УДК 338(575.3 | DOI 10.66691/VJDD6322

ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ СТРАНЫ

Сафарзода Абдулманон
к.э.н., ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, Душанбе, проспект Садриддин Айни 267/1. Телефон: (+002) 9197070707; e-mail: safarov-am1982@mail.ru
Алимов Анвар Латифович
к.э.н., ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, Душанбе, проспект Садриддин Айни 267/1. Телефон: (+992) 907731222; e-mail: anvar.olimov@mail.ru

Статья посвящена актуальным вопросам совершенствования программно-целевого планирования и оценки эффективности развития регионов страны в условиях необходимости повышения результативности государственной региональной политики и обеспечения сбалансированного социально-экономического развития территорий. Рассматриваются исторические предпосылки становления системы государственного управления и программного развития регионов, а также современные подходы к формированию методологических и методических основ планирования регионального развития. В статье делается попытка обоснования необходимости повышения качества статистической информации, обеспечения прозрачности и объективности принимаемых управленческих решений, расширения доступа к достоверным данным для всех заинтересованных сторон. В статье подчеркивается, что повышение эффективности программно-целевого планирования требует усиления взаимосвязи между стратегическими целями, программными мероприятиями, ресурсным обеспечением и ожидаемыми результатами. В этой связи важное значение приобретает разработка качественных и достоверных бизнес-планов инвестиционных и инфраструктурных проектов, предусмотренных среднесрочными программами социально-экономического развития регионов, что позволит повысить обоснованность принимаемых решений и эффективность использования имеющихся ресурсов.

Ключевые слова: *региональная экономика, программно-целевое и программно-проектное развитие регионов страны, среднесрочные программы социально-экономического развития регионов, разработка качественных и достоверных бизнес-планов инвестиционных и инфраструктурных проектов, валовой региональный продукт, индекс развития человеческого потенциала, комплекс показателей оценки регионального развития, система основных и интегральных показателей рейтинговой оценки регионов, формирование методологических и методических основ планирования регионального развития.*

МАСЪАЛАҲОИ КОНСЕПТУАЛИИ ТАҲИЯИ БАРНОМА ВА АРЗЁБИИ ФАЪОЛИЯТИ МИНТАҚАҲОИ КИШВАР

Сафарзода Абдулманон
н.и.и., ходими пешбари илмии Институти иктисодиет ва демографияи Академияи Миллии Илмхои Точикистон, Душанбе, хиёбони Садриддин Айнї, 267/1 e-mail: safarov-am1982@mail.ru
Алимов Анвар Латифович
н.и.и., ходими пешбари илмии Институти иктисодиет ва демографияи Академияи Миллии Илмхои Точикистон, Душанбе, хиёбони Садриддин Айнї, 267/1 Телефон: (+992) 907731222; e-mail: anvar.olimov@mail.ru

Дар мақола масъалаҳои рушди барномавии минтақаҳо, рушди устувори минтақавӣ ва ҷанбаҳои таърихии ташаккул ва рушди низоми идоракунии давлатӣ мавриди таҳлил қарор гирифтаанд. Натиҷаҳои асосии тадқиқот ба таҳияи асосҳои методологӣ ва ташкилӣ барои арзёбии рушди инноватсионии минтақаҳо, муайян намудани аҳамияти Индекси рушди инсонӣ ҳамчун воситаи муосири баҳодиҳии рушди минтақавӣ, инчунин такмили равишҳои методологӣ оид ба арзёбии сатҳи рушди иҷтимоию иқтисодии минтақаҳо бахшида шудаанд. Дар доираи тадқиқот системаи нишондиҳандаҳои калидӣ ва маҷмӯии баҳодиҳии

рейтинги рушди иҷтимоию иқтисодии минтақаҳо пешниҳод ва асоснок карда шудааст. Ҳамзамон, зарурати таъмини шаффофият, эътимоднокӣ ва мувофиқати раванди қабули қарорҳои идоракунӣ, такмили низоми иттилооти оморӣ, васеъ намудани дастрасӣ ба маълумоти муосир ва боэътимод, инчунин таъмин намудани кушодагии иттилоот барои ҳамаи ҷонибҳои манфиатдор — аз мақомоти давлатӣ то институтҳои ҷомеаи шаҳрвандӣ - таъкид мегардад. Дар мақола инчунин аҳамияти таҳияи нақшаҳои тиҷоратии аз ҷиҳати таҳлилӣ асоснок, объективӣ ва боэътимод барои барномаҳои миёнамуҳлати рушди иҷтимоию иқтисодии минтақаҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон нишон дода шудааст.

