

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

На правах рукописи

**УДК 351/354:339.138
ББК: 66.3 + 67.99 (2) 1:65.5
Г – 19**



ГАНИЕВ ДИЛОВАР ТАВАРАЛИЕВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО
УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН**

Диссертация

на соискание учёной степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.22. Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Старикова Татьяна Владимировна

Душанбе – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	19
1.1. Концептуальные основы формирования и развития человеческого капитала в системе государственного управления	19
1.2. Теоретико-методические особенности формирования человеческого капитала для государственных органов власти	39
1.3. Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы.....	58
ГЛАВА 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН.....	78
2.1. Анализ факторов формирования и развития человеческого капитала для системы государственной службы Республики Таджикистан	78
2.2. Анализ и оценка человеческого капитала в системе государственного управления	93
2.3. Институциональное сопровождение формирования и развития человеческого капитала в системе государственной службы	112
ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН.....	128
3.1. Разработка направлений совершенствования механизма управления кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан	128
3.2. Формирование системы управления кадровым потенциалом государственной службы в целях создания эффективной национальной государственности Республики Таджикистан	139
3.3. Интеграция экономической политики в систему управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	163
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	170
ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ	195

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

АГСПРТ – АГЕНТСТВО ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

АГУПРТ – АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

АСПРТ - АГЕНТСТВО ПО СТАТИСТИКЕ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

ВБ – ВСЕМИРНЫЙ БАНК

ВВП – ВАЛОВОЙ ВНУТРЕННИЙ ПРОДУКТ

ВДС – ВАЛОВАЯ ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ

ВРП – ВАЛОВОЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРОДУКТ

ИЧР – ИНДЕКС ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

НСР 2030 - НАЦИОНАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТАДЖИКИСТАН - 2030 ГОДА

СНГ – СОДРУЖЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ ГОСУДАРСТВ

КРІ – КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

SWOT – АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В Таджикистане происходят коренные преобразования во всех сферах общественной жизни. Определена Национальная стратегия развития Таджикистана до 2030 года (НСР-2030), сформулированы цели развития страны, конкретизированы задачи общественного развития с целью укрепления суверенитета страны и процесса создания эффективной национальной государственности.

В соответствии с НСР-2030 «к стратегическим целям относятся «обеспечение энергетической безопасности, развитие коммуникационных возможностей страны, обеспечение продовольственной безопасности и расширение продуктивной занятости» [23].

В своей внешней политике Республика Таджикистан придерживается принципа «открытых дверей». Она является членом Шанхайской организации сотрудничества, Организации Договора о коллективной безопасности, Содружества Независимых Государств (СНГ), что естественным образом сказывается на современной системе государственного управления.

Современные вызовы, характеризующиеся сложной геополитической обстановкой и процессами деглобализации, требуют от системы государственного управления постоянного самосовершенствования, проведения многовекторной внешней политики и отстаивания национальных геополитических интересов.

Для обеспечения поступательного социально-экономического развития Республики Таджикистан и поддержания экономического роста требуются высококвалифицированные специалисты, как в базовых отраслях экономики (промышленности, энергетике, сельском хозяйстве, секторе по добыче полезных ископаемых), так и в социальной сфере: здравоохранении, образовании и пр. Наиболее востребованным остаётся сектор государственного управления, так как от его эффективности зависит развитие национальной государственности.

По причине дефицита кадрового потенциала в системе государственного управления ряд накопившихся проблем государственного устройства либо

остаются нерешёнными, либо их решение осуществляется без должного учёта современных вызовов и политических реалий.

Исследователи и международные организации подчёркивают, что «низкая заработная плата способствует высокой текучести кадров в государственном секторе и сложностям в сохранении высококвалифицированных кадров» [39]. Кроме того, «государственная служба проигрывает частному сектору по уровню материальной мотивации и гибкости условий труда» [206, С.110], что впоследствии приводит либо к оттоку высококвалифицированных специалистов из сферы государственной службы в частный сектор, либо к эмиграции за рубеж.

Для реализации идей, достижения поставленных целей и решения практических задач повышения качества жизни и благосостояния населения, заложенных в НСР-2030, от аппарата государственного управления требуются грамотные, выверенные, квалифицированные решения, основанные на современных достижениях в этой сфере общественной жизни. С этой целью необходимо создать условия для эффективной работы государственных служащих.

В основу принципов управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан должны быть положены лучшие теории государственного управления, передовая научная мысль и современная практика.

Проблемы формирования и развития кадрового потенциала в системе государственного управления должны находиться в центре общественного внимания и быть ориентированы на успех проведения социально-экономических реформ.

Ключевым фактором и основным ресурсом успешной реализации национальной стратегии и социально-экономического развития республики является совокупность компетенций государственных служащих, занимающихся вопросами государственного управления в стране.

Вопросы становления и совершенствования государственного управления и организации работы государственных служащих Республики Таджикистан, с нашей точки зрения, освещены весьма фрагментарно, декларативно и

«рамочно», не создают полной картины дальнейшего развития республики. Это обстоятельство требует более полного и всестороннего изучения и исследования. Заметно смещение причинно-следственных факторов, целей и мер по их реализации, что не даёт ответов на важнейшие проблемы повышения роли государственных служащих в социально-экономическом развитии Республики Таджикистан.

В условиях геополитических конфликтов, происходящих на постсоветском пространстве, государственная политика становится более сложной и должна быть более гибкой. От органов государственного управления и государственных служащих требуются выверенные методические подходы и решения. Важным шагом на этом пути стало принятие важнейшего документа НСР-2030. Её реализация должна обеспечить повышение уровня жизни населения республики на основе обеспечения устойчивого комплексного развития и экономического роста, расширения трудовой занятости, достижения продовольственной безопасности. Одним из методов достижения этих целей должна быть мобилизация кадрового потенциала государственной службы и его продуктивное использование в целях всестороннего устойчивого социально-экономического развития Республики Таджикистан.

Актуальность проблемы совершенствования управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан обусловлена объективными потребностями современного этапа реализации новой концепции государственной службы. Кадровый потенциал как высокопроизводительная сила общественного прогресса должен рассматриваться безусловным богатством общества и основным ресурсом для развития государственной службы.

Для успешного достижения вышеобозначенных задач требуется принятие комплексных решений развития республики, предусматривающих реализацию на государственном уровне новых направлений и управленческих подходов, обеспечивающих достижение более высоких показателей экономического роста и улучшение благосостояния населения.

Обобщение научной литературы по вопросам организации эффективной государственной службы показало, что в республике происходит явная недооценка роли кадрового потенциала. Как следует из проанализированных научных работ учёных и литературных источников, данный вид ресурсов, а именно кадровый потенциал, должен выступать определяющим звеном социально-экономического развития, укрепления суверенитета страны и процесса создания эффективной национальной государственности.

Концепция развития кадрового потенциала в системе государственного управления Республики Таджикистан представляет собой совокупность целей, задач, принципов и приоритетов деятельности органов государственной власти по мобилизации человеческого капитала и его эффективному использованию.

В настоящее время одной из проблем формирования кадрового состава органов власти является нехватка квалифицированных кадров нового поколения. Вопросы формирования кадрового потенциала органов государственной власти связаны с решением системных, организационных, юридических и общественно-политических проблем разных уровней, поиском новых подходов экономического, социального, институционального и технологического плана.

Возрастающие требования к качеству государственного управления могут быть реализованы только в условиях ориентированности на положительный опыт и лучшие мировые практики государственного управления.

Степень научной разработанности. Общетеоретические вопросы становления государства, суверенитета и национальной идентичности как основы государственного управления рассматриваются в трудах таких учёных, как Б.П. Ализода [141], В. Вильсон [126], В.В. Кочетков [171], Р. Мертон [132], В. Моисеев [179], А. Олейник [99], А.О. Омельченко [100], Н.И. Пицик [225], В.А. Тишков [198], С. Хантингтона [121] и др. Особое место в формировании теоретико-методологической базы исследования занимают труды, доклады и ежегодные Послания Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона, раскрывающие вопросы укрепления суверенитета, внутренней и внешней политики, и становления национальной государственности Таджикистана.

Вместе с тем нами отмечается, что вопросы совершенствования и развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан мало изучены. Можно упомянуть лишь некоторые исследования в области политологии и юриспруденции, в которых затрагивались различные аспекты государственной службы и кадровой политики Республики Таджикистан. Среди них работы Б.П. Ализода [211], Дж. Н. Джамшедова [216], К.М. Каримова [218], Ф.И. Носировой [222], Х. Ойев [98], И.А. Пирназарова [224], Ф.М. Эргашевой [231] и др. Указанные исследования не содержат комплексного экономико-управленческого анализа кадрового потенциала государственной службы, что подтверждает актуальность настоящего исследования.

Прикладные аспекты формирования человеческого капитала и его связи с процессами трудовой миграции применительно к таджикской экономике раскрыты в работах Н.Р. Абдулло-заде [207], З. Акрамовой [210], Р.М. Бабаджанова [145], А.А. Бабаева [147], С.Н. Давлатова [215], Т.Б. Ганиева [160], С.Дж. Комилова [169], А. Рауфи [189], Дж. Л. Саидмуродова [227], З.С. Султанова [196], Х.М. Умарова [199], Н. Халимовой [202], Д. А. Ходиева [229] и др.

Содержание категорий «кадровый потенциал» и «человеческий капитал», их структура, свойства, методы оценки и развития расширены за счёт научных исследований зарубежных учёных: Атаманчук Г.В. [60], Байков М.Н. [148], Белкин В. Н. [152], Бобылев С.Н. [116], Генкин Б.М. [73], Горелов Н.А. [115], Дятлов С.А. [78], Добрынин В.П. [77], Егоршин А.П. [80], Капелюшникова И. [166], Кибанов А.Я. [114], Майдырова А.Б. [174], Михайлина Г.И. [92], Немец Ю. [181], Одегов Ю.Г. [97], Помогайбин В.Н. [187], Савчук Д.А. [191], Титаев А. [197], Травин В.В. [111], Филиппова В. [200], Шевченко Н. [187], Щетинина В. [205] и др.

Проблемы мобилизации кадрового потенциала и человеческого капитала государственной службы характерны как для отечественных, так и для зарубежных учёных. Это связано со сложностью как предмета, так и объекта исследования. В зарубежной литературе научное развитие категорий «кадровый

потенциал» и «человеческий капитал» представлены в трудах следующих учёных: Э. Аткинсон [57], Г. Бэккер [64], М. Вебер [68], Д. Гэлберт [75], П. Друккер [134], Джоргенсона-Фраумени [128], Дж. Кендрик [55], Лукас [131], К. Маркс [88], А. Маршалл [90], Г. Минцер [133] С. Розен [136], А. Смит, [138] Дж. Стиглиц [107], Т. Шульц [137], С. Фишер [114] и др.

Специальным вопросам формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти посвящены работы таких учёных, как: Е.В. Вашаломидзе [213], Р.Ю. Болдырева [155], Н.М. Куршиева [173], В.И. Матирко [220], В.В. Ольховский [223], Д.А. Савчук [226], А.В. Сороко [228] и др.

Заметный вклад в изучение общей проблематики кадровой политики и профессионального развития государственных кадров как её составляющие внесли представители научной школы Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации как Л.И. Берестова [65], Г.А. Борщевский [67], Н.А. Волгина [69], Е.В. Горшкова [214], Е.Н. Ключкова [168], В.М. Маслов [125], К.О. Магомедова [89], Н.А. Марьина [176], В.А. Мау [177], А.В. Оболонский [95], Е.В. Охотский [74], Б.Т. Пономаренко [188], В.А. Сулемова [108], А.И. Турчинова [112], Л.В. Фотина [118], Т.В. Щукина [230] и др.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что научные области, затрагивающие вопросы формирования и развития кадрового потенциала в условиях общественно-политической нестабильности и обеспечения комплексной национальной безопасности в условиях быстроменяющегося мирового рынка и экономических кризисов требуют дополнительного исследования.

Связь исследования с научными программами и темами. Тема диссертационной работы связана с задачами и приоритетами «Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 г.», Программой среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы, а также утверждённым перспективным планом научно-исследовательских работ Академии государственного управления при Президенте Республики

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее диссертационное исследование посвящено совершенствованию управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан как ключевым ресурсом национальной экономики в условиях современных глобальных вызовов. На основе комплексного теоретико-методологического подхода, статистического и SWOT-анализа современного состояния кадрового потенциала в работе выявлены структурные диспропорции и институциональные ограничения в его формировании и использовании, а также разработана концепция формирования и развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан. Предложенные практические рекомендации направлены на укрепление кадрового потенциала государственной службы и обеспечение устойчивого развития национальной экономики.

Целью исследования является разработка концепции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы в целях обеспечения и развития национальной экономики Республики Таджикистан в условиях быстроменяющегося мирового рынка.

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Раскрыть теоретико-методические основы формирования и развития кадрового потенциала государственной службы как фактора укрепления национальной государственности и определить методический инструментарий его оценки;
2. Рассмотреть зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы в целях эффективной адаптации элементов управления кадровым потенциалом к условиям Республики Таджикистан;
3. Проанализировать современное состояние, структуру и факторы формирования кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан и выявить объективные проблемы его использования;

4. Разработать концепцию формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти в целях обеспечения устойчивого развития национальной экономики Республики Таджикистан;

5. Обосновать механизмы мобилизации кадрового потенциала и инструменты совершенствования кадровой политики государственной службы Республики Таджикистан в целях создания эффективной национальной экономики.

Объектом исследования является кадровый потенциал государственной службы Республики Таджикистан как стратегический ресурс формирования и развития конкурентоспособной национальной экономики.

Предметом исследования выступают социально-экономические и организационно-управленческие отношения, связанные с процессами управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан.

Гипотеза научного исследования заключается в следующем: эффективная концепция управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан, основанная на адаптивных подходах, обеспечит устойчивое развитие национальной социально-экономической системы в условиях глобального рынка.

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные работы таджикских и зарубежных учёных и исследователей в области теории организации, управления человеческими ресурсами и менеджмента, в частности на государственной службе, которые рассматривают актуальные вопросы формирования и развития кадрового потенциала, социально-экономические механизмы управления кадровым потенциалом сферы государственной службы.

Методологические основы исследования. В ходе исследования были применены такие общенаучные методы познания, как анализ, синтез, сравнение и обобщение, наблюдение, индукция и дедукция. Кроме того, в работе были использованы методы системного и сравнительного анализа, аналитический, экономико–статистические методы, метод экспертных оценок, методы теории

менеджмента, теории человеческого капитала, управления человеческими ресурсами и теории управления.

Источники данных. В качестве источников послужили официальные данные Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан (АСПРТ), Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан (АГСПРТ), доклады и отчёты Всемирного банка (ВБ) и Организации Объединённых Наций о человеческом развитии страны, а также данные центральных органов государственной власти Республики Таджикистан и Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан (АГУПРТ).

Исследовательская база. Диссертационная работа выполнена на базе Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Научная новизна диссертационного исследования. Научная новизна диссертационной работы заключается в развитии теоретических положений, методических подходов и рекомендаций по формированию и развитию кадрового потенциала государственной службы в целях обеспечения эффективности развития национальной экономики Республики Таджикистан в условиях современных вызовов человечества.

1. Обоснован комплексный теоретико-методический подход, раскрывающий национальную государственность как системообразующий фактор развития кадрового потенциала государственной службы и включающий три структурных компонента: общий исторический опыт государственного строительства, систему общих ценностей и коллективную ответственность за будущее страны. Предложена интегративная трактовка категорий «кадровый потенциал государственной службы» и «человеческий капитал», связывающая их с устойчивостью национальной государственности и систематизирован методический инструментарий их оценки (расходный, квалификационный и компетентностный подходы);

2. Систематизирован зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы и обосновано использование комплекса адаптируемых элементов - стратегическое планирование и меритократический отбор государственных служащих, институциональная автономия аппарата, инструменты цифровизации и оценки результативности деятельности государственного служащего применительно к специфике государственного управления Республики Таджикистан;

3. На основе комплексного статистического и SWOT–анализа выявлены и систематизированы объективные факторы, структурные диспропорции и приоритеты кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан, а также институциональные и цифровые ограничения, формирующие эмпирическую базу для разработки управленческих решений;

4. Разработана концепция формирования и развития кадрового потенциала государственной службы, включающая макроэкономическое регулирование, увеличение инвестиций в человеческий капитал, формирование социальной платформы, как комплекса организационных, мотивационных и инфраструктурных условий и институциональных механизмов государственного регулирования, выступающая методической основой кадровой стратегии государства;

5. Систематизированы требования к кадровому потенциалу, направленные на сохранение и развитие национальной экономики и обоснованы механизмы совершенствования кадровой политики, заключающиеся в объективном отборе и оценке кадров, развитии профессионального обучения, повышении престижа и общественного авторитета государственной службы, а также в укреплении культурных ценностей общества, обеспечивающие практическую реализацию концепции мобилизации кадрового потенциала.

На защиту представлены следующие научные положения, которые отражают новизну исследования:

— обосновано, что устойчивое развитие экономики Республики Таджикистан возможно лишь на основе комплексного подхода к анализу

становления государственного управления, где национальная государственность, как экономико-политическая власть народа, включающая общие ценности и общую ответственность за будущее страны, выступает системообразующим фактором развития кадрового потенциала государственной службы, понимаемого как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, способностей и возможностей государственных служащих, реализуемых в рамках их полномочий при достижении текущих и перспективных целей в интересах развития государства, а систематизированные методы и показатели оценки человеческого капитала образуют единую инструментальную систему совершенствования управления кадрами государственной службы;

— выявлены и систематизированы факторы и структурные диспропорции кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан, заключающиеся в концентрации кадров в центральных органах власти, в гендерной и возрастной асимметрии, в институциональных и цифровых ограничениях, в отсутствии государственных программ развития кадрового резерва, в слабом потенциале задействования женщин и учёных и в низкой заработной плате, которые обуславливают необходимость целенаправленных управленческих решений по перераспределению, развитию и цифровой модернизации кадрового состава;

— установлено, что разработанная концепция формирования и развития кадрового потенциала государственной службы, ядром которой выступает формирование комплекса организационных, мотивационных и инфраструктурных условий, таких как служебное жильё, материальное стимулирование, региональные надбавки, образовательный портал обеспечивает развитие человеческого капитала, внутреннюю трудовую мобильность и профессиональный рост государственных служащих, тем самым устраняет структурные диспропорции кадрового состава государственной службы;

— доказано, что эффективная кадровая политика в системе государственной службы Республики Таджикистан должна быть ориентирована на совершенствование механизмов подбора и оценки кадров, развитие системы

профессионального обучения, повышение престижа и общественного авторитета государственной службы, а также укрепление культурных цивилизационных ценностей общества, которая обеспечивает практическую реализацию предложенной концепции и создает кадровые условия для устойчивого развития национальной экономики.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость исследования состоит в обосновании комплекса теорий и методического сопровождения, решения задач по разработке и обоснованию проектов и инструментов управления процессом формирования кадрового потенциала для достижения целей эффективной национальной экономики.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что данные, полученные в ходе исследования, могут быть использованы государственными органами или ведомствами в целях совершенствования государственной кадровой политики и формирования эффективной национальной государственности.

Кроме того, полученные результаты могут быть полезны в учебных курсах Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан по управлению персоналом и кадровой политики; в других курсах для студентов, магистрантов, докторантов и слушателей Академии. Положения и рекомендации исследования могут быть использованы для разработки новой Программы развития государственной службы Республики Таджикистан, в преподавании курсов для государственных служащих и сотрудников кадровых служб центральных и местных органов государственной власти и управления.

Степень достоверности результатов исследования подтверждается корректностью, целевым использованием и точностью статистических данных, а также обоснованностью выводов на основе изученных источников. Сформулированные выводы и рекомендации основаны на результатах системного теоретического и эмпирического анализа получили апробацию в научных публикациях автора.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Работа выполнена в соответствии с разделами Паспорта специальности 5.2.22. «Менеджмент» ВАК при Президенте Республики Таджикистан и соответствует следующим пунктам: 4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии её разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики. 5. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов и технологий её разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнёрства. Управление государственным имуществом. 8. Управление экономическими системами, принципы, формы и состояния экономической системы. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы. 19. Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирования менеджеров высшего звена. 20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом. 23. Международные аспекты в области управления

персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом.

Личный вклад соискателя. Личный вклад автора в получении результатов, изложенных в диссертации, состоит в:

- определении темы, цели, задач, предмета и объекта исследования;
- разработке структуры диссертационной работы, сборе, обработке и анализе фактического и официального статистического материала, характеризующего современные теории, имеющиеся в экономической науке по исследуемой теме, и в составлении схем, таблиц и диаграмм;
- разработке теоретических и практических подходов к исследованию основных направлений современной теории менеджмента и управления человеческими ресурсами в экономической науке, апробации полученных результатов.

Апробация и реализация диссертационного исследования осуществлялись посредством выступлений, докладов и публикаций на 7 республиканских, 4 международных научно-практических конференциях, форумах различного уровня (2012-2025), а также в журналах, рецензируемых ВАК при Президенте Республики Таджикистан и ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Теоретико-методические и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, были использованы на курсах повышения квалификации и переподготовки государственных служащих Института повышения квалификации и переподготовки государственных служащих, а также на факультете государственного управления Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

Публикации по теме исследования. Основные результаты, выводы и положения диссертационного исследования отражены в 21 научных статьях, в том числе в 9 статей в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан и ВАК при Министерстве науки

и высшего образования Российской Федерации. Общий объём опубликованных научных работ автора по теме диссертации составляет 6,5 печатных листов.

Структура и объём диссертационного исследования. Основное содержание диссертационной работы изложено во введении, в 3 главах, 9 параграфах и в заключении. Для обоснованности и наглядности сформулированных выводов, рекомендаций и предложений в тексте приведены 16 таблиц, 6 рисунков и 4 диаграмм. Объём основного текста изложен на 198 страницах.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Концептуальные основы формирования и развития человеческого капитала в системе государственного управления

Кадровый потенциал государственных службы в экономической теории согласуется с категорией человеческого капитала, который представляет собой материализованные в человеке знания и его способность к эффективному труду, эффективное использование которого позволяет решить задачу задачи благополучия общества, существенного улучшения уровня жизни населения и повышения темпов экономического роста государства.

В научной литературе наиболее часто употребляемое понятие, связанное с человеческим капиталом, представлено следующим образом: «Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, использующихся для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом» [182]. В исследовательском плане: «Человеческий капитал представляет собой наиболее ценный ресурс общества, имеющий гораздо большее значение, чем природные ресурсы или накопленные экономические блага» [142, С.290].

В широком смысле даётся следующее определение: «в состав человеческого капитала необходимо учитывать не только образовательный уровень, но и систему ценностей, мотивацию, личностные установки, и социальную ответственность работника, что немаловажно для такой категории работников, как государственные служащие» [205, С.43].

С точки зрения стратегического развития и повышения роли кадровой политики в её реализации важнейшее значение для страны имеет создание и развитие человеческого капитала, прежде всего, в органах власти и управления, включающее вопросы макроэкономического регулирования, реформирования системы образования и науки, сферы здравоохранения и системы социальной защиты населения.

Для разрешения этих вопросов требуется регулятор экономических,

социальных и культурных процессов в форме государства. В настоящем исследовании рассмотрим процесс становления Таджикистана как самостоятельного государства и первого компонента национальной государственности в виде «единого прошлого нации».

В первом тысячелетии на территории Республики Таджикистан уже сложилось протогосударство или раннее государство со всеми характерными для него составляющими элементами, среди которых, по мнению А. Омельченко: «расслоение единой в прошлом культуры на культуру верхов и низов, отход от коллективного присвоения продукта к частной форме, стремление к частной собственности, что потребовало необходимости в выработке законодательства, регулирующего имущественные отношения и создание органов принуждения» [100, С.17]. То есть на территории Таджикистана уже в конце первого тысячелетия, т.е. в IX-X вв. образовалась национальная государственность под названием Государство Саманидов, в которой произошёл расцвет таджикской культуры, развитие науки, литературы и укрепление государственных устоев.

Система государственного управления в Государстве Саманидов, которая сформировалась с учётом большой территории, многонациональности и сложности отношений в Мовароуннахре была централизованной и дворянской. Чёткий регламентированный государственный аппарат государства Саманидов состоял из Даргах (царские дворы) и 10 девон (министерств и ведомств) за каждым из которых была закреплена отдельная функция государства. Именно «благодаря периоду Саманидов утвердилась таджикская государственность, что в свою очередь, создало предпосылки для возрождения языка и древней культуры» [105].

Далее в работе постараемся раскрыть сущность таких понятий, как «человеческий капитал», «кадровый потенциал», «национальная государственность» и схожих понятий: «государственный суверенитет», «национальный суверенитет», также систематизируем теоретико-методологические основы кадрового потенциала в системе государственного управления.

Для обеспечения эффективной реализации человеческого капитала и устойчивого функционирования государства необходимо формирование согласованного институционального механизма, включающего органы законодательной, исполнительной и судебной власти, а также местного самоуправления. В статье В. Моисеева отмечается, что «главным звеном в системе ценностей государства является человек. Качество и уровень жизни социума выступают критерием эффективности государственного управления» [179, С.129].

Под механизмом функционирования органов государственной власти следует понимать, по нашему мнению, всю совокупность механизмов, инструментов и институтов, обеспечивающих существование и развитие всех обязательных элементов государства в их неразрывном взаимодействии.

В. Помогайбина и Н. Шевченко считают: «В целостной концепции человеческого капитала подходы к его оценке должны основываться на различных моделях организационно-управленческого характера, использующих качественные и количественные параметры для оценки. В то же время, применяемые механизмы и инструменты оценки человеческого капитала не позволяют в полной мере объективно проанализировать тенденции и закономерности формирования и развития человеческого капитала в условиях глобализации» [187, С.162-163].

Республика Таджикистан подвержена влиянию не только общемировых тенденций, но для нее характерны и свои региональные специфические черты.

Характерной чертой современного мирового развития выступает интенсификация глобализационных процессов, вызванная стремлением к интеграции и созданию многоуровневых объединений в экономической, политической и культурной сферах. Вместе с тем, в государствах постсоветского пространства фиксирует рост интереса к «возрождению» этнической идентичности, усиление значимости в общественной жизни и активизация национального самосознания.

Концепция национальной государственности по-прежнему рассматривается

как базовый стандарт существования современных государств, вследствие чего данная проблематика остаётся крайне востребованной в научных исследованиях различных дисциплин.

В рамках данной работы национальная государственность определяется как субъективный фактор социально-экономического развития общества, который одновременно выступает необходимым элементом реализации объективных мировых процессов.

В.А. Тишков пишет: «Термин национальное государство или nation-state – это всего лишь синоним для любого суверенного государства с обозначенной и контролируемой территорией и с установленным фактом постоянного населения. Само это понятие стало использоваться после появления Вестфальской системы международных отношений, которая еще в середине XVII в. определила принципы суверенных государств, некоторые из которых действуют и поныне» [198, С. 92-93].

«Национальная государственность» есть политическая власть народа, компактно проживающего на определённой территории, самоопределившегося в той или иной форме национально-государственного образования.

Для полноты исследования приведем определения схожих понятий и терминов.

1. «Государственность – это комплекс элементов, структур и институтов публичной власти, организация и формы функционирования которых на различных этапах развития социума обусловлены исторически складывающейся экономической, политической, социокультурной самобытностью конкретного народа или группы народов» [33].

2. Суверенитет с точки зрения обеспечения независимости должен рассматриваться с двух сторон. Во-первых, верховенство государства внутри страны, обеспечивающего процесс независимого социально-экономического саморазвития. Верховенство государства внутри страны проявляется: в исключительном праве представлять все общество, а не отдельные его части; в универсализме принятия решений; в прерогативе – государство обладает правом

издавать законы и тем самым определять масштаб свободы всех субъектов права. Во-вторых, обеспечение независимости на международной арене. Провозглашение суверенитета Республики Таджикистан в 1991 году ознаменовало её вхождение в мировое сообщество, как полноправного члена международного сообщества и самостоятельного субъекта международного права.

3. Относительно государственного суверенитета сложилось единое его понимание как верховенства и независимость государственной власти внутри страны и во внешнеполитической сфере. Этот вывод стал в настоящее время аксиомой права [34].

4. «Государственный суверенитет – это политическое, правовое свойство (признак) государства, которое выражается в верховенстве и независимости государства» [35].

5. «Национальная идентичность или национальное самосознание – целостное состояние внутренней согласованности индивида и группы, основанное на осознании принадлежности к одной нации и разделении большинства черт, которые позволяют отличить их от других наций» [171, С. 214].

Проблема сохранения национальной государственности и национальной идентичности в современном мире выходит на первый план. Масштабный процесс глобализации опасен уничтожением национальных духовных ценностей и традиций.

Отталкиваясь от определений «национальной государственности», приведённых в известных словарях, определение «Национальная государственность представляет собой совокупность культурно-исторических традиций, сложившихся в процессе многовековой истории социально-политического развития устойчивых национальных образований, сохранивших культурную идентичность и стремившихся к обретению государственного суверенитета, рассматриваемого в качестве основной гарантии права на национальное самоопределение» [109]. Её социально-экономическое развитие

зависит от многих факторов, и прежде всего от численности и национального состава народа. Целью её реализации является создание необходимых условий для экономического, социального, культурного прогресса народа, как выражение стремления народа к достижению государственной самостоятельности.

Проблемы формирования и развития человеческого капитала в Республике Таджикистан обусловлены следующими обстоятельствами:

Во-первых, тема национальной государственности для Республики Таджикистан имеет актуальное значение в интересах сохранения государственности, национальной идентичности, социального и экономического развития, сохранения культуры и стратегического цивилизованного развития.

Во-вторых, «обострились проблемы миграции населения Республики Таджикистан» [147], отмечаются масштабные процессы потери человеческого капитала, связанные с эмиграцией. Гражданская война 1992-1997 гг., резкое снижение экономического уровня развития страны из-за разрыва экономических связей между республиками бывшего Советского Союза и стремительный рост уровня безработицы вынудили многих таджикистанцев и других некоренных национальностей уехать из страны.

Профессор Т.Б. Ганиев определяет: «миграцию как отрицательное явление развития экономики Таджикистана» [70].

По мнению А. Бабаева – «это отрицательное явление самым негативным образом сказывается на обучении и воспитании детей, ведении домохозяйства и пр.» [147].

Кроме того, «миграция влияет на снижение дефицита специалистов и снижение качества трудового потенциала страны», отмечает профессор Султанов З.С. [196].

Однако, по мнению известного таджикского учёного Умарова Х.У. «внешняя трудовая миграция наряду с отрицательным явлением, имеет большое макроэкономическое значение для страны. Она оказывает влияние на снижение уровня бедности населения, сокращение уровня безработицы и увеличение объёмов платёжеспособности населения страны» [199].

Следовательно, «...сокращение потерь в области человеческого капитала является одной из приоритетных задач в системе государственного управления Республики Таджикистан» [202].

В-третьих, «процесс развития человеческого капитала за счёт инвестиций вследствие несовершенства механизмов на практике сталкивается с трудностями» [207].

В-четвёртых, использование инновационных технологий в развитии кадрового потенциала государственной службы на базе цифровизации экономики сталкивается с проблемами институционального сопровождения, так как по данным органов статистики только «половина экономически активного населения имеет среднее образование» [46]. Следует иметь в виду, что распространение искусственного интеллекта зависит от модернизации всей системы государственного управления, которая в Республике Таджикистан ещё не соответствует необходимым критериям модернизации. В частности, по статистическим данным «профессиональное образование, которое является важнейшим условием формирования квалифицированного кадрового потенциала страны, от числа работающего населения составляет примерно 1/3 работников» [46]. Г. Беккер отмечает, что «недостаточный уровень профессионального образования населения ограничивает возможности технологической модернизации государства» [64], что особенно актуально в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Вышеприведенный анализ свидетельствует, что в исследовательском плане существует необходимость изучения влияния различных факторов, влияющих на формирование и снижение человеческого капитала в республике. Это сфера образования, структурная перестройка экономики, последствия трудовой миграции.

На фоне ускорения технологических изменений возрастает актуальность исследований, посвящённых формированию и развитию человеческого капитала, который становится ключевым фактором положения государств в мировой экономике. В своём Послании парламенту страны Э. Рахмон отметил:

«Человеческий капитал как мощный индикатор способствует развитию инноваций и новых технологий, поэтому необходимо побуждать молодёжь к освоению наук, реализации инновационных проектов, внедрению в производство современных технологий и исследованию цифровых вопросов экономики» [31].

Необходимо отметить, что вопросы количественной и качественной оценки человеческого капитала продолжает оставаться предметом научных дискуссий и вызывают научные споры и методические трудности.

Методологическую основу настоящего исследования составили теории человеческого капитала, инструменты оценки человеческого капитала, механизмы организации труда и институты знаний и их разновидности: человеческие ресурсы, роль государственного управления в системе формирования кадрового потенциала и пр.

Одним из первых теоретических оснований концепции человеческого капитала в классической политэкономии является представление о том, что полезные и приобретённые способности человека формируются за счёт определённых затрат и, следовательно, могут рассматриваться как капитал, воплощённый в личности. Аналогичную трактовку использовал А. Смит, определяя «человеческий капитал как приобретённые способности, разновидность основного капитала» [138].

Развивая теорию А. Смита, представитель неоклассической школы Т. Шульц связывает: «человеческий капитал с тем, что отличает сырой труд от квалифицированного: приобретённые знания и навыки, возникающие благодаря инвестициям (образование, подготовка и т.п.)» [137].

С. Фишер рассматривает «человеческий капитал как фактор опережающего роста» [117].

В рамках классического и неоклассического подходов к трактовке человеческого капитала Дж. Минцер утверждает, что «человеческий капитал формируется в результате инвестиций в знания, профессиональные навыки и опыт, которые впоследствии отражаются на уровне доходов индивида» [133].

С точки зрения теории модель человеческого капитала предложил Г. Беккер, который заявлял: «Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Эти инвестиции улучшают квалификацию, знания или здоровье и поэтому способствуют увеличению денежных или натуральных доходов» [64].

Концепция эндогенного роста исходит из того, что «Человеческий капитал индивида – это, по сути, его общий уровень навыка, напрямую определяющий эффективный труд и будущую производительность» [131].

Близкое по смыслу к определению Р. Лукаса использует в своей работе С. Розен, определяя: «человеческий капитал как производительные способности людей, рассматривая капитал как запас, ценность которого состоит в будущих потоках дохода/выпуска» [136].

В измерительном подходе, описывающем человеческий капитал через структуры затрат на нематериальные вложения в людей, который использовал в своих работах Дж. Кендрик, «Человеческий капитал связывается с совокупностью расходов, направленных на повышение продуктивности людей (образование/подготовка, здоровье, мобильность и др.), т.е. акцент делается на инвестиционной природе формирования» [56].

Сходные теоретические позиции прослеживаются в работах Джоргенсона-Фраумени, в которых, «человеческий капитал трактуется как приведённая стоимость совокупных доходов, получаемых индивидом в течение всей трудовой жизни» [128]. Согласно подходу «lifetime income approach», его оценка «основывается на дисконтировании текущих и ожидаемых будущих заработков, а совокупный человеческий капитал общества определяется посредством суммирования индивидуальных показателей по всему населению» [128].

В материалах Организации экономического сотрудничества и развития отмечается: «Человеческий капитал – это знания, навыки, компетенции и другие свойства индивидов, способствующие созданию личного, социального и

экономического благосостояния» [135].

В рамках проекта ВБ «Human Capital Project» даётся следующее определение: «Человеческий капитал — это знания, навыки и здоровье, которые люди накапливают в течение своей жизни, позволяющие им реализовывать свой потенциал в качестве продуктивных членов общества» [55].

Среди исследователей постсоветского пространства особого внимания заслуживают труды С.А. Дятлова, развивающего системный и воспроизводственный подход к исследованию человеческого капитала. В рамках данного подхода человеческий капитал рассматривается как общественный значимый ресурс, включенный в процессы макроэкономического воспроизводства. По определению С.А. Дятлова, он представляет собой «совокупность воплощённых в человеке знаний, способностей, мотиваций и здоровья, формируемых и воспроизводимых в системе общественных отношений и обеспечивающих рост производительности труда и национального дохода» [79].

Согласно В.П. Добрынину, «Человеческий капитал как форму авансированного капитала, а именно как совокупность способностей и качеств человека, сформированных в результате инвестиций и функционирующих как форма капитала, авансируемого в процесс производства» [77]. В его подходе подчёркивается природа человеческого капитала и его связь с производственными отношениями.

По мнению Р.И. Капелюшникова: «Человеческий капитал, во-первых, есть воплощённый в человеке запас знаний и навыков, во-вторых, есть процесс качественного совершенствования людских ресурсов» [165].

