



ПРОГРАММА
«ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ»



ИНСТИТУТ
ПОЛИТИКИ
РАЗВИТИЯ

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ПРАКТИК МЕСТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИХ РАЗВИТИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

ДЕМО-ВЕРСИЯ

Душанбе - Бишкек - 2026



Аналитический обзор практик местного планирования и возможностей их развития в Республике Таджикистан

Демонстрационная версия

Душанбе – Бишкек – 2026

УДК 351/354 (575.3)

ББК 66.3 (5 Тад), 1

А 64

Семеняк М. Под редакцией Добрецово Н.

А 64 Аналитический обзор практик местного планирования и возможностей их развития в Республике Таджикистан. / Семеняк М. под ред. Добрецово Н. – Бишкек: ИПР, 2026. – 76 с.

ISBN 978-9967-11-888-1

Настоящий аналитический обзор посвящен практикам местного социально-экономического планирования в Республике Таджикистан и возможностям их дальнейшего развития. В документе рассматриваются нормативные, институциональные и методические основы подготовки программ развития на уровне районов и джамоатов, анализируются существующие подходы к использованию данных, формированию приоритетов, связи программ с ресурсами и мониторингу результатов. Особое внимание уделено практической роли местного планирования как инструмента управления развитием территорий, повышения занятости, инвестиционной активности, качества услуг и устойчивости местной экономики. На основе анализа действующих практик, полевых обсуждений и опыта Программы EGED сформулированы рекомендации по усилению системы планирования: внедрению сквозных показателей, унифицированных шаблонов, алгоритмизированных процедур, развитию аналитических и цифровых инструментов, а также более активному вовлечению джамоатов в процесс планирования местного развития. Обзор адресован представителям государственных органов, органов местного управления, специалистов в области стратегического и территориального планирования, партнерам по развитию, организациям гражданского общества и экспертам, работающим над совершенствованием механизмов местного развития в Республике Таджикистан.

Настоящая публикация представляет собой демонстрационную версию аналитического отчета. Комментарии и предложения по содержанию документа просим направлять по адресам электронной почты: ndobretsova@dpi.kg; msemeniak@hotmail.com

*Публикация разработана при финансовой поддержке Программы «Эффективное управление для экономического развития» (Программа EGED). **Программа EGED** – это пятилетняя программа технического содействия в Центральной Азии, финансируемая Правительством Великобритании. Программа направлена на улучшение эффективности экономической политики в Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане и Узбекистане путем внедрения основанных на фактах процессов в планирование и реализацию государственных реформ. Программа также поддерживает гражданское общество в Кыргызстане, Таджикистане и Узбекистане, чтобы содействовать правительствам трех стран в улучшении использования фактических данных, что является важным условием повышения эффективности и подотчетности управления.*

Данный материал подготовлен при финансовой поддержке Правительства Великобритании. Мнения и взгляды, содержащиеся в материале, не обязательно отражают официальную точку зрения Правительства Великобритании.

Менеджер проекта – Алтынай БУЗУРМАНКУЛОВА.

ISBN 978-9967-11-888-1

УДК 351/354 (575.3)

ББК 66.3 (5 Тад), 1

© Семеняк М., Добрецова Н., 2026 г.

© ОО «Институт политики развития», 2026 г.

При воспроизведении текста и его фрагментов в любой форме и любыми средствами необходимо указать источник и информировать правообладателей по адресу электронной почты ndobretsova@dpi.kg.

Содержание

Содержание	3
Список сокращений и условных обозначений	4
Выражение благодарности	4
Резюме отчета	5
Статус документа и информация о Программе EGED	7
1. Введение	8
1.1. Цель и задачи	8
1.2. Объекты обзора	8
1.3. Актуальность	8
1.4. Новизна	9
1.5. Практическое применение	9
1.6. Пилотные регионы, районы и джамоаты	9
2. Методологический подход и ограничения анализа	10
2.1. Общая логика исследования	10
2.2. Методы и источники сбора информации	10
2.3. Элементы теории изменений	11
2.4. Ограничения анализа	11
2.5. Подход к интерпретации результатов	12
3. Современные тенденции перехода к управляемому развитию экономики в странах с постсоветской историей	12
4. Анализ действующей системы местного социально-экономического планирования в Республике Таджикистан и возможностей для улучшения процесса разработки местных программ развития	14
4.1. Действующее законодательство и методологическая основа местного социально-экономического планирования в Республике Таджикистан	14
4.2. Институциональные и управленческие рамки местного планирования	17
4.3. Процесс разработки ПСЭР на уровне района и джамоата: практика и возможности для улучшения	20
4.4. Данные и аналитическая основа местного планирования	29
4.5. Связь программ развития с ресурсами и финансированием	35
5. Практические и методические рекомендации по усилению местного планирования	39
5.1. Формирование согласованной системы показателей	39
5.2. Алгоритмизированный и унифицированный подход	41
5.3. Развитие практики формирования инвестиционных приоритетов и потребностей	43
5.4. Сочетание пространственного и социально-экономического планирования	43
5.5. Развитие цифровых инструментов планирования	44
6. Эффекты и воздействие для джамоатов и районов с применением усовершенствованных инструментов планирования	45
6.1. Ожидаемые выгоды заинтересованных сторон	45
6.2. Ожидаемый институциональный эффект	46
6.3. Ожидаемый экономический эффект	46
7. Рекомендации по процессу внедрения	49
8. Институциональная и финансовая устойчивость реформы	51
Приложения:	53
Приложение 1. Шаблон документа ПСЭР района / города / джамоата	54
Приложение 2. Алгоритмизированный подход к разработке ПСЭР	70
Приложение 3. Предлагаемая структура инвестиционного профиля района	74

Список сокращений и условных обозначений

ВИЭ –	возобновляемые источники энергии
ЕАЭС –	Евразийский экономический союз
ЖКХ –	жилищно-коммунальное хозяйство
ИП –	индивидуальный предприниматель
КР –	Кыргызская Республика
КР –	Кыргызская Республика
ЛСИ –	лица с инвалидностью
МСП –	малые и средние предприятия
НСР –	Национальная стратегия развития Республики Таджикистан
ПМСП –	первичная медико-санитарная помощь
ПСР –	Программа среднесрочного развития Республики Таджикистан (на 5 лет)
ПСЭР –	Программа социально-экономического развития (района, города, джамоата)
РРП –	районы республиканского подчинения
РТ –	Республика Таджикистан
ТБО –	твердые бытовые отходы
ЧС –	чрезвычайные ситуации

Выражение благодарности

Авторы отчета выражают глубокую благодарность Министерству экономического развития и торговли Республики Таджикистан, Комитету по местному развитию при Президенте Республики Таджикистан, общественным организациям «Саодат» в лице Муниры ОСИМОВОЙ, Манзуры СУЛТАНОВОЙ, и «Фидокор» в лице Музаффара АВАЗОВА, Рустама БАХРИДИНОВА, национальным консультантам Зоиржону ШАРИПОВУ, Анису АЛАМШОЕВУ, Малохат ЮЛДАШЕВОЙ, Бобохону АХМЕДОВУ, Азизе ТУХТАБАЕВОЙ, а также хукуматам пилотных областей и районов Согдийской и Хатлонской областей Республики Таджикистан и представителям джамоатов за содействие в организации исследования, предоставленную информацию, участие в обсуждениях и практические рекомендации, без чего данный отчет не состоялся бы.

В условиях ограниченных ресурсов, растущих территориальных различий и возрастающих требований к качеству государственного управления способность государства эффективно управлять развитием территорий все в большей степени зависит от качества планирования на местном уровне управления и использования данных при принятии решений. В Республике Таджикистан именно уровень джамоата является наиболее близким к повседневным потребностям населения и играет ключевую роль в выявлении локальных приоритетов, формировании проектных инициатив и обеспечении обратной связи между населением и системой государственного управления.

Настоящий отчет посвящен анализу системы планирования местного развития на уровне джамоатов Республики Таджикистан и оценке возможностей ее дальнейшего совершенствования. Анализ подготовлен в рамках Программы EGED FCDO и рассматривает джамоат как базовый уровень территориального развития, на котором концентрируются вопросы местной инфраструктуры, доступа к услугам, социальной уязвимости, занятости и качества среды проживания населения.

Проведенное исследование показывает, что в Республике Таджикистан сформированы базовые институциональные и нормативные основы планирования местного развития. Разработаны методические подходы к подготовке программ социально-экономического развития, определены полномочия органов государственной власти и органов самоуправления поселков и сел, накоплен практический опыт подготовки местных программ развития и взаимодействия с населением на уровне джамоатов.

Основной вывод исследования заключается в том, что существующая система планирования на уровне джамоатов уже обладает необходимой организационной основой, однако пока в ограниченной степени функционирует как полноценный механизм управления местным развитием. Во многих случаях программы развития джамоатов продолжают использоваться преимущественно как формальный программный документ и перечень мероприятий, тогда как аналитическая, инвестиционная и прогнозная функции остаются недостаточно развитыми.

Ключевыми ограничениями системы остаются недостаточная обеспеченность местного уровня качественными данными, ограниченное использование аналитических инструментов и недостаточная интеграция местного планирования с бюджетными и инвестиционными процессами. Джамоаты часто располагают ограниченной и несопоставимой информацией о состоянии инфраструктуры, занятости, миграции, качестве услуг и уровне социально-экономической уязвимости населения. Возможности для регулярного обновления и анализа данных остаются ограниченными. Это снижает способность местного уровня формировать обоснованные приоритеты развития, оценивать потребности населения и обеспечивать мониторинг результатов.

Сохраняются значительные различия в кадровом и организационном потенциале между джамоатами. Подготовка программ развития во многих случаях зависит от наличия внешней технической поддержки, участия международных проектов и доступа к консультативной помощи. Ограниченные кадровые ресурсы затрудняют проведение анализа, подготовку проектных предложений, разработку систем мониторинга и сопровождение программ развития. В результате сохраняется высокая зависимость местного уровня от внешней экспертной поддержки.

Исследование показывает, что существующая система планирования на уровне джамоатов пока недостаточно интегрирована с механизмами принятия бюджетных и инвестиционных

решений. Между местными программами развития, отраслевыми приоритетами, районными программами и механизмами финансирования сохраняется фрагментация. Это ограничивает возможности использования местного планирования как полноценного инструмента управления территориальным развитием и координации государственных инвестиций на местном уровне.

В условиях ограниченных ресурсов сохранение преимущественно формального подхода к планированию на уровне джамоатов будет снижать эффективность государственных вложений, усиливать различия между территориями и ограничивать возможности раннего выявления инфраструктурных и социальных проблем. Ограниченная способность джамоатов формировать качественные проектные инициативы и обоснованные приоритеты также снижает эффективность взаимодействия с государственными программами и международными партнерами по развитию.

Усиление институционального потенциала джамоатов имеет важное значение для реализации национальных приоритетов развития и повышения эффективности государственной политики на территориальном уровне. Наличие на местном уровне актуальных и сопоставимых данных о населении, инфраструктуре, доступе к услугам и социально-экономических условиях позволяет обеспечивать более точное определение приоритетов, повышать адресность государственных программ и эффективность распределения бюджетных ресурсов.

Развитие системы локального мониторинга и анализа способствует более раннему выявлению инфраструктурных и социальных ограничений, повышает качество подготовки проектных инициатив и укрепляет возможности государства по принятию решений на основе данных. В условиях значительных различий между территориями это приобретает особое значение для обеспечения сбалансированного регионального развития, повышения устойчивости местных сообществ и снижения уязвимости отдаленных территорий к экономическим, климатическим и миграционным вызовам.

Опыт стран Центральной Азии показывает, что развитие современных систем местного планирования все в большей степени связано с использованием цифровых платформ, систем пространственных данных, инструментов мониторинга и механизмов оценки территориального потенциала. Последовательное внедрение таких решений позволяет повышать качество местного управления, укреплять связь между планированием и распределением ресурсов, а также расширять возможности для принятия решений на основе данных на уровне местных сообществ.

В этих условиях дальнейшее развитие системы планирования на уровне джамоатов требует последовательной государственной поддержки и долгосрочного институционального подхода. Следующий этап развития системы связан с переходом от преимущественно формального программного планирования к модели управления местным развитием, основанной на данных, укреплении практического потенциала джамоатов, расширении использования цифровых инструментов и усилении интеграции местного планирования с бюджетными и инвестиционными процессами.

Статус документа и информация о Программе EGED

Данный аналитический материал (далее – Отчет), подготовлен Общественным объединением «Институт политики развития» (далее – ИПР) (г. Бишкек, Кыргызская Республика) при участии ОО «Саодат (г. Худжанд, Согдийская область, Республика Таджикистан) и ОО «Фидокор» (г. Бохтар, Хатлонская область, Республика Таджикистан) в рамках реализации Программы «Эффективное управление для экономического развития» (далее – Программа EGED).

Программа EGED – это программа Министерства иностранных дел по делам Содружества и развития Великобритании (FCDO), выполняемая в период 2020-2026 гг. в Казахстане, Кыргызстане, Таджикистане и Узбекистане с целью повышения эффективности, подотчетности и прозрачности реализации приоритетных экономических реформ.

Один из проектов в рамках Программы EGED направлен на содействие развитию регионов и местного уровня управления для улучшения экономических показателей путем эффективного планирования и управления на основе данных, а также поиска возможностей для привлечения инвестиций. В Республике Таджикистан в течение 2025-2026 гг. Программа EGED поддержала разработку рекомендаций, направленных на совершенствование планирования экономического развития на уровне джамоатов, а также реализацию демонстрационных экономических микропроектов, на примере которых отдельные джамоаты получили возможность усилить экономический рост с учетом экономической специализации территории, развития цепочек добавленной стоимости и роста доходов.

Данный Отчет направлен на содействие региональному экономическому росту путем улучшения процессов и методик планирования социально-экономического развития территорий, местных сообществ и районов. Отчет не ставит целью всестороннюю оценку системы управления или планирования в Республике Таджикистан и не является полноценным научным исследованием.

1. Введение

Экономическое развитие страны всегда начинается на местном уровне, и не только потому, что национальные показатели формируются как совокупность результатов на уровне территорий. Экономическое развитие формируется там, где люди живут и работают – на уровне городов, районов и джамоатов. Именно здесь создаются рабочие места, формируются условия для ведения бизнеса, генерируются доходы населения и бюджета. Именно от состояния местной экономики напрямую зависят миграционные процессы и занятость населения, а решения, принимаемые на местном уровне, напрямую влияют на качество жизни людей. Поэтому усиление качества местного планирования напрямую влияет на развитие страны. Современный подход к управлению развитием рассматривает местное планирование не как формальную процедуру подготовки программных документов, а как инструмент реального управления социально-экономическим развитием территорий в условиях ограниченных ресурсов и реформируемой системы государственного управления.

1.1. Цель и задачи

Цель отчета – рассмотреть практики местного планирования через призму практической применимости, выявить элементы, которые уже работают или трансформируются, и определить, где и каким образом возможно усовершенствовать и усилить систему планирования на местном уровне, с учетом накопленного опыта Программы EGED в Кыргызской Республике и с учетом предстоящей цифровизации управления в Республике Таджикистан.

Задачи документа заключались в обзоре институциональных условий системы и изучения практик планирования на местном уровне, включая:

- анализ действующей нормативной, институциональной и методологической основы планирования местного социально-экономического развития в Республике Таджикистан;
- изучение практик подготовки и реализации программ социально-экономического развития на уровне районов и джамоатов, включая вопросы использования данных, координации, мониторинга и ресурсного обеспечения;
- выявление факторов, влияющих на практическую реализуемость программ развития и их связь с бюджетными и внебюджетными ресурсами;
- формирование предложений по совершенствованию инструментов и процессов местного планирования, направленных на повышение качества планирования, согласованности подходов и практической применимости программ развития.

1.2. Объекты обзора

Объектами обзора являются нормативные (институциональные), технические условия и практика разработки и реализации программ развития на уровне джамоатов, а также их встроенность и эффективность в общенациональной системе планирования и прогнозирования для социального развития и экономического роста.

1.3. Актуальность

Особую актуальность отчет приобретает в свете принятия Программы среднесрочного развития Республики Таджикистан на период 2026–2030 гг., которая установила целевые

показатели для завершающего этапа реализации Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года. Достижение этих показателей в масштабах страны в целом во многом будет зависеть от того, насколько каждая территория в отдельности – область, город, район и джамоат – понимает и управляет собственными аналогичными показателями. Тематика данного Отчета и предлагаемых в нем улучшений в области социально-экономического планирования на местном уровне связана не только с повышением вклада территорий и регионов в достижение целей ПСР 2026-2030, но и соответствует ее конкретным направлениям, таких как укрепление институциональных основ экономики, сбалансированное развитие регионов и сокращение социально-экономических различий между ними, а также задачи интеграции стратегического планирования с бюджетным процессом, мониторингом и оценкой в государственном управлении.

1.4. Новизна

Новизна документа заключается в том, что местное социально-экономическое планирование в Республике Таджикистан рассматривается не только как установленная административная процедура подготовки программ развития, а как будущая основа цифрового управления территориями. В условиях, когда страна стоит на пороге более активной цифровизации государственного управления, особое значение приобретает не сама цифровая платформа, а готовность системы планирования к цифровому переходу: наличие сопоставимых показателей, единых форматов данных, понятных алгоритмов анализа, стандартных шаблонов программ и устойчивого обмена информацией между джамоатами, районами, городами, областями и центральным уровнем. Исследование показывает, что без такой предварительной методической и содержательной настройки цифровизация может лишь перенести существующую фрагментарность в электронный формат, тогда как правильная унификация и алгоритмизация процессов способны превратить местное планирование в управляемую, основанную на данных систему принятия решений, прогнозирования и мониторинга развития территорий.

1.5. Практическое применение

Настоящий отчет носит прикладной характер и предназначен для практического использования при дальнейшем совершенствовании процессов планирования местного социально-экономического развития в Республике Таджикистан. Представленные в нем выводы, наблюдения и предложения могут быть использованы при разработке и обновлении методических документов, формировании новых подходов к подготовке программ развития на уровне районов и джамоатов, а также при организации обучения и сопровождения специалистов на местах. Отдельные элементы отчета, включая предложения по использованию показателей, алгоритмизации анализа, усилению связи планирования с ресурсами и постепенной цифровизации процессов управления, могут применяться как в рамках пилотирования новых подходов, так и при последующем масштабировании успешных практик на другие территории. Предложенная структура методики местного планирования может быть расширена и доработана до состояния нормативного практического документа, а также стать основной для разработки цифровой системы.

1.6. Пилотные регионы, районы и джамоаты

В рамках Программы EGED партнерские организации «Саодат» и «Фидокор» в соответствии со своим статусом работали на территории следующих районов, городов и джамоатов в

Согдийской и Хатлонской областях Республики Таджикистан. Согдийская область: г. Конибодом (уровень района), включая джамоаты Р. Хамробоев; Пулотон; Джаббор Расуловский район, включая джамоаты Гульхона и Гулакандоз. Хатлонская область: г. Левакент (уровень района), включая джамоаты Гулистон и Вахдат; район Вахш, включая джамоаты Зарнисор и 20-солагии Истиклолияти Тоҷикистон.

2. Методологический подход и ограничения анализа

2.1. Общая логика исследования

Используемый в отчете анализ строится на сочетании трех ключевых элементов, обеспечивающих комплексное понимание системы местного планирования:

- изучение нормативных и методических материалов, регулирующих процессы разработки и реализации программ развития местного уровня в Республике Таджикистан;
- интервью и рабочие обсуждения с представителями государственных органов, хукуматов, джамоатов и организаций гражданского общества, а также использование знаний местных экспертов;
- анализ практик подготовки и реализации программ развития на уровне районов и джамоатов.

Такое сочетание источников позволяет сопоставить формально закрепленные процедуры с их фактической реализацией и выявить возможности для их дальнейшего развития, которые сформулированы в виде практических рекомендаций по усилению методики и процессов планирования местного социально-экономического развития.

2.2. Методы и источники сбора информации

В рамках анализа использовались следующие источники и методы сбора данных:

Нормативные и методические материалы: действующее законодательство Республики Таджикистан в сфере стратегического и территориального планирования; подзаконные акты и утвержденные порядки разработки программ социально-экономического развития; методические рекомендации и руководства, применяемые на национальном и местном уровнях; национальные стратегические документы и среднесрочные программы развития.

Первичная информация (полевой компонент): 1) интервью, рабочие встречи и обсуждения с представителями центральных государственных органов (Министерство экономического развития и торговли РТ; Комитет по местному развитию при Президенте РТ; Институт экономики и демографии Национальной академии наук РТ); областных хукуматов пилотных областей; районных хукуматов пилотных областей; пилотных органов самоуправления (джамоатов); организаций гражданского общества в пилотных районах; 2) экспертные оценки местных консультантов, обладающих практическим опытом работы в системе местного планирования; 3) наблюдения, полученные в ходе проведения фокус-групп и вводных семинаров в Согдийской и Хатлонской областях.

