

Улыбышев Д.*

кандидат экономических наук, доцент
TOO «RATIONAL SOLUTION»
Казахстан, Астана
e-mail: ulybyshev.d@esil.edu.kz
ORCID ID: 0000-0003-3534-5992

Жайлауов Е.

доктор PhD
TOO «RATIONAL SOLUTION»
Казахстан, Астана
e-mail: zhailauov@rationalsolution.kz
ORCID: 0000-0002-0609-6256

Омар Ж.

магистр экономических наук
TOO «RATIONAL SOLUTION»
Казахстан, Астана
e-mail: jfeynman@mail.ru
ORCID: 0000-0003-3561-6940

Петренко Е.

доктор экономических наук, профессор
Евразийская академия
г. Братислава, Словакия
e-mail: petrenko.es@rea.ru
ORCID ID: 0000-0001-6892-2392

ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ ПРИНЦИПАМ КОНЦЕПЦИИ УМНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Аннотация

В статье проводится оценка планов развития ряда регионов Казахстана на предмет их соответствия критериям «умной специализации». Авторами применена многофакторная система оценки документов по критериям Clarity (ясность целей), Focus (отраслевая концентрация), Evidence-based (эмпирическая обоснованность через коэффициенты локализации LQ), EDP (верификация предпринимательского процесса открытия) Governance (качество многоуровневого управления) и Monitoring (структурно-логический анализ индикаторов). Эмпирическую базу исследования составили данные Планов развития двух городов республиканского значения (Астаны, Шымкента) и трех областей (Акмолинской, Атырауской и Карагандинской) с 2021 по 2025 год, а также официальные статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Результаты исследования выявили, что ключевым барьером регионального развития является системное превалирование централизованных унифицированных подходов над принципами «умной специализации». Установлено, что применение жестких шаблонов игнорирует уникальный ресурсный потенциал и технологическую специфику территорий, превращая стратегические планы в формализованные инструменты исполнения директив. Анализ показал критическую перегруженность системы мониторинга количественными индикаторами, имеющими низкую взаимную корреляцию, а также дефицит реального взаимодействия с бизнес-сообществом и наукой. Оценка результативности планов развития установила, что частая корректировка плановых значений ключевых национальных индикаторов скрывает реальный уровень исполнения, не позволяя вовремя выявить и устранить причины недостижения первоначальных целей.

Ключевые слова: план развития; умная специализация; регион; приоритетные направления; ключевые национальные индикаторы

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность национальной экономики напрямую зависит от качества её внутренней организации, где институциональные основы выступают связующим звеном между стратегическими целями государства и их практической реализацией (North, 1990; Rodrick et al., 2002; Boliari & Topyan, 2007). Формируя прозрачные механизмы управления, институты обеспечивают структурную целостность экономического пространства, путем равномерного развития всех территорий государства. Мировой опыт показывает, что наиболее успешные стратегии развития сегодня строятся на принципах концепции «умной специализации». Она предполагает отказ от директивного планирования «сверху» в пользу выявления уникальных конкурентных преимуществ каждого региона и концентрации ресурсов на приоритетных технологических и инновационных нишах (Foray et al., 2009; Santoalha, 2019; Capello & Kroll, 2018; Brennan & Rakhmatullin, 2017). Реализация данного подхода требует прозрачности и автономии институциональной среды, так как игнорирование региональной специфики и слепое копирование унифицированных шаблонов, неэффективность институтов, призванных поддерживать предпринимательство, коррупционные практики и

отсутствие должной координации между уровнями государственного управления ведут к формированию «институциональных ловушек» (Diemer et al., 2022; Balland & Boschma, 2024).

В контексте стран с переходной экономикой, к которым относится Казахстан, первостепенное значение приобретает проблема соответствия стратегических документов развития регионов с фактическими механизмами их реализации. Несмотря на то, что в планах развития регионов Республики Казахстан на 2021–2025 годы были заложены элементы концепции «умной специализации» и «управляемой урбанизации», их имплементация носила преимущественно декларативный характер. Отсутствие адекватных механизмов реализации и преемственность директивных методов управления привели к тому, что заложенные инновационные идеи остались формальными установками, не трансформировавшись в реальные структурные изменения региональных экономик. Научная новизна исследования заключается в авторской модификации принципов концепции «умной специализации» и их последующей верификации на планах развития. В этой связи целью данного исследования является оценка планов развития регионов Казахстана на предмет их соответствия критериям концепции «умной специализации».

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Эволюция подходов к региональному развитию прошла путь от жесткого государственного управления, основанного на создании индустриальных «полюсов роста», к поиску внутренних ресурсов и поддержке местного предпринимательства в рамках эндогенного подхода (Perroux, 2017; Stimson et al., 2009). Позже доминирующей стала кластерная теория Майкла Портера, сфокусированная на синергии бизнеса и науки, которая впоследствии была дополнена территориально-ориентированным подходом, отказавшимся от унифицированных шаблонов в пользу уникальной местной специфики (Swords, 2013; Bachtler, 2010). Современные планы регионального развития представляют собой интегрированные модели, в которых экономика, экология и технологии работают в связке и строятся на сочетании классических экономических теорий и современных социальных подходов. Эта модель отходит от приоритета промышленного развития, сосредотачиваясь на развитии человеческого капитала и цифровой связности территорий, что позволяет реализовать принцип инклюзивности. Концепция «умной специализации» объединяет передовой мировой опыт, помогая регионам находить свои уникальные ниши через «предпринимательский поиск» и вкладывать ресурсы в ключевые инновационные направления, не копируя чужие достижения.

