

**ОТДЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ ЦЕЛЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ В ДОКУМЕНТАХ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

<b>Нурлыгуль ТЛЕБАЛДИНА*</b>	<i>магистр по специальности «Государственное и местное управление», ассистент, Институт Управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Казахстан, Астана, n.tlebalдина@apa.kz, ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0009-0005-9780-9926">https://orcid.org/0009-0005-9780-9926</a></i>
<b>Азия МУКУШЕВА</b>	<i>PhD по специальности «Финансы и бизнес», доцент Института Управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Казахстан, <a href="mailto:a.mukusheva@apa.kz">a.mukusheva@apa.kz</a>, ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-1952-5301">https://orcid.org/0000-0003-1952-5301</a>, Author ID в Scopus: 57355737600, Researcher ID Web of Science: KHY-9558-2024</i>
<b>Saulius NEFAS</b>	<i>доктор социальных наук, профессор Института государственного управления Университета Миколаса Ромериса, Вильнюс, Литва, <a href="mailto:saunef@mruni.eu">saunef@mruni.eu</a>, ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-3740-1169">https://orcid.org/0000-0003-3740-1169</a></i>

Дата поступления рукописи в редакцию: 21/05/2024

Доработано: 21/10/2025

Принято: 15/01/2025

DOI: 10.52123/1994-2370-2025-1254

УДК 338.2

МРНТИ 82.33.13

**Аннотация.** В данной статье исследуются системные проблемы в сфере государственного стратегического планирования в Республике Казахстан. Несмотря на внесенные изменения в систему государственного планирования, остаются ряд проблем по декомпозиции целей, целевых индикаторов, проблемы системной увязки финансового обеспечения реализации стратегических документов системы государственного планирования, сложности архитектуры стратегического планирования. Изучены вопросы системы государственного планирования, действовавшей до 29 апреля 2024 г.

Для проведения исследования была рассмотрена декомпозиция целевых индикаторов в нижестоящие документы системы планирования, а именно, в качестве примера, второго Общенационального приоритета «Доступная и эффективная система здравоохранения». В ходе исследования выявлено, что при планировании целевых индикаторов не была соблюдена иерархия стратегических документов и ее декомпозиция в стратегическом плане Министерства здравоохранения РК.

Результаты данного исследования могут быть использованы при разработке планов развития государственных органов, вместе с тем, при разработке документов системы государственного планирования, а также для проведения углубленных научных исследований в сфере стратегического планирования.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, декомпозиция целевых индикаторов, дублирование целевых показателей, система государственного планирования.

**Аңдатпа** Осы мақалада Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік стратегиялық жоспарлау саласындағы жүйелі проблемалар зерделенеді. Мемлекеттік жоспарлау жүйесіне енгізілген өзгерістерге қарамастан, мақсаттардың, нысаналы индикаторлардың ыдырауына, мемлекеттік жоспарлау жүйесінің стратегиялық құжаттарын іске асыруды қаржылық қамтамасыз етуді жүйелі түрде үйлестіру проблемаларына, стратегиялық жоспарлау архитектурасының күрделілігіне байланысты бірқатар проблемалар бар. 2024 жылдың 29 сәуіріне дейін қолданыста болған мемлекеттік жоспарлау жүйесінің мәселелері зерттелді.

Зерттеу жүргізу үшін нысаналы индикаторларды жоспарлау жүйесінің ведомстволық бағыныстағы құжаттарына ыдырату мәселесі қаралды, атап айтқанда мысал ретінде «Қолжетімді және тиімді денсаулық сақтау жүйесі» екінші Ұлттық басымдығы қарастырылды. Зерттеу барысында нысаналы индикаторларды жоспарлау кезінде стратегиялық құжаттардың иерархиясы және оның Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің стратегиялық жоспарында ыдырауы байқалмағаны анықталды.

Осы зерттеудің нәтижелері мемлекеттік органдардың даму жоспарларын әзірлеу кезінде, сонымен бірге мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құжаттарын әзірлеу кезінде, сондай-ақ стратегиялық жоспарлау саласында тереңдетіп ғылыми зерттеулер жүргізу кезінде пайдаланылуы мүмкін.

\* Автор для корреспонденции: Н. Тлебалдина, n.tlebalдина@apa.kz

**Түйін сөздер:** стратегиялық жоспарлау, нысаналы индикаторлардың декомпозициясы, нысаналы индикаторлардың қайталануы, мемлекеттік жоспарлау жүйесі.

**Abstract.** This article examines systemic problems in the field of state strategic planning in the Republic of Kazakhstan. Despite the changes made to the state planning system, a number of problems remain regarding the decomposition of goals, target indicators, the problem of systemically linking financial support for the implementation of strategic documents of the state planning system, and the complexity of the strategic planning architecture. The issues of the state planning system that was in effect until April 29, 2024 were studied.

To conduct the study, the decomposition of target indicators into lower-level documents of the planning system was considered, namely, as an example, the second National priority "Affordable and effective healthcare system". The study revealed that when planning target indicators, the hierarchy of strategic documents and its decomposition in the strategic plan of the Ministry of Health of the Republic of Kazakhstan were not observed.

The results of this study can be used in developing development plans for government agencies, at the same time, in developing documents for the state planning system, as well as for conducting in-depth scientific research in the field of strategic planning.

**Keywords:** strategic planning, decomposition of target indicators, duplication of target indicators, state planning system.

