

Н.Д. Кенжебеков*, к.э.н., доцент^{1,2}

А.К. Кабдыбай, к.э.н., доцент^{1,3}

Н.Т. Малелов, докторант PhD⁴

Е.К. Алдаберген, докторант PhD⁴

ТОО «Rational Solution», г. Астана, Казахстан¹

Карагандинский университет Казпотребсоюза,

г. Караганда, Казахстан²

Карагандинский университет им. Е.А. Букетова,

г. Караганда, Казахстан³

Esil University, г. Астана, Казахстан⁴

* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: kenzhebekov@mail.ru

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В статье рассматриваются вопросы эффективности стратегического планирования в Республике Казахстан на примере реализации Национального плана развития до 2029 года. Анализ охватывает как содержательные, так и процедурные аспекты планирования, включая целеполагание, выбор индикаторов и институциональную согласованность. Обнаружено, что целевые значения ключевых макроэкономических индикаторов, включая рост ВВП и производительности труда, не обладают внутренней согласованностью. В идеале, при переходе к инновационной экономике темпы роста производительности труда должны опережать темпы роста ВВП. Отсутствие такого соотношения свидетельствует о слабой технологической основе текущих прогнозов. Особое внимание уделено разрыву между прогнозируемым экономическим ростом и темпами технологической трансформации. Показано, что значительная часть индикаторов имеет формальный или ограниченный характер и не охватывает существенные параметры стратегических приоритетов. Имеют место расхождения между стратегическим уровнем планирования и программными документами министерств и регионов, что указывает на слабую институциональную координацию. В статье предлагается пересмотреть подходы к разработке стратегических индикаторов, усилить операционное сопровождение целей, а также обеспечить методологическую и содержательную связность между всеми уровнями планирования.

Результаты исследования могут быть полезны для совершенствования механизмов государственного управления, разработки национальных программ и повышения результативности реализации долгосрочных стратегий.

Ключевые слова: стратегическое планирование, Национальный план развития, стратегический план, макроэкономические индикаторы, проблемы стратегического планирования, производительность труда, институциональная координация, эффективность управления.

Кілт сөздер: стратегиялық жоспарлау, Ұлттық даму жоспары, стратегиялық жоспар, макроэкономикалық көрсеткіштер, стратегиялық жоспарлау мәселелері, еңбек өнімділігі, институционалдық үйлестіру, басқару тиімділігі.

Keywords: strategic planning, National Development Plan, strategic plan, macroeconomic indicators, problems of strategic planning, labor productivity, institutional coordination, management efficiency.

JEL E60, E65, G18, H50

Введение. Стратегическое планирование играет ключевую роль в формировании социально-экономического развития современного государства с рыночной экономикой. Эффективность стратегического планирования во многом определяет устойчивость и экономики Казахстана, обеспечивая баланс между текущими потребностями населения и бизнеса в общественных благах и долгосрочными целями развития общества в целом. К документам стратегического планирования согласно действующему законодательству относятся:

- 1) Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года (далее Нацплан);
- 2) Стратегия национальной безопасности Республики Казахстан;
- 3) Планы развития государственных органов, планы развития области, города республиканского значения, столицы, планы развития национальных управляющих холдингов,

национальных холдингов и национальных компаний;

К документам целеполагания относятся стратегия развития Казахстана до 2050 года и стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью оценки того, насколько поставленные индикаторы и цели Национального плана соотносятся с текущими макроэкономическими реалиями и возможностями страны. Кроме того, важно выявить барьеры в реализации стратегических задач и предложить возможные направления совершенствования государственной политики.

Целью данной статьи является комплексный анализ эффективности реализации Национального плана развития до 2029 года через призму согласованности стратегических целей с макроэкономическими показателями, а также выявление институциональных и процедурных проблем, мешающих достижению заявленных результатов.

Методологической основой исследования является положения стратегического планирования и стратегического менеджмента. При проведении исследования авторы использовали современные общенаучные методы научного познания, опирались на официальные источники данных, а также нормативных документов.

