



ISSN 1993-3509 online

ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY

2017, ТОМ 13, НОМЕР 4, 413–422

УДК 351.82:338.2

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Е. М. Сапьяная

*ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы
при Главе Донецкой Народной Республики»,
163а, ул. Челюскинцев, г. Донецк, ДНР, 83015.
E-mail: sapyanaya-elena@mail.ru*

Получена 10 ноября 2017; принята 24 ноября 2017.

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные проблемы управления структурными преобразованиями экономики через действующий механизм государственного планирования Донецкой Народной Республики, вопросы государственного управления в области социально-экономического развития, связанные с формированием системы стратегического планирования Республики. Разработана система стратегического планирования Республики, представлены уровни, участники, предложены практические рекомендации по ее эффективной организации. Особое внимание уделяется компонентам системы стратегического планирования на республиканском уровне, описывается последовательность этапов функционирования предложенной системы.

Ключевые слова: государственное управление, система, стратегия, стратегическое планирование, стратегический прогноз, стратегический план, социально-экономическое развитие, структурные преобразования.

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ПЕРЕТВОРЕННЯМИ ЕКОНОМІКИ ДОНЕЦЬКОЇ НАРОДНОЇ РЕСПУБЛІКИ

О. М. Сап'яна

*ДОНУ ВПО «Донецька академія управління і державної служби
при Главі Донецької Народної Республіки»,
163а, вул. Челюскінців, м. Донецьк, ДНР, 83015.
E-mail: sapyanaya-elena@mail.ru*

Отримана 10 листопада 2017; принята 24 листопада 2017.

Анотація. У статті розглянуті актуальні проблеми управління структурними перетвореннями економіки через діючі механізми державного планування Донецької Народної Республіки, питання державного управління у сфері соціально-економічного розвитку, пов'язані з формуванням системи стратегічного планування Республіки. Розроблена система стратегічного планування Республіки, представлені рівні, учасники, запропоновані практичні рекомендації щодо її ефективної організації. Особлива увага приділяється компонентам системи стратегічного планування на республіканському рівні, описується послідовність етапів функціонування запропонованої системи.

Ключові слова: державне управління, система, стратегія, стратегічне планування, стратегічний прогноз, стратегічний план, соціально-економічний розвиток, структурні перетворення.

STRATEGIC PLANNING SYSTEM AS AN ELEMENT OF STATE ADMINISTRATION STRUCTURAL CHANGES OF THE ECONOMY OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

Elena Sapyanaya

*Donetsk State Academy of Management and Public Administration
under the Head of Donetsk People's Republic,
163a, Chelyuskintsev Str., Donetsk, DPR, 83015.
E-mail: sapyanaya-elena@mail.ru*

Received 10 November 2017; accepted 24 November 2017.

Abstract. The article deals with actual problems of managing structural changes in the economy through the current mechanism of state planning of the DPR, issues of state administration in the field of social and economic development associated with the formation of the strategic planning system of the Republic. The system of strategic planning of the Republic is worked out, levels, participants, practical recommendations for its effective organization. Particular attention is paid to the components of the strategic planning system at the republican level, the sequence of the functioning stages of the proposed system is described.

Key words: state administration, system, strategy, strategic planning, strategic forecast, strategic plan, socio-economic development, structural transformation.

Постановка проблемы

Основными инструментами государственного стратегического управления являются целеполагание, прогнозирование, планирование и программирование социально-экономического развития, которые в свою очередь формируют механизм стратегического планирования.

Основным документом, регламентирующим процесс программирования на территории Донецкой Народной Республики, является закон Донецкой Народной Республики от 02.10.2015 года № I-369П-НС «О республиканских программах». Как таковая система стратегического планирования в Республике до сих пор не получила законодательной основы – законопроект «О системе стратегического планирования в Донецкой Народной Республике» прошел первое чтение в 2015 г. Таким образом, уже на институциональном уровне можно констатировать факт преобладания в Республике оперативного управления над стратегическим.