Важными источниками формирования исследовательской базы являются труды учёных Республики Таджикистан, анализ состояния кадрового потенциала государственной службы, процессов его формирования и использования в новых политических и экономических условиях в целях создания эффективной национальной государственности республики.

Профессор Комилов С.Дж. отмечает: «человеческий капитал — это

превращённая форма умственных способностей и накопленных человеком знаний, умений, навыков, опыта, запас жизненных сил, здоровья, квалификации, используемых в течение длительного периода в ходе творческой трудовой деятельности и приносящих доход» [169].

Судя по концепции, данной Рауфи А., выходит, что «...человеческий капитал, во-первых, обладает способностью создавать стоимость рабочей силы, которую люди получают в виде заработной платы, а во-вторых, он обладает способностью создавать потребительскую стоимость товаров, удовлетворяющую потребности потребителей, и по этой причине потребители покупают товар. В-третьих, он обладает способностью создавать добавленную стоимость, которая возвращается владельцу товара в виде добавленной стоимости после продажи товара» [189, С.13-18]. Определение, данное Рауфи А., имеет экономическую направленность, и в этом определении отражаются интересы организации и работника.

Таджикский учёный Ганиев Т.Б. понятие «человеческий капитал» определил, «как один из видов общественного капитала, развитие которого связано с инвестициями и с накопленным опытом». Далее отмечает, что «человеческий капитал является великим достижением развития и становления современного общества и основа экономических достижений усматривается в потенциале этого капитала» [160].

В своей исследовательской работе Бабаджанов Р.М. пишет, что «человеческий капитал в широком определении – это интенсивный производительный фактор развития экономики, общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающий эффективное и рациональное функционирование человеческого капитала как производительного фактора развития» [62].

В своих исследованиях Дж. Л. Саидмуродов отмечает: «Человеческий капитал представляет собой совокупность знаний, профессиональных навыков,

интеллектуальных способностей и здоровья человека, формирующихся в результате инвестиций и обеспечивающих повышение производительности труда и устойчивое экономическое развитие общества» [227].

Ходиев Д. в своём исследовании утверждает: «Человеческий капитал как совокупность знаний и индивидуальных способностей человека, а также навыки, здоровье, личностные качества и воля, которые формируются путём инвестиций в сфере образования, переподготовки, здоровья, миграции, а также воспитанием, с целью получения дохода в будущем» [229].

Также в диссертационном исследовании З.Б. Акрамовой подчёркивается, что развитие человеческого капитала связано «с инвестициями в образование, профессиональную подготовку, повышение квалификации и воспроизводство трудового потенциала общества» [210].

Анализ эволюции трактовок человеческого капитала, представленных в работах зарубежных, российских и таджикских авторов, позволяет сделать вывод о его трансформации из индивидуальной экономической категории, связанной преимущественно с доходами и производительностью труда отдельного индивида (А. Смит, Дж. Минсер, Г. Беккер), в системообразующий ресурс социально-экономического развития, находящийся в сфере прямой ответственности и стратегического воздействия государства. (Р. Лукас, ОЭСР, ВБ, С. Дятлов).

Неоклассическая теория рассматривает «человеческий капитал преимущественно на микроуровне как результат индивидуальных вложений в образование и профессиональные компетенции» [205]. Вместе с тем уже в этих теоретических подходах прослеживается предпосылка участия государства, поскольку основные каналы накопления человеческого капитала – образование, профессиональная подготовка и здоровье – характеризуются признаками общественных благ и сопровождаются значительными внешними эффектами.

Развитие макроэкономических и эндогенных теорий роста (Р. Лукас) существенно расширило управленческое значение человеческого капитала, он подчёркивает «важность накопления как физического, так и человеческого

капитала, показывая такие положительные внешние эффекты человеческого капитала, как распространение новых знаний или обучение на рабочем месте» [131]. В этом контексте государство становится не вспомогательным, а ключевым актором, формирующим институциональные условия воспроизводства человеческого капитала: систему образования, здравоохранения, рынок труда, миграционную и социальную политику.

Особую значимость для государственного управления имеют измерительные подходы (Дж. Кендрик, Джоргенсон-Фраумени), в рамках которых человеческий капитал трактуется «как накопленный национальный актив, сопоставимый с физическим капиталом» [128], [56]. Такая трактовка позволяет рассматривать инвестиции в человека как элемент государственной инвестиционной политики, подлежащий стратегическому планированию, бюджетированию и оценке эффективности. Следовательно, расходы в образование, здравоохранение и развитие навыков перестают быть исключительно социальной статьёй бюджета и приобретают статус долгосрочных вложений в экономический потенциал государства.

Современные институциональные подходы, представленные в документах ОЭСР и ВБ, ещё более расширяют управленческое содержание категории человеческого капитала, включая в неё «не только экономическую продуктивность, но и социальное благополучие, устойчивость институтов и качество государственного управления» [135]. В данной логике человеческий капитал выступает не только «объектом государственной политики, но и её условием эффективности, поскольку уровень компетенций, здоровья и мотиваций населения напрямую влияет на реализацию реформ, качество публичных услуг и степень доверия к государственным институтам» [55].

Российские научные трактовки (В.П. Добрынин, С.А. Дятлов, Р.И. Капелюшников) усиливают воспроизводственный и институциональный аспект анализа, подчёркивая, что «человеческий капитал формируется и реализуется в системе общественных отношений, а не изолированно на уровне индивида» [78]. Это имеет принципиальное значение для государственного управления,

поскольку смещает акцент с фрагментарных мер (поддержка отдельных программ) на комплексную государственную стратегию воспроизводства человеческого капитала, охватывающую все стадии жизненного цикла человека и все уровни управления.

Таким образом, на основе рассмотренных подходов человеческий капитал в государственном управлении следует рассматривать как стратегический, воспроизводимый и управляемый ресурс, определяющий не только экономический рост, но и институциональную устойчивость, социальную интеграцию и конкурентоспособность государства в долгосрочной перспективе. Эффективная государственная политика в данной сфере предполагает переход от узкого понимания человеческого капитала как результата индивидуальных усилий к его осмыслению как объекта системного управления, требующего согласованности образовательной, социальной, экономической и институциональной политики.

Исследуя вышеприведённые определения, обобщив различные подходы к важнейшему социально-экономическому понятию «человеческий капитал», в рамках данного диссертационного исследования предлагаем авторскую трактовку: «человеческий капитал — это накопленный и воспроизводимый в течение жизненного цикла индивида и общества запас знаний, навыков, компетенций, здоровья и мотиваций, сформированный в результате индивидуальных и общественных инвестиций и реализуемый в институциональной среде как экономически и социально значимый ресурс, обеспечивающий рост производительности, доходов и общественного благополучия».

В систему государственного управления человеческий капитал стал внедряться в середине 80-х годов прошлого века. Внедрение элементов человеческого капитала в систему государственной кадровой политики можно считать одним из главных достижений менеджмента. С этой целью необходимо повысить эффективность подходов к обучению и подготовке руководителей и сотрудников органов власти: расширять перечень тем обучения по актуальным

направлениям деятельности органов власти, в том числе по инвестиционной, проектной деятельности, организовать подготовку по принципиально новым направлениям и методам обучения, направленным на развитие управленческих компетенций.

Рассмотрение кадрового потенциала в контексте с понятием экономического потенциала, по мнению Г. Михайлиной: «даёт возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранными объектами, предметами исследования, а также целями и задачами» [92].

Исходя из этого подхода, кадровый потенциал рассматривается как возможности определённой группы специалистов-профессионалов существенным образом повлиять на социально-экономическое развитие страны (региона) на определённом этапе развития. В этом случае, «кадровый потенциал выступает как вид ресурсов, связанный с выполнением ряда функций для достижения цели развития» [92].

По мнению Н.М. Куршиевой: «Кадровый потенциал отражает реальный ресурсный аспект социально-экономического развития. А кадровый потенциал можно определить, как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определённые задачи» [173, С. 28].

В своих работах Г.А. Атаманчук, рассматривая систему государственного и муниципального управления, пришёл к выводу, что «кадровый потенциал» является частью «трудового» и «человеческого потенциала общества». По его мнению, «термин кадровый потенциал выражает одну из существенных черт персонала – имеющиеся у него открытые и скрытые (пока не востребованные, неиспользуемые) способности и возможности (профессиональные, личностные и др.)» [144].

Развивает такой подход В.А. Сулемов, определяет: «кадровый потенциал как имеющиеся, особенно скрытые, пока ещё неиспользованные возможности, способности работающих, своего рода не востребованные кадровые резервы», отмечает, что «такие способности могут стать реальными при изменении

окружающей действительности, методов и стиля управления этими кадрами, при более рациональной их расстановке и т.д.» [108].

Дополнительно следует отметить позицию А.Я. Кибанова, который рассматривает кадровый потенциал «как совокупность способностей и возможностей кадров обеспечивать достижение целей долгосрочного развития организации» [114]. Учёный подчёркивает, что эффективность кадрового потенциала определяется уровнем профессиональной подготовки, компетентности и способностью персонала адаптироваться к изменяющимся условиям управления.

Схожей позиции придерживается В.М. Маслов, определяя «кадровый потенциал как общую количественную и качественную характеристику персонала как одного из видов ресурсов, связанную с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации» [125]. По мнению автора, кадровый потенциал отражает не только физические возможности работников, но и их перспективные способности к профессиональному развитию и эффективной реализации управленческих задач.

Необходимо констатировать, что «именно в рамках системы государственного управления формируются институциональные условия развития кадрового потенциала государственной службы. Данный потенциал рассматривается в качестве фундаментального стратегического ресурса, обеспечивающего стабильность функционирования и развития системы государственного управления» [114].

Исходя из этого, кадровый потенциал государственной службы можно понимать как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, способностей и возможностей государственных служащих, которые реализуются в рамках их полномочий при достижении текущих и перспективных целей в интересах развития государства.

В своей диссертации В.И. Матирко утверждает: «кадровый потенциал государственной службы является частью трудового потенциала, включающего только ту его составляющую, к которой относятся работники, имеющие

специальную подготовку и осуществляющие функции государственного управления» [220]. Нами разделяется позиция В.И. Матирко, который личностные качества и характеристики государственных служащих в состав кадрового потенциала рекомендовал не включать.

Н. Марьина придерживается того же мнения и считает, что «Вопросами государственного управления может заниматься только часть профессионально обученных людей, которые в силу наличия навыков и умений способны участвовать в существующих видах деятельности» [176].

В отличие от В.И. Матирко, А.В. Сороко, в автореферате диссертации и монографии, под кадровым потенциалом понимают «совокупность личностных и профессиональных возможностей, знаний, навыков и характеристик государственных служащих, с учётом обязательных квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы, которые могут быть использованы, для достижения её целей» [228].

А.Ф. Ноздрачев под кадровым потенциалом на государственной службе понимает: «совокупную способность государственных служащих к эффективному исполнению должностных обязанностей, достигаемую посредством профессионального образования, практических навыков, опыта и других служебных ресурсов» [94].

Савчук Д.А. в своей статье утверждает: «Понятие кадровый потенциал тесно переплетено с понятием человеческий ресурс и в значительной мере зависит от общего уровня развития человеческого ресурса страны, так как многие характеристики кадрового состава государственной службы формируются в обществе, например, такие как социально-психологические качества служащих, культура, образование и др.» [191].

Обобщая изложенные положения, следует отметить, что ключевыми факторами формирования кадрового потенциала государственной службы выступают профессиональное образование и накопленный опыт в системе государственного управления.

В методическом плане кадровый потенциал государственной службы –

часть трудового потенциала государственного органа, включающая только тех сотрудников государственного аппарата, которые осуществляют функции государственного управления и имеют специальную подготовку.

По мнению А.Б. Филиппова: «Непосредственными элементами кадрового потенциала являются текущий и целевой накопительный кадровый потенциал» [200]. Текущий – это «служащие, которые в первую очередь рассматриваются руководством только для исполнения базовых операций в компании, а целевой потенциал предназначается для разрешения проблем стратегического развития, а также роста конкурентоспособности» [200, С.70].

Далее рассмотрим соответствие общественной среды Республики Таджикистан базовым принципам национальной государственности через призму её составных компонентов.

1. Первым компонентом национальной государственности является общее прошлое или общий опыт государственности.

Территория современного Таджикистана с проживающими на этой территории народами неоднократно подвергалась завоеваниям: в IV веке до н.э. — Александром Македонским, в XIII веке – Чингисханом. Кроме того, на территории Таджикистана периодически возникали межэтнические конфликты и отдельные области (регионы) переходили из рук в руки [72].

Исследователи считают, что отправной точкой истории собственно таджикского народа считается конец девятого столетия, «период эпохи Саманидов - период, который называют «золотым веком» истории таджикского народа» [211]. В 900-е годы Исмоили Сомони разгромил армию Сафаринов, создал собственное государство, в состав которого вошли земли современного Таджикистана. «Именно в эту эпоху были заложены основы государственности, сформулирована культурная и научная среда, утвердился таджикский язык как язык культуры, науки, управления и международного общения» [104], хотя происхождение таджикского народа, его культура, обычаи и традиции, памятники его цивилизации имеют очень давнюю историю. Как отмечает Э. Рахмон, «именно в этот период здравомыслящие и дальновидные сыны нации,

плечом к плечу, сплотившись под знаменем Родины, объединив разрозненные таджикские племена, создали государство, которое прославилось на весь мир» [104].

В 1867 году на занятых Россией территориях было основано Туркестанское генерал-губернаторство. В 1887 году было заключено российско-британское соглашение о демаркации северной границы Афганистана, которая прошла по рекам Пяндж и Памир.

После победы Февральской революции 1917 г. Туркестанское генерал-губернаторство заменено Туркестанским, а после Октябрьской революции 1917г. была провозглашена советская власть. Была провозглашена автономная республика (АССР) в составе Узбекской ССР со столицей в Душанбе. В 1929 году Таджикская автономная республика была преобразована в Таджикскую республику (ССРТ) и непосредственно вошла в состав СССР.

В трудах Ализода Б.П. отмечается, что «в новейшей истории Таджикистана первые демократические преобразования и реформирование государственной власти стартовали с изменениями и дополнениями Конституции, принятой Верховным Советом Таджикской ССР 24 сентября 1989 года, внесении изменений и дополнений в Конституцию Таджикской ССР. На второй сессии Верховного Совета 24 августа 1990 года принято Заявление о Государственной независимости Республики Таджикистан» [139]. Данный закон стал основой для проведения реформ политической системы и изменения в системе государственного управления.

2. Второй компонент национальной государственности связан со строительством государства и формированием общих ценностей для данного социума (народа). Право формировать национальную систему ценностей Таджикистан приобрёл в сентябре 1991 года, когда стал самостоятельным субъектом международного права. В соответствии с новым законом было изменено название «Таджикская ССР» на новое – «Республика Таджикистан».

Были утверждены новые государственные символы: Флаг, Герб и Гимн и внесены изменения в содержание государственного устройства. Республика

Таджикистан провозглашена независимым демократическим правовым государством.

2.1. Введение института президентства ознаменовалось проведением 24 ноября 1991 года всеобщих президентских выборов. В соответствии с программными установками избранного Президента были трансформированы функции органов государственной власти и заявлен стратегический курс на переход к рыночной экономике.

Далее в 2006 году президентские выборы в Республике Таджикистан проводились в соответствии с новой конституционной редакцией. Последние изменения и дополнения в Конституцию были приняты в мае 2016 года. Важно отметить, что в 1994 году, в сложный период государственного становления Президентом страны народом Таджикистана был избран Эмомали Рахмон.

Глава государства Эмомали Рахмон в одном из первых своих выступлений заявил: «Мы обязаны, в первую очередь, обеспечить безопасность нашей страны, создать армию и укрепить статус милиции, комитета национальной безопасности и других правоохранительных структур, так как страна, которая не может защитить себя и права своих граждан, не имеет никакой ценности» [48].

2.2. Язык как второй компонент национальной государственности. В качестве набора общих ценностей выступает язык, языковая культура. «Уже в составе Советского Союза Таджикистан стал первой республикой, которая приняла 22 июля 1989 года Закон «О языке» [141] . Это подчёркивает уникальную роль Таджикистана в языковых процессах на постсоветском пространстве.

В ходе демократических преобразований в Таджикистане были созданы новые политические партии и общественные организации, многие из которых декларировали достижение цели становления национальной государственности и безопасности.

3. Третьим компонентом национальной государственности выступает общая ответственность за будущее страны. В соответствии с Конституцией 1994 года были определены социально-экономические и политические направления

развития Республики Таджикистан. По утверждению Ализода Б.П., «новая Конституция страны привела к изменению конфигурации системы государственной власти и закрепила формы и методы функционирования системы государственного управления, свойственные президентской форме управления в стране и задала старт системным реформам во всех сферах общества» [58]. Далее, изменения в политической системе республики произошли в соответствии с последующими изменениями и дополнениями Конституции в 2006 и 2016 годах. Эти изменения позволили обеспечить становление национальной государственности, достижение мира и национального согласия и стабилизацию общественно-политической и экономической жизни в Республике Таджикистан.

Таким образом, можно констатировать, что в условиях деглобализации и современных вызовов в быстроменяющемся мире произошли изменения и в системе государственного социально-экономического управления Республики Таджикистан.

1.2. Теоретико-методические особенности формирования человеческого капитала для государственных органов власти

Кадровый потенциал государственной службы в настоящем исследовании рассматривается как часть человеческого капитала с позиции экономических, социальных ресурсов и его роли в развитии того или иного государства.

В теоретико-методологическом плане национальная государственность рассматривается как совокупность идей, разделяемых большинством народа, а именно: общее прошлое или общий опыт государственности, набор общих ценностей для данного социума и общая ответственность за будущее страны.

Одной из проблем, сдерживающих развитие Республики Таджикистан, является недооценка роли кадрового потенциала государственной службы в повышении качественного роста экономики и социального развития государства. В результате происходит отток квалифицированных кадров из системы государственного управления. Одной из причин является низкий уровень

заработной платы по сравнению с соседними странами и другими государствами на постсоветском пространстве.

Согласно отчёту ВБ: «Среднемесячная заработная плата в государственном секторе, включая государственное управление, образование, здравоохранение и пр. в Таджикистане в 2024 году составила около 213,9 долларов США» [39]. «Приведённые данные по сравнению с другими странами, это ничтожно мало, в частности, по сравнению с 510 долларов в Армении, 590 долларов в Азербайджане, 860 долларов в Казахстане, и 1100-1150 долларов в России» [37].

Далее рассмотрим методы исчисления ВВП, их формулы применительно к теме исследования по управлению человеческим капиталом на государственной службе.

Методы исчисления ВВП: классический подход.

Валовой внутренний продукт (ВВП) — это рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведённых на территории страны за определённый период. Современная система национальных счётов предполагает три основных метода расчёта, которые в теории должны приводить к одному и тому же результату.

1. Производственный метод (по добавленной стоимости)

Этот метод суммирует стоимость, добавленную на каждой стадии производства товаров и услуг. Он позволяет избежать повторного счёта (промежуточного потребления).

Формула:
$$\text{ВВП} = \sum \text{Валовая добавленная стоимость} + \text{Чистые налоги на продукты}$$

где, Валовая добавленная стоимость (ВДС) = Выпуск товаров и услуг — Промежуточное потребление.

С точки зрения отраслей, это сумма НДС промышленности, сельского хозяйства, сферы услуг и, что важно для нашей темы, государственного управления.

2. Метод формирования по источникам доходов (распределительный)

Здесь ВВП рассматривается: «как сумма всех факторных доходов,

полученных резидентами страны» [81].

$$GDP = W + SW + TN + A + R, \text{ где}$$

W – оплата труда наёмных работников;

SW – начисления на заработную плату;

TN – чистые налоги на производство и продукты (т. е. сальдо налогов и субсидий на производство и продукты); A – амортизация основного капитала;

R – прибыль и смешанный доход.

3. Метод конечного использования (по расходам)

Этот метод суммирует расходы всех экономических агентов на покупку конечного продукта.

$$\text{Формула: } GDP = C + I + G + NX, \text{ где}$$

C (Consumption) — конечные потребительские расходы домашних хозяйств.

I (Investment) — валовое накопление (инвестиции фирм в основные фонды, строительство).

G (Government spending) — государственные закупки товаров и услуг.

NX (Net eXport) — чистый экспорт (разница между экспортом и импортом).

Как видно из формул, государственный сектор и его служащие напрямую участвуют в формировании ВВП. Однако классический подсчёт лишь фиксирует факт наличия затрат (фонд оплаты труда, государственные закупки), но не отвечает на вопрос о качестве и эффективности человеческого капитала. Управление человеческим капиталом призвано повышать отдачу от этих затрат.

Человеческий ресурс как объект экономического развития

1. Вытекает из производственной функции Кобба-Дугласа.

$$Q = f(L, K) \quad (01), \text{ где}$$

Q – выпуск товаров;

L – количество труда;

K – количество капитала [170].

Роберт Солоу использовал её как прототип в модели экономического роста, за которую он в 1987 г. получил Нобелевскую премию по экономике. Её применение позволяет осуществлять моделирование отдельных отраслей

экономики. При всех спорных моментах вышеуказанной формулы она свидетельствует об определяющей роли человеческого капитала (труда) в росте экономики той или иной страны.

2. Экономика Таджикистана имеет свою специфику. В ней велика доля домохозяйств (самозанятых), большое влияние на рынок оказывает «теневой капитал». С учётом этого в диссертации заявлен: показатель «чистое экономическое благосостояние», который учитывает специфику республиканской экономики. Он рассчитывается как, «сумма ВВП плюс продукция самозанятых, плюс продукция теневой экономики минус ущерб окружающей среды» [170].

$$SE = GDP + Ps + Pt - Ez, (02) \text{ где:}$$

- **GDP** – валовой внутренний продукт;
- **Ps** – продукция (доход) домохозяйств, самозанятых;
- **Pt** – продукция теневой экономики;
- **Ez** – ущерб окружающей среды.

Из этой формулы следует, что «учёт критерия чистого экономического благополучия возможен только на местном уровне» [170].

3. Развитие экономики и экономический рост зависят от совокупного спроса и выражаются формулой:

$$AD = \frac{ADp}{s} + \frac{ADi}{s} + GP, (03) \text{ где}$$

AD – совокупный спрос;

ADp/s – совокупный потребительский спрос;

ADi/s – совокупный инвестиционный спрос;

GP – государственные расходы.

Данная формула макроэкономической динамики Харрода-Домара описывает: «динамику дохода, который рассматривается как сумма потребления и инвестиций» [170].

Базой для анализа показателей вышеуказанных формул (01), (02), (03) могут

служить: теория потребления (де Сисмонди), теории кризисов (К. Маркс), циклов в сфере строительства (С. Кузнец), теории госрегулирования (Дж. Кейнса). В плане борьбы с бедностью можно порекомендовать для Республики Таджикистан научные положения и рекомендации лауреатов Нобелевской премии по экономике за 2019 год Э. Дюфло, А. Банерджи, М. Роберт Кремер. Их исследования носят прикладной характер, и они получили общественное признание учёных благодаря целенаправленной работе по мобилизации ресурсов малых форм хозяйствования [170].

Человеческий ресурс как объект социально-экономического управления.

Человеческий ресурс включает не только совокупность интеллектуальных свойств работников, но и способность извлекать экономические выгоды благодаря использованию знаний, навыков, способностей и опыта работников.

Социальный капитал реализуется через сложившиеся нормы формального и неформального общения, доверия, поскольку данные явления существуют в тесной взаимосвязи друг с другом. Доверие как составная часть социального капитала является продуктом тех моральных ценностей и норм, которые сложились и функционируют в данном конкретном обществе с учётом его культурной специфики.

Реализуемая в настоящее время НСР-2030 в рамках теории устойчивости системы предполагает: «устойчивое развитие экономики или асимптоматическую устойчивость, то есть переход от возмущённого движения к невозмущённому» [53]. Анализ устойчивого развития предполагает описание предельного поведения функций и достижение оптимального равновесия. Учитывая, что реализация вышеуказанной НСР-2030 должна опираться исключительно на доверии населения и снижении уровня возмущения. Этот процесс выразим формулой.

$$\text{■ НСР} = \text{Экономика} / \text{Возм.};$$

Из формулы следует, что в числителе представлены виды экономической

деятельности в виде конкретных показателей. В знаменателе – уровень возмущения граждан или их реакция на проводимые в стране реформы, социальные упущения или достижения.

Такой подход предполагает перевод оценки эффективности государственного управления из сугубо экономической плоскости в социально-политическую. Данный подход соответствует современным концепциям «человекоцентричного государства» и «общественного договора». Управление человеческим капиталом государственной службы в этой парадигме становится ключевым инструментом балансирования между экономическим ростом и социальной стабильностью.

На основании вышеуказанной формулы можно сделать вывод – при каком уровне возмущения республика будет испытывать сильнейшие напряжения. Цели национальной государственности заключаются в сведении «возмущения» к минимуму. Эмомали Рахмон, Лидер Наций в своём обращении к парламенту страны в 2023 году особо отметил: «...формирование зеленой экономики, ускорение процесса цифровизации экономики, развитие человеческого потенциала, повышение конкурентоспособности отечественной продукции, укрепление экспортных возможностей страны и улучшение качества социальных услуг являются приоритетными вопросами» [31].

А. Олейник выделил две формы доверия: доверие к государству и доверие к конкретному человеку – представителю власти. По его мнению, «...доверие формирует мотивационный механизм общественных организаций, а также оказывает влияние на отношение граждан к государству, его властным структурам. Доверие облегчает создание экономических связей» [99]. Оно составляет основу социального капитала и создаёт потенциал общества. Например, доверие населения к органам государственной власти позволяет экономить силы и средства на содержании силовых структур. Категория «доверие» в системе государственного управления Республики Таджикистан востребована в связи с программой развития государственно-частного партнёрства.

Укреплению доверия между властью и жителями республики способствует и привлечение представителей населения к разработке и реализации НСР-2030. В рамках реализации этой стратегии появляется совместная инициатива её реализации, гармонизации среды обитания [23].

Воспроизводство человеческого капитала

Анализ влияния различных факторов на развитие личности и их воспроизводство с учётом местного контекста находит отражение в диссертационной работе К.А. Зайкова, в которой автор указывает: «низкая эффективность производственного сектора ограничивает вклад трудовых ресурсов в формирование валовой добавленной стоимости экономики» [217]. В этой связи актуализируется необходимость формирования инновационной инфраструктуры и создания новых рабочих мест, обеспечивающих эффективное использование внутренних трудовых ресурсов в Республике Таджикистан.

Также К.А. Зайков в своём исследовании выявил: «зависимость экономического развития от показателей занятости, рассматривая экономический рост как результат, а в качестве факторов – приростные показатели валового регионального продукта, численности занятых, инвестиций в основной капитал, а также затрат на технологические инновации и информационные и коммуникационные технологии» [217]. Установлено, что: «при росте валового регионального продукта до 1,121 пункта наблюдалось снижение численности занятых до 0,989 п. и инвестиции в основной капитал до 0,837, при одновременном увеличении затрат на технологические инновации 1,140 и информационно-коммуникационные технологии до 1,305» [217].

Н.А. Белкин отмечает: «формирование трудового потенциала и его воспроизводство проходят несколько этапов: первый этап – до трудового периода. На этом этапе формируется и увеличивается личностный потенциал человека, все инвестиции в человека в этот период являются инвестициями в личностный потенциал, а не в человеческий капитал, как принято считать. Вложения в подрастающее поколение не приносят дохода, следовательно, человеческий капитал не функционирует» [152, С.58].

Второй этап – трудовой период. В этот период, «часть трудового потенциала реализуется и трансформируется в человеческий капитал, а та часть трудового потенциала, которая не вошла в человеческий капитал, является резервным трудовым потенциалом» [152, С. 59].

Третий этап – после трудового периода. В этот период, «трудовой потенциал используется в домашнем хозяйстве, происходит угасание трудового потенциала» [152, С. 62].

Эти закономерности следует учитывать при разработке механизмов реализации НСР-2030 года. Когда в территориальном сообществе существует доверие, то можно формировать гармоничное, комплексное развитие общества.

Влияние человеческого капитала на развитие социально-экономического и политического положения страны

В научной литературе в соответствии с общепринятой методикой «человеческий капитал», «человеческий ресурс» оцениваются через индекс человеческого развития (ИЧР). Согласно определению: «Индекс человеческого развития представляет собой производную таких существенных показателей благосостояния страны как: длительность жизни и степень медицинского обслуживания, уровень образования (численность грамотного населения и количество граждан, имеющих начальное, среднее и высшее образование), общее качество жизни (объём ВВП, величина дохода на душу населения, величина покупательной способности граждан)» [45].

С учётом обострившихся вызовов в 2010 г. были добавлены три новых показателя: «индекс гендерного неравенства», «индекс многомерной бедности» и «индекс общего неравенства по доступности к общественным благам». В соответствии с этой методикой эксперты Организации Объединённых Наций выделили четыре группы стран (Таблица 1.1).

Таблица 1.1. – Классификация стран мира по индексу человеческого развития, 2023 г.

№	Группы стран	Число стран в группе	ИЧР
1.	Страны с очень высоким уровнем развития человеческого потенциала	74	0,800-1,00

Продолжение таблицы 1.1.			
2.	Страны с высоким уровнем развития человеческого потенциала	50	0,700-0,799
3.	Страны со средним уровнем развития человеческого потенциала	43	0,550-0,699
4.	Страны с низким уровнем развития человеческого потенциала	26	0,350-0,549

Источник: составлено автором по материалам Доклада о человеческом развитии за 2023 г. [37].

Из материала таблицы следует, что самую большую группу занимают страны с очень высоким уровнем развития человеческого потенциала (74 страны), что отражает объективную сторону мирового общественного развития. Далее идёт группа стран с высоким уровнем развития человеческого потенциала – 50 стран (в основном страны Западной Европы). В группу со средним уровнем развития человеческого потенциала входят 43 страны и в группу с низким уровнем развития входит всего 26 стран.

Развитие мирового научно-технического прогресса способствовало обострению экономического кризиса, который, в свою очередь, привёл к распаду советской государственно-распределительной системы. Его последствия проявились в снижении производственной активности, росте бедности, ухудшении демографической ситуации, увеличении смертности и оттоке интеллектуальных ресурсов, что сказалось на положении постсоветских стран в рейтинге индекса человеческого развития (Таблица 1.2).

Таблица 1.2. – Рейтинг стран СНГ по индексу человеческого развития (ИЧР), 2023г.

№	Наименование стран	Рейтинг по индексу ИЧР (место)
1.	Россия	64
2.	Казахстан	60-61
3.	Белоруссия	65
4.	Украина	87
5.	Армения	69-70
6.	Азербайджан	81-82

Продолжение таблицы 1.2.		
7.	Туркменистан	95
8.	Узбекистан	107
9.	Кыргызстан	117-120
10.	Таджикистан	128

Источник: Составлено автором по материалам доклада о человеческом развитии за 2023 г [45].

В группу стран с высоким уровнем развития вошли только Россия, Беларусь, Казахстан. В этих странах достигнутые экономические показатели обеспечивают благосостояние, доступ к ресурсам и знаниям. Для центральноазиатских стран характерен низкий уровень ИЧР и в рейтинге по этому показателю они занимают места с 60 по 128-е. Республика Таджикистан находится в этом списке в конце и это обусловлено несколькими причинами:

1. Последствиями гражданской войны, которая привела к огромным жертвам, разрушению инфраструктуры, остановке промышленности и сельского хозяйства;

2. Недостатком инвестиций и сложным горным рельефом страны, который значительно затрудняет привлечение внешних инвестиций в страну.

3. Высокой демографической нагрузкой, которая оказывает высокое давление на систему образования, здравоохранения и рынок труда, что затрудняет обеспечение их набором социальных услуг.

Национальная стратегия развития Республики Таджикистан до 2030 года предусматривает рост экономики, повышение социальной защищённости и устранение всевозможных перекосов.

Эволюция системы государственного управления республики Таджикистан

С нашей точки зрения, для анализа кадрового потенциала в системе государственного управления целесообразно применять следующие подходы:

1. Методы качественной оценки человеческого капитала. Они включают в себя качественную сторону оценки работы государственных органов управления

и конкретных государственных служащих;

2. Методы оценки человеческого капитала, который был израсходован на формирование человеческого капитала [181];

3. Метод определения затрат, связанных с приглашением высококвалифицированных специалистов, государственных служащих и их содержанием;

4. Метод измерения индивидуальной стоимости работника [161].

Сторонники теории человеческого капитала величину любого капитала определяют не ценой его производства, а экономическим эффектом от его использования. Необходимость оценки человеческого капитала является неоспоримым фактом. Человеческий капитал - единственный экономический компонент, обладающий способностью производить стоимость, но который очень сложно оценить. Как было показано выше, существуют различные подходы к оценке отдельных компонентов человеческого капитала, однако общепринятой методики по его комплексной оценке ещё не выработано.

Д. Савчук определил следующие подходы по формированию и развитию кадрового потенциала государственной службы: «Количественном, связанном с изменениями в кадровом составе в целом; структурном, при котором изменения, происходящие в структуре кадрового потенциала, связаны с оптимизацией соотношения между различными категориями государственных служащих; качественном, связанном с повышением профессионализации государственных служащих, расширением возможностей карьерного роста, улучшением условий их труда и пр.» [191, С.39-45].

Многообразие подходов к анализу обеспечивает возможность конструирования управленческих моделей функционирования органов государственной власти в Республике Таджикистан, прежде всего, в контексте реализации НСР-2030 года.

При решении поставленных задач методы исследования были объединены в блоки: общенаучные и частные. Они базируются на универсальных принципах общественного развития и специфических, национальных и региональных.

Причём система государственного управления нами рассмотрена не как самостоятельное явление, а в совокупности политических событий, экономического и социального положения в Республике Таджикистан и формирования социальных институтов.

Эмпирическая база исследования: наблюдение, сравнение, описание и измерение позволили выстроить и обосновать соответствующее методическое сопровождение исследования, которое позволяет проследить за тем или иным явлением во всех аспектах его проявления и сравнить его со схожими процессами в других соседних республиках Центральной Азии. Такой подход позволяет определить общие и особенные черты.

Оценка управленческих решений, принимаемых государственными, политическими и общественными лидерами, позволяет добиваться синергетического эффекта.

Объективная оценка эффективности функционирования структур системы государственного управления, а также принципов и методов принятия управленческих решений и достигнутых результатов невозможна без их сопоставления с соответствующими этапами исторического развития страны.

Проблемы кадрового потенциала государственной службы

1. Анализ результатов по реализации хода мониторинга и выполнения НСР-2030 позволил дать оценку уровня профессионализма и компетентности кадров, в том числе по таким направлениям, как регулирование макроэкономического развития экономики страны и совершенствование методов и механизмов государственного управления. В качестве причин авторами выделяется: «недостаток профессиональных компетенций в области стратегического планирования и программ социально-экономического развития городов и районов страны» [195, С.91].

2. В связи с усложнением процесса управления наблюдается усиление влияния процесса бюрократизации в связи с предоставлением государственных услуг.

3. Сохраняется проблема контроля за деятельностью органов

государственной власти со стороны гражданского общества.

4. В служебной деятельности и поведении части государственных служащих наблюдаются проявления формализма во взаимодействии с гражданами, что может свидетельствовать о нарушении норм административной морали и Кодекса этики государственных служащих.

5. Анализ кадровой практики показывает, что в процессе формирования кадрового состава органов государственной власти наблюдается практика, при которой отбор сотрудников по конкурсу происходит не всегда в полной мере на основе профессиональных деловых качеств, а могут приниматься во внимание и другие факторы социального характера.

6. В отдельных случаях наблюдается высокая зависимость кадровой политики от политической конъюнктуры, от субъективизма руководителей, приходящих на высокие посты со своей преданной командой.

7. Часто встречаются случаи, когда государственные служащие по сути дела работают не по специальности, а замещают государственные должности по принципу личной преданности своему руководителю.

8. Проведённый анализ показывает, что процедуры продвижения и перемещения по служебной лестнице, не всегда сопровождаются наличием чётко регламентированных критериев их осуществления.

9. В настоящее время система долгосрочного кадрового планирования в полной мере не сформирована, что в определённой степени осложняет процесс формирования кадрового потенциала.

Анализ показывает, что в деятельности отдельных органов государственной власти Республики Таджикистан сохраняется определённая диспропорция между формулированием стратегических целей и их практической реализацией, что требует дальнейшего совершенствования механизмов достижения поставленных задач.

Отдельные социально-экономические и институциональные факторы, включая уровень удовлетворённости населения качеством жизни, степень бюрократизации управленческих процессов, вопросы эффективного

использования бюджетных ресурсов и развития механизмов контроля, оказывают влияние на оценку эффективности государственного управления в Таджикистане.