Обзор литературы. Современные исследования подчеркивают важность согласования стратегических документов с реальными макроэкономическими ресурсами и административными возможностями. Так, Джастин Линь в своей работе «Новая структурная экономика: основа для переосмысления развития» анализирует проблемы долгосрочного планирования в странах с переходной экономикой и указывает на необходимость гибких механизмов корректировки стратегий в условиях нестабильности [1]

В контексте Казахстана, отечественные экономисты также изучают проблемы внедрения стратегических документов в реальную экономическую политику и указывают на недостаточную согласованность между программами развития и государственным бюджетом [2, 3].

Эффективность реализации государственных стратегий зависит не только от качества целеполагания, но и от механизмов институциональной координации, согласования с бюджетным процессом и способности адаптироваться к внешним и внутренним вызовам [4].

Неоинституционализм фокусируется на том, как качество институтов, правового регулирования и политической воли определяют успех стратегических инициатив. Эффективное планирование невозможно без согласованности институционального и бюджетного циклов [5]

Современные исследования (ОECD, 2022-2024 гг.) расширяют рамки планирования, включая такие аспекты, как декарбонизация, «зеленая» инфраструктура и цифровая трансформация, что требует новых показателей, отслеживающих не только экономический рост, но и экологическую устойчивость.

Таким образом, современная литература подтверждает важность институциональной целостности и макроэкономической обоснованности стратегических документов, что делает тему настоящего исследования актуальной и значимой.

Основная часть. На рисунке 1 сведены фактические и прогнозные значения макроэкономических индикаторов Нацплана. Нацплан предполагает ускоренный рост экономики Казахстана, снижение уровня бедности и повышение благосостояния населения.

Фактический среднегодовой темп роста ВВП составляет порядка 4,5%, прогнозом заложены существенно выше темп – более 8%. С учетом ограниченного потенциала сырьевого сектора как основного драйвера роста, обеспечение таких темпов возможно только за счет активного развития несырьевых отраслей, инноваций и сферы услуг.

Следует отметить несоответствие прогнозируемых темпов роста производительности и ВВП. К 2029 году по сравнению с 2022 годом ВВП вырастет более чем в 2 раза, а производительность всего на 41%. Отсюда можно сделать вывод о том, что рост ВВП будет обеспечиваться за счет экспорта минерального сырья, при слабом технологическом развитии (технологическое развитие имеет высокое влияние на рост производительности труда), и соответственно, недостатке инвестиций в инновации. В идеале, для инновационного развития экономики темпы роста производительности труда должны превышать темпы роста ВВП.

Существенный разрыв между прогнозируемыми темпами роста ВВП и другими макроэкономическими показателями (например, производительностью труда) указывает на недостаточную методологическую согласованность прогнозных моделей. Если структурные

реформы не будут осуществлены в полном объеме, реализация прогнозов остается под вопросом. Таким образом, по макроэкономическим индикаторам Нацплана в целом, при текущей структуре экономики, которая не менялась за все попытки ее диверсификации, следует отметить как минимум слишком оптимистические прогнозы, что, а при существующем уровне инфляции, у данного прогноза значительные риски недостижения.