Методология «умной специализации» предлагает системный инструментарий для трансформации региональной политики из декларативной в доказательную, опираясь на Базовую методику Европейской комиссии (S3 Platform, 2012). Ключевым аналитическим фильтром выступают методы статистической диагностики, такие как расчет коэффициента локализации, анализ сдвигов и пропорций, анализ близости и сложности, позволяющие выявить реальные рыночные ниши и научно-техническую оснащенность, в то время как инструмент «колесо самооценки» инновационных стратегий региона умной специализации обеспечивает критическую самооценку зрелости управленческих процессов (Foray et al., 2012; European Commission, 2018; Sobczak, 2013). Центральным механизмом концепции является процесс предпринимательского поиска, реализуемый через модель «четырёхзвенной спирали», которая вовлекает бизнес, науку и гражданское общество в совместное определение технологических приоритетов (Sarayannis & Rakhmatullin, 2014; Perianez Forte & Wilson, 2021). В сочетании с пространственными макрорегиональными моделями, динамическим картографированием инновационных экосистем и переходом к мониторингу, ориентированному на конкретные структурные изменения, эти инструменты позволяют регионам сфокусировать ресурсы на создании уникальных цепочек добавленной стоимости (Gianelle & Kleibrink, 2015).

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Эмпирической базой исследования послужили официальные и открытые источники статистической и аналитической информации, включая данные Бюро национальной статистики РК и программные документы – планы развития исследуемых городов и регионов Казахстана. В рамках данного исследования для оценки соответствия планов развития регионов концепции «умной специализации» были выбраны следующие ключевые критерии:

- *Clarity* - насколько явно сформулированы отраслевые приоритеты.
- *Focus* - концентрация на ограниченном числе отраслей (избыток направлений снижает фокус).
- *Evidence-based* - опора на данные/аналитику, оценивается уровень аналитической проработки приоритетных направлений развития.
- *EDP* - признаки предпринимательского процесса открытий (вовлечённость бизнеса, университетов, кластеров).
- *Governance* - роли/ответственность, координация, инструменты.
- *Monitoring* - ключевые показатели эффективности/индикаторы и цикл пересмотра.

Обоснованность выбранных критериев подтверждается методологическим фундаментом в виде основополагающего руководства по стратегиям исследований и инноваций, серию аналитических отчетов

Объединенного исследовательского центра, включая отчеты «Оценка умной специализации» и прикладной инструментальной платформы «умной специализации». Эти документы формируют единую систему оценки, где ясность формулировки отраслевых приоритетов и концентрация на ограниченном числе отраслей проверяются через логику вмешательства, опора на аналитику и предпринимательский процесс – через анализ данных и вовлеченность стейкхолдеров, а эффективность управления и мониторинга – через сопряжение уровней власти и иерархию индикаторов (Guzzo & Gianelle, 2021; Hegyi & Prota, 2021; Pavone et al., 2019; Southern Regional Assembly, 2020; Larrea et al., 2019; European Commission, 2015). Методика расчетов и оценки ключевых критериев концепции «умной специализации» представлена в таблице 1.

Таблица 1. Методика расчетов и оценки ключевых критериев

Показатель	Метод расчета	Шкала	Оценка
Clarity	анализ частоты использования узкоотраслевых терминов в наименованиях приоритетных направлений через ОКЭД	1 балл	Общие лозунги
		2 балла	Широкие отрасли
		3 балла	Подотраслевые группы
		4 балла	Конкретные ниши
		5 баллов	Технологический фокус
Focus	прямой подсчет количества отраслевых рынков на один приоритет	1 балл	Более 12 сферы (Распыление ресурсов)
		2 балла	8–12 сфер (Размытый приоритет)
		3 балла	5–7 сфер (Отраслевая группа)
		4 балла	3–4 сферы (Узкий кластер)
		5 баллов	1–2 сферы (Сверхфокус на нише)
Evidence-based	верификация структурного соответствия приоритетов фактической специализации	1 балл	Лозунги (LQ невозможен)
		2 балла	Слабые отрасли (LQ < 1,0)
		3 балла	Средние отрасли (LQ 1,0 – 1,2)
		4 балла	Региональные лидеры (LQ > 1,25)
		5 баллов	Национальные монополисты (LQ > 10,0)
EDP	оценка наличия конкретных исполнителей из числа бизнеса или вузов (Анализ стейкхолдеров в дорожной карте)	1 балл	«Бюрократическая модель»
		2 балла	«Квази-государственный сектор»
		3 балла	«Научный уклон»
		4 балла	«Партнерская модель»
		5 баллов	«Тройная спираль»
Governance	оценка координации между «Центром» (Республика) и «Регионом» (Акимат) / (Метод Многоуровневого сопряжения)	1 балл	Изолированность (<20%)
		2 балла	Формализм (20–40%)
		3 балла	Фрагментарность (40–60%)
		4 балла	Высокая координация (60–80%)
		5 баллов	Синергия (>80%)
Monitoring	оценка наличия специфических инструментов под каждое направление (метод Инструментального микса)	1 балл	<20%, Бюрократический мониторинг
		2 балла	20%–40%, Процессно-ориентированный
		3 балла	40–70%, Сбалансированный мониторинг
		4 балла	70%–90%, Результативный мониторинг
		5 баллов	>90%, Стратегический мониторинг

Примечание: составлено авторами на основе источников (Guzzo & Gianelle, 2021; Hegyi & Prota, 2021; Pavone et al., 2019; Southern Regional Assembly, 2020; Larrea et al., 2019; European Commission, 2015)

Ясность формулировки направлений (clarity) оценивается через количественный лингвистический анализ текста стратегии, где высокая частота использования узкоотраслевых терминов общего классификатора видов экономической деятельности (ОКЭД) Республики Казахстан подтверждает глубокую проработку уникальных ниш, в то время как преобладание абстрактных понятий классифицируется как декларативные «пустые фразы», свидетельствующие о низком качестве проработки приоритетов и риске распыления средств. Для оценки концентрации отраслей специализации (focus) используется метод прямого подсчета отраслевых рынков в рамках одного приоритета, где декомпозиция целевых индикаторов позволяет выявить избыточную разнородность отраслей (например, одновременный охват АПК и энергетики) как признак размытости стратегии и неэффективной концентрации ресурсов в узких нишах.