Калидвожаҳо: *иқтисоди минтақавӣ, рушди барномавӣ-лойиҳавии минтақаҳои кишвар, маҷмӯи маҳсулоти минтақавӣ, индекси рушди инсонӣ, маҷмӯи нишондиҳандаҳо барои арзёбии рушди минтақавӣ, арзёбии рейтингии минтақаҳо, нақшаҳои тиҷоратӣ барои фаъолиятҳое, ки аз ҷониби барномаҳои рушди минтақавӣ ба нақша гирифта шудаанд.*

CONCEPTUAL ISSUES OF PROGRAM DEVELOPMENT AND ASSESSMENT OF THE ACTIVITIES OF THE COUNTRY'S REGIONS

Safarzoda Abdulmanon

Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan, Dushanbe, 267/1 Sadriddin Ayni Avenue. Tel.: (+992) 9197070707; e-mail: safarov-am1982@mail.ru

Alimov Anvar Latifovich

Candidate of Economic Sciences, Leading Researcher at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan, Dushanbe, 267/1 Sadriddin Ayni Avenue. Tel.: (+992) 907731222; e-mail: anvar.olimov@mail.ru

This article addresses issues of programmatic regional development, sustainable regional development, and a historical overview of the formation of state power. It examines key research findings in the field of methodological and procedural foundations for assessing the innovative development of regions, the importance of calculating the Human Development Index as an innovative method for assessing regional development, the methodological foundations for assessing the level of regional development, and a system of key and consolidated indicators for assessing the socio-economic development rating of a region. The article emphasizes ensuring the transparency, validity, and consistency of decision-making, improving the statistical information system, expanding access to reliable and up-to-date information, ensuring its openness to all stakeholders—from government agencies to civil society—and more sophisticated, objective, and reliable business plans for the medium-term socio-economic development programs of the country's regions.

Key words: *regional economy, program-project development of regions of the country, gross regional product, human development index, set of indicators for assessing regional development, rating assessment of regions, business plans for activities planned by regional development programs.*

Введение. Актуальность рассмотрения проблем программно-целевого планирования и оценки эффективности развития регионов страны обусловлена возрастающей необходимостью обеспечения сбалансированного социально-экономического развития территорий в условиях углубления межрегиональных различий, ограниченности финансовых ресурсов и усиления требований к результативности государственного управления. Современные вызовы, связанные с глобальными экономическими изменениями, цифровизацией экономики, трансформацией рынков труда и необходимостью повышения конкурентоспособности регионов, требуют совершенствования механизмов планирования регионального развития на основе стратегических приоритетов и измеримых результатов.

Несмотря на наличие в стране системы стратегических и среднесрочных программ социально-экономического развития регионов, сохраняется недостаточная взаимосвязь между целями, ресурсами, мероприятиями и конечными результатами развития территорий. Вследствие этого возникает необходимость совершенствования программно-целевого

планирования и формирования современной системы оценки эффективности регионального развития, ориентированной на достижение конкретных социально-экономических эффектов.

В настоящее время в большинстве стран, включая Республику Таджикистан, программно-целевой подход выступает основным инструментом реализации государственной региональной политики. Вместе с тем практика разработки и реализации программ социально-экономического развития регионов свидетельствует о наличии ряда проблем, связанных с недостаточной увязкой стратегических целей и программных мероприятий, несовершенством системы индикаторов, слабой координацией между отраслевыми и территориальными программами, а также ограниченными возможностями мониторинга и оценки достигнутых результатов. Поэтому, в Послании Президента Республики Таджикистан уважаемого Эмомали Рахмона об основных направлениях внутренней и внешней политики республики отмечается, что «правительству страны, министерствам, ведомствам и местным исполнительным органам государственной власти поручено, что в целях достижения приоритетных задач развития обеспечить своевременное и полное выполнение Среднесрочной программы развития на 2026-2030 годы» [1]..