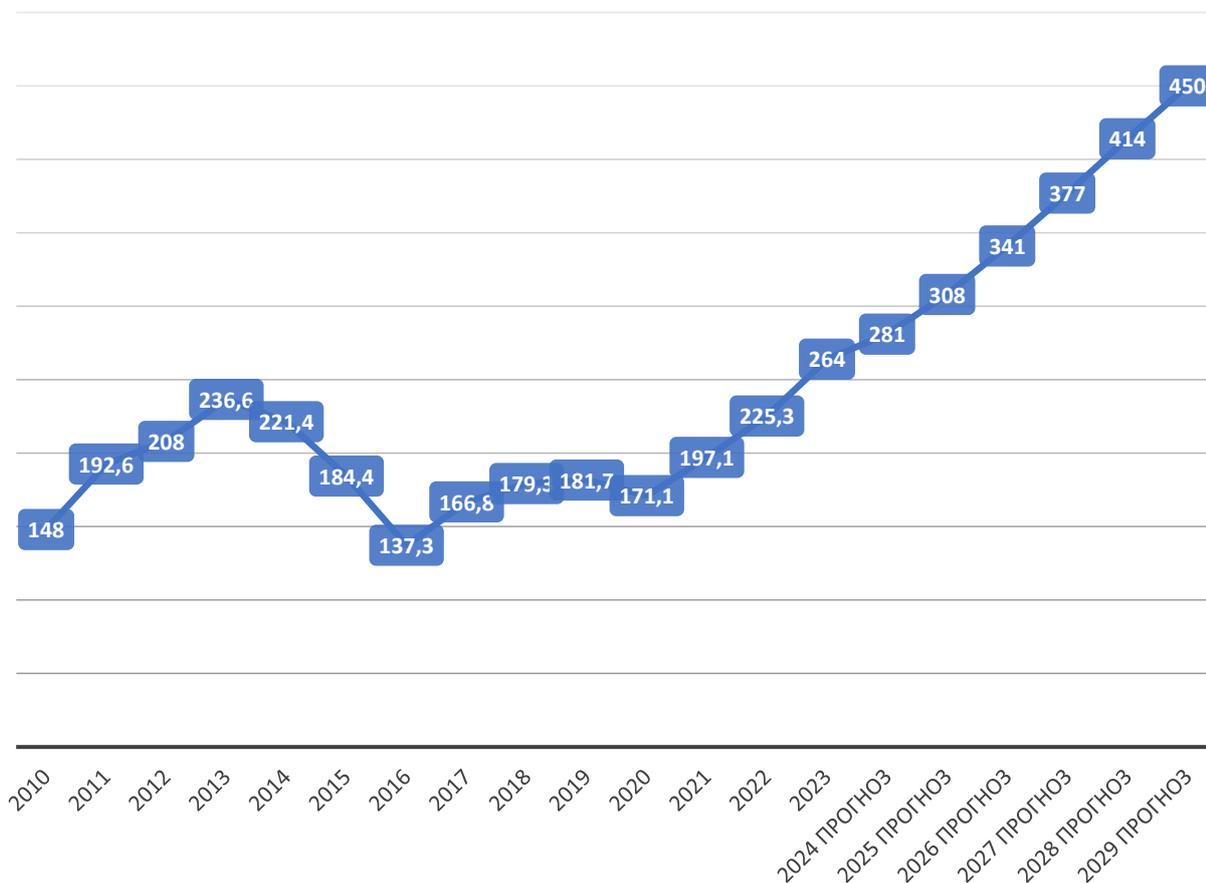


Рисунок –1. Прогноз ВВП, млрд долл. США (в текущих ценах)

**Составлен авторами*

Помимо макроэкономических индикаторов Национальный план развития Казахстана включает дополнительно 34 ключевых индикатора, обобщенных в четыре ключевых блока:

1. Высокое качество жизни;
2. Крепкий фундамент экономики;
3. Новые точки роста;
4. Сквозные преобразования экономики и общества.

Анализ структуры Национального плана развития Казахстана до 2029 года показывает, что каждый блок включает как стратегические приоритеты, так и количественные индикаторы, отражающие измеряемые целевые значения. В таблице 1 сведены отдельные индикаторы, а также темп прироста к 2029 году.

Однако достижимость заявленных показателей вызывает определенные сомнения в связи с рядом структурных проблем, которые могут повлиять на их реализацию. Во-первых, можно выделить проблему несоответствия количественных параметров индикаторов запланированному 2-кратному росту ВВП. Приведенные среднегодовые темпы роста большинства индикаторов значительно отстает от запланированного темпа роста ВВП.

Отдельные индикаторы Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года

№	Ключевые национальные индикаторы	2024	2029	Темп прироста (снижения), %
1	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, годы	75,5	77	2,0
2	Доля населения, имеющего доходы ниже величины прожиточного минимума/ниже черты бедности, %	5,2	5	-3,8
3	Доля ВДС МСП в ВВП, %	37	39,5	6,8
4	Доля переработанной продукции в АПК, %	40	не менее 70	75,0
5	Уровень активности в области инноваций, %	14,5	21,9	51,0
6	Инвестиции в основной капитал (ИОК), % от ВВП	15	23	53,3
7	Валовый приток прямых иностранных инвестиций, млрд долл. США	24,8	25,8	4,0
8	Экспорт продукции обрабатывающей промышленности, млрд долл. США	26,9	37,9	40,9
9	Объем экспорта IT-продуктов и услуг, млн долл. США	700	1 800	157,1
10	Количество въездных туристов, обслуженных местами размещения, млн человек	2	4	100,0
11	Уровень износа сетей тепло-, водоснабжения и водоотведения, регулируемых СЕМ, %	49	40	-18,4
12	Доля электроэнергии от возобновляемых источников энергии, % от общего объема производства	6	12,5	108,3