Доказательность (evidence-based) оценивается через метод верификации структурного соответствия приоритетов фактической специализации региона, где использование статистического «сита» количественных показателей позволяет отсеять формальные направления от реальных точек роста и выявить критическое игнорирование принципа зависимости пути, когда заявленные направления развития не находят подтверждения в существующей экономической базе региона. Оценка процесса предпринимательского поиска (EDP) происходит через аудит субъектного состава исполнителей в дорожных картах, где отсутствие в планах конкретных представителей бизнеса или науки как ответственных партнеров свидетельствует о фиктивном характере диалога и навязывании приоритетов «сверху-вниз» вместо реального совместного инвестирования в точки роста.

Система управления и координации (governance) определяется методом «многоуровневого сопряжения», который анализирует вертикальную интеграцию региональных приоритетов в общенациональную систему и выявляет риски ресурсного дефицита или потери субъектности региона в тех случаях, когда в реализации ключевых индикаторов отсутствует необходимая синергия ответственности между центральными министерствами и местными акиматами. Система оценки и обратной связи оценивается через метод «инструментального микса» и оценку результативности планов, что позволяет верифицировать функциональное соответствие ресурсов заявленным приоритетам и сместить фокус контроля с формального «освоения средств» на качественные изменения в экономике региона.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Все планы развития регионов Казахстана на 2021-2025 годы разработаны по единой методике и содержат следующие структурные элементы: паспорт региона, видение развития, анализ текущей ситуации (SWOT-подобный), основные направления (экономика, качество жизни, новые точки роста, сквозные преобразования), целевые индикаторы, задачи и ресурсы. Стандартизация обеспечивает единообразие, но ограничивает адаптацию к локальным особенностям, что приводит к различиям в качестве планов. Однако из-за общей схожести проблем и минимальных отличиях по постановке целей и задач, а также компактности демонстрации результатов, были отобраны пять регионов, с разными экономическими профилями, по которым была проведена оценка планов на соответствие концепции «умной специализации» (где, 1 – минимальное соответствие и 5 – максимальное соответствие).

Оценка ясности формулировки приоритетных направлений выявила размытость направлений развития регионов: вместо поиска уникальных ниш регионы выбирают широкие стандартные отрасли, игнорируя свою географическую и ресурсную специфику. Из названий невозможно понять, на каких именно уникальных видах деятельности (производстве, технологиях или ресурсах) специализируется конкретный регион. Например, направление «Новые точки роста», представленное в планах города Шымкент, Акмолинской и Карагандинской областях, является управленческим термином, который не указывает на конкретный вид деятельности (это может быть как сфера информационных технологий, так и туризм или биохимия). Подобные формулировки универсальны и могут быть применены к любому региону Казахстана, что нивелирует их стратегическую значимость. Названия направлений демонстрируют критически низкую степень детализации. Отсутствие привязки к конкретным кодам ОКЭД затрудняет дальнейшую оценку результативности и достижение реальных экономических показателей.

Анализ концентрации на ограниченном числе отраслевых рынков в рамках одного приоритета показал, что система целеполагания выстроена по принципу избыточного охвата, при котором на каждый приоритет приходится от 3 до 5 масштабных макро-отраслей, что прямо противоречит концепции «умной специализации». Прямой подсчет подтверждает критическое размытие фокуса: включение в одно направление разнородных сфер (например, АПК, туризма и инноваций) превращает стратегию в декларативный перечень общенациональных задач, не учитывающий уникальные технологические и ресурсные ниши конкретного региона.

Проверка структурного соответствия заявленных приоритетов планов регионов фактической специализации выявила критическое несоответствие: при наличии в регионах специализации в определенных отраслях, она не находит отражение ни в направлениях, ни в целях, ни в задачах. К примеру, производственная структура Акмолинской, Карагандинской и Атырауской областей имеет четко выраженный инду-

стриальный вектор (от добычи угля и нефти до производства машин), однако в действующих приоритетах эти уникальные компетенции не находят прямого отражения. Это свидетельствует о низком качестве доказательной базы, что является нарушением базовых принципов «умной специализации».

Отсутствие представителей бизнеса и науки в составе исполнителей планов свидетельствует об игнорировании базового принципа «умной специализации» – процесса предпринимательского поиска. Согласно этой концепции, государство не может назначать приоритеты в одиночку, их должны определять те, кто создает технологии и рыночный продукт. Исключение бизнеса и науки превращает стратегию в сугубо административный документ, лишенный инновационной основы. В результате планируемые меры поддержки не находят отклика у реального сектора и научный потенциал региона остается невостребованным.

Оценка вертикальной интеграции региональной стратегии в общенациональную систему управления показала отсутствие вертикального сопряжения между центральным государственным органом и местными исполнительными органами. Большинство показателей закреплено либо исключительно за министерствами, либо за акиматом, при этом в ключевых национальных индикаторах, охватывающих реальный сектор экономики, индустриальное развитие и социальный блок практически отсутствует сквозная ответственность. Таким образом каждый уровень госуправления работает автономно, министерства формируют политику без учета локальной специфики, а регионы остаются исполнителями без инструментов влияния на отраслевые решения.

Анализ по методу «инструментального микса» показал высокую количественную насыщенность планов, в среднем 70–80% индикаторов являются индикаторами стратегического влияния (Impact) и целевых результатов (Result), однако существует недостаток качественной специфики индикаторов. Используемый инструментарий носит универсально-типовой характер. Высокие количественные значения достигаются за счет копирования стандартных индикаторов Национального плана (показатели качества школьного образования, ожидаемая продолжительность жизни, индекс верховенства права), которые являются общими для всей страны. В «миксе» отсутствуют точечные инструменты, настроенные на уникальные отраслевые особенности регионов. Таким образом, высокая плотность показателей создает иллюзию проработанности, но по факту не обеспечивает «умную специализацию», так как инструменты не различаются между промышленным центром и аграрным регионом, игнорируя их специфические драйверы роста. Для обеспечения объективности мониторинга также была дана оценка реальным структурным сдвигам, на которые были нацелены данные документы. На примере ранее выбранных пяти регионов продемонстрирован уровень исполнения основных показателей экономического развития (таблица 2).