Анализ практических документов: программы социально-экономического развития районов; локальные планы развития джамоатов (в случаях их наличия); сопутствующие аналитические и статистические материалы; примеры реализуемых проектов и инициатив.

Аналитический подход. Анализ проводился с использованием следующих подходов и принципов:

- сопоставление “формы и содержания” (сравнение нормативно закреплённых процедур с реальной практикой их применения);
- ориентация на практическую применимость (оценка не формального соответствия требованиям, а фактической полезности инструментов планирования);
- акцент на воспроизводимости решений (выявление подходов, которые могут быть масштабированы и применены на различных территориях);
- учет институциональных ограничений (анализ проводится с учетом существующей модели государственного управления и распределения полномочий);
- сравнительный региональный подход (использование опыта Кыргызской Республики и других стран региона как источника практических ориентиров, без прямого переноса решений).

2.3. Элементы теории изменений

Логика Отчета опирается на предположение о том, что улучшение качества планирования на местном уровне может быть достигнуто без изменения институциональной модели, за счет совершенствования используемых инструментов, показателей и подходов. В упрощенном виде теория изменений, заложенная в данном анализе, может быть представлена следующим образом.



2.4. Ограничения анализа

При подготовке Отчета были учтены следующие ограничения:

- **неоднородность практик по регионам:** подходы к разработке и реализации программ различаются между районами и джамоатами;
- **ограниченность и фрагментарность данных:** особенно на уровне джамоатов, где информация часто не систематизирована и не представлена в цифровом виде;
- **различия в интерпретации информации:** данные, полученные в ходе интервью и обсуждений, могут отражать субъективное мнение участников;
- **ограниченный временной горизонт наблюдений:** анализ отражает состояние системы на текущий момент и не охватывает долгосрочную динамику;
- **зависимость отдельных практик от внешней поддержки:** часть наблюдаемых подходов реализуется при участии международных организаций и, может быть, не полностью воспроизводима без дополнительного сопровождения.

Следует отдельно отметить, что информация, полученная на местах (данные, интервью, конференции), может различаться по регионам и источникам, а потому основные подходы,

рекомендации и инструменты, предлагаемые в отчете, могут претерпеть последующие уточнения и дополнения, особенно на стадии их практической реализации.

2.5. Подход к интерпретации результатов

С учетом указанных ограничений, выводы и рекомендации, представленные в отчете:

- носят ориентировочный и рекомендательный, а не нормативный характер;
- направлены на усиление и усовершенствование существующих практик и методик, а не на их замену;
- предполагают последующую адаптацию с учетом специфики конкретных территорий;
- могут уточняться и дополняться на этапе практической реализации и пилотирования.

В целом, выбранный методологический подход позволил сформировать сбалансированное представление о состоянии системы местного планирования в Республике Таджикистан, выявить ее сильные стороны и ограничения, а также предложить практические направления для ее дальнейшего развития.

3. Современные тенденции перехода к управляемому развитию экономики в странах с постсоветской историей

В последние годы в бывших республиках СССР, включая страны Центральной Азии, наблюдается постепенный переход от инерционного и преимущественно административного управления развитием к более управляемому, аналитически и фактологически обоснованному подходу. Данный переход обусловлен как внутренними факторами – необходимостью повышения эффективности использования ограниченных ресурсов, так и внешними – усилением конкуренции за привлечение инвестиций, ростом требований к качеству и результативности государственного управления и расширением практик международного сотрудничества. Дополнительным и уже почти самостоятельным фактором влияния стала динамичная цифровая трансформация систем управления, которая устанавливает свои незыблемые правила управления – стандартизация, алгоритмический подход, уникальность единицы данных.

Одной из ключевых характеристик этого перехода является **усиление роли данных и аналитики** в процессе принятия решений. В отличие от подходов, сформировавшихся в начале 2000-х годов, где планирование часто носило декларативный характер, современные практики предполагают использование систематизированных данных, анализ динамики показателей и применение базовых инструментов экономического прогнозирования. Даже при ограниченности статистической базы страны Центральной Азии постепенно внедряют упрощенные модели оценки и прогнозирования, позволяющие более точно определять приоритеты развития и оценивать ожидаемый эффект от реализуемых мер.

Параллельно развивается подход к **комплексному планированию**, предполагающий учет взаимосвязей между экономическим развитием, социальной сферой, инфраструктурой и пространственным развитием территорий. Особое значение в этом контексте приобретает учет климатических и экологических факторов, включая риски чрезвычайных ситуаций, доступ к водным ресурсам и устойчивость инфраструктуры. В ряде стран данные аспекты уже интегрируются в процессы планирования на региональном и местном уровнях, что позволяет повысить устойчивость экономического роста и снизить уязвимость территорий. Так,

например, в Казахстане система региональных стандартов устанавливает конкретные и точные требования к количеству и качеству инфраструктуры для каждого населенного пункта в зависимости от численности его населения.

Отдельным направлением является развитие **адресной политики в отношении территорий** с различным уровнем социально-экономического развития. Вместо унифицированных решений все более широко применяется дифференцированный подход, учитывающий особенности конкретных регионов, включая уровень инфраструктурной обеспеченности, доступ к рынкам, демографическую структуру и экономическую специализацию. Это позволяет более эффективно распределять ресурсы и формировать точки роста, в том числе в ранее отстающих территориях. Государственная политика дифференциации, адресного подхода применяется в Казахстане и Кыргызстане, где выявлены опорные точки или точки роста, а в отношении менее ресурсных территорий применяется отдельная политика развития.

Существенным элементом современных тенденций является постепенный переход к более **структурированным и алгоритмизированным подходам к планированию**. Речь идет не об усложнении процессов, а, напротив, об их упрощении за счет введения четких последовательностей действий, стандартных форм и шаблонов. Такой подход снижает зависимость качества планирования от индивидуальных компетенций отдельных специалистов, обеспечивает воспроизводимость результатов и облегчает внедрение единых стандартов на разных уровнях управления. Кроме того, стандартизированные процессы и формы планирования и прогнозирования тесно увязываются с бюджетным планированием. Например, в Казахстане региональные стандарты напрямую влияют на объемы государственного финансирования конкретной территории.

В тесной связи с этим развивается процесс **цифровизации государственного управления и планирования**. В странах региона внедряются различные информационные системы, позволяющие автоматизировать сбор и обработку данных, формирование прогнозов и мониторинг реализации программ. При этом даже в условиях ограниченной цифровой инфраструктуры практикуется использование промежуточных решений, таких как унифицированные электронные таблицы и простые базы данных, обеспечивающие сопоставимость информации и подготовку к более глубокому цифровому переходу в будущем. Цифровые платформы управления местным развитием применяются в разных практических целях, но постепенно формируют управленческие комплексные автоматизированные системы. В Узбекистане социально направленная система «Цифровая махалля» наполняется управленческими функциями, статистическая база «Санарип Аймак» в Кыргызстане трансформируется в управленческую систему, цифровой мониторинг региональных стандартов автоматически связывается с бюджетным процессом в Казахстане.

При этом тенденции перехода к более управляемым и основанным на данных подходам к местному развитию характерны не только для стран с постсоветской историей. В ходе реализации настоящего проекта Программы EGED также был изучен опыт Вьетнама, Филиппин, Непала, а также отдельных стран Европейского Союза, включая Польшу, Румынию и Болгарию. Международная практика показывает, что даже в условиях ограниченных ресурсов ключевыми факторами повышения качества местного планирования становятся использование простых и сопоставимых показателей, вовлечение местных сообществ, унификация процедур и развитие механизмов координации между уровнями управления. Опыт указанных стран демонстрирует, что сочетание понятных инструментов анализа, локального участия и цифровизации позволяет повысить качество

управленческих решений, эффективность распределения ресурсов и практическую реализуемость программ развития территорий.

Важной особенностью рассматриваемых тенденций является то, что они реализуются поэтапно и с учетом существующих институциональных ограничений. В большинстве стран региона не происходит резкой трансформации систем управления, а осуществляется постепенное развитие существующих механизмов путем их дополнения новыми инструментами и подходами. Такой эволюционный характер изменений позволяет снижать риски и обеспечивать устойчивость реформ.

В целом, можно отметить, что переход к управляемому развитию экономики в странах с постсоветской историей характеризуется сочетанием четырех ключевых направлений:

- усиление роли использования данных, их систематизации и прогнозирования;
- развитие комплексного и территориально ориентированного планирования;
- внедрение алгоритмизированных подходов ;
- и постепенная цифровизация процессов управления.

Учет данных тенденций позволяет формировать более обоснованные и реалистичные подходы к развитию территорий и создает предпосылки для повышения эффективности экономической политики на всех уровнях управления.

Вместе с тем страны Центральной Азии несут существенные издержки на формирование собственных моделей управления местным развитием, и все еще находятся в начале пути, особенно в отношении прогнозирования на основе эконометрического моделирования комплексного развития. Поэтому в данной сфере целесообразна кооперация, объединение научно-технических усилий для разработки региональных моделей с учетом общих региональных вызовов (вода, энергия, климат, ландшафт и территориальное неравенство внутри стран). Решение может предложить Совет по местному самоуправлению и местному развитию Центральной Азии, процесс формирования которого происходит в 2026 году.

4. Анализ действующей системы местного социально-экономического планирования в Республике Таджикистан и возможностей для улучшения процесса разработки местных программ развития

4.1. Действующее законодательство и методологическая основа местного социально-экономического планирования в Республике Таджикистан

В Республике Таджикистан на сегодняшний день сложилась достаточно развитая нормативная правовая база планирования социально экономического развития. Ее составляют следующие основные законы и нормативные правовые акты:

- **Закон Республики Таджикистан от 19 июля 2022 г. № 1894 «О стратегическом планировании и государственном прогнозировании»** (с изменениями и дополнениями по состоянию на 14 мая 2025 г.): дает короткое, рамочное описание процесса планирования на местном уровне, устанавливает принципы, но не описывает порядок;
- **Закон Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях, стратегиях и программах социально-экономического развития Республики**

Таджикистан от 03 августа 2018 г. №1544: задает самые общие рамки содержания и принципов формирования ПСЭР местностей (утратил силу);

- **Постановление Правительства РТ от 02 мая 2019 г., № 181:** утверждает Порядок разработки программ социально-экономического развития (ПСЭР) местностей (областей, городов и районов, поселков и дехотов), назначение которого – обеспечить единую систему разработки местных программ; развития. Различий между уровнями управления (область, район, джамоат) в методике разработки ПСЭР местностей нет. Методика, утвержденная настоящим постановлением, распространяется в равной степени на все уровни ниже национального;
- **Конституционный Закон РТ «О местных органах госвласти» от 17 мая 2004 г., № 28:** регулирует работу представительных (Маджлисы народных депутатов) и исполнительных органов (хукуматы) на местах;
- **Закон «Об органах самоуправления поселков и сел» от 05 августа 2009 г., № 549:** определяет полномочия джамоатов;
- **Закон Республики Таджикистан «Об органах общественной самодеятельности» от 5 января 2008 г., №347** определяет порядок создания и функционирования органов общественной самодеятельности – общественных добровольных, без членства, объединений граждан, целью создания которых является решение различных социальных вопросов на местах;
- **Национальная стратегия развития (НСР) Республики Таджикистан на период до 2030 г.** – национальный рамочный долгосрочный документ стратегического планирования, на который должны ориентироваться программы среднесрочного развития, отраслевые программы развития и ПСЭР местностей;
- **Программы среднесрочного развития (ПСР),** призванные детализировать этапы реализации НСР на пятилетний период. В конце 2025 года разработана и принята ПСР РТ на 2026-2030 гг.

Документы стратегического планирования, помимо НСР и пятилетних среднесрочных программ, структурируются по уровням. К документам стратегического планирования на **национальном уровне** относятся:

- Государственные прогнозы (прогноз социально-экономических показателей);
- Концепции – долгосрочные направления развития;
- Планы действий Правительства с конкретными мероприятиями.

К документам стратегического планирования на **отраслевом уровне** относятся:

- Прогнозы;
- Отраслевые стратегии и программы (например, для сельского хозяйства, транспорта, энергетики и др.).
- Планы действий для реализации отраслевых программ.

Они должны быть согласованы с национальными целями, отраженными в НСР и ПСР.

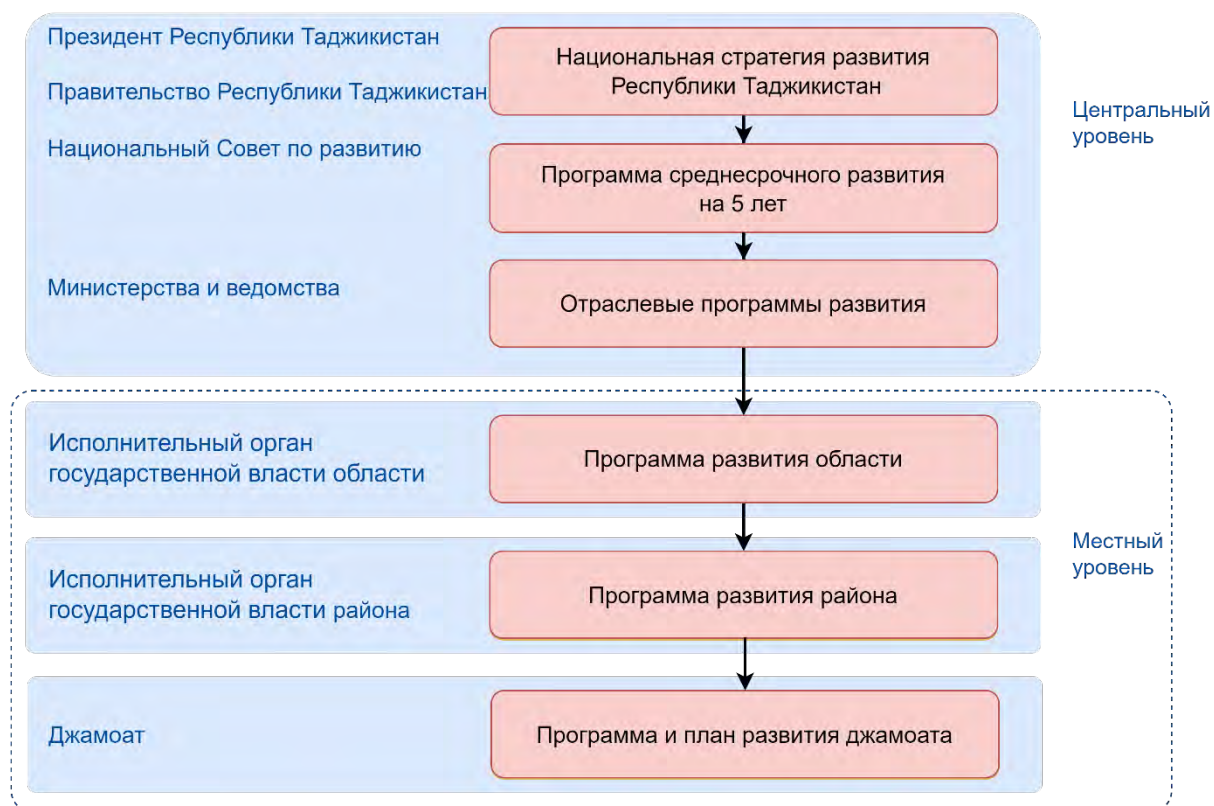
К документам стратегического планирования на **местном уровне** относятся:

- Прогнозы;
- Программы социально-экономического развития областей, городов и районов и их планы действий, а также программы социально-экономического развития поселков и сел (джамоатов) (5-летние);
- Соответствующие местные планы действий.

Эти документы разрабатываются местными исполнительными органами власти (областные, городские и районные исполнительные органы государственной власти (неформально «Хукуматы»)) и джамоатами с учетом НСР, среднесрочных программ развития и отраслевых программ.

Анализ в Отчете был сосредоточен на сегменте документов, непосредственно касающихся планирования местного социально-экономического развития, они составляют основу системы планирования в Республике Таджикистан, построенной по принципу вертикальной иерархии от национального уровня до местного (см. рисунок 1):

Рис. 1. Иерархия институтов и документов планирования в РТ



Как отмечено выше, долгосрочная Национальная стратегия развития устанавливает общие ориентиры и приоритеты социально-экономического развития страны. Программы развития областей и районов формируют общее видение развития территории, конкретизируя национальные цели с учетом местной специфики и доступных ресурсов. Аналитическая работа по развитию территорий, в основном, сосредоточена на уровне районных исполнительных органов государственной власти, которые выступают ключевым звеном в адаптации стратегических приоритетов к условиям конкретных территорий и координации их реализации. Даже ПСЭР джамоатов иногда разрабатываются районными хукуматами.

ПРИМЕР: Разработчик программы (джамоата – пр. автора): заведующий отделом экономики и торговли исполнительного органа государственной власти района...

ПСЭР джамоата (Хатлонская область) на 2023-2025 гг.

Джамоаты номинально участвуют в планировании, обеспечивая учет локальных особенностей, и хозяйственной деятельности. При этом степень вовлеченности джамоатов в процесс планирования может различаться в зависимости от потенциала на местах.

ВЫВОД: действующая система стратегического планирования в Республике Таджикистан характеризуется вертикальной иерархией и соответствующей вертикальной согласованностью документов между уровнями управления. Такая структура создает институциональную основу для дальнейшего развития и совершенствования практик местного социально-экономического планирования.

4.2. Институциональные и управленческие рамки местного планирования

Система местного самоуправления в Таджикистане состоит из двух ключевых уровней – джамоат (первичный уровень) и исполнительный орган государственной власти района (местный уровень государственной власти). Оба уровня выполняют важные, но различающиеся функции в планировании экономического развития. Однако существующая практика показывает, что взаимодействие между уровнями чаще всего осуществляется только сверху вниз от уровня района к уровню джамоата.

Органы государственного управления формируют нормативно-правовую и стратегическую основу социально-экономического развития. Они определяют национальные и отраслевые приоритеты, разрабатывают и утверждают стратегии и государственные программы, обеспечивают их координацию и финансирование, а также осуществляют мониторинг и оценку реализации. Центральные органы власти обеспечивают вертикальную согласованность документов развития и методическое руководство для регионального и местного уровней.

Координация программ национального, отраслевого и местного развития возложена на Министерство экономического развития и торговли и соответствующие его управления. Для обеспечения координации в процессе реализации долгосрочных целей национального развития создан Национальный совет по развитию при Президенте Республики Таджикистан и 14 его межведомственных рабочих групп, основной задачей которых является анализ хода реализации национальных и отраслевых программ в соответствии с целями и приоритетными задачами НСР-2030. Министерство экономического развития и торговли является секретариатом Совета, его рабочим органом, и обеспечивает информационно-аналитическую, правовую, а также организационно-техническую деятельность Совета.

Координация процессов разработки и внедрения методик программ социально-экономического развития территорий является одной из функций Комитета по местному развитию при Президенте Республики Таджикистан.

Местные исполнительные органы государственной власти отвечают за планирование и реализацию программ социально-экономического развития на уровне областей, городов и районов. Их роль включает адаптацию национальных и отраслевых приоритетов к местным условиям, координацию деятельности местных заинтересованных сторон, организацию предоставления услуг населению, а также сбор и представление данных для мониторинга и отчетности. Местные исполнительные органы государственной власти выступают ключевым связующим звеном между центральной политикой и потребностями населения. Информация о таких потребностях *должна поступать из джамоатов в рамках из ПСЭР, но в ходе анализа было установлено, что информационные потоки «снизу-вверх» не всегда системно функционируют* и замещаются командной системой «сверху вниз», что более детально описано в следующих далее подразделах настоящего Отчета.

Программы социально-экономического развития областей, городов и районов соответствии с порядком, установленным действующим законодательством, принимаются решением Маджлисов народных депутатов.

Регламентированные законодательством и нормативными правовыми актами роли джамоата и хукумата в планировании:

- 1) Местный исполнительный орган государственной власти района отвечает за:
 - разработку среднесрочных программ развития района (5 лет);
 - разработку годовых планов социально-экономического развития;
 - координацию отраслей (образование, здравоохранение, сельское хозяйство);
 - контроль реализации государственных программ;
 - разработку инвестиционных предложений;
 - распределение бюджетных средств;
 - поддержку средних инфраструктурных проектов местного уровня (ирригация, дороги, энергетика);
- 2) *Джамоат должен формировать:*
 - перечень локальных проблем и инициатив, в отдельных случаях в виде программы развития джамоата;
 - локальные планы развития, включая в них мероприятия по благоустройству, поддержке сельхозпроизводства, мелкой инфраструктуре, водоснабжению, предотвращению чрезвычайных ситуаций, поддержке уязвимых групп и вопросам занятости, вопросам социального развития (женщины, молодежь, ЛсИ, одинокие, престарелые и т.п.), поддержке частных инициатив (разрешения, земельные вопросы);
 - предложения по небольшим инфраструктурным проектам (ремонт мостов, водопровод, освещение);

Бизнес и, в целом, частный сектор являются основным источником экономического роста, занятости и инвестиций на местном уровне. Роль частного сектора заключается в создании рабочих мест, расширении налоговой базы, внедрении инноваций и участии в реализации проектов развития, в том числе через государственно-частное партнерство. Частный сектор также участвует в консультациях по вопросам улучшения деловой среды и формирования приоритетов местного экономического развития. Институциональной основой такой консультации являются Советы по улучшению предпринимательского и инвестиционного климата при Председателях областей, городов и районов. Однако на практике работе этих советов требует улучшения.