Любая система переживает переход от состояния предельного хаоса и максимальной энтропии до состояния жесткой детерминации и нулевой энтропии [1]. В 2014 году, оказавшись в точке хаоса, Республика была практически лишена каких-либо эффективных инструментов

стратегического управления, и планирования в частности, как в управляющей системе, так и исполнительной системе.

Путь формирования системы стратегического планирования ДНР из начальной точки в конечную представляет собой процесс накопления структурной информации, когда наращиваются межэлементные связи, когда появляется избыточная структурная информация, соответствующая детерминированным связям между элементами [1].

Таким образом, в действующем механизме планирования Республики преобладает элементная информация, республиканские программы – это только элемент системы стратегического планирования, не более. Уровень структурной информации, напротив, достаточно низок. Эффективное состояние системы существенно зависит от соотношения двух составляющих: если преобладает элементная информация, то система более склонна к хаосу и к распаду. Чем выше уровень структурной информации, т. е. чем больше она агрегирована, тем в большей мере система определена, предсказуема и управляема.

Для эффективного функционирования механизма государственного управления структурными преобразованиями экономики через систе-

му стратегического планирования на данном этапе становления Республики катастрофически недостаточно структурных связей по ряду причин:

- отсутствует основной закон о системе стратегического планирования;
- неэффективность системы мониторинга и контроля за реализацией документов стратегического планирования (в частности действующих республиканских программ);
- недостаточно детализирован механизм реализации документов стратегического планирования;
- отсутствует система дисциплинарных, гражданско-правовых и административных взысканий за нарушение законодательства в сфере стратегического планирования;
- действующие документы стратегического планирования, разрабатываемые в рамках целеполагания, программирования и прогнозирования разрабатываются исключительно по отраслевому и по территориальному принципу.

Система стратегического планирования ДНР, как основной механизм государственного управления структурными преобразованиями, нуждается в методологической основе, в новом алгоритме деятельности, который смог бы уже на начальном этапе повысить результативность управляющего воздействия на социально-экономические процессы.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по формированию системы стратегического планирования как элемента государственного управления структурными преобразованиями экономики ДНР.

Основной материал

Долгосрочная стратегия структурной адаптации к новым нестабильным условиям должна обеспечить межсекторальное взаимодействие для восстановления устойчивой стабильности экономики Республики на основе структурной модернизации и преодоления кризиса старопромышленности. Программная и стратегическая определенность кратко- и долгосрочных перспектив является основой становления новой региональной идентичности ДНР.

Опираясь на международный опыт, считаем целесообразным под системой стратегического

планирования ДНР понимать комплекс взаимосвязанных элементов, состоящий из принципов, документов, процессов и участников государственного планирования [2], которые обеспечивают развитие Республики на следующие периоды: долгосрочный – свыше 5 лет; среднесрочный – от 1 до 5 лет; краткосрочный – до 1 года.

Документы системы стратегического планирования целесообразно разделить на два уровня: 1-й уровень – документы, представляющие долгосрочное видение социально-экономического развития Республики с ключевыми приоритетами и ориентирами. К ним относятся: ежегодное послание Главы ДНР к народу, стратегия развития ДНР, стратегический план развития ДНР, прогноз социально-экономического развития ДНР.

2-й уровень – документы, представляющие пути достижения документов системы стратегического планирования первого уровня на основе декомпозиции. К ним относятся стратегические планы государственных органов, стратегии развития государственных предприятий [1], в том числе документы, определяющие стратегию развития сферы/отрасли – республиканские программы.

Рассмотрим структуру первого уровня предлагаемой системы стратегического планирования ДНР, данные представлены в табл. 1.

Стратегия и стратегический план социально-экономического развития ДНР разрабатывается и корректируется на основе ежегодных посланий Главы ДНР, правовых актов Главы ДНР, Совета Министров ДНР, Народного Совета ДНР, содержащих основные направления и цели социально-экономической политики Республики, с учетом прогноза социально-экономического развития ДНР на долгосрочный период и бюджетного прогноза ДНР на долгосрочный период.

При разработке стратегического плана необходимо соблюдать следующие требования: документ разрабатывается не позднее 4-го года реализации предыдущего стратегического плана на основе предложений всех заинтересованных органов государственного управления; документ разрабатывается на период, не превышающий периода, на который разрабатывается прогноз социально-экономического развития Республики [2].