**Таблица 2. Данные по исполнению основных показателей экономического развития
Планов развития регионов за 2023 год**

Показатель	Акмолинская область	Карагандинская область	Атырауская область	город Астана	город Шымкент
ВРП на душу населения в номинальном выражении	Не исполнено	Исполнено	Исполнено	Не исполнено	Не исполнено
Рост производительности труда по регионам, % прироста от уровня 2019 года в ценах 2019 года	Не исполнено	Не исполнено	Не исполнено	Не исполнено	Не исполнено
Объем производства обрабатывающей промышленности	Исполнено	Исполнено	Исполнено	Исполнено	Исполнено
Инвестиции в основной капитал, % реального прироста к уровню 2019 года	Не исполнено	Не исполнено	Не исполнено	Исполнено	Исполнено
Увеличение объема валовой продукции сельского хозяйства, млн. тенге	Не исполнено	Исполнено	Не исполнено	*	Исполнено
Объем инновационной продукции	Исполнено	Исполнено	*	Не исполнено	Не исполнено
Итого, не исполнено	4/6	2/6	3/5	3/5	3/6

Примечание: составлено авторами на основе Планов развития указанных регионов, данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан (БНС АСПиР РК)

«*» - показатель не заложен в План развития региона

Оценка показала, что более половины запланированных индикаторов не достигаются, а большинство достигнутых – не являются прямым результатов работы местных исполнительных органов, поскольку в качестве главных мероприятий по решению поставленных задач были указаны инвестиционные проекты частных предприятий. Таким образом, местные исполнительные органы вместо установки собственных ключевых показателей эффективности планируют мероприятия, реализация которых от них не зависит, соответственно, в полной мере не несут ответственность за их неисполнение. Отсутствие должной индивидуальной ответственности на местах также сказывается на процессе выполнения стратегических документов государственного уровня. Анализ данных по исполнению ключевых индикаторов экономического развития Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года за 2024 год выявил недостаточно высокий уровень результативности ответственных государственных органов, поскольку индикаторы, по которым достижение составило более 90%, Министерство национальной экономики воспринимает как нормальный уровень исполнения.

В ходе данного исследования также обнаружена тенденция к частым изменениям в документах, что вызывает сомнения относительно устойчивости региональных приоритетов в долгосрочной перспективе. В частности, сравнение целевых индикаторов по экономическому развитию Карагандинской области, представленных в таблице 3, выявило различия в трех редакциях одного стратегического документа, разработанного на период с 2021 по 2025 год. В течение нескольких лет дважды происходили кардинальные изменения: в 2022 году, после утверждения Национальных проектов, с которыми необходимо было синхронизировать целевые индикаторы, и в 2024 году – после упразднения Национальных проектов и утверждения Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года. В результате этого стратегический документ, рассчитанный на среднесрочное развитие региона, фактически превратился в операционный план с несопоставимыми индикаторами и отсутствием возможности оценки итогов его реализации.

**Таблица 3. Сравнение целевых индикаторов по экономическому развитию
Плана развития Карагандинской области на 2021-2025 годы, принятого в 2021 году,
и в редакциях от 2022 и 2024 годов**

Целевые индикаторы	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.
План развития Карагандинской области на 2021-2025					
Доля малого и среднего бизнеса в ВРП, %	14,9	15,5	16,1	16,7	17,4
ИФО ВРП, %	103,4	104	104,4	104,7	105
ИОК в обрабатывающую промышленность, млрд тенге	214	254	299	345,5	399
Рост объема несырьевого экспорта, %	103,8	103,7	103,6	103,5	103,4
Рост производительности труда к предыдущему году в обрабатывающей промышленности, %	106	108,3	106	105,9	106
Доля инновационной продукции в объеме ВРП	2,7	2,7	2,8	2,9	3
ИФО валового выпуска сельского хозяйства	106,5	107,2	107,5	108,3	109,6
План развития Карагандинской области на 2021-2025 годы (утвержденный в 2022 г.)					
ВРП на душу населения в номинальном выражении, долл. США	10 749	11 550	13 106	14 324	15 617
Рост производительности труда, % к 2019 году в ценах 2019 года	10,0	14,8	21,0	26,0	31,4
Инвестиции в основной капитал, % реального роста к 2019 году	-11,1	10,1	34,6	49,2	61,8
Объем производства в обрабатывающей промышленности, млрд тенге	3 428,6	2010,8	2203,0	2378,7	2592,2
Объем инновационной продукции, млрд тенге	-	170	180	190	200
Доля инновационно-активных предприятий	-	14,5	15,5	16,2	18,2
План развития Карагандинской области на 2021-2025 годы (утвержденный в 2024 г.)					
Темпы реального роста экономики, % относительно прошлого года				3,7	3,7
Индекс накопленного роста производительности труда, 2022=100				106,2	110,7

Экспорт продукции обрабатывающей промышленности, млрд долл. США	2657,9	3010,9
Уровень активности в области инноваций, %	18,9	21,9
Инвестиции в основной капитал (ИОК), млрд. тенге	1188,4	1519

Примечание: составлено авторами на основе Планов развития Карагандинской области

Сведение результатов по каждому из ключевых критериев в единую систему позволяет наглядно оценить соответствие планов развития регионов концепции «умной специализации». Итоговые результаты анализа представлены ниже в таблице 4. Проведенный анализ региональных планов развития выявил высокую степень однородности результатов во всех исследуемых регионах, что позволяет сформулировать обобщенный вывод о том, что планы обладают умеренным уровнем системы мониторинга при этом имеют фундаментальные ошибки на этапе стратегического планирования. Несмотря на сильную сторону в виде ориентации большинства индикаторов на конечный эффект, общая эффективность стратегий ограничивается формальными направлениями, носящими широкий характер и отсутствием узкой отраслевой специализации, что приводит к распылению ресурсов между 3-6 разнородными отраслями в рамках одного направления.