Организации гражданского общества и инициативные группы населения должны играть важную роль в представлении интересов местных сообществ, повышении прозрачности и подотчетности органов власти, а также в реализации социальных и общественно значимых проектов. Гражданское общество должно способствовать вовлечению населения в процессы планирования, мониторинга и оценки местного развития и формированию обратной связи по качеству государственных и местных услуг. На практике вовлеченность и активность гражданского общества в процесс планирования на местах неоднородна.

ЦИТАТА: *«Да, создаются Советы, и первое время после создания собираются довольно регулярно, раз в месяц, но потом активность падает. В итоге часто функционирование советов и других*

общественных групп сводится к их номинальному существованию, а реальные инициативы обсуждаются редко».

Из интервью с представителем экономического
отдела местного государственного органа

Представленная ниже таблица 1 иллюстрирует общую картину институционального распределения ролей участников процесса планирования и мониторинга на местном уровне.

Таблица 1. Ключевые акторы в системе планирования и мониторинга местного развития в Республике Таджикистан.

Участники	Основная роль в планировании	Роль в реализации и мониторинге
Центральные органы госуправления	Формируют национальные стратегии, среднесрочные программы, методологию и индикаторы	Координируют, контролируют, проводят мониторинг и оценку, корректируют политику
Региональные исполнительные органы власти (области)	Адаптируют национальные приоритеты к региональному уровню, разрабатывают региональные программы	Обеспечивают реализацию программ, собирают и передают данные мониторинга и оценки
Местные исполнительные органы государственной власти (города, районы)	Разрабатывают программы социально-экономического развития районов и их планы действий	Обеспечивают реализацию программ, выделяют финансирование, реализуют проекты, ведут первичный мониторинг, отчитываются «наверх»
Местные исполнительные органы государственной власти (джамоаты)	Готовят программы социально-экономического развития территорий и их планы действий	Реализуют планы и проекты, собирают и передают данные мониторинга, отчитываются «наверх»
Бизнес (частный сектор)	Участвует в консультациях, инвестиционном и проектном планировании	Реализует инвестиционные проекты, создает рабочие места, вносит вклад в развитие
Гражданское общество (НПО, сообщества)	Представляет интересы населения, участвует в обсуждении приоритетов	Осуществляет общественный мониторинг, обратную связь, социальные инициативы

При этом описанные выше институциональные роли и механизмы в значительной степени отражают нормативно закреплённую модель взаимодействия участников системы планирования. На практике степень их фактической вовлечённости и отдачи может существенно различаться между территориями и зависеть от наличия кадрового потенциала, устойчивых рабочих процедур, качества координации и инициативности отдельных участников процесса. В ряде случаев участие джамоатов, бизнеса и гражданского общества носит преимущественно консультативный или эпизодический характер, а отсутствие детально описанных и воспроизводимых рабочих процессов ограничивает устойчивость механизмов взаимодействия, обратной связи и совместного планирования развития территорий.

ЦИТАТА: «На практике участие джамоатов в планировании зачастую носит ограниченный или консультативный характер, особенно в части формирования приоритетов, оценки ресурсов, участия в мониторинге. Многие джамоаты не имеют достаточного аналитического и кадрового

потенциала, ПСЭР часто воспринимается как “районный документ”, а не инструмент местного управления, участие населения и местных НПО остается нерегулярным».

Мнение участника Программы EGED

ВЫВОД: институциональная система местного планирования в Республике Таджикистан характеризуется установившимся распределением ролей между уровнями управления и *относительно* регламентированным механизмом координации и реализации программ развития. В процесс формально вовлечены государственные органы, органы местного самоуправления, бизнес и гражданское общество. Вместе с тем эти механизмы не всегда устойчивы на практике, что создает задел для дальнейшего совершенствования системы взаимоотношений в рамках местного планирования и мониторинга. Несмотря на формальную вовлеченность джамоатов в процессы планирования, их практическое участие в формировании приоритетов, аналитике и мониторинге остается неоднородным и во многом зависит от кадрового и организационного потенциала территории.

4.3. Процесс разработки ПСЭР на уровне района и джамоата: практика и возможности для улучшения

На территории республики по состоянию на 2025 г. было разработано и выполнялось 68 программ социально-экономического развития (ПСЭР) городского и районного уровня, из которых 19 относятся к Согдийской области, 26 – к Хатлонской области, 9 – к Горно-Бадахшанской автономной области, 13 – к районам республиканского подчинения (РРП) и 1 – к городу Душанбе. Таким образом, все города и районы Республики Таджикистан охвачены программами развития. Программ развития джамоатов значительно меньше несмотря на то, что джамоатов больше, чем районов. В ходе сбора данных для настоящего Отчета не удалось получить представления о реальном количестве готовых программ развития джамоатов из-за их разнородного качества, доступности и наличия в документах этих органов.

Порядок разработки программ социально-экономического развития местностей, утвержденный упомянутым выше постановлением Правительства РТ от 2 мая 2019 г. №181, устанавливает для местных ПСЭР(на всех уровнях) общую структуру, которая должна содержать:

- введение с указанием краткой информации об области, городе / районе и территории, а также отсылку на документы национального и отраслевого стратегического планирования (например, НСР до 2030 г.), на которые данная ПСЭР ориентирована;
- определение видения, целей и приоритетных отраслей с учетом специфических особенностей территории;
- анализ состояния приоритетных отраслей с указанием основных проблем отрасли, приоритетов, направлений деятельности, поставленных задач и ожидаемых результатов;
- описание порядка мониторинга и оценки ПСЭР;
- приложенный План мероприятий по реализации ПСЭР.

ПСЭР местностей (областей, районов/городов и территорий джамоатов) разрабатывается на среднесрочный период в 5 лет. Планы мероприятий по реализации ПСЭР тоже разрабатываются и принимаются на 5 лет и взаимосвязаны с ПСЭР.

Результаты проведенного анализа и полевых обсуждений позволяют выявить отдельные особенности практического применения методик, которые влияют на сопоставимость, воспроизводимость и прикладную ценность программ развития.

Основным моментом здесь является *отсутствие устойчивой практики разработки программ на уровне джамоатов*. В соответствии со статьей 11 Закона РТ «Об органах самоуправления поселков и сел») у джамоатов имеются полномочия по разработке и утверждению ПСЭР поселков и сел, но на практике джамоаты чаще всего пользуются поступающими «сверху вниз» ПСЭР районов, ограничиваясь ежегодной разработкой не программ, а планов, которые, представляют собой перечень проблем и мероприятий, а не обоснованный документ по местному экономическому развитию. Прогнозные данные, экономические модели или бизнес-аналитика отсутствуют. В результате приоритеты джамоатов редко входят в ПСЭР района, поскольку:

- отсутствует аналитическое обоснование;
- нет данных о социально-экономической отдаче и воздействии;
- нет механизмов согласования интересов.

Таким образом, район планирует «сверху вниз», а джамоаты – «по факту», что снижает эффективность всей системы планирования.

ЦИТАТА: «Нужно сделать практический акцент на необходимость использования локальных данных джамоатов, результатов общественных обсуждений, совместных оценок потребностей, данных, собираемых через местные инициативы и проекты. Это важно, поскольку на практике именно на местном уровне лучше понимают реальные проблемы, быстрее выявляют изменения, могут обеспечить актуальные данные по миграции, занятости, услугам и инфраструктуре. При этом эти данные редко системно используются в районном планировании».

Мнение участника Программы EGED

Об этом говорят не только опросы и интервью, проведенные в процессе данного анализа, но и изученные документы стратегического планирования местного уровня. Если ПСЭР районов и городов имеют целостную структуру, хоть и разнящуюся, но в основном соответствующую требованиям Порядка, разработки ПСЭР местностей, утвержденного Постановлением Правительства РТ №181 от 02 мая 2019 г., то ПСЭР джамоатов или вообще недоступны для изучения ввиду их отсутствия, либо состоят из перечней мероприятий, определенных в ПСЭР района / города.

Ниже в Таблице 2 представлено описание процесса разработки и структуры ПСЭР на уровне районных хукуматов и джамоатов (для них действует одна и та же методика, но в таблице отмечены разные подходы, существующие на практике) с одновременной экспертной оценкой возможностей для дальнейшего развития практик местного планирования. Этот анализ служит основой для рекомендаций по увеличению прикладной ценности существующих методик, представленных в Разделе 5 настоящего Отчета.

Таблица 2. Рабочий процесс разработки ПСЭР на уровне района и территории джамоата

Текущий порядок	Возможности для развития
МЕТОДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПСЭР	
Министерство экономического развития и торговли РТ курирует процессы планирования и мониторинга развития на уровне районов	Централизованная координация со стороны Министерства поможет обеспечить качественную сочетаемость программ развития районного уровня и уровня

Текущий порядок	Возможности для развития
	джамоатов, и может использоваться для постепенного внедрения унифицированных инструментов планирования и анализа на уровне районов
Министерство экономического развития и торговли РТ осуществляет меры по развитию моделирования прогнозов на центральном уровне	Наработки в области прогнозирования на национальном уровне могут быть адаптированы в упрощенном виде для применения на районном уровне, обеспечивая постепенное развитие практики прогнозирования на основе сквозных показателей
Методологическое сопровождение процесса планирования на уровне джамоатов осуществляется Комитетом по местному развитию при Президенте РТ	Встречи с представителями комитета в процессе подготовки Отчета показали, что Комитет активно поддерживает реформы и может стать проводником нововведений в процесс планирования, т.е. выступать ключевой площадкой для стандартизации, тиражирования единых подходов, апробации новых инструментов и постепенного внедрения новых подходов на уровне джамоатов по всей стране
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПСЭР	
Создание Рабочей группы (распоряжение председателя района): государственные служащие + депутаты + статистика/финансы + представители бизнеса и гражданского общества + представители органов общественной самодеятельности. Состав рабочей группы должен обеспечивать учет широкого спектра мнений представителей не только исполнительной власти, но и групп общественности Пробелы: Ограниченная способности джамоатов осуществлять меры развития и высокий уровень их зависимости в вопросах планирования от района и области. Основной аналитический и плановый контур сосредоточен на уровне районов. Ключевым документом местного развития остается программа развития района, а участие джамоатов в планировании неоднородно на различных территориях, как уже описывалось выше	Развитие аналитического потенциала для джамоатов может быть сосредоточено не на создании сложных программ и высокочастотном и повторяющемся цикле обучения персонала, а на простом алгоритме выявления потребностей, сбора данных, обсуждения приоритетов и подготовки предложений для районной ПСЭР в виде стандартной формы ПСЭР джамоата, сопоставимой по структуре и показателям с программой района. Районная программа может оставаться основным инструментом концентрации ресурсов и формирования целостного видения развития территории, при этом вклад джамоатов может быть усилен через более системный сбор локальных данных, инициатив и предложений “снизу вверх”. Таким системным звеном будут ПСЭР джамоатов, поставленные на алгоритмизированную и шаблонную основу
Текущая кадровая ситуация в местных исполнительных органах государственной власти и джамоатах снижает устойчивость институциональной памяти и влияет на качество планирования. Постоянное обучение не дает нужного эффекта.	Алгоритмизация процесса, стандартные шаблоны, пошаговые инструкции и простые цифровые формы могут снизить зависимость качества программ от отдельных специалистов и упростить передачу опыта новым сотрудникам
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГРАЖДАНСКОГО УЧАСТИЯ	

Текущий порядок	Возможности для развития
Согласно п.11 Порядка разработки ПСЭР, утвержденного Постановлением Правительства РТ №181 от 02 мая 2019 г.: в состав рабочей группы по разработке ПСЭР входят представители гражданского общества, частного сектора, органов общественной самодеятельности, активисты (в том числе женщины активисты) и другие заинтересованные стороны. Согласно п.12 этого же порядка в процессе разработки ПСЭР предусматриваются: – расширенные заседания рабочей группы для обсуждения вопросов с участием заинтересованных сторон и приглашенных лиц; – организация круглых столов; – выездные встречи представителей районных исполнительных органов государственной власти в джамоатах и отдельных организациях; – общественные обсуждения (приглашаются представители общественных организаций, а также активисты городов / районов или джамоатов, граждане и другие заинтересованные стороны); – фокус-группы по отдельным проблемным вопросам Пробелы: Участие граждан в планировании имеет разную интенсивность и качество на разных территориях; общественные обсуждения и фокус-группы могут проводиться нерегулярно или носить формальный характер. Платформы взаимодействия власти, бизнеса и сообщества существуют, но не всегда становятся механизмом подготовки совместных решений и предложений для включения в программы развития Мелкие дехканские хозяйства и домохозяйства недостаточно представлены в системе управленческого анализа, хотя именно они формируют значительную часть местной экономики	Уже предусмотренные в РТ формы участия можно развить в более регулярные и понятные механизмы: обсуждения на уровне джамоатов, фокус-группы по ключевым вопросам, участие женщин, молодежи, бизнеса и уязвимых групп в определении приоритетов. Советы, общественные площадки, ассоциации дехканских хозяйств, водопользователей и инициативные группы могут использоваться как основа для формирования экономических инициатив, инвестиционных предложений и местных проектов. Эти механизмы становятся эффективными тогда, когда точные параметры их включения в процесс планирования детально расписаны в виде последовательности обязательных действий – административно и содержательно
ДИАГНОСТИКА и ОТРАСЛЕВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ	
Подготовка общего описания города / района / местности: – административно-территориальная структура; – особенности климата и рельефа и их влияние на уровень жизни и ЧС; – природные ресурсы; – демографическая ситуация – краткое описание; – демография; – основные социально-экономические тенденции;	

Текущий порядок	Возможности для развития
– возможности бюджета (уровень джамоата и района)	
Общий анализ состояния района / территории: инструменты: SWOT, «дерево проблем», видение развития. Как правило, это очень простой SWOT анализ на его первом шаге - простая матрица сильных, слабых сторон, возможностей и угроз без дальнейшей логической увязки элементов матрицы	Опыт местного планирования в других странах показал, что половинчатый SWOT анализ не дает таких результатов, как отраслевой анализ на основе правильно определенных показателей развития, помогающий увидеть проблемы и пути их решения, т.к. SWOT анализ не отражает динамику и связи между секторами. Внедрение набора отраслевых показателей и простого алгоритма позволит заменить эту процедуру.
Анализ ситуации и определение стратегии по отраслям, основанный на текущих тенденциях и отраслевых показателях. Анализ имеет четко отраслевой характер с общей группировкой отраслей на экономику и социальный блок. Пробелы: Ограниченная доступность и неоднородность данных на уровне джамоатов и частично районов. Неоднородна достоверность локальных данных. Тенденции чаще всего не выявляются, а просто описывается проблема. Некоторые районы аккуратно анализируют историческую динамику за 3-4 года почти по всем показателям, некоторые – сравнивают с предыдущим годом или отражают данные текущего года, и только по отдельным показателям приводят динамику за 3 года. Ограничения в данных напрямую влияют на способность прогнозировать и планировать экономическое развитие, определять специализацию и оценивать инвестиционные потребности. Подходы к выбору показателей в программах развития различаются между территориями, что затрудняет сопоставление программ и агрегирование данных на районном и областном уровнях. Далее по разделам:	Внедрение минимального набора сопоставимых показателей для джамоатов, районов и областей может повысить качество информации и создать основу для более систематизированного сбора достоверных данных, обеспечить учет местной специфики, но и одновременно обеспечить сопоставимость данных на разных уровнях и их использование для мониторинга, прогнозирования и принятия решений.
Экономика: (для районов и джамоатов) анализируются приоритетные отрасли, «которые играют важную роль в развитии экономики и в кратчайший срок могут обеспечить рост экономики» Наиболее часто повторяющаяся отраслевая структура: – сельское хозяйство (землепользование, орошение, урожайность, поголовье скота,	Унифицированный (одинаковый для всех джамоатов и районов) набор сквозных показателей развития поможет правильно организовать информационный поток «снизу-вверх», чтобы район получал более систематизированные данные об экономическом развитии джамоатов. Алгоритмизация и внедрение шаблонов также позволит иметь более системное и

Текущий порядок	Возможности для развития
продукция в натуральном выражении), переработка; – промышленность (объемы производства, предприятия и мощности, модернизация); – занятость, ИП/МСП, женское предпринимательство; – доступ к кредитам/консалтингу; – оценка давления на экосистемы и энергоэффективности; – описание отдельных действующих проектов. Пример проекта: «Кластер сушки/переработки фруктов» – линии сушки + сертификация + оборотный капитал + экспорт в ЕАЭС; KPI: +180 рабочих мест, включая женщин/молодежь. Пробелы: Приводится большое количество смешанных (абсолютных, относительных и фактологических) показателей. Различные ПСЭР зачастую имеют различные показатели и различную их трактовку	единообразное представление информации, т.к. в шаблон могут быть включены не только показатели, но и рекомендуемые для анализа вопросы.
Социальный блок – образование (охват, нагрузка, инфраструктура, инклюзия, профподготовка); – здравоохранение (ПМСП, иммунизация, санитария, готовность к ЧС); – соцзащита/занятость/миграция (услуги для уязвимых, центры занятости); – описание отдельных действующих проектов Пример проекта: «Центр занятости женщин» в двух джамоатах: переобучение, микрозаймы до 20 тыс. сомони, сопровождение 12 мес.; KPI – трудоустроено 300 женщин, 60 микробизнесов. Пробелы: Приводится большое количество смешанных (абсолютных, относительных и фактологических) показателей. Различные ПСЭР зачастую имеют различные показатели и различную их трактовку	Унифицированный (одинаковый для всех джамоатов и районов) набор сквозных показателей развития поможет правильно организовать информационный поток «снизу-вверх», чтобы район получал более систематизированные данные о социальном развитии джамоатов. Алгоритмизация и внедрение шаблонов также позволит иметь более системное и единообразное представление информации, т.к. в шаблон могут быть включены не только показатели, но и рекомендуемые для анализа вопросы.
Инфраструктура, ЖКХ и цифровизация – водоснабжение и канализация; – управление ТБО; – теплоснабжение; электроэнергия/ВИЭ; – жилье/благоустройство; – дороги/безопасность дорожного движения; – связь/интернет; – описание отдельных действующих проектов. Пример проекта: «Реконструкция 14 км водопроводных сетей + 3 хлораторных узлов» – охват населения +30%, собираемость платежей 55%→80%.	Приводится большое количество смешанных (абсолютных, относительных и фактологических) показателей. Различные ПСЭР зачастую имеют различные показатели и различную их трактовку

Текущий порядок	Возможности для развития
Экология и климат / ЧС – источники загрязнений; – биоразнообразии; – засухи/наводнения/оползни, готовность и оповещение; – интеграция природоохранных мер в отрасли; – описание отдельных действующих проектов. Пример проекта: «Сель-безопасность» – 5 локальных систем раннего оповещения + берегоукрепление в 3 точках; KPI – снижение повреждений инфраструктуры на 40%.	Приводится большое количество смешанных (абсолютных, относительных и фактологических) показателей. Различные ПСЭР зачастую имеют различные показатели и различную их трактовку
УВЯЗКА С БЮДЖЕТОМ И РЕСУРСАМИ	
В соответствии с законодательством РТ ПСЭР местностей являются основой для разработки местного бюджета. Методика разработки ПСЭР (п. 14. Порядка) также устанавливает, что при разработке ПСЭР должны приниматься во внимание реальные возможности бюджета на среднесрочный период. Пробелы: Финансовые возможности джамоатов ограничены, и значительная часть ресурсов распределяется на районном уровне согласно ПСЭР района (а зачастую также зависит от республиканского уровня); Методика предлагает «привести краткое описание бюджета и возможностей города и района», при этом не предлагая каких-то специальных форм. Предлагается также проведение анализа доходной и расходной частей местного бюджета (с учетом функциональной и экономической классификации) и оценка финансовой потребности для осуществления программы развития по отраслям. Формы так же не прилагаются, видимо, предполагается использование стандартных бюджетных форм. Внебюджетные ресурсы, включая инициативы населения, донорские проекты и частные инвестиции, предусмотрены к планированию как часть ресурсов программы, но не всегда структурируются и интегрируются в единый план развития.	Более четкая увязка местных инициатив с районными программами, бюджетными возможностями и внешними источниками финансирования может повысить реализуемость приоритетов ПСЭР джамоатов. Систематизированное (по разделам, отраслям и мерам) включение внебюджетных ресурсов в планы действий и инвестиционные профили позволит лучше видеть совокупный ресурс территории и повышать координацию между участниками развития.
РАЗРАБОТКА ПЛАНОВ РЕАЛИЗАЦИИ ПСЭР	
К ПСЭР обязательно должен быть приложен План мероприятий, который включает совокупность мер/проектов по решению поставленных целей Программы с указанием индикаторов для мониторинга и оценки, источников финансирования и ответственных исполнителей мероприятий.	