*Составлена авторами

Также вызывает реалистичность индикаторов, такие как доля возобновляемой энергии или уровень износа инфраструктуры. Запланированное снижение уровня износа тепло-, водо- и канализационных сетей с 49% в 2024 году до 40% в 2029 году предполагает ежегодное обновление около 2% инфраструктуры, объем вводимых электрических мощностей должен вырасти с 1,6 до 11,7 ГВт в 2029 году. Такой прирост требует значительных вложений в генерацию, модернизацию сетевой инфраструктуры и развитие рынка электроэнергии. А как показывает многолетняя практика модернизация инженерных сетей в Казахстане сталкивалась с проблемами финансирования, срывом сроков реализации проектов [6-8]. Снижение энергоемкости ВВП с 0,307 до 0,268 тнэ/тыс. долларов США в ценах 2015 года соответствует мировой тенденции, однако в Казахстане энергоемкость традиционно остается высокой из-за зависимости от добывающих отраслей, низкой энергоэффективности предприятий и высоких потерь в энергосистеме.

Ожидаемое увеличение инвестиций в инфраструктуру, энергетику и технологическое развитие требует значительных бюджетных и частных капиталовложений. Однако в текущих документах стратегического планирования нет детального обоснования источников финансирования. Учитывая зависимость Казахстана от экспорта сырьевых товаров и колебания цен на них, финансирование стратегических инициатив может оказаться недостаточным.

Во-вторых, значительна проблема «формального подхода» к разработке индикаторов [9].

Использование таких показателей, как результаты тестирований на грамотность, позиции университетов в международных рейтингах, расчет индекса верховенства права, эффективности государственного управления, уровень удовлетворенности населения, сопровождается практические ограничения, которые снижают их ценность как ключевых индикаторов. Т.е. такие показатели могут не отражать глубинные и структурные изменения в обществе и экономике, а лишь предоставлять легко манипулируемые данные. Результаты тестирований демонстрируют только частичную оценку качества образования, попадание большего числа казахстанских вузов в рейтинг не гарантирует повышения качества высшего образования, индикаторы, основанные на опросах (например, удовлетворенность качеством жизни, восприятие верховенства права) подвержены субъективным искажениям. Национальные индикаторы, используемые в стратегическом планировании, должны отражать реальное состояние социально-экономического развития и обеспечивать измеримость его динамики.

В-третьих, следует выделить проблему несоответствия ключевых индикаторов и приоритетов, обозначенных в Нацплане, что создает разрыв между концептуальной частью документа и его операционной реализацией.

Приоритеты каждого блока формируют целевое видение развития, ориентированное на долгосрочные трансформации, тогда как индикаторы часто фиксируют достижение количественных показателей, не всегда отражающих суть заявленных направлений. В частности, в блоке «Высокое качество жизни» в сфере образования и науки имеется 4 индикатора (три из них это результаты международного тестирования PISA и попадание казахстанских вузов в топ-700 рейтинга QS World University Rankings) и 5 приоритетов (повышение доступности дошкольного воспитания, повышение функциональной грамотности учащихся и инфраструктурной обеспеченности системы среднего образования, совершенствование системы ТиПО для удовлетворения потребностей рынка труда, повышение уровня высшего образования до мировых стандартов, совершенствование национальной модели науки).

Индикатор результатов международного тестирования PISA фиксирует лишь уровень подготовки учащихся к тестированию, оценка PISA проводится только раз в 3 года. Данным индикатором не охватывается сфера дошкольного образования и система ТиПО.

Использование количества казахстанских вузов в топ-700 рейтинга QS World University Rankings в качестве ключевого индикатора развития высшего образования и науки является недостаточным для объективной оценки состояния научной деятельности.

В период 2026-2029 гг. в количественном выражении индикатор «доля населения с доходами ниже черты бедности» запланирован на одном и том же уровне – не менее 5%. Национальный план развития предусматривает экономический рост, расширение предпринимательской активности и инвестиции в человеческий капитал, что должно способствовать снижению бедности. Однако, установление целевого значения «не менее 5%» вместо его последовательного снижения может привести к формальному выполнению показателя без реальных улучшений. Кроме того, многие эксперты сомневаются в методологическом обосновании уровня черты бедности, речь идет об изменении правил расчета черты бедности, которая ранее была установлена как 70% от прожиточного минимума, затем 50% от медианного дохода, затем 35% от медианного дохода [10].