Таблица 1. Первый уровень системы стратегического планирования

Название документа	Содержание, структура документа, основные участники процесса создания документа
<i>Ежегодное послание Главы ДНР к народу</i>	Содержание. Общее положение в Республике, основные направления внутренней и внешней политики Республики, концепции развития отраслей и сфер экономики. Послание является основой для разработки и корректировки документов системы стратегического планирования, в том числе формирования бюджета на предстоящий плановый период.
	Участники. Основные подходы к содержанию формирует Администрация Главы (АГ), Народный Совет (НС). После согласования с Главой ДНР документ направляется для подачи предложений в Совет Министров (СМ). Минэкономразвития на основании поданных предложений формирует проект Послания (стратегии), далее направляет его в Минфин на согласование бюджетного обеспечения. После внесения корректировок проект направляется в НС, далее в АГ, далее на утверждение Главе ДНР.
	Структура документа. Формируется ежегодно, без установленного шаблона.
<i>Стратегия социально-экономического развития</i>	Содержание. Разрабатывается на 5 лет. Отображает глобальное видение и стратегию развития Республики, формирует долгосрочные направления и приоритеты экономического, политического, общественного и социального развития Республики. В целях реализации стратегии разрабатываются последующие документы системы стратегического планирования.
	Участники. Аналогично предшествующему этапу.
	Структура документа. Разрабатывается НС и СМ ДНР.
<i>Стратегический план</i>	Содержание. Разрабатывается на 5 лет в целях реализации Стратегии развития Республики. Задачи: конкретизация стратегии, целей, задач, приоритетных направлений социально-экономического и общественно-политического развития Республики, ожидаемых результатов с указанием их показателей, поэтапных целевых ориентиров.
	Участники. Разрабатывает Минэкономразвития на основании предложений СМ, по согласованию с НС и Минфином. Стратегический план утверждается Главой ДНР.
	Структура документа. Введение; анализ текущей ситуации; анализ глобальных тенденций; перспективное видение ДНР к концу предстоящего 5-го периода; приоритетные направления развития ДНР; стратегические цели развития ДНР на предстоящий 5-й период; заключение.
<i>Социально-экономический прогноз</i>	Содержание. Разрабатывается ежегодно на вариативной основе на 5-летний период.
	Участники. Разрабатывается центральным и местным уполномоченными органами по государственному планированию и одобряется СМ.
	Структура документа. Социально-экономический прогноз: – на общереспубликанском уровне государственного управления; – на уровне района, городов республиканского значения, столицы.

В разработке стратегии и стратегического плана принимают участие органы исполнительной власти, заинтересованные органы государственной власти в соответствии со сферой ведения, Экспертный совет при Совете Министров ДНР и другие участники стратегического планирования.

Экспертный совет является совещательным органом и создается с целью организации прове-

дения экспертизы экономических и социально значимых решений Совета Министров ДНР, в данном случае стратегии, стратегического плана и социально-экономического прогноза, а также с целью формирования вопросов со стороны институтов гражданского общества для обсуждения с Председателем Совета Министров.

Основными задачами Экспертного совета в системе стратегического планирования являют-

ся: обеспечение участия экспертного сообщества в процессе подготовки и реализации стратегии, стратегического плана, социально-экономического прогноза; обеспечение общественного контроля за исполнением стратегии, стратегического плана.

В состав Экспертного совета могут входить объединения профсоюзов и работодателей, представители государственных предприятий, общественные, научные и иные организации.

Для реализации стратегии и стратегического плана разрабатывается прогноз социально-экономического развития, который является основой для разработки стратегических планов государственных органов на трехлетний период, республиканского и местных бюджетов на плановый период. С целью оперативного управления и своевременного внесения изменений в стратегический план прогноз социально-экономического развития разрабатывается ежегодно на пятилетний период (срок реализации стратегического плана) с учетом стратегии и стратегического плана, отображая их направления и индикаторы. Таким образом, социально-экономический прогноз:

- прогнозирует социально-экономическое развитие Республики с позиции выполнения стратегического плана, что в значительной мере повышает эффективность управления стратегией в целом, способствуя своевременной (ежегодной) корректировке основных показателей и направлений стратегических документов;
- обеспечивает взаимосвязь стратегического и бюджетного планирования, что позволяет сформировать оптимальную систему эффективного управления государственными финансами в соответствии с приоритетами и стратегическими задачами.