## Введение

В Казахстане на сегодняшний день система государственного планирования (далее-СГП) претерпевает изменения в соответствии с проводимыми социально-экономическими реформами. Система государственного планирования является основой социально-экономического развития государства. До апреля 2024 года действовала следующая система планирования в Республике Казахстан, где разрабатывались документы, обеспечивающие развитие страны в долгосрочным и среднесрочном периодах, в следующей иерархической значимости:

1. Стратегия развития Казахстана до 2050 года (7 долгосрочных приоритетов);

2. Общенациональные приоритеты (3 направления 10 приоритетов, 18 целевых показателей);

3. Национальный план развития Республики Казахстан (Карта стратегических показателей до 2025 года (45 стратегических показателей);

4. Стратегия национальной безопасности Республики Казахстан (ДСП);

5. План территориального развития страны (10 прогнозных параметров (показателей) развития регионов страны до 2025 года);

6. Концепция развития отрасли/сферы, национальные проекты (более 25 действующих концепций, 10 Национальных проектов);

7. Планы развития государственных органов, планы

развития области, города республиканского значения, столицы, планы развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов и национальных компаний (ЦГО – 430 показателей, МИО – более 2373 показателя, Квазигоссектор – более 140 показателя) [1, 6].

Анализ целей и целевых индикаторов документов предыдущей системы государственного планирования показал, что несмотря на преобразование и оптимизацию ряда стратегических документов, все еще сохраняется сложность архитектуры стратегического планирования, а также перегруженность целевыми показателями.

Также в 2024 году были внесены изменения в систему государственного планирования, в результате чего к документам целеполагания стали относиться: Видение "Казахстан – 2050" и Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года, а документами действующей системы государственного планирования остались - Национальный план развития Республики Казахстан, Стратегия национальной безопасности Республики Казахстан и планы развития государственных органов, планы развития области, города республиканского значения, столицы, планы развития национальных управляющих холдингов, национальных холдингов и национальных компаний, которые основываются на документах целеполагания, определяющих глобальное видение, долгосрочные

направления и приоритеты устойчивого развития страны [1].

Целью данного исследования является изучение и оценка декомпозиции целевых индикаторов предыдущей системы государственного планирования в планы развития государственных органов, на примере второго Общенационального приоритета «Доступная и эффективная система здравоохранения». Вместе с тем, стоит задача - рассмотрение и сравнение плановых значений целевых индикаторов СГП по данному направлению, а также плановых значений показателей плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан, исследование сохранности иерархии целевых индикаторов и их плановых значений в нижестоящих документах СГП.

### Литературный обзор

Различные аспекты системы государственного планирования в Республике Казахстан исследовались в трудах Н.Н. Батталова, Я.А. Ералиевой, Д.М. Кангалакова [2], И.Н. Дауранова, А.С. Кожумова [3], Г. А. Джунусбековой, А.С. Кожумова [4] и ряда других авторов. Зарубежными авторами Кузьминой Н.М., Байриковым И.М., Шуховым Ю.А., была рассмотрена декомпозиция стратегических целей и задач стоматологической службы Самарской области РФ, и предложена четырехуровневая иерархия стратегических целей и задач: мегауровень (здравоохранение РФ); макроуровень (здравоохранение регионов); мезоуровень (стоматологическая служба); микроуровень (специализированные структурные подразделения и сотрудники стоматологических медицинских организаций (далее - СМО), с применением концепции BSC (Balanced Scorecard) – сбалансированной системы показателей, которая охватывает горизонтальную декомпозицию задач стоматологической службы по основным направлениям деятельности в контексте BSC до 2024 г.

Как отмечено авторами, декомпозиция BSC отчасти совпадает с содержательным и функциональным

асpekтами стратегического планирования и предлагает следующую градацию основных значимых аспектов организационной деятельности: внутренние процессы, обучение и развитие персонала, отношение к потребителям/клиентам. Внутренние процессы СМО – это медицинская (профилактическая, лечебно-диагностическая, реабилитационная) и финансово-хозяйственная деятельность (финансовое и материально-техническое обеспечение, структурные преобразования). Вместе с тем, авторами проведена оценка отраслевых системных взаимодействий, специфики разделения труда в отрасли, сети медицинских организаций и СМО, предложены преобразования с определением зон ответственности конкретных руководителей (вертикальная и горизонтальная декомпозиция). Эффективность базовых преобразований обеспечивается мониторингом качества оказания медицинской помощи, исполнения KPI, аудитом персонала и организационного документооборота (организационно-распорядительной и нормативной документации) и своевременными управленческими воздействиями по коррекции отклонений в контексте тотального управления качеством и цикла PDCA «Plan-Do-Check-Act» — планирование-действие-проверка-корректировка Э. Деминга [5].

В Великобритании, Австрии, и Новой Зеландии для оценки деятельности государственных органов используется трехзвенная система «Министерство-Комитет-Подведомственная организация». При этом проводится декомпозиция показателей подведомственных организаций с показателями и критериями плана развития комитетов министерства. На основе такой декомпозиции оценивается влияние подведомственных организаций на выполнение цели и целевых индикаторов государственных органов.

Новизна темы исследования состоит в теоретическом и практическом обосновании роли декомпозиции целей, целевых индикаторов в системе государственного планирования.