Такая же проблема наблюдается и в других блоках. В частности, доля переработанной продукции в АПК фиксируется на уровне не менее 70% с 2026 по 2029 гг., что предполагает отсутствие дальнейшего развития после достижения этого уровня.

Также можно выделить проблему либо недостаточного, либо нереалистичного уровня. В частности, прирост валового притока прямых иностранных инвестиций составляет всего 0,8% в год, что не соответствует заявленным целям по повышению инвестиционной привлекательности. А прогнозируемый рост кредитования бизнеса (185% с 2022 по 2029 гг.) выглядит нереалистичным без учета состояния банковского сектора и его способности обеспечивать столь масштабное кредитование.

В-четвертых, наблюдаются несоответствия между приоритетами Нацплана и мероприятиями стратегических планов министерств, планов регионов. Из 34 индикаторов по 24 индикаторам наблюдается данные несоответствия – это более 70%.

В первую очередь, это связано с отсутствием актуального стратегического плана в открытом доступе. По состоянию на конец марта 2025 года, у Министерства науки и образования РК, Министерства труда и социальной защиты населения РК, Министерства энергетики РК,

Министерства финансов РК, Министерства сельского хозяйства РК, Министерства туризма и спорта РК, Министерства водных ресурсов и ирригации РК на официальном интернет-ресурсе нет актуальной версии плана развития, отражающего новеллы Нацплана.

Кроме того, идентифицирована проблема неполного отражения в стратегическом плане профильного министерства соответствующего приоритета. В частности, в рамках повышения санитарно-эпидемиологического благополучия населения в Нацплане планировались системные изменения (укрепление кадрового потенциала, цифровизация, строительство и модернизация лабораторий, внедрение системы эпидемиологического прогнозирования), а в стратегическом плане Министерства здравоохранения РК данный приоритет обеспечивается планированием 9 мероприятий, в частности: проведение тренингов с медицинскими работниками, проведение информационно-разъяснительной работы в средствах массового информирования, разработка технологий изготовления вакцин, создания системы геномного эпиднадзора внедрения методики выделения и секвенирования новых штаммов, охват лечения больных с вирусным гепатитом В, автоматизация пополнения и создания месячного запаса, проведения обучения персонала. В результате в стратегическом плане не отражены мероприятия по строительству лабораторий, разработки системы эпидемиологического прогнозирования. В целом, в стратегическом плане не нашло отражения деятельность по сотрудничеству с глобальными фармацевтическими корпорациями, привлечению инвестиций, трансферта технологий и новейших разработок, модернизации многопрофильных центральных районных больниц.

Анализ стратегических планов министерств показал, что большинство неотраженных приоритетов связано с проблемами межведомственной координации. В частности, вопросы налогового регулирования в ГКМ, налоговых отсрочек для МСП, комплексной проблеме повышения инновационной активности, локализации, экспорта товаров с высокой добавленной стоимостью, подготовка кадров в различных отраслях экономики, в том числе и креативной индустрии и т.д.

Каждое министерство разрабатывает планы мероприятий на основе своих приоритетов, не всегда учитывая необходимость синхронизации с другими структурами. Асинхрон может возникать и по причине несовпадения сроков и этапов реализации мероприятий. Межведомственные проекты часто страдают от того, что одно министерство приступает к внедрению новых инициатив, тогда как нормативная база или необходимые инфраструктурные условия, за которые отвечают другие ведомства, еще не подготовлены. Это ведет к задержкам, перерасходу бюджетных средств и снижению эффективности государственных программ [11].

Размытость ответственности также является препятствием для эффективного планирования, когда в стратегических планах не закреплены четкие функции каждого министерства. В результате мероприятия реализуются частично, без достижения ожидаемых результатов.

Также, к проблемам межведомственной координации следует отнести планирование снижения нефтяного дефицита республиканского бюджета с 6,0 до 5,5% к 2029 году, тогда как в экономическом блоке планируется 2-кратное увеличение размера самого ВВП. Т.е. в денежном выражении нефтяной дефицит бюджета значительно вырастет.