В Национальной программе развития Республики Таджикистан на период до 2030 года отмечается, что «Программы развития отдельных регионов все еще не выполняют задачу реального инструмента управления территорией, что обусловлено следующими причинами: - низкий методический уровень анализа состояния развития, имеющихся ресурсов, учета угроз и факторов развития региона; - недостаточная увязка программ развития с финансовыми потоками, с инвестиционными и финансовыми региональными приоритетами и интересами, тенденциями развития социальной сферы региона» [с.44.].

Особую значимость данная проблема приобретает в контексте реализации Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, достижения Целей устойчивого развития и повышения качества жизни населения регионов. В этих условиях возникает объективная необходимость совершенствования методологических основ программно-целевого планирования, формирования современной системы мониторинга и оценки эффективности развития регионов, ориентированной на конечные результаты, социально-экономические эффекты и рациональное использование имеющегося потенциала территорий. Это определяет высокую научную и практическую значимость исследования и обусловливает актуальность выбранной темы.

Методология исследования. Изучение проблем программно-целевого планирования и оценки эффективности развития регионов требует не только совершенствования методологических подходов к формированию стратегических целей и приоритетов развития территорий, но и повышения качества программно-проектной проработки мероприятий, включаемых в региональные программы. Практика реализации программ социально-экономического развития показывает, что достижение запланированных результатов во многом зависит от степени детализации проектных решений, качества подготовки бизнес-планов, обоснованности ресурсного обеспечения и наличия четко определённых целевых индикаторов эффективности.

В современных условиях особую актуальность приобретает переход от формального перечня мероприятий к проектно-ориентированному планированию, предусматривающему комплексную оценку ожидаемых социально-экономических эффектов, рисков реализации и механизмов мониторинга результатов. Такой подход позволяет обеспечить более тесную взаимосвязь между стратегическими целями развития региона, программными мероприятиями и конкретными инвестиционными проектами, а также повысить эффективность использования финансовых, материальных и организационных ресурсов.

В этой связи совершенствование программно-целевого планирования должно рассматриваться не только как инструмент координации развития территорий, но и как механизм формирования качественно новой системы подготовки, отбора и сопровождения проектов, способной обеспечить достижение запланированных параметров регионального развития и повышение результативности государственной региональной политики.

Эффективная реализация программ регионального развития требует четкого планирования, рационального распределения ресурсов и учета специфики конкретной территории, основанной прежде всего на совершенных бизнес-планов запланированных региональными программами мероприятий. В этих условиях своевременная разработка бизнес-планов приобретает особое значение как инструмент стратегического и оперативного управления. Важность понимания бизнес-плана как структурированного документа заключается в том, что в контексте регионального развития бизнес-план служит не только ориентиром для инвесторов и исполнителей, но и механизмом интеграции частных инициатив в государственные программы.

Одной из ключевых причин недостаточной эффективности реализации программ социально-экономического развития регионов является не отсутствие стратегических документов или системы оценки результатов, а недостаточная детализация программных мероприятий и слабая проектная проработка механизмов их реализации. Во многих случаях программы содержат перечень мероприятий, не обеспеченных качественными технико-экономическими обоснованиями, бизнес-планами, оценкой рисков, ресурсных потребностей и ожидаемых социально-экономических эффектов.

В результате возникает разрыв между стратегическими целями развития региона и реальными возможностями их достижения. Это приводит к снижению результативности программ, затрудняет привлечение инвестиций, осложняет мониторинг исполнения мероприятий и объективную оценку достигнутых результатов. В этих условиях особое значение приобретает совершенствование программно-целевого планирования на основе проектного подхода, предусматривающего разработку детализированных проектных решений по каждому приоритетному направлению развития территории.

Такой подход позволяет обеспечить более высокий уровень обоснованности управленческих решений, повысить качество среднесрочных программ развития регионов, усилить их инвестиционную направленность и создать необходимые условия для достижения конкретных и измеримых результатов социально-экономического развития.

Обсуждение. Для совершенствования методологических основ оценки инновационного развития регионов Республики Таджикистан необходимо учитывать исторические особенности становления системы государственного управления в период независимости, а также эволюцию механизмов стратегического планирования и программного развития территорий. Переход к рыночной экономике сопровождался глубокими институциональными преобразованиями, затронувшими как национальную экономику в целом, так и систему управления социально-экономическим развитием регионов. В этих условиях особую актуальность приобрели вопросы совершенствования регионального прогнозирования, мониторинга и оценки результатов реализации программ развития.