Существует значительная взаимосвязь человеческого капитала в обществе и кадрового потенциала государственной службы. Эта взаимосвязь проявляется: во влиянии на эффективность общественного развития, так как это взаимодействие представляет основную движущую силу республики. Но следует учитывать, что взаимосвязь «кадрового потенциала и государственных служащих возможна лишь в тех объективных границах, которые определяются работой органов государственной власти», в частности, в процессе реализации стратегических решений [179, С.130]. С точки зрения теории управления капитал государственных служащих должен обладать дополнительными свойствами и качествами.

К основным чертам кадрового потенциала у государственных служащих, следует отнести:

- поведенческие особенности. Среди них социальный интеллект и развитое чувство ответственности за общественное развитие, способность к сопереживанию;
- специфические знания о государственной службе, особые навыки коммуникации и обработки информации;
- соответствующее образование работника и его способность к непрерывному повышению уровня знаний;
- развитие индивидуальных способностей личности государственного служащего, его мобильность, мотивация и состояние здоровья;
- специальные профессиональные знания, умения их мобилизовать и практически применять;
- высокий уровень креативности государственного служащего [179].

Выделим основные показатели оценки кадрового потенциала государственной службы:

1. Блок показателей исполнительности и дисциплинированности

государственных служащих включает:

1.1. Модуль показателей оценки качества исполнения поручений:

- критерии полноты исполнения поручений
- критерии своевременности исполнения поручений;
- критерии чёткости исполнения поручений;
- критерии соответствия фактически достигнутых результатов целям и задачам задания.

1.2. Модуль показателей оценки исполнительности и конструктивной самостоятельности:

- проявление разумно-рациональной инициативности и самостоятельности государственного служащего;
- проявление самостоятельности при выполнении поручений;
- способность организовать работу своих подчинённых.

1.3. Модуль показателей экономической эффективности служебной деятельности государственных служащих:

- критерии экономической эффективности при разработке управленческих решений;
- временной фактор разработки и исполнения управленческих решений.

2. Блок показателей личностной компетентности государственных служащих:

2.1. Модуль показателей соответствия профессиональной подготовки государственного служащего требуемым квалификациям:

- наличие соответствующего профессионального образования и необходимого профиля;
- наличие сертификатов на занятия профессиональной деятельностью;

2.2. Модуль показателей компетентности, связанных с профилем занимаемой должности:

- критерии соответствия компетентности государственного служащего предметно-объектной области работы;
- критерии способности государственного служащего ставить и решать

задачи с учётом новых вызовов и проблем;

- критерии доверия госслужащему государственной (ведомственной) тайны;

2.3. Модуль показателей психологической совместимости;

- критерии соответствия госслужащего нормам служебного этикета и служебной субординации;

- критерии способности госслужащего работать в команде;

2.4. Модуль показателей морально-нравственного характера:

3. Блок показателей лояльности государственных служащих высшим интересам государства, принципам его развития:

3.1. Модуль показателей лояльности государственного гражданского служащего к запросам населения и интересам государства;

3.2. Модуль показателей лояльности государственного служащего месту замещения своей должности, к своему непосредственному и прямому руководству.

4. Блок показателей, направленных на оценку и соотношение уровня материального и медико-социального обеспечения государственных служащих и ожидаемой эффективности их профессиональной деятельности.

5. Блок показателей, позволяющих определить обоснованность премирования с учётом эффективности и результативности служебной деятельности государственных служащих.

Проблемы совершенствования системы государственного управления Республики Таджикистан

Проблемы функционирования системы государственного управления разберём под углом зрения базовых компонентов национальной государственности.

Во-первых, с точки зрения общего прошлого и общего опыта становления государственности Республики Таджикистан. Гражданская война в Республике Таджикистан в социальном и экономическом плане отбросила Республику Таджикистан по индексу ИЧР во вторую сотню (122 место) в рейтинге государств по этому показателю. Промышленность была практически

парализована, а сельское хозяйство разрушено. Вследствие этого конфликта из Таджикистана выехало большое количество высококвалифицированных специалистов.

В начале третьего тысячелетия социально-политическая ситуация в Республике Таджикистан стала постепенно стабилизироваться, наметился экономический рост, снизился уровень бедности в стране.

Однако потенциал экономического роста и социального развития использовался не в полной мере. Одним из факторов, ограничивающих его реализацию, являлся дефицит квалифицированных специалистов в базовых отраслях экономики, системе образования и здравоохранения. В системе государственного управления ограничения в совокупности с недостаточным институциональным обеспечением и несовершенством механизмов государственной поддержки снижали эффективность реализации отдельных проектов и программ социально-экономического развития. В частности, «начиная с 2005 года по 2020 год в республике было принято более десяти государственных программ в сфере образования, направленных на обеспечение равного доступа к образованию всех категорий населения, снижение дискриминации и повышение качества образования. Однако, их реализация в полной мере была затруднена недостаточным институциональным сопровождением и несовершенством механизмов государственной поддержки» [179, С.145]. Для устранения отмеченных недостатков «в период с 2005 по 2020 гг. были приняты отдельные законодательные инициативы, послужившие фундаментом государственной политики по подготовке кадров для государственной службы» [17]. Инвестиции в кадровый потенциал государственной службы стали рассматриваться стратегической задачей правительства Таджикистана.

Во-вторых, с позиции набора общих ценностей для граждан республики. Решение этой задачи предложим в виде формулы, где в знаменателе будет совокупность ценностных ориентиров, характерных для таджикской нации, а в числителе аспекты экономической, социальной, политической, правовой жизни

общества. Эти аспекты общественной жизни призваны реализовать органы государственной власти в пределах, закреплённых за ними функций и соответствующих полномочий. Тогда получим решение важной задачи, а именно участие государственных служащих в формировании и реализации общественно значимых ценностей (достижение национального суверенитета) посредством своих полномочий.

Пока в стране, по мнению Н. Халимовой, «нет ясного представления, как перевести этот капитал из пассива в актив» [202]. Автор также отмечает: «Правительство Республики Таджикистан продолжает проводить социальную политику, выстроенную как система прямой помощи населению, в форме патернализма, которая предполагает отношение к человеку как к пассиву, на который государство должно тратить деньги» [202].

В рамках предложенной выше формулы, чтобы пассив перевести в актив, надо увеличить совокупность эффектов в ходе проведения экономической, социальной политики. Пока что проводимая в Таджикистане социальная политика не позволяет в полной мере обеспечить ожидаемый социальный эффект, что сдерживает рост доверия граждан к институтам государственной власти.

В условиях деглобализации в республике формируются новые ценностные ориентиры, которые должны привести к обогащению национальной идентичности. Эти изменения должны затронуть и сформировать новые формы и подходы в деятельности органов государственного управления в новых политических и экономических условиях в целях создания эффективной национальной государственности Республики Таджикистан.

Кадровому потенциалу государственных служащих, призванных стать драйвером в системе общественных отношений при реализации политики, требуются новые формы и методы управления, более гибкое использование существующего инструментария государственного регулирования. Как отмечает Г.В. Атаманчук: «эффективность государственного управления зависит от того, насколько его организация и деятельность соответствуют объективным

потребностям общественного развития» [59].

Однако прежде чем рассмотреть новые требования к форме и содержанию функционирования органов государственной власти, необходимо определить, какие же функции и с какой целью подлежат необходимой корректировке.

«Компетентностный подход в развитии кадрового потенциала государственной службы в системе государственного управления – это повышение качества управления посредством формирования оптимальных организационных условий функционирования органов государственной власти и органов местного самоуправления и развитие кадрового резерва государственных служащих» [96].

В-третьих, с позиции общей ответственности за будущее Таджикистана.

Важным вопросом будущего развития Республики Таджикистан является соответствие механизмов государственного регулирования целям и задачам сохранения и развития национальной государственности. В диссертации национальная государственность рассматривается как совокупность идей, разделяемых большинством народа, построение равноправного общества, отвечающего принципам высокого уровня и качества жизни.

Процесс построения такого общества предполагает совершенствование структуры управления органов государственной власти и повышение эффективности их деятельности. Для достижения этой цели требуется формировать кадровый потенциал по принципу меритократии на конкурентной базе подготовки и переподготовки кадров.

Управленческая деятельность предполагает форму и методы управления. Чтобы решить задачу повышения эффективности национальной государственности, требуется внесение корректив как в форму, так и в содержание процесса управления. Важным событием в целях сохранения и развития национальной государственности стало избрание Эмомали Шарифовича Рахмонова Президентом Республики Таджикистан с 16 ноября 1994 года.

Логическим продолжением проведённого анализа теоретико-методических

основ формирования и развития кадрового потенциала государственного управления является обращение к зарубежному опыту, позволяющему выявить апробированные модели, инструменты и механизмы повышения эффективности государственной службы. Учитывая, что задачи укрепления суверенитета и формирования устойчивой управленческой системы реализуются в условиях глобализации, цифровой трансформации и усиления конкуренции управленческих моделей, особую значимость приобретает сравнительное исследование практик различных стран. Анализ зарубежного опыта управления кадровым потенциалом государственной службы даёт возможность не только выявить универсальные закономерности и современные тенденции развития государственной службы, но и адаптировать наиболее эффективные подходы с учётом национальных особенностей, институциональной среды и стратегических приоритетов развития Республики Таджикистан.

1.3. Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы

Изучение зарубежной практики становления государственной службы представляет собой важный предмет научного исследования, поскольку именно через институциональные механизмы государственной службы реализуется управленческая эффективность государства, обеспечивается устойчивость публичной власти и качество предоставления общественных услуг. В современных условиях глобальной конкуренции и усложнения социально-экономических процессов ключевым становится вопрос не только формального совершенствования административных процедур, но и системного повышения эффективности деятельности государственных служащих. Как отмечал Макс Вебер: «бюрократические организации превосходят другие формы по точности, стабильности, строгости дисциплины, надёжности и быстроты являются фундаментальными признаками рационально организованной бюрократии, обеспечивающими её управленческую результативность» [68]. Данный тезис сохраняет актуальность и сегодня, однако в XXI веке он дополняется требованиями цифровизации, ориентированности на гражданина, прозрачности,

результативного управления.

Особый интерес для сравнительного исследования представляют страны, сумевшие сформировать устойчивые модели государственной службы, сочетающие административную стабильность и высокий уровень адаптивности к реформам. В частности, анализ опыта Китая, Японии, Южной Кореи, Германии и Франции позволяет выявить общие закономерности развития государственной службы, а также специфические подходы к стимулированию эффективности государственных служащих. В научной литературе подчёркивается, что эффективность государственной службы следует понимать не только как индивидуальную продуктивность чиновника, но и как способность административной системы в целом достигать публичных целей при оптимальном использовании ресурсов. В этой связи уместно обратиться к позиции Д. Моргана, который указывал: «институты задают правила игры в обществе и определяют характер стимулов, влияющих на поведение участников» [134]. Применительно к государственной службе это означает, что результативность служащих напрямую связана с качеством институциональных рамок: конкурсного отбора, профессиональной подготовки, карьерного продвижения, контроля и ответственности.

Китайская модель развития государственной службы исторически связана с традицией меритократического отбора, восходящей к системе императорских экзаменов. В современном виде она приобрела выраженные черты централизованного кадрового управления и идеологической интеграции государственного аппарата. Как отмечает Е.С. Иванов: «китайская модель государственного управления основывается на сочетании жёсткой вертикали партийного контроля, стратегического планирования и системы отбора кадров по принципу профессиональной компетентности» [164].

В то же время, важным элементом является профессионализация обучения государственных служащих, рассматриваемая как инструмент укрепления компетенций и управленческой лояльности. С точки зрения теории государственного управления подобная модель может быть описана как вариант

«управляемой модернизации», где эффективность достигается через мобилизационный потенциал бюрократии. В этом контексте показателен тезис С. Хантингтона, который утверждал, что «устойчивость политического развития обеспечивается не только уровнем демократии, сколько институционализацией политических и административных структур» [121].

Применительно к государственной службе это означает, что результативность служащих напрямую связана с качеством институциональных рамок: конкурсного отбора, профессиональной подготовки, карьерного продвижения, контроля и ответственности.

Японский государственный аппарат длительное время характеризовался высокой престижностью службы, сложной системой отбора и внутренней карьерной логикой, предполагающей последовательное продвижение по иерархии. В диссертационных исследованиях подчёркивается, что «японская система государственной службы основана на принципах меритократии, строгого конкурсного отбора и долгосрочной карьерной модели, что обеспечивает высокий уровень профессионализма и устойчивость кадрового корпуса государственного аппарата» [110]. Законодательно закреплён статус государственного служащего в качестве слуг всего общества, а не какой-либо одной его части.

В рамках концепции «развивающего государства» японский административный аппарат рассматривается как стратегический субъект экономической политики. Чалмерс Джонсон, анализируя японский опыт, подчёркивает: «ключевую роль в реализации стратегии развития играет наличие компетентного и профессионального государственного аппарата» [167]. При этом, современные вызовы, включая демографическое старение и необходимость цифровой трансформации, приводят к постепенной модернизации японской службы: усиливается внимание к управлению результативностью, сокращению бюрократических процедур и внедрению электронных платформ взаимодействия государства и граждан. Кроме того, «японская бюрократия выступает важнейшим институтом разработки и

реализации государственной экономической политики, обладая значительным экспертным потенциалом и институциональной автономией» [167].

Южная Корея демонстрирует динамичную модель реформ государственной службы, где важным фактором выступает ориентация на технологическое развитие и инновации в управлении. Корейская модель во многом формировалась под влиянием необходимости быстрого экономического роста и повышения конкурентоспособности, что стимулировало создание эффективного государственного аппарата. Анализ показывает, что «высокая эффективность южнокорейской модели государственного управления достигается не за счёт изолированного функционирования её отдельных компонентов, а благодаря их тесной системной интеграции. Высокая исполнительская дисциплина бюрократического аппарата выступает тем связующим звеном, которое превращает государственные стратегические планы в реальные экономические результаты. В свою очередь, развитие человеческого капитала обеспечивает постоянный приток высокопрофессиональных кадров в систему государственной службы» [154].

Электронное правительство стало одним из символов корейской модернизации, поскольку оно позволило сократить коррупционные риски, повысить прозрачность и ускорить административные процессы. В исследованиях по государственному менеджменту отмечается: «цифровизация государственного управления в Южной Корее стала одним из факторов повышения эффективности административных процедур и качества государственных услуг» [167, С.84]. Новый государственный менеджмент делает акцент на оценке эффективности государственных решений. В корейском случае данная тенденция проявляется особенно ярко: оценка деятельности государственных служащих включает измеримые индикаторы, а карьерные перспективы зависят от профессиональных достижений и результатов работы.

Европейские модели государственной службы в Германии и Франции демонстрируют иной тип административной рациональности, связанный с правовыми традициями континентальной бюрократии. Германия представляет

собой пример устойчивой и юридически строго регламентированной системы государственной службы, основанной на принципах законности, профессионализма и политической нейтральности. Немецкая модель во многом опирается на понятие «публичной службы» как особого статуса, который предполагает не только выполнение должностных функций, но и специфическую этическую ответственность.

Повышение эффективности деятельности государственных служащих в Германии во многом достигается через развитую систему профессионального образования, административную специализацию и постоянное повышение квалификации. Подготовка чиновников повышенного ранга осуществляется разветвлённой сетью так называемых профессиональных школ государственного управления. «Обучение направлено не на простую передачу знаний, а на формирование определённого образа мышления и поведения, характерного для определённого ранга государственного служащего. Следовательно, подготовка и переподготовка государственных служащих в Германии представляет собой сложный алгоритм процесса обучения» [168].

Французская система рассматривает государственную службу не только как профессиональную деятельность, но и как механизм формирования управленческого класса, способного реализовывать государственную политику на национальном уровне. Особое место занимают институты подготовки административной элиты. В научной литературе отмечается, что «ключевую роль в этом процессе играет система образования, создающая концептуальную рамку, нормы и процедуры подготовки государственных служащих, составляющих ядро политической элиты» [68]. При этом, эффективность французской системы достигается через сочетание строгой иерархии и развитой административной экспертизы.

Вместе с тем современная Франция активно реформирует публичный сектор, внедряя элементы управления по результатам и расширяя оценочные процедуры, направленные на повышение эффективности работы государственных служащих.

Сравнительный анализ указанных стран позволяет сделать вывод о том, что эффективность государственных служащих всегда зависит от сочетания нескольких факторов: качества кадрового отбора, уровня профессиональной подготовки, системы мотивации, механизмов контроля и организационной культуры.

Особое значение приобретает развитие систем оценки эффективности государственных служащих. Современные подходы ориентируются на измерение результативности, однако в научной среде сохраняется дискуссия о рисках чрезмерной формализации оценочных показателей. В этой связи, Р. Мертон также отмечает: «бюрократические структуры могут демонстрировать смещение целей, когда следование правилам становится важнее достижения реального результата» [132, С. 562]. Это означает, что внедрение КРІ (ключевые показатели эффективности) и количественных индикаторов должно сопровождаться качественной экспертизой и пониманием общественной значимости выполняемой работы. В связи с этим, многие государства стремятся внедрять смешанные модели оценки, которые включают как количественные показатели, так и экспертные заключения, общественную обратную связь и анализ управленческих компетенций.

Таким образом, международный опыт развития государственной службы показывает, что повышение эффективности деятельности государственных служащих является комплексной задачей, включающей институциональные реформы, кадровую политику, образовательные стратегии и внедрение современных управленческих технологий. Системы государственной службы Китая, Японии, Южной Кореи, Германии и Франции (Таблица 1.3) демонстрируют разнообразие инструментов, однако их объединяет стремление обеспечить профессионализм чиновников, устойчивость административных институтов и ориентацию на общественный результат. В условиях растущих ожиданий граждан и усложнения функций государства эффективность государственной службы становится не только управленческой, но и политико-социальной категорией, отражающей доверие общества к власти и качество

публичного управления.

Таблица 1.3. - Сравнительный анализ особенностей кадрового потенциала государственной службы зарубежных стран

Страны	Основные особенности системы государственной службы	Тип модели государственной службы
Франция	▪ Централизованная подготовка кадров и формирование управленческой элиты на базе образовательных учреждений; ▪ Продвижение и карьерный рост преимущественно внутри данной системы.	Классическая карьерная модель, ориентированная на формирование профессионального корпуса государственного служащих.
Германия	▪ Профессионализация государственной службы путём постоянного повышения квалификации служащих. ▪ Чёткое разделение должностей с особым статусом. ▪ Жёсткие правила и нормы через профессиональные стандарты.	Карьерная модель с жёсткой юридически регламентированной системой.
Япония	▪ Последовательное продвижение по карьерной иерархии, ▪ высокие стандарты в работе и уровень в координации; ▪ Ориентация на долгосрочную служебную траекторию, при которой госслужащие воспринимают карьеру, как форму социального призвания.	Карьерная модель с высокоорганизованной корпоративной и административной культурой.
Южная Корея	▪ Важным качеством считается цифровые навыки; ▪ Оценка деятельности государственных служащих на основе показателей и профессиональных результатов.	Карьерная модель с элементами меритократии
Китай	▪ Жёсткие отбор и процедуры при приёме на государственную службу. ▪ Профессионализация обучения государственных служащих и формирование резерва кадров.	Централизованная модель, опирающаяся на жёсткую вертикаль подчинения и партийный контроль.

Источник: Составлено автором

В сравнительном анализе стран Центральной Азии и Западной Европы, таких стран как Казахстан, Азербайджан, Белоруссия и Туркмения, можно увидеть различные траектории эволюции государственной службы и разные механизмы повышения эффективности чиновников. При внешней схожести исходных условий (общая советская административная традиция, доминирование исполнительной власти, приоритет централизованного

государственного управления), каждая из указанных стран формировала собственный вариант модели государственной службы, определяемый особенностями политического режима, экономической структуры и кадровой политики. В теоретическом плане важно подчеркнуть, что государственная служба является не только профессиональной системой управления персоналом, но и инструментом реализации публичной политики. В этой связи, показателен подход М. Вебера, который отмечал: «современная бюрократия опирается на рационально-правовые основания, строгую иерархию, компетентность и регламентированные процедуры; именно эти элементы обеспечивают управленческую предсказуемость и стабильность административной системы» [68]. Однако, в постсоветском контексте рационально-правовая бюрократия нередко развивается параллельно с персонализированными механизмами управления, что влияет на содержание реформ и специфику оценки эффективности государственных служащих.

Казахстанская модель государственной службы часто рассматривается как одна из наиболее институционально оформленных среди постсоветских государств Центральной Азии. После обретения независимости Казахстан последовательно выстраивал систему государственной службы, ориентированную на профессионализацию кадров, внедрение принципов меритократии и постепенную модернизацию административных процедур. С точки зрения повышения эффективности деятельности государственных служащих значимым направлением стало усиление конкурсного отбора и нормативное закрепление карьерной логики, предполагающей рост служащего на основе компетенций и результатов работы. Для Казахстана характерно стремление совместить традиционные бюрократические практики с управлением по результатам, включая разработку показателей эффективности, создание программ повышения квалификации и цифровизацию государственных услуг.

Существенным элементом казахстанского опыта является активное развитие электронного правительства как инструмента оптимизации

административных процессов. В данном контексте эффективность служащего понимается уже не только как способность выполнять регламентированные функции, но и как готовность работать в условиях цифровых платформ, стандартизированных процедур и повышенной прозрачности. Исследователи отмечают: «эффект от цифровизации государственного управления зачастую отождествляется с повышением его качества и снижением затратности» [132, С.565]. Однако следует учитывать, что цифровые решения не устраняют автоматически институциональные проблемы, связанные с кадровой устойчивостью, мотивацией и управленческой культурой. Здесь актуален тезис Р. Мертона о том, что «правила, первоначально задуманные как средства для достижения определённого результата, постепенно превращаются в самоцель, т.е. происходит известный процесс подмены целей» [132, С.567]. В казахстанском случае это проявляется в риске формального выполнения КРІ без глубокой ориентации на реальные улучшения качества услуг.

Азербайджанская модель государственной службы формировалась в условиях укрепления вертикали исполнительной власти и параллельного расширения институтов государственного управления, ориентированных на экономическую модернизацию. Повышение эффективности государственных служащих в Азербайджане во многом связано с задачами административной централизации, усиления управляемости и внедрения более строгих процедур контроля. Важным направлением модернизации стало развитие сервисной логики предоставления государственных услуг. Опыт создания центров обслуживания населения (по принципу «единого окна») способствовал ускорению административных процессов, снижению бюрократических барьеров и росту удовлетворённости граждан. С научной точки зрения подобная практика соотносится с идеями В. Вильсона, который отмечал: «необходимость разграничения политики и администрирования и построения профессиональной административной системы, ориентированной на эффективность исполнения» [126]. В Азербайджане повышение эффективности часто «достигается через управленческую оптимизацию и дисциплинарные механизмы», однако

устойчивость результатов зависит от того, насколько кадровая система стимулирует инициативность и профессиональную автономию служащего [194].

Важной особенностью азербайджанского контекста является сочетание модернизационных проектов с сохраняющейся ролью персонализированного управления. Для системы государственной службы это означает, что эффективность служащих может повышаться за счёт прямого административного контроля и централизованного управления показателями, но одновременно возникает вопрос о глубине изменения при трансформации политических условий.

Белоруссия демонстрирует иной тип развития государственной службы, который часто описывается как модель административной устойчивости и сохранения значительной части управленческих традиций советского периода. Белорусская система отличается высоким уровнем централизованного регулирования, сильной ролью государства в экономике и акцентом на административную дисциплину. В таких условиях повышение эффективности деятельности государственных служащих связано прежде всего с обеспечением исполнительской результативности, строгости соблюдения нормативных требований и ориентации на государственные приоритеты социально-экономического развития. При этом эффективность в белорусской модели понимается как «способность административной системы обеспечивать реализацию управленческих решений в установленные сроки» [149].

С точки зрения теории бюрократии данная модель демонстрирует сильные стороны рационально-административного управления: предсказуемость, регламентацию и высокую управляемость. Однако в научной перспективе возникает вопрос о степени гибкости и адаптивности государственной службы к быстроменяющимся условиям. Переход к современным формам повышения эффективности обычно предполагает развитие инициативности, проектного управления, цифровой компетентности и ориентацию на потребности граждан. В этом смысле белорусская модель сталкивается с типичной дилеммой централизованных административных систем: сохранение устойчивости может

сопровождаться ограниченной способностью к инновационным изменениям. Ю. Хабермас отмечает: «современное решение государство должно поддерживать легитимность через эффективное решение общественных задач и коммуникацию с обществом; следовательно, эффективность государственной службы становится не только бюрократической, но и социально-коммуникативной категорией» [120].

Туркмения представляет собой пример закрытой модели государственной службы, где административная система развивается в условиях доминирования централизованного государственного управления и ограниченной институциональной прозрачности. В таких системах эффективность государственных служащих часто определяется не столько через публичные показатели результативности, сколько через выполнение распоряжений и соблюдение управленческой дисциплины. Особенность туркменского подхода заключается в том, что «с помощью системы ограничений и запретов, утверждённых кодексов этики и других механизмов осуществляется серьёзный контроль за поведением и действиями сотрудников государственных структур» [151]. Это создаёт условия, при которых эффективность понимается в узком смысле – как исполнительность, надёжность и способность поддерживать административную стабильность.

Вместе с тем даже в закрытых административных моделях неизбежно возникают запросы на модернизацию, связанные с потребностями экономического развития, инфраструктурных проектов и управления социальной сферой. В таких условиях важным инструментом повышения эффективности служащего становится административное обучение и усиление внутреннего контроля качества исполнения. Однако, как показывают исследования институциональных реформ, «отсутствие независимых механизмов оценки и общественной обратной связи может снижать реальную результативность, поскольку эффективность начинает измеряться внутренними критериями системы, не совпадающими с ожиданиями граждан» [157]. Данный риск соответствует логике «формальной результативности», когда

управленческий аппарат демонстрирует видимость эффективности через отчётность и показатели, но не обеспечивает глубинного улучшения качества государственного управления.

Обобщая опыт Казахстана, Азербайджана, Белоруссии и Туркмении можно сделать вывод, что развитие государственной службы в этих странах демонстрирует разные комбинации профессионализации, централизации и модернизации. Казахстан в большей степени ориентирован на институциональные реформы, элементы меритократии и цифровизацию услуг. Азербайджан делает акцент на управленческой оптимизации и сервисной трансформации, и взаимодействия государства и граждан. Белоруссия опирается на централизованную модель с высокой дисциплиной и устойчивостью административных процедур. Туркмения характеризуется закрытым типом административного развития, где эффективность определяется преимущественно внутренними критериями исполнительности и лояльности.

В то же время для всех рассматриваемых стран актуальна общая закономерность: повышение эффективности деятельности государственных служащих невозможно без развития кадрового потенциала и институциональной среды, в которой служащий работает. Дж. Стиглиц в своей работе отмечает: «качество государственного управления тесно связано с тем, насколько институты способны снижать информационные асимметрии и обеспечивать подотчётность власти обществу» [107]. Следовательно, устойчивое повышение эффективности государственных служащих требует баланса между административной управляемостью и механизмами прозрачности профессиональной мотивации и общественной оценки.

Таким образом, международный опыт развития государственной службы в Казахстане, Азербайджане, Белоруссии и Туркмении показывает, что эффективность государственных служащих формируется как результат взаимодействия правовых норм, кадровой политики, управленческой культуры и институциональных реформ. Несмотря на развитие моделей, общий тренд заключается в постепенном усилении требований к профессионализму,

результативности и технологической компетентности государственного аппарата.

Опыт развития государственной службы в Российской Федерации с 1990-х годов по настоящее время представляет собой сложный и многоуровневый процесс институциональной трансформации, в котором переплетаются элементы политической модернизации, административного реформирования и формирования новых принципов кадровой политики государства. Данная тема сохраняет устойчивую актуальность, поскольку эффективность государственной службы во многом определяет качество государственного управления и уровень доверия населения к органам власти [84]. Как отмечал Э. Аткинсон, «рационально организованная бюрократия основана на профессионализме и формально закреплённых полномочиях, при этом точность, скорость, однозначность, знание документов, непрерывность и дисциплина выступают теми характеристиками, которые превращают бюрократический аппарат в эффективный инструмент управления» [57]. Однако в условиях постсоветского перехода российская государственная служба развивалась не в рамках стабильной административно-правовой традиции, а в ситуации институциональной неопределённости и кризиса прежней системы управления.

В 1990-е годы государственная служба России находилась в стадии формирования новых оснований функционирования. В этот период формировались новые правовые и организационные принципы, которые должны были заменить советский кадрово-номенклатурный механизм. При этом сложность заключалась в том, что переход к рыночной экономике и политическому плюрализму сопровождался дефицитом профессиональных управленческих кадров и институциональной фрагментацией. В рамках институционального подхода В.М. Полтерович обсуждает «проблемы выбора темпа, последовательности и степени подготовленности реформ» и вводит понятие «институциональных ловушек», понимая под ними, «неэффективные, но устойчивые институты, или нормы поведения, возникающие в реформировании экономики» [186]. При этом, важно прогнозировать и избежать

возможных институциональных ловушек.

Для российской государственной службы 1990-х годов проблема заключалась в недостаточной закреплённости правовых стандартов и ограниченной способности государства обеспечить единые требования к служебной деятельности.

Постепенный переход к системному реформированию государственной службы начался в начале 2000-х годов, когда государство стало активнее выстраивать вертикаль управления и укреплять административную дисциплину. Одним из ключевых направлений стало формирование нормативной базы государственной службы, которая должна была определить статус служащего, порядок поступления на службу, карьерное продвижение и систему ответственности. В научной литературе данный этап часто описывается как переход от фрагментарного управления к институционализации государственной службы как самостоятельного публично-правового института.

В теоретическом отношении это соответствует логике «государственной состоятельности», когда административная система рассматривается как ресурс политического развития и социальной стабильности. В этой связи, С. Хантингтон подчёркивает, что «политическая стабильность обеспечивается прежде всего эффективностью и устойчивостью государственных институтов» [121]. В российском контексте усиление институциональных основ государственной службы рассматривалось как условие повышения управляемости и эффективности государственного аппарата.

С середины 2000-х годов особое значение приобрели реформы, связанные с внедрением принципов результативности и эффективности. В мировой теории государственного управления подобные изменения часто связываются с концепцией «нового государственного менеджмента», ориентированной на измерение результатов, повышение качества услуг и перенос управленческих технологий из частного сектора в публичную сферу. В этом контексте Е.В. Охотский отмечает: «одним из ключевых признаков концепции является установление организациям, оказывающим публичные услуги, количественных

заданий и увязка вознаграждений работникам с уровнями исполнения этих заданий» [74]. В России элементы управления по результатам получили распространение через внедрение целевых программ, регламентацию государственных услуг, стандарты исполнения функций, а также через попытки формирования системы КРІ для государственных служащих. При этом российская практика столкнулась с типичной проблемой – несоответствием между формальной отчётностью и реальными управленческими эффектами. Для российской системы государственной службы данная проблема проявлялась в том, что избыточная отчётность и бюрократические процедуры могли снижать инициативность служащих и усиливать формализм. А.В. Оболонский, помимо указанных выше формулировок, выделял следующие проблемы: «опасность отрыва аппарата управления от общества в результате чего превращается в самостоятельную силу с собственными эгоистическими интересами» [95].

Значимым этапом развития государственной службы в России стало укрепление конкурсных процедур и кадровых механизмов. Формально конкурсный отбор призван обеспечивать меритократический принцип, согласно которому «должности должны занимать наиболее компетентные кандидаты» [113]. В то же время, российская практика показывает, что эффективность конкурсных процедур зависит от прозрачности критериев, независимости кадровых комиссий и реальной конкурентности отбора. В исследованиях публичного управления подчёркивается, что «профессионализация кадрового состава не сводится к наличию дипломов или формального стажа, важнее способность чиновника действовать в условиях неопределённости, анализировать данные, взаимодействовать с обществом и принимать управленческие решения» [188, С. 251].

С 2010-х годов в российской государственной службе усилилось направление цифровизации и внедрения электронного правительства. Данный процесс был связан не только с технологическим прогрессом, но и с попытками повысить прозрачность и доступность государственных услуг, сократить транзакционные издержки и уменьшить коррупционные риски. Электронные

сервисы и порталы государственных услуг изменили характер взаимодействия граждан и государства: многие административные функции стали выполняться через цифровые платформы, что снимает роль личных контактов и, как следствие, ограничивает пространство для неформальных практик. В этой связи, эффективность государственного служащего начинает оцениваться иначе: важными становятся не только исполнительская дисциплина и знание процедур, но и способность работать с цифровыми системами, анализировать массивы данных и управлять качеством предоставления услуг. Следовательно, в условиях цифровизации возрастает значение компетенций, связанных с обработкой информации, цифровой коммуникацией и принятием решений в режиме реального времени. Как отмечает в своих исследованиях Е.Н. Ключкова: «современный государственный служащий должен обладать навыками работы в информационно-насыщенной среде и уметь использовать цифровые технологии для решения управленческих задач» [168].

В настоящее время основным способом достижения стратегических целей развития является реализация стратегических национальных приоритетов через программы и проекты. Вместе с тем на практике возникают трудности, связанные с согласованием проектной логики и традиционной бюрократической структуры. Бюрократия по своей природе стремится к стабильности и регламентированности, тогда как проектный подход требует гибкости и инициативности. В этой связи эффективность современных государственных служащих в России оказывается зависимой от того, насколько система управления персоналом позволяет сочетать формальную подчинённость и развитие управленческого лидерства.

Таким образом, опыт развития государственной службы в Российской Федерации с 1990-х годов по настоящее время демонстрирует постепенный переход от институциональной неопределённости к более структурированной системе административного управления, в которой сочетаются элементы правовой бюрократии, результативного менеджмента и цифрового государства.

Выводы по главе 1

1. Раскрыта сущность базовых понятий становления государства: государственность, суверенитет, национальная идентичность, национальная государственность и её дефиниций «государственный суверенитет», «национальный суверенитет» и доказана историческая обусловленность и востребованность разработки темы «Национальная государственность» для Республики Таджикистан как предмета исследования.

В диссертации человеческий капитал связан не только с традиционным подходом его формирования: знаниями, умениями, образованием, опытом, но и личностными качествами, а именно: мировоззренческими позициями, ценностными ориентирами и пр.

В рамках диссертации человеческий капитал рассматривается как накопленный и воспроизводимый в течение жизненного цикла индивида и общества запас знаний, навыков, компетенций, здоровья и мотиваций, сформированный в результате индивидуальных и общественных инвестиций и реализуемый в институциональной среде как экономически и социально значимый ресурс, обеспечивающий рост производительности, доходов и общественного благополучия.

2. Систематизированы теоретико-методологические основы «кадрового потенциала» в системе государственного управления в целях повышения эффективности функционирования национальной государственности.

Для оценки человеческого капитала управленческих кадров обоснованы следующие подходы:

- метод качественной оценки человеческого капитала;
- оценка расходов на формирование кадрового потенциала государственной службы;
- метод определения затрат, связанных с приглашением высококвалифицированных специалистов, государственных служащих и их содержанием;
- метод измерения индивидуальной стоимости работника.

В диссертации выделено 5 блоков показателей оценки работы

государственных служащих, в том числе:

- а) блок показателей исполнительности и дисциплинированности государственных служащих;
- б) блок показателей личностной компетентности государственных служащих;
- в) блок показателей лояльности государственных служащих интересам государства и императивам его развития;
- г) блок материального и медико-социального обеспечения государственных служащих;
- д) блок показателей обоснованности премиальных выплат госаппарату.

3. Раскрыты тенденции и условия процесса формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти в условиях становления национальной государственности Республики Таджикистан. Обобщена практика формирования и развития кадрового потенциала государственной службы, систематизированы подходы управления кадровым составом и резервом государственной службы, определены возможности и условия его адаптации в новых политических и экономических условиях в целях создания эффективной национальной государственности Республики Таджикистан.

4. Установлено, что Республика Таджикистан подвержена влиянию не только общемировых тенденций, но для неё характерны и свои региональные интересы, и специфические черты, которые обострились в постсоветском пространстве, а именно к «возрождением» этничности, усилением роли этничности в социальных процессах, активизацией национального самосознания.

5. Автором расширен понятийный аппарат и актуализированы вопросы Национальной государственности как политической власти народа и её составных элементов: государственного суверенитета, национального суверенитета и национальной идентичности. В диссертации дано авторское определение национальной государственности и раскрыта сущность её составных компонентов.

6. Проанализированы проблемы формирования и развития человеческого

капитала в Республике Таджикистан во взаимосвязи с внешними обстоятельствами:

Во-первых, тема национальной государственности для Республики Таджикистан имеет актуальное значение в интересах сохранения и развития государственности, национальной идентичности, социального и экономического развития, сохранения культуры.