Таблица 4. Оценка соответствия планов развития регионов концепции «умной специализации»

Критерии	Акмолинская область	Карагандинская область	Атырауская область	Шымкент	Астана
Clarity	1	1	1	1	1
Focus	1,25	1,25	1	1,5	1,25
Evidence-based	1	1	1	1	1
EDP	1	1	1	1	1
Governance	2	2	1	1	1
Monitoring	3,5	3,5	4	3,75	3,7

Примечание: составлено авторами

В целом, выбранные регионами приоритеты носят слишком широкий характер и лишены конкретики, а детальное описание планов по реализации каждого направления отсутствует. Этот «стратегический разрыв» усугубляется слабой доказательной базой, где приоритеты не подтверждены расчетами локализации, и слабым уровнем многостороннего партнерства, при котором отсутствие бизнеса и науки в составе исполнителей свидетельствует о фиктивном характере предпринимательского поиска. В условиях низкой вертикальной координации, значительный потенциал планов остается нереализованным.

ДИСКУССИЯ

Вопрос стратегического планирования в регионах Казахстана через призму концепции «умной специализации» ранее поднимался в ряде отечественных работ. Одно из ранних исследований проведенное Сатыбалдиной А.А. и др. в 2016 году носило фундаментальный теоретико-концептуальный характер, закладывая методологическую основу для перехода к новой пространственной политике Казахстана на принципах инклюзивности и «умной специализации». Авторы обосновали внедрение концепции «умной специализации» как инструмента преодоления регионального неравенства. Другой теоретический базис был предложен Петренко Е.С. и др., (2019) где авторы обосновывают выбор регионов Казахстана для определения их «умной специализации», предлагая дифференцировать регионы на зоны внедрения технологий общего назначения и зоны прикладных инноваций. Переходя от концептуальных основ к анализу практической реализации, следует выделить работы, Курманова и др. (2023), а также Бейсеновой М.У., и др. (2024) в которых авторы проводят оценку стратегий (планов) развития регионов Казахстана. Авторы обеих работ приходят к выводу, что инновационные стратегии сырьевых регионов Казахстана носят преимущественно формальный характер и не соответствуют принципам умной специализации из-за отсутствия дорожных карт и фрагментарности поддержки. Даже при качественной документации стратегии остаются концептуально разобобщенными, ориентируясь на мониторинг, а не на реальную структурную трансформацию экономики. Практика последних лет показывает, что в пост-реформенный период новые инструменты го-

сударственного планирования унаследовали схожие системные проблемы (в частности, в вопросах межведомственной координации и недостижения конечных индикаторов). Авторы также подмечают низкую аналитическую обоснованность выбранных направлений, которые не находят подкрепления в конкретных инвестиционных проектах или детальны дорожных картах. Полученные нами результаты подтверждают выводы предшествующих исследований о системном характере выявленных проблем, где формальный характер приоритетов преобладает над механизмами их практической реализации, а типовое дублирование целей в стратегиях разных регионов свидетельствует об игнорировании их уникальной специфики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ приоритетов экономического развития и постановки целевых показателей с позиции концепции «умной специализации» выявил следующие проблемы:

1) наличие чрезмерной централизации и единообразия подходов: в планах пространственного развития ко всем регионам применяется универсальный шаблон, не учитывающий специфическую экономическую структуру, ресурсный и инновационный потенциал, а также межрегиональное взаимодействие областей и городов;

2) перегруженность текущей системы количественными показателями, которые имеют низкую корреляцию между собой;

3) некорректный выбор целевых показателей развития, поскольку в недостаточной степени отражает степень достижения целей реализации плана;

4) установление величины целевых показателей, исходя из ретроспективной динамики, что исключает взаимосвязь реализуемых мероприятий и решаемых задач с целями, а также усложняет оценку результативности именно работы государственного органа;

5) номинальный характер участия бизнес-сообщества и гражданского общества в разработке планов, что снижает уровень общественной поддержки и реалистичность заложенных инициатив;

6) отсутствие вертикального сопряжения между центральным государственным органом и местными исполнительными органами при реализации планов развития;

7) частое упразднение планов, принятых на 5 лет, до завершения, либо изменение системы целевых показателей, что делает невозможным оценить их результативность.

Таким образом, действующая система государственного планирования неспособна в полной мере обеспечить развитие национальной экономической системы и каждого ее отдельного элемента, в том числе с точки зрения пространства и структуры. Стратегические документы превращаются в формализованные документы с ориентиром на исполнение директив управленческих органов, вместо решения локальных проблем. Понимание этой проблемы открывает широкое поле для дальнейших научных исследований. В качестве перспективного направления видится масштабирование разработанной методики на все остальные регионы Казахстана. Это позволит составить полноценную национальную карту готовности территорий к переходу на принципы «умной специализации» и выявить потенциальные точки для межрегиональной кооперации. Другим перспективным направлением является проектирование динамической системы индикаторов для регионов Казахстана, способной оценивать качественные структурные сдвиги в экономике в логике «умной специализации».