Первые годы независимости характеризовались серьёзными политическими и экономическими вызовами, связанными с гражданским противостоянием, разрушением хозяйственных связей и ослаблением системы государственного управления. Последовательные меры по обеспечению мира и национального согласия, укреплению государственности, формированию нормативно-правовой базы и восстановлению деятельности органов власти создали необходимые предпосылки для проведения социально-экономических реформ и развития регионов.

После распада Советского Союза Таджикистан, как и другие постсоветские государства, столкнулся с глубоким политическим и социально-экономическим кризисом, обусловленным разрушением прежних хозяйственных связей, трансформацией системы государственного управления и внутренней политической нестабильностью. Наиболее тяжёлые последствия кризис приобрёл в условиях гражданского противостояния, которое сопровождалось дестабилизацией общественно-политической обстановки, нарушением деятельности органов государственной власти, разрушением производственной и социальной инфраструктуры, массовой миграцией населения и существенным снижением

уровня жизни. В ряде регионов, прежде всего в центральной и южной части страны, функционирование органов местной власти оказалось существенно ограниченным, что осложняло реализацию государственных функций и проведение социально-экономической политики.

В этих условиях первостепенное значение приобрело восстановление мира, национального единства и институциональной устойчивости государства. Проведение XVI сессии Верховного Совета Республики Таджикистан, формирование новых государственных органов и определение приоритетных направлений государственной политики создали необходимые предпосылки для последующего восстановления системы государственного управления. Важнейшим этапом этого процесса стало последовательное осуществление под руководством Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона комплекса политических, правовых, экономических и социальных мер, направленных на укрепление мира и национального единства, восстановление деятельности государственных институтов, обеспечение безопасности и возвращение населения к мирной жизни. Особое значение имело возвращение беженцев и вынужденных переселенцев, их социальная адаптация и восстановление условий для устойчивого проживания в регионах страны.

Одновременно разрушение прежних межреспубликанских хозяйственных связей, остановка деятельности значительной части промышленных предприятий, сокращение бюджетных возможностей государства и необходимость перехода к новым принципам хозяйствования обусловили начало системной экономической трансформации. В стране были сформированы основы рыночной экономики, начались процессы приватизации государственной собственности, развития предпринимательства и привлечения внутренних и иностранных инвестиций. Таким образом, восстановление мира и государственного управления стало необходимым институциональным условием последующего социально-экономического восстановления страны, а стабилизация политической и общественной ситуации создала предпосылки для перехода к долгосрочному экономическому развитию и модернизации системы государственного управления на центральном и региональном уровнях.

Начиная с 2000-х годов в стране осуществлялось совершенствование системы государственного и местного управления, расширялись механизмы стратегического и программного планирования, реализовывались меры по развитию инфраструктуры, привлечению инвестиций и повышению эффективности использования регионального потенциала. Вместе с тем сохраняющаяся дифференциация уровня развития территорий обусловила необходимость совершенствования методологии оценки регионального развития, внедрения современных систем мониторинга и использования интегральных показателей, включая Индекс развития человеческого потенциала, для повышения обоснованности управленческих решений.

Таким образом, именно после обретения государственной независимости и провозглашения рыночной экономики в качестве стратегического направления реформирования системы государственного управления, задачи и функции местного развития претерпели существенные изменения. В новых условиях рыночных отношений местные органы государственного управления приобрели особое значение в социально-экономическом развитии страны, возросло значение местных органов власти в стратегическом планировании и прогнозировании регионального развития. Соответственно, возросло значение качество программных документов стратегического планирования и прогнозирования развития регионов страны.

Вопросы обоснованности принятия решений в программном развитии определяется на законодательном уровне. Так, в Законе Республики Таджикистан «О государственных перспективах, концепциях, стратегиях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан» отмечается что «перспективы социально-экономического развития Республики Таджикистан – это научно обоснованные предположения о возможном будущем социально-экономическом, научно-техническом, экологическом и

внешнеэкономическом положении Республики Таджикистан, которые включают в себя показатели, отражающие это положение» [2]. Также, «В целях координации деятельности министерств и ведомств по разработке государственных перспектив социально-экономического развития Республики Таджикистан, рассмотрения и научного обоснования государственных перспектив социально-экономического развития республики, в том числе Горно-Бадахшанской автономной области, областей, города Душанбе, городов и районов, создается Методический совет по форсайту» [2].