Во-вторых, обострились проблемы миграции населения Республики Таджикистан.

В-третьих, процесс роста человеческого капитала за счёт инвестиций наталкивается на проблемы несовершенства механизмов государственного управления.

В-четвёртых, использование инновационных технологий в развитии кадрового потенциала государственной службы на базе цифровизации экономики сталкивается с проблемами институционального сопровождения.

Таким образом, можно констатировать, что в условиях деглобализации и современных вызовов в быстроменяющемся мире произошли изменения, обусловленные влиянием кадрового потенциала, в том числе в системе государственного управления Республики Таджикистан.

7. В методическом плане человеческий ресурс рассмотрен с нескольких позиций:

- как объект экономического развития;
- как объект социального управления;
- как объект повышения роли кадрового потенциала в развитии той или иной страны.

Проблемы функционирования системы государственного управления разберём под углом зрения базовых компонентов национальной государственности.

Во-первых, с точки зрения общего прошлого и общего опыта, во-вторых, с позиции набора общих ценностей для граждан республики и в-третьих, с позиции общей ответственности за будущее Таджикистана.

Вопросы сохранения и совершенствования развития национальной государственности тесно переплетаются с достижениями республики в экономической, политической и социальной сферах развития общества. Это сопряжено с изменениями в структуре органов государственного управления и повышением эффективности их деятельности.

Сравнительный анализ стран по управлению кадровым потенциалом государственной службы позволяет сделать вывод о том, что эффективность государственных служащих всегда зависит от сочетания нескольких факторов: качества кадрового отбора, уровня профессиональной подготовки, системы мотивации, механизмов контроля и организационной культуры. В азиатских государствах (Китай, Япония, Южная Корея) формируется стратегически-мобилизационная модель государственной службы, при которой государственный аппарат рассматривается как основа национального развития, а его эффективность определяется степенью дисциплины, управляемостью и ориентированностью на государственные интересы. В тоже время, европейские страны демонстрируют более выраженную правовую регламентацию и институциональную устойчивость, где эффективность определяется через соблюдение процедур, правовую ответственность и профессиональные стандарты. Опыт Казахстана, России, Азербайджана, Белоруссии и Туркмении показывает, что эффективность государственных служащих формируется как результат взаимодействия правовых норм, кадровой политики, управленческой культуры и институциональных реформ.

ГЛАВА 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

2.1. Анализ факторов формирования и развития человеческого капитала для системы государственной службы Республики Таджикистан

Значение слова «фактор» (с лат. делающий, производящий) в соответствии с русским словарём – «это движущая сила какого-либо процесса, определяющего его характер или отдельные его черты» [43].

Кадровый потенциал есть многогранное явление и характеризуется сложной категорией. Он формируется под влиянием многих факторов, которые оказывают как прямое, так и косвенное воздействие на процессы его формирования и использования.

Воздействие различных факторов не одинаково по силе и направлению. В экономической литературе до сих пор нет единой классификации факторов, определяющих условия формирования и структуру кадрового потенциала.

Анализ потенциала развития Республики Таджикистан позволил выявить следующую конфигурацию факторов, определяющих тенденции и закономерности развития Республики Таджикистан (Таблица 2.1).

Таблица 2.1. - Конфигуратор факторов, определяющих тенденции и закономерности развития Республики Таджикистан

Анализ факторов в свете Национальной Стратегии 2030	SWOT- анализ факторов внешней и внутренней среды
Анализ факторов, отражающих специфику Республики Таджикистан	Определение тенденций социально-экономического развития республики

Источник: составлено автором

Формирование кадрового потенциала государственной службы – это

формирование количественного и качественного состава трудовых ресурсов и включает наращивание потенциала, развитие компетенций, использование инструментов по стимулированию работников.

Как отмечал Д. Савчук: «формирование и развитие кадрового потенциала государственной службы происходит в количественном, связанном с изменениями в кадровом составе в целом; структурном, при котором изменения, происходящие в структуре кадрового потенциала, связаны с оптимизацией соотношения между различными категориями государственных служащих; качественном, связанном с повышением профессионализации государственных служащих, расширением возможностей карьерного роста, улучшением условий их труда и пр.» [191, С. 39].

Н. Долгушкин отмечал: «Для каждого из этих процессов существует своя совокупность наиболее значимых факторов. Все факторы взаимосвязаны между собой» [162]. Это позволило ему систематизировать факторы в следующие группы: общественно-политические; экономические; социальные; технологические и; демографические» [162].

Обобщение литературных источников позволило выделить следующие группы факторов, принципиально влияющих на формирование кадрового потенциала (Рисунок 2.1).

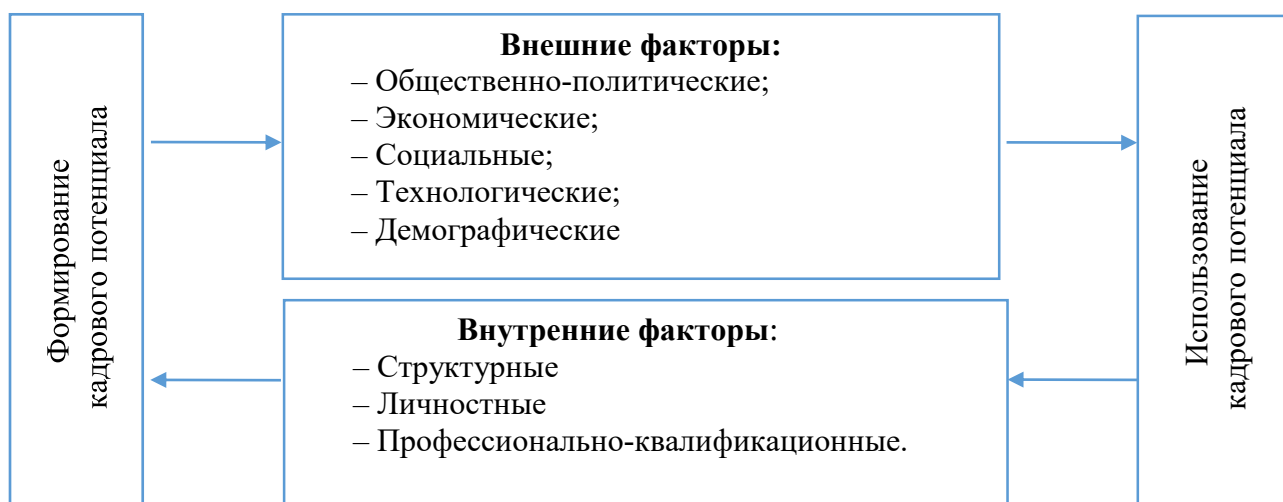


Рисунок 2.1. - Факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал

Источник: составлено автором

Внутренние факторы включают в себя структурные особенности органов управления, личностные достоинства государственного служащего и его профессионально-квалификационные характеристики. Эти факторы тесно взаимосвязаны с кадровой политикой государства. Основной целью кадровой политики является «выращивание» достойных кадров на государственную службу, для чего создаётся резерв кадров. Как отмечает А.И. Турчинов: «эффективность государственной службы напрямую зависит от качества кадрового потенциала, уровня профессионализма и способности кадровой системы обеспечивать воспроизводство квалифицированных управленческих кадров» [112].

Внешние факторы являются отражением окружающей среды. Для Республики Таджикистан проявление внешних факторов связано с обострением общественно-политической ситуации в мире, нарастанием конфронтации в регионе, объявлением Россией специальной военной операции, ситуацией на границе между Таджикистаном и Кыргызстаном и т.д.

Внешние факторы связаны с экономическими, политическими и социальными явлениями, протекающими в стране. В современных условиях непрерывность развития трудового потенциала государственного служащего обеспечивается наращиванием инвестиций в развитие человека, под которыми подразумеваются финансовые и материальные расходы для создания благоприятных условий труда, окружающей среды, создания жилищных условий, укрепление здоровья, развитие сферы образования и других услуг. На многие факторы большое влияние оказывает само государство: социальные, демографические, трудовой занятости и пр. факторы. В этой связи, Ю.Г. Одегов подчёркивает, что «формирование и развитие кадрового потенциала определяется совокупностью демографических, социально-экономических и организационно-управленческих факторов» [97].

Сила и характер влияния каждого фактора варьируются, однако, до сих пор не существует единого подхода к классификации факторов, определяющих как формирование, так и структуру кадрового потенциала. Так, А.П. Егоршин

отмечает, что «многообразие факторов развития кадрового потенциала обусловлено сложностью социально-экономических процессов и спецификой функционирования организаций и государства» [80].

На развитие трудового потенциала государственных служащих также влияют объективные и субъективные факторы, которые характеризуются следующими аспектами. К объективным факторам Г. Якшибаева относит следующие: «характер и содержание труда, условия и организация труда и его стимулирование, соблюдение прав и обязанностей работника, повышение ответственности, возможность творческого роста и прочее» [232]. Объективные факторы кадрового потенциала определены нами «как совокупность внутренних побудителей, оказывающих прямое или косвенное влияние на трудовое поведение и деятельность человека. Факторы, взаимодействуя друг с другом, формируют мотивацию специалиста к труду. К субъективным факторам относят: квалификацию, образование, отношение к своей профессиональной деятельности» [232].

Задача кадровой политики состоит в том, чтобы сгладить влияние негативных факторов и усилить влияние стимулирующих. Факторы влияют на формирование кадрового потенциала на всех этапах его воспроизводственного оборота.

В зависимости от целей и задач государства на том или ином временном отрезке определяется потребность в государственных служащих и их квалификации. Таким образом, кадровый потенциал зависит от целей и задач государственного управления, представляющих собой сложный, многомерный процесс, изменяющийся во времени и пространстве. Отталкиваясь от них, определяются основные функции в системе государственного управления (Рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. – Механизм формирования и развития кадрового потенциала

Источник: составлено автором

В системе приоритетов развития и НСР-2030 года особое место занимают пространственные факторы, что в значительной степени связано с вызовами урбанизации. Именно урбанизация и территориальная структура расселения рассматриваются как один из главных приоритетов НСР-2030. В свете НСР-2030 в Республике Таджикистан «городское население к 2025 году должно составить около 3,0 млн. человек» [23]. Анализ показал, что доля городского населения растёт за счёт внутренних ресурсов республики, связанной с наращиванием процесса индустриализации. Одновременно наблюдается процесс как внутренней, так и внешней миграции из малых городов и сельской местности. Эта тенденция, по нашему мнению, увеличит нагрузку на городскую инфраструктуру и рынок труда.

Основные проблемы развития Республики Таджикистан связаны с поддержанием и развитием городской инфраструктуры, которая требует

крупных государственных инвестиций. Но развитие городов расходится с возможностями местной экономики. От развития экономики республики зависит модернизация сетей водоснабжения, канализации, отопления, автомобильных дорог и телекоммуникаций. В этой связи российский исследователь С.Н. Бобылев отмечает, что «устойчивое развитие территорий невозможно без модернизации инфраструктуры, поскольку именно инфраструктурная обеспеченность определяет качество жизни населения и потенциал экономического роста» [116]. Следовательно, уровень развития инфраструктуры во многом определяет возможности дальнейшего экономического роста и повышения качества жизни населения Республики Таджикистан.

Этот фактор имеет ряд негативных последствий для комплексного развития республики и нормального пространственного развития Таджикистана.

Постоянные изменения в структуре управления органов государственного управления и изменение требований, предъявляемых к государственным служащим, обуславливают динамичность процесса, который не всегда согласуется с вызовами общественного развития.

Свойства кадрового потенциала

Концепция кадровой политики подразумевает продолжительный процесс создания кадрового резерва и длительный период её реализации. Развитие кадрового потенциала должно быть согласовано с национальными целями развития, последовательностью и комплексностью подготовки специалистов для решения первостепенных задач.

Необходимо отметить, что кадровый потенциал «имеет свои размеры на определённый момент времени», включая неиспользованные возможности служащих. В учебной литературе предлагается рассматривать кадровый потенциал «в статике и динамике, т.е. с позиции достигнутого на данный момент уровня и с учётом его дальнейшего развития и совершенствования» [197]. Условно его можно подразделять «на прошлый (совокупность свойств, накопленных человеком и способности к определённому виду деятельности), достигнутый на данный момент (с точки зрения применения и использования

человеком имеющихся способностей) и перспективный (ориентирован на развитие)» [191] (Рисунок 2.3).

Применительно к молодым можно использовать понятие «перспективный кадровый потенциал» - неиспользованные и предполагаемые возможности и способности человеческого потенциала.



Рисунок 2.3. - Свойства кадрового потенциала

Источник: Составлено автором по материалам [191]

Необходимо отметить, что концепция человеческого капитала сформировалась на стыке институциональной и неоклассической теорий, а также иных течений экономической мысли. Её появление представляет «собой реакцию экономической науки на востребованность данной теоретической модели в решении задач государственного развития и мирового экономического роста» [88]. В развитых странах 60% прироста национального дохода обусловлены компонентами человеческого капитала: образованием, знаниями и т.д.

В фундаментальных трудах по экономической теории закрепилось положение о том, что обладатели высшего профессионального образования, как правило, характеризуются более высокой рентабельностью человеческого капитала [88]. По оценкам ВБ: «один дополнительный год образования в России увеличивает заработную плату в среднем на 6%» [39]. В Республике Таджикистан, согласно данным переписи населения в 2020 году, люди с высшим

образованием составляют около 315 362 человек, что составляет 10 % от общей численности населения, т.е. 3041245 человек, которые производят около 60 процентов прироста стоимости национального дохода [46].

Статистические исследования подтверждают, что уровень развития общества и экономики во многом определяется ролью человеческого капитала и результатами интеллектуальной деятельности.

По утверждению В. Щетинина: «человеческий капитал – это интенсивный производительный и социальный фактор» [205].

Высока роль человеческого капитала в историческом развитии цивилизаций и стран мира. Из истории известно, что в конце XVIII века Западная Европа перегнала в полтора раза Китай (и Индию) по душевому ВВП и вдвое по показателю грамотности населения. Эти показатели сыграли решающую роль в ускоренном развитии стран Западной Европы.

В свете теории человеческого капитала известно, что «инвестиции в человеческий капитал рассматриваются как наиболее эффективная форма долгосрочных вложений государства» [88]. Человеческий капитал является самостоятельным экономическим ресурсом, фундаментом роста ВВП и в сочетании с научно-техническим прогрессом выступает «ключевым фактором инновационного развития той или иной страны» [177]. В странах с развитой экономикой в конце 1990-х годов основная часть инвестиций (около 70%) приходилась на развитие человеческого капитала, тогда как на физический направлялось лишь около 30% средств.

В Таджикистане в период межаджикского противостояния случился отрицательный рост человеческого капитала. Отрицательный человеческий капитал сформировался на базе негативных сторон противостояния, социального развития, оттока капитала (миграция), что, в конечном итоге, негативно сказалось на социально-экономическом развитии республики в конце XX века.

Устранение неблагоприятного наследия межаджикского конфликта предполагает потребность в наращивании инвестиций, способных компенсировать сформированный в предшествующие годы отрицательный

капитал.

Человеческий капитал измеряется на 2-х уровнях:

1. Личностный потенциал или индивидуальный уровень. С точки зрения М. Носовой: «Личностный потенциал измеряют при помощи анкетных и опросных методик, в ходе индивидуального исследования и психодиагностических процедур» [183].

2. А. Титаев выделяет групповой элемент в совокупности формирования кадрового потенциала. По его мнению, «он оценивается через конкретные результаты развития экономики, социальной сферы» [197].

Структура кадрового потенциала государственной службы

Из рисунка 2.4. следует, что структура кадрового потенциала органов власти представляет собой сложную систему, составными частями которой выступают: численность кадрового состава, структура органов управления. По мнению профессора С.Г. Атаманчука: «эффективное функционирование того или иного органа государственной власти требует качественной отладки коммуникативной структуры» [59, С. 99].

Анализ позитивных и негативных факторов социально-экономического развития Республики Таджикистан

По данным последней переписи населения в СССР в 1989 г. население Таджикистана достигло 5,1 млн. человек, из которых таджиков насчитывалось более 62,3%, узбеков – 23,5%, русских – 7,6% или около 400 тыс. человек.

В феврале 1990 году в Республике Таджикистан случился межэтнический конфликт, который перерос в военное противостояние с многочисленными жертвами. В 1994 году, после избрания Президентом страны Э.Ш. Рахмона и принятия Конституции ситуация несколько нормализовалась.

Перепись населения 2010 года показала, что «из общей численности населения 7,6 млн. человек доля таджикского населения увеличилась до 84,3%, численность узбеков уменьшилась до 13,9%, а доля русского населения сократилась до 0,5%» [46].

Несмотря на экономические трудности в республике отмечается высокий

естественный прирост населения, в 2015 году – 18,2 на 1000 жителей республики. Показатель фертильности: 2,71 ребёнка на одну женщину.

Произошли возрастные и структурные изменения в составе населения. Доля детей до 15 лет возросла до 32,8%, лиц в трудоспособном возрасте (15-65 лет) – 64,0%, доля пожилых людей (старше 65 лет) сократилась до 3,2%.

Средний возраст населения Таджикистана составил 23,9 года. Средняя продолжительность жизни составила 67,4 года, у мужчин – 64,3 года, у женщин – 70,7 года [46].

По данным ВБ, «в условиях региональной нестабильности и глобальной инфляции Таджикистан в 2024 году достиг существенного экономического роста и низкого уровня инфляции, т.е. около 4%» [39] (Таблица 2.2).

Таблица 2.2. – Отдельные качественные показатели развития Республики Таджикистан, 2024 г.

№	Показатели	Долл. США
1.	Объём ВВП	14,20
2.	Рост ВВП (проценты)	8,4 %
3.	ВВП на душу населения	1394
4.	ВВП на душу населения по ППС	4756
5.	ВВП от производства (промышленности)	4,83
6.	ВВП от сельского хозяйства	3,19.
7.	ВВП от строительства	1,10.
8.	ВВП от сферы услуг	4,97
9.	ВВП от транспорта	1,30

Источник: Составлено автором по материалам Всемирного банка [39].

Согласно приведённым данным таблицы в структуре ВВП страны доминирует сфера услуг, которая обеспечивает 1/3 национального дохода. Кроме того, промышленный сектор уверенно демонстрирует рост, что связано с четвёртой стратегической целью Таджикистана – ускоренной индустриализации страны. Большая доля населения все ещё занята в сельском хозяйстве, которое

остаётся важнейшим сектором экономики, на долю которого приходится около 22% в структуре ВВП страны.

Позитивный экономический рост достигнут благодаря притоку денежных переводов и расширению сферы услуг. По данным АСПРТ «реальный ВВП вырос на 8,4 процента в 2024 году» [46].

К концу 2022 года уровень инфляции потребительских цен составил около 4 процента. Объем ВВП Таджикистана в 2023 году достиг 12,2 млрд. долларов, рост составил 8,2%. Было обеспечено «снижение уровня бедности до 9,1 % согласно международной черте бедности, составляющей 3,65 долларов США (ППС 2017 г.)» [39]. Страна уверенно демонстрировала устойчивую тенденцию к сокращению бедности, которая за полтора десятилетия снизилась более чем в 2,5 раза, что свидетельствует о заметном улучшении социально-экономического положения населения. Реформа социальной помощи в Республике Таджикистан была направлена, в первую очередь, на обеспечение справедливости и выявление более уязвимых домохозяйств.

Таблица 2.3. – Динамика роста ВВП Республики Таджикистан (в текущих ценах)

№	Годы	Абсолютные показатели, долл. США
1.	2000	1,08 млрд.
2.	2015	7,85 млрд.
3.	2020	8,19 млрд.
4.	2021	8,75 млрд.
5.	2022	10,49 млрд.
6.	2023	12,20 млрд.
7.	2024	14,20 млрд.

Источник: Составлено автором по материалам Всемирного банка [39].

Несмотря на положительные изменения в экономике Таджикистана, наиболее уязвимым сектором социального плана оставались домохозяйства, так как их благополучие основывалось в основном на трудовой миграции. Подобная

зависимость свидетельствует о высокой роли миграционных процессов в механизмах воспроизводства человеческого капитала. По мнению, Д.А. Ходиева, «одним из важных направлений инвестиций в человеческий капитал становится миграция рабочей силы» [229].

На совокупный человеческий капитал в Республике Таджикистан существенное влияние оказывают миграционные процессы или утрата наиболее продуктивной части населения посредством трудовой миграции. Страну покидают и квалифицированные специалисты, которые могли бы стать основой формирования кадрового потенциала государственной службы.

Специалисты, выезжающие из страны, стремятся к личной безопасности, достойному медицинскому обслуживанию, достойному образованию и пр.

Опытные, квалифицированные кадры стремятся капитализировать свои способности. В этой связи Ю.Г. Одегов подчёркивает: «утрата квалифицированных кадров снижает возможности государства по формированию эффективного человеческого капитала и устойчивого кадрового потенциала» [97].

Согласно официальным данным Министерства труда, миграции и занятости населения Таджикистана как правило, «большинство граждан отправляются в Россию и в ней находится по разным оценкам до 1 млн человек из Таджикистана, которые в основном, работают в сфере строительства и торговли» [39]. Согласно ВБ, «денежные переводы из России составляют более 85 процентов от общего объёма денежных переводов в Таджикистан» [39]. Социологические опросы ряда Агентств показали: «к январю 2022 года, более чем 40 процентов домохозяйств Таджикистана сообщали, что, по крайней мере, один член домохозяйства работает за границей, далее этот показатель достиг 50 процентов в июне 2022 года и снизился до 37 процентов к концу 2022 года» [39].

В меньшей степени трудовые мигранты выезжают в Казахстан, США и Германию. Большинство тех, кто выезжает за границу, стремятся там остаться на постоянное место жительства, что наносит ущерб трудовому потенциалу страны в целом.

За последние годы экономика Таджикистана демонстрирует устойчивый рост, несмотря на внешние экономические шоки, включая последствия пандемии COVID-19 и геополитические изменения в мировой экономике.

Таблица 2.4. - Динамика ключевых макроэкономических показателей Республики Таджикистан (2020-2024 гг.)

№	Показатель	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
1.	Реальный рост ВВП (%)	4,4	9,4	8,0	8,3	8,4
2.	Номинальный ВВП (млрд. долл. США)	8,1	8,9	10,7	12,2	14,2
3.	ВВП на душу населения (млрд. долл. США)	858	925	1089	1219	1394
4.	Инфляция (%)	8,6	9,0	4,2	3,8	4
5.	Уровень безработицы (%)	7,7	7,8	7,8	7,5	7,4
6.	Государственный долг (% ВВП)	71	67	35-45	37	35

Источник: составлено по данным Всемирного банка и АСПРТ [39], [46].

В 2020 г. прирост реального ВВП составил 4,4%, что обуславливалось негативным влиянием пандемийных ограничений, снижением деловой активности и сжатием объёмов международной торговли. Несмотря на глобальный экономический спад, национальная экономика Таджикистана продемонстрировала относительную устойчивость по сравнению с группой других развивающихся стран.

В 2021 году наблюдалось существенное ускорение экономического роста до 9,4%, что явилось следствием восстановления деловой активности, роста промышленного выпуска, увеличения продукции сельского хозяйства, роста промышленного выпуска и нормализации потоков трудовой миграции.

В 2023-2024 гг. темпы экономического роста удерживались в интервале 8-8,4%, что подтверждает высокую динамику национальной экономики. В

качестве основных детерминантов роста выделяются: расширение сектора услуг, рост промышленности, увеличение государственных расходов, существенное возрастание объёмов денежных переводов от трудовых мигрантов.

В анализируемом периоде экономика Таджикистана демонстрировала устойчивый рост, превышающий среднемировые значения, что позволяет характеризовать её как одну из наиболее быстрорастущих в центральноазиатском регионе.

Кроме того, экономический рост сопровождался постепенным повышением показателя ВВП на душу населения: с 858 долл. США в 2020 г. до 1394 долл. США в 2024 г. Указанная динамика свидетельствует о последовательном повышении уровня экономической активности и росте доходов населения. Вместе с тем, по международным стандартам данный показатель остаётся относительно невысоким, что актуализирует необходимость дальнейшей диверсификации экономики и повышения производительности труда.

В 2023-2024 гг. инфляция удерживалась в диапазоне 3-4%, что свидетельствует о повышении эффективности макроэкономической политики страны и стабилизации внутреннего рынка.

Высокая степень зависимости от денежных переводов трудовых мигрантов, остаётся одной из структурных особенностей экономики Таджикистана. В докладе ВБ отмечается: «В 2023 году объём денежных переводов возрос до 39% ВВП страны» [39]. Стоит отметить, что денежные переводы необходимы для поддержания внутреннего потребительского спроса, стабилизации платёжного баланса и сокращения уровня бедности.

Важным макроэкономическим индикатором выступает уровень государственного долга. В 2024 году уровень государственного долга снизился приблизительно до 35% ВВП, что связано с экономическим ростом и проведением более сбалансированной бюджетной политики.

Для всех стран, включая Таджикистан, важна минимизация последствий пандемии (2019-2021 гг.) и нахождение новых источников и благоприятных факторов для реального роста ВВП (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Динамика реального роста ВВП (Республика Таджикистан показана в сравнении с крупнейшими странами с развитой экономикой) в процентах (прогноз)

Регионы (страны)	Фактический				Прогноз		
	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.	2027г.	2028г.
Высокоразвитые страны	2,6	1,7	1,7	1,6	1,8	1,8	1,8
США	2,1	2,5	2,7	2,0	2,1	2,1	2,1
Зона ЕВРО	3,4	0,5	1,0	1,2	1,1	1,2	1,3
Китай	3,0	5,2	5,0	4,5	4,5	4,3	4,0
Россия	-2,1	3,6	2,6	1,5	1,3	1,2	1,2
Турция	5,5	5,1	3,3	3,5	3,8	3,5	3,5
Казахстан	3,2	5,1	4,1	4,9	4,3	4,0	4,0
Таджикистан	8,0	8,3	8,4	8,4	6,5	5,0	5,0

Источник: Составлено автором по материалам Всемирного банка [39]

Приведённые в таблице показатели развития Таджикистана выше среднемировых и развитых стран мира, что свидетельствует об активности экономики и значительном экономическом потенциале республики.

С позитивных позиций основные мероприятия по развитию Республики Таджикистан можно связать с повышением уровня и качества жизни населения, а именно: расширение жилищного строительства, развитие инфраструктуры, расширение государственно-частного партнёрства, внедрение цифровых и ресурсосберегающих технологий в системе государственного управления и развитие энергетического сектора.

Дальнейшее опережающее развитие экономики Таджикистана должно быть связано с модернизацией экономики, которая имеет важное значение для достижения социально-экономического развития республики, обеспечения высоких темпов ВВП, повышения эффективности производства и на этой основе улучшения качества жизни населения.

В позитивном плане можно оценить намерение качественного обновления

кадрового потенциала государственной службы в республике, так как инновационный подход и перевод на цифровую экономику системы государственного управления заложены в НСР 2030.

Стратегическое планирование в стране реализуется на уровне национальной экономики, что находит отражение в принятии НСР 2030 года. «Приоритетной целью республики провозглашено: повышение уровня благосостояния населения и укрепления среднего класса путём экономической модернизации и стимулирования инвестиционной активности» [23].

На первом этапе реализации НСР-2030 было реализовано более 90 государственных инвестиционных проектов, в экономику страны было привлечено дополнительно более чем 17,3 миллиарда сомони.

Таким образом, проведённый анализ показывает, что Республика Таджикистан демонстрирует высокие темпы экономического роста по сравнению с большинством крупнейших экономик мира. Однако прогнозы показывают постепенное замедление роста до 4-5% в среднесрочной перспективе, что является естественным этапом экономического развития. Вместе с тем, для обеспечения долгосрочного устойчивого развития представляется необходимым продолжение структурных реформ, направленных на диверсификацию экономики, развитие частного сектора и повышение производительности труда.

2.2. Анализ и оценка человеческого капитала в системе государственного управления

Дальнейшее исследование предполагает анализ кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан в контексте НСР-2030 с использованием SWOT-анализа, позволяющего выявить ключевые факторы, его использования и обосновать направления формирования кадрового резерва, а также совершенствования подготовки и переподготовки кадров государственного управления в условиях современных вызовов

Согласно исследованиям, А. Майдыровой и В. Бирюкова, «роль человеческого капитала является основной в современном экономическом

анализе. Не только совокупность знаний, умений и способностей человека, но и эффективное использование этих знаний, их способность приносить доход в будущем» [174, С. 386-398].

Группа учёных из Казахстана, анализируя подходы к оценке человеческого капитала, выделяет: «Методы качественной оценки, методы оценки человеческого капитала на основе затрат, метод определения первоначальных оценок и восстановительных издержек на персонал, метод измерения индивидуальной стоимости работника» [181, С.29-39]. К количественным характеристикам они отнесли не только количественный состав государственных служащих, но и возраст государственных служащих и их стаж на государственной службе.

Существенную роль в системе качественных характеристик кадрового потенциала государственной службы играют образовательный уровень работников, степень их профессиональной подготовки, участие в программах повышения квалификации, а также обеспечение непрерывного профессионального образования. Немаловажное значение имеют механизмы стимулирования обучения, результативной служебной деятельности и должностного продвижения государственных служащих.

Среди дополнительных характеристик важное значение имеют компетенции компьютерного и информационного сопровождения, владения основами цифрового проектирования и пр.

Такой подход позволяет систематизировать показатели работников государственной службы. Если понимать потенциал как совокупность ресурсов на определённую дату, то оценка его будет состоять в оценке количества этих ресурсов, но недостаток такого подхода состоит в статичности и отсутствии динамики в части использования кадрового потенциала (Рисунок 2.4).

Показатели, характеризующие кадровый потенциал государственной службы

- количественные параметры: численность работников органов государственной власти, их замещение, возрастной состав государственных служащих и их стаж на государственной службе в разрезе структурных образований системы государственного управления;
- качественные параметры: состав государственных служащих по должностям, пол работника, уровень образования, освоения программ повышения квалификации, структура оплаты служебной деятельности, движение работников органов власти и госучреждений, укомплектованность штатов по должностям и т. д.);
- дополнительные параметры: владения инновационными технологиями, техническая и информационная оснащённость рабочих мест, способность цифрового сопровождения кадровых технологий и пр.

Рисунок 2.4. - Показатели, характеризующие кадровый потенциал государственной службы

Источник: Составлено автором по материалам [59]

Анализ основных количественных, качественных и дополнительных параметров кадрового потенциала государственной службы обусловлен комплексным характером данной категории, включающей как измеряемые статистические показатели, так и скрытые возможности персонала к профессиональному развитию и адаптации. Комплексное рассмотрение указанных параметров позволяет получить целостную картину кадрового потенциала, выявить его сильные и слабые стороны, а также выявить перспективные направления его совершенствования, направленные на повышение результативности и эффективности государственного управления.

Данные АГСПРТ свидетельствуют о том, что в течение 2017-2024 гг. динамика общей численности государственных служащих характеризовалась незначительными колебаниями, с 19007 до 18180 человек, т.е. 4,5%. В местных органах государственной власти и органов самоуправления в отличие от центральных органов наблюдается уменьшение количества служащих, занимающих должности государственной службы от 200 до 800 человек. Такая

ситуация, по нашему мнению, связана с большим количеством должностей органов государственной власти, которые остаются вакантными вследствие комплекса взаимосвязанных факторов, таких как снижение уровня привлекательности государственной службы, низкая материальная обеспеченность и высокие административные барьеры. Наиболее сложная ситуация с кадровым дефицитом наблюдается в органах самоуправления посёлков и сел, где количество государственных служащих уменьшилось до 2818 чел., т.е. 2,8% (Таблица 2.6).

Таблица 2.6. - Общая численность государственных служащих Республики

Таджикистан

	Всего работников замещающие должности государственной службы							
	Годы							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всего в органах государственной власти	19007	19382	19119	18517	19210	18701	18549	18180
из них в центральных органах власти	11688	12100	11993	11563	12045	12060	11870	11874
в местных органах исполнительной власти	3699	3761	3782	3743	3772	3560	3563	3488
в органах самоуправления поселков и сел	3620	3521	3344	3212	3393	3081	3116	2818

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

В Таджикистане доля государственных служащих относительно численности населения уступает соседним республикам. Согласно статистике, численность аппарата государственных служащих составляет около 5 единиц на 1000 человек населения. При этом, доля государственных служащих по отношению к экономически активному населению оценивается 1:8 или 0,8% в процентном выражении [46].

Следует отметить, что структура распределения государственных служащих по ведомствам характеризуется преобладанием доли, приходящейся на центральные органы власти. В процентном соотношении это составляет более

65% из общей численности. Такая тенденция свидетельствует о том, что центральные органы государственной власти составляют основной состав всех государственных служащих и важно рассмотреть кадровый потенциал центральных органов государственной власти отдельно.

Таблица 2.7. - Гендерный состав государственной службы Республики Таджикистан

	Годы							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Всего в органах государственной власти</i>	19007	19382	19119	18517	19210	18701	18549	18180
<i>Мужчины (доля %)</i>	14836 (78)	14915 (77)	14678 (76,80)	14110 (76,20)	14725 (76,77)	14183 (75, 90)	14046 (75,98)	13611 (74,90)
<i>Женщины (доля %)</i>	4171 (22)	4467 (23)	4441 (23,20)	4407 (23,80)	4485 (23,3)	4518 (24,10)	4503 (24,02)	4569 (25,10)

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

По данным на январь 2024 года количество женщин составило 4569 человек (25,10 %) от общего числа государственных служащих, тогда как доля мужчин достигала 13611 (74,90%) человек, что подтверждает сохраняющееся преобладание мужчин в системе государственной службы. Такой дисбаланс может быть обусловлен рядом социокультурных факторов, включая традиционное распределение ролей в обществе, при котором женщины преимущественно сосредоточены на воспитании детей и ведении домашнего хозяйства. Кроме того, государственная служба сопряжена с высоким уровнем стресса, вызванного ненормированными графиками и режимом. Тем не менее, статистические данные показывают, что в последние годы наблюдается устойчивое увеличение представительства женщин в системе государственной службы, что, по нашему мнению, обусловлено реализацией государственных программ и стратегий по формированию и продвижению управленческих кадров из числа одарённых женщин и девушек на 2017-2022 гг. и 2023-2030 гг. направленных на расширение их участия в органах исполнительной и

представительной власти. В данных документах отмечается: «Повышение социального статуса женщин, в том числе в органах управления, всегда находится в центре внимания правительства» [27].

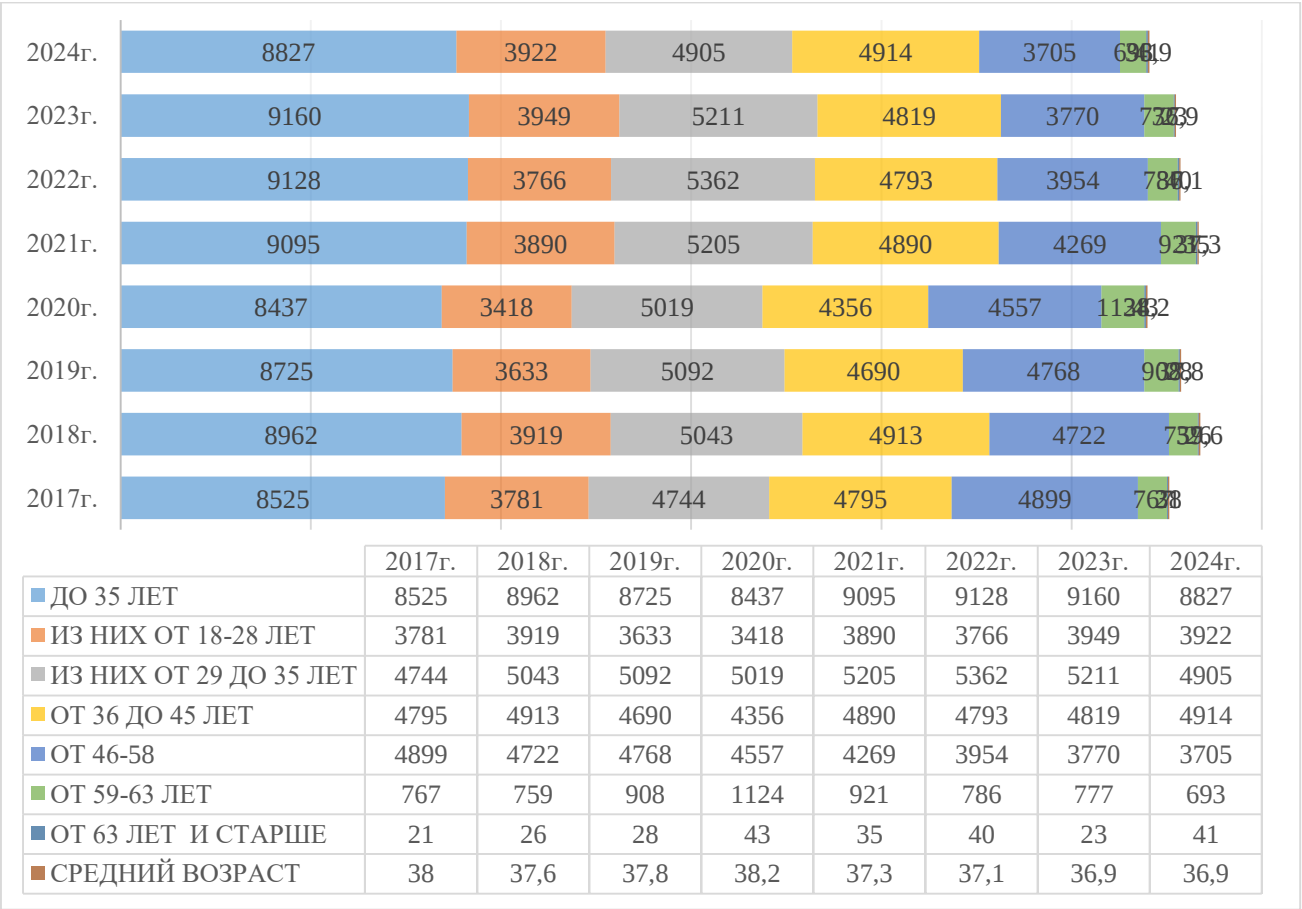


Диаграмма 2.1. - Возрастной состав государственной службы Республики Таджикистан
Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Структура численности работников, которыми замещались должности государственной службы, по возрастным группам на 1 января 2024г., показана на диаграмме 2.1.