На сегодняшний день, система государственного планирования, вновь претерпевает изменения и модернизируется по требованию времени, однако несмотря на вносимые изменения остаются нерешенные проблемы, такие как отсутствие или нечеткость понимания декомпозиции целей и целевых индикаторов, качество принимаемых индикаторов и адекватность их значений, где зачастую по отдельным показателям источниками информации являются сами государственные органы, которые заинтересованы в высокоэффективной оценке деятельности. Важно отметить, отдельные проблемы стратегического планирования, и его системная увязка с бюджетным планированием. Тем самым, имеющиеся проблемы СГП остаются актуальными для проведения дальнейших научных исследований в этой области.

Вместе с тем, результаты данного исследования могут быть применимы в практике государственного стратегического планирования, также по результатам исследования предложены конкретные рекомендации по декомпозиции целей и целевых индикаторов и их системная увязка с финансовым обеспечением.

### **Материалы и методы**

В данном исследовании были использованы системный и сравнительный анализ документов Системы государственного планирования. Были изучены документы системы государственного планирования, а также стратегические целевые индикаторы и их плановые значения. Были рассмотрены декомпозиция и соблюдение иерархии целевых индикаторов, вместе с тем, достижение целей целевыми индикаторами плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан. Также проведен сравнительный анализ плановых значений по двум стратегическим показателям «Младенческая смертность» и «Материнская смертность» запланированных в Национальном плане развития РК до 2025 года, в Государственной программе развития здравоохранения РК на 2020 – 2025 годы,

и в Плате развития МЗ РК на 2020-2024 гг. В ходе исследования выявлены не соблюдение иерархии стратегических документов для плановых значений целевых индикаторов плана развития государственного органа, дублирование целевых индикаторов в документах стратегического планирования.

### **Результаты**

Как было означено выше Стратегией развития Казахстана предусмотрено реализация семи долгосрочных приоритетов, разработанные в 2021 году на среднесрочный период до 2025 года, с учетом задач, определенных «Стратегией-2050», где в рамках 3 направлений установлены 18 целевых показателей.

Национальным планом развития Республики Казахстан предусмотрена Карта стратегических показателей до 2025 года, где предусмотрены 45 стратегических показателей в рамках 10 Общенациональных приоритетов (*Карта стратегических показателей*).

Планом территориального развития страны (до 2025 года) определены основные параметры развития страны, где для регионов спрогнозированы значения по 10 стратегическим показателям, которые планируется достигнуть в 2025 году.

В 2021 году утверждены 10 национальных проектов, в 2022 году были утверждены концепции развития сфер/отраслей. Наряду с этим отраслевыми концепциями и национальными проектами по каждой из сфер утверждены целевые индикаторы. К примеру, в Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года содержатся, в том числе целевые показатели, предусмотренные Картой стратегических показателей Национального плана развития РК. Согласно проведенной оценки эффективности деятельности госорганов, в 2022 году по критерию «Достижение целей» стратегических планов ЦГО, оценке подлежало 430 целевых индикаторов, в 2021 году – 373 целевых индикатора. Для оценки планов развития территорий местных исполнительных органов в 2021 году взято – 317 целевых

индикатора, однако в 2022 году – 2373 целевых индикатора планов развития областей, городов республиканского значения, столицы.

Вместе с тем, говоря об исполнителях вышеуказанных стратегических показателей, то при составлении планов развития государственные органы, учитывают Национальный план развития, территориальный план развития, Национальные проекты и Концепции, что усложняет и нагромождает планы развития центральных и местных исполнительных органов.

Согласно СГП, целевые индикаторы и показатели результатов должны декомпозироваться и определяться исходя из их иерархии. В действующей методике по разработке национальных проектов, утвержденной в 2021 году, используется следующее определение: декомпозиция – процесс, при котором цели, целевые индикаторы и показатели результатов вышестоящих документов СГП путем разделения или последовательного перехода отражаются в соответствующих целях, целевых индикаторах и показателях результатов нижестоящих документов СГП [6]. Согласно вышеуказанному приоритету установлен один целевой индикатор «Повышение ожидаемой продолжительности жизни до 75 лет».

В нижестоящем документе «Национальный план развития РК до 2025 года» в рамках второго приоритета «Доступная и эффективная система здравоохранения» также установлен показатель «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении». Вместе с тем установлены еще 3 показателя:

1) «Младенческая смертность, количество случаев на 1000 родившихся живыми»;

2) «Материнская смертность, количество случаев на 100 тыс. родившихся живыми»;

3) «Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями».

Далее тот же показатель «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, число лет» дублируется в

Плане территориального развития страны, где установлено 10 прогнозных параметров (показателей) развития регионов страны до 2025 года.

Рассмотрим Концепцию развития здравоохранения РК до 2026 года, утвержденной ППРК от 24 ноября 2022 года №945, предусмотрена реализация 13 целевых индикаторов, а также план действий по ее реализации. В данной концепции с вышестоящими документами СГП дублируются 2 показателя «Ожидаемая продолжительность жизни при рождении» и «Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями». Согласно отчетной информации Министерства здравоохранения о реализации концепции до 2026 года, за 2022 год из 13 целевых индикаторов достигнуто 6 индикаторов.

Национальный проект «Качественное и доступное здравоохранение для каждого гражданина «Здоровая нация»», утвержденный Постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 725 предусматривает декомпозицию 5 Стратегических показателей:

1. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении до 75 лет в 2025 году;

2. Младенческая смертность до 7,2 на 1000 родившихся живыми в 2025 году;

3. Материнская смертность до 10,0 на 100 тыс. родившихся живыми в 2025 году;

4. Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями, до 80 % в 2025 году;

5. Инвестиции в основной капитал в здравоохранение до 372,2 % в 2025 году реального роста к уровню 2019 года.