В-пятых, проблемы системы государственного стратегического планирования усугубляются различными горизонтами планирования.

Различные сроки планирования в Казахстане приводят к дисбалансу между стратегическими целями, бюджетными возможностями и оперативной реализацией государственных программ. Национальный план развития до 2029 года задает долгосрочные приоритеты, но стратегические планы министерств охватывают период до 2027 года, а государственный бюджет формируется на три года. Также реализуются ряд концепций и планы развития национальных компаний, имеющих также различные сроки реализации, в частности Концепция инвестиционной политики Республики Казахстан до 2029 года, Концепция промышленной безопасности в Республике Казахстан до 2030 года, Концепция развития инфраструктуры здравоохранения до 2030 года, План развития АО НК «KAZAKH INVEST» до 2027 года, Планы развития АО «НК «ҚазАвтоЖол» до 2032 года, горизонт планирования Плана развития Фонда национального благосостояния "Самрук-Қазына" менялся с 2028 года на 2032 год и др.

Это создает разрыв между видением будущего, практическими мерами и доступными финансовыми ресурсами. Несоответствие сроков ведет к тому, что министерства ориентируются на среднесрочное планирование, не всегда увязывая его с более дальними целями. В результате

крупные инициативы, предусмотренные в Национальном плане, могут быть фрагментированы или корректироваться в зависимости от текущей экономической ситуации. Например, если инфраструктурные или промышленные проекты рассчитаны на семь-восемь лет, но бюджетное финансирование утверждается лишь на три года вперед, возникает неопределенность в их реализации. Приоритеты могут изменяться в ходе пересмотра бюджета, а некоторые долгосрочные программы теряют устойчивость [12].

Заключение. Оценка реализации Национального плана развития Казахстана до 2029 года показывает наличие как положительных сдвигов, так и существенных проблем в достижении поставленных целей. Анализ стратегических индикаторов выявил несогласованность отдельных целевых показателей с макроэкономическими реалиями и бюджетными возможностями. Институциональная координация между различными уровнями власти и ведомствами остается недостаточно эффективной, что снижает управляемость стратегического процесса.

С учетом выявленных ограничений, необходима разработка более гибких механизмов стратегического мониторинга, согласованных с бюджетными циклами и реальной динамикой социально-экономического развития. Важно обеспечить прозрачность оценки эффективности и повысить роль обратной связи в управленческом цикле. Результаты настоящего исследования могут быть использованы в рамках совершенствования стратегического и программного управления в Казахстане и послужить основой для пересмотра некоторых элементов Национального плана с учетом новых вызовов.

Статья подготовлена в программы BR21882352 «Разработка новой парадигмы и концепции развития государственного аудита, рекомендаций по улучшению системы оценки качества управления и эффективного использования национальных ресурсов», финансируемой Комитетом науки МНВО РК

ЛИТЕРАТУРА

1. Lin J.Y. New structural economics: A framework for rethinking development // The World Bank Research Observer. – 2011. – №26(2). – P. 193–221.
2. Батталов Н.Н., Ералиева Я.А., Кангалакова Д.М. Новая система государственного планирования в Казахстане: анализ и проблемы // Central Asian Economic Review. – 2023. – №2. – С. 6–19. – doi: 10.52821/2789-4401-2023-2-6-19
3. Сембиева Л., Аликулова Л. Концептуальное реформирование системы государственного планирования Республики Казахстан // Мемлекеттік аудит – государственный аудит. – 2022. – Т.55. – №2. – С. 13–27. – doi: 10.55871/2072-9847-2022-55-2-13-27
4. Dhlamini J. Exploring the rise and fall of strategic planning: is strategic planning still a useful management practice in the 21st century? // Strategy & Leadership. – 2025. – №53(4). – P. 457–475. – doi: 10.1108/SL-11-2024-0131
5. Kemp R. Strategic planning in local government: a casebook. – Taylor & Francis, 2024. – doi: 10.4324/9781003571957
6. "Ауыл – Ел бесірі": премьер указал на причины срывов сроков сдачи объектов. – URL: <https://kazpravda.kz/n/auyl-el-besg-premer-ukazal-na-prichiny-sryvov-srokov-sdachi-obektov/>
7. НПП: возможны срывы сроков сдачи социальных объектов. – URL: https://kapital.kz/real_estate/98301/npp-vozmozhny-sryvy-srokov-sdachi-sotsial-nykh-ob-yektov.html
8. Принять жесткие меры за срыв реализации нацпроекта «Комфортная школа» пообещал Премьер РК. – URL: <https://www.inform.kz/ru/prinyat-zhestkie-meri-za-sriv-realizatsii-natsproekta-komfortnaya-shkola-poobeshal-premer-rk-a4f18b>
9. Retnandari N.D. Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges // Policy & Governance Review. – 2022. – №6(2). – P. 155–175. – doi: 10.30589/pgr.v6i2.556
10. Каковы реальные масштабы бедности в Казахстане и как с ней бороться? – URL: <https://halykfinance.kz/download/files/analytics/poverty.pdf>
11. Максимов С.Н. Взаимодействие государственных органов по обеспечению экономической безопасности как методологическая проблема // Наука. Образование. Современность. – 2024. – №4. – С. 68–72. – doi: 10.24412/2658-7335-2024-4-19
12. Постульга Л.В. О системе документов стратегического планирования в области охраны