В структуре анализа выделяется государственные служащие до 35 лет, т.е. молодёжи. Общее количество государственных служащих до 35 лет составляет 8827 или 48,5% от общей численности государственных служащих. Это обстоятельство играет достаточно большую роль в формировании и востребованности кадрового потенциала государственной службы.

Тенденции последних лет действительно фиксируют высокую долю молодёжи, которая нуждается в детальном анализе. В рамках цифровизации

государственного управления необходимо омоложение кадрового состава государственной службы, который способен быстро адаптироваться к работе с информационными технологиями и системами. Высокая доля молодёжи является: «результатом целенаправленной кадровой политики страны, вызванной высокой долей молодёжи в структуре населения страны, которая составляет 70% от общей численности населения страны» [46]. Данная тенденция несёт потенциал для обновления и формирования новых управленческих кадров, но в условиях дефицита кадров и высокой нагрузки создаёт серьёзный дисбаланс, связанный с быстрым уходом опытных профессионалов.

Несмотря на положительную динамику обновления кадров в центральных органах власти, в региональных органах государственной власти ситуация выглядит наоборот. По нашим данным, основными причинами такого разрыва являются чрезмерная рабочая нагрузка в местных органах власти, жёсткая бюрократия и низкая заработная плата по сравнению с частным сектором.

Стоит отметить, несмотря на тенденции последних лет к омоложению кадрового состава государственной службы, ядром государственного аппарата всё же составляют опытные кадры от 36 до 45 лет. Средний возраст государственных служащих составляет 36,9 лет, что свидетельствует о сбалансированном сочетании опыта и профессиональной активности.

Незначительное уменьшение количества служащих старше 63 лет на государственной службе объясняется тем, что в 2016 году были внесены изменения в статью 24 Закона о государственной службе, в соответствии с которым предельный возраст на государственной службе установлен 63 года для мужчин и 58 года для женщин [2]. Однако, руководители государственных органов в соответствии с требованиями и по согласованию с уполномоченным госорганом могут продлить контракт с этим служащим ещё на 2 года.

Необходимо отметить, что данная категория служащих, благодаря накопленным навыкам могут высокопродуктивно работать, восполняя убывающую трудоспособность накопленными знаниями и опытом, которые

государственной службе терять невыгодно.

Возрастной показатель позволяет получить прогноз появления вакансий в каждой должностной группе на несколько лет вперёд.

Выяснить в будущем востребованность кадровых ресурсов по каждой административной и государственной должности государственной службы, можно определить по следующей формуле уравнений: [220].

$$M_k^j + 1 = M_k^j - U_k^j + P^j - 1_k - P_k^j + N$$

И системой ограничений

$$M_{k0}^j + \dots + M_{kf}^j < S^i,$$

При изменениях индексов: __x0001__

Где, __x0001__ – средняя численность; j- должности в возрасте от k-1 до k лет;

L – Количество должностных групп;

Таблица 2.8. - Стаж работы государственных служащих Республики Таджикистан

<i>Период стажа</i>	Годы							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>до 5 лет</i>	7925 /41,6	7951 /41,0	7971 /41,7	8133 /43,9	8171 /42,5	7382 /39,4	7292 /39,3	6873 /37,8
<i>от 5 до 10 лет</i>	4636 /24,3	4766 /24,5	4655 /24,3	4114 /22,2	4691 /24,4	4877 /26,0	4840 /26,1	4741 /26,0
<i>от 10 до 15 лет</i>	3183 /16,7	3365 /17,3	3092 /16,1	2830 /15,2	3255 /16,9	3270 /17,4	3286 /17,7	3312 /18,2
<i>от 15 до 20 лет</i>	1817 /9,5	1839 /9,4	1860 /9,7	1782 /9,6	1679 /8,7	1700 /9,1	1719 /9,2	1816 /9,9
<i>от 20 лет и выше</i>	1446 /7,6	1461 /7,5	1541 /8,0	1658 /8,9	1414 /7,3	1472 /7,8	1412 /7,6	1438 /7,9

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Другой важной качественной характеристикой кадрового потенциала является продолжительность служебного стажа государственной службы, который является важным фактором формирования и стабильности кадрового состава государственной службы. По данным АГСПРТ основная часть служащих (37,8%) имеет стаж работы до 5 лет, 26,0 % работников имеют стаж работы от 5 до 10 лет, 18,2 % имеют стаж до от 10 до 15 лет 9,9 % имеют стаж от 15 до 20 лет и от 20 лет и выше 7,9 % работников. Можно отметить, что больший процент

служащих имеет стаж до 5 лет – 37,8%. Достаточно низкий показатель стажа работы государственных служащих можно объяснить тем фактом, что высокая доля служащих из числа молодёжи от 18 до 35 лет на государственной службе. Их доля составляет больше 50%.

Таким образом, кадровая структура государственной службы Таджикистана в 2024 году характеризуется оптимальным сочетанием молодых и опытных кадров при среднем стаже 8,9 лет. Доля лиц со стажем до 5 лет достигает одной трети, до 10 лет – одной четверти. Преобладание подготовленных специалистов в ключевых звеньях управления создаёт необходимые условия и гарантии для эффективной реализации долгосрочных программ государственного развития.

Ключевым детерминантом профессионально-квалификационных параметров кадрового потенциала государственной службы является уровень их профессионального образования (Диаграмма 2.2).

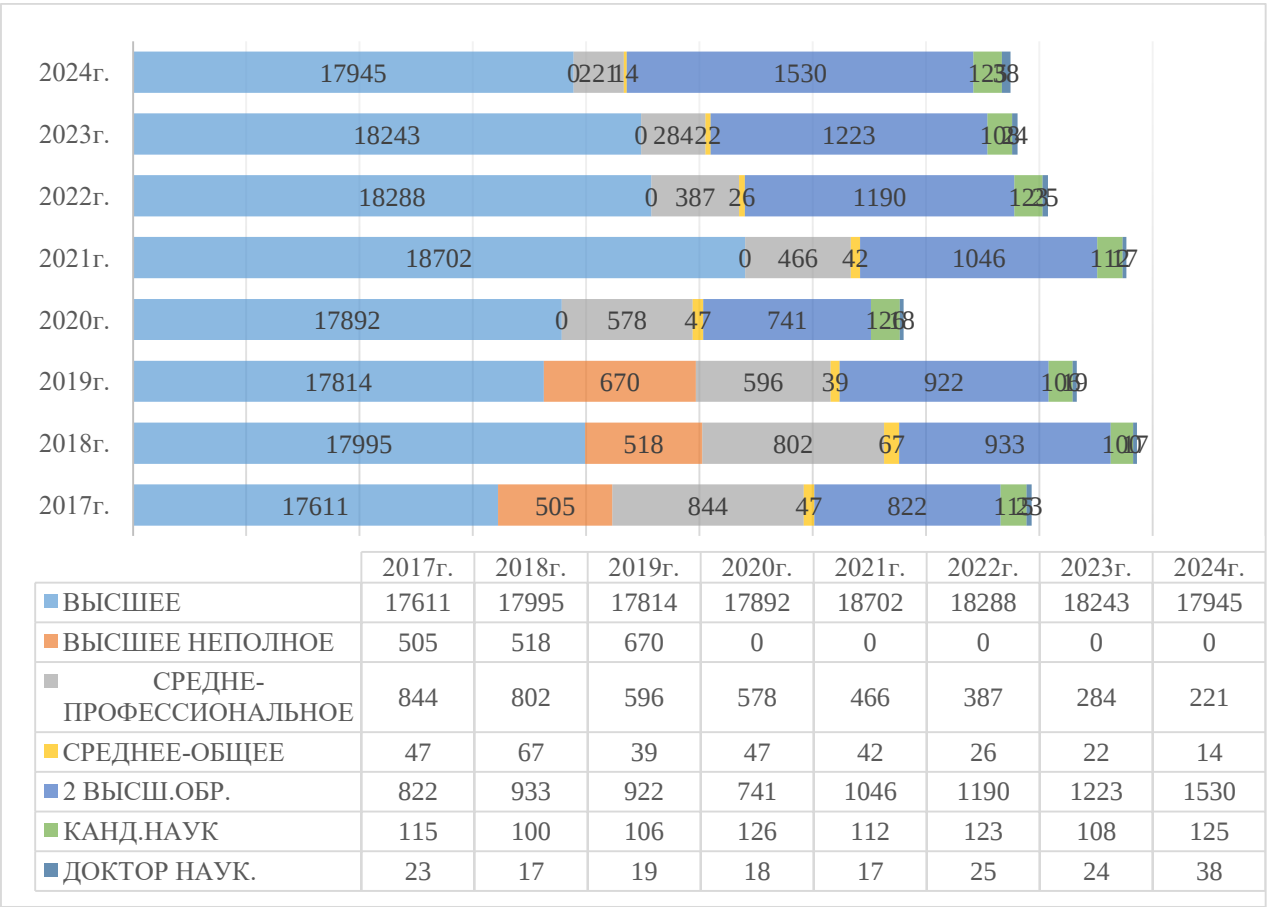


Диаграмма 2.2. - Качественный состав государственной службы Республики Таджикистан

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Представленная диаграмма свидетельствует о росте численности государственных служащих, обладающих высшим образованием. Ежегодно повышается уровень образованности кадров. Данный показатель выступает индикатором качественного совершенствования кадрового состава органов государственной власти. По мнению А.И. Турчинова «уровень профессионального образования государственных служащих является важнейшим показателем качества кадрового потенциала государственной службы» [113]. Преобладающее большинство государственных служащих центральных органов власти (98,7%) имеют высшее образование, что характеризует высокий уровень их профессиональной компетентности. Доля работников со средним специальным образованием составляет 1,2 %. Государственные служащие с общим средним образованием, как правило, функционируют в органах самоуправления посёлков и сёл.

Ситуацию можно объяснить тем, что из-за нехватки кадров и низкого размера оплаты труда, практически не подают документы на конкурс для замещения административной должности государственной службы, которая относится к самой последней категории - 7 реестру должностей (Диаграмма 2.3). Кроме того, существенным фактором выступает высокий уровень внешней миграции трудоспособного населения из сельских территорий, вследствие чего органы местного самоуправления сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадровых ресурсов.

Кроме того, увеличивается число государственных служащих, имеющих учёные степени кандидата и доктора наук. Их число на январь 2024 года составило 1251 и 38 чел. Несмотря на позитивные изменения, примерно 10% государственных служащих продолжают занимать должности без наличия, соответствующего специального образования, что противоречит квалификационным требованиям, предъявляемым к административным должностям государственной службы.



Диаграмма 2.3. Образовательный состав государственной службы

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Важное значение в характеристике кадрового потенциала государственной службы имеет их профессиональная составляющая. 98% государственных служащих имеют высшее образование, из них более 39% имеют финансово-экономическое образование, педагогическое образование имеют более 14,6%, юридическое – 18,3%, инженерно-техническое – 9,8%, сельскохозяйственное образование имеют 5,7%, медицинское – 1,9 % и государственные служащие, имеющие другие направления, составляют 10,2%.

Обращает на себя внимание крайне незначительное количество государственных служащих, имеющих профессиональное образование государственной службы. То есть профессиональному обучению и повышению профессиональной компетентности государственных служащих уделяется мало внимания.

Одним из основных условий развития государственной службы является эффективное использование кадрового потенциала государственного аппарата, его сохранение и преумножение, реализация которого тесно взаимосвязана с задачей по созданию непрерывной системы обучения и развития кадров. В соответствии со ст. 19 Закона Республики Таджикистан о государственной службе «профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих осуществляется в течение всего периода нахождения их на государственной службе в образовательных учреждениях высшего образования и среднего профессионального образования» [26]. При этом повышение квалификации государственных служащих осуществляется по мере необходимости, но не реже одного раза в три года.

В данном контексте «развитие кадрового потенциала посредством профессиональной переподготовки, повышения квалификации и стажировки служащих приобретает ключевое значение и оказывает влияние на результативность его использования в системе государственной службы» [225]. 271]. В частности, в Законе Республики Таджикистан о государственной службе отмечается, что «обучение государственных служащих осуществляется в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования и включает в себя профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку» [2]. Кроме того, законодательно закреплено, что «профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих осуществляются на основании государственного заказа, а также потребности государственных органов Республики Таджикистан» [26].

Согласно документам «государственный заказ на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан формируется на основании предложений уполномоченного органа в сфере государственной службы Республики Таджикистан» [26].

Приведённые данные свидетельствуют, что за период с 2017 по 2024 гг. в

АГУПРТ прошли обучение более 15,6 тыс. служащих центральных и местных органов государственной власти.

Динамика охвата обучением государственных служащих за период с 2017-2024 гг. приведена ниже (Диаграмма 2.4).

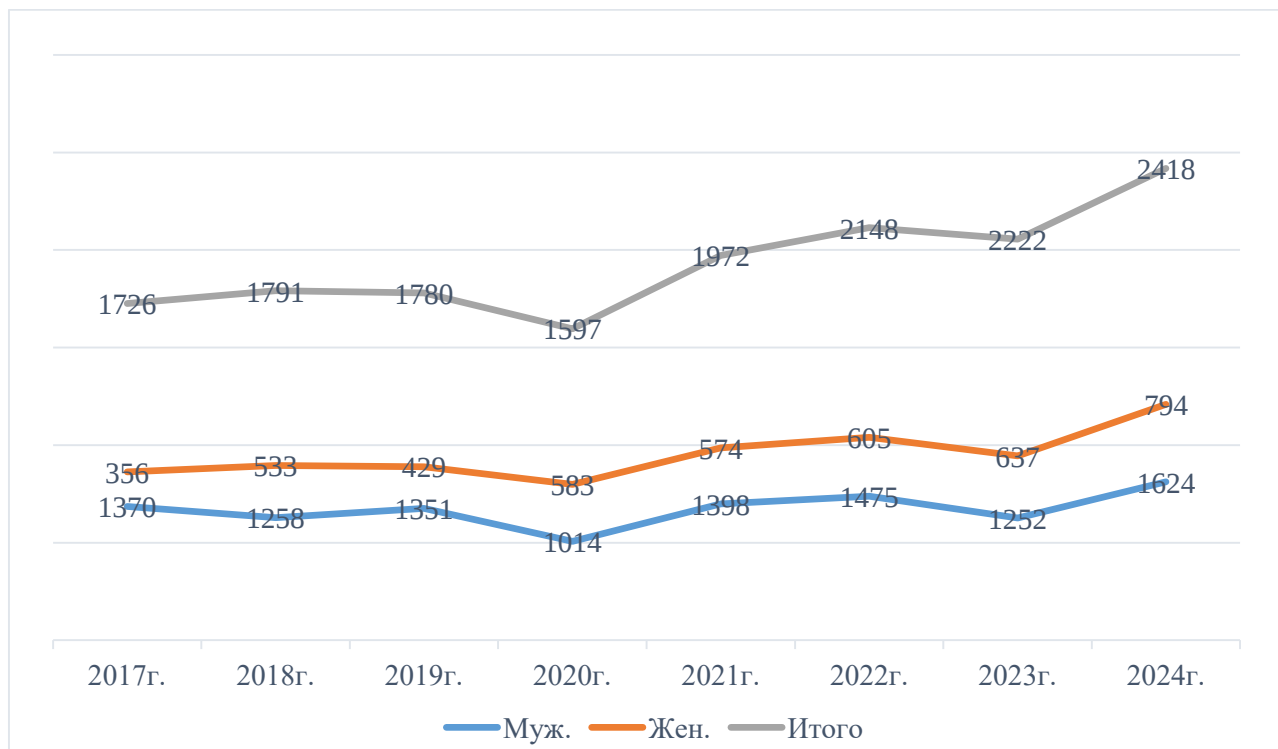


Диаграмма 2.4. - Охват обучением государственных служащих курсами повышения квалификации и переподготовки за счёт всех источников

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

В приведённой ниже таблице показаны данные об объёмах государственного заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан в 2017-2024 гг. Представленные данные в таблице 2.9 показывают, что в 2017 году повысили свой уровень образования и прошли курс повышения квалификации в соответствии модульными программами обучения 1726 государственных служащих, что составляет 9,08% от общей численности государственных служащих. За период с 2017 по 2024 гг. в АГУПРТ было обучено более 15,6 тыс. государственных служащих из числа центральных и территориальных исполнительных органов государственной власти.

Таблица 2.9. - Количество обученных государственных служащих Республики Таджикистан

годы	Курсы в АГУ РТ (на основании госзаказа)			Курсы на местах (на основании госзаказа)			Курсы и семинар- тренинги (за счёт грантов)			Общее количество обученных		
	муж.	жен.	итого	муж.	жен.	итого	муж.	жен.	итого	муж.	жен.	итого
2017	512	159	671	670	190	860	188	7	195	1370	356	1726
2018	811	425	1236	377	80	457	70	28	98	1258	533	1791
2019	645	238	883	606	125	731	100	66	166	1351	429	1780
2020	690	266	986	308	86	394	16	231	247	1014	583	1597
2021	991	340	1331	327	123	450	80	111	191	1398	574	1972
2022	1070	493	1563	405	112	517	20	48	68	1475	605	2148
2023	880	458	1338	286	82	368	369	147	516	1252	637	2222
2024	1005	629	1634	407	77	484	212	88	300	1624	794	2418
Итого	6604	3008	9642	3386	875	4261	1055	726	1781	10742	4511	15654

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Согласно статистическим данным более 2000 сотрудников государственной службы ежегодно проходят курсы переподготовки, которая в свою очередь имеет и практический характер. Само обучение государственных кадров на курсах переподготовки предполагает написание различных видов письменных работ, которые являются важной формой активизации творческих способностей слушателей. Обучение такого рода способствует закреплению новых теоретических знаний, развивая у обучающихся специальные логические навыки, необходимые для самостоятельного анализа.

Специфика образовательных программ и курсов повышения квалификации Академии заключается в ориентации на достижение практических результатов и применении интерактивных форм обучения. Используемые методы включают решение кейсов и ситуационных задач, анализ содержания государственных

программ и нормативно-правовых актов, а также разработку прикладных решений по актуальным вопросам функционирования государственных органов.

Таким образом, прохождение значительной частью государственных служащих курсов повышения квалификации в рамках государственного заказа указывает на реализацию системной кадровой политики, направленной на совершенствование профессиональной подготовки кадров государственной службы. Это свидетельствует о формировании определённых институциональных условий для развития кадрового потенциала государственного аппарата. Однако количественные показатели обучения не дают полной характеристики уровня профессионализма служащих, так как не учитывают эффективность подготовки и её влияние на качество исполнения должностных обязанностей.

Для определения влияния факторов на формирования кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан используем SWOT-анализ.

SWOT-анализ факторов формирования кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан базируется на «Положение кадровых служб государственных органов Республики Таджикистан», на новых программах повышения квалификации для руководителей государственных органов по направлению «Государственное управление в современном мире», новых программах подготовки специалистов управления персоналом «Государственное управление в современных условиях» и др.

SWOT- анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Предложенная методика и полученные результаты (показатели) могут рассматриваться как определённый этап осуществления SWOT-анализа кадрового потенциала государственных службы и позволяют сформулировать соответствующую концепцию его формирования (Таблица 2.10).

Таблица 2.10. - Параметры для определения сильных и слабых сторон SWOT- анализа использования человеческого капитала государственной службы Республики Таджикистан

Параметры		
Параметры оценок	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
Уровень образования	Сформирована система образования	Ощущается перекоп в системе проф. образования
Реализация программ непрерывного образования	Действует программа переподготовки кадров и повышения квалификации государственных служащих	Образовательные программы не соответствуют задачам стратегии социально-экономического развития Республики Таджикистан
Заработная плата	Стабильная заработная плата	Низкий уровень з/платы
Социальные гарантии	Значимый социальный пакет	
Материальное стимулирование	Оплачиваемый трудовой отпуск С выплатой пособий на оздоровление В размере двух окладов	Низкая бюджетная обеспеченность тормозит внедрение эффективных мер стимулирования
Предоставление медицинских услуг	Широкий спектр бесплатных медицинских услуг	Формальный подход по оздоровлению государственных служащих
Организация отдыха государственных служащих	Предоставление путёвок в санатории	
Параметры оценок	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Целесообразное использование кадрового потенциала	Повышение качества человеческого капитала	Текущая текучесть кадров
Создание кадрового резерва государственных служащих	Ротация кадров государственных служащих может протекать безболезненно	Программа формирования кадрового резерва существует формально
Процедура замещения вакантных административных должностей государственной службы	Может служить ключевым стимулом расширения компетенций и роста профессиональных навыков	Использование кадрового резерва составляет менее 1% его численности
Заработная плата	Повышение заработной платы - реальный стимул повышения эффективности использования кадрового потенциала	Увеличение бюджетной нагрузки
Гибкое использование различных форм мотивации работников	Высокая мотивация работников – высокий уровень эффективности использования человеческих ресурсов	Мало примеров гибкого подхода в системе мотивации работников
Предсказуемый карьерный рост	Прозрачность карьерного роста – стабилизация кадрового состава	Причина высокой текучести кадров
Гендерный аспект в структуре государственных служащих	Повышение доли женщин среди государственных служащих	Повышение доли бездетных государственных служащих

Слабой стороной кадрового потенциала государственных службы является:

1. Проведённый анализ показал, что в настоящее время на государственной службе Таджикистана отсутствуют государственные программы по её развитию, в части формирования и развития кадрового потенциала и резерва.

2. В 2016 году была завершена реализация Программы Концепции государственной кадровой политики, по итогам которой сформировалась достаточно обширная нормативно-правовая база, с опорой на которую происходило формирование кадровой политики государства в органах государственной службы.

3. Сотрудники кадровых служб государственных органов власти рассматривались драйверами экономического роста республики наравне с руководителями государственных органов власти.

4. Анализ позволил сделать вывод о несовершенстве кадровой политики государственных служащих в республике, а именно в части конкурсного отбора и формирования резерва кадров, перемещения, продвижения и оценки деятельности государственных служащих; стимулирования профессионального роста, карьеры и эффективного исполнения государственных должностей.

5. Анализ отчётов АГСПРТ показывает: «общая доля зачисленных резервистов из числа государственных служащих составляет от 20 до 30 процентов. Однако процент назначения на административные должности государственной службы из резерва кадров очень низкий. Он составляет примерно от 0,2% до 3,5% от общего числа государственных служащих, зачисленных в резерв кадров» [46]. Данная динамика имеет тенденцию к снижению из года в год (с 2020 по 2024 гг.). В кадровом резерве государственных органов на конец 2024 года состояло 3503 человека, из которых назначены на административные должности государственной службы всего 103 человека, что составляет 0,3% от общей численности резервистов [46]. Несмотря на то, что существует Положение о резерве кадров государственных служащих, руководители государственных органов не обращаются к базе данных

резервистов.

6. К сожалению, руководителями некоторых государственных органов власти институт резерва кадров не воспринимается как реальный механизм подготовки и продвижения перспективных кадров. Посредством этого механизма работник должен знать свои перспективы на краткосрочный период, а также то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

7. Утверждённая Президентом Республики Таджикистан процедура замещения вакантных административных должностей государственной службы демонстрирует принцип открытости и прозрачности, а также создаёт широкие возможности для замещения вакантных должностей государственной службы высокопрофессиональными и всесторонне образованными работниками. Положение обеспечивает принцип равного доступа всех граждан республики к государственной службе, и основывается на способностях и умениях, желающих посвятить себя государственной службе. Немаловажным положительным фактором данного документа является и то, что оно обеспечивает карьерный рост административного государственного служащего, давая ему возможность переходить с одной должности на другую вакантную должность на основе своих способностей и профессиональных навыков.

Сильной стороной кадрового потенциала государственных службы является:

1. Данные статистики свидетельствуют о повышении уровня образования среди государственных служащих, особенно в центральных органах государственной власти. На замещённых должностях по состоянию на 01.01.2024 г. работают с высшим образованием 98% государственных служащих, в местных органах государственной власти – 93% в местных органах самоуправления 81%.

2. В республике разработана и утверждена программа профессионального обучения и повышения квалификации государственных служащих, целью которой является «углубление профессиональной компетентности, внедрение

системы непрерывного обучения и развитие кадрового потенциала, углублению их профессиональной компетентности, организации непрерывной системы обучения и развитию кадров» [26].

3. Законодательно установлены требования и сроки переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

4. Формируется государственный заказ на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан. Он формируется на основании предложения уполномоченного органа в сфере государственной службы.

Возможности использования кадрового потенциала государственной службы

1. В свете Концепции государственной кадровой политики существуют возможности реализации инновационных подходов реализации к кадровой политике, внедрения элементов цифровой экономики в систему государственного управления.

2. Происходит внедрение отдельных компонентов корпоративной культуры в практике государственного управления.

3. Законодательно закреплён обновлённый регламент формирования государственного заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих Республики Таджикистан.

4. Разработаны, утверждены и реализуются новые программы повышения квалификации для руководителей государственных органов по направлению «Государственное управление в современном мире», «Государственное управление в современных условиях», «Управление персоналом».

Угрозы по использованию кадрового потенциала государственной службы

1. Имеют место факты игнорирования кадрового потенциала, кадрового резерва.

2. Расстановка кадров государственных служащих не согласуется с их

профессиональной подготовкой.

3. В системе ротации кадров государственных служащих медленно идёт процесс их омоложения.

4. Слабо используется потенциал женщин в системе государственного управления.

5. Слабо используется потенциал учёных в области государственного управления.

6. Не достаёт гибкости в принятии базовых нормативных документов в системе государственной службы.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

Эффективное использование кадрового потенциала государственного служащего, как одного из важных ресурсов государственной службы, является одним из направлений государственной службы современного Таджикистана. Перспективы развития государственной службы Таджикистана во многом будут зависеть от того, насколько изучены методы управления трудовым потенциалом государственных служащих.

Сохраняется значительный круг неразрешённых вопросов по двум ключевым направлениям: повышение эффективности и использования кадрового потенциала государственной службы, с одной стороны, и увеличение эффективности деятельности государственных органов управления Республики Таджикистан, с другой.

2.3. Институциональное сопровождение формирования и развития человеческого капитала в системе государственной службы

Становление независимого Таджикистана сопровождалось глубокими изменениями в общественно-политической и социально-экономической жизни страны, что отразилось на механизмах реализации государственной кадровой политики и развития человеческого капитала в системе государственной службы.

Следует отметить, что «концепция государственной кадровой политики сыграла важную роль в институционализации системы государственной службы Республики Таджикистан. Она создала основу для последующего

реформирования кадровой системы, внедрения современных методов управления персоналом и развития механизмов оценки эффективности деятельности государственных служащих» [58].

В тексте Концепции подчёркивается: «Государственная кадровая политика является одним из важнейших факторов укрепления государственности, повышения эффективности государственного управления и обеспечения устойчивого развития Республики Таджикистан» [16]. Данное положение отражает стратегическое понимание роли кадрового потенциала в системе государственного управления и свидетельствует о признании человеческого капитала ключевым ресурсом развития государства.

«В качестве основных целей Концепции выделяются:

- Формирование профессионального и компетентного корпуса государственных служащих;
- Совершенствование системы отбора, расстановки и продвижения кадров;
- Укрепление принципов профессионализма, ответственности и служебной дисциплины;
- Обеспечение эффективного использования кадрового потенциала государства;
- Повышение эффективности деятельности органов государственной власти» [16].

Особое значение в Концепции придавалось профессионализму государственных служащих. В документе отмечается: «Формирование высокопрофессионального корпуса государственных служащих является необходимым условием эффективного функционирования органов государственной власти» [16]. Данная норма указывает на стремление государства создать современную систему государственной службы, основанную на компетентности, ответственности и профессиональной подготовке кадров.

Актуальность положений Концепции подтверждается и научными

исследованиями в области государственного управления. Так, российский исследователь Г.В. Атаманчук отмечал: «кадры государственного аппарата являются главным носителем управленческих функций государства, от их профессионализма зависит эффективность государственной власти» [60]. Данная позиция способствует содержанию концепции и подчёркивает важность формирования компетентного кадрового состава в органах государственной власти.

Далее, Республикой Таджикистан взят курс на рациональное использование кадров с учётом поэтапного развития государственного аппарата, потребностей в государственных служащих.

С каждым годом растёт численность молодых специалистов в государственных органах управления, что, конечно же, ставит новые требования к уровню образованности кадров, государственных служащих, работающих в государственных органах. Предъявляются новые требования к государственному служащему и в этом направлении осуществляется определённая работа, которая заключается в правильном подборе, подготовке и расстановке кадров.

Социальные барьеры в развитии кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан

Стратегия реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан стала первым стратегическим документом, в котором были комплексно сформулированы проблемы государственной службы Республики Таджикистан в условиях современного развития страны [12].

В рамках стратегии были обозначены ключевые направления и меры по их решению. Тем не менее, ряд проблем сохраняет свою актуальность на современном этапе развития. Среди них следующее:

1. Дисбаланс половозрастной кадровой структуры, низкий уровень профессиональной подготовки, неконкурентный уровень оплаты труда, увеличение численности служащих, проблемы в нормативно-правовом регулировании, а также низкая эффективность деятельности и риски коррупции

[12].

2. Недооценивается проблема снижения престижа государственной службы и факторов оттока квалифицированных кадров, что во многом связано с низким уровнем оплаты труда.

3. Низкий уровень заработной платы, в конечном итоге отражается на снижении результативности и общей эффективности государственной службы.

Отмечаются низкие показатели результативности. Основной проблемой государственной службы является недостаточная её эффективность, т.е. все другие недостатки снижают эффективность государственной службы в целом.

4. Попытка внедрения цифровизации в процесс государственного управления привела к обратному эффекту. В результате регламентации всех юридически значимых действий случился перекося усиления организационной (аппаратной) работы в ущерб функциональной.

SWOT-анализ показал недостатки использования кадрового потенциала государственной службы в Республике Таджикистан и принятия в этом направлении срочных мер по их разрешению:

1. Требуется разработка комментариев к действию Закона Республики Таджикистан «О государственной службе» в части совершенствования принципов действия инструмента социальной защиты и мотивации государственных служащих. Несмотря на наличие закона, практика его применения ещё не совершенна, возникает много вопросов методического характера.

2. Несмотря на наличие Кодекса этики государственного служащего Республики Таджикистан, который «призван регулировать совокупность норм, принципов и правил служебного и внеслужебного поведения государственного служащего, государственные служащие из числа женщин не чувствуют себя равноправными» [17]. Следует отметить, что нормы Кодекса распространяются не только на государственную службу, но и на поведение в быту и направлены на соблюдение общепризнанных норм нравственных человеческих ценностей, предъявляемых к государственному служащему.

3. В Республике Таджикистан утверждена: «Государственная стратегия противодействия коррупции в Республике Таджикистан на период до 2030 года» [20]. Механизм её реализации предусматривал разработку ведомственных антикоррупционных программ органов власти в сфере своей деятельности. Основной «целью данной стратегии было снижение уровня коррупции, создание условий для развития экономики и демократических ценностей» [20].

4. В целях совершенствования системы государственной службы Указом Президента Республики Таджикистан от 15 августа 2016 г. №737 утверждён новый Реестр государственных должностей Республики Таджикистан [5].

5. В соответствии с Указом Президента Республики Таджикистан от 10 марта 2016 г., № 647 утверждено новое положение о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы. Документ устанавливает «порядок организации и проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы», положения которого нашли отражение также в Трудовом кодексе Республики Таджикистан [3].

Нормы Трудового Кодекса Республики Таджикистан распространяются на регулирование трудовых отношений в сфере государственной службы и направлены на обеспечение правовой защиты государственных служащих, а также соблюдение гарантий трудовых прав и свобод [1]. Исследователи отмечают, что «трудовые права государственных служащих обеспечиваются системой государственных гарантий в сфере труда и социальной защиты» [98].

6. Указом Президента Республики Таджикистан от 24 апреля 2008 г., № 449 утверждено положение о порядке исчисления стажа государственной службы, которое определяет период трудовой деятельности, считающейся стажем государственной службы, а также порядок исчисления стажа государственной службы комиссией государственного органа [9].

7. Введены новые изменения и дополнения в практику оформления личных дел государственных служащих, которые ведутся кадровой службой соответствующего государственного органа и где отмечается прохождение

государственной службы.

Таким образом, за годы независимости в Республике Таджикистан произошли существенные изменения в социально-экономической, общественно-политической жизни республики, которые, в свою очередь, оказывают определённое воздействие на процесс претворения в жизнь государственной кадровой политики.

Для достижения целей и задач мобилизации кадрового потенциала государственной службы необходимо:

1. Модернизация структуры государственных органов, оптимизация их функций, совершенствование процесса планирования деятельности, укрепление финансового и материально-технического обеспечения, а также совершенствование системы стимулирования государственных служащих.

2. Конкретизация задач в части подготовки и переподготовки кадров для государственной службы. В частности, по образцу Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации можно порекомендовать к реализации специальные программы по аналогии с программой «Лидеры России».

3. В соответствии с нововведениями в системе государственного управления, усиление компонентов цифровизации требует дальнейшего совершенствования «Реестр государственных должностей Республики Таджикистан» и приложение к нему «Квалификационные требования по государственным должностям государственной службы».

Все вышеперечисленные нормативно-правовые акты должны способствовать оздоровлению служебного климата государственного аппарата и улучшению институционального сопровождения организации гражданской службы.

Примером комплексного решения проблем повышения эффективности государственной службы могут быть рассмотрены некоторые Указы Президента Республики Таджикистан и Правительства Республики. В частности, приведём два документа по борьбе с коррупцией:

1. В соответствии с «Указом Президента Республики Таджикистан от 10 января 2007 года, №143 учреждено Агентство по государственному финансовому контролю и борьбе с коррупцией Республики Таджикистан, призванное обеспечить контроль за эффективным и целевым использованием бюджетных ресурсов. Позднее постановлением Правительства Республики Таджикистан от 26 января 2008 г., №34 была принята Стратегия борьбы с коррупцией в Республике Таджикистан на 2008-2012 гг. [19].

Концепция формирования кадрового потенциала государственной службы представляет совокупность мнений, идей и взглядов, определяющих цели, задачи, приоритетные направления, принципы сохранения и совершенствования развития национальной государственности, а также предусматривает мероприятия по развитию государственной кадровой политики Республики Таджикистан и является продолжением системных мер в сфере воспитания кадров.

Реализация концепции формирования кадрового потенциала государственной службы предполагает упорядочение функций, которые закреплены за теми или иными государственными структурами.

Анализ функций, механизмов и инструментов использования кадрового потенциала государственной службы:

Функции кадровой политики в системе государственного управления можно разделить на специфические и универсальные.

К специфическим функциям можно отнести:

- административную функцию, которая должна отражать деятельность органов управления в области труда и нормативных актов, регулирующих государственную службу (приём, увольнение, передвижение кадров);

- функцию планирования, которая включает определение потребности в кадрах для государственной службы с учётом ротации.

К универсальным функциям управления персоналом относятся:

- прогнозирование потребности в кадрах, в разрезе необходимых компетенций;

- регулирование процесса использования кадрового потенциала;

- координация деятельности государственных служащих;
- анализ, контроль и мотивация персонала.

Если универсальные функции подходят для широкого круга полномочий в процессе управления персоналом, то специфические функции связаны с аспектами управленческого воздействия на персонал.