Результаты. Эффективная реализация программ регионального развития требует четкого планирования, рационального распределения ресурсов и учета специфики конкретной территории. В этих условиях своевременная разработка бизнес-планов приобретает особое значение как инструмент стратегического и оперативного управления. **В настоящее время на уровне городов и районов ощущается н**едостаточная компетенция региональных команд, специалисты и руководители на местах (в регионах) не обладают в полной мере необходимыми знаниями, навыками и инструментами для эффективного планирования, реализации, мониторинга и оценки проектов. Это касается как государственных структур, так и организаций, реализующих социальные, инфраструктурные или экономические проекты на региональном уровне. К сожалению, по этой причине приходится констатировать факт необходимости детального разъяснения сути и важности разработки бизнес-плана для выполнения мероприятий запланированные среднесрочными программами регионального развития. Если произвести анализ масштабов и причин невыполнения тех или иных запланированных мероприятий, то выясниться что основной причиной является не нехватка финансовых средств, а именно недостатки бизнес-планов, или вовсе их отсутствие при планировании данного мероприятия.

Данной статьей мы не ставим задачу составить какой либо бизнес план. Мы лишь приведем общее понимание бизнес-плана и хотим подчеркнуть его важность для составления и удачной реализации региональных программ развития, в частности среднесрочных программ социально-экономического развития областей, городов и районов страны.

Бизнес-план — это структурированный документ, описывающий цели, стратегии, ресурсы, финансовые показатели и этапы реализации проекта. В контексте регионального развития бизнес-план служит не только ориентиром для инвесторов и исполнителей, но и механизмом интеграции частных инициатив в государственные программы.

Бизнес-план представляет собой комплексный документ, в котором отражаются цели хозяйственной деятельности предприятия, способы их достижения, а также экономическое обоснование предполагаемых решений. В экономической литературе бизнес-план рассматривается как форма стратегического и оперативного планирования, объединяющая в себе элементы анализа, прогнозирования и контроля.

Сущность бизнес-плана заключается в систематизации информации о предприятии и внешней среде его функционирования, что позволяет минимизировать неопределённость и риски предпринимательской деятельности.

В системе управления предприятием бизнес-план занимает центральное место, поскольку он служит связующим звеном между стратегическими целями и текущей деятельностью организации. Наличие качественно разработанного бизнес-плана позволяет руководству предприятия принимать обоснованные управленческие решения и эффективно распределять ресурсы.

Кроме того, бизнес-план выполняет важную роль во взаимодействии предприятия с внешней средой, обеспечивая прозрачность и предсказуемость деятельности.

Основными функциями бизнес-плана являются плановая, аналитическая, прогностическая, обосновывающая и контрольная функции. Каждая из них направлена на обеспечение устойчивого развития предприятия и достижение его стратегических целей.

Основным разделом бизнес плана является анализ рынка и составление маркетингового плана. Анализ рынка является одним из наиболее значимых разделов бизнес-плана. Он позволяет оценить ёмкость рынка, определить целевую аудиторию и уровень конкуренции.

Маркетинговый план на основе проведённого анализа формирует стратегию продвижения продукции или услуг.

Также, важными составляющими бизнес-планов каждого мероприятия, включаемые в среднесрочную программу социально-экономического развития областей, городов и районов являются производственный и организационный планы реализации проекта, финансовый план и оценка эффективности, и отдельный раздел анализа возможных рисков. Производственный план отражает технологические аспекты реализации проекта, а организационный план — структуру управления и кадровое обеспечение предприятия. Финансовый план является ключевым разделом бизнес-плана, так как содержит расчёты доходов, расходов и показателей эффективности. На его основе оценивается экономическая целесообразность проекта. Раздел анализ рисков направлен на выявление возможных угроз реализации проекта и разработку мероприятий по их минимизации.