Однако, с 1 января 2024 года он утрачивает силу постановлением Правительства РК от 22.09.2023 № 828.

Показатели и мероприятия Нацпроекта министерством планируется перенести в Концепцию развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года.

По итогам реализации Нацпроекта за 2022 год согласно отчетной информации Министерства здравоохранения из 5 стратегических

показателей, 1 показатель достигнут, по 3 показателям наблюдается недостижение, по 1 показателю данные не сформированы таб. 1 [7].

**Таблица 1. Исполнение стратегических показателей Нацпроекта за 2022 год**

Стратегические показатели	Ед. измерения	План	Факт
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении до 75 лет	лет	73,7	74,44
Младенческая смертность до 7,2 на 1000 родившихся живыми	на 1 000 родившихся живыми	7,5	7,97
Материнская смертность до 10 на 100 тыс. родившихся живыми	на 100 тыс. родившихся живыми	11	17
Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями, до 80 %	%	69,6	58,8
Инвестиции в основной капитал в здравоохранение до 372,2 % в 2025 году реального роста к уровню 2019 года	%	219,4	225,57 (прогнозные данные МЗ)

Источник: Отчет МЗ по реализации Нацпроекта [7], БНС

По стратегическому показателю 2 «Младенческая смертность до 7,2 на 1000 родившихся живыми» (в 2022 году план - 7,5 на 1000 родившихся живыми, факт – 7,97 на 1000 родившихся живыми) наблюдается хроническое недостижение на протяжении 5 лет, за исключением 2020 года (в 2020 году план – 10,1, факт - 7,77 на 1000 живорожденных, в 2021 году план – 7,6, факт - 8,44). По стратегическому показателю 3 «Материнская смертность до 10 на 100 тыс. родившихся живыми» также отмечено хроническое недостижение его плановых значений: план - 11 на 100 тыс. родившихся живыми, факт - 17 на 100 тыс. родившихся живыми (в 2020 году план - 17,1, факт - 36,5, в 2021 году план - 35, факт - 44,71) [8].

Высшей аудиторской Палатой была проведена интегральная оценка Национального проекта с применением экономико-математической модели, согласно которой низкую оценку получили социально-экономический эффект реализации Нацпроекта и результативность реализации задач и мероприятий таб.2, несмотря на то что, с принятием Нацпроекта «Здоровая нация» наблюдается уменьшение плановых показателей результатов (с 39 до 22) и мероприятий (со 181 до 71) при одновременном увеличении объемов финансирования с 945 млрд тенге до 3 636,5 млрд тенге по сравнению с ранее действующей госпрограммой «Денсаулық» на 2016-2019 годы» [8].

**Таблица 2. Результаты оценки Национального проекта**

№ п/п	Наименование критерия оценки	Обозначение	Наименование критерия	Оценка
1	Оценка освоения финансовых средств при реализации Нацпроекта	K1	Освоение финансовых средств	Высокая
2	Оценка полноты реализации достижения цели Нацпроекта	K2	Полнота реализации мероприятий, показателей и задач Нацпроекта	Средняя
3	Оценка социально-экономического эффекта использования финансовых (в т.ч. государственных) средств при реализации Нацпроекта	K3	Социально-экономический эффект реализации Нацпроекта	Низкая

4	Оценка результативности реализации задач и мероприятий Нацпроекта	K4	Результативность достижения цели	Низкая
<i>Интегральная оценка долгосрочного социально-экономического эффекта – СРЕДНИЙ ЭФФЕКТ</i>				

Источник: ВАП [8]

Высшая аудиторская Палата в своем отчете по промежуточным итогам реализации данного Нацпроекта отметила о наличии риска недостижения цели по обеспечению качественного и доступного здравоохранения для каждого гражданина.

Рассмотрим декомпозицию стратегических целевых индикаторов в План развития Министерства здравоохранения РК на 2020 - 2024 годы, утвержденный приказом Министра здравоохранения РК от 10 января 2020 года, № 5. В разделе 4. Архитектура взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования выстроены приоритеты вышестоящих программных документов «Стратегия-2050», «Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года» (в настоящее время Национальный плана

развития Республики Казахстан до 2025 года), и «Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы», утвержденная ППРК от 26 декабря 2019 года № 982 (постановление утратило силу от 12 октября 2021 года).

Однако несмотря на то, что Национальный план развития Казахстана до 2025 года, утвержденный 15 февраля 2018 года, где предусмотрена Карта стратегических показателей до 2025 года являлся вышестоящим документом СГП, в План развития министерства здравоохранения были внесены плановые значения отдельных стратегических показателей из Госпрограммы развития здравоохранения РК 2020 – 2025 годы, в которой плановые значения были значительно занижены таб.3.