Текущий порядок	Возможности для развития
Пробелы: В ходе анализа выяснилось, что согласованность ПСЭР и планов их реализации не всегда четко прослеживается. Мероприятия и проекты, указанные в плане, зачастую непропорциональны или не соответствуют выбранным в ПСЭР приоритетам развития. Пример: в одной из рассмотренных районных программ были представлены прогнозные показатели по сельскому хозяйству, занятости и инфраструктуре, однако план действий джамоата содержит просто перечень мероприятий, особо не привязанных к отраслям и показателям, в него включены, в основном, общественные мероприятия	
УТВЕРЖДЕНИЕ ПСЭР	
На уровне районов есть представительные органы – Маджлисы народных депутатов, которые утверждают ПСЭР районов. ПСЭР джамоата утверждается председателем джамоата, Совет джамоата является не представительным, а коллегиальным органом (ст.16 Закона РТ «Об органах самоуправления поселков и сел»)	Наличие на уровне районов представительных органов и их полномочий по утверждению ПСЭР повышает подотчетность программ развития нуждам сообществ и должно повышать субсидиарную ответственность и прозрачность процесса планирования
МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА	
Министерство экономического развития и торговли РТ и Секретариат Совета национального развития при Президенте РТ осуществляют меры по внедрению теории и практики мониторинга развития, внедряя систему показателей	Национальная система показателей развития, зафиксированная в ПСР, может стать основной матрицей для создания единой системы сквозных показателей, доведя их до уровня джамоата, соединяя, таким образом, все уровни управления в единой системе сопоставимых данных
Мониторинг реализации ПСЭР осуществляет местный исполнительный орган государственной власти (хукумат района); допускается специально организованная группа МиО; номинально предполагается участие гражданского общества (круглые столы, слушания, публикации на сайте). Министерство экономического развития и торговли РТ может осуществлять выборочный мониторинг и оценку программ развития местностей. Программы социально-экономического развития местностей могут быть скорректированы по результатам мониторинга и оценки. Отчетность: годовой отчет о мониторинге реализации выносится на сессию Маджлиса народных депутатов в I квартале следующего года; утверждается план действий с учетом корректировок (если имеются корректировки). Пробелы:	ПРООН и JICA усиливают в РТ потенциал мониторинга и развивают национальную систему мониторинга и оценки, применяя единые подходы, развивая потенциал и создавая единую цифровую платформу. В реализации этих мер задействована Академия государственной службы РТ, в разработке платформы участвует Агентство по инновациям и цифровым технологиям при Президенте РТ. Создание цифровой платформы потребует много времени и ресурсов. Тем не менее, это позитивная тенденция, которая может укрепить связь между показателями развития на разных уровнях планирования. Участие профильного агентства позволит обеспечить технологическую основу для интеграции данных и может способствовать

Текущий порядок	Возможности для развития
Система мониторинга и оценки на местном уровне во многом опирается на отчетность о выполнении мероприятий, тогда как связь с результатами и эффектами развития выражена недостаточно. Единая цифровая платформа для мониторинга может подразумевать базу знаний, собранную в одном месте. Если речь идет о цифровой базе показателей, то мониторинг не будет иметь смысла без плановых значений таких показателей.	формированию единой цифровой среды планирования в долгосрочной перспективе. Разработана новая методика и разрабатывается Национальная дорожная карта по развитию мониторинга и оценки. В нее можно включить меры по созданию матрицы дезаггегированных по территориям показателей, а также меры по разработке алгоритма планирования и прогнозирования на местном уровне. От усиления местного планирования система мониторинга только выиграет. Унификация плановых показателей и их увязка с мониторингом позволит перейти от учета выполненных мероприятий к отслеживанию изменений в занятости, доходах, доступе к услугам и экономической активности.

Стоит особо отметить, что значительная часть действующих программ разработана на период 2021–2025 гг. и требует обновления с учетом текущих условий и приоритетов, заданных недавно принятой ПСР на 2026-2030 гг. В то же время практика разработки программ в ряде случаев опирается на внешнюю экспертную поддержку, что ограничивает возможность их регулярного самостоятельного обновления местными исполнительными органами.

ЦИТАТА: «Существует проблема зависимости качества ПСЭР от внешних консультантов и донорских проектов, поскольку мы и раньше наблюдали, что документы готовятся преимущественно при внешней поддержке, отсутствует устойчивый внутренний механизм обновления ПСЭР, после завершения проектов практика часто ослабевает».

Мнение участника Программы EGED

ВЫВОД: практика местного планирования в Республике Таджикистан формируется на основе существующих методик и накопленного опыта, при этом подходы к использованию данных и показателей, а также степень вовлеченности джамоатов в процесс планирования различаются между территориями. Это влияет на сопоставимость программ, глубину их аналитической проработки и увязку с прогнозированием и ресурсной базой. Сохраняется высокая зависимость отдельных территорий от внешней экспертной и донорской поддержки при подготовке и обновлении ПСЭР, что ограничивает устойчивость системы местного планирования.

Вместе с тем система уже располагает необходимыми условиями для дальнейшего развития. Наличие институциональной основы, практики подготовки программ на районном уровне и механизмов координации позволяет сосредоточить усилия на совершенствовании инструментов планирования – в том числе через более согласованное использование показателей, усиление роли джамоатов и развитие унифицированных форм и алгоритмизированных процессов.

4.4. Данные и аналитическая основа местного планирования

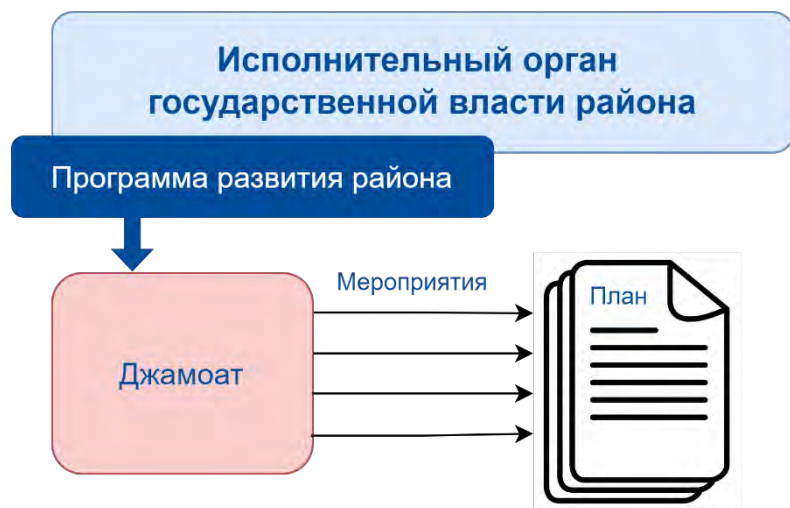
В системе местного планирования данные должны рассматриваться как основа для анализа и принятия решений, потому что:

- планирование должно опираться на стандартный набор ключевых показателей развития. Политика без цифр теряет смысл и прозрачность;
- требуются как официальные статистические данные, так и административные данные, доступные на уровне джамоатов, включая исследования, наблюдения и практический опыт, заявления и предложения населения;
- анализ данных должен учитывать динамику за предыдущие годы, что позволяет выявлять устойчивые тенденции и проблемные зоны;
- только через использование данных формируется прогноз на среднесрочный период, позволяющий оценить возможные изменения и риски;
- выбор приоритетов должен быть основан на анализе данных.

Организация сбора и обмена данными

В Республике Таджикистан обмен информацией и данными по показателям и индикаторам развития между различными уровнями планирования осуществляется в рамках общих процессов государственного стратегического планирования и мониторинга. Информационные потоки формально построены по иерархическому принципу и предполагают движение информации не только сверху вниз (например, бюджетные ограничения, индикаторы ПСР, методология, формы отчетности), но и снизу вверх (данные о состоянии местной экономики и социальной инфраструктуры - от местного уровня к национальному). На практике это иерархический принцип работает не всегда - большинство плановых данных (программа развития района) спускается из района в джамоат (см. Рис. 2).

Рис. 2. Движение плановых данных сверху вниз



Основными источниками данных являются:

- исполнительные органы государственной власти на местном и региональном уровнях;
- отраслевые министерства и ведомства;
- органы государственной статистики;

- данные и аналитические материалы партнеров по развитию и организаций гражданского общества.

На практике сбор информации осуществляется через:

- подготовку периодической отчетности по установленным показателям;
- единовременные запросы данных от исполнительных органов государственной власти районов / городов в адрес джамоатов;
- единовременные запросы данных от территориальных подразделений и центральных аппаратов ведомств в адрес исполнительных органов государственной власти областей и районов;
- использование административных данных (образование, здравоохранение, социальная защита, инфраструктура).

Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан играет ключевую роль в обеспечении сопоставимости данных и формировании официальных показателей на национальном уровне, в разрезе отраслей ключевыми являются административные данные ведомств. При этом наиболее полная и структурированная статистическая информация доступна на национальном и областном уровнях, тогда как детализация на уровне районов и джамоатов ограничена.

Информационные системы и цифровые инструменты

Использование цифровых инструментов в системе планирования находится в Республике Таджикистан на стадии развития:

- обмен данными осуществляется преимущественно через отчетные формы, электронные таблицы и разрозненные ведомственные системы;
- единая цифровая платформа стратегического планирования и мониторинга находится в стадии формирования;
- отраслевые информационные системы (здравоохранение, образование, социальная защита) функционируют независимо и не всегда интегрированы между собой;
- автоматизированный обмен данными между уровнями управления ограничен.

Цифровизация местного планирования может сталкиваться также с ограниченным доступом к интернету, недостаточной технической базой и различным уровнем цифровой грамотности сотрудников местных исполнительных органов государственной власти и джамоатов.

Для компенсации технических сложностей на начальных этапах применения улучшенных подходов к планированию можно использовать простые и реалистичные инструменты: унифицированные Excel-формы, электронные шаблоны, пилотные базы данных и постепенное обучение специалистов на местах. Ожидается реализация программ цифровизации, принимаемых на уровне центрального Правительства, и, возможно, содействие партнеров по развитию.

Доступность данных для анализа и прогнозирования

Возможности использования данных для прогнозирования развития на местном уровне остаются ограниченными:

- преобладают текущие административные данные и описательные оценки;
- отсутствуют регулярные и сопоставимые временные ряды;
- аналитические инструменты прогнозирования используются ограниченно.

На уровне джамоатов зачастую отсутствуют систематизированные данные по ключевым аспектам развития, включая:

- экономическую активность населения и структуру занятости;
- состояние инфраструктуры;
- развитие малого бизнеса и сектора услуг;
- рынок труда, миграцию и самозанятость.

Собираемая информация часто носит фрагментарный и несопоставимый характер, не обновляется регулярно, хранится в бумажных журналах и ограниченно используется при принятии решений. В местных исполнительных органах государственной власти данные более структурированы, однако они в недостаточной степени формируются на основе информации, поступающей с уровня джамоатов.

ПРИМЕР: Информация для разработки Программ социально-экономического развития уровня района собирается из следующих источников посредством направления официального единовременного письма председателя района/области:

- районное/областное управление статистики;
- районные/областные структурные управления и ведомства;
- джамоаты/исполнительные органы государственной власти города;
- аналитические отчеты в ходе деятельности общественных организаций и партнеров по развитию в районе/области.

Следует отметить, что данные собираются в различных формах, что создает трудности для их анализа. В случае запроса информации в форме единой таблицы не все показатели будут пригодны для анализа.

Единообразие показателей и сопоставимость данных

Одним из значимых факторов, влияющих на особенности практики планирования, является вариативность подходов к формированию системы показателей на различных уровнях управления. В настоящее время показатели, используемые в программах социально-экономического развития, формируются с учетом доступности данных, приоритетов конкретных территорий и сложившихся практик разработки программ, т.е.:

- не установлен стандартный набор конкретных индикаторов для программ социально-экономического развития;
- показатели формируются на основе доступной информации и имеющихся источников данных, а не единой методологии;
- подходы к выбору и интерпретации показателей могут различаться между территориями;
- увязка показателей между национальным, отраслевым и местным уровнями носит ограниченный характер.

ЦИТАТА: Аналитическая оценка 154 отраслевых документов и региональных ПСЭР в Хатлонской и Согдийской областях подтверждает наличие серьезного «вертикального» разрыва в системе отчетности. Данные, генерируемые на местном уровне, не обладают необходимой степенью агрегируемости из-за отсутствия единых форматов сбора индикаторов, что критически затрудняет оценку кумулятивного воздействия программ на национальные приоритеты, обозначенные в ПСР на 2026-2030 гг.

ПРИМЕР: Разница некоторых выборочных сходных отраслевых показателей ПСЭР двух районов (один из Согдийской, другой – из Хатлонской области)

Район 1	Район 2
Ежегодная численность населения (тыс.человек) – деление по возрастным группам, по полу, динамика за 1 предыдущий год, текущий год и 5 прогнозных лет	Только численность населения в разбивке по поселкам и селам, нет динамики, нет прогноза
Объем ВРП (тыс.сомони), объем прямых инвестиций в экономику (тыс.сомони), без динамики, темп роста в сравнении с предыдущим годом	Отсутствуют
Удельный вес площади сельскохозяйственных земель в общей площади района в составе 8 категорий (например, пастбища, леса, земли под застройку и т.п.) (га)	Площади сельскохозяйственных земель по 14 категориям (например, пастбища, многолетние растения, кустарники, земли водного хозяйства и т.п.) (га)
Отсутствует	Площади сельскохозяйственных земель под разные культуры (например, хлопок, пшеница, фруктовые деревья и т.п.) (га)
Урожайность (ц/га) по 6 видам продукции (например, хлопок, зерновые, овощи) динамика за предыдущий год, прогноз на 5 лет	Урожайность (ц/га) по 7 видам продукции (например, хлопок, зерновые, овощи) с динамикой за 4 года, прогноз на 5 лет
Большой подраздел посвящен структуре внутреннего долга района по сектору сельского хозяйства (это не уровень ПСЭР)	Большой подраздел посвящен состоянию техники и наличия запасных частей с подробными цифрами по видам запасных частей (это не уровень ПСЭР)
Количество населения по уровню образования (высшее, средне-профессиональное, среднее) (чел.) динамика за предыдущий год	Отсутствует
Отсутствует	Количество учащихся детей в школах (чел.) по классам (это не уровень ПСЭР)

В результате программы развития различных районов и различных джамоатов отличаются по структуре и содержанию, что затрудняет их сопоставление, агрегирование информации и использование данных для прогнозирования и мониторинга.

ПРИМЕР: Разница в структурах ПСЭР двух джамоатов (один из Согдийской, другой – из Хатлонской области):

Джамоат 1	Джамоат 2
-----------	-----------

<u>1.1. Административное расположение территории джамоата</u> Описываются административные границы джамоата, соседние территории, площадь, расстояние до районного центра и транспортное расположение (один абзац); <u>1.2. Историко-культурное описание джамоата</u> (один абзац); <u>1.3. Природа, климат и земельные ресурсы</u> Описываются природные условия, климатические особенности, температурный режим и общая характеристика территории. (один абзац) <u>1.4. Демографическая ситуация джамоата</u> Приводятся сведения о численности населения, гендерной структуре, домохозяйствах и национальном составе населения. (один абзац и две небольшие таблицы: население в разбивке по селам без динамики и общая динамика изменения численности населения (с указанием количества мигрировавших) за три прошедших года) <u>1.6. SWOT-анализ и видение (перспективы) джамоата</u> Проводится очень простой анализ только сильных и слабых сторон джамоата, а также формируется общее видение будущего развития территории (очень коротко), поле чего приводится очень краткий список приоритетов (только наименования, например: развитие птицеводства и инкубаторов, повышение уровня образования и т.д.) <u>Таблица по секторам развития (сельское хозяйство и промышленность):</u> Содержит очень краткое описание текущего состояния отраслей, возможностей развития, существующих проблем и потенциальных угроз для экономики джамоата (цифровых показателей нет)	Текста программы на 2026-2030 г. нет, но есть Матрица действий, форма которой предлагается в Порядке разработки ПСЭР местностей, утвержденном Постановлением Правительства РТ от 2 мая 2019 г. №181. В ее структуре должны быть отражены основные цели, задачи и мероприятия по отраслям, а также соответствующие индикаторы результатов. Для каждого направления предусмотрены базовые и целевые значения показателей, временные горизонты реализации мероприятий по годам, а также информация об ответственных исполнителях. Представлены отрасли: – сельское хозяйство; – промышленность; – строительство, МСП; – образование; – здравоохранение; – молодежь, спорт и туризм; – электрообеспечение; – транспорт и дорожное хозяйство; – ЖКХ и охрана окружающей среды. Большинство ячеек с фактическими и целевыми значениями по показателям объемов производства (например, Объем производства пшеницы (тыс.тонн)) не заполнено, заполнены только условные значения фактологических индикаторов (например, Дренажные каналы очищены - 100%) Отдельные столбцы матрицы должны отражать динамику финансирования и распределение потенциальных источников финансирования, включая республиканский, областной и местный бюджеты, частный сектор и иностранные инвестиции. Они также не заполнены.
--	--

Анализ данных и прогнозирование

Перечисленные факторы также отражаются на формировании единой аналитической базы, используемой для оценки динамики развития и подготовки прогнозов на основе агрегированных местных данных, особенно в целях мониторинга реализации ПСР 2026-2030.

Прогнозирование социально-экономических показателей на уровне джамоатов ограничено:

- отсутствием локальных цифровых данных;
- нерегулярностью обновления статистики домохозяйств;

- отсутствием унифицированных инструментов прогноза;
- недостаточным кадровым потенциалом.

Это препятствует:

- оценке динамики показателей,
- системному выбору приоритетных секторов;
- расчету экономического потенциала.

ЦИТАТА: «Дальнейшие проблемы выражаются в низком качестве ведомственной отчетности фрагментарности информационных потоков. Исследование в регионах Хатлонской и Согдийской областей выявило что из-за отсутствия четких протоколов взаимодействия между МЭРТ и отраслевыми ведомствами данные ПСЭР зачастую не проходят процедуру качественной верификации. В контексте ПСР 2026-2030 это классифицируется как критический риск для управления на основе доказательств (Evidence-based Management), так как недоверие к первичным данным на нижних уровнях делает невозможным точный прогноз достижения национальных индикаторов на финальной стадии НСР-2030».

Маджон М., Расулова Х., «Совершенствование системы мониторинга и оценки документов стратегического планирования в Республике Таджикистан: от текущих вызовов к плану мониторинга ПСР 2026-2030»

ЦИТАТА: «Существует проблема недостаточной культуры использования данных в принятии решений. Практический опыт показывает, что во многих случаях данные собираются ради отчетности, показатели не используются для корректировки планов, мониторинг остается “мероприятийным”. Одним из ключевых вызовов остается ограниченное использование результатов мониторинга и данных для последующей корректировки планов, распределения ресурсов и пересмотра приоритетов развития».

Мнение участника Программы EGED

Основные ограничения

Существующие особенности системы данных формируют ряд ограничений для планирования:

- фрагментированность источников информации и данных и ограниченная межведомственная интеграция;
- ориентация отчетности на выполнение мероприятий, а не на результаты и эффекты;
- ограниченное качество и полнота данных на местном уровне;
- различие форматов и несопоставимость данных;
- задержки в предоставлении информации;
- ограниченное использование данных прогнозирования, мониторинга и принятия решений.

ВЫВОД: система обмена данными и состав данных в местном планировании Республики Таджикистан обеспечивает базовый уровень сбора и передачи информации, необходимый для планирования и ведомственной отчетности. Вместе с тем система нуждается в дальнейшем развитии, связанным с повышением сопоставимости данных, унификацией показателей и расширением их использования для анализа и прогнозирования развития территорий, а также применением современных цифровых инструментов.

4.5. Связь программ развития с ресурсами и финансированием

Эффективная реализация программ социально-экономического развития возможна только при их надлежащей ресурсной обеспеченности. Поэтому ключевым условием практической реализуемости ПСЭР является их прямая и прозрачная увязка с бюджетными ресурсами, а также с потенциальными внебюджетными источниками финансирования.

Согласно законодательству Республики Таджикистан (ст. 5 Закона РТ «О Государственных финансах РТ», бюджетная система построена как совокупность взаимосвязанных уровней – республиканского и местных бюджетов, включая бюджеты областей, районов / городов и джамоатов поселков и сел. При этом местные бюджеты формируются с учетом прогнозов социально-экономического развития и приоритетов соответствующих программ, что формально создает основу для интеграции планирования и бюджетирования.

Закон Республики Таджикистан «О государственных прогнозах, концепциях, стратегиях и программах социально-экономического развития Республики Таджикистан (утратил силу) от 03 августа 2018 г. №15445. (статья 13) устанавливал, что Программы социально-экономического развития местностей являются основой для разработки местного бюджета и подготовки предложений по финансированию отдельных направлений местного развития за счет республиканского бюджета.