Без правильной и **своевременной разработки бизнес-плана изучение, учет и оптимизация всех ресурсов региона** (финансовые, трудовые, природные) **не представляется возможным. Соответственно, не возможно будет обеспечить координацию и** согласованность действий с отраслевыми планами развития (например, среднесрочными программами развития промышленности, сельского хозяйства, транспорта и дорожного хозяйства и других отраслей), **обеспечение координации и** согласованности действий между региональными органами, джамоатами, бизнесом и населением. В таком случае, при отсутствии четко разработанной логикой планового мероприятия, обоснованных прогнозов и уточненных сроков выполнения мероприятий сужаются возможности привлечения финансовых средств, как внутренних, так и внешних инвесторов. **Также, без полноценного бизнес-плана невозможно оценить возможные риски, то есть,** раннее планирование соответствующим бизнес-планом обеспечивает выявление слабых мест проекта, анализ возможных препятствий и подготовка мер по их устранению.

Значение своевременной разработки бизнес-плана заключается прежде всего в возможности заблаговременного учета и минимизации потенциальных рисков. Раннее планирование позволяет выявить слабые места проекта, провести всесторонний анализ внутренних и внешних факторов, оценить возможные препятствия на этапах реализации и заранее подготовить комплекс мер по их устранению или снижению негативного воздействия. Такой подход повышает устойчивость проекта к изменениям рыночной конъюнктуры и неопределенности внешней среды.

Кроме того, своевременная разработка бизнес-плана является ключевым условием для привлечения необходимого финансирования. Инвесторы, кредитные организации и государственные структуры, как правило, принимают решение о поддержке проекта только при наличии качественно проработанного бизнес-плана, который демонстрирует четкую логику реализации запланированных мероприятий, обоснованность финансовых и социально-экономических прогнозов, а также реалистичность сроков их достижения. Наличие структурированного и аргументированного документа повышает доверие к проекту и подтверждает его экономическую целесообразность.

Бизнес-план также выступает важным инструментом координации и управления. Он обеспечивает согласованность действий между муниципальными органами власти, представителями бизнеса и населением, так как формирует единое понимание целей, задач и механизмов реализации проекта. В процессе разработки бизнес-плана проводится анализ и оптимизация использования существующих ресурсов региона — финансовых, трудовых и природных, что позволяет более эффективно распределять их, избегать дублирования затрат и достигать максимального социально-экономического эффекта. В результате бизнес-план становится не только инструментом планирования, но и основой для устойчивого развития территории.

Считаем целесообразным внести в порядок работы местных комиссий по подготовке региональных программ систему оценки бизнес планов, разработки к**арты оценки**

мероприятий по качеству и готовности бизнес-планов по трёхбалльной системе в следующем порядке.

Таблица 1. Карта оценки мероприятий по качеству и готовности бизнес-планов

№	**Критерий**	Баллы	**Комментарий / Оценка**
1.	Наличие бизнес-плана	0-3	0 – отсутствует, 1 – черновик, 2 – частично проработан, 3 – полный
2.	Соответствие стратегическим целям развития	0-3	Прямая связь с приоритетами развития
3.	Обоснование актуальности	0-3	Подтверждение аналитикой, данными
4.	Финансовая модель	0-3	Оценка затрат, источники, реалистичность
5.	Эффективность (социально-экономический эффект)	0-3	Вклад в ВРП, занятость, качество жизни
6.	Риски и устойчивость	0-3	Наличие анализа рисков и пути минимизации
7.	Готовность к запуску	0-3	Наличие проектной документации, разрешений, готовых ресурсов
8.	Потенциал масштабирования / тиражируемости	0-3	Есть возможность масштабирования
9	Согласование с заинтересованными сторонами	0-3	Вовлечены муниципалитеты, бизнес, население
10.	**Результаты оценки**		**20+ — готово к реализации; 15–19 — требует доработки; <15 — низкая готовность**

В предыдущей нашей статьи мы отмечали, что «Кроме того, анализ показывает, что вклад СЭЗ в формирование валового внутреннего продукта страны остаётся относительно невысоким. Это объясняется как ограниченными масштабами деятельности зон, так и недостаточной интеграцией их предприятий в национальную экономику и экспортные рынки» [1111]. В этой связи, считаем необходимым отметить, что связь системы регионального планирования с формированием свободных экономических зон (СЭЗ) является важным элементом современной региональной политики и может быть раскрыта следующим образом. Система планирования социально-экономического развития региона выступает методологической и организационной основой формирования специальных экономических зон. Именно в процессе стратегического и программного планирования определяются конкурентные преимущества территории, приоритетные отрасли специализации, инфраструктурные потребности, инвестиционный потенциал и ключевые ограничения развития региона. На основе результатов такого анализа принимается решение о целесообразности создания СЭЗ, выборе ее профиля (промышленного, инновационного, логистического, туристического и др.), местоположения и механизмов государственной поддержки.