**Таблица 3. Сравнение плановых значений стратегических показателей**

№ п/п	Наименование показателя	Плановые значения показателей		
		Национальный план развития РК до 2025 года (утв. 15.02.2018 г.)	Государственная программа развития здравоохранения РК на 2020 – 2025 годы (утв. 26.12.2019 г.)	План развития МЗ РК на 2020-2024 гг. (утв.10.01.2020г.)
1	Младенческая смертность, (количество на 1000 родившихся живыми)	2019 г. – 8,4; 2020 г. – 8,4; 2021 г. – 7,6; 2022 г. – 7,5; 2023 г. – 7,4; 2024 г. – 7,3; 2025 г. – 7,2. (Факт.значение 2018 г. – 8,0)	2019 г. – 10,3*; 2020 г. – 10,1; 2021 г. – 9,9; 2022 г. – 9,6; 2023 г. – 9,3; 2024 г. – 8,8; 2025 г. – 8,3. (Факт.значение 2018 г. – 10,3*)	2019 г. – 10,3*; 2020 г. – 10,1; 2021 г. – 9,9; 2022 г. – 9,6; 2023 г. – 9,3; 2024 г. – 8,8.
2	Материнская смертность (на 100 тыс. родившихся живыми)	2019 г. – 13,2; 2020 г. – 46,1; 2021 г. – 35,0; 2022 г. – 11,0; 2023 г. – 10,8; 2024 г. – 10,4; 2025 г. – 10. (Факт.значение 2018 г. – 14,0)	2019 г. – 17,4*; 2020 г. – 17,1; 2021 г. – 16,8; 2022 г. – 16,3; 2023 г. – 15,6; 2024 г. – 15; 2025 г. – 14,5. (Факт.значение 2018 г. – 17,5*)	2020 г. – 17,1; 2021 г. – 16,8; 2022 г. – 16,3; 2023 г. – 15,6; 2024 г. – 15.

составлено авторами, Источник: [11, 21-22] (\* по данным конфиденциального аудита)

Возникает закономерный вопрос почему плановые значения стратегических показателей госпрограммы, были в приоритете перед утвержденными значениями Национальным планом развития РК до 2025 года.

Следовательно, иерархия стратегических документов и ее декомпозиция не была соблюдена в полной мере в стратегическом плане Министерства здравоохранения РК.

Вышеуказанные факты еще раз свидетельствуют о том, что отсутствует системная увязка целевых индикаторов документов системы государственного планирования.

В стратегическом плане Министерства здравоохранения на 2020-2024 гг. было утверждено 23 целевых индикатора. Вместе с тем, на протяжении трех лет в план вносились изменения: в 2020 году – 4 раза; в 2021 году – 3 раза, где приказом Министра здравоохранения РК от 22 июля 2021 года, № 436 были внесены изменения в плановые значения показателей младенческой и материнской смертности, также изменился показатель «Повышение удовлетворенности пациентов качеством медицинской помощи» на показатель «Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями» с изменениями плановых значений. Также важно отметить, что по данному показателю источником информации до февраля 2022 года, являлось само министерство здравоохранения, возникает вопрос о объективности данных сведений. 24 февраля 2022 года было внесено изменение в приказ Министра здравоохранения РК от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», где источник информации был заменен на Социологический опрос Счетного комитета по контролю за исполнением республиканского бюджета [11-20].

Вместе с тем, в плане министерства 8 показателей также дублируются с Концепцией: «Ожидаемая продолжительность жизни населения при

рождении», «Уровень удовлетворенности населения качеством и доступностью медицинских услуг, предоставляемых медицинскими учреждениями», «Материнская смертность», «Младенческая смертность», «Снижение стандартизованного коэффициента смертности от болезней системы кровообращения», «Снижение стандартизованного коэффициента смертности от злокачественных заболеваний», «Инвестиции в основной капитал в здравоохранении», «Средний индекс Хирша персонала организаций медицинского образования и науки».

Однако несмотря на хроническое недостижение отдельных стратегических показателей и низкую оценку социально-экономического эффекта реализации Нацпроекта - деятельность Министерства по достижению целей (94,30 балла) оценивается как высокоэффективная, по результатам оценки эффективности деятельности за 2022 г. Так, Министерство оценено - по организационному развитию (74,86 балла) соответствует средней степени эффективности, по взаимодействию с населением (63,60 балла) – низкой [10]. Можно сделать вывод о том, что государственными органами при стратегическом планировании устанавливаются заведомо «достижимые» целевые индикаторы и задачи, для высокой оценки их деятельности.

### **Обсуждение и выводы**

В государственном секторе достижение согласованности целей, преемственности усилий и эффективности, связанной с результатами, являются важными причинами для осуществления государственного стратегического планирования.

Обоснование цели и ее декомпозиция в государственном управлении – весьма актуальная и сложная задача, и ее обоснованная, качественная декомпозиция на подцели и задачи, имеют важное значение в динамичном мире для обеспечения устойчивого развития государства.

Таким образом, анализ декомпозиции целевых индикаторов в

документах системы государственного планирования позволяет сделать отдельные выводы и предложения.

При планировании, во-первых, необходимо обратить внимание на конфликт целей по сферам и их плановых значений.

Во-вторых, стратегические цели необходимо выстраивать с учетом их декомпозиции на подцели и задачи от деятельности государственного органа до целей конкретного служащего, имеющих отношение к реализации стратегической цели или задачи, с применением современных методик, технологий, принципов менеджмента.

В-третьих, должен быть проведен анализ заинтересованных сторон и их потребностей, ввиду отсутствия соответствия между целями и ценностью, создаваемой для заинтересованных сторон. Так, например, согласно методике разработки Национального плана развития, планов развития государственных органов цели должны быть измеримыми, конкретными, качественными [23], однако, как мы видим на практике есть показатели, которые носят только количественные характеристики, к примеру: Министерство труда и социальной защиты показатель «Удельный вес предприятий, охваченных системой коллективно-договорных отношений (среди крупных и средних предприятий)», в 2023 году исполнен на 98,39% при плане 98,2%. Данный показатель несет в себе только количественные характеристики, он практически исполнен на 100%. Для формирования показателя с качественной стороны, отражающего положительные изменения в соответствующей отрасли, нужно поставить соответствующие вопросы к примеру, какой эффект дало увеличение количества трудовых договоров? какой процент работников, права которых были защищены профсоюзами от числа обратившихся в них? и т.д.