А в Законе Республики Таджикистан «О стратегическом планировании и государственном прогнозировании» от 19 июля 2022 г., № 1894 (с изменениями и дополнениями по состоянию на 14.05.2025 г.) предусмотрена (Статья 15. Финансовое обеспечение мероприятий, планируемых в документе стратегического планирования) разработка Порядка финансового обеспечения мероприятий, планируемых в документах стратегического планирования. Этот Порядок еще не разработан.

Вместе с тем анализ практики показывает, что связь между программами развития и реальными бюджетными возможностями остается ограниченной, о чем указано ниже.

Соотношение программ и бюджетных ресурсов

Программы на уровне районов, как правило, учитывают основные бюджетные параметры, однако:

- не все мероприятия обеспечены подтвержденными источниками финансирования;
- увязка с бюджетным процессом носит частично формальный характер;
- согласование с финансовыми органами является обязательным этапом, но не всегда обеспечивает полную реалистичность программ в части обеспечения финансовыми ресурсами.

ЦИТАТА: «Независимо от достигнутых результатов, опыт первого и второго этапов реализации НСР-2030 показал, что эффективность стратегического планирования и управления зависит от уровня координации на государственном, отраслевом и региональном уровнях. Недостаточный уровень интеграции системы стратегического планирования, реализации отраслевых и региональных программ развития с процессом бюджетного планирования остается проблемой, требующей решения».

Программа среднесрочного развития РТ на 2026-2030 гг.

Это во многом связано с институциональным разделением функций: программы развития находятся в ведении Министерства экономического развития и торговли РТ, тогда как формирование и распределение финансовых ресурсов находится в ведении Министерства финансов РТ. В результате взаимодействие между ними не всегда обеспечивает полную синхронизацию приоритетов местного развития и ресурсов. Нормативная же связь между приоритетами и ресурсами только номинально отражена в законодательстве и НПА как принцип или требование (условие), без конкретных механизмов. В условиях, когда снизу вверх не поступает систематизированной информации о потребностях развития, наиболее удобным способом остается способ вертикального управления ресурсами, как это и происходит на практике.

ЦИТАТА: *Принцип вертикального управления распространяется и на распределение средств. Нам не хватает системной информации о потребностях снизу, поэтому область распределяет бюджет на основе собственных планов, по согласованию с районами. А те, в свою очередь, выделяют средства территориям, управляемым джамоатами. Мы пытались собирать информацию о потребностях территорий джамоатов, и наткнулись на слишком сильное влияние человеческого фактора. Председатели джамоатов искусственно раздували свои запросы. Когда мы подвели общие итоги, то оказалось, что запросы существенно превышали расчетные или ранее согласованные показатели обеспеченности услугами (например, 54 больничных койки вместо установленной норма в 32 на определенное количество населения).*

Представитель Управления экономического развития,
торговли и мониторинга исполнительного органа
государственной власти области

Финансовые возможности и расходные полномочия местного уровня

Система государственных финансов Республики Таджикистан предусматривает, что доходы местных бюджетов формируются за счет:

- местных налогов и неналоговых доходов;
- регулируемых общегосударственных налогов;
- межбюджетных трансфертов (дотаций, субвенций, субсидий);
- грантов и иных поступлений.

При этом расходы местных бюджетов охватывают широкий круг полномочий, включая:

- содержание органов управления и социальные выплаты;
- развитие социальной и коммунальной инфраструктуры;
- реализацию местных программ развития;
- благоустройство территорий и развитие услуг.

В соответствии с законодательством джамоаты включены в систему местных бюджетов и могут обладать собственными финансовыми ресурсами. В то же время распределение расходных полномочий в рамках местного уровня носит укрупненный характер и не детализируется по уровням управления. В результате функции финансирования развития и реализации программ на практике преимущественно сосредоточены на уровне районов, тогда как джамоаты в большей степени обеспечиваются ресурсами на выполнение текущих задач и содержание и аппарата.

Особенности бюджетного финансирования джамоатов

На практике финансирование джамоатов характеризуется рядом особенностей:

- высокая зависимость от районного бюджета (применение сметного принципа финансирования из районного бюджета);
- ограниченный объем собственных доходов¹;
- недостаточная вовлеченность в формирование инвестиционной повестки.

Несмотря на то, что законодательство допускает наличие собственных бюджетов джамоатов, их фактическая финансовая самостоятельность остается ограниченной. Это сдерживает возможность реализации местных экономических инициатив и полноценного участия в реализации программ развития.

ЦИТАТА: «На местах заметно, что во многих ПСЭР перечень мероприятий очень широкий, отсутствует разделение на срочность мер (приоритетные, среднесрочные, долгосрочные), а финансирование часто носит декларативный характер. Для повышения практической реализуемости ПСЭР целесообразно развитие механизмов приоритизации мероприятий с учетом доступных ресурсов, а также поэтапного планирования реализации».

Мнение участника Программы EGED

Внебюджетные источники и софинансирование

Важным элементом ресурсного обеспечения программ являются внебюджетные источники. Законодательство прямо предусматривает возможность привлечения:

- грантов международных организаций;
- средств частного сектора;
- добровольных взносов и иных поступлений.

В практике на местном уровне такие ресурсы действительно используются, включая:

- донорские гранты;
- частные инвестиции;
- инициативы населения (например, развитие местной инфраструктуры).

Вместе с тем внебюджетные источники не структурированы в ПСЭР джамоатов, не интегрированы в единую ресурсную базу ПСЭР, т. е. редко отражаются в программах как системный ресурс.

Общие особенности практики финансирования программ развития

В целом для системы характерны следующие особенности:

- не все мероприятия программ имеют подтвержденное финансирование;
- программы и бюджетные возможности не всегда полностью согласованы;
- механизмы документирования внебюджетных ресурсов развиты ограниченно;
- потенциал софинансирования используется не в полной мере.

Межбюджетные отношения и их роль в финансировании программ развития

В соответствии с законодательством Республики Таджикистан система межбюджетных отношений направлена на обеспечение сбалансированности бюджетов разных уровней и выравнивание их финансовых возможностей. Основными инструментами межбюджетного

¹ Закон РТ «Об органах самоуправления поселков и сел»: п.2. Часть дохода бюджета поселков и сел формируется за счет налоговых и неналоговых доходов; п.3. В доходы бюджета поселков и сел входят платежи за счет налога от недвижимого имущества физических лиц.

регулирующие являются трансферты из вышестоящих бюджетов в нижестоящие, включая дотации, субвенции и субсидии.

В существующей практике:

- трансферты из республиканского бюджета направляются в областные и районные бюджеты;
- районные / городские бюджеты, в свою очередь, обеспечивают финансирование джамоатов;
- значительная часть ресурсов местного уровня формируется именно за счет таких перераспределительных механизмов.

При этом межбюджетные трансферты выполняют несколько ключевых функций:

- выравнивание бюджетной обеспеченности территорий;
- обеспечение финансирования базовых государственных услуг²;
- поддержка реализации приоритетных направлений развития.

С точки зрения программ социально-экономического развития, роль межбюджетных отношений проявляется в следующем.

Во-первых, они формируют основной источник ресурсной базы для районных программ развития, особенно в условиях ограниченности собственных доходов на местах.

Во-вторых, через механизмы распределения трансфертов возможно косвенное влияние на приоритеты развития, поскольку финансирование отдельных направлений может зависеть от решений вышестоящего уровня.

В-третьих, при наличии соответствующих инструментов межбюджетные трансферты могут использоваться как механизм поддержки инвестиционных проектов и софинансирования, включая реализацию инфраструктурных и социальных инициатив.

В то же время в текущей практике связь между программами развития и механизмами межбюджетного финансирования носит преимущественно общий характер, не связанный с целями развития. Трансферты, как правило, направлены на обеспечение сбалансированности бюджетов и финансирование текущих расходов, тогда как их использование как инструмента целевого финансирования мероприятий программ развития остается ограниченным.

Для уровня джамоатов значение межбюджетных отношений является особенно высоким, поскольку:

- их финансовая база во многом формируется за счет средств районного бюджета;
- собственные доходы ограничены;
- возможности прямого привлечения дополнительных ресурсов остаются невысокими.

В результате участие джамоатов в реализации программ развития во многом определяется возможностями перераспределения ресурсов на районном уровне.

² Государственными услугами считаются и услуги на уровне местных самоуправлений. Нормативно термин «муниципальные» (применительно к услугам на местном уровне) этот термин в РТ не применяется. В соответствии со ст. 1 Закона РТ «О государственных услугах», государственные услуги оказываются центральными и местными исполнительными органами государственной власти, органами самоуправления поселков и сел.

В задачи Отчета не входила оценка системы межбюджетных отношений, это отдельная тема для изучения с точки зрения сочетания процессов планирования регионального развития с инструментами его финансирования.

ВЫВОД: Связь местных программ развития с ресурсами в Республике Таджикистан формально закреплена в законодательстве и бюджетной системе, однако на практике остается недостаточно операциональной. Программные приоритеты не всегда обеспечены подтвержденным финансированием, внебюджетные ресурсы редко интегрируются в единую ресурсную базу, а межбюджетные трансферты чаще направлены на сбалансированность бюджетов и текущие расходы, чем на достижение целей развития. В результате сохраняется вертикальное управление ресурсами, при котором потребности и инвестиционные приоритеты джамоатов ограниченно влияют на районные программы и бюджетные решения. Дальнейшее усиление системы требует перехода от формальной увязки программ и бюджета к более прозрачной и практической модели ресурсного планирования: с обязательной оценкой финансовой обеспеченности мероприятий, учетом внебюджетных источников, формированием инвестиционных профилей территорий и более четким отражением приоритетов джамоатов в районных программах и бюджетных решениях.

5. Практические и методические рекомендации по усилению местного планирования

Существующая система планирования в Республике Таджикистан обладает сформированной институциональной и методологической основой и устоявшейся практикой, которая не до конца эффективно позволяет использовать эти преимущества. Поэтому дальнейшее развитие системы целесообразно сосредоточить на вопросах практической применимости инструментов планирования на уровнях района (хукумата) и территории (джамоата), ориентируясь на поэтапное усиление аналитической и контентной составляющей программ, систематизацию информационных потоков.

Ниже представлено несколько рекомендованных направлений усиления существующей системы планирования.

5.1. Формирование согласованной системы показателей

Важным направлением дальнейшего развития системы планирования является формирование более согласованного подхода к использованию показателей на различных уровнях управления.

Развитие системы планирования требует формирования согласованного подхода к использованию показателей:

- определение минимального набора ключевых стандартных индикаторов для общего формата программ развития;
- обеспечение сопоставимости показателей между национальным, отраслевым и местным уровнями, ориентируясь на индикаторы ПСР 2026–2030;
- использование показателей не только для мониторинга, но и для обоснования приоритетов;

- развитие практики среднесрочного прогнозирования на основе имеющихся данных с применением не очень сложного эконометрического моделирования;

Это позволит:

- упростить разработку ПСЭР на уровне джамоатов и связать их программы с программами районов и областей одинаковыми сквозными показателями, одновременно создавая основу для региональных профилей отраслевых программ на центральном уровне;
- обеспечить большую сопоставимость программ развития различных территорий;
- упростить агрегирование информации и повысить эффективность использования данных в процессе мониторинга и прогнозирования, в частности, отслеживать не только выполнение мероприятий, а отраслевые результаты и эффекты;
- создать единую аналитическую базу для принятия решений на всех уровнях управления.

Наглядно это показано на рисунке 3.

Рис. 3. Эволюция программ: системный обмен информацией



Схема наглядно иллюстрирует переход от текущей практики, при которой джамоаты в основном формируют планы и перечни мероприятий на основе программ районов к более структурированному подходу. В предлагаемой модели джамоаты становятся активным участником планирования, формируя собственную аналитическую основу с помощью сквозных показателей в виде анализа текущей ситуации, определения приоритетов, ресурсов и потребностей, которые потом информируют стратегические документы района.

Рис. 4. Условная схема дезагрегации данных по уровням управления на примере целевого показателя роста численности занятого населения (официально) в ПСР РТ



5.2. Алгоритмизированный и унифицированный подход

Повышение сопоставимости и качества программ может быть обеспечено через использование унифицированных шаблонов ПСЭР. Такие шаблоны могут включать:

- структурированные таблицы стандартных показателей;
- блоки анализа с наводящими вопросами (например, о причинах изменений, путях преодоления ограничений роста, определении потенциала развития);
- формы представления приоритетов и потребностей в инвестициях;
- единые форматы представления доступных ресурсов (бюджетных и внебюджетных) в привязке к приоритетам (первое приближение к бюджетированию на программной основе на уровне местных бюджетов).

В отличие от простого набора показателей, такие шаблоны задают логику анализа и позволяют формировать более содержательные и сопоставимые программы.

Важным направлением является внедрение более алгоритмизированного подхода к планированию. Это предполагает:

- четкую последовательность шагов и контентных результатов на выходе для всех этапов разработки программы (анализ → выявление проблем → определение приоритетов → формирование проектов → оценка ресурсов);
- использование направляющих вопросов на каждом этапе;
- закрепление логики перехода от анализа к решениям.

Стандартный и алгоритмизированный подход к разработке ПСЭР создает основу для будущей цифровизации процесса:

- стандартные формы (шаблоны) легче автоматизировать;
- стандартные сквозные показатели превращаются в устойчивую базу данных и служат «стыковочными узлами» между программами разного уровня;

- расчетное эконометрическое простое моделирование на уровне джамоата и района. Моделирование одних показателей на основе других показателей (эконометрический прогноз):
 - производства по основным отраслям экономики;
 - доходов населения;
 - изменений в балансе правовых зон территории на основе параметров развития производства и населения.

В таблице 5 представлена наглядная схема возможного шаблонного решения для ПСЭР районов и территорий.

Рис 5. Общее представление о предлагаемом шаблоне ПСЭР:

Общая информация территории (район / джамоат)	Площадь. Общее население. особенности ландшафта					
НАСЕЛЕНИЕ	Общее количество населения (чел.)				в т.ч. женщин	
	Трудоспособное население (трудовые ресурсы)		Занятость (по секторам)		Безработные	
	показатели	факт	среднесрочный прогноз			
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Анализ ситуации		Политика		Приоритеты	
СОЦИАЛЬНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	Вода	Дороги	Благоустройство	Образование	Здравоохранение	
	показатели	факт	среднесрочный прогноз			
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Анализ ситуации		Политика		Приоритеты	
	ЭКОНОМИКА	Производственные фонды	Производство	Инвестиции	Доходы населения	
показатели		факт	среднесрочный прогноз			
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Анализ ситуации		Политика		Приоритеты		
ПРОСТРАНСТВО		Пространственный план		Трансформация		Ограничения
	показатели	факт	среднесрочный прогноз			
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Анализ ситуации		Политика		Приоритеты	
	ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА И КЛИМАТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ	Управление твердыми бытовыми отходами		Управление водными ресурсами		Адаптация к изменениям климата
показатели		факт	среднесрочный прогноз			
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Анализ ситуации		Политика		Приоритеты		

РЕСУРСЫ: доступные / оценка потребностей / БЮДЖЕТ

РЕСУРСЫ: доступные / оценка потребностей / БЮДЖЕТ

Одним из преимуществ алгоритмизированного и унифицированного (шаблонного) подхода является то, что это помогает решить проблему недостаточного потенциала на местах, т. е. снизить зависимость качества программ от уровня подготовки отдельных специалистов.

Чтобы заполнить шаблон по алгоритму, не нужно быть узким специалистом по стратегическому планированию. Качество местных ПСЭР повысится.

Особо необходимо отметить то, что такой подход, как показывает опыт и практика других стран, усиливает вертикальную согласованность планирования. Сквозные показатели и единообразное представление ПСЭР помогают увязать стратегические документы на разных уровнях, согласовывать приоритеты между национальными, отраслевыми и местными программами. Повышается комплексность планирования и снижается фрагментированность и неоднородность стратегических инициатив.

Предлагаемый шаблон документа приведен в **Приложении 1** к настоящему отчету.

5.3. Развитие практики формирования инвестиционных приоритетов и потребностей

Практика планирования на местном уровне в Республике Таджикистан во многом опирается на формирование перечней мероприятий и проектов, включаемых в программы развития. В то же время дальнейшее совершенствование инструментов планирования может быть связано с переходом к более системному подходу, основанному на анализе инвестиционного потенциала территорий и среднесрочных потребностей в инвестициях. Такой подход предполагает:

- анализ инвестиционного потенциала территории, включая экономическую специализацию, инфраструктурные ограничения и доступ к ресурсам (инвестиционный климат);
- выявление ключевых барьеров для развития бизнеса и привлечения инвестиций;
- определение приоритетных направлений инвестирования с учетом ожидаемых эффектов для занятости, доходов и развития экономики;
- оценку потребностей в инвестициях в среднесрочной перспективе;
- увязку инвестиционных направлений с доступными источниками финансирования.

В качестве полезного инструмента здесь можно было бы порекомендовать практику составления дополнительно к ПСЭР инвестиционных профилей районов и территорий. Им можно также придать стандартный формат и определить ограниченный и иллюстративный набор показателей. Это позволило бы перейти от формального перечня мероприятий к формированию более целостного и обоснованного инвестиционного блока в качестве приложений к программам развития, что, в свою очередь, будет способствовать более эффективному взаимодействию с инвесторами и донорами, а также формированию более прозрачной и предсказуемой инвестиционной повестки на уровне районов и джамоатов.

5.4. Сочетание пространственного и социально-экономического планирования

Развитие инструментов планирования может быть связано с более тесным сочетанием пространственного и социально-экономического планирования. Такая увязка необходима, поскольку развитие экономики и социальной сферы непосредственно зависит от территориальных условий, доступности ресурсов и инфраструктуры, а также от правовых режимов использования земель. В свою очередь, пространственное планирование должно опираться на реальные потребности экономики и населения, включая размещение жилья, бизнеса и объектов инфраструктуры.

С учетом существующих практик возможно развитие следующих элементов:

- использование в ПСЭР унифицированных таблиц с показателями по категориям земельных ресурсов, включая фактическое использование и неиспользуемый фонд;
- анализ доступности земель для различных видов деятельности с учетом правовых ограничений;
- оценка дефицита территорий под жилищное строительство и развитие бизнеса;
- учет инфраструктурных ограничений (доступ к дорогам, воде, энергетике);
- увязка приоритетных проектов с конкретными территориями и площадками.

Дополнительно может быть использован опыт, предусматривающий:

- формирование балансов земельных ресурсов;
- выделение зон с потенциалом развития;
- учет рисков, включая природные и чрезвычайные ситуации.

Такой подход позволяет:

- повысить реалистичность программ развития;
- обеспечить увязку инвестиционных решений с доступными ресурсами;
- снизить риски реализации проектов;
- более точно определять потребности в инфраструктуре и финансировании.

ВЫВОД: Предлагаемые направления ориентированы на поэтапное совершенствование инструментов планирования и не требуют изменения существующей институциональной модели. Их реализация позволит повысить аналитическую доступность программ развития, их вертикальную и горизонтальную сопоставимость и реализуемость, а также обеспечить более эффективное использование ресурсов

5.5. Развитие цифровых инструментов планирования

Дальнейшее развитие системы местного планирования неизбежно будет происходить в цифровой среде, к чему нужно готовиться уже сейчас. Внедрение аналитических инструментов, обеспечивающих более системную работу с данными, повышение прозрачности процессов и улучшение качества принимаемых решений начинается не с написания программных кодов, а с разработки шаблонов и описания бизнес-процессов алгоритмическим языком. Даже еще до начала применения цифровых систем использование таких инструментов позволяет не только упростить сбор и обработку информации, но и сформировать единую основу для анализа, мониторинга и координации действий на разных уровнях управления.

Возможные направления развития включают:

- разработку и использование унифицированных электронных форм и шаблонов, позволяющих стандартизировать сбор информации, повысить сопоставимость данных и снизить нагрузку на специалистов при подготовке программ;
- описание бизнес-процессов планирования для будущих информационных систем планирования и мониторинга, обеспечивающих хранение, обновление и систематизацию данных по показателям, проектам и результатам реализации программ;
- стандартизацию и паспортизацию данных для эффективного обмена между ведомствами и уровнями управления, включая обеспечение согласованного обмена информацией между джамоатами, районами и центральными органами, что позволит сократить дублирование и повысить точность данных;

- разработка простой эконометрической модели и ее тестирование на доступных показателях и пилотных территориях;
- постепенное внедрение цифровых решений на местном уровне, с учетом имеющихся ограничений инфраструктуры и навыков, что позволит обеспечить устойчивость и практическую применимость предлагаемых инструментов.

Развитие цифровых и аналитических инструментов также создает условия для:

- повышения качества разработки ПСЭР вне зависимости от степени подготовки задействованного персонала;
- регулярности и качества мониторинга реализации программ;
- формирования единого информационного пространства планирования;
- повышения прозрачности и подотчетности процессов развития территорий.

В совокупности это позволит до конца сформировать системный управляемый процесс планирования, основанный на данных и ориентированный на достижение конкретных результатов.