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья подготовлена в рамках научного исследования по теме: «Атлас экономической специализации регионов Казахстана: условия формирования и механизмы реструктуризации» (по гранту Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан; ИРН AP23490547).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. North, D. C. (1990). Political economy of institutions and decisions: Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
2. Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2002). Institutions rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development (NBER Working Paper No. 9305). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>
3. Boliari, N., & Topyan, K. (2007). Conceptualizing institutions and organizations: A critical approach. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(1). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i1.2507>
4. Foray, D., David, P. A., & Hall, B. H. (2009). Smart specialisation: the concept. In *Knowledge for growth: Prospects for science, technology and innovation* (EUR 24047, pp. 25–29). European Union. URL: https://www.redpoliticasidi.es/system/files/repositorio-archivos/Knowledge%20for%20Growth.%20Prospects%20for%20science%20and%20technology%20and%20innovation_2009.pdf (дата обращения: 14.05.2026).
5. Santoalha, A. (2019). Technological diversification and smart specialisation: The role of cooperation. *Regional Studies*, 53(9), 1269–1283. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1530753>

6. Capello, R., & Kroll, H. (2018). From theory to practice in smart specialization strategy: Emerging limits and possible future trajectories. In *Regional innovation strategies 3 (RIS3)* (pp. 1–14). *Routledge*. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1156058>
7. Brennan, L., & Rakhmatullin, R. (2017). Transnationalizing smart specialization strategy. In *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 249–268). *Academic Press*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00011-5>
8. Diemer, A., Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2022). The regional development trap in Europe. *Economic Geography*, 98(5), 487–509. <https://doi.org/10.1080/00130095.2022.2080655>
9. Balland, P.-A., & Boschma, R. (2024). An evolutionary approach to regional development traps in European regions. *Regional Studies*, 59. <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2586708>
10. Perroux, F. (2017). The pole of development's new place in a general theory of economic activity. In *Regional economic development* (pp. 48–76). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315103242-3>
11. Stimson, R., Stough, R. R., & Salazar, M. (2009). Leadership and institutions in regional endogenous development. *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781848449435>
12. Swords, J. (2013). Michael Porter's cluster theory as a local and regional development tool: The rise and fall of cluster policy in the UK. *Local Economy*, 28(4), 369–383. <https://doi.org/10.1177/0269094213475855>
13. Bachtler, J. (2010). Place-based policy and regional development in Europe. *Horizons*, 10(44), 54–58. <https://strathprints.strath.ac.uk/15693/6/strathprints015693.pdf> (дата обращения: 14.05.2026).
14. S3 Platform. (2012). The RIS3 guide. *European Commission*. <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3pguide> (дата обращения: 14.05.2026).
15. Foray, D., Goddard, J., Beldarrain, X. G., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., Nauwelaers, C., & Ortega-Arjilés, R. (2012). Guide to research and innovation strategies for smart specialization (RIS3). *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2776/65746>
16. European Commission. (2018). *I3 – Interregional Innovation Investments* [Policy brief]. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/i3.pdf> (дата обращения: 14.05.2026).
17. Sobczak, E. (2013). Smart specialization of workforce structure in the European Union countries – Dynamic analysis applying shift-share analysis method. *Comparative Economic Research*. Central and Eastern Europe, 15, 219–232. <https://doi.org/10.2478/v10103-012-0037-3>
18. Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5, 212–239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
19. Perianez Forte, I., & Wilson, J. (2021). Assessing smart specialisation: The entrepreneurial discovery process. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/559139>
20. Gianelle, C., & Kleibrink, A. (2015). Monitoring mechanisms for smart specialisation strategies. *Joint Research Centre*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/reports-and-technical-documentation/monitoring-mechanisms-smart-specialisation-strategies-s3-policy-brief-series-no-132015_en (дата обращения: 14.05.2026).
21. Guzzo, F., & Gianelle, C. (2021). Assessing smart specialisation: Governance. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/48092>
22. Hegyi, F. B., & Prota, F. (2021). Assessing smart specialisation: Monitoring and evaluation systems. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/443642>
23. Pavone, P., Pagliacci, F., Russo, M., & Giorgi, A. (2019). R&I smart specialisation strategies: Classification of EU regions' priorities. Results from automatic text analysis (Department of Economics Working Paper No. 0148). *University of Modena and Reggio Emilia*. <http://155.185.68.2/wpdeamb/0148.pdf> (дата обращения: 14.05.2026).
24. Southern Regional Assembly (SRA). (2020). *A regional approach to smart specialisation*. Southern Regional Assembly. <https://southernassembly.ie/a-regional-approach-to-smart-specialisation/> (дата обращения: 14.05.2026).
25. Larrea, M., Estensoro, M., & Pertoldi, M. (2019). Multilevel governance for smart specialisation: Basic pillars for its construction. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/425579>
26. European Commission. (n.d.). *Smart specialisation community of practice: Thematic platforms*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/thematic_platforms_en (дата обращения: 19.04.2026).
27. Satybaldin, A. A., Nurlanova, N. K., & Kireyeva, A. A. (2016). A new policy of spatial development of Kazakhstan on the principles of inclusiveness and smart specialization. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(3), 93–102. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2016.vol3.no3.93>
28. Petrenko, Y., Vechkinzova, E., & Antonov, V. (2019). Transition from the industrial clusters to the smart specialization: A case study. *Insights into Regional Development*, 1(2), 118–128. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2(3))
29. Курманов, Н. А., Ускеленова, А. Т., & Кабдуллина, Г. К. (2023). Оценка стратегий (программ) развития регионов Казахстана на соответствие критериям модели «умная специализация». *Вестник университета «Туран»*, (2), 130–142. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-2-130-142>

30. Бейсенова, М. У., Ускеленова, А. Т., & Ахметова, З. Б. (2024). Оценка параметров программ регионального развития Казахстана. *Central Asian Economic Review*, (4), 6–19. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-4-6-19>