Также необходимо внести изменения в методики оценки Системы ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения,

столицы, так как строгие критерии оценки [24], заставляют госорганы разрабатывать «заведомо» достижимые, с количественными характеристиками показатели, так как денежное поощрение в том числе зависит от рейтинга государственных органов.

Одним из актуальных вопросов является оценка взаимосвязи целевых индикаторов в документах системы государственного планирования. В республике системная оценка не проводится. В 2017 году Счетным комитетом была проведена оценка взаимодействия целевых индикаторов и их финансовое обеспечение. В результате выявлены отдельные проблемы стратегического планирования, и его системная увязка с бюджетным планированием и были обоснованы отдельные рекомендации.

Однако, эти рекомендации не были учтены при разработке новых документов системы государственного планирования.

В республике недостаточно используются результаты аудита эффективности ВАП, а также оценки эффективности реализации государственных программ и национальных проектов в оценке деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов.

Одним из нерешенных вопросов является системная увязка финансового обеспечения реализации стратегических документов системы государственного планирования. Для этого необходимо проводить анализ и оценку достижения прямых и конечных результатов бюджетных программ и их влияние на целевые индикаторы и показатели плана развития ЦГО и МИО. Далее целесообразно осуществлять анализ и оценку влияния финансовых ресурсов на цели и целевые индикаторы плана развития отрасли/сферы, а также на развитие территории. При этом, должны учитываться влияние бюджетных ресурсов, финансовых ресурсов внебюджетных фондов и субъектов квазигосударственного сектора на развитие отрасли/сферы и территории. На следующем этапе следует проводить анализ и оценку влияния плана развития отрасли/сферы и территории на

достижение целевых индикаторов Национального плана развития РК на длительный период и его финансового обеспечения.

Для реализации вышеуказанного подхода в республике проведена определенная работа, в республике формируется консолидированный бюджет, который включает в себя государственный бюджет, поступления и расходы Национального фонда РК, а также поступления и расходы только двух внебюджетных фондов. Однако, не

включены финансовые ресурсы других внебюджетных фондов и субъектов квазигосударственного сектора республики.

В современных условиях на основе системного управления государством финансовыми ресурсами можно реализовать новую экономическую политику государства.

### Список литературы

1. Постановление Правительства РК «Об утверждении Системы государственного планирования в Республике Казахстан» от 29 ноября 2017 года № 790.; ИПС «Әділет», Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>, дата обращения: 10.06.2024 г.
2. Батталов Н.Н., Ералиева Я.А., Кангалакова Д.М., Новая система государственного планирования в Казахстане: анализ и проблемы // Государство и бизнес: теория и практика управления. – 2023. - № 2. – С. 6-19.
3. Дауранов И.Н., Кожумов А.С. Методология формирования эффективной модели государственного стратегического планирования и управления // Экономика: стратегия и практика. – 2021. – № 2(16). – С. 21-31.
4. Джунусбекова Г.А., Кожумов А.С. Анализ и оценка достижения целей стратегического планирования в государственном секторе // The Journal of Economic Research & Business Administration. – 2021. - №3 (137). – С.125-138.
5. Kuzmina NM, Bairikov IM, Shukhorova YuA. Decomposition of strategic goals and objectives of dental service in the Samara region. Science and Innovations in Medicine. 2024;9(X):XX-XX. <https://doi.org/10.35693/SIM595897>.
6. «О некоторых вопросах национальных проектов», приложение 1 «Методика по разработке национальных проектов». Совместный приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 11 августа 2021 года № 79 и Председателя Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан от 12 августа 2021 года № 1. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 12 августа 2021 года № 23968; ИПС «Әділет», Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023968#z20/>, дата обращения: 20.05.2024 г.
7. ҚР Денсаулық сақтау министрлігінің «Дені сау ұлт» Әрбір азамат үшін сапалы және қолжетімді денсаулық сақтау ұлттық жобасын іске асыру жөніндегі 2022 жылға арналған жылдық есеп, Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/511176?lang=ru/>, дата обращения: 10.06.2024 г.
8. Заключение к отчету Правительства Республики Казахстан об исполнении Республиканского бюджета за 2022 год. Режим доступа: <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/search/1?contentType=news%2Carticle%2Cdocuments%2Ccurators&lang=ru&searchText=%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20&slug=esep/>, дата обращения: 13.07.2024 г.
9. Отчет о реализации Плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы за 2022 год, URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/2?lang=ru&title=%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20>, дата обращения: 15.07.2024 г.
10. Результаты оценки эффективности деятельности, Официальный сайт ТОО «Центр исследований, анализа и оценки эффективности» Высшей аудиторской палаты РК, URL: <https://www.bagalau.kz/results/indicators>, дата обращения: 20.07.2024 г.
11. Приказ Министра здравоохранения РК от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/12980?lang=ru;> дата обращения: 21.07.2024 г.
12. О внесении изменений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы» от 24 февраля 2024 года.

<https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/277627?lang=ru>, дата обращения: 21.07.2024 г.

13. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 26 июля 2022 года № 611 "О внесении изменений и дополнений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/353664?lang=ru>; дата обращения: 22.07.2024 г.

14. Приказ и.о. Министра здравоохранения РК от 15 мая 2020 года № 307 «О внесении изменений и дополнений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/79662?lang=ru>; дата обращения: 25.07.2024 г.