Также считаем необходимым при составлении социально-экономического прогноза использовать метод сценарного прогнозирования, который позволит разработать наиболее вероятные направления развития социально-экономической ситуации и реализации стратегических документов. Предлагается выделить следующие виды сценариев: пессимистический, реалистический и оптимистический. Данный подход позволит построить комплекс соответствующих управленческих действий, направленных на стратегическое развитие Республики в соответствии

со сценарием развития и свести ожидаемые потери к минимуму. Необходимо отметить тот факт, что прогнозные сценарии формируются по предельным позициям факторов прогнозного окружения. Такой подход позволяет смоделировать состояние управляемой системы в условиях экстремальных изменений внешней среды, что, несомненно, является актуальным для развития ДНР.

Таким образом, предлагаем прогноз социально-экономического развития ДНР осуществлять по двум направлениям: прогноз социально-экономического развития на республиканском уровне государственного управления, прогноз социально-экономического развития на уровне района, города республиканского значения, столицы.

При составлении требований к формированию прогноза социально-экономического развития ДНР на всех уровнях необходимо понимать, что индикаторы и показатели должны устанавливаться по ключевым направлениям (сферам, секторам, отраслям) для определения количественных и качественных результатов, на достижение которых должна быть направлена социально-экономическая политика [2] Республики в течение пятилетнего периода. Данный подход обеспечит связь стратегии, стратегического плана с прогнозом социально-экономического развития и позволит в полной мере отобразить реальность выполнения запрограммированных мероприятий. При упущении данной рекомендации прогноз как инструмент стратегического планирования будет существовать вне системы, что в значительной мере снизит эффективность управления стратегией на всех уровнях. Далее рассмотрим второй уровень системы стратегического планирования ДНР, данные представлены в таблице 2.

Проект перечня республиканских программ формируется Министерством экономического развития совместно с Министерством финансов на базе стратегии социально-экономического развития ДНР, стратегического плана, социально-экономического прогноза и с учетом основных направлений деятельности предполагаемого разработчика программы.

Перечень государственных программ ДНР утверждается Главой Республики по предварительному согласованию с НС и СМ ДНР. После утверждения перечня республиканских

Таблица 2. Второй уровень системы стратегического планирования

Название документа	Содержание, структура документа, основные участники процесса создания документа
<i>Республиканская программа</i>	Содержание. Документ межотраслевой направленности, содержащий цели, задачи и ожидаемые результаты по приоритетным стратегическим направлениям социально-экономического развития Республики с указанием необходимых ресурсов. Разрабатывается сроком до 5 лет. Контроль за реализацией республиканской программы осуществляется АГ.
	Участники. Государственный орган-разработчик определяется СМ. Республиканская программа на стадии разработки согласовывается с Минэкономразвития, Минфином и со всеми заинтересованными государственными органами.
	Структура документа. Основные параметры; введение; анализ текущей ситуации; цели, задачи, целевые индикаторы и показатели результатов реализации программы; основные направления, пути достижения поставленных целей программы и соответствующие меры, необходимые ресурсы [3]; риски; стейкхолдеры.
<i>Стратегические планы государственных органов</i>	Содержание. Разрабатываются с двумя целями: реализации вышестоящих документов стратегического планирования; повышения эффективности выполнения государственным органом возложенных на них функций, полномочий и оказания государственных услуг. Документ разрабатывается ежегодно на трехлетний период.
	Участники. Проект стратегического плана разрабатывается соответствующим государственным органом и согласовывается с Минфином и Минэкономразвития.
	Структура документа. Миссия, видение, задачи, анализ текущей ситуации и управление рисками, приоритетные направления развития сферы/отрасли, взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования, стратегические направления, цели и целевые индикаторы, ресурсы.
<i>Операционный план государственного органа</i>	Содержание. Документ должен содержать конкретные действия государственного органа в текущем финансовом году с поквартальной детализацией, увязанные по ресурсам, ответственным исполнителям и срокам осуществления мероприятий по достижению целей [4] и целевых индикаторов стратегического плана, а также иных задач, определенных положением о государственном органе.
	Участники. Проект операционного плана разрабатывается соответствующим государственным органом.
	Структура документа. Стратегические направления, цели, форма контроля.
<i>Стратегия развития государственного предприятия</i>	Содержание. Стратегические планы развития ГП разрабатываются на 3 года с учетом вышестоящих документов Системы стратегического планирования. Документ содержит стратегические направления, цели и показатели результатов деятельности.
	Участники. Разрабатывается руководством ГП и согласовывается Минэкономразвития, Минфином и утверждаются СМ.
	Структура документа. Анализ текущего состояния; миссия и видение; стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты.