Формирование кадрового потенциала государственной службы, особенно в части его резерва, связано с действиями механизмов и инструментов, регулирующих процессы кадровой политики.

Механизм реализации государственной кадровой политики – это сложное комплексное явление, включающее в себя, во-первых, структуру государственных органов и учреждений, во-вторых, систему кадровой деятельности и кадрового обеспечения, в-третьих, технологическое сопровождение кадровой политики.

Механизм формирования кадрового потенциала представляет собой совокупность форм и методов его формирования, процессы наращивания его капитала.

В.А. Сулемов определил: «механизм реализации государственной кадровой политики как особую систему реализуемых на практике мер правового, организационно-управленческого, социально-экономического, воспитательного характера» [108].

М.К. Мамытов определил: «сущность механизма реализации государственной кадровой политики, как систему учреждений и мер (административно-организационных, социально-экономических, правовых, культурно-воспитательных), приводящих в действие кадровую политику» [175].

На основании этого можно заключить, что механизм реализации кадровой политики есть сложный, противоречивый и ещё малоизученный инструмент.

А инструментарий такого механизма есть средства правового, организационного, ресурсного, экономического, научно-информационного и финансового характера.

Реализация НСР-2030 года должна основываться на теоретических положениях организации и развития человеческого капитала, одновременно

учитывая «национальные особенности», включая положения «Стратегии реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан, принятой Указом Президента Республики Таджикистан от 15 марта 2006 г., №1713» [12].

Одной из проблем, сдерживающих развитие Республики Таджикистан, является недооценка роли кадрового потенциала государственной службы в повышении качественного роста экономики и развития государства. В результате происходит отток квалифицированных кадров из системы государственного управления. Одной из причин является «низкий уровень заработной платы по сравнению с соседними странами и другими государствами на постсоветском пространстве» [36]. Согласно статистическим данным: «Среднемесячная заработная плата в государственном секторе, включая государственное управление, образование, здравоохранение, в Таджикистане в 2024 году составила около 213,9 долларов США, что выше уровня 2023 года, т.е. 185,6 доллара США. Несмотря на корректировку в сторону повышения, заработная плата государственных служащих в Таджикистане все ещё отстаёт в сравнении с другими странами СНГ» [39]. В 2022 году в бюджете было предусмотрено увеличение размера финансирования государственной службы, однако эти средства ушли не на заработную плату, а на ремонт и техническое обслуживание и приобретение нового оборудования.

Эволюция институтов государственной службы

Эволюцию институтов государственной службы рассмотрим через призму компонентов эффективной национальной государственности, так как в нашем исследовании она рассматривается одной из движущих сил достижения эффективной национальной государственности.

Первым компонентом национальной государственности является общее прошлое или общий опыт государственности.

1. В 1998 году был принят Закон Республики Таджикистан «О государственной службе». Он стал базовым законом для развития государственной службы. Принятие закона способствовало формированию единой системы государственной службы, а также внедрению принципов

профессионализма, ответственности и законности деятельности государственных органов. В законе подчёркивалось, что «государственная служба представляет собой профессиональную деятельность лиц, замещающих государственные должности государственной службы, по обеспечению исполнения полномочий государственных органов» [2].

2. В соответствии с этим законом в 2001 году в Таджикистане было создано Управление государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, в дальнейшем-специализированный государственный орган, который «должен стать главным субъектом управления государственной службы, центром дальнейшего её реформирования, сосредоточив в своих руках нормативно-правовое, координационное, контрольное, научно-исследовательское, методическое и финансовое обеспечение деятельности государственного аппарата» [231].

3. В условиях переходной экономики и институциональных преобразований государственный аппарат нуждался в качественно новой модели кадрового обеспечения. В связи с этим была принята Концепция государственной кадровой политики Таджикистана, которая выступила основой для модернизации кадровой политики, определив долгосрочные ориентиры формирования профессиональной государственной службы. В Концепции приводится: «государственная кадровая политика является одним из важнейших факторов укрепления государственности, повышения эффективности государственного управления и обеспечения устойчивого развития Республики Таджикистан» [16].

4. Реорганизация Управления государственной службы в Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан была проведена в соответствии с Указом Президента Республики Таджикистан от 19 ноября 2013 года, №12, направленным на оптимизацию структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан. «Управление государственной службы было преобразовано в Агентство государственной службы при Президенте Республики Таджикистан» [16].

К числу основных задач АГСПРТ относятся: «реализация единой государственной политики в сфере государственной службы, координация

деятельности государственных органов по вопросам государственной службы, организация конкурсного отбора и замещения вакантных должностей государственной службы, формирование кадрового резерва, организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, проведение аттестации и ротации, а также внедрение современных методов и технологий управления персоналом» [87].

Таким образом, было достигнуто проведение единой кадровой политики по организации и прохождению государственной службы, обеспечение исполнения и контроль за реализацией законодательства в сфере государственной службы.

Третьим компонентом национальной государственности выступает общая ответственность за будущее страны. С точки зрения соответствия будущего развития государственная служба в Республике Таджикистан определена нами как составная часть достижения государственного суверенитета. Далее, «согласно Указу Президента Республики, от 9 октября 2002 года № 572 в структуре Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан был создан Институт повышения квалификации государственных служащих Республики Таджикистан» [4].

Институт внёс значительный вклад в осуществление профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих в соответствии с целями сохранения национальной государственности. Это выражается в росте показателей подготовки специалистов в сфере государственного управления.

Разработанные в институте программы профессионального обучения, учебные и учебно-тематические планы, по нашему мнению, не решали задачи сохранения и развития национальной государственности.

Повышение профессионализма государственных служащих неразрывно связано с развитием системы профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки.

В Таджикистане процесс формирования кадрового потенциала рассматривается стратегической основой развития общества.

Проблемы институционального сопровождения подготовки кадрового

1. Одной из проблем современного образования в республике является тот факт, что система прогнозирования потребности в специалистах не связана ни целями и задачами реализации НСР-2030, ни с целями сохранения национальной государственности.

2. Одним из факторов, сдерживающих процесс модернизации в сфере образования является отсутствие партнёрских связей между учреждениями системы образования и бизнес-сообществом.

3. Негативная сторона в сфере образования связана с подготовкой специалистов, у которых нет перспективы трудоустроиться по специальности.

4. Одной из причин, сдерживающей модернизацию образования, является низкий спрос на высококвалифицированный труд в условиях нестабильности экономического развития, разрыв между качеством подготовки выпускников и квалификационными требованиями современной экономики.

Для решения этих проблем в целях более эффективного использования кадрового потенциала в системе государственного управления предлагается:

В числе первоочередных задач следует выделить приоритеты развития образовательной и научной сферы, в том числе:

- обеспечение равных возможностей и доступности образования. В этой связи особое значение приобретает создание механизмов, направленных на расширение доступа к различному уровню образования для девочек и женщин;

- повышение качества образования. Реализация данной задачи требует укрепления общественного статуса педагогической профессии, что способствует привлечению компетентных специалистов;

- стимулирование развития инклюзивного образования, включая создание безбарьерной образовательной среды;

- развитие опорных пунктов исследовательского характера в целях привлечения и обобщения положительного опыта организации образовательного процесса;

- внедрение новых образовательных программ, ориентированных на развитие и переквалификацию кадров государственного управления в условиях

цифровой трансформации процессов предоставления государственных услуг;
– использование потенциала учёных в сфере государственного управления.

Комплекс этих мероприятий позволит:

– расширить охват детей школьным образованием;
– обеспечить получение дополнительных образовательных услуг;
– сократить разрыв в уровне профессионального образования мужчин и женщин, сельского и городского населения.

Выводы по главе 2

В настоящей главе объектом исследования стали кадры управления и анализ закономерностей их развития в контексте повышения эффективности достижения национального суверенитета и организации государственного регулирования процессом инновационного развития экономики Республики Таджикистан.

1. Доказано, что формирование и развитие государственной службы в Республике Таджикистан в период независимости базировалось на поэтапных административных реформах, результатом которых стало становление фундаментальных форм государственной организации и институциональной структуры государственной службы. Были определены и обоснованы направления формирования кадрового потенциала государственной службы: общественно-политическое направление с учётом современных вызовов и внутривластного климата в республике; экономическое; социальное и технологическое направления.

2. Систематизация факторов формирования и развития кадрового потенциала государственной службы позволила предложить конфигуратор факторов, определяющих тенденции и закономерности развития Республики Таджикистан. Его сущность включает анализ факторов в свете НСР-2030, анализ факторов, отражающих специфику развития Республики Таджикистан, SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды и определение тенденций социально-экономического развития республики.

3. В Таджикистане в период межтаджикского противостояния случилось уменьшение человеческого капитала. Отрицательный человеческий капитал

сформировался на базе негативных сторон противостояния, социального напряжения, оттока капитала (миграция), что, в конечном итоге, негативно сказалось на социально-экономическом развитии республики в конце XX века. Для преодоления негативного влияния последствий межаджикского конфликта потребовались дополнительные инвестиции для компенсации накопленного в условиях противоборства отрицательного капитала.

4. Анализ позитивных и негативных факторов социально-экономического развития Республики Таджикистан выявил нарождавшиеся тенденции роста уровня и качества жизни населения за период 2016-2024 гг., а именно: расширение жилищного строительства, развитие инфраструктуры, расширение государственно-частного партнёрства, внедрение цифровых и ресурсосберегающих технологий в системе государственного управления.

В позитивном плане можно оценить намерение качественного обновления кадрового потенциала государственной службы в республике, так как инновационный подход и перевод на цифровую экономику системы государственного управления заложены в НСР-2030. Уже на первом этапе реализации НСР-2030 было реализовано более 90 государственных инвестиционных проектов, в экономику страны было привлечено дополнительно более чем 17,3 миллиарда сомони.

В диссертации проанализирован кадровый потенциал государственной службы Республики Таджикистан в свете НСР-2030.

Установлено, что в центральных органах государственной власти наблюдается увеличение количества служащих на 357 чел., т.е. 3,05%. А в органах самоуправления посёлков и сел количество государственных служащих сократилось на 6,9%.

В Таджикистане доля государственных служащих относительно численности населения уступает соседним республикам. Численность аппарата государственных служащих составляет около 5 единиц на 1000 человек населения.

Количество женщин на государственной службе из общей численности государственных служащих на январь 2024 года составило 4569 чел., что

составляет 25,1%, мужчин соответственно – 74,9%.

В структуре анализа выделена категория государственных служащих возрастом до 35 лет, т.е. молодёжи. Общее количество государственных служащих до 35 лет составляет 8827 или 48,5% от общей численности государственных служащих. Отмечено, что в последние годы наблюдается увеличение числа служащих в возрасте 18-35 лет, относительный прирост данной категории составил 3,55 %.

В центральных органах государственной власти с высшим образованием в 2024 году работали 98,7% государственных служащих, что свидетельствует о высокой квалификации работников и, как следствие, высоком качестве их трудовой деятельности. Однако большинство специалистов имеют непрофильное высшее образование, не связанное с системой государственной службы. То есть профессиональному обучению и повышению профессиональной компетентности государственных служащих уделяется мало внимания.

5. SWOT-анализ факторов формирования кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан показал:

5.1. Слабой стороной кадрового потенциала государственной службы является отсутствие государственных программ по его развитию, в части формирования кадрового резерва. А общая доля зачисленных резервистов из числа государственных служащих составляет от 20 до 30 процентов. Руководителями некоторых государственных органов власти институт резерва кадров не воспринимается как реальный механизм подготовки и продвижения перспективных кадров.

5.2. Сильной стороной кадрового потенциала государственной службы является: на замещённых должностях по состоянию на 01.01.2024 г. работают с высшим образованием 98% государственных служащих, в местных органах государственной власти – 93%, в местных органах самоуправления - 81%. В республике приступили к формированию государственного заказа на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, и профессиональную подготовку кадров на базе

образовательных учреждений.

5.3. Возможности использования кадрового потенциала государственной службы связаны с внедрением элементов цифровой экономики в систему государственного управления, внедрением элементов корпоративной культуры, реализацией новых программ повышения квалификации для руководителей государственных органов.

5.4. Угрозы по использованию кадрового потенциала государственной службы связаны с игнорированием кадрового потенциала, кадрового резерва, расстановка кадров государственных служащих не согласуется с их профессиональной подготовкой, в системе ротации кадров государственных служащих медленно идёт процесс их омоложения, слабо используется потенциал женщин в системе государственного управления, слабо используется потенциал учёных в области государственного управления, не достаёт гибкости в принятии базовых нормативных документов в системе государственной службы.

6. Определены социальные барьеры в развитии кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан. Они связаны с неудовлетворительной половозрастной кадровой структурой, низким уровнем квалификации государственных служащих и заработной платы, что в конечном итоге приводит к снижению результативности и общей эффективности функционирования государственной службы.

7. Для достижения целей и задач мобилизации кадрового потенциала государственной службы необходимо:

7.1. Модернизация структуры государственных органов, оптимизация их функций, совершенствование процесса планирования деятельности, укрепление финансового и материально-технического обеспечения, а также совершенствование системы стимулирования государственных служащих.

7.2. Конкретизация задач в части подготовки и переподготовки кадров для государственной службы.

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА ПО УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

3.1. Разработка направлений совершенствования механизма управления кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан

«Экономическая концепция – это целостная совокупность теоретических положений и научных представлений, определяющих понимание экономических процессов, механизмов и направлений их развития» [51].

В Таджикистане разработана и утверждена НСР-2030. В принципе, она направлена: «на создание идентичности нового типа – более открытой и динамичной, такой идентичности, которая позволила бы открыто отстаивать свои права, и была бы идеологически обоснована» [23].

В свете этой стратегии перед органами государственной власти Республики Таджикистан требуется определиться с базовыми принципами будущего развития национальной экономики и общества. По нашему мнению, в целях реализации НСП–2030 целесообразно при принятии управленческих решений следовать следующим принципам:

- системность и комплексность;
- адаптивность и гибкость при принятии управленческих решений;
- ориентация на результат.

Такой алгоритм системного подхода по реализации НСР-2030 позволит обеспечить три базовых принципа будущего развития республики:

- снижение уровня неопределённости будущего развития;
- повышение эффективности использования национальных ресурсов;
- реализацию инновационного подхода в развитие социально-экономической жизни республики.

В научной литературе, в документах стратегического развития соседствующих государств принцип превентивности не заявлен, мало кому

известен, в методическом плане не разработан. Дословно, «принцип превентивности предполагает предупреждение угроз и минимизацию возможных негативных последствий» [188].

Вместо этого термина и понятия нами предлагается иное понятие – достижение национальной государственности. Авторское определение этого понятия дано в главе 1.

Исходным теоретическим и методическим посылом в нашем исследовании выступает национальная государственность. Национальная государственность базируется на внутренней целостности общества, определяет всю существующую в государстве политико-экономическую систему.

Поэтому имеет смысл рассматривать национальную государственность (идентичность) как конструкт, который при определённых обстоятельствах может быть создан в той или иной стране.

В нашем исследовании составными компонентами национальной государственности как системы выступают следующие компоненты, которые следует рассматривать как обязательные элементы единой системы, выступающие неременным условием успешного развития и самосохранения государства:

- общее прошлое или общий опыт государственного устройства;
- набор общих ценностей для данного социума;
- общая социально-экономическая и политическая ответственность за будущее страны.

Первым компонентом национальной государственности является наличие у социума общего прошлого или общий опыт государственного устройства, который включает в себя память общего прошлого, выражающуюся в форме устойчивого набора ценностного восприятия важнейших событий в истории социума. Для лучшего понимания изменений социально-политического характера, происходящих на постсоветском пространстве, необходим новый концептуальный аппарат.

Как известно, формирование общественного сознания в советском

государстве происходило в рамках марксистско-ленинской теории. Не отвергая принципов этой теории, вместе с тем, необходимо отметить, что ряд её положений более не может считаться соответствующим современным реалиям в области национальных процессов.

Второй компонент концепции национальной государственности связан с набором общих ценностей, принятых в обществе в целях успешного государственного устройства. Для Республики Таджикистан с учётом внешних вызовов актуальными остаются вопросы самосохранения государства и его развития. В настоящее время на постсоветском пространстве активизировалась попытка создания новой национальной государственности. Она восходит к традиционным этническим ценностям, что фактически означает конкуренцию между национализмом и процессами глобализации, актуальными для современной постмодерной цивилизации.

Третий компонент концепции национальной государственности предполагает общую ответственность нации за будущее страны. Этот компонент является наиболее устойчивым из всех компонентов, так как общая ответственность объединяет людей всех возрастов и является не только наиболее важным условием успешного развития и самосохранения государства, но и связана с будущим как всего общества, так и отдельной личности. Для достижения целей национальной государственности используется определённая стратегия действий.

С учётом этих обстоятельств от государственных служащих требуется:

- исключительное право государственного служащего представлять все общество;
- пути формирования национального самосознания;
- уникальность и неповторимость каждого члена общества.

«Эффективное взаимодействие государства и гражданского общества является необходимым условием устойчивого развития страны» [59]. Поэтому для реализации этих приоритетов деятельность этих институтов должна быть основана на обобщении опыта прошлого в развитии нации, оценке состояния и

прогнозировании будущего развития республики.

В целях укрепления институциональной основы сохранения и развития национальной государственности необходимо реализовать комплекс мер, направленных на снижение административного давления на экономическую деятельность, снижение коррупционных проявлений и осуществление иных преобразований [153].

Отталкиваясь от предположений о характере развития Республики Таджикистан в свете национальной стратегии развития до 2030 года и с учётом положения дел в экономике выдвинем тезисы достижения поставленных в НСР-2030 целей.

Реализация НСР-2030 сопряжена с решением следующих проблем:

1. Реализуемая стратегия во многом зависит от неопределённости региональной геополитической обстановки;
2. В целях повышения эффективности национальной государственности требуется ускорение структурных реформ;
3. Для ускорения темпов социально-экономического развития требуется повышение уровня прогнозирования с учётом возможных рисков и усиление контроля за расходованием бюджетных средств,

В соответствии с НСР-2030 определены следующие приоритетные развития Таджикистана:

1. Организация эффективного государственного управления. В 2024 г. были достигнуты определённые результаты:
 - 1.1. Увеличена государственная помощь. Она включила налоговые льготы, гранты и субсидии как для населения, так и бизнес-структур;
 - 1.2. Повышение заработных плат, пенсий и пособий для отдельной категории граждан на 40%.
 - 1.3. Повысился индекс экономической активности (на 8,4%);
 - 1.4. Произошло повышение заработной платы государственных служащих.
2. Предусмотрено решение проблемы занятости;
 - 2.1. Увеличился приток туристов на 16,7% по сравнению с 2023 годом, что

способствовало увеличению рабочих мест. В 2024 году страну посетили более 1,6 млн иностранных граждан;

2.2. Наблюдалось повсеместное расширение производства в различных секторах экономики. Весомый вклад в ВВП внёс сектор производства и услуг.

2.3. Вследствие проблем с занятостью населения в республике развита вынужденная трудовая миграция, которая является одним из основных источников формирования ВВП, переводы мигрантов составляют примерно 25% ВВП;

3. Предусмотрено сокращение неравенства.

3.1. В 2024 г. национальный уровень бедности сократился с 34,3 процентов в 2014 году до 20,1 процентов в 2024 году.

3.2. Внедрение единого реестра социальной поддержки, позволившее охватить адресной помощью наиболее уязвимым слоям населения.

3.3. Активное стимулирование женского предпринимательства, для которого было выделено льготных займов на сумму свыше 1,6 млрд. сомони.

4. Развитие энергетической инфраструктуры.

4.1. Обеспечение доступа к электроэнергии и транспортным сетям в отдалённых районах.

4.2. Модернизация основных ГЭС (Кайраккумская и Нурекская) и увеличение финансирования Рогунской ГЭС до 5 млрд. сомони.

4.3. Новая линия электропередачи 220 кВ, в рамках проекта CASA– 1000.

2024 году стал периодом закрепления успеха, в рамках четвёртого стратегического плана «ускоренной индустриализации», где доля промышленности в структуре экономики продолжила расти.

Кроме развития этих приоритетных направлений предусмотрено приоритетное развитие сфер образования и здравоохранения, обеспечение продовольственной безопасности, заявлена борьба с коррупцией и т.д.

Концепция макроэкономического регулирования и повышения роли кадрового потенциала в повышении эффективности национальной государственности:

Одной из главных задач в системе государственного управления является необходимость макроэкономического регулирования и повышения эффективности национальной государственности.

1. В основе макроэкономического регулирования лежит обеспечение экономического роста.

АСПРТ зафиксировало рост экономики в 2023 и 2024 годах по 8,4 процентов. А в 2026 и 2027 годах планируется обеспечить рост экономики на уровне 8,3-8,5 процентов. В соответствии с прогнозными «сценариями инфляция в 2026 и 2027 годах должна составить около 6 процентов и около 7 процентов в среднесрочной перспективе» [46]. Экономический рост позволил сформировать положительный бюджетный баланс. В научной литературе отмечается, что «развитие энергетической инфраструктуры рассматривается как стратегический фактор экономической самостоятельности государства» [153]. Устойчивый рост государственных расходов обусловлен запуском крупных инфраструктурных строек (Рогунская ГЭС) и расходами на социальную сферу. Общие расходы предусмотрены на уровне 37,5 процента ВВП по сравнению с 31,1 процента в 2025 году [46].

Она стала следствием грамотной экономической политики страны и ускоренной индустриализации страны, что послужило росту промышленного производства. Кроме того, активное внедрение цифровизации в налоговые процедуры и упрощение процедур и создание благоприятной среды повысили собираемость налогов.

2. Главными задачами макроэкономического регулирования являются увеличение инвестиций в развитие человеческого капитала и поощрение внутренней трудовой мобильности. Это возможно на базе создания благоприятной инвестиционной среды, а именно:

- повышение роли и потенциала инвестиционных компаний;
- укрепление мер по защите инвестиций;
- совершенствование дизайна, администрирования и прозрачности мер стимулирования;

- устранение барьеров для входа в реальный сектор экономики.

3. *«Механизмами макроэкономического регулирования могут выступать:*

- создание конкурентной платформы для субъектов экономики;

- укрепление антимонопольного режима;

- сокращение чрезмерных механизмов контроля над ценами;

- совершенствование системы контроля государственной помощи и её реализация» [51];

4. *Формирование социальной платформы в условиях макроэкономического регулирования:*

В 2026 году планируется увеличение заработной платы и выплат (пособий) во всех государственных секторах примерно на 20-25%, включая пенсии и студенческие стипендии.

Предусмотрено увеличение ассигнований, в том числе:

- на сферу образования на 20 процентов;

- на сферу здравоохранения на 20 процентов.

В результате бюджет на социальную защиту в 2026 планируется увеличить на 49,0 процента [51].

5. *Ожидается снижение уровня бедности.* В соответствии с прогнозом бедность в Таджикистане в следующие 7 лет сократится до 10 процентов.

«В соответствии с государственной программой содействия занятости населения на 2023-2027 гг. планируется переход от экспорта рабочей силы к созданию продуктивной занятости внутри страны» [28]. Возвратившиеся мигранты активно проходят обучение и переподготовку, для повышения конкурентоспособности и стимулирования самозанятости. Ежегодно выделяется более 1,6 млрд. сомони для поддержки бизнес-инициатив путём выделения льготного микрокредитования и открытия малого бизнеса.

6. *Механизмы государственного регулирования роли кадрового потенциала в повышении эффективности национальной государственности.* Механизмы предполагают, в первую очередь, администрирование мер поддержки и стимулирования, а также систематизацию мер государственной поддержки,

которых насчитывается около 200 стимулов, многие из которых не имеют практического применения.

По поручению правительства Республики Таджикистан ставится задача приступить к созданию «подушки» для погашения еврооблигаций в 2025-2027 годах.

7. Институты по созданию благоприятных условий повышения эффективности национальной государственности. Анализ позволил выявить пробелы законодательного плана в создании институтов по созданию благоприятных условий повышения эффективности национальной государственности. Выявлено несовершенство закона о конкуренции, имеются замечания к правоприменительной практике антимонопольной службы.

В качестве мер институционального сопровождения необходимо: «Ускорить продвижение структурных и институциональных реформ в области защиты прав собственности, обеспечения исполнения контрактов, конкурентной среды, регулирования инвестиций и упрощения процедур торговли» [23]. Также требуется усиление координации структур государственных органов власти, создание институциональной структуры Таджикистана для формирования и реализации инвестиционной политики и содействия инвестициям.

Приоритеты развития кадрового потенциала государственной службы по достижению целей эффективной национальной государственности

Приоритетами в развитии кадрового потенциала выступают:

1. Мероприятия по повышению уровня общественного здоровья, формированию модели здорового образа жизни в республике.

2. Реформирование системы общего, профессионального образования и науки, которая должна быть направлена на обеспечение равенства и доступности образования и повышение качества образовательного процесса.

3. Усиление социальной защиты населения, которое предполагает институциональную модернизацию системы социальной защиты.

4. Повышение культурных ценностей в цивилизационной модели граждан Таджикистана, формирование единого культурного пространства на базе

развития национальных традиций и культуры.

5. Формирование благоприятной среды для жизни через повышение доступа к жилью, совершенствование системы коммунального обслуживания.

6. Сокращение социального неравенства, включая развитие системы обеспечения инклюзивного развития.

Эти направления приоритетного развития должны учитывать основные положения реализации НСР-2030 и национальную специфику, в том числе:

– «рост численности детей. Численность детей от 3 до 6 лет к 2030 году составит более 1,1 млн человек и возрастет по сравнению с 2015 годом более чем на четверть миллиона» [23];

– численность детей в возрасте начального и среднего образования будет расти в среднем на 2,3% в год, их численность достигнет к 2030 году примерно 2,6 млн. человек;

– «около 30% выпускников школ (примерно 60 тыс. чел.) должны быть вовлечены в начальное и среднее профессиональное образование, для чего потребуется усиление мощности этого уровня профессионального образования почти в два раза» [153];

– высшее образование должно быть сбалансировано с другими уровнями, отражая потребности рынка труда. Необходимость ресурсов и энергоэффективности, внедрения IT-технологий в сфере государственного управления для обеспечения устойчивого развития потребует соответствующего образования и обучения. При этом в рамках оптимизации структуры образования необходимо будет увеличить число выпускников в области инженерных, технических специальностей и естественных наук. В целом, «охват высшим профессиональным образованием должен возрасти до 30%» [23];

– «развитие отраслевых программ переподготовки позволит подготовить людей к работе по приоритетным специальностям. Сейчас у 35-40% специалистов в среднем направление профессионального образования не соответствует требованиям рынка труда, с этой целью в программу переподготовки необходимо вовлекать ежегодно более 100 тыс. человек» [23];

В системе подготовки кадров для государственной службы приоритеты выглядят следующим образом:

- «формирование эффективного механизма подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ним;
- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих» [23].

Они включают следующие механизмы и инструменты реализации:

1. Оценка и анализ компетенций государственных служащих. Они предполагают:

- повышение эффективности работы органов управления;
- улучшение качества принимаемых решений;
- повышение профессионализма сотрудников;
- укрепление организационной культуры.

Оценка и анализ компетенций позволит определить сильные и слабые стороны сотрудников, для чего требуется проведение аттестаций, анкетирования, тестирований и других методов оценки. На основе полученных данных можно разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника и предоставить им необходимую поддержку и обучение.

2. Прогнозирование и планирование карьеры государственных служащих предполагает:

- повышение чувства ответственности государственных служащих;
- планирование карьеры и развитие персонала. Планирование карьеры – это процесс определения целей и путей развития для каждого сотрудника. Он позволит сотрудникам иметь ясное представление о своих возможностях и перспективах в организации.

3. Мотивация и стимулирование деятельности государственных служащих связана с решением следующих проблем:

- непродуктивной организационной культуры;

- нехватки квалифицированных кадров;
- высокой текучести кадров;
- несовершенства программ дополнительного образования.

Исследователи отмечают: «Система стимулирования труда государственных служащих должна обеспечивать заинтересованность персонала в достижении высоких результатов служебной деятельности» [103]. «Сущность мотивации государственных служащих заключается в формировании мотивов и стимулов к труду, обеспечивающих выполнение служебных задач и способствующих реализации более широких государственных и общественных интересов» [103]. Следовательно, мотивация и стимулирование деятельности государственных служащих являются важными инструментами развития кадрового потенциала. Это может включать использование системы премирования, наград и поощрений за достижения, а также создание благоприятной рабочей среды и условий для развития сотрудников. Мотивированный персонал более эффективен и готов к росту и развитию.

Риски развития человеческого капитала по достижению целей эффективной национальной государственности

1. Проблемы и вызовы в развитии кадрового потенциала по достижению целей эффективной национальной государственности

Мобилизация кадрового потенциала государственной службы в Республике Таджикистан сталкивается с рядом проблем и вызовов, которые могут затруднять процесс реализации НСР-2030. Они включают:

- недостаток квалифицированных кадров. Один из основных вызовов в развитии кадрового потенциала органов государственного управления в республике – это недостаток квалифицированных кадров с широким набором компетенций, особенно в сельской местности;
- несовершенство стимулирующих мер поддержки государственных служащих, связанных с отсутствием перспективы карьерного роста, низкой мотивацией сотрудников, что негативно сказывается на их производительности и развитии;

– отсутствие чёткой системы подготовки и переподготовки государственных служащих. Профессиональное обучение и повышение квалификации выступают ключевыми условиями развития кадрового потенциала. Однако, в деятельности органов государственного управления данному направлению зачастую уделяется недостаточное внимание. В этой связи В.М. Маслов отмечает, что «система подготовки и переподготовки кадров государственной службы должна обеспечивать непрерывное профессиональное развитие служащих в соответствии с изменяющимися требованиями государственного управления» [125].

– отсутствие современных методов управления персоналом. Существенной проблемой остаётся недостаточная эффективность кадрового менеджмента в системе государственной службы Республики Таджикистан. В частности, наблюдается слабая коммуникация между руководящим составом и рядовыми сотрудниками. Как отмечает К.О. Магомедов, «эффективное управление персоналом предполагает формирование устойчивой системы мотивации, профессионального взаимодействия и организационной коммуникации» [157].

3.2. Формирование системы управления кадровым потенциалом государственной службы в целях создания эффективной национальной государственности Республики Таджикистан

Формирование кадрового потенциала в системе государственного управления должно корреспондироваться с целями и задачами, которые стоят перед народным хозяйством Республики Таджикистан в целях создания эффективной национальной государственности.

С этой целью дадим оценку положения дел в экономике Республики Таджикистан и складывающимся тенденциям в этом секторе.

Таблица 3.1 – Основные макроэкономические показатели Республики Таджикистан за 2024 гг.

№	Показатель	2024 год
1.	ВВП, млрд. долл.	14,2
2.	Темпы роста ВВП (%)	8,4
3.	ВВП на душу населения, дол.	1394
4.	Инфляция (%)	3,6

Продолжение таблицы 3.1.		
5.	Инвестиции в основной капитал (% ВВП)	30
6.	Уровень безработицы (%)	7,04
7.	Экспорт млрд. долл.	1,9
8.	Импорт, млрд. долл.	6,9
9.	Денежные переводы % ВВП	49
10.	Государственный долг % ВВП	~ 25,2
11.	Уровень бедности	~ 20,1*

Источник: составлено по данными Всемирного банка и АСПРТ [39], [46].

Экономическое развитие Таджикистана за 2024 год характеризуется положительной динамикой макроэкономических показателей, показывая устойчивый рост во всех секторах экономики, особенно после 2020 года. Программа ускоренной индустриализации Республики Таджикистан направлена на модернизацию отраслей национальной экономики, повышение благосостояния населения и снижение безработицы. В целом, реализация НСР-2030 года и фокус на четвёртой стратегической цели – ускоренной индустриализации позволил стране остаться одной из самых быстрорастущих экономик в регионе Центральной Азии.

1. За 2024 год темпы роста ВВП составили 8,4%, в долларовом исчислении 14,20 млрд. долл., по сравнению с 2020 годом 4,4 % и 8,3 млрд. долл. «В номинальном исчислении ВВП на душу населения в 2024 г. составил 1394 долл., а по паритету покупательной способности – 4756 долларов США» [46]. Данный показатель увеличился в более чем 1.5 раза. В целом экономика страны выросла за 2024 г. на 8,4, процента. Высокие показатели ВВП значительно превысили плановые ожидания, обусловленные региональной нестабильностью и последствиями пандемии COVID-19 в 2021 году.

За анализируемый период экономика республики росла, с одной стороны, за счёт увеличения промышленного производства и роста инвестиций в инфраструктуру и энергетику, с другой стороны, роста доходов в виде денежных переводов трудовых мигрантов, обусловленного высоким спросом на рабочую силу в основных странах-реципиента. Стоит отметить, что «экономический рост

* Разница в оценках уровня бедности связана с использованием разных методик расчёта.

в странах с переходной экономикой в значительной степени обеспечивается инвестиционной активностью, развитием промышленного сектора и увеличением внутреннего потребления населения» Также за отчётный период увеличился «индекс экономической активности в республике в 2024 г. на 8,2 процента в годовом исчислении благодаря росту потребления домохозяйств и инвестиций» [39].

Ключевым фактором экономической динамики страны остаются денежные переводы трудовых мигрантов, объём которых по итогам 2024 года составил около 49% от ВВП.

Благодаря эффективной денежно-кредитной политике индекс потребительских цен удалось удержать на уровне 3,8 %, что ниже ожидаемого уровня. Уровень безработицы за отчётный период составил более 7,04%, а уровень бедности снизился до 20,1%.

Экспортная выручка за 2024 года достигла 1,9 млрд. долл., тогда как импорт составил около 6,9 млрд. долл., что создаёт риски зависимости от ценовой конъюнктуры на мировых рынках.

Таблица 3.2. – Динамика ВВП Республики Таджикистан по секторам экономики за 2024 г.

№	Показатели	Долл. США
1.	ВВП от производства (промышленности)	4, 83 млрд.
2.	ВВП от сельского хозяйства	3, 19 млрд.
3.	ВВП от строительства	1, 10 млрд.
4.	ВВП от сферы услуг	4, 97 млрд.
5.	ВВП от транспорта	1, 30 млрд.

Источник: составлено по данным Всемирного банка и АСПРТ [39], [45]

2. В Таджикистане наблюдалось повсеместное расширение производства в различных секторах экономики. Весомый вклад в ВВП внёс сектор промышленности - 20%, сфера услуг – 20% и сельское хозяйство – 22%. Сектор услуг остаётся «одной из ключевых составляющих экономики Таджикистана, показывая положительную динамику вместе с промышленностью и сельским хозяйством. Объёмы оптовой и розничной торговли увеличились на 1,7 пп» [46].

3. За 2024 год зафиксирован рекордный приток иностранных граждан - более 1,6 млн человек, что на 16,7% выше показателя 2023 года. Увеличение притока туристов демонстрирует высокую эффективность туристической отрасли и способствует созданию рабочих мест, особенно в регионах.

4. Аграрный сектор продолжает играть значительную роль в экономике страны. В 2024 году валовая продукция сельского хозяйства увеличилась на 9,2 %. Этому способствовало «расширение площадей под интенсивные сады и внедрение технологии капельного орошения» [46]. Несмотря на климатические вызовы, урожайность пшеницы (зерновых) выросла на 2,4 % достигнув 880,7 тыс. тонн, что способствовало снижению зависимости от импорта.

За счёт увеличения доходов в секторе домашних хозяйств в 2024 году в республике активизировалась строительная отрасль, прирост в которой, по данным АСПРТ, составил 11,4%. «Строительная отрасль отражает наметившиеся процессы урбанизации в республике» [46].

Темпы роста в строительстве могли бы быть выше, но из-за обременительных процедур приток зарубежных инвестиций ограничен. Действующие процедуры выхода на местный рынок и государственной регистрации иностранных инвестиций в Таджикистане обременительны и нуждаются в усовершенствовании.

5. В 2024 году произошла динамика в сфере экспортно-импортных операций. Если в 2023 году доля экспорта к ВВП республики составила 23%, то в 2024 году она снизилась до 13,6%. «Увеличились закупки продуктов питания (пшеницы, пшеничной муки), нефти и строительных материалов. Эта продукция, в большей части, ввозится из России, Казахстана и других стран СНГ. Китай является третьей по величине импорта страной, поставляющей в основном бытовую технику и оборудование» [46].

6. Достижения в сфере экономики позволили увеличить государственную помощь. Она включила налоговые льготы, гранты и субсидии, что согласуется с задачами НСР-2030. Инструментарий государственной помощи достаточно широкий, но имеются серьёзные вопросы в части прозрачности, соблюдения

жёстких критериев и контроля.