окружающей среды и рационального природопользования // Гуманитарные и юридические исследования. – 2023. – Т.10. – №2. – С. 286–292. – doi: 10.37493/2409-1030.2023.2.14

REFERENCES

1. Lin J.Y. New structural economics: A framework for rethinking development // The World Bank Research Observer. – 2011. – №26(2). – P. 193–221.
2. Battalov N., Eralieva Ja., Kangalakova D. Novaja sistema gosudarstvennogo planirovanija v Kazahstane: analiz i problemy [New system of state planning in Kazakhstan: analysis and problems]// Central Asian Economic Review. – 2023. – №2. – S. 6–19. – doi: 10.52821/2789-4401-2023-2-6-19 [in Russian]
3. Sembieva L., Alikulova L. Konceptual'noe reformirovanie sistemy gosudarstvennogo planirovanija Respubliki Kazahstan [Conceptual reform of the state planning system of the Republic of Kazakhstan]// Memlekettik audit – gosudarstvennyj audit. – 2022. – Т.55. – №2. – S. 13–27. – doi: 10.55871/2072-9847-2022-55-2-13-27 [in Russian]
4. Dhlamini J. Exploring the rise and fall of strategic planning: is strategic planning still a useful management practice in the 21st century? // Strategy & Leadership. – 2025. – №53(4). – P. 457–475. – doi: 10.1108/SL-11-2024-0131
5. Kemp R. Strategic planning in local government: a casebook. – Taylor & Francis, 2024. – doi: 10.4324/9781003571957
6. "Auyl – El besigi": prem'er ukazal na prichiny sryvov srokov sdachi obektov ["Auyl - El besigi": the Prime Minister pointed out the reasons for the failure to meet deadlines for the delivery of facilities]. – URL: <https://kazpravda.kz/n/auyl-el-besg-premer-ukazal-na-prichiny-sryvov-srokov-sdachi-obektov/> [in Russian]
7. NPP: vozmozhny sryvy srokov sdachi social'nyh obektov [NPP: possible delays in delivery of social facilities]. – URL: https://kapital.kz/real_estate/98301/npp-vozmozhny-sryvy-srokov-sdachi-sotsial-nykh-ob-yektov.html [in Russian]
8. Prinjat' zhestkie mery za sryv realizacii nacproekta «Komfortnaja shkola» poobeshhal Prem'er RK [The Prime Minister of the Republic of Kazakhstan promised to take tough measures for the failure to implement the national project "Comfortable School"]. – URL: <https://www.inform.kz/ru/prinyat-zhestkie-meri-za-sriv-realizatsii-nacproekta-komfortnaya-shkola-poobeshal-premer-rk-a4f18b> [in Russian]
9. Retnandari N.D. Implementation of strategic planning in regional/municipal governments, obstacles and challenges // Policy & Governance Review. – 2022. – №6(2). – P. 155–175. – doi: 10.30589/pgr.v6i2.556
10. Kakovy real'nye masshtaby bednosti v Kazahstane i kak s nej borot'sja [What is the real extent of poverty in Kazakhstan and how to fight it] ? – URL: <https://halykfinance.kz/download/files/analytics/poverty.pdf> [in Russian]
11. Maksimov S. Vzaimodejstvie gosudarstvennyh organov po obespecheniju jekonomicheskoy bezopasnosti kak metodologicheskaja problema [Interaction of government agencies to ensure economic security as a methodological problem] // Nauka. Obrazovanie. Sovremennost'. – 2024. – №4. – С. 68–72. – doi: 10.24412/2658-7335-2024-4-19 [in Russian]
12. Postul'ga L.V. O sisteme dokumentov strategicheskogo planirovanija v oblasti ohrany okruzhajushhej sredy i racional'nogo prirodnopol'zovanija [О системе документов стратегического планирования в области охраны окружающей среды и рационального природопользования] // Gumanitarnye i juridicheskie issledovanija. – 2023. – Т.10. – №2. – S. 286–292. – doi: 10.37493/2409-1030.2023.2.14 [in Russian]