программ осуществляется их дальнейшая разработка.

Составление перечня государственных программ необходимо осуществлять через систему запроса предложений от Экспертного совета при

Совете Министров ДНР, непосредственно самих министерств, авторитетных ученых, научных организаций, иных органов государственной власти. Предложения по республиканским программам выступают в роли формы инициирования

программ по основным направлениям стратегического развития ДНР. Форма предложения республиканской программы должна включать следующие основные разделы: обоснование республиканской программы; связь с вышестоящими документами стратегического планирования; цель и показатели программы; способы достижения указанной цели, основные результаты и мероприятия программы; риски; государственные органы управления программой (разработчик, исполнители); бюджет программы; эффект от реализации программы; стейкхолдеры; ресурсы. После подачи предложений Советом Министров, Экспертным советом, совместно с Народным советом происходит оценка республиканских программ, затем формируется проект перечня для согласования. При таком подходе осуществляется широкий творческий подход к разработке новых альтернативных вариантов республиканских программ. При отборе наиболее оптимальной программы альтернативные варианты не выбрасываются, а используются как запасные. В условиях стратегической нестабильности социально-экономического развития ДНР основной вариант республиканской программы может быстро устареть, перестав соответствовать внешним и внутренним требованиям. Наличие альтернативных разработок позволит перейти к запасным вариантам и задействовать имеющиеся резервы ресурсов наиболее оптимально для сложившейся ситуации. После утверждения перечня республиканских программ начинается стадия разработки документа. Проект республиканской программы размещается в средствах массовой информации государственным органом-разработчиком для публичного обсуждения и дорабатывается с учетом поступивших предложений [5] и замечаний. Республиканская программа на стадии разработки согласовывается с Министерством экономического развития и со всеми заинтересованными государственными органами. Далее разработчик проекта республиканской программы формирует бюджетную заявку, которая подается в Министерство финансов, Министерство экономического развития и Совет министров для согласования, после внесения необходимых изменений проект республиканской программы (включая бюджетную заявку) отправляется на утверждение Народным Советом и Главой ДНР.

Стратегические планы органов государственной власти разрабатываются ежегодно на трехлетний период, исходя из выделяемых ему бюджетных лимитов на основе стратегических и программных документов, прогноза социально-экономического развития. Стратегические планы разрабатываются государственными органами самостоятельно и должны охватывать всю сферу их деятельности, в том числе деятельность подведомственных им организаций и соответствующую отрасль в целом.

Цели государственного органа должны соответствовать приоритетным направлениям развития Республики и быть направлены на достижение стратегических целей развития Республики, а также отображать конечное состояние органа государственной власти, на достижение которого направлена его деятельность. Стратегические планы утверждаются в месячный срок после принятия Бюджета Республики. Под каждую цель формируются задачи (не более 5), которые отображают пути достижения целей и в обязательном порядке приводят к их достижению. Далее с целью контроля и достижения поставленных задач разрабатываются целевые показатели и индикаторы. После утверждения стратегических планов сроком на 3 года государственный орган разрабатывает операционный план деятельности сроком на 1 год с поквартальной детализацией расходов, доходов и планируемых мероприятий. Операционный план утверждает руководитель государственного органа.