В свою очередь, СЭЗ является одним из инструментов реализации региональных программ развития, направленным на привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест, развитие производственной и транспортной инфраструктуры, повышение экспортного потенциала и диверсификацию экономики региона. Поэтому создание СЭЗ должно быть интегрировано в систему стратегических документов региона и соответствовать его

долгосрочным целям развития. Отсутствие такой взаимосвязи нередко приводит к формальному функционированию зон и снижению их вклада в развитие территории.

С научно-методологической точки зрения СЭЗ следует рассматривать не как самостоятельный объект экономической политики, а как элемент комплексной системы пространственного и регионального развития. Эффективность СЭЗ во многом определяется качеством регионального планирования, степенью согласованности целей зоны с приоритетами развития региона, а также наличием механизмов мониторинга и оценки ее социально-экономических результатов. Таким образом, региональное планирование и формирование СЭЗ находятся в отношениях взаимного дополнения: планирование определяет необходимость и параметры создания зоны, а СЭЗ обеспечивает практическую реализацию стратегических целей развития региона.

В целом, необходимо отметить, что логическая цепь: оценка потенциала региона → определение приоритетов развития → стратегическое и программное планирование → формирование механизмов реализации → создание СЭЗ и других институтов развития → мониторинг и оценка результатов должна быть основой региональных программ социально-экономического развития регионов. Именно такая последовательность позволяет показать, что специальные экономические зоны не возникают сами по себе, а являются результатом целенаправленной государственной региональной политики. Более того, СЭЗ могут рассматриваться как один из инструментов концентрации ресурсов на «точках роста» региона.

Обсуждение. Проблемы программно-целевого планирования и оценки эффективности развития регионов страны охватывает довольно широкий спектр взаимосвязанных вопросов. Прежде всего, они связаны с вопросами эффективности системы мониторинга и оценки степени реализации принятых программ социально-экономического развития регионов [6, 10.], применения современных методов измерения уровня развития территорий [13, 15, 16.]., в частности индекса человеческого развития [11, 12, 14.], применения системы основных и интегральных показателей рейтинговой оценки регионов [8, 17.]. В экономической литературе, все более отмечается роль индикативного планирования как основного звена программно-целевого подхода и одним из основных инструментов реализации государственной региональной политики в программных документах стратегического планирования [4, 5.], учет основных принципов формирования и использование Свободных экономических зон [7, 9.]. Действительно, индикативное планирования в настоящее время является фактором повышения эффективности реализации региональных программ и принятию обоснованных решений в системе планирования и прогнозирования. В данном случае индикативное планирование означает детализированное планирование с четким обозначением индикаторов мониторинга выполнения запланированных мероприятий.

Заключение. Таким образом, своевременная разработка бизнес-планов — ключевой элемент устойчивого и эффективного регионального развития. Она обеспечивает основу для привлечения инвестиций, снижения рисков и повышения качества управления проектами. Игнорирование этого этапа может подорвать потенциал даже самых перспективных инициатив. Поэтому, **карта оценки мероприятий по качеству и готовности** бизнес-планов является важным элементом в подготовке и принятии среднесрочных программ развития регионов. Грамотно составленный бизнес-план служит инструментом стратегического развития не только отдельного мероприятия, или предприятия, но и региональных программ развития, позволяет принимать обоснованные управленческие решения для включения данного мероприятия в проект программы социально-экономического развития областей, городов и районов на среднесрочный период развития.

Свободные экономические зоны, как и другие институты, формирующие механизм регионального управления, представляют собой институциональный механизм реализации приоритетов регионального развития, определенных в системе стратегического и программного планирования. В этой связи эффективность функционирования СЭЗ зависит не только от предоставляемых льгот и преференций, но и от степени их интеграции в

систему управления социально-экономическим развитием региона, обеспечивающую согласованность инвестиционной, промышленной, инфраструктурной и социальной политики.