7. Развитие системы государственного управления согласуется с развитием телекоммуникационного сектора. Однако его развитие сдерживается наличием монополистической практики. В республике практически отсутствуют важные нормативно-правовые документы по регулированию этого сектора. Телекоммуникационный сектор страдает от излишнего контроля со стороны органов государственной власти. С одной стороны, необходимость контроля обусловлена последствиями межэтнических столкновений, с другой стороны, лишает народ доступа к независимой информации.

8. Многие государственные институты создают неоправданные барьеры, которые тормозят развитие бизнеса по причине непрозрачности судебных решений, недостаточной независимости и последовательности в судебной системе. В основе внешнеторговой стратегии Таджикистана лежит приоритет защиты внутреннего рынка через механизмы импортазамещения, реализуемые на фоне относительно либерального тарифного режима.

9. В 2024 году рост инвестиций за счёт государства в сферах энергетики и транспорта привёл к увеличению бюджетных расходов. Доля расходов возросла до 30,4 % от ВВП в 2024 году по сравнению с 29,1% в 2023 году.

10. В системе государственного управления общие текущие расходы составили в 2024 г. примерно 21,8 процентов ВВП, фонд заработной платы в государственном секторе Таджикистана составил в 2024 году 7,5 процентов от ВВП. Несмотря на повышение, «зарботная плата государственных служащих в Таджикистане все ещё значительно ниже, чем в других Центральноазиатских республиках, что является причиной высокой текучести кадров и эмиграции» [46]. По данным АСПРТ «среднемесячная зарботная плата в государственном секторе Таджикистана в 2024 г. составила примерно 241 долларов США» [46].

11. Одной из острейших проблем в социально-экономической жизни Таджикистана является наличие высокого процента бедного населения, что создаёт социальное напряжение в обществе. В 2024 году произошли позитивные изменения в критически важном сегменте, а именно произошло сокращение

уровня бедности до 20,1%, а доля крайней бедности, с учётом только продовольственного компонента, примерно до 11% [46].

Причин высокого уровня бедности достаточно, в нашем исследовании остановимся лишь на одной. По статистическим данным «более 70 процентов населения Таджикистана проживают в сельской местности и, в основном, находят работу в низкооплачиваемом секторе сельского хозяйства» [46]. В Душанбе доля бедного населения на порядок ниже.

В республике были пересмотрены критерии состояния бедности. В 2013 году уровень доходов, отражающих состояние бедности, составлял 146,77 сомони в месяц, в 2019 году составил 213, а в 2021 году – 323 сомони в месяц, а в 2024 году – уже 487 [49].

12. Миграция в республике выполняет двоякую роль. С одной стороны, отток кадров снижает экономические показатели роста экономики, негативно сказывается на функционировании института семьи и воспитании детей. С другой стороны, трудовая миграция является одним из основных источников формирования ВВП, переводы мигрантов составляют примерно 25-45% ВВП, более 90 процентов которых поступает из России.

13. Экономику Таджикистана невозможно представить без экспортно-импортных операций. Экспортными позициями в республике считаются: виноград, сухофрукты, хлопчатобумажная пряжа, цемент, драгоценные металлы. Пряжа направляется в Россию и Турцию, цемент в Афганистан и Узбекистан, фрукты в Казахстан и Россию. На Россию, Казахстан и Узбекистан приходится примерно 80 процентов экспорта.

Большой вклад в достижение этих показателей внесли государственные служащие. Однако перед народным хозяйством Таджикистана стоят не менее сложные задачи по достижению целей НСР-2030 и решению поставленных в ней задач. Для этого требуется «мобилизация кадрового потенциала государственных органов управления не только количественного плана, но и концентрация духовных и психофизических сил государственных служащих» [169].

Результаты анализа, представленного в главе 2, показали, что в настоящее время численность работников государственного управления не оптимальна. Чтобы сохранить эти позитивные тенденции в будущем, от государственных служащих и органов государственного управления требуется совершенствование структуры государственного управления, устранение дублирования функций. Реализация этих направлений сопряжена с определёнными сложностями. Имеются серьёзные претензии по качественному подбору кадрового состава государственных служащих, не изжил себя принцип «через знакомства», зачастую конкурсный отбор проводится формально, перемещения и продвижение кадров не носят плановый характер.

Вашаломидзе Е.В. утверждает: «формирование и развитие кадрового потенциала государственных структур должно определяться не только уровнем образования, но и физическим и психологическим потенциалом, социальной зрелостью» [213].

Реализация кадрового потенциала государственной службы является отражением не только состояния общественных отношений, их зрелости и научности, но и развития сферы образования, системы подготовки и переподготовки кадров системы государственного управления, а именно:

- качества системы образования в республике;
- состояния общего и профессионального образования;
- системы специальной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;
- мотивации государственных служащих и их стремления к саморазвитию.

Качество государственного управления, принятие управленческих решений во многом зависят от уровня профессионального мастерства кадрового потенциала государственной службы.

Роль кадрового потенциала в эффективности национальной государственности

В современной научной литературе существует многообразие подходов к оценке «кадрового потенциала» в развитии республики. Поэтому требуется их

систематизация.

1. Значение развития кадрового потенциала для повышения эффективности национальной государственности. В своём исследовании Пицик Н.И. отмечает: «Развитие кадрового потенциала органов государственного управления играет ключевую роль в повышении эффективности национальной государственности, а именно в создании необходимых условий для экономического, социального, культурного прогресса народа, как выражение стремления народа к достижению государственной самостоятельности» [225].

2. Роль кадрового потенциала в качественном выполнении функций и задач государственного управления. Развитие кадрового потенциала позволяет органам государственного управления выполнять свои полномочия и функции на более высоком уровне, так как более квалифицированные и компетентные сотрудники способны эффективно решать сложные задачи, принимать взвешенные управленческие решения [119].

Реализация НСР-2030 предполагает улучшение качества предоставляемых услуг. Компетентные и мотивированные сотрудники в состоянии повысить уровень предоставления государственных услуг.

3. Повышение эффективности и результативности работы кадрового потенциала для повышения эффективности национальной государственности.

Компетентные и мотивированные сотрудники способны эффективно использовать свои знания и навыки для достижения поставленных целей и задач, в том числе заложенных в НСР-2030 года. В исследовании В.Б. Салаховой, О.В. Киселёвой и А.В. Кидановой представлены сравнительные данные о кадровой обеспеченности государственного аппарата, позволяющие дифференцировать нагрузку на государственных служащих в расчёте на 1000 занятых в экономике. Согласно полученным авторами результатам, «на 2019 год приходилось на 1000 занятых в экономике: в России – 17 специалистов, в Великобритании – 12, в США – 14» [192, С.49].

4. Укрепление доверия населения к государственной власти [219].

Развитие кадрового потенциала способствует повышению уровня репутации органов государственного управления и доверия общества. Компетентные и этичные характеристики государственных служащих способны «обеспечить прозрачность, эффективность принятия управленческих решений, повысить ответственность за регламенты работы органов управления, что в совокупности ведёт к повышению доверия со стороны граждан республики. Доверие граждан к государственным институтам во многом определяется профессионализмом и ответственностью государственных служащих» [114, С.184].

5. *Основные принципы развития кадрового потенциала органов государственного управления для повышения эффективности национальной государственности.* Развитие кадрового потенциала органов государственного управления для повышения эффективности национальной государственности основывается на ряде принципов, которые помогают обеспечить эффективность и успешность работы органов управления. Рассмотрим основные принципы:

5.1. *Принцип компетентности.* Основой развития кадрового потенциала является наличие штата высококвалифицированных и компетентных специалистов. Органы управления призваны обеспечить замещение должностей опытными, квалифицированными специалистами с широким кругом компетенций, способных выполнять поставленные задачи. По Г.В. Атаманчуку: «компетентность государственных служащих непосредственно влияет на качество исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг» [144].

5.2. *Принцип мотивации.*

Развитие кадрового потенциала требует создания мотивационной системы, которая призвана стимулировать государственных служащих к созданию необходимых условий для экономического, социального, культурного развития населения, как способ его выражения к достижению государственной самостоятельности.

5.3. Принцип эффективности. Для реализации политической власти народа все мероприятия государственных служащих должны быть направлены на достижение максимальной эффективности работы органов управления. Эти мероприятия включают вопросы оптимизации процесса работы, использование современных технологий и методов, обеспечивающих эффективное использование ресурсов. Органы управления должны стремиться к постоянному улучшению своей работы и достижению наилучших результатов.

5.4. Принцип открытости и прозрачности. В целях обеспечения обратной связи с народом требуется создание открытой и прозрачной системы управления.

Органы управления должны обеспечить доступность информации о своей работе, организовать обратную связь с народом, учитывать мнения граждан и их предложения. Такой подход способствует повышению доверия со стороны граждан и укреплению репутации органов управления. Как отмечает Г.А. Борщевский, «эффективная обратная связь между государством и обществом способствует повышению качества управленческих решений» [67].

6. Методы и инструменты развития кадрового потенциала органов государственного управления для повышения эффективности национальной государственности. Развитие кадрового потенциала органов государственного управления включает использование различных методов и инструментов. Гибкое их использование помогает улучшить качество работы персонала и повысить его профессиональные навыки. Более подробно они представлены в разделе 1.2.

7. Механизмы совершенствования развития кадрового потенциала органов государственного управления для повышения эффективности национальной государственности. В качестве примера приведём опыт Российской Федерации. Права и обязанности государственных служащих вытекают из Указа Президента РФ «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [21].

В Республике Таджикистан тоже разработаны и приняты нормативные документы, регламентирующие права и обязанности государственных служащих.

В частности, «Реестр государственных должностей Республики Таджикистан» и приложение к нему, «Квалификационные требования по государственным должностям государственной службы». Они способствуют оздоровлению служебного климата государственного аппарата и улучшению институционального сопровождения организации гражданской службы.

7.1. Разработка и реализация стратегии развития кадрового потенциала.

Первым шагом в совершенствовании развития кадрового потенциала органов государственного управления является разработка и реализация стратегии. Это позволит определить цели и приоритеты развития персонала, а также разработать планы и мероприятия для их достижения.

7.2. Механизмы мотивации и стимулирования государственных служащих

Действующие механизмы мотивации и стимулирования государственных служащих в Республике Таджикистан представлены в разделе 2.2. SWOT-анализе факторов развития кадрового потенциала. Важно создать оптимальные условия для профессионального роста и развития государственных служащих, обеспечить их непрерывное профессиональное образование.

7.3. Создание системы оценки и развития государственных служащих

Для эффективного развития кадрового потенциала требуется систематизировать взгляды на формирование кадрового потенциала государственной службы. Развитие кадрового потенциала является важным аспектом достижения целей национальной государственности. Оно включает разработку и внедрение эффективных систем и процессов управления персоналом, таких как рекрутинг, отбор, адаптация новых сотрудников, управление производительностью, управление конфликтами и другие аспекты государственного управления.

Это позволит определить сильные и слабые стороны сотрудников, выявить потенциал и возможности достижения целей национальной государственности.

Совершенствование процесса развития кадрового потенциала органов государственного управления требует «системного подхода и усилий со стороны руководства» [22]. Это позволит создать эффективную и профессиональную

команду, способную успешно решать задачи по сохранению национальной государственности (Таблица 3.3).

Таблица 3.3. - Систематизация требований к кадровому потенциалу для решения задач по сохранению и развитию национальной государственности

Развитие национальной государственности как элементов реализации объективных процессов	Сущность требований к кадровому потенциалу	Свойство требований к кадровому потенциалу
Направления развития кадрового потенциала	Понимание признаков общественного развития. Чёткое представление о сущности национальной правовой системы. Понимание целей общественного развития. Понимание роли институтов и их специфику. Управление знаниями и навыками.	Исключительное право госслужащего представлять все общество. Представлять масштаб свободы всех субъектов права. Пути формирования национального самосознания Уникальность и неповторимость каждого члена общества
Основные принципы развития кадрового потенциала	Системность и комплексность подхода. Адаптивность и гибкость. Ориентация на результат. Учёт потребностей и интересов сотрудников.	Повышение эффективности работы органов управления. Улучшение качества принимаемых решений. Повышение профессионализма сотрудников. Укрепление организационной культуры
Методы и инструменты развития кадрового потенциала	Обучение персонала. Менторинг и коучинг. Системы оценки и обратной связи. Программы мотивации и стимулирования.	Планирование карьеры и развития. Развитие персонала. Повышение чувства ответственности государственных служащих Аттестация кадрового потенциала государственной службы
Проблемы и вызовы в развитии кадрового потенциала	Несовершенная кадровая политика. Низкая зарплата государственных служащих. Несовершенство механизмов стимулирования.	▪ Непродуктивная организационная культура ▪ Нехватка квалифицированных кадров. ▪ Высокая текучесть кадров. ▪ Несовершенные программы дополнительного образования. ▪ Отсутствие системы мотивации и стимулирования.

Источник: составлено автором

Резюмируя данные таблицы, можно констатировать, что кадровый потенциал органов государственного управления представляет собой совокупность квалифицированных и компетентных сотрудников, которые должны обладать необходимыми знаниями, навыками и опытом для эффективного выполнения своих должностных обязанностей. По мнению И. Кибанова: «Такой подход является одним из ключевых ресурсов, определяющих успешность и эффективность работы органов государственного управления в конкретных исторических условиях того или иного периода развития республики» [114].

Для решения задач по сохранению и развитию национальной государственности от кадрового потенциала требуется чёткое понимание признаков общественного развития, сущности целей общественного развития, представления о национальной правовой системе и роли институтов, и их специфики, умения управлять знаниями и навыками. Поэтому от кадров государственных служащих требуется наличие соответствующего образования, опыта работы и необходимой мотивации. Кадровый потенциал органов государственного управления должен быть достаточным и соответствовать требованиям и задачам в свете решаемых задач. Свойства требований к кадровому потенциалу государственной службы содержат исключительное право государственного служащего представлять все общество, государственный служащий должен представлять масштаб свободы всех субъектов права, пути формирования национального самосознания и уникальность и неповторимость каждого члена общества. Квалифицированные и компетентные сотрудники способны эффективно выполнять свои обязанности, принимать правильные решения и обеспечивать качественное предоставление государственных услуг. Кадровый потенциал также влияет на имидж и репутацию органов государственного управления, а также на доверие общества к ним.

Повышение уровня кадрового потенциала является важнейшей задачей, обеспечивающей усиление эффективности и результативности системы

государственного управления. Для этого необходимо проводить системную работу по повышению эффективности работы органов управления, улучшению качества принимаемых решений, повышению профессионализма сотрудников и укреплению организационной культуры.

Основными принципами развития кадрового потенциала являются системность и комплексность подхода, адаптивность и гибкость, ориентация на результат, учёт потребностей и интересов сотрудников.

Однако, в развитии кадрового потенциала органов государственного управления Республики Таджикистан существуют проблемы и вызовы, такие как недостаток финансирования, несоответствие квалификации сотрудников требованиям современного управления и др.

3.3. Интеграция экономической политики в систему управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан

В предыдущем параграфе заявлена и обоснована концепция повышения роли кадрового потенциала в повышении эффективности национальной государственности. Вытекающая из этой концепции кадровая экономическая политика должна учитывать изменения, происходящие в обществе и во внешнем окружении государства.

1. В свете этой концепции объектами кадрового регулирования определены:
 - исключительное право госслужащего представлять все общество;
 - пути формирования национального самосознания;
 - различные аспекты совершенствования кадрового потенциала государственной службы;
 - востребованность конкретных составляющих кадрового потенциала государственной службы;
 - контроль за профессиональным качеством кадрового потенциала;
 - защита интересов государственных служащих;
 - повышение профессионализма сотрудников и развитие креативно когнитивного подхода в управлении;

– укрепление организационной культуры и цивилизационного управления.

2. В содержательном плане такая кадровая политика должна включать следующие элементы:

- обеспечение качественными кадрами органов государственной власти;
- обоснование эффективных методов кадровой экономической политики;
- разработка профессиональных стандартов для государственных служащих;
- система мер, направленных на улучшение профессионального качества кадрового потенциала государственной службы.

Актуализирована проблема капитализации человеческих ресурсов как один из путей развития республики. Целью таких капитальных вложений является формирование состава высокопрофессиональных работников с широким набором профессиональных компетенций. Выделены приоритеты достижения этой цели. Выделена рискованная составляющая, препятствующая достижению повышения эффективности национальной государственности Республики Таджикистан.

Учитывая эти базовые элементы кадровой политики, можно значительно повысить роль кадрового потенциала в социально-экономическом и политическом устройстве государства и общества.

Вызовы, происходящие во внешнем окружении Республики Таджикистан, предполагают внесение своевременных корректив в государственную кадровую экономическую политику.

Для этого необходимо уделять внимание следующим аспектам:

- с учётом прогнозных сценариев структурных изменений в системе государственного управления внесение соответствующих корректив;
- регулярное расширение профессиональной компетентности государственных служащих;
- совершенствование обратной связи с общественными структурами;
- мотивирование государственных служащих на обновление знаний и формирование новых компетенций.

Таким образом, эффективная кадровая политика на государственной службе

должна строиться на основе комплексности, целостности и системности, а также создания условий для обеспечения качественной работы персонала.

Крайне важная задача – создание современной, перспективной модели регулирования работы структур и менеджмента государственного управления, акцентируя повышенное внимание к нуждам социальной платформы, современному профессиональному обществу. При этом, развитие ресурсов государственной службы должно корреспондироваться и с целями, задачами и функциями органов государственного управления.

В первоочередном порядке требуется решение задачи по созданию рабочих мест среди молодёжи и содействие развитию предпринимательства, комплексной реализации государственной экономической политики занятости, скоординированной с политикой в области рыночного образования.

В разделе 3.1. приведены показатели роста численности детей от 3 до 6 лет, численность которых: «к 2030 году составит 1,1 млн человек, численность детей начального и среднего уровня образования – 2,6 млн человек, в совокупности около 4 млн человек» [24]. «Это обстоятельство скажется на возрастной структуре общества и предъявит особые требования к органам государственной власти в части развития профессионального образования и создания рабочих мест» [24].

В порядке реализации государственно-частного партнёрства и развития интеграционных процессов предлагается вести подготовку специалистов не только для нужд Республики Таджикистан, но и, с учётом развития международных требований рынка XXI века, в первую очередь, формирования индустриального человека. Для этого в рамках межправительственных соглашений на территории зарубежных стран вести подготовку преподавателей профессиональной школы, но сам процесс организации профессионального образования вести на территории Таджикистана с финансовым участием Российской стороны.

Только в этом случае может быть решён вопрос роста человеческого капитала и будут защищены национальные интересы таджикского общества. В

этом случае стоимость профессионализма на рынке труда должна возрасти, а с точки зрения синергии позитивно скажется и на росте человеческого капитала в экономическом потенциале республики.

Реализация поставленных задач предполагает расширение применения телекоммуникационных сервисов при обмене данными в целях стимулирования занятости молодёжи и поддержки развития международной предпринимательской деятельности.

Три ключевые задачи стоят перед республикой на новом этапе повышения эффективности национальной государственности, «во-первых, достичь достаточного уровня социально-экономического развития, сопоставимого со странами со средним уровнем доходов; во-вторых, повысить устойчивость развития путём диверсификации и повышения конкурентоспособности национальной экономики; в-третьих, расширить и укрепить средний класс» [23].

Чтобы решить эти задачи требуется:

- обеспечение повышения доходов населения, особенно среди сельского населения, молодёжи и женщин;
- сокращение уровня неравенства в обществе.

*Особенности кадровой экономической политики в условиях повышения
эффективности национальной государственности*

Повышение эффективности национальной государственности связано с обеспечением стабильности функционирования политико-экономической системы.

А.Н. Савлук под кадровой политикой следует понимать: «политический курс государства, направленный на создание работоспособной системы управления кадровым резервом, как на федеральном, так и на региональном уровнях для обеспечения стабильного функционирования политической системы» [226].

Н.Н. Богдан и И.П. Бушуева отмечают: «будучи видом деятельности, кадровая политика включает в себя определённые элементы: цели, субъект, объект, предмет, принципы, содержание (направления реализации)» [66]. Все

элементы кадровой политики должны рассматриваться применительно к институтам политической системы.

Основной целью кадровой экономической политики государства является формирование высокопрофессионального, стабильного, сбалансированного государственного аппарата. Достижение этой цели предполагает решение ряда задач, которые представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Задачи кадровой экономической политики по мобилизации кадровым потенциалом государственной службы

Источник: Составлено автором

«Государственная экономическая политика по мобилизации кадрового потенциала государственной службы – это последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию кадрового потенциала с учётом состояния и прогнозов о количественных и качественных потребностях

в кадрах государственных служащих» [176]. Неправильный подбор кадров ведёт к значительным издержкам, пустой растрате образования и опыта работы, высокой текучести.

Принципиальная особенность кадровой экономической политики в условиях повышения эффективности национальной государственности состоит в том, что она может и должна отражать внутреннюю и внешнюю сторону функционирования государственных органов власти.

Приоритетными направлениями экономической кадровой политики в системе государственной службы являются:

- формирование эффективного механизма подбора профессионального кадрового состава государственных служащих и работы с ним. В числе практических мер:

- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;

- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих. При этом, профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих признаны одним из важнейших направлений кадровой политики.

В реализации указанных приоритетных направлений наиболее значимым является решение следующих основных задач:

- управление развитием профессиональных качеств государственных служащих;

- обновление и ротация кадрового состава государственных служащих;

- формирование кадрового резерва и обеспечение его эффективного использования;

- объективная оценка результатов деятельности государственных служащих, в первую очередь при проведении профессиональной аттестации.

Следовательно, главной по существу стратегической задачей мобилизации кадрового потенциала государственной службы является формирование компактного, высокопрофессионального, оптимального сбалансированного и

эффективного аппарата органов власти всех уровней.

Т.В. Щукина отмечает: «суть государственной кадровой политики состоит в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной службе высококвалифицированных специалистов, в создании условий по реализации ими своего профессионального когнитивно-креативного потенциала для успешного исполнения должностных обязанностей и обеспечения на этой основе эффективного функционирования органов государственной власти» [230].

По мнению Ю.Г. Одегова: «основная цель кадровой политики – внести эффективный вклад в осуществление стратегии государства и привить государственным служащим социальную ответственность перед государством и обществом» [97].

В обществе не существует институтов, способных полностью контролировать принятие решений по повышению эффективности национальной государственности. Политическая власть во многом реализуется через личное влияние, и этот процесс содержит значительную долю непредсказуемости и непрогнозируемости, будучи связан с мотивацией того или иного политика. Мотивация является ведущей силой, которая определяет действия и поведение политика, а через него и направление развития экономики. В основе *мотивационного процесса* лежит взаимосвязь психологических элементов, в результате взаимодействия которых формируются замыслы, цели, решения и технология выбора предстоящих действий, т.е. на основе мотивационного процесса формируется и кадровая политика (Рисунок 3.2).

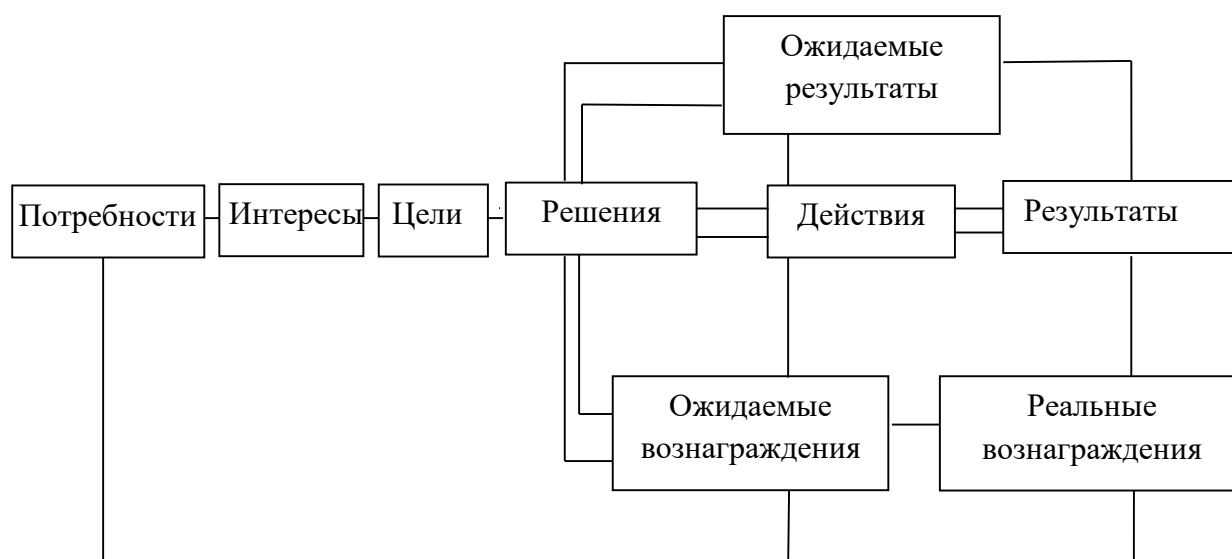


Рисунок 3.2. Взаимосвязь элементов мотивационного процесса и политики

Источник: Составлено автором

Определение ключевых направлений государственной политики по обеспечению кадрового потенциала системы государственного управления в контексте сохранения и развития национальной государственности.

Выводы по главе 3

В настоящей главе актуализирована проблема сохранения национальной государственности и национальной идентичности для Республики Таджикистан, так как в современном мире масштабный процесс глобализации опасен уничтожением национальных духовных ценностей и традиций.

1. Подчёркнута роль кадрового потенциала в системе государственного управления, призванного к достижению целей и задач, которые стоят перед народным хозяйством Республики Таджикистан в целях создания эффективной национальной государственности.

1.1. Выявлены следующие позитивные моменты в экономике:

- а) отмечается экономический рост;
- б) наблюдается повсеместное расширение производства в различных секторах экономики;
- в) произошло увеличение размера государственной помощи. Она включает налоговые льготы, гранты и субсидии;
- г) отмечается рост инвестиций за счёт государства в сферах энергетики и

транспорта, что привело к увеличению бюджетных расходов.

2. Вместе с тем система государственного управления наталкивается на серьёзное противодействие:

а) многие государственные институты создают неоправданные барьеры, которые тормозят развитие бизнеса;

б) несмотря на повышение, заработная плата государственных служащих в Таджикистане все ещё значительно ниже, чем в других республиках Центральной Азии;

в) численность работников государственного управления не оптимальна;

г) одной из острейших проблем в социально-экономической жизни Таджикистана является наличие высокого процента бедного населения, что создаёт социальное напряжение в обществе;

д) существующая миграция в республике ведёт к уменьшению человеческого капитала.

3. Раскрыта роль кадрового потенциала в эффективности национальной государственности, в том числе:

а) в качественном выполнении функций и задач государственного управления;

б) в повышении эффективности и результативности работы кадрового потенциала;

в) в укреплении доверия населения к органам государственной власти;

4. Сформулированы соответствующие принципы, механизмы и инструменты регулирования достижения целей национальной государственности:

а) основные принципы развития кадрового потенциала органов государственного управления для повышения эффективности национальной государственности;

б) методы и инструменты развития кадрового потенциала органов государственного управления;

в) механизмы совершенствования развития кадрового потенциала органов

государственного управления для повышения эффективности национальной государственности.

5. Систематизированы требования к кадровому потенциалу для решения задач по сохранению и развитию национальной государственности.

В плане сохранения национальной идентичности раскрыты свойства требований к кадровому потенциалу государственной службы, которые согласуются с тенденциями общественного развития республики.

6. Предложена концепция повышения роли кадрового потенциала в целях сохранения национальной государственности. Национальная государственность базируется на внутренней целостности общества, определяющей существующую в государстве политико-экономическую систему. Составными компонентами национальной государственности как системы выступают компоненты, которые следует рассматривать как обязательные элементы единой системы, выступающие неперенным условием успешного развития и самосохранения государства. Это:

- общее прошлое или общий опыт государственного устройства;
- набор общих ценностей для данного социума;
- общая ответственность за будущее страны.

С учётом этих обстоятельств от государственных служащих требуется:

- исключительное право государственного служащего представлять все общество;
- пути формирования национального самосознания;
- уникальность и неповторимость креативно-когнитивного подхода каждого члена общества.

7. Раскрыты особенности политики по формированию кадрового потенциала в целях создания эффективной национальной государственности.

В содержательном плане такая кадровая политика должна включать следующие элементы:

- обеспечение профессионально-качественными кадрами органов государственной власти;

- обоснование эффективных методов кадровой экономической политики;
- разработка профессиональных стандартов стимулирования для государственных служащих;
- система мер, направленных на улучшение профессионального качества кадрового потенциала государственной службы.

8. Приоритетными направлениями кадровой политики в целях создания эффективной национальной государственности являются:

- формирование эффективного механизма профессионального подбора кадрового состава государственных служащих и работы с ним;
- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития государственных служащих;
- повышение культурно-цивилизационных ценностей в поведенческой модели граждан Таджикистана;
- формирование благоприятной экономико-экологической среды для жизни;
- сокращение социального неравенства.

9. Выявлены риски развития человеческого капитала по достижению целей эффективной национальной государственности:

- недостаток квалифицированных кадров;
- несовершенство стимулирующих мер поддержки государственных служащих;
- отсутствие чёткой системы подготовки и переподготовки государственных служащих;
- отсутствие современных методов управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование совершенствования управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан позволило решить поставленные в исследовании задачи и сформулировать следующие теоретические выводы и практические рекомендации.

В рамках решения первой задачи раскрыты теоретико-методические основы формирования и развития кадрового потенциала государственной службы и определён методический инструментарий его оценки. Установлено, что формирование обновлённой национальной государственности опирается на прочную историческую основу и значимый этнокультурный потенциал народа Таджикистана. Раскрыта сущность национальной государственности как экономико-политической власти народа, включающей три компонента:

1. Общий исторический опыт управления человеческим потенциалом государственности;
2. Строительство государства и формирование общих ценностей для развития человеческого капитала;
3. Общая ответственность за будущее социально-экономического и политического развития страны.

В диссертации определена роль кадрового потенциала в сохранении и совершенствовании национальной государственности, которая заключается в обеспечении преемственности и профессионализма государственного управления, укреплении институциональной устойчивости государственного аппарата и его способности адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Выявлены и систематизированы проблемы мобилизации кадрового потенциала, обусловленные внешними обстоятельствами: сохранение государственности и национальной идентичности, осложняется геополитической нестабильностью и обострением общественно-политической обстановки в регионе, а также трудовой миграцией населения, приводящей к оттоку квалифицированных кадров и требующей стабилизации данного

процесса. Наряду с этим установлены внутренние ограничения - несовершенство механизмов государственного управления, сдерживающее рост человеческого капитала за счёт инвестиций, а также институциональные барьеры, препятствующие внедрению цифровых технологий в систему развития кадров государственного управления.

Обобщение научных подходов позволило сформулировать авторские определения категории «кадровый потенциал государственной службы» и «человеческий капитал», уточняющие их содержание и взаимосвязь в системе государственного управления

Систематизированы методы и показатели оценки человеческого капитала, включающие оценку расходов на формирование кадрового потенциала, качественную и профессиональную оценку работы государственных служащих и метод определения затрат на привлечение высококвалифицированных специалистов.

Раскрыто содержание показателей оценки кадрового потенциала государственной службы, включающая исполнительность и дисциплинированность, конструктивную самостоятельность, экономическую эффективность и результативность служебной деятельности, личностную компетентность, психологическую совместимость и лояльность государственных служащих интересам государства [3-А, 7-А, 8-А, 9-А, 11-А, 16-А, 17-А, 18-А].

В рамках решения второй задачи рассмотрен зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы в целях эффективной адаптации его элементов к условиям Таджикистана. На основе анализа моделей Китая, Японии, Республики Корея, Германии и Франции, а также постсоветских государств – Казахстана, Азербайджана, Беларуси, Туркменистана и России выявлены применимые к условиям Таджикистана элементы: меритократический отбор и стратегическое планирование кадров, характерные для китайской модели; институциональная автономия и высокая компетентность аппарата как условие эффективного государственного развития, показанные на примере

японской модели «развивающего государства»; а также инструменты цифровизации государственной службы и оценки результативности служащих, апробированные в ходе реформ государственного управления Российской Федерации и стран постсоветского пространства [1-А, 20-А].

В рамках решения третьей задачи дан анализ современного состояния обеспечения кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан. Установлено, что доля государственных служащих относительно численности населения (примерно 5 единиц на 1000 человек) уступает соседним республикам, при этом 65,3% сосредоточено в центральных органах власти, доля мужчин достигает 74,9% против 25,1% женщин, а служащие до 35 лет составляют 48,5% состава при среднем возрасте 36,9 года. Проведённый SWOT-анализ факторов формирования кадрового потенциала государственной службы позволил выявить:

- Слабые стороны: отсутствие государственной программы формирования профессионального кадрового резерва и несовершенство конкурсного отбора – институт резерва не воспринимается как реальный механизм подготовки перспективных специалистов.

- Сильные стороны: повышение уровня профессионального образования государственных служащих (98,7% с высшим образованием), утверждённая программа обучения и законодательно закреплённые требования к переподготовке кадров.

- Возможности: потенциал внедрения цифровых технологий и элементов корпоративной культуры в систему государственного управления, включая новые программы подготовки для женщин-руководителей.

- Угрозы: институциональная негибкость и недоиспользование кадрового потенциала – расстановка кадров не всегда соответствует профессиональной подготовке, а потенциал женщин и учёных в сфере государственного управления используется недостаточно.

SWOT-анализ позволил систематизировать закономерности формирования и развития кадрового потенциала государственной службы в условиях

деглобализации, включая институциональные ограничения, связанные с геополитическими обострениями в регионе, и влияние цифровизации на кадровый потенциал государственного управления [3-А, 4-А, 10-А, 12-А, 13-А, 15-А, 18-А].

В рамках решения четвёртой задачи разработана концепция формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти в целях сохранения и развития национальной государственности Республики Таджикистан. Сформулирован концептуальный теоретико-научный взгляд на национальную государственность как совокупность идей народа - носителя национальных ценностей, включающих общее прошлое или общий опыт государственного строительства, решение текущих задач и обеспечения уровня и качества жизни и ответственность за будущее страны.

Базовыми элементами концепции выступают: макроэкономическое регулирование и повышение роли кадрового потенциала в повышении эффективности национальной государственности; увеличение инвестиций в развитие человеческого капитала и поощрение внутренней трудовой мобильности; формирование социальной платформы; формирование институтов и механизмов государственного регулирования по созданию благоприятных условий повышения эффективности национальной государственности. Данная концепция выступает фундаментом кадровой стратегии Республики Таджикистан, определяющим цели, задачи, основные направления и принципы государственного регулирования кадровой политики.

Показана роль кадрового потенциала в повышение эффективности национальной государственности – через качество выполняемых функций и задач государственного управления, повышения эффективности и результативности его работы, укрепление доверия населения к органам государственной власти. С точки зрения результата концепция предусматривает обеспечение экономического роста, увеличение инвестиций в развитие человеческого капитала и трудовую мобильность, создание конкурентной платформы для субъектов экономики, укрепление антимонопольного режима,

совершенствование системы контроля государственной помощи и обеспечение органов государственной власти качественными кадрами [2-А, 4-А, 5-А].

В рамках решения пятой задачи обоснованы механизмы мобилизации кадрового потенциала в системе государственного управления в целях создания эффективной национальной экономики Республики Таджикистан в условиях международного глобального рынка. Систематизированы требования к кадровому потенциалу для решения задач сохранения и развития национальной государственности, включающие развитие национальной государственности в контексте реализации объективных процессов, раскрытие сущности и свойств требований к кадровому потенциалу, право государственных служащих представлять интересы не только субъектов права, но и всего общества, пути формирования национального самосознания, уникальность и неповторимость каждого члена общества. Раскрыты основы кадровой политики в системе государственной службы, предполагающей реализацию мер по формированию эффективного механизма подбора кадрового состава и работы с ним, повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих, совершенствование программ подготовки и профессионального развития кадров, повышение культурных ценностей в поведенческой модели граждан Таджикистана. Сформулированы принципы, механизмы и инструменты регулирования для достижения целей национальной государственности, раскрыта роль кадрового потенциала в их достижении за счёт качества выполняемых функций, повышения эффективности и результативности работы каждого государственного служащего, укрепления доверия населения к органам государственной власти [5-А, 6-А, 14-А, 19-А, 21-А].

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ

1. Необходимо разработать и принять национальную программу развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан на период до 2030 года, ориентированную на формирование профессионального, конкурентоспособного и устойчивого кадрового корпуса государственного

управления. В 2016 году была завершена реализация Программы Концепции государственной кадровой политики, по итогам которой сформировалась обширная нормативно-правовая база, с опорой на которую происходит реализация кадровой политики государства в органах государственной службы.