Немаловажным в системе стратегического планирования социально-экономического развития ДНР является развитие государственных предприятий. В связи с этим считаем необходимым ежегодно в двухнедельный срок после утверждения стратегических планов развития государственных органов разработать планы развития государственного предприятия сроком также на три года, за подписью руководителя вышестоящего государственного органа. Предлагаемая система стратегического планирования (рисунок) базируется на программно-целевом методе, суть которого заключается в отборе основных целей социального, экономического и научно-технического развития, разработке взаимосвязанных мероприятий по их достижению в намеченные сроки при сбалансированном обеспечении ресурсами. С помощью данного метода

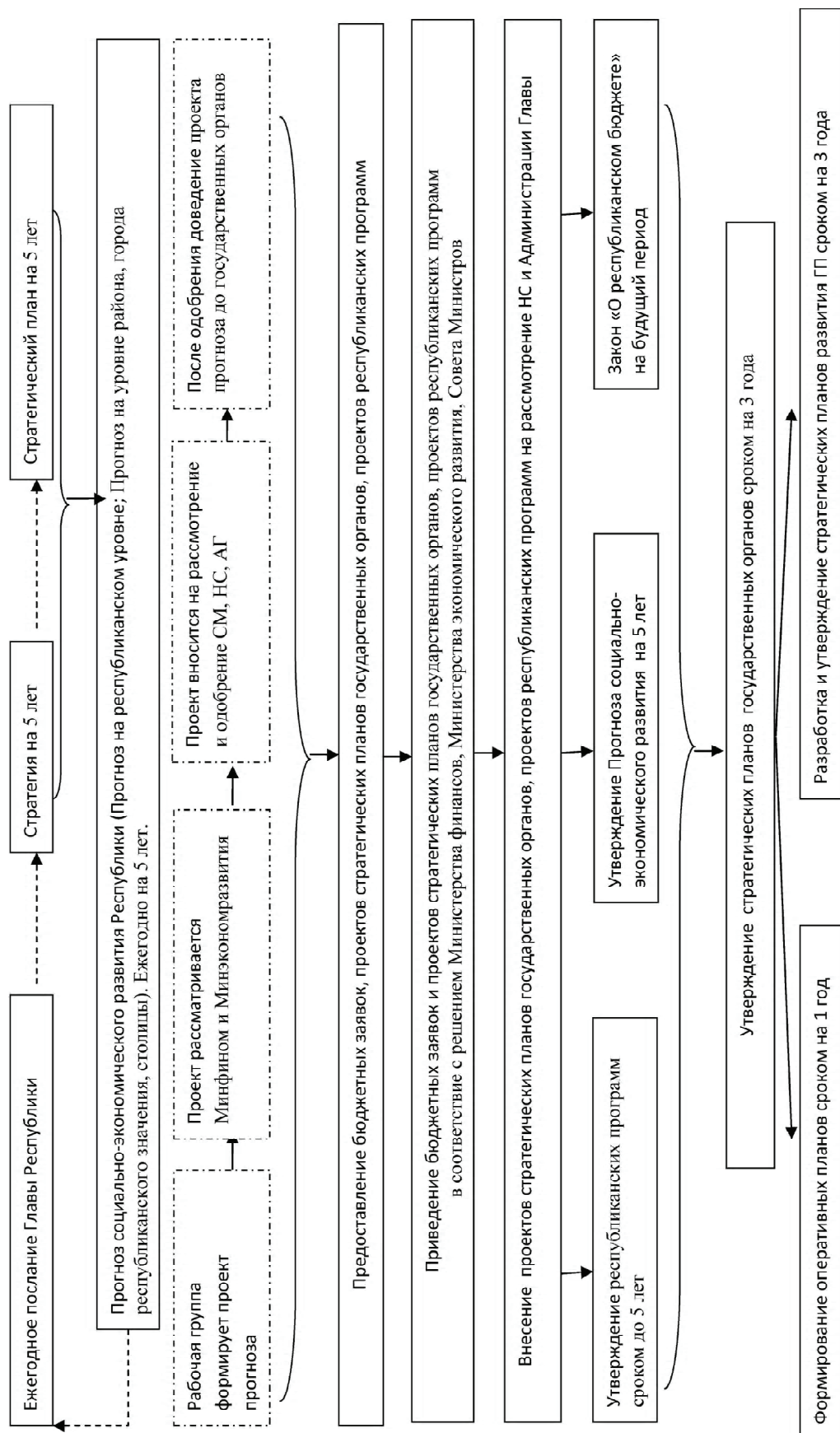


Рисунок. Система стратегического планирования ДНР.

возможно не только прогнозирование будущего состояния системы, а и составление конкретных программ достижения желаемых результатов.

Заключение

Таким образом, предложенная система стратегического планирования Донецкой Народной Республики способна не просто наблюдать за ситуацией, но и влиять на ее последствия. Основными предпосылками формирования системы стратегического планирования или, иначе говоря условиями, выступают:

- потребность в кардинальных изменениях неблагоприятных пропорций, структуры и вектора развития экономической и социальной сфер;
- комплексный характер возникших социально-экономических, научно-технических и природно-экологических проблем, требующих межотраслевого подхода и координации программных мероприятий;
- существующие взаимосвязи между уровнями управления и хозяйствующими субъектами не способствуют достижению поставленных целей – отсутствуют возможности и ресурсы;
- необходимость скоординированного использования и распределения финансовых, мате-

риальных ресурсов различной ведомственной, отраслевой, и иной принадлежности для достижения особо важной цели [6].

Приоритетной задачей предлагаемой системы стратегического планирования является не просто достижение поставленных целей социально-экономического развития, а также повышение эффективности использования бюджетных средств. Известно, что основа эффективного использования бюджетных ресурсов закладывается уже на стадии планирования расходов бюджета и зависит от метода бюджетной политики в бюджетном процессе. Таким образом, возникает необходимость повышения заинтересованности