Список использованной литературы.

1. Послание Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона в Маджлиси Оли Республики Таджикистан «Об основных направлениях внутренней и внешней политики республики», 26.12.2025, город Душанбе.

2. Закон Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях, стратегиях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан», принятый в августе 2018 года.

3. Национальная программа развития Республики Таджикистан на период до 2030 года.

4. Алимов А.Л., Ҷалилзода Д.Р. «Самтҳои афзалиятноки рушди барномавии минтаќаҳои кишвар» дар монграфияи «Асосҳои консептуалии стратегияи рушди индустриалї дар минтаќаҳои Љумҳурии Тољикистон». Душанбе. Дониш. 2025. – 310саҳ. (с.11-40).

5. Алимов А.Л., Маҳмадбекзода М.Ш. Масъалаҳои истифодаи усулҳои индикативӣ дар банақшагирии стратегӣ барои рушди таҳсилоти касбӣ дар Љумҳурии Тоҷикистон. Маљаллаи «Иқтисодиёти Тоҷикистон». 2026. № 1. С. 445-452.

6. Бабаджанов Р.М., Алимов А.Л. Дастгирии институсионалии амалии барномаҳои миёнамӯҳлати рушди Љумҳурии Тоҷикистон. Маљаллаи «Иқтисодиёти Тоҷикистон». 2022. № 1. С. 13-20.

7. Бабаджанов Р.М., Аминджанов Р.М., Алимов А.Л., Сафаров А.М. «Свободные экономические зоны как инновационная форма решения региональных проблем социально-экономического развития (по результатам социо-экономического исследования)» - Душанбе: ГУП «МАТБАА», 2021, - 135с.

8. Вохидзода У.С. Экономическая безопасность: региональный аспект. Душанбе. Ирфон 2019. – 120с.

9. Джалилзода Д.Р., Сафарзода А.М. **Р**оль свободных экономических зон в обеспечении инвестиционного роста и сбалансированного регионального развития Таджикистана. Научный журнал «Экономика Таджикистана», №2, 2026 г., стр. 182.

10. Методические основы институционального развития регионов Республики Таджикистан / Коллективная монография. – Душанбе: Дониш, 2022. – 112 стр.

11. Социально-экономический потенциал городов и районов Республики Таджикистан в контексте человеческого развития (научно-практическое исследование). Под руководством к.э.н., доцента Р.М. Бабаджанова и к.э.н. А.Л. Алимова. Душанбе, «Фарзин», 2013, 384 с.

12. Социально-экономический потенциал городов и районов Республики Таджикистан в контексте человеческого развития (научно-практическое исследование). Часть 2. Под руководством к.э.н., доцента Р.М. Бабаджанова и к.э.н. А.Л. Алимова. Душанбе, «Фарзин», 2014, 252 с.

13. Самтҳои асосии такмили инфрасохтори институтсионалии рушди индустриалии минтаќаҳои кишвар – Душанбе: МН «Дониш! Соли 2024, - 276 саҳ.

14. Человеческое развитие. Учебник (2-е издание, дополненное и переработанное). Под редакцией к.э.н., доцента Бабаджанова Р.М., Душанбе, 2014, 433 с.

15. Саидмуродов Л.Х., Муминова Ф.М., Юнусзода Х.К. и Б.Г. Сафаров. Регионы Республики Таджикистан: диагностика и методы оценки социально-экономического развития. Душанбе, ТГФЭУ, 2021. – 164 с.

16. Усманова Т.Дж, Каримова М.Т., Муминова Ф.М., Азимова М.Т. Таҳлили иќтисодиёти минтаќа. Китоби дарсї. Душанбе, Матбааи ДМТ. 2021 – 140 с.

17. Холбобоев Ф.С. Арзёбии ҳолати муосири љолибияти сармоягузории минтақаҳо. дар монграфияи «Асосҳои консептуалии стратегияи рушди индустриалї дар минтаќаҳои Љумҳурии Тољикистон». Душанбе. Дониш. 2025. – 310саҳ. (с.38-62).