REFERENCES

1. North, D. C. (1990). Political economy of institutions and decisions: Institutions, institutional change and economic performance. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
2. Rodrik, D., Subramanian, A., & Trebbi, F. (2002). Institutions rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development (NBER Working Paper No. 9305). *National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.1023/B:JOEG.0000031425.72248.85>
3. Boliari, N., & Topyan, K. (2007). Conceptualizing institutions and organizations: A critical approach. *Journal of Business & Economics Research* (JBER), 5(1). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i1.2507>
4. Foray, D., David, P. A., & Hall, B. H. (2009). Smart specialisation: the concept. In Knowledge for growth: Prospects for science, technology and innovation (EUR 24047, pp. 25–29). *European Union*. https://www.redpoliticasidi.es/system/files/repositorio-archivos/Knowledge%20for%20Growth.%20Prospects%20for%20science%2C%20technology%20and%20innovation_2009.pdf (accessed: 14.05.2026).
5. Santoalha, A. (2019). Technological diversification and smart specialisation: The role of cooperation. *Regional Studies*, 53(9), 1269–1283. <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1530753>
6. Capello, R., & Kroll, H. (2018). From theory to practice in smart specialization strategy: Emerging limits and possible future trajectories. In Regional innovation strategies 3 (RIS3) (pp. 1–14). *Routledge*. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1156058>
7. Brennan, L., & Rakhmatullin, R. (2017). Transnationalizing smart specialization strategy. In Advances in the theory and practice of smart specialization (pp. 249–268). *Academic Press*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-804137-6.00011-5>
8. Diemer, A., Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2022). The regional development trap in Europe. *Economic Geography*, 98(5), 487–509. <https://doi.org/10.1080/00130095.2022.2080655>
9. Balland, P.-A., & Boschma, R. (2024). An evolutionary approach to regional development traps in European regions. *Regional Studies*, 59. <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2586708>
10. Perroux, F. (2017). The pole of development's new place in a general theory of economic activity. In Regional economic development (pp. 48–76). *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315103242-3>
11. Stimson, R., Stough, R. R., & Salazar, M. (2009). Leadership and institutions in regional endogenous development. *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781848449435>
12. Swords, J. (2013). Michael Porter's cluster theory as a local and regional development tool: The rise and fall of cluster policy in the UK. *Local Economy*, 28(4), 369–383. <https://doi.org/10.1177/0269094213475855>
13. Bachtler, J. (2010). Place-based policy and regional development in Europe. *Horizons*, 10(44), 54–58. <https://strathprints.strath.ac.uk/15693/6/strathprints015693.pdf> (accessed: 14.05.2026).
14. S3 Platform. (2012). The RIS3 guide. *European Commission*. <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3pguide> (accessed: 14.05.2026).
15. Foray, D., Goddard, J., Beldarrain, X. G., Landabaso, M., McCann, P., Morgan, K., Nauwelaers, C., & Ortega-Artilés, R. (2012). Guide to research and innovation strategies for smart specialization (RIS3). *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2776/65746>
16. European Commission. (2018). *I3 – Interregional Innovation Investments* [Policy brief]. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2018-04/i3.pdf> (accessed: 14.05.2026).
17. Sobczak, E. (2013). Smart specialization of workforce structure in the European Union countries – Dynamic analysis applying shift-share analysis method. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 15, 219–232. <https://doi.org/10.2478/v10103-012-0037-3>
18. Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5, 212–239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
19. Perianez Forte, I., & Wilson, J. (2021). Assessing smart specialisation: The entrepreneurial discovery process. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/559139>
20. Gianelle, C., & Kleibrink, A. (2015). Monitoring mechanisms for smart specialisation strategies. *Joint Research Centre*. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/reports-and-technical-documentation/monitoring-mechanisms-smart-specialisation-strategies-s3-policy-brief-series-no-132015_en (accessed: 14.05.2026).
21. Guzzo, F., & Gianelle, C. (2021). Assessing smart specialisation: Governance. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/48092>
22. Hegyi, F. B., & Prota, F. (2021). Assessing smart specialisation: Monitoring and evaluation systems. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/443642>

23. Pavone, P., Pagliacci, F., Russo, M., & Giorgi, A. (2019). R&I smart specialisation strategies: Classification of EU regions' priorities. Results from automatic text analysis (Department of Economics Working Paper No. 0148). *University of Modena and Reggio Emilia*. <http://155.185.68.2/wpdemb/0148.pdf> (accessed: 14.05.2026).
24. Southern Regional Assembly (SRA). (2020). A regional approach to smart specialisation. *Southern Regional Assembly*. <https://southernassembly.ie/a-regional-approach-to-smart-specialisation/> (accessed: 14.05.2026).
25. Larrea, M., Estensoro, M., & Pertoldi, M. (2019). Multilevel governance for smart specialisation: Basic pillars for its construction. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/425579>
26. European Commission. (n.d.). *Smart specialisation community of practice: Thematic platforms*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/communities-and-networks/s3-community-of-practice/thematic_platforms_en (accessed: 19.04.2026).
27. Satybaldin, A. A., Nurlanova, N. K., & Kireyeva, A. A. (2016). A new policy of spatial development of Kazakhstan on the principles of inclusiveness and smart specialization. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(3), 93–102. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2016.vol3.no3.93>
28. Petrenko, Y., Vechkinzova, E., & Antonov, V. (2019). Transition from the industrial clusters to the smart specialization: A case study. *Insights into Regional Development*, 1(2), 118–128. [https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2\(3\)](https://doi.org/10.9770/ird.2019.1.2(3))
29. Kurmanov, N. A., Uskelenova, A. T., & Kabdullina, G. K. (2023). Ocenka strategij (programm) razvitija regionov Kazahstana na sootvetstvie kriterijam modeli «umnaja specializacija». *Vestnik universiteta «Turan»*, (2), 130–142. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-2-130-142>
30. Bejsenova, M. U., Uskelenova, A. T., & Ahmetova, Z. B. (2024). Ocenka parametrov programm regional'nogo razvitija Kazahstana. *Central Asian Economic Review*, (4), 6–19. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2024-4-6-19>

АЙМАҚТЫҚ ДАМУ ЖОСПАРЛАРЫНЫҢ АҚЫЛДЫ МАМАНДАНДЫРУ ТҰЖЫРЫМДАМАСЫНЫҢ ПРИНЦИПТЕРІНЕ СӘЙКЕСТІГІН БАҒАЛАУ

Улыбышев Д.*

экономика ғылымдарының кандидаты, доцент
«RATIONAL SOLUTION» ЖШС
Қазақстан Республикасы, Астана
e-mail: ulybyshev.d@esil.edu.kz
ORCID: 0000-0003-3534-5992

Жайлауов Е.