ответственных исполнителей республиканских программ и органов власти (в части формирования стратегических планов) в достижении лучших результатов в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Распространенной проблемой систем стратегического планирования является отсутствие связи с бюджетным планированием, на деле структура и динамика расходов государства не увязаны со стратегическими целями. Решение данных проблем возможно за счет внедрения программно-целевого метода не только в систему стратегического планирования, а и в бюджетный процесс в целом.

Литература

1. Бажанин, И. И. Формирование структурного механизма государственного и муниципального управления переходного периода в России [Текст] / И. И. Бажанин, М. А. Маленькая // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2009. № 5. С. 312–317.
2. Аннотация к документу: Утверждена Система государственного планирования в Республике Казахстан [Электронный ресурс] // Сетевое издание «Zakon.kz». – Электрон. дан. – [1999–2017]. – Режим доступа: <https://www.zakon.kz/141377-annotacija-k-dokumentu-utverzhdjena.html>. – Загл. с экрана.
3. О внесении изменения и дополнения в постановление Правительства Республики Казахстан от 18 марта 2010 года № 218 «Об утверждении Правил разработки, реализации, проведения мониторинга, оценки и контроля отраслевых программ» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premjer_ministr_rk/

References

1. Bazhin, I. I.; Malenkaya, M. A. The forming of the structural mechanism of state and municipal government during the transition period in Russia. In: *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*, 2009, No. 5, pp. 312–317. (in Russian)
2. Abstract to the document: approved system of state planning in the Republic of Kazakhstan. Mode of access: <https://www.zakon.kz/141377-annotacija-k-dokumentu-utverzhdjena.html>. (in Russian)
3. About modification and additions in the decree of the government of the Republic of Kazakhstan dated 18 March 2010 No. 218 «About approval of rules of development, implementation, monitoring, evaluation and monitoring of sectoral programs». Mode of access: https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premjer_ministr_rk/konstitutsionnyy_stroy_i_osnovny_gosudarstvennogo_upravleniya. (in Russian)
4. Labyntsov, N. T.; Burmistrov, A. V. Strategic planning and control during the audit of the efficiency of spending budget funds in the municipal education.