ВЫВОД. Предлагаемые направления ориентированы на поэтапное совершенствование инструментов планирования без изменения базовой институциональной и методологической системы. Их реализация позволит повысить согласованность программ, их аналитическую обоснованность и реализуемость, а также обеспечить более эффективное использование доступных ресурсов на уровне районов и джамоатов.

6. Эффекты и воздействие для джамоатов и районов с применением усовершенствованных инструментов планирования

6.1. Ожидаемые выгоды заинтересованных сторон

Почему это выгодно для джамоатов:

- повышается качество планирования;
- формируются объективные приоритеты;
- усиливается экономическая направленность;
- улучшается использование ресурсов;
- формируются более благоприятные условия для привлечения инвестиций и развития частного сектора.

Речь идет не о трансформации роли джамоатов, а об усилении их вклада в планирование развитие, координацию, выявление потенциала и сопровождение инициатив.

Почему это выгодно для районов:

- улучшается понимание потребностей территории. Джамоаты формируют более обоснованные предложения для района. Появляется единая картина потребностей;
- район получает систематизированную информацию. Ее легко анализировать, потому что форма и показатели одинаковы для всех джамоатов;
- проще обосновывать решения и приоритеты;

- легче координировать ресурсы;
- повышается согласованность решений между уровнями управления. разделена ответственность за результат с джамоатами и населением.

6.2. Ожидаемый институциональный эффект

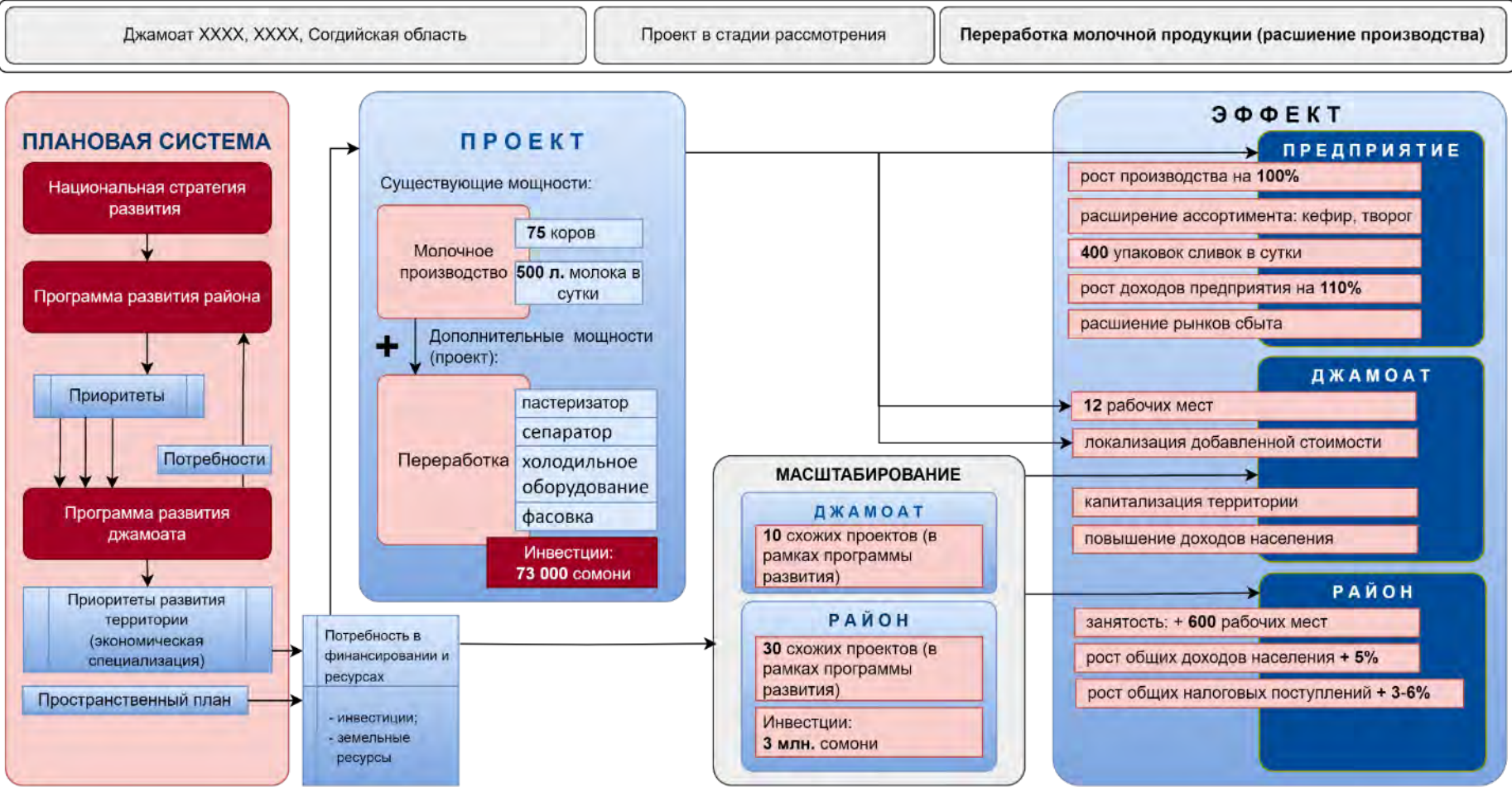
- 1) **Эффективность управления.** Развитие систем планирования и прогнозирования и мониторинга создает предпосылки для улучшения управления в регионах (усиливается адресность государственной поддержки, лучше используются конкурентные преимущества, ускоряется экономический рост). Более структурированное планирование, основанное на данных, позволяет оценивать реальную ситуацию и корректировать стратегии в режиме реального времени;
- 2) **Формирование новых экономических кластеров.** Улучшенная координация между регионами и секторами экономики может способствовать формированию новых точек роста и цепочек добавленной стоимости, например, в агротехнологиях, экотуризме и переработке продукции на местах и созданию основ экономической интеграции внутри страны и улучшению международных экономических связей в регионе;
- 3) **Усиление подотчетности и взаимодействия с гражданами.** Усилится прозрачность механизмов принятия решений, позволяющих жителям регионов не только получать информацию о деятельности органов власти, но и участвовать в разработке и мониторинге планов развития (больше возможностей получить больше эффектов от предпринимательской инициативы населения);
- 4) **Долгосрочное прогнозирование и устойчивость.** Введение аналитических инструментов и прогнозных моделей предоставляет возможность не только оперативно реагировать на текущие вызовы, но и формировать долгосрочные стратегии. Это снижает зависимость регионов от краткосрочных внешних факторов и повышает устойчивость их экономики, включая устойчивость к последствиям изменения климата (особенно для сельского хозяйства, зависящего от ледниковых вод);
- 5) **Социальная инклюзия и доступность услуг.** Практики стран-соседей показывают прямое влияние улучшения планирования на увеличение доли населения, имеющего доступ к питьевой воде, улучшение положения уязвимых групп и уменьшение числа граждан, зависящих от социальных пособий.

6.3. Ожидаемый экономический эффект

Улучшенная система планирования на национальном, городском, районном и местном (джамоаты) уровнях позволяет не просто подготовить отдельный проект, а превратить небольшие инвестиции в повторяемый инструмент экономического роста, который при масштабировании дает уже заметный эффект для джамоата и района.

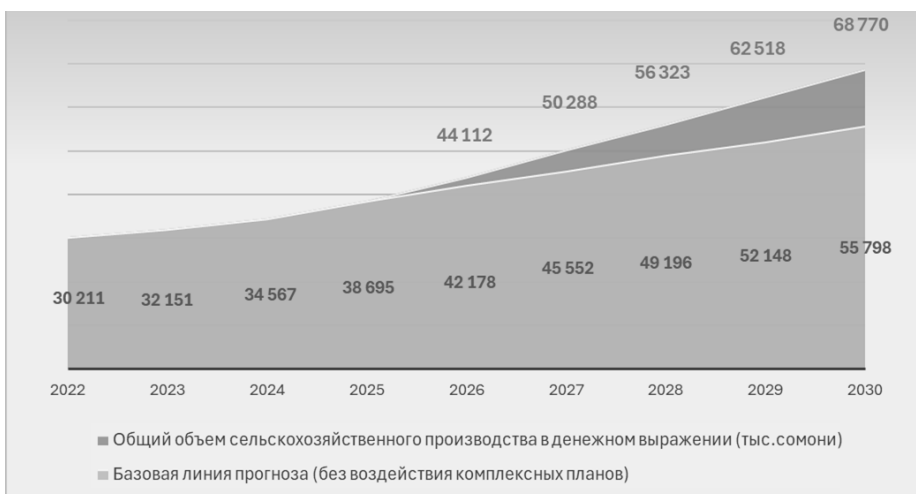
В качестве иллюстрации возможного экономического эффекта в процессе анализа была сделана предварительная оценка экономического воздействия микро-проектов, реализуемых в Республике Таджикистан в рамках Программы EGED. На приведенных ниже схемах описаны два проекта в их привязке к усовершенствованной плановой системе, которая позволит на основе взаимосвязи показателей делать прогнозы не только прямого эффекта от проекта, но и косвенных эффектов воздействия микро- и макроуровня.

Рис. 6. Пример на основе рассматриваемого экономического проекта в Хатлонской области



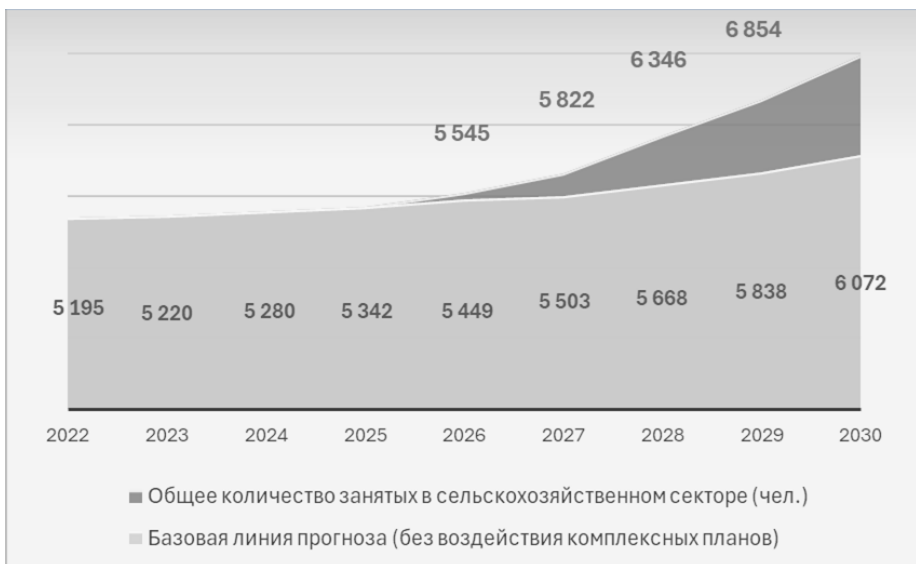
Перспективы роста регионов усиливаются новой возможностью улучшить использование данных об инвестиционных и текущих потребностях. Доступный набор данных и возможность расчетного моделирования процессов позволит более точно прогнозировать эффективность инвестиций в различные отрасли. См. пример ниже.

Рис. 7. Пример на основе рассматриваемого экономического проекта в Хатлонской области. Рост производства сельского хозяйства (г. Левакант)



Зеленая часть диаграммы показывает обычный прогноз базовой линии, который, как это чаще всего происходит на практике, считается простым добавлением небольшого темпа прироста (3-5%) ежегодно. Синяя часть показывает более точный прогноз, основанный на анализе роста, который будет более интенсивным за счет улучшенного планирования ресурсов и инвестиций.

Рис.8. Пример на основе рассматриваемого экономического проекта в Хатлонской области. Рост занятости в сельском хозяйстве (г. Левакант)



ВЫВОД: применение усовершенствованных инструментов планирования позволяет повысить качество и практическую направленность процессов развития на уровне как джамоатов, так и районов. Усиливается роль данных и анализа при формировании

приоритетов, улучшается согласованность решений между уровнями управления и повышается обоснованность распределения ресурсов.

В результате формируются условия для более системного управления развитием территорий, повышения эффективности использования имеющегося потенциала и достижения устойчивых экономических и социальных эффектов, включая рост занятости, доходов населения и качества предоставляемых услуг.

7. Рекомендации по процессу внедрения

Проведенный анализ и сформулированные предложения позволяют определить последовательные шаги по дальнейшему развитию инструментов планирования социально-экономического развития. Реализация данных направлений предполагает не одномоментные изменения, а поэтапную работу, включающую апробацию подходов, их адаптацию к практическим условиям и постепенное внедрение в существующую систему управления.

Ключевым принципом данной работы является ориентация на практическую применимость предлагаемых решений, их согласованность с действующими институциональными механизмами и возможность масштабирования на различные уровни управления:

- **Алгоритмизация и разработка унифицированных форм ПСЭР:** обсуждение предложений со всеми заинтересованными институтами и фиксация подходов
- **Формирование набора сквозных показателей** согласующихся с индикаторами Программы среднесрочного развития на 2026-2030 гг., позволяющих системно оценивать текущее состояние территорий, планировать и отслеживать развитие;
- **Пилотирование:** адаптация структуры и логики планирования с учетом лучших региональных практик, с акцентом на простоту, применимость и ориентацию на результаты;
- Организация практического **обучения и сопровождения** специалистов на местах для внедрения обновленной методики в реальные рабочие процессы;
- **Цифровизация:** создание цифровых инструментов местного планирования.

Пилотный подход представляется наиболее целесообразным механизмом внедрения предлагаемых улучшений, поскольку позволяет адаптировать новые инструменты и процедуры к реальным условиям работы на местах (в особенности там, где уже была проведена работа по информированию местных исполнительных органов государственной власти и джамоатов о целях Программы EGED), проверить их практическую применимость и учесть различия между территориями. Поэтапная апробация дает возможность выявить организационные ограничения, уточнить рабочие процессы, сформировать примеры успешной практики до масштабирования подходов на национальный уровень. Пилотный подход снижает риски «формального» внедрения изменений, повышает устойчивость результатов и создает условия для постепенного формирования единых и воспроизводимых практик местного планирования.

Важным фактором реализации указанных направлений является их увязка с текущими процессами совершенствования нормативной базы стратегического планирования. В настоящее время в Республике Таджикистан ведется разработка ряда ключевых документов, включая порядки разработки и утверждения документов стратегического планирования на национальном, отраслевом и местном уровнях, порядок финансирования мероприятий

документов стратегического планирования, а также порядок проведения мониторинга и оценки. Учет предлагаемых подходов и инструментов на этапе их формирования может способствовать их внедрению предлагаемых усовершенствований в практику планирования.

Возможные этапы реализации предлагаемых направлений совершенствования

Предлагаемые направления совершенствования системы местного планирования обладают различной степенью достижимости в краткосрочной перспективе. В связи с этим практическая реализация рекомендаций целесообразна поэтапно – с концентрацией первоначальных усилий на тех элементах, которые могут дать ощутимый результат без необходимости масштабных институциональных и технологических изменений.

Краткосрочный этап (до 1 года)

Наиболее реалистичными направлениями прогресса в краткосрочной перспективе являются:

- уточнение и частичная стандартизация процедур обмена данными между уровнями управления;
- формирование ограниченного набора согласованных индикаторов;
- развитие базовых аналитических подходов при подготовке отчетов и корректировке программ;
- проведение пилотирования отдельных элементов дополненной методики;
- организация краткосрочного обучения и методического сопровождения;
- разработка и согласование ключевых подзаконных и методических документов.

На данном этапе основной акцент целесообразно сделать не на создании сложных цифровых или организационных систем, а на упорядочивании существующих процессов, формировании единых подходов и повышении практической применимости инструментов планирования.

Основным достижимым результатом краткосрочного этапа может стать формирование более упорядоченной и предсказуемой практики местного планирования, включая частичную стандартизацию показателей, улучшение дисциплины отчетности и появление первых пилотных примеров применения обновленных подходов. Вместе с тем в течение одного года малореалистично ожидать полноценной цифровой интеграции или устойчивого изменения всей системы межведомственного взаимодействия.

Среднесрочный этап (1–3 года)

В среднесрочной перспективе возможен переход к более комплексным изменениям, включая:

- расширение системы согласованных показателей;
- развитие межведомственного обмена данными;
- внедрение более устойчивых процедур мониторинга и оценки;
- постепенное расширение практики использования аналитических и прогнозных инструментов;
- развитие инвестиционного и пространственного компонентов программ;
- масштабирование успешных пилотных решений на другие территории;
- более активное внедрение цифровых решений, включая электронные формы отчетности, базы данных и отдельные элементы информационных систем поддержки планирования.

Основным результатом среднесрочного этапа может стать формирование более согласованной системы планирования между уровнями управления, а также расширение практического использования данных и аналитики при принятии решений. При этом отдельные элементы системы могут продолжать развиваться неравномерно в зависимости от кадрового потенциала, доступности ресурсов и уровня институциональной готовности территорий.

Долгосрочный этап (свыше 3 лет)

Полноценное формирование интегрированной системы стратегического планирования и мониторинга требует более длительного периода и связано с:

- развитием устойчивой культуры управления на основе данных;
- накоплением сопоставимых статистических рядов;
- внедрением комплексных цифровых платформ;
- институционализацией процедур прогнозирования и мониторинга на всех уровнях управления.

Именно долгосрочный этап позволяет перейти от совершенствования отдельных инструментов к формированию более целостной и устойчивой системы управления развитием территорий.

Ожидаемым результатом долгосрочного этапа может стать постепенное формирование устойчивой системы местного планирования, в которой данные, мониторинг, прогнозирование и межуровневая координация становятся частью регулярной управленческой практики. Это создаст условия для более обоснованного распределения ресурсов, повышения качества программ развития и усиления связи между планированием и фактическими результатами развития территорий.

ВЫВОД: предлагаемые направления дальнейшей работы формируют основу для последовательного и практико-ориентированного развития системы планирования. Их реализация позволит обеспечить постепенное повышение качества управленческих решений, усиление роли данных и аналитики, а также более эффективное использование имеющихся ресурсов на уровне территорий и, соответственно, их экономический рост.

Поэтапный характер внедрения и увязка с текущими процессами развития нормативной базы создают условия для устойчивого закрепления предлагаемых подходов в практике государственного управления.

8. Институциональная и финансовая устойчивость реформы

Институциональная устойчивость реформы

Совершенствование системы местного планирования невозможно в рамках разовой инициативы. Для достижения результата необходима последовательная и долгосрочная государственная поддержка. Практика стран Центральной Азии показывает, что цифровизация, внедрение данных и развитие инструментов планирования дают устойчивый эффект только в том случае, если они становятся частью государственной политики и сопровождаются постоянным институциональным развитием.

При отсутствии приоритетного внимания к развитию местного звена планирования государство сталкивается с рядом системных потерь:

- снижается эффективность государственных инвестиций из-за недостаточной привязки расходов к реальным потребностям территорий;
- усиливается дисбаланс между регионами и населенными пунктами;
- решения принимаются на основе неполных или устаревших данных;
- возрастает зависимость местного уровня от ручного управления и внешних проектов;
- ограничиваются возможности раннего выявления инфраструктурных и социальных рисков;
- снижается доверие населения к механизмам государственного управления и распределения ресурсов.

Особенно критичным является то, что без устойчивой системы местного планирования государство теряет возможность выстраивать долгосрочную территориальную политику, основанную на данных, прогнозировании и объективной оценке потребностей.

Поэтому развитие местного планирования должно рассматриваться не как отдельный технический проект, а как элемент государственной системы управления развитием территорий.

Финансовая устойчивость реформы

Развитие современной системы местного планирования представляет собой длительный процесс, требующий постоянных инвестиций в данные, цифровую инфраструктуру, обучение кадров и сопровождение информационных систем. При этом для большинства государств региона характерно ограниченное бюджетное пространство, что делает невозможным финансирование всех направлений исключительно за счет государственного бюджета.

В этих условиях важным становится переход от модели крупных разовых вложений к модели поэтапного и устойчивого развития системы.

Практика показывает, что финансовая устойчивость реформы может обеспечиваться за счет сочетания нескольких механизмов:

- интеграции расходов на развитие систем планирования в действующие государственные программы и отраслевые бюджеты;
- постепенного внедрения цифровых решений с приоритетом наиболее востребованных функций;
- использования единых платформ и стандартов вместо создания параллельных систем;
- привлечения международных партнеров для пилотирования, методической поддержки и первоначальных инвестиций;
- развития межведомственного обмена данными для снижения затрат на дублирование информации;
- укрепления кадрового потенциала на местном уровне, что позволяет снижать зависимость от внешних консультантов и подрядчиков.

Ключевым условием является обеспечение государством базовой институциональной и финансовой устойчивости системы после завершения донорской поддержки. Без этого даже успешные цифровые решения и пилотные проекты рискуют остаться локальными инициативами без долгосрочного эффекта.

Приложения:

- Приложение 1. Предлагаемая шаблонная структура ПСЭР с предлагаемым набором стандартных показателей.
- Приложение 2. Краткое описание предлагаемого алгоритма.
- Приложение 3. Предлагаемый формат инвестиционного профиля.