PhD докторы
«RATIONAL SOLUTION» ЖШС
Қазақстан Республикасы, Астана
e-mail: zhailauov@rationalsolution.kz
ORCID: 0000-0002-0609-6256

Омар Ж.

экономика ғылымдарының магистрі
«RATIONAL SOLUTION» ЖШС
Қазақстан Республикасы, Астана
e-mail: jfeynman@mail.ru
ORCID: 0000-0003-3561-6940

Петренко Е.

экономика ғылымдарының докторы, профессор
Еуразия академиясы
Братислава қ., Словакия
e-mail: petrenko.es@rea.ru
ORCID ID: 0000-0001-6892-2392

Аңдатпа

Мақалада Қазақстанның бірқатар өңірлерінің даму жоспарларын олардың «ақылды мамандандыру» критерийлеріне сәйкестігі тұрғысынан бағалау жүргізіледі. Авторлар Clarity (мақсаттардың айқындылығы), Focus (салалық шоғырлану), Evidence-based (LQ локализация коэффициенттері арқылы эмпирикалық негізділік), EDP (ашудың кәсіпкерлік процесін верификациялау) Governance (көп деңгейлі басқару сапасы) және Monitoring (индикаторлардың құрылымдық-логикалық талдауы) критерийлері бойынша құжаттарды бағалаудың көп факторлы жүйесін қолданды. Зерттеудің эмпирикалық базасын 2021-2025 жылдар аралығында Республикалық маңызы бар екі қаланы (Астана, Шымкент) және үш облысты (Ақмола, Атырау және Қарағанды) дамыту жоспарларының деректері, сондай-ақ Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық деректері құрады. Зерттеу нәтижелері аймақтық дамудың негізгі кедергісі орталықтандырылған, біртұтас тәсілдердің «ақылды мамандандыру» қағидаттарынан жүйелі түрде басым болуы екенін анықтады. Қатаң үлгілерді қолдану стратегиялық жоспарларды директиваларды орындаудың формальды құралдарына айналдыра отырып, аумақтардың бірегей ресурстық әлеуеті мен технологиялық ерекшелігін елемейтіні анықталды. Талдау мониторинг жүйесінің өзара корреляциясы төмен сандық индикаторлармен, сондай-ақ бизнес-қоғамдастықпен және ғылыммен нақты өзара іс-қимылдың тапшылығымен сыни шамадан тыс жүктелуін көрсетті. Даму жоспарларының нәтижелілігін бағалау негізгі ұлттық индикаторлардың жоспарлы мәндерін жиі түзету бастапқы мақсаттарға

қол жеткізбеу себептерін уақытында анықтауға және жоюға мүмкіндік бермей, нақты орындалу деңгейін жасыратынын анықтады.

Түйін сөздер: даму жоспары; ақылды мамандану; өңір; басым бағыттар; түйінді ұлттық индикаторлар

ASSESSMENT OF THE COMPLIANCE OF REGIONAL DEVELOPMENT PLANS WITH THE PRINCIPLES OF THE SMART SPECIALIZATION CONCEPT

Ulybyshev D.*

c.e.s., associate professor
«RATIONAL SOLUTION» LLP
Republic of Kazakhstan, Astana
e-mail: ulybyshev.d@esil.edu.kz
ORCID: 0000-0003-3534-5992

Zhailauov Ye.

PhD
«RATIONAL SOLUTION» LLP
Republic of Kazakhstan, Astana
e-mail: zhailauov@rationalsolution.kz
ORCID: 0000-0002-0609-6256

Omar Zh.

m.e.s.,
«RATIONAL SOLUTION» LLP
Republic of Kazakhstan, Astana
e-mail: jfeynman@mail.ru
ORCID: 0000-0003-3561-6940

Petrenko Ye.

doctor of economic sciences, professor
Eurasian Academy
Bratislava, Slovakia
e-mail: petrenko.es@rea.ru
ORCID ID: 0000-0001-6892-2392

Abstract

The article evaluates the development plans of a number of regions of Kazakhstan for their compliance with the criteria of «smart specialization». The authors applied a multifactorial system for evaluating documents according to the criteria Clarity (clarity of goals), Focus (industry concentration), Evidence-based (empirical validity through LQ localization coefficients), EDP (verification of the entrepreneurial discovery process) Governance (quality of multilevel management) and Monitoring (structural and logical analysis of indicators). The empirical basis of the study was made up of data from the Development Plans of two cities of republican significance (Astana, Shymkent) and three regions (Akmola, Atyrau and Karaganda) from 2021 to 2025, as well as official statistical data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. The results of the study revealed that the key barrier to regional development is the systemic prevalence of centralized unified approaches over the principles of «smart specialization». It has been established that the use of rigid templates ignores the unique resource potential and technological specifics of territories, turning strategic plans into formalized tools for implementing directives. The analysis showed a critical overload of the monitoring system with quantitative indicators with low cross-correlation, as well as a lack of real interaction with the business community and science. Evaluation of the effectiveness of development plans has established that frequent adjustments to the planned values of key national indicators conceal the real level of implementation, preventing timely identification and elimination of the reasons for the failure to achieve the initial goals.

Keywords: development plan; smart specialization; region; priority areas; key national indicators