Кенжебеков Н.Д., Қабдыбай А.Қ., Малелов Н.Т., Алдаберген Е.Қ.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Андатпа

Мақалада 2029 жылға дейінгі ұлттық даму жоспарын іске асыру мысалында Қазақстан Республикасында стратегиялық жоспарлаудың тиімділігі мәселелері қарастырылады. Талдау жоспарлаудың мағыналы және

процедуралық аспектілерін, соның ішінде мақсат қоюды, индикаторларды таңдауды және институционалдык келісімді қамтиды. ЖІӨ мен еңбек өнімділігінің өсуін қоса алғанда, негізгі макроэкономикалық индикаторлардың нысаналы мәндерінің ішкі жүйелілігі жоқ екені анықталды. Ең дұрысы, инновациялық экономикаға көшу кезінде еңбек өнімділігінің өсу қарқыны ЖІӨ өсу қарқынынан озып кетуі керек. Мұндай арақатынастың болмауы ағымдағы болжамдардың әлсіз технологиялық негізін көрсетеді. Болжамды экономикалық өсу мен Технологиялық трансформация қарқыны арасындағы алшақтыққа ерекше назар аударылады. Индикаторлардың едәуір бөлігі формальды немесе шектеулі сипатта болады және стратегиялық басымдықтардың маңызды параметрлерін қамтымайды. Жоспарлаудың стратегиялық деңгейі мен министрліктер мен аймақтардың бағдарламалық құжаттары арасында сәйкессіздіктер бар, бұл әлсіз институционалдык үйлестіруді көрсетеді. Мақалада стратегиялық индикаторларды әзірлеу тәсілдерін қайта қарау, мақсаттарды операциялық қолдауды күшейту, сондай-ақ жоспарлаудың барлық деңгейлері арасындағы әдіснамалық және мазмұнды байланысты қамтамасыз ету ұсынылады.

Зерттеу нәтижелері мемлекеттік басқару тетіктерін жетілдіру, ұлттық бағдарламаларды әзірлеу және ұзақ мерзімді стратегияларды іске асырудың тиімділігін арттыру үшін пайдалы болуы мүмкін.

Kenzhebekov N., Kabdybai A., Malelov N., Aldabergen E.

PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Annotation

The article discusses the effectiveness of strategic planning in the Republic of Kazakhstan based on the example of the implementation of the National Development Plan until 2029. The analysis covers both substantive and procedural aspects of planning, including goal setting, indicator selection, and institutional coherence. It was found that the target values of key macroeconomic indicators, including GDP growth and labor productivity, do not have internal consistency. Ideally, during the transition to an innovative economy, the growth rate of labor productivity should outpace the growth rate of GDP. The absence of such a ratio indicates a weak technological basis for current forecasts. Special attention is paid to the gap between the projected economic growth and the pace of technological transformation. It is shown that a significant part of the indicators is formal or limited in nature and does not cover the essential parameters of strategic priorities. There are discrepancies between the strategic planning level and the program documents of ministries and regions, which indicates weak institutional coordination. The article suggests reviewing approaches to the development of strategic indicators, strengthening operational support for goals, and ensuring methodological and meaningful connectivity between all levels of planning.

The results of the study can be useful for improving public administration mechanisms, developing national programs, and improving the effectiveness of implementing long-term strategies.