Приложение 1. Шаблон документа ПСЭР района / города / джамоата

Данный формат рекомендуется для подготовки программы социально-экономического развития района, города или территории джамоата. Для районов и городов разделы заполняются более полно; для джамоатов допускается более краткое заполнение с акцентом на локальные данные, потребности, инициативы и предложения для включения в районную программу.

При заполнении требуется сохранять структуру разделов и таблиц, поскольку единый формат позволит сопоставлять данные между территориями, агрегировать информацию на районном, областном и национальном уровнях, а также использовать шаблон как основу для последующей цифровизации процессов планирования.

Программа социально-экономического развития на 2026–2030 гг.

(наименование района / города / джамоата)

Область: _____

Район / город: _____

Джамоат: _____
(заполняется при подготовке программы джамоата)

Период реализации: 2026–2030 гг.

Орган, ответственный за подготовку: _____

Дата подготовки / обновления: _____

РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРРИТОРИИ			
1.1. Краткое описание территории			
Показатель	Единица измерения	Значение	Источник данных / примечание
Общая площадь территории	кв. км / га		
Количество населенных пунктов	единиц		
Количество домохозяйств	единиц		
Численность постоянного населения	Человек (м/ж)		
Расстояние до районного центра	км		
Расстояние до областного центра	км		
Наличие приграничного положения	да / нет		указать страну / район
Основные транспортные связи	описание		дороги, железная дорога, рынки
Основные природные ресурсы	описание		земля, вода, полезные ископаемые, пастбища и др.
Основные виды экономической деятельности	описание		сельское хозяйство, переработка, торговля, услуги и др.

В данном подразделе кратко описываются административное положение, состав территории, природно-климатические условия, расположение относительно районного / областного центра, транспортных путей, рынков сбыта и соседних территорий. Описание должно быть кратким и прикладным: необходимо указывать только те особенности, которые влияют на развитие территории, размещение населения, ведение хозяйственной деятельности, доступ к услугам и возможность реализации проектов

1.2. Административно-территориальный состав

В таблице указываются населенные пункты или административные единицы, входящие в состав территории. Для района указываются джамоаты и городские поселения; для джамоата — села и махалли / населенные пункты.

№	Наименование населенного пункта / джамоата	Количество домохозяйств (ед.)	Численность населения (чел.)	Основные особенности / примечание
1				
2				
3				
4				
Итого				

1.3. Видение развития территории

Видение должно быть кратким и реалистичным. Оно должно отражать не общие пожелания, а предполагаемое направление развития территории с учетом ее ресурсов, специализации и ограничений

РАЗДЕЛ 2. НАСЕЛЕНИЕ, ЗАНЯТОСТЬ И МИГРАЦИЯ

2.1. Численность и структура населения

Показатель	факт			оцен.	прогноз				
	2023	2024	2025		2026	2027	2028	2029	2030
Численность постоянного населения (чел.)									
Темп прироста (%)									
В том числе женщины (чел.)									
Количество домохозяйств (ед.)									
Средний размер домохозяйства (чел.)									
Население в возрасте до 14 лет (чел.)									
Население трудоспособного возраста (чел.)									
Население старше трудоспособного возраста (чел.)									
Трудовые мигранты (чел.)									
Естественный прирост населения (чел.)									

Краткий описательный анализ таблицы. Как эти факторы влияют на развитие территории. Задача — показать причины, последствия и возможные направления действий. Как менялась численность населения за последние годы и какие причины повлияли на эти изменения? Достаточно ли на территории рабочих мест для трудоспособного населения? Какие виды занятости и самозанятости могут быть развиты на территории?

2.2. Занятость и трудовые ресурсы

В таблице отражаются данные о трудовых ресурсах территории, занятости населения, основных сферах занятости, о безработице и самозанятости. При отсутствии полной официальной статистики

допускается использование административных данных, данных хозяйственных книг джамоатов, информации районных служб занятости, налоговых органов, отраслевых подразделений ведомств и результатов консультаций с населением.

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Население трудоспособного возраста (чел.)								
Экономически активное население (чел.)								
Занятое население (чел.)								
Официально зарегистрированные безработные (чел.)								
Самозанятые / занятые в личных хозяйствах (чел.)								
Занятые в сельском хозяйстве (чел.)								
Занятые в промышленности / переработке (чел.)								
Занятые в торговле и услугах (чел.)								
Занятые в бюджетной сфере (чел.)								
Созданные новые рабочие места за год ед.)								

Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами. Как эти факторы влияют на развитие территории. Задача — показать причины, последствия и возможные направления действий

2.3. Трудовая миграция и денежные переводы

В данном подразделе отражается влияние трудовой миграции на население, рынок труда, доходы домохозяйств и местную экономику. Важно указать не только количество трудовых мигрантов, но и то, как миграция влияет на занятость, нехватку кадров, доходы семей и возможности инвестирования в местную экономику.

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество трудовых мигрантов (чел.)								
Доля трудовых мигрантов в трудоспособном населении (%)								
В том числе женщины-мигранты (чел.)								
В том числе молодежь (чел.)								
Оценочный объем денежных переводов (сомони)								

Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами. Как эти факторы влияют на развитие территории. Задача — показать причины, последствия и возможные направления действий. Указать основные страны трудовой миграции и основные сферы занятости мигрантов. Как трудовая миграция влияет на местную экономику, семьи и рынок труда? Какие меры могут снизить вынужденную трудовую миграцию или помочь использовать доходы мигрантов для развития территории?

2.4. Уязвимые группы и социально значимые категории населения

Уязвимые группы не выделяются в отдельный самостоятельный раздел ПСЭР, но должны учитываться при анализе занятости, доступа к услугам, социальной инфраструктуры и экономических возможностей. В данном подразделе указываются основные категории населения, которым требуется поддержка или учет их потребностей при планировании развития.

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Лица с инвалидностью (чел.)								
Малообеспеченные домохозяйства (ед.)								
Одиноким пожилые люди (чел.)								
Женщины, нуждающиеся в поддержке занятости / доходов (чел.)								
Молодежь, не охваченная занятостью или обучением (чел.)								
Семьи трудовых мигрантов (ед.)								
Другие группы, определенные на местном уровне (чел.)								

Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами. Как эти факторы влияют на развитие территории. Задача — показать причины, последствия и возможные направления действий. Указать основные потребности и ограничения, а также возможные меры поддержки, включая повышение экономической активности уязвимых групп. Какие группы населения сталкиваются с наибольшими ограничениями в занятости и получении доходов? Какие потребности уязвимых групп должны быть учтены в разделах по услугам, инфраструктуре и экономике?

2.5. Приоритетные задачи по населению, занятости и миграции

В данном подразделе формулируются 2–4 задачи приоритетных, которые должны быть отражены в плане действий ПСЭР. Задачи должны быть связаны с данными и анализом, а не быть общими пожеланиями

№	Задача	Обоснование на основе данных	Ожидаемое изменение к 2030 г.
1			
2			
3			
4			

РАЗДЕЛ 3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

3.1. Общие характеристики местной экономики

В данном подразделе кратко описывается структура местной экономики. Для района данные желательно приводить по основным отраслям; для джамоата — по основным видам экономической деятельности, доступным на его территории.

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Общий объем производства товаров и услуг на территории (тыс.сомони)								
Объем сельскохозяйственного производства								
Объем промышленного производства (тыс.сомони)								

Объемы строительства (тыс.сомони)								
Оборот торговли (тыс.сомони)								
Объем платных услуг (тыс.сомони)								
Количество действующих предприятий (ед.)								
Количество индивидуальных предпринимателей (ед.)								
Количество дехканских хозяйств (ед.)								
Количество созданных рабочих мест в экономике (ед.)								
Средняя заработная плата (сомони)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами.</i>								
3.2. Сельское хозяйство и переработка сельскохозяйственной продукции								
<i>В данном подразделе отражаются основные виды сельскохозяйственного производства, состояние земель и водообеспечения, урожайность, животноводство, наличие переработки, хранения и сбыта. Для районов раздел может заполняться более подробно; для джамоатов достаточно указать основные культуры, виды хозяйствования, проблемы и предложения.</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Общая площадь сельскохозяйственных земель (га)								
в том числе орошаемые земли (га)								
Площадь фактически используемых сельхозземель (га)								
Площадь неиспользуемых / деградированных земель (га)								
Посевная площадь основных культур (га) (здесь можно разбить на основные культуры)								
Общий объем производства сельхозпродукции (тыс.сомони)								
в т.ч. растениеводство								
в т.ч. животноводство								
Производство зерновых (тн.)								
Производство хлопка (тн.)								
Производство овощей (тн.)								
Производство фруктов (тн.)								
Урожайность основных культур (ц/га)) (здесь можно разбить на основные культуры)								
Поголовье крупного рогатого скота (ед.)								

Поголовье мелкого рогатого скота (ед.)								
Производство молока (тн.)								
Производство мяса (тн)								
Производство яиц (тыс.штук)								
Количество объектов хранения сельхозпродукции (ед.)								
Количество действующих предприятий, перерабатывающих сельхозпродукцию (ед.)								
Общий объем переработки сельскохозяйственной продукции (тыс.сомони)								
Объем прямых инвестиций в переработку сельхозпродукции (тыс.сомони)								
Потребность в инвестициях в переработку сельхозпродукции (прогноз) (тыс.сомони)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие виды сельскохозяйственного производства являются наиболее значимыми для территории, какова экономическая специализация территории в сфере сельского хозяйства? Какие проблемы ограничивают развитие сельского хозяйства: вода, мелиорация, техника, семена, кредиты, хранение, переработка, сбыт? Какие виды продукции могут иметь потенциал для переработки, хранения, упаковки или экспорта? Какие значимые промышленные или перерабатывающие предприятия реально работают на территории? Какие меры могут повысить доходы дехканских хозяйств, домохозяйств и малых производителей? Какие проекты требуют поддержки района, области, республики, доноров или частного сектора?</i>								
3.3. Промышленность								
<i>В данном подразделе описывается состояние промышленности территории. При отсутствии полной официальной статистики допускается использование административных данных, данных отчетности предприятий, информации налоговых органов, отраслевых подразделений ведомств.</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество промышленных предприятий (ед.)								
Объем промышленного производства (тыс.сомони)								
Количество простаивающих / частично работающих предприятий (ед)								
Количество предприятий, нуждающихся в модернизации (ед.)								
Производственные площади, доступные для использования (кв.м.)								
Объем прямых инвестиций в промышленность (тыс.сомони)								
Потребность в инвестициях в промышленность (прогноз) (тыс.сомони)								
Новые производственные объекты, планируемые к запуску (ед.)								

Краткий описательный анализ таблицы.

Какие виды сельскохозяйственного производства являются наиболее значимыми для территории, какова экономическая специализация территории в сфере сельского хозяйства? Какие значимые промышленные или перерабатывающие предприятия реально работают на территории? Какие местные сырьевые ресурсы могут быть использованы для переработки? Какие мощности простаивают или используются не полностью? Почему? Какие предприятия нуждаются в модернизации, оборудовании, кадрах, доступе к энергии или рынкам? Какие новые производства могут быть созданы с учетом местного сырья и рабочей силы? Какие меры могут создать новые рабочие места, особенно для женщин и молодежи? Какие проблемы ограничивают развитие промышленности: вода, энергетика, техника, оборудование, трудовые ресурсы, кредиты, хранение, сбыт? Какие проекты требуют поддержки района, области, республики, доноров или частного сектора?

3.4. Малый и средний бизнес, торговля и услуги

В данном подразделе анализируется состояние предпринимательства, торговли, бытовых и платных услуг, доступа к кредитам, консультациям, рынкам и инфраструктуре для бизнеса. Для джамоатов этот подраздел особенно важен как способ зафиксировать реальную экономическую активность населения, включая индивидуальных предпринимателей, услуги, торговлю и семейный бизнес.

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество малых и средних предприятий (ед.)								
Количество индивидуальных предпринимателей (чел.)								
Количество дехканских хозяйств (ед.)								
Количество занятых в МСП и индивидуальном предпринимательстве (чел.)								
Количество женщин-предпринимателей (чел.)								
Оборот розничной торговли (тыс.сомони)								
Объем платных услуг (тыс.сомони)								
Количество рынков (ед.)								
Количество объектов бытовых услуг (ед.)								
Объем кредитов, выданных предпринимателям (ед.)								
Количество предпринимателей, получивших консультационную / обучающую поддержку (чел.)								

Краткий описательный анализ таблицы. Какие виды малого бизнеса и услуг наиболее распространены на территории? Какие виды бизнеса могут развиваться быстрее при небольшой поддержке? Какие ограничения мешают предпринимателям: кредиты, помещения, земля, разрешения, рынки, инфраструктура, знания, налоги, энергия? Какие возможности есть для развития женского и молодежного предпринимательства? Какие услуги отсутствуют или развиты недостаточно, но востребованы населением и бизнесом? Какие меры со стороны района / джамоата могут улучшить условия для предпринимательства?

МОЖНО ДОБАВИТЬ ОТДЕЛЬНУЮ СЕКЦИЮ ПО ТУРИЗМУ

3.5. Инвестиционный потенциал и среднесрочные инвестиционные потребности

В данном подразделе необходимо оценить инвестиционный потенциал и потребности территории

Направление инвестиций	Проблема или возможность / проект	Ожидаемый эффект	Ориентировочная стоимость (тыс.сомони)	Возможные источники финансирования
------------------------	-----------------------------------	------------------	--	------------------------------------

Сельское хозяйство и мелиорация				бюджет / доноры / частный сектор
Переработка сельхозпродукции				
Промышленность и производственные мощности				
МСП, торговля и услуги				
Туризм, ремесла, локальные продукты				
Другие направления				

Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами.

3.6. Основные экономические приоритеты на 2026–2030 годы

На основе заполненных таблиц и анализа необходимо определить ограниченное количество экономических приоритетов. Приоритеты должны быть связаны с фактическими данными, экономической специализацией территории, инвестиционными потребностями и ожидаемыми результатами для занятости, доходов населения и роста местной экономики.

№	Экономический приоритет	Ожидаемые изменения к 2030 году	Что необходимо (очень кратко: действия, объемы инвестиций (связь с предыдущим подразделом))
1			
2			
3			
4			

РАЗДЕЛ 4. СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ И МЕСТНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

4.1. Образование

В подразделе отражаются вопросы доступности дошкольного и школьного образования, состояние образовательной инфраструктуры, кадровые и материально-технические ограничения, потребность в ремонте, строительстве, оборудовании и расширении охвата детей образованием

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество дошкольных учреждений (ед.)								
Охват детей дошкольным образованием (%)								
Количество общеобразовательных школ (ед.)								
Количество учащихся (чел.)								
Проектная вместимость школ (чел.)								
Фактическая нагрузка на школы (кол-во учащихся)								

деленое на проектную вместимость школ (%)								
Количество школ, требующих ремонта (ед.)								
Количество школ без достаточного водоснабжения / санитарии (ед.)								
Дефицит педагогических кадров (чел.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие образовательные объекты требуют ремонта, расширения или нового строительства? Есть ли проблемы с водой, санитарией, отоплением, оборудованием или доступностью школ? Какие населенные пункты имеют наиболее ограниченный доступ к дошкольному или школьному образованию? Какие меры могут быть реализованы за счет местных ресурсов, а какие требуют поддержки района, области, республики или доноров?</i>								
4.2. Здравоохранение, ПМСП и социальная защита								
<i>В подразделе отражается доступность первичной медико-санитарной помощи, состояние медицинской инфраструктуры, кадровая обеспеченность, потребности населения в медицинских и социальных услугах, а также вопросы поддержки уязвимых групп</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество учреждений ПМСП / медпунктов (ед.)								
Количество больниц / центров здоровья (ед.)								
Количество ФАПов (ед.)								
Обеспеченность медицинскими работниками (доля от потребности) (%)								
Дефицит медицинских работников (чел.)								
Количество медицинских объектов, требующих ремонта (ед.)								
Количество медицинских объектов с дефицитом оборудования (ед.)								
Население с ограниченным доступом к ПМСП (чел.)								
Количество получателей социальной помощи (чел.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие населенные пункты имеют наибольшие ограничения в доступе к медицинской помощи? Какие медицинские объекты требуют ремонта, оборудования или кадрового усиления? Какие группы населения чаще всего нуждаются в социальной поддержке? Какие проблемы здоровья населения связаны с качеством воды, санитарией, экологией или условиями жизни? Какие меры могут быть включены в ПСЭР для улучшения доступа к медицинским и социальным услугам?</i>								
4.3. Культура, спорт, молодежь и общественная активность								
<i>В подразделе отражаются объекты культуры, спорта, молодежной инфраструктуры, возможности для досуга, общественной активности, профилактики социальных рисков и вовлечения населения в развитие территории</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество домов культуры / клубов (ед.)								
Количество библиотек (ед.)								

Количество спортивных объектов (ед.)								
Количество объектов, требующих ремонта (ед.)								
Количество молодежных инициатив / организаций (ед.)								
Количество граждан, вовлеченных в спортивные секции (чел.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие имеются (основные) проблемы в вопросах обеспеченности населения инфраструктурой для молодежи, спорта, культуры и досуга? Какие объекты требуют ремонта, оборудования или восстановления работы? Какие инициативы молодежи, женщин, общественных групп или НПО могут быть поддержаны через ПСЭР? Какие мероприятия могут быть реализованы с участием сообщества, бизнеса или доноров?</i>								
4.4. Питьевое водоснабжение, санитария и ЖКХ								
<i>В подразделе отражаются вопросы доступа населения к питьевой воде, состояния водопроводных сетей, санитарии, канализации, коммунальных услуг, благоустройства и управления твердыми бытовыми отходами</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Доступ населения к безопасной питьевой воде (%)								
Количество населенных пунктов с централизованным водоснабжением (ед.)								
Протяженность водопроводных сетей (км.)								
Протяженность сетей, требующих ремонта (км.)								
Количество водозаборов (ед.)								
Количество объектов канализации и санитарии (ед.)								
Охват населения услугами вывоза ТБО (%)								
Количество несанкционированных свалок (ед.)								
Количество объектов благоустройства, требующих ремонта (ед.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие населенные пункты имеют наибольшие проблемы с доступом к питьевой воде? Какие элементы водной инфраструктуры требуют ремонта или реконструкции? Какие услуги могут быть улучшены за счет более эффективного управления, тарифов, сбора платежей или участия населения? Какие проекты требуют внешнего финансирования или софинансирования?</i>								
4.5. Дороги, транспортная доступность и связь								
<i>В подразделе отражаются состояние дорог, мостов, транспортной доступности, связи, интернета и цифровых услуг. Эти вопросы важны не только для качества жизни, но и для доступа к рынкам, услугам, образованию, медицинской помощи и занятости</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Общая протяженность дорог местного значения (км.)								

Протяженность дорог, требующих ремонта (км.)								
Количество мостов (ед.)								
Количество мостов требующих ремонта (км.)								
Населенные пункты с ограниченной транспортной доступностью (ед.)								
Охват мобильной связью (%)								
Охват интернетом (%)								
Количество объектов социальной инфраструктуры, где нужны цифровые услуги / подключение (ед.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие населенные пункты испытывают наибольшие ограничения транспортной доступности? Как состояние дорог влияет на сельское хозяйство, торговлю, туризм, занятость и доступ к услугам? Где недостаточный доступ к связи и интернету ограничивает развитие цифровых услуг, образования или бизнеса? Какие проекты могут быть реализованы поэтапно, а какие требуют районного, областного или республиканского финансирования?</i>								
4.6. Электрообеспечение и энергоэффективность								
<i>В подразделе отражается надежность электрообеспечения, состояние сетей и трансформаторов, потребности населения и бизнеса, а также возможности повышения энергоэффективности и использования альтернативных источников энергии</i>								
Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Количество населенных пунктов с устойчивым электроснабжением (ед.)								
Количество трансформаторов (ед.)								
Количество трансформаторов, требующих замены / ремонта (ед.)								
Протяженность электрических сетей (км.)								
Протяженность сетей, требующих ремонта (км.)								
Количество объектов социальной инфраструктуры с проблемами энергоснабжения (ед.)								
Количество объектов бизнеса с ограничениями по энергоснабжению (ед.)								
Количество объектов социальной инфраструктуры использующих ВИЭ, энергоэффективные решения (ед.)								
Количество объектов бизнеса использующих ВИЭ, энергоэффективные решения (ед.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Какие населенные пункты или объекты испытывают проблемы с надежностью электроснабжения? Как состояние электросетей влияет на работу школ, медпунктов,</i>								

4.7. Среднесрочные потребности в бюджетных инвестициях

В данном подразделе необходимо оценить потребности этого блока в бюджетных инвестициях

Направление	Проблема или	Ожидаемый	Ориентировоч	Возможные
-------------	--------------	-----------	--------------	-----------

инвестиции	возможность / проект	эффект	ная стоимость (тыс.сомони)	источники финансирования
Образование				бюджет / доноры
Здравоохранение				
Культура, спорт, молодежь и общественная активность				
МСП Питьевое водоснабжение, санитария и ЖКХ				
Дороги, транспортная доступность и связь				
Электрообеспечение и энергоэффективность				
Другие направления				

Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами.