15. Приказ Министра здравоохранения РК от 25 сентября 2020 года № 612 «О внесении изменений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/103847?lang=ru>; дата обращения: 25.07.2024 г.

16. Приказ Министра здравоохранения РК от 6 октября 2020 года № 640 «О внесении изменений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/103871?lang=ru>; дата обращения: 27.07.2024 г.

17. Приказ Министра здравоохранения РК от 9 декабря 2020 года № 824 "О внесении изменений и дополнений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/135546?lang=ru>; дата обращения: 27.07.2024 г.

18. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 12 января 2021 года № 14 «О внесении изменений и дополнений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы» актуализированный вариант, <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/119667?lang=ru>; дата обращения: 28.07.2024 г.

19. Приказ Министра здравоохранения РК от 22 июля 2021 года № 436 "О внесении изменений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 10 января 2020 года № 5 «Об утверждении Стратегического плана Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2020-2024 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/205122?lang=ru>; дата обращения: 27.07.2024 г.

20. О внесении изменений и дополнений в приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 27 января 2023 года № 64 «Об утверждении Плана развития Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 2023-2027 годы», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/488166?lang=ru>, дата обращения: 29.07.2024 г.

21. Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 декабря 2019 года № 982. Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 725, <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000982/info.>, дата обращения: 02.08.2024 г.

22. Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан, Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636, <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>, дата обращения: 05.08.2024 г.

23. Об утверждении Методики разработки, реализации, проведения мониторинга и корректировки Национального плана развития Республики Казахстан, планов развития государственных органов, планов развития областей, городов республиканского значения, столицы, Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан от 25 октября 2021 года № 93. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 октября 2021 года № 24908, дата обращения: 05.08.2024 г.

24. 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, ИПС «Әділет», Режим доступа: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_), дата обращения: 07.08.2024 г

## References

1. Postanovlenie Pravitel'stva RK «Ob utverzhdenii Sistemy gosudarstvennogo planirovaniya v Respublike Kazahstan» ot 29 nojabrja 2017 goda № 790.; IPS «Әділет», Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>, data obrashhenija: 10.06.2024 g.
2. Battalov N.N., Eralieva Ja.A., Kangalakova D.M., Novaja sistema gosudarstvennogo planirovaniya v Kazahstane: analiz i problemy // Gosudarstvo i biznes: teorija i praktika upravlenija. – 2023. - № 2. – S. 6-19.
3. Dauranov I.N., Kozhumov A.S. Metodologija formirovaniya jeffektivnoj modeli gosudarstvennogo strategicheskogo planirovaniya i upravlenija // Jekonomika: strategija i praktika. – 2021. – № 2(16). – S. 21-31.
4. Dzhunusbekova G.A., Kozhumov A.S. Analiz i ocenka dostizhenija celej strategicheskogo planirovaniya v gosudarstvennom sektore // The Journal of Economic Research & Business Administration. – 2021. - №3 (137). – S.125-138.
5. Kuzmina NM, Bairikov IM, Shukhorova YuA. Decomposition of strategic goals and objectives of dental service in the Samara region. Science and Innovations in Medicine. 2024;9(H):HH-HH. <https://doi.org/10.35693/SIM595897>.
6. «O nekotoryh voprosah nacional'nyh proektov», prilozhenie 1 «Metodika po razrabotke nacional'nyh proektov». Sovmestnyj prikaz Ministra nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan ot 11 avgusta 2021 goda № 79 i Predsedatelja Agentstva po strategicheskemu planirovaniju i reformam Respubliki Kazahstan ot 12 avgusta 2021 goda № 1. Zaregistririvan v Ministerstve justicii Respubliki Kazahstan 12 avgusta 2021 goda № 23968; IPS «Әділет», Rezhim dostupa: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2100023968#z20/>, data obrashhenija: 20.05.2024 g.
7. ҚР Денсаулық сақтау министрлігінің «Дені сау ұлт» Әрбір азамат үшін сапалы және қолжетімді денсаулық сақтау ұлттық жобасын іске асыру зәһіндегі 2022 жылға арналған жылдық есеп, Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/511176?lang=ru/>, data obrashhenija: 10.06.2024 g.
8. Zakljuchenie k otchetu Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ob ispolnenii Respublikanskogo bjudzheta za 2022 god. Rezhim dostupa: <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/search/1?contentType=news%2Carticle%2Cdocuments%2Ccurators&lang=ru&searchText=%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20&slug=esep/>, data obrashhenija: 13.07.2024 g.
9. Otchet o realizacii Plana razvitija Ministerstva zdavoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody za 2022 god, URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/2?lang=ru&title=%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20>, data obrashhenija: 15.07.2024 g.
10. Rezultaty ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti, Oficial'nyj sajt TOO «Centr issledovanij, analiza i ocenki jeffektivnosti» Vysshej auditorskoj palaty RK, URL: <https://www.bagalau.kz/results/indicators>, data obrashhenija: 20.07.2024 g.
11. Prikaz Ministra zdavoohranenija RK ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhdenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdavoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/12980?lang=ru>; data obrashhenija: 21.07.2024 g.
12. O vnesenii izmenenij v prikaz Ministra zdavoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhdenii Plana razvitija Ministerstva zdavoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody» ot 24 fevralja 2024 goda. <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/277627?lang=ru>, data obrashhenija: 21.07.2024 .
13. Prikaz Ministra zdavoohranenija Respubliki Kazahstan ot 26 ijulja 2022 goda № 611 "O vnesenii izmenenij i dopolnenij v prikaz Ministra zdavoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhdenii Plana razvitija Ministerstva zdavoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/353664?lang=ru>; data obrashhenija: 22.07.2024 g.
14. Prikaz i.o. Ministra zdavoohranenija RK ot 15 maja 2020 goda № 307 «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v prikaz Ministra zdavoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhdenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdavoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024

gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/79662?lang=ru>; data obrashhenija: 25.07.2024 g.