- konstitutsionnyy_stroy_i_osnovyi_gosudarstvennogo_upravleniya. – Загл. с экрана.
4. Лабынцов, Н. Т. Стратегическое планирование и контроль при проведении аудита эффективности расходования бюджетных средств в муниципальном образовании [Текст] / Н. Т. Лабынцов, А. В. Бурмистров // Вестник АКСОР. 2014. № 1(29). С. 33–38.
 5. Шарипов, Т. Ф. Макроэкономическое планирование и прогнозирование национальной экономики [Текст]: учебное пособие / Т. Ф. Шарипов; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2012. – 312 с.
 6. Галансков, Е. В. Программно-целевой метод в экономике как один из современных методов финансового менеджмента (формирование и реализация целевых программ на уровне региона) [Текст] / Е. В. Галансков // Вестник Приамурского государственного университета им. Шолом-Алейхе-ма. 2009. № 1(2). С. 146–157.
 7. Кушнарв, А. А. Структурные преобразования экономики как особый объект управления [Текст] / А. А. Кушнарв // Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С. 92–95.
 8. Подрезов, А. Н. Развитие эффективных методов управления структурными преобразованиями в промышленности [Текст]: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Подрезов Александр Николаевич. – Орел, 2008. – 206 с.
 9. Реус, Н. И. Мировая практика государственного управления структурными преобразованиями на современном этапе [Текст] / Н. И. Реус // Вестник Мурманского государственного технического университета. 2010. Том 13, № 1. С. 31–36.
 10. Бутакова, М. М. Инновационная составляющая структурных преобразований в промышленности [Текст] / М. М. Бутакова, О. Н. Соколова // Известия Алтайского государственного университета. 2005. № 2. С. 015–017.
 11. Газиева, С. С. Особенности управления структурными преобразованиями в экономике региона в переходный период [Текст] / С. С. Газиева, А. М. Итуев // Вопросы структуризации экономики. 2001. № 5. С. 21–24.
- In: *AKSOR Bulletin*, 2014, No. 1(29), pp. 33–38. (in Russian)
5. Sharipov, T. F.; Orenburg State University. Macroeconomic planning and forecasting of national economy: Textbook. Orenburg: OSU, 2012. 312 p. (in Russian)
 6. Galanskov, E. V. Program-target method in the economy as one of the modern methods of financial management (development and implementation of target program at region level). In: *Vestnik Amur State University named after Sholom Aleichem*, 2009, No. 1, pp. 146–157. (in Russian)
 7. Kushnarev, A. A. Structural transformations of economy as a special object of management. In: *Problems of Modern Economics*, 2010, No. 3, pp. 92–95. (in Russian)
 8. Podrezov, A. N. The development of effective methods for managing structural change in the industry: Author's abstract the thesis submitted for the Scientific Degree on competition of Candidate of Economics: 08.00.05. Orel, 2008. 206 p. (in Russian)
 9. Reus, N. I. World experience of state management of structural transformations. In: *Vestnik of Murmansk State Technical University*, 2010, Volume 13, No. 1, pp. 31–36. (in Russian)
 10. Butakova, M. M.; Sokolova, O. N. The innovative element of the changes in the structure of industry. In: *Izvestiya of Altai State University Journal*, 2005, No. 2, pp. 015–017. (in Russian)
 11. Gazieva, S. S.; Ituev, A. M. Features of management of structural transformations in the economy of the region during the transitional period. In: *The issues of economy structuring*, 2001, No. 5, pp. 21–24. (in Russian)

Сапьяная Елена Михайловна – ассистент кафедры туризма ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Научные интересы: стратегическое планирование, структурные преобразования экономики региона.

Сап'яна Олена Михайлівна – викладач кафедри туризму ДООУ ВПО «Донецька академія управління і державної служби при Главі Донецької Народної Республіки». Наукові інтереси: стратегічне планування, структурні перетворення економіки регіону.

Sapyanaya Elena – assistant, Tourism Department, SEE HPE «Donetsk State Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic». Scientific interests: strategic planning, structural transformations of the region's economy.