4.8. Основные приоритеты по социальным услугам и инфраструктуре на 2026–2030 годы

На основе заполненных таблиц и краткого анализа необходимо определить ограниченное количество приоритетов. Приоритеты должны быть связаны с наиболее значимыми потребностями населения, доступом к услугам, состоянием инфраструктуры и возможностями финансирования

№	Приоритет в сфере социальной инфраструктуры и услуг	Ожидаемые изменения к 2030 году	Что необходимо (очень кратко: действия, объемы инвестиций (связь с предыдущим подразделом))
1			
2			
3			
4			

РАЗДЕЛ 5. ПРОСТРАНСТВО, ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И РАЗМЕЩЕНИЕ РАЗВИТИЯ

5.1. Общая характеристика территории и землепользования

В данном подразделе рассматриваются вопросы землепользования, пространственного размещения населения, хозяйственной деятельности, социальной инфраструктуры, производственных объектов и природных ограничений. Основная задача подраздела — показать, насколько имеющиеся земельные и пространственные ресурсы соответствуют потребностям развития территории на 2026–2030 годы

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Общая площадь территории (га)								

Категории земель (га):								
Земли сельхозназначения (всего), в т.ч.:								
Пашня								
богарные								
орошаемые								
Пастбища								
Фактически используемая								
Не используемая (баланс)								
Земли промышленности, транспорта, связи, обороны и иного назначения (всего)								
Фактически используемая								
Не используемая (баланс)								
Земли населенных пунктов (всего)								
в т.ч. жилая застройка								
Фактически используемая								
Не используемая (баланс)								
Земли особо охраняемых природных территорий (ООПТ)								
Земли лесного фонда								
Земли водного фонда								
Земли запаса								
Фактически используемая								
Не используемая (баланс)								
Доля фактически используемых сельскохозяйственных угодий в общей площади сельскохозяйственных угодий территории (%)								
Доля площади земельных участков, предназначенных для жилищного строительства, обеспеченных инженерной инфраструктурой (%)								
Доля площади земельных участков, предназначенных для размещения производства, обеспеченных инженерной инфраструктурой (%)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами.</i>								
5.2. Пространственные приоритеты на 2026–2030 годы								
<i>На основе заполненных таблиц и краткого анализа необходимо определить, какие пространственные вопросы являются приоритетными для реализации ПСЭР. Приоритеты должны быть связаны с землей, размещением инфраструктуры, развитием бизнеса, сельским хозяйством, жильем, снижением рисков и использованием резервов территории</i>								
№	Пространственный приоритет	Ожидаемые изменения к 2030 году			Что необходимо (очень кратко: действия, объемы инвестиций (связь с предыдущим подразделом))			

1			
2			
3			
4			

РАЗДЕЛ 6. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА, КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ И ЧРЕЗВЫЧАЙНЫЕ СИТУАЦИИ

В данном разделе рассматриваются вопросы состояния окружающей среды, природных ресурсов, климатических факторов и рисков чрезвычайных ситуаций, которые влияют на качество жизни населения, сельское хозяйство, инфраструктуру и экономическое развитие территории. Основная задача подраздела — определить, какие экологические и природные ограничения должны быть учтены при выборе приоритетов ПСЭР и планировании проектов на 2026–2030 годы.

6.1. Общая характеристика экологической ситуации и природных рисков

Показатель	факт			оцен.	прогноз			
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Площадь земель с риском подтопления / высоким уровнем грунтовых вод (га)								
Количество водных объектов, требующих защиты / очистки (ед.)								
Количество населенных пунктов с сезонным дефицитом воды (ед.)								
Площадь земель, испытывающих дефицит поливной воды (га)								
Площадь деградированных земель (га)								
Площадь пастбищ с признаками деградации (га)								
Площадь лесов и кустарников (га)								
Площадь особо охраняемых или ценных природных территорий (га)								
Количество участков, требующих восстановления / рекультивации (га)								
Количество населенных пунктов в зонах риска ЧС (ед.)								
Население, проживающее в зонах риска (чел.)								
Количество объектов социальной инфраструктуры в зонах риска (ед.)								
Количество случаев ЧС за последние годы (ед.)								
Ущерб от ЧС за последние годы (тыс.сомони)								
Количество защитных сооружений, требующих ремонта (ед.)								

Количество источников загрязнения воды / почвы / воздуха (ед.)								
Количество предприятий или объектов с экологическими рисками (ед.)								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Как дефицит воды, подтопление или высокий уровень грунтовых вод влияют на сельское хозяйство, здоровье населения и инфраструктуру? Какие меры могут повысить устойчивость территории к засухе, нехватке воды или ухудшению состояния водных объектов? Какие виды деградации земель наиболее заметны: засоление, эрозия, подтопление, истощение пастбищ, загрязнение? Как состояние земель влияет на сельское хозяйство, животноводство, занятость и доходы населения? Какие участки требуют восстановления, рекультивации или изменения режима использования? Какие меры могут быть включены в ПСЭР для сохранения и более эффективного использования природных ресурсов? Какие виды ЧС наиболее вероятны для данной территории? Как природные риски могут повлиять на реализацию мероприятий ПСЭР? Какие защитные сооружения, меры предупреждения или организационные действия необходимы?</i>								
6.2. Среднесрочные потребности в бюджетных инвестициях								
В данном подразделе необходимо оценить потребности этого блока в бюджетных инвестициях								
Направление инвестиций	Проблема или возможность / проект	Ожидаемый эффект	Ориентировочная стоимость (тыс.сомони)	Возможные источники финансирования				
Управление водными ресурсами, включая адаптацию к климатическим изменениям				бюджет / доноры				
Деградация почв								
Охрана природы								
Чрезвычайные ситуации								
Управление отходами								
Другие направления								
<i>Краткий описательный анализ таблицы. Будет при дальнейшей разработке снабжен вопросами.</i>								
6.3. Основные приоритеты по социальным услугам и инфраструктуре на 2026–2030 годы								
На основе заполненных таблиц и краткого анализа необходимо определить ограниченное количество приоритетов. Приоритеты должны быть связаны с наиболее значимыми потребностями, состоянием инфраструктуры и возможностями финансирования								
№	Приоритет в сфере окружающей среды, климатических рисков и ЧС	Ожидаемые изменения к 2030 году	Что необходимо (очень кратко: действия, объемы инвестиций (связь с предыдущим подразделом))					
1								
2								
3								
4								
РАЗДЕЛ 7. РЕСУРСЫ, ФИНАНСИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПСЭР								
7.1. Укрупненный обзор ресурсов ПСЭР								

Таблица позволяет сопоставить основные направления программы с возможными источниками финансирования. На данном этапе не требуется детальный бюджет каждого мероприятия; важно определить, какие направления имеют реальную ресурсную основу, а какие требуют дальнейшей проработки и поиска финансирования.								
Направление ПСЭР	Ориентировочная потребность в финансировании	Местный бюджет	Районный / областной бюджет	Республиканский бюджет	Доноры	Частный сектор	Вклад населения / инициативы	Степень обеспеченности финансированием
Экономическое развитие и занятость								подтверждено / частично / не подтверждено
Сельское хозяйство, мелиорация и переработка								
МСП, торговля и услуги								
Социальные услуги								
Местная инфраструктура и ЖКХ								
Водоснабжение и санитария								
Дороги, транспорт и связь								
Земельные ресурсы и пространственное развитие								
Окружающая среда, климатические риски и ЧС								
Итого								
Краткий описательный анализ таблицы. Какие мероприятия ПСЭР могут быть реализованы за счет имеющихся местных ресурсов? Какие мероприятия требуют поддержки района, области или республиканского уровня? Какие мероприятия могут быть предложены донорам, частному сектору или реализованы с участием населения? Какие направления программы наиболее уязвимы из-за отсутствия финансирования? Какие меры можно реализовать без крупных капитальных затрат: организационные изменения, улучшение управления, подготовка проектов, обучение, координация?								

1. Назначение алгоритма

Алгоритм разработки программы социально-экономического развития (ПСЭР) местности представляет собой пошаговое описание процесса подготовки программы социально-экономического развития. Его задача — не заменить действующую нормативную процедуру, а сделать ее более понятной, воспроизводимой и удобной для практического применения на местах.

Алгоритм помогает ответить на несколько рабочих вопросов:

- кто участвует в подготовке программы;
- какие данные необходимо собрать;
- какие вопросы должны быть проанализированы;
- какие обсуждения нужно провести;
- какие решения и приоритеты должны быть приняты на каждом этапе разработки ПСЭР;
- какой из разделов шаблона ПСЭР необходимо заполнить на каждом этапе разработки и как это делать;
- как результаты анализа переходят в мероприятия, проекты и ресурсные потребности.

Таким образом, алгоритм нужен для того, чтобы ПСЭР готовилась не как разовый текстовый документ, а выполнялась последовательный управленческий процесс.

2. Практическая ценность алгоритма

Главное преимущество алгоритма состоит в том, что он снижает зависимость качества программы от опыта отдельных специалистов или внешних консультантов. Другими словами, при помощи алгоритма ПСЭР может разработать группа сотрудников, не имеющих навыков и специализации в стратегическом планировании.

Другое важное преимущество: опыт показывает, что если алгоритма и шаблона нет, и методика ограничивается только общими требованиями, разные территории заполняют программы по-разному: где-то подробно, где-то формально, где-то с акцентом только на перечень мероприятий.

Алгоритм позволяет задать единую рабочую логику:

- сначала собираются данные;
- одновременно оцениваются доступные ресурсы;
- затем они кратко анализируются;
- после этого определяются причины проблем и ограничения развития;
- далее формируются приоритеты;
- затем подбираются мероприятия и проекты;
- после этого обеспечивается связь ресурсов с приоритетами и мерами.

Таким образом, алгоритм повышает единообразие программ и помогает даже небольшим территориям готовить более содержательные ПСЭР.

3. Связь данных, анализа и мероприятий

Одна из основных задач алгоритма — обеспечить переход от статистики к решениям. В обычной практике программы нередко содержат много описательной информации, но не всегда ясно, как из нее появляются приоритеты и мероприятия.

Алгоритм должен закреплять простую последовательность:

- показатель показывает текущее состояние;
- анализ объясняет причину проблемы или потенциал роста;
- вывод определяет, что именно нужно изменить;
- мероприятие показывает, каким способом это изменение может быть достигнуто;
- ресурсная оценка показывает, насколько мероприятие реалистично.

Например, данные о нехватке питьевой воды должны вести не только к описанию проблемы, но и к определению населенных пунктов, масштаба охвата, возможного проекта, источника финансирования и ожидаемого результата.

Таким образом, алгоритм помогает избежать ситуации, когда показатели, анализ и план действий существуют отдельно друг от друга.

4. Роль направляющих вопросов

Важным элементом алгоритма и шаблона являются не только таблицы данных, но и направляющие вопросы. Они помогают рабочей группе не ограничиваться механическим заполнением цифр, а обсудить причины, последствия и возможные решения.

Такие вопросы могут касаться:

- причин роста или снижения показателей;
- доступности услуг для населения;
- ограничений для развития экономики;
- потребностей джамоатов и населенных пунктов;
- возможностей привлечения инвестиций;
- связи мероприятий с бюджетом и внебюджетными ресурсами;
- ожидаемых результатов для населения и бизнеса.

Таким образом, направляющие вопросы делают методику более практичной и помогают перейти от описания ситуации к управленческим решениям.

5. Учет разных уровней сложности

Алгоритм может использоваться как для районов, так и для джамоатов, но степень детализации должна различаться. Районы могут готовить более полный анализ с отраслевыми данными, прогнозами, бюджетными расчетами и инвестиционными предложениями. Для джамоатов целесообразен более простой уровень наполнения шаблона, ориентированный на локальные данные, потребности населения, проблемы услуг, состояние инфраструктуры и предложения для включения в районную программу.

Такой подход позволяет сохранить единую структуру планирования, но не перегружать территории, у которых ограничены кадровые и аналитические возможности.

Таким образом, алгоритм должен быть единым по логике, но гибким по уровню детализации.

6. Обмен информацией между уровнями управления

Для Таджикистана особенно важно, чтобы алгоритм заранее определял точки обмена информацией между джамоатом, районом, областью и республиканским уровнем. Без этого местные потребности могут оставаться на уровне устных обращений или отдельных списков, а районные программы будут формироваться преимущественно сверху вниз.

В алгоритме целесообразно предусмотреть, где именно требуется:

- передача данных от джамоатов в район;
- согласование приоритетов с районным уровнем;
- получение отраслевых данных от районных и областных структур;
- учет национальных и среднесрочных приоритетов;
- передача инвестиционных потребностей на вышестоящий уровень;
- обратная связь по включению или невключению предложений в программу.

Таким образом, алгоритм может усилить роль джамоатов как источника инициатив, данных и приоритетов, не меняя при этом существующую вертикаль управления.

7. Связь алгоритма с ресурсами

Алгоритм должен помогать отделять реалистичные мероприятия от пожеланий, для которых пока нет ресурсной основы. Это особенно важно для местных программ, где перечень проектов часто превышает реальные финансовые возможности территории.

В практическом смысле каждый приоритет или проект должен сопровождаться ответами на вопросы:

- за счет какого источника он может быть профинансирован
- требуется ли поддержка района, области или республики;
- возможно ли участие доноров, бизнеса или населения;
- есть ли предварительная стоимость;
- подтверждено ли финансирование или проект пока является предложением.

Краткий вывод: алгоритм делает ПСЭР более реалистичной, потому что связывает мероприятия с возможными источниками финансирования.

8. Основа для цифровизации

Алгоритмизированный и шаблонный подход создает удобную основу для будущей цифровизации местного планирования. Единые таблицы, сопоставимые показатели, повторяемая структура разделов и заранее определенные источники данных намного легче переводятся в электронный интерфейс, чем разнородные текстовые документы.

Даже до создания полноценной цифровой платформы алгоритм может использоваться в простых форматах:

- электронные шаблоны;
- стандартные таблицы Excel;
- единые формы сбора данных;
- цифровые реестры проектов;
- базы показателей по районам и джамоатам.

Таким образом, алгоритмизация является промежуточным шагом между бумажной программой и полноценной цифровой системой планирования.

9. Последовательность работы

Подробная последовательность шагов может быть адаптирована отдельно, но в общем виде алгоритм должен охватывать следующие элементы:

- 1) формирование рабочей группы;
- 2) сбор и проверку исходных данных;
- 3) предварительную оценку доступных ресурсов;

- 4) подготовку разделов по населению, экономике, услугам, инфраструктуре, пространству, экологии;
- 5) обсуждение потребностей с заинтересованными сторонами;
- 6) определение приоритетов;
- 7) подготовку мероприятий и проектных предложений;
- 8) оценку источников финансирования;
- 9) общественное обсуждение проекта программы;
- 10) утверждение программы в установленном порядке.

Таким образом, важна не сама календарная детализация шагов, а наличие понятной логики движения от данных и обсуждений к решениям и ресурсам.

10. Значение для совершенствования ПСЭР в Таджикистане

Для процесса разработки местных ПСЭР в Таджикистане алгоритмизированный подход может быть полезен как практическое усиление действующей методической основы. Он не требует пересмотра всей системы планирования, но помогает сделать работу с программами более последовательной и понятной для районов и джамоатов.

Наиболее важные эффекты такого подхода:

- повышение сопоставимости программ между территориями;
- усиление связи между анализом и мероприятиями;
- более четкое включение данных джамоатов в районное планирование;
- повышение реалистичности перечня проектов;
- улучшение подготовки инвестиционных предложений;
- создание предпосылок для цифровизации местного планирования.

Таким образом, алгоритм может стать не отдельной реформой, а рабочим инструментом, который поможет действующей системе планирования лучше использовать данные, местные знания и реальные ресурсные возможности территорий.

Инвестиционный профиль может рассматриваться как прикладное дополнение к ПСЭР, которое помогает более четко описать инвестиционный климат и экономический потенциал территории, условия для инвесторов и среднесрочные потребности в прямых инвестициях. В отличие от обычного перечня проектов, такой профиль показывает связь между ресурсами района или территории, инфраструктурой, трудовыми ресурсами, административной средой, отраслевой специализацией и возможными источниками финансирования. Его практическая ценность заключается в том, что он делает инвестиционные приоритеты более понятными для органов управления, бизнеса, доноров и потенциальных инвесторов.

Раздел инвестиционного профиля	Содержание раздела	Практическое назначение
1. Краткий портрет территории	Содержит базовые сведения о территории: площадь, население, административный состав, расположение, ключевые населенные пункты и общую характеристику пространственного положения.	Позволяет быстро понять масштаб территории, ее административную структуру и базовые условия развития.
2. Пространство и расположение	Описывает географическое положение, транспортные связи, близость к рынкам, приграничное положение, земельные ресурсы, доступность площадей для размещения производства, логистики, туризма или других видов деятельности.	Показывает, насколько территория удобна для размещения инвестиций и какие пространственные преимущества или ограничения должны учитываться.
3. Природные и экономические ресурсы	Включает сведения о природных ресурсах, сельскохозяйственных землях, водных ресурсах, полезных ископаемых, туристических объектах, трудовых ресурсах и иных факторах, которые могут быть использованы для экономического роста.	Помогает определить, на чем может строиться экономическая специализация территории и использование каких ресурсов может быть перспективным
4. Общая характеристика экономического роста	Кратко описывает динамику развития экономики территории, основные сектора, ожидаемые тенденции роста и направления, которые могут стать основой среднесрочного развития.	Связывает инвестиционный профиль с общей логикой ПСЭР и показывает, какие отрасли имеют наибольшее значение для роста.
5. Инвестиционный климат	Описывает условия для инвестора: доступ к инфраструктуре, финансированию, трудовым ресурсам, административным процедурам, диалогу с органами власти и поддержке бизнеса. При необходимости может	Позволяет не просто перечислить проекты, а показать, насколько территория готова принимать инвестиции и
В т.ч.:		

	использоваться экспертная оценка инвестиционной привлекательности.	какие условия требуют улучшения.
6. Доступ к инфраструктуре	Рассматриваются энергия, дороги, железнодорожное или автомобильное сообщение, связь, интернет, водоснабжение, коммунальные услуги, логистика и иные инфраструктурные условия.	Показывает, какие инфраструктурные факторы помогают или мешают развитию бизнеса и реализации инвестиционных проектов.
7. Доступ к финансированию	Описывает наличие банков, микрофинансовых организаций, кредитных программ, фондов развития, грантов, лизинга, донорских программ и других источников поддержки бизнеса.	Помогает оценить, какие финансовые инструменты доступны предпринимателям и инвесторам, а какие пробелы ограничивают развитие проектов.
8. Трудовые ресурсы и навыки	Содержит сведения о трудоспособном населении, занятости, миграции, квалификации рабочей силы, стоимости труда, наличии профессионального обучения и потребностях в кадрах.	Позволяет понять, какие отрасли могут опираться на местный рынок труда и где требуется обучение или привлечение специалистов.
9. Административная среда	Описывает процедуры регистрации бизнеса, получения разрешений, подключения к инфраструктуре, предоставления земельных участков и взаимодействия с государственными органами.	Показывает, насколько понятны и предсказуемы административные условия для инвесторов и предпринимателей.
10. Диалог власти и бизнеса	Рассматривает существующие площадки взаимодействия: советы, рабочие группы, консультации, бюджетные слушания, участие бизнеса в разработке программ и проектных предложений.	Помогает показать, есть ли у бизнеса возможность влиять на развитие территории и обсуждать практические ограничения с органами управления.
11. Активность местных органов управления в развитии бизнеса	Описывает меры, которые уже предпринимаются для улучшения условий предпринимательства: инфраструктурные проекты, поддержка сельского хозяйства, туризма, кооперации, обучение, бизнес-форумы, консультации.	Показывает, что территория не только ожидает инвестиций, но и сама формирует условия для их привлечения.
12. Отраслевой инвестиционный потенциал	Выделяет ключевые отрасли экономической специализации и опережающего развития. По каждой отрасли могут описываться действующие мощности, природные и инфраструктурные условия, цепочки добавленной стоимости, ограничения и перспективы.	Переводит общие цели развития в конкретные инвестиционные направления, понятные для инвесторов, доноров и органов управления.
13. Потребность в инвестициях	Для ключевых отраслей указываются текущие проекты, прогнозируемая потребность в инвестициях, возможные источники	Делает ПСЭР более практичной: показывает не только «что нужно развивать», но и какой

	финансирования и ориентировочные объемы вложений.	объем ресурсов может потребоваться.
14. Механизмы поддержки экономического роста	Может включать описание фондов развития, программ льготного кредитования, грантов, возвратных средств, инструментов поддержки МСП, кооперативов и местных инициатив.	Показывает, какие существующие механизмы могут быть использованы для перехода от проектных идей к их реализации.