15. Prikaz Ministra zdravoohranenija RK ot 25 sentjabrja 2020 goda № 612 «O vnesenii izmenenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/103847?lang=ru>; data obrashhenija: 25.07.2024 g.

16. Prikaz Ministra zdravoohranenija RK ot 6 oktjabrja 2020 goda № 640 «O vnesenii izmenenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/103871?lang=ru>; data obrashhenija: 27.07.2024 g.

17. Prikaz Ministra zdravoohranenija RK ot 9 dekabrja 2020 goda № 824 "O vnesenii izmenenij i dopolnenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/135546?lang=ru>; data obrashhenija: 27.07.2024 g.

18. Prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 12 janvarja 2021 goda № 14 «O vnesenii izmenenij i dopolnenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody» aktualizirovannyj variant, <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/119667?lang=ru>; data obrashhenija: 28.07.2024 g.

19. Prikaz Ministra zdravoohranenija RK ot 22 ijulja 2021 goda № 436 "O vnesenii izmenenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 10 janvarja 2020 goda № 5 «Ob utverzhenii Strategicheskogo plana Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020-2024 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/205122?lang=ru>; data obrashhenija: 27.07.2024 g.

20. O vnesenii izmenenij i dopolnenij v prikaz Ministra zdravoohranenija Respubliki Kazahstan ot 27 janvarja 2023 goda № 64 «Ob utverzhenii Plana razvitija Ministerstva zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2023-2027 gody», <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/488166?lang=ru>, data obrashhenija: 29.07.2024 g.

21. Ob utverzhenii Gosudarstvennoj programmy razvitija zdravoohranenija Respubliki Kazahstan na 2020 – 2025 gody. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 26 dekabrja 2019 goda № 982. Utratilo silu postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 12 oktjabrja 2021 goda № 725, <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000982/info>., data obrashhenija: 02.08.2024 g.

22. Ob utverzhenii Nacional'nogo plana razvitija Respubliki Kazahstan do 2025 goda i priznanii utrativshimi silu nekotoryh ukazov Prezidenta Respubliki Kazahstan, Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 15 fevralja 2018 goda № 636, <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>, data obrashhenija: 05.08.2024 g.

23. Ob utverzhenii Metodiki razrabotki, realizacii, provedenija monitoringa i korrekcirovki Nacional'nogo plana razvitija Respubliki Kazahstan, planov razvitija gosudarstvennyh organov, planov razvitija oblastej, gorodov respublikanskogo znachenija, stolicy, Prikaz Ministra nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan ot 25 oktjabrja 2021 goda № 93. Zaregistrovan v Ministerstve justicii Respubliki Kazahstan 26 oktjabrja 2021 goda № 24908, data obrashhenija: 05.08.2024 g.

24. O Sisteme ezhegodnoj ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti central'nyh gosudarstvennyh i mestnyh ispolnitel'nyh organov oblastej, gorodov respublikanskogo znachenija, stolicy. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 19 marta 2010 goda № 954, IPS «Әdilet», Rezhim dostupa: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_), data obrashhenija: 07.08.2024 g.

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ЖОСПАРЛАУ ЖҮЙЕСІНІҢ ҚҰЖАТТАРЫНДАҒЫ НЫСАНАЛЫ ИНДИКАТОРЛАРДЫҢ ДЕКОМПОЗИЦИЯСЫ ТУРАЛЫ ЖЕКЕ СҰРАҚТАР

**Нұрлыгүл ТЛЕБАЛДИНА\***, мемлекеттік және жергілікті басқару магистрі, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының асистенті, Астана, Қазақстан, [n.tlebalдина@apa.kz](mailto:n.tlebalдина@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9780-9926>.

**Азия МУКУШЕВА**, қаржы және бизнес мамандығы бойынша PhD, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Басқару институтының доценті, Астана, Қазақстан, [a.mukusheva@apa.kz](mailto:a.mukusheva@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1952-5301>, Author ID в Scopus 57355737600, Researcher ID Web of Science: KHY-9558-2024.

**Saulius NEFAS**, әлеуметтік ғылымдарының докторы, Миколас Ромерис университетінің Мемлекеттік басқару институтының профессоры, Вильнюс, Литва, saunef@mruni.eu, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3740-1169>

**SOME ISSUES OF DECOMPOSITION OF TARGET INDICATORS IN THE DOCUMENTS OF THE STATE PLANNING SYSTEM OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**Nurlygul TLEBALDINA\***, Master of Public and Local Administration, Assistant the Institute of Management Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, [n.tlebalдина@apa.kz](mailto:n.tlebalдина@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9780-9926>.

**Aziya MUKUSHEVA**, PhD by specialty Finance and business, Associate Professor of the Institute of Management, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, [a.mukusheva@apa.kz](mailto:a.mukusheva@apa.kz), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1952-5301>, Author ID e Scopus 57355737600, Researcher ID Web of Science:KHY-9558-2024.

**Saulius NEFAS**, Doctor of Social Sciences, Professor in Institute of Public Administration at Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, saunef@mruni.eu, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3740-1169>