2. Одной из выявленных проблем остаётся несовершенство конкурсных процедур и слабая связь назначения кадров с их профессиональной подготовкой. Предлагается внедрить централизованное компьютерное тестирование, оценку управленческих компетенций, психологическое тестирование и обязательную проверку цифровых навыков кандидатов. Реализация данной меры позволит повысить объективность кадрового отбора и снизит риски назначения неподготовленных кадров.

3. В исследовании установлена концентрация кадрового потенциала преимущественно в центральных органах государственной власти усиливает кадровый дисбаланс между регионом и центром. В этой связи предлагается внедрить систему целевого обучения и распределения специалистов для местных органов власти, а также предусмотреть повышающие региональные коэффициенты, служебное жильё и социальные льготы для молодых специалистов для отдалённых районах. Это позволит укрепить кадровый потенциал регионального управления и повысить качество государственных услуг на местах.

4. С учётом выявленного отсутствия полноценной системы подготовки кадрового резерва целесообразно принять отдельную государственную программу формирования и развития кадрового резерва государственной службы (с учётом опыта Российской Федерации, Республики Казахстан), предусматривающую конкурсный отбор перспективной молодёжи, обязательную стажировку в органах государственной власти, систему наставничества и ежегодную оценку профессиональных компетенций. Реализация данной меры позволит превратить кадровый резерв из формального института в реальный механизм подготовки управленческих кадров современного типа.

5. В целях расширения межведомственного взаимодействия органов государственной власти и охвата государственных служащих образовательными мероприятиями, необходимо создать образовательный портал с элементами обучения. Такой подход в условиях высокогорья и сложности транспортной доступности страны особенно актуален. Это позволит реализовать дистанционное обучение и контроль знаний государственных служащих на рабочих местах.

6. Предлагается напрямую связать результативность работы государственных служащих с материальным стимулированием. То есть для того чтобы занимать более престижную должность и, следовательно, получать более высокую заработную плату, важным условием является повышение своих компетенций, что осуществляется путём прохождения стажировок, курсов по повышению квалификации, а также личным желанием служащего.

7. Для профессионального развития и повышения потенциала кадров необходимо разработать единый нормативный документ по развитию кадрового потенциала, который будет включать в себя: определение целей и задач по повышению профессионального уровня и потенциала государственного служащего, механизмы и способы развития государственного служащего, а также основные принципы развития и ожидаемые результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативные правовые акты:

1. Трудовой кодекс Республики Таджикистан от 23 июля 2016 г. // Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан 2016 г. № 7. Ст.604.
2. Закон Республики Таджикистан «О государственной службе». Действующий закон. Дата принятия: 05.03. 2007 г., № 233 // [Электронный. ресурс]. - Режим доступа URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)
3. Указ Президента Республики Таджикистан «О Положении о порядке проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы» от 10.03.2016 г., № 647. 169. // [Электронный. ресурс]. - Режим доступа - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)
4. Указ Президента Республики Таджикистан от 9 октября 2002г., № 926 «О создании Института повышения квалификации государственных служащих Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 12.01.2025г.)
5. Указ Президента Республики Таджикистан «О реестре государственных должностей Республики Таджикистан» от 27.02.2016 г., № 737 // [Электронный. ресурс]. - Режим доступа: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 30.07.2024г.)
6. Указ Президента Республики Таджикистан «О правилах проведения оценки деятельности государственного служащего Республики Таджикистан» от 19.07.2019 г., №1287. [Электронный. ресурс]. Режим доступа: URL: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)
7. Указ Президента Республики Таджикистан «О правилах проведения перемещения (ротации) руководящих кадров государственной службы Республики Таджикистан» от 22.07.2019, 1328. [Электронный. ресурс]. Режим доступа: URL: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)
8. Указ Президента Республики Таджикистан «О резерве кадров государственной службы Республики Таджикистан» от 04.01.2010 г., №756. [Электронный. ресурс]. Режим доступа: URL: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата

обращения: 21.11.2023г.)

9. Указ Президента Республики Таджикистан «Положение о порядке исчисления стажа государственной службы Таджикистана» от 24.04.2008 г., №462 [Электронный. ресурс]. Режим доступа: URL: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 12.01.2022г.)

10. Указ Президента Республики Таджикистан «О совершенствовании структуры исполнительных органов государственной власти Республики Таджикистан» от 29.11.2016г, №12. [Электронный. ресурс]. Режим доступа: URL: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)

11. Указ Президента Республики Таджикистан от 4 июля 2002 г., № 853 «О системе центральных органов исполнительной власти Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)

12. Указ Президента Республики Таджикистан от 15 марта 2006 года № 1713 «Об утверждении Стратегии реформирования системы государственного управления Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]: Режим доступа. - <http://www.portali-huquqi.tj/publicadliya/> (Дата обращения 10.12.2023)

13. Закон Республики Таджикистан «О системе органов государственного управления Республики Таджикистан». Действующий закон. Дата принятия: 16.04.2012 г. № 828 // [Электронный. ресурс]. - Режим доступа: - URL: <http://base.mmk.tj>. (Дата обращения: 25.02.2024г.)

14. Закон Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23.11.2015 № 416-V // [Электронный ресурс] URL: <http://www.adilet.zan.kz> / (дата обращения: 27.10.2023).

15. Указ Президента Республики Таджикистан «Об образовании Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан» от 25.01.2001, №475.

16. Указ Президента Республики Таджикистан от 31 декабря 2008г., № 582 «О Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан» // Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения:

20.09.2023).

17. Указ Президента Республики Таджикистан от 3 декабря 2015 г., № 591, «О Кодекс этики государственного служащего Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

18. Указ Президента Республики Таджикистан от 12 июля 2010 г., № 901, «Положение кадровых служб государственных органов Республики Таджикистан [Электронный ресурс] URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=15596, (дата обращения 18.01.2021)

19. Указ Президента Республики Таджикистан от 3 апреля 2021 года № 147 «Об Агентстве по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан» [Электронный ресурс] URL: http://www.adlia.tj/show_doc.fwx?rgn=15596, (дата обращения 18.01.2024)

20. Указ Президента Республики Таджикистан от 3 августа 2021 года № 222 «О государственной стратегии противодействия коррупции в Республике Таджикистан на период до 2030 года» [Электронный ресурс] URL: http://www.adlia.tj/show_doc.xdfsdsfrgn=45246, (дата обращения 12.11.2023)

21. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». URL: <http://base.garant.ru/70170942/> (дата обращения 14.02.2024).

22. Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/ (дата обращения 14.02.2024).

23. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года / Утвержден Постановлением Маджлиси Намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан. От 01 декабря 2016, № 636 – Душанбе: ООО Контраст, 2016.

24. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 31 августа 2007 г. №448 «О Программе реформирования государственной службы

Таджикистана» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

25. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 июня 2007 г. № 289 «О Концепции реформирования государственной службы Таджикистана». // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

26. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 31 октября 2009 года № 605 «Об утверждении Государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих в Институте повышения квалификации государственных служащих Республики Таджикистан в 2010 году» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

27. Постановление Правительство Республики Таджикистан от 01 апреля 2017, №158 «О Государственной программе воспитания, подбора и расстановки руководящих кадров Республики Таджикистан из числа одарённых женщин и девушек 2017-2022 гг.» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 18.11.2024).

28. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 28 марта 2023 г. № 135 «О государственной программой содействия занятости населения на 2023-2027 гг.». // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 11.12.2023).

29. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 30 апреля 2021 года, № 168, «О проекте Программы среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://mmih.adlia.tj/SEARCH/DocumentView?DocumentId=139442> Дата обращения: 20.09.2023).

30. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 26.12.2018г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.president.tj/ru/node/19089> (дата обращения: 30.10.2020.)

31. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли

Республики Таджикистан от 28.12.2023 г. [Электронный ресурс] URL: <http://president.tj/ru/node/32195> - (дата обращения: 22.01.2024.)

32. Назарбаев, Н. А. «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства». «Казахстанская правда» № 53 от 2.04.2013

II. Электронные ресурсы

33. Государственность [[Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://spravochnick.ru/definitions/gosudarstvennostq32vf/> (дата обращения: 15.10.2023).

34. Государственный суверенитет [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://госюрбюро29.пф/pravovoy-vestnik/yuridicheskiy-slovar/gosudarstvennyy-suverenitet/?special_version=Y (дата обращения: 15.10.2023).

35. Государственный суверенитет [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mgimo.ru/upload/iblock/0c7/Subochev-dissolution-of-> (дата обращения: 15.10.2023)

36. Доклад Перспективы мировой экономики. Устойчивость мировой экономики сопровождается отставанием уязвимых стран Веб-сайт www.worldbank.org [Электронный ресурс] URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062723061535693/pdf/P179653130e091e01b03a14b6d1b9d31d3b00c7c14ab.pdf>

37. Доклада о человеческом развитии за 2023 г. [Электронный ресурс]: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf>

38. Евченко А. В. Использование производственных функций в прогнозных расчётах роста экономики // Экономика и управление. 2006. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-proizvodstvennyh-funktsiy-v-prognoznyh-raschetah-rosta-ekonomiki> (дата обращения: 22.03.2026).

39. Доклад об экономике Таджикистана / Материалы Всемирный банк [Электронный ресурс]: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062723061535693/pdf/P179653130>

e091e01b03a14b6d1b9d31d3b00c7c14ab.pdf (дата обращения: 19.02.2024).

40. Озвучена средняя зарплата в Таджикистане [Электронный ресурс] <https://tj.sputniknews.ru/20220726/ozvuchena-srednyaya-zarplata-tajikistan-1050266547.html> (дата обращения: 15.10.2023).

41. Поздравительное послание Лидера нации, Президента Республики Таджикистан уважаемого Эмомали Рахмона по случаю Дня Национального единства. - Электронный ресурс: <http://www.president.tj/ru/node/23277>

42. Пять институциональных реформ Президента Республики Казахстан от 11.03.2015 // [Электронный ресурс] URL: [http:// www.nurotan.kz/](http://www.nurotan.kz/) (дата обращения: 27.10.2023).

43. Словарь русского языка: в 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграф ресурсы, 1999; (электронная версия): Фундаментальная электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: <https://kartaslov.ru/значение-слова/фактор> (дата обращения: 20.10.2023).

44. Современные экономические концепции. [Электронный ресурс] / Режим доступа URL: <https://spravochnick.ru/ekonomicheskaya-teoriya/sovremennye-ekonomicheskiye-koncepcii/> (дата обращения: 20.09.2023).

45. Индекс человеческого развития // Справочник по социологии. — [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://spravochnick.ru/definitions/indeks-chelovecheskogo-razvitiyaogdhn/>

46. Статистический ежегодник Республики Таджикистан 2024. Официальное издание [Текст] / Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.stat.tj/wp-content/uploads/2024/08/ezhegodnik-2023.pdf>.

47. Таблица уровня образования в Таджикистане <https://www.stat.tj/wp-content/uploads/2024/04/jadvali-1.-tahsilotnokii-aholii-jumhurii-tojikiston>

48. Укрепление государственной независимости. процессе [Электронный

ресурс] URL: <https://www.vkd.tj/index.php/ru/tadzhikistan/27596-ta-kimi-okimiyati-davlat-2> (дата обращения: 19.02.2024).

49. Характеристика бедности и её черты в Республике Таджикистан [Электронный ресурс]: <https://mfa.tj/en/main/view/11820/address-by-the-president-of-the-republic-of-tajikistan-he-emomali-rahmon-on-major-dimensions-of-tajikistans-foreign-and-domestic-policy> (дата обращения: 19.02.2024).

50. ШОС - Организация сформировалась на основе действующего до этого политического объединения «Шанхайской пятёрки»: Казахстана, Китая, Киргизии, России и Таджикистана. [Электронный ресурс] / Режим доступа <https://rus.sectesco.org/20151208/16789.html>

51. Экономические системы [Электронный ресурс] URL: <https://spravochnick.ru/ekonomicheskaya-teoriya/sovremennye-ekonomicheskiye-konceptii/> (дата обращения: 20.09.2023).

52. [Электронный ресурс] // Национальный метод измерения уровня бедности в Таджикистане основан на подходе с учётом стоимости основных потребностей и минимальной продовольственной корзины, дополненной фиксированным процентом расходов на основные непродовольственные товары и услуги. // <https://www.stat.tj/wp-content/uploads/2024/02/metodologia-bednost-rusi.pdf>

53. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://yandex.ru/search?text=асимптотическую+устойчивость+это&lr=192&src=suggest_T (дата обращения: 15.10.2023).

54. Rosen, S. "Human Capital" (энциклопедическая статья/глава в академическом издании на SpringerLink). [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-19806-1_19?utm_source=chatgpt.com Дата обращения 23.09. 2025

55. World Bank. 2020. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19. World Bank. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hdl.handle.net/10986/34432> <https://doi.org/10.1596/34432>

56. Kendrick D. (в работах по оценке запасов капитала; интерпретация и

цитирование в руководстве ООН/ЕЭК ООН). [Электронный ресурс] / Режим доступа: www.roiw.org

III. Монографии, учебники, учебные материалы

57. Atkinson, A.B., Desai M. Public Economics in Action: in The Basic Income/Flat Tax Proposal, Oxford University Press, Oxford, 1995, v + 169 pp.,

58. Ализода, Б. П. Трансформация и развитие государственного управления в Таджикистане (1929-2015 гг.): Монография [Текст] / Б.П. Ализода – Душанбе, 2021. – 202 с.

59. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций [Текст] / Г.В.Атаманчук. - М.: Омега- Л, 2013. – 528 с.

60. Атаманчук, Г.В., В.М. Матирко. Государственная служба: кадровый потенциал: Учебное пособие [Текст] / С.Г. Атаманчук, В.М. Матирко. - М.: Дело, 2001. – 216 с.

61. Балашов, А.И., Васильева Е.А., Эргашева Ф.М. Управление человеческими ресурсами на государственной службе: лучшие практики евразийского пространства: Учебник [Текст]/ А.И. Балашов, Е.А. Васильева, Ф.М. Эргашева. -Душанбе: Изд-во Таджикского национального университета, 2019. - 298 с.

62. Бабаджанов, Р.М. Формирование человеческого капитала и проблемы его использования в Республике Таджикистан: Монография [Текст] / Р.М. Бабаджанов. – Душанбе, Издательство РТСУ, 2017. – 160 с.

63. Беккер, Г.С. Человеческое поведение: экономический подход: Избранные произведения по экономическим наукам: [Текст] /Пер. с англ. сост. науч. ред. Р.И. Капелюшников, предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. - 670с.

64. Беккер, Г. Человеческий капитал [Текст] / Г. Беккер. Антология экономической классики. Т. 1 – М.: 1993. – 310 с.

65. Берестова, Л.И. Особенности труда государственных гражданских служащих: учеб. пособие [Текст] / Л. И. Берестова. - Москва: Изд-во РАГС, 2009. – 159 с.

66. Богдан, Н. Н. Кадровая политика и кадровый аудит организации:

учебное пособие / Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева, Е. В. Балганова. — Новосибирск: Издательство СибАГС, 2022. — 182 с.

67. Борщевский, Г.А. Политические факторы институциональной трансформации государственной службы: монография [Текст] / Г.А. Борщевский. — Москва: Креативная экономика, 2017. — 466 с.

68. Вебер, М. Политические работы. (1895-1919): [Текст] / Пер. с нем. Б.М. Скуратова. М.: Праксис, 2003. - 424 с.

69. Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба (Анализ, проблемы, решения) [Текст] / Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2003. - 320 с.

70. Ганиев, Т.Б. Менеджмент: Развитие человеческого потенциала [Текст] / Т.Б. Ганиев. Т. VI. Душанбе, Ирфон. — 2010. — 520 с.

71. Ганиев, Т.Б. Менечмент: Таълимотгирии бефосилаи касбӣ-электронӣ [Текст] / Т.Б. Ганиев. — Душанбе: «Ирфон», 2016. — 450 с.

72. Гафуров, Б.Г. Таджики. Древнейшая, древняя и средневековая история. [Текст] / Кн. 2. Душанбе, - 1989. — 379с.

73. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов [Текст] / Б. М. Генкин. — 8-е изд., доп. — М.: Норма, 2014. — 464 с.

74. Государственная служба: учебник для вузов / под общей редакцией Е.В. Охотского. Москва. Издательство Юрайт, 2024. 327 с.

75. Гэлбрейт, Дж. К. Экономические теории и цели общества: пер. с англ. / Дж. К. Гэлбрейт; под общ. ред. Н. Н. Иноземцева. — Москва: Прогресс, 1976. — 408 с.

76. Давлатов Д.М., Эргашева Ф.М. Конкурсный отбор на государственную службу в условиях Таджикистана [Текст] / Д.М. Давлатов, Ф.М. Эргашева — Душанбе: ООО «Контраст», 2009. - 100 С.

77. Добрынин, А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. [Текст] / А.И.Добрынин — СПб.: Наука, 1999. — 309 с

78. Дятлов, С. А. Человеческий капитал: теория и практика

- воспроизводства. [Текст] /С.А. Дятлов — СПб. Изд-во СПбГУЭФ, 1996. - 192с.
79. Дятлов, С.А. Основы теории человеческого капитала. [Текст] /С.А. Дятлов. – СПб. СПбУЭФ,1994. – 155 с.
80. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / Егоршин А.П., Зайцев А.К.- М.: ИНФРА-М, 2011г.- 104 с.
81. Иванов, Ю. Н. Экономическая статистика: учебник [Текст] / под ред. Ю.Н. Иванова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 584 с.
82. Илышев, А.В. Японская государственная служба: монография / А.В. Илышев, РАГС. - Москва: Изд-во РАГС, 2009. – 2014 с.
83. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов [Текст] / Л.В. Фотина и др.; под общ. редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: Издательство: Юрайт, 2021. - 478 с.
84. Кирдина, С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. – М.: Нестор-История, 2015. - 256 с.
85. Косимзода, Г.Д. Эргашева Ф.М. Кенджазода М.А. Порядок проведения конкурса на замещение вакантных административных должностей государственной службы: учебное пособие. [Текст] / Г.Д. Косимзода, Ф.М. Эргашева, М.А. Кенджазода. – Душанбе: ООО «Бахманруд», 2020. – 49 с.
86. Кодирзода, Д.Б., Шамсов И.С. Рынок труда и система подготовки кадров при переходе к цифровой экономике: теория, методология и механизм взаимосвязи: Монография [Текст] / Д.Б. Кодирзода, И.С. Шамсов. - Душанбе. - Ирфон, 2021 - 248 с.
87. Косимов, Г. Д., Нуриддинов Х, Искандаров К, Ализода Б.П. Государственная служба в Республике Таджикистан [Текст] / Г. Дж. Косимов, Х. Нуриддинов, К. Искандаров, Б.П. Ализода. – Душанбе: Офсет, 2012. – 58С.
88. Критика политической экономии / Карл Генрих Маркс; пер. с немецкого И.И. Степанова-Скворцова; сост., предисл. и коммент. Алексей Цветков. – Москва: Издательство АСТ, 2019. – 704 с.
89. Магомедов, К.О. Современные российские организации: социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом:

монография / К. О. Магомедов, Т. А. Кононенко. – Москва: Проспект, 2017. – 280с.

90. Маршалл, А. Принципы политической экономии [Текст] / А. Маршалл. – Москва: Директ-Медиа, 2012. – 227 с.

91. Мирзоалиев, А.А. Рушди иқтисодии кадрӣ савдои чакана дар шароити иқтисодиёти рақамӣ: Монография [Текст] / А.А. Мирзоалиев – Душанбе: «Ирфон», 2023. – 240 с.

92. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие, 3-е изд. / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

93. Неравенство: как с ним быть? = Inequality: What Can Be Done? / пер. с англ. О. Левченко; под науч. ред. М. Добряковой. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 536 с.

94. Ноздрачев, А.Ф. Государственная служба. Учебник для подготовки государственных служащих. /М.: СТАТУТ, 1999. — 592 с.

95. Оболонский, А.В. Кризис бюрократического государства: реформы государственной службы: международный опыт и российские реалии / А.В. Оболонский; Фонд «Либеральная миссия». – Москва, 2011. – 443с.

96. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 467 с.

97. Одегов, Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2014. 444.С. 14.

98. Ойев, Х. Таснифоти мафҳуми хидмати давлатӣ дар қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон / Х. Ойев // Ҳаёти ҳуқуқӣ. – 2021. – №. 1(33). – Р. 172-179. – EDN NUSTVN.

99. Олейник, А.Н. Институциональная экономика: Учебное пособие [Текст] / А.Н. Олейник. – М.: Инфра-М, 2002. – 416 С. С 99 – 103.

100. Омельченко, А.О. Всеобщая история государства и права, [Текст] / А.О. Омельченко. Том 1. - М. - 2000. - 528 с.

101. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих:

монография: / под общ. Ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2009. – 198 с.

102. Петти, У. Политическая арифметика (1676 г.) / Экономические и статистические работы. - М.: Государственное социально-экономическое издательство, 1940. - 324 с.

103. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных служащих: монография / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, О.В. Александров, Л.Н. Татарина, Е.В. Масленникова. - М.: Дело РАНХиГС, 2016. -234 с.

104. Рахмонов, Э.Ш. Независимость Таджикистана и возрождение нации. [Текст] / Э. Рахмонов Том II. – Душанбе: «Ирфон». - 2006.- 424 с.

105. Рахмонов, Э.Ш. Таджики в зеркале истории. От Арийцев до Саманидов [Текст] / Ред.: С. Фаттоев, Б. Абдурахмонов. – Душанбе: Ирфон, 2009. – Книга первая. – 704 стр. Книга издана на таджикском и русском языках

106. Сороко, А.В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: формирование, развитие и управление»: монография [Текст] / А.В. Сороко. – М.: Научная книга 2011. - 147 С.

107. Стиглиц, Дж. Лекции по экономической теории государственного сектора = Lectures on Public Economics (1980). — М.: Аспект Пресс, 1995. — 832 с.

108. Сулемов, В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии: монография. [Текст] / В.А. Сулемов – М.: Изд-во РАГС. 2006. – 342 с.

109. Тавадов, Г.Т. Этнология: современный словарь – справочник [Текст] / Г. Т. Тавадов. – М.: Диалог культур, 2007. –702 с.

110. Татарников, А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии [Текст] /А.А. Татарников - М.: ИНЭ, 2002. – 237 с.

111. Травин, В.В Развитие управленческого потенциала. Модуль 1. Учебно-практическое пособие. [Текст] / В.В. Травин. - М.: Дело, 2014. – 102 с.

112. Турчинов, А.И. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: духовно-нравственные проблемы: монография. / А.И. Турчинов, К.О.

Магомедов. – М.: Изд-во РАГС, 2010. - 122 с.

113. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / - М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 2009. - 272 с.

114. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. И.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 187 с.

115. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров [Текст] /под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 526 с.

116. Устойчивое развитие. Методология и методики измерения / Бобылев С. Н., Зубаревич Н. В., Соловьева С. В., Власов Ю.С. — М.: Экономика, 2011. — 358 с.

117. Фишер, С. Экономическая теория: учебное пособие / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи; перевод с английского. - Москва: Юнити, 2002. - 861с.

118. Фотина, Л.В. Сравнительно-статистический анализ состояния кадровых процессов на государственной гражданской службе: Монография /Общ. ред. А.И.Турчинов. – М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. - С. 101-130;

119. Томильцев, А.В. / Функции и услуги в системе государственного и муниципального управления: монография [Текст] /А. В. Томильцев, под общ. ред. проф. Т. М. Резер; Изд-во Урал. ун-та, 2017 — 139 с.

120. Хабермас, Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. [Текст] / Пер. с нем. С.В. Шачин, под ред. Д.В. Складнева. Послесл. Б.В. Марков. – СПб. Наука, 2001. – 380 с.

121. Хантингтон, С. Столкновение цивилизаций. [Текст] /С.Хантингтон. -М.: Издательство АСТ, 2003. – 603 с.

122. Шишков, Ю.В. Национальное государство: становление, развитие, закат. Что дальше? [Текст] / Ю.В. Шишков. - М.: ИМЭМО РАН, 2011 – 57 с.

123. Эргашева, Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана: монография

[Текст] / Ф.М. Эргашева. – Душанбе: Ирфон, 2012. – 142 с.

124. Эргашева, Ф.М., Единая система управления человеческими ресурсами как эффективный инструмент достижения целей государственной кадровой политики Республики Таджикистан [Текст]/ Ф.М. Эргашева. - Душанбе: Ирфон. - 2012.- 204 с.

125. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / И. В. Кохова [и др.]; ответственный редактор В. М. Маслова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 539 с.

IV. Статьи и доклады:

126. Wilson W. The study of administration // Political science quarterly/- 1887/- Vol.2 (2).p.197-222

127. Hood, C. A Public Management for All Seasons? Public Administration, 69, 3-19. Режим доступа:- URL <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

128. Jorgenson, D.W., Fraumeni, B.M. Education and productivity growth in a market economy. Atlantic Economic Journal 21, 1–25 (1993). <https://doi.org/10.1007/BF02302312>

129. Kim, S., & Rhee, C. Digital HRM and E-Government in South Korea: Enhancing Transparency and Efficiency. - International Review of Administrative Sciences, 2019, Vol. 85(3), pp. 589-606.

130. Kramar, R. Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach? - The International Journal of Human Resource Management, 2014, Vol. 25(8), pp. 1069-1089.

131. Lucas, R. (1988) On the Mechanics of Economic Development. Journal of Monetary Economics, 22, 3-42. <http://dx.doi.org/10.1016/03>

132. Merton R.K. Bureaucratic Structure and Personality // Social Forces. 1940. Vol. 18. No. 4. pp. 560–568

133. Mincer, J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution // Journal of Political Economy, (1958) 66, p.281-302.

134. Morgan D., Wilkinson I. The Problem of Suffering and the Sociological Task of Theodicy// European Journal of Social Theory. 2001. 4 (2). P. 199-214.

135. OECD (2001), The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264189515-en>.
136. Rosen, S. (1983). Specialization and Human Capital on JSTOR. Journal of Labor Economics, 1, 43-49. <https://doi.org/10.1086/298003>
137. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review, (1961). 51. 1-17p.
138. Spalletti, S. The Economics of Education in Adam Smith's "Wealth of Nations"/ S, Spalletti // Journal of World Economic Research. Vol. 3, No. 5, 2014, pp. 60-64. doi: 10.11648/j.jwer.20140305.12
139. Абдулхонов Ф.М. Реформа формы государственного управления от президентской в парламентскую и возвращение к президентской форме правления // Школа государственности Эмомали Рахмона: вопросы формирования и развития. – Душанбе, 2019. – Т. II. – С. 15-21.
140. Абдулхоликзода Л. Становление и развитие системы обучения государственных служащих в Республике Таджикистане / Л. Абдулхоликзода // Проблемы управления (Минск). - 2016. №1 (58). - С.47-52. – EDN VPSXZH.
141. Ализода, Б.П. Система государственного управления в Республике Таджикистан: становление и развитие / Б.П. Ализода // Вестник таджикского национального университета. - Душанбе, 2017. № 3/7. – С. 92-98 (97)
142. Асланов, Д.И. Структура и содержание понятия «человеческий капитал» и сопряжённых понятий в контексте гуманистической парадигмы / Д.И, Асланов // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2011, № 10. – С. 288-295.
143. Астахов, Ю. В. Кадровый потенциал муниципального управления: проблемы и пути их решения / Ю.В. Астахов // Общественные науки. – 2016. № 4. С. 220-225
144. Атаманчук, Г.В. Управление и персонал государственного аппарата / Г.В. Атаманчук // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам Президента Российской Федерации в Северо- Западном федеральном округе. - 2008. - № 2. - С.66-77.

145. Бабаджанов, Р.М. Человеческий капитал и инновационные подходы к измерению его использования / Р.М. Бабаджанов // Экономика Таджикистана. – Душанбе, 2019. - № 4. - С. 36-43
146. Бабаджанов, С. Р. Особенности развития человеческих ресурсов в Республике Таджикистан в годы независимости / С. Р. Бабаджанов // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2010. – № 3. – С. 105-110. – EDN NDAJSB.
147. Бабаев, А.А. Закономерности происходящих миграционных процессов и проблемы потери кадров в Республике Таджикистан / А. А. Бабаев, А. И. Субхонов // Глобальные вызовы демографическому развитию: сборник научных статей в 2-х томах. — Т. I. — Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. — С. 315-325.
148. Байков, Н.М. Кадровый потенциал госслужбы: региональный аспект / Н.М. Байков // Социология власти. 2004. № 1. – С.131-150.
149. Бакиров, Е. А. Цифровизация кадрового менеджмента в системе государственной службы: вызовы и перспективы / Е. А. Бакиров // Наука и образование сегодня. – 2025. – № 3(84). – С. 47-51.
150. Бакиров, Е. Современные подходы к повышению эффективности кадровой политики в государственной службе / Е. Бакиров // Norwegian Journal of Development of the International Science. – 2025. – № 163. – С. 38-41. – DOI 10.5281/zenodo.16987411
151. Бекова, С.Ж. Цифровизация управления персоналом: современные подходы и перспективы развития // Вестник КазНУ. Серия экономическая. - 2022. - № 3(145). - С. 12-20.
152. Белкин, В.Н., Человеческий капитал и трудовой потенциал персонала организации / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Журнал экономической теории № 4/. - 2015 – С. 58-65.
153. Бобозода, Г. Д. Хрестоматия реформ концепции, стратегии и программы экономических реформ в Республике Таджикистан / Г. Д. Бобозода, Ш. Б. Джонмамадов. – Душанбе: Институт экономики и демографии

Национальной академии наук Таджикистана, 2024. – 298 с. – ISBN 978-99975-1-444-8. – EDN JHSVDH.

154. Бокаев, Б. Н. Стратегии профессиональных коммуникаций государственных служащих: международный обзор / Б. Н. Бокаев, Ж. Ж. Искиндинова // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 3. – С. 77-90.

155. Болдырева, Р.Ю. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» / Р.Ю. Болдырева, Ф.А. Мосин // Известия Тульского государственного университета: Экономические и юридические науки. – 2011. – № 1-2. – С. 28-32.

156. Борщевский, Г.А. Численность кадров государственной службы как индикатор эффективности её реформирования / Г.А. Борщевский // Государственная служба, 2016, № 3 (101), С. 6-10

157. Борщевский, Г.А. Барциц И.Н., Магомедов К.А. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы России: аналитический доклад / И.Н. Барциц, Г.А. Борщевский, К.О. Магомедов. - М.: издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – 136 с.

158. Васильева, Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С.120-144.

159. Гаджиев, К.С. Национальная идентичность: концептуальный аспект / К.С. Гаджиев // Вопросы философии. 2011. - № 10. - С.3-16.

160. Ганиев, Т.Б. Повышение эффективности управления формированием устойчивого человеческого развития и создание профессиональных рабочих мест // Вестник Таджикского национального университета серия экономических наук. – Душанбе, 2017 – № 2/5(1). – С.28 -34.

161. Добрынин, А. И., Дятлов С. А., Курганский С. А. Методология оценки человеческого капитала / А.И.Добрынин, С.А. Дятлов, С.А. Курганский // Экономика образования. – 2003. – № 1. –С. 9-10

162. Долгушкин, Н.К. Кадровое обеспечение организации: проблемы и пути

их решения / Н.К, Долгушкин // Пробл. агропром. комплекса России. М.: ГНУ Информагротех, 2009. – С.45-51.

163. Драганчук, Л.С. Образование и развитие человеческого капитала в России / Л.С. Драганчук // Проблемы современной экономики, 31 (37). 2011.- С.50-54.

164. Иванов, Е.С. Кадровая политика государственной службы Китая // Государственная служба. - 2021 . – № 3. С.47-59.

165. Капелюшников, Р.И. Основы теории человеческого капитала / Р.И. Капелюшников // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 05.04.2007. [Электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/3227>. (дата обращения: 09.11.2023).

166. Капелюшников, Р.И. Сколько стоит человеческий капитал в России? / Р.И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 27–47.

167. Кинашева, Ж.Б. Обзор зарубежной практики государственного служащего / Ж. Б. Кинашева, Л. М. Ахметова // Вестник университета Туран. – 2016. – № 3(71). – С. 114-120.

168. Ключкова, Е.Н. Информационное обеспечение практики государственного управления в условиях формирования цифровой экономики: российский и международный опыт / Е. Н. Ключкова // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 1. – С. 307-323.

169. Комилов, С.Дж. Формирование человеческого капитала и развитие интеллектуальной собственности в условиях перехода к инновационной экономике [Текст] / С. Дж. Комилов // Таджикистан и современный мир. 2015. - № 4. С. 18-27(19).

170. Конозова, А. В., Синдицкая Е. А., Шатиришвили М. М. Производственная функция КОББА-ДУГЛАСА // Математика в экономике. AUS PUBLISHERS. 2018. С. 128-135. DOI: 10.26526/conferencearticle_5c24b1d52834f1.93470319

171. Кочетков, В.В. Национальная и этническая идентичность в современном мире /В. В. Кочетов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18 Социология и

политология. 2012. – № 2. – С. 214-227.

172. Кузнецов, К.А., Щелин П.А. Национальная идентичность и устойчивая государственность / К.А. Кузнецов, П.А. Щелин // Сравнительная политика №1 (14) 2014. – С 31-36.

173. Куршиева, Н.М. Современное состояние и динамика формирования кадрового потенциала государственной и муниципальной службы /Н.М. Куршиева // Вопросы управления. - 2013. - № 1. – С. 25 – 33.

174. Майдырова, А.Б., Бирюков В. Качество человеческого капитала как показатель эффективности государственного управления /А.Б. Майдырова, В. Бирюков // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 5 (143). – С. 386–398.

175. Мамытов, М.К. Механизм реализации государственной кадровой политики / М.К. Мамытов //Наука и новые технологии, № 1, 2014. – С. 153-154.

176. Марьина, Н.А. Государственное управление кадровой политики государственных служащих / Н.А. Марьина // Молодой учёный. 2015. – № 10 (90). – С. 915-918.

177. Мау, В.А. Человеческий капитал: вызовы для России // В.А. Мау. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. — 32 с. — (Научные доклады: экономика).

178. Мирзоалиев, А.А. Рушди иқтисодии кадрӣ дар иқтисодиёти рақамӣ / А. А. Мирзоалиев, П. И. Холиқова // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023. – Но. 4-1(43). – С. 279-283.

179. Моисеев, В.В., Колесникова Ю.С., Боженков С.А., Игнатов М.А., Смоленская О.А. Ключевые факторы формирования человеческого капитала России / В.В. Моисеев и др. // Человеческий капитал. 2022, № 5 (161). Том 1. С.128-136.

180. Муминова, Ф.М., Раҷабов М.А. Вазъи рушди сармояи инсонӣ дар низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон / Ф.М. Муминова, М.А. Раҷабов // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – Душанбе, 2023. – № 1. – С.140-147.

181. Немец, Ю., Кузыкова А.А., Садыкова К.К., Кузыков А.С. Человеческий капитал государственной службы республики Казахстан / Ю. Немец, А.А. и др.

// Вопросы государственного и муниципального управления. № 3. 2017. – С.29-39.

182. Нестеров А.К. Человеческий капитал // Энциклопедия Нестеровых [Электронный ресурс] URL: <https://odiplom.ru/lab/chelovecheskii-kapital.html>. (Дата обращения: 15.11.2023).

183. Носова, М. И. Управление кадрами на государственной службе / М. И. Носова // Управление. - 2015. - № 6. - С. 13-31

184. Орлов, А. М. Д. Взгляды различных учёных на развитие кадрового потенциала в государственном управлении / Орлов, А. М. // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2015. - № 25. - С. 25-31

185. Плячкайтене, И. М. Становление и развитие теории человеческого капитала / И. М. Плячкайтене. – Текст: непосредственный // Молодой учёный. – 2011. – № 7 (30). – Т. 1. – С. 102-104.

186. Полтерович, В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. № 2. С.3-20.

187. Помогайбин, В.Н., Шевченко Н.В. Изучение эффективности деятельности руководителя по оценке персонала / В.Н. Помогайбин, Н.В.Шевченко // Человеческий капитал. 2022, №5 (161). Том 1.- С.162-166.

188. Пономаренко, Б.Т. Инновационные подходы к профессиональному развитию государственных гражданских служащих // Пономаренко Б.Т. // Государственная служба России: развитие и управление человеческим капиталом. 2013 № 1. – С.245-261.

189. Рауфи, А. Ценность человеческого капитала / А. Рауфи // Экономика Таджикистана. - Душанбе, 2020. - № 1. - С. 13-18.

190. Русскова, Е.Г., Антоненко И.В., Овчаров Д.А. Методология расчёта ВВП: теоретический и практический подходы // Е.Г. Русскова, И.В. Антоненко, Д.А. Овчаров // Вестник ВолГУ. Экономика. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-rascheta-vvp-teoreticheskiy-i-prakticheskiy-podhody> (дата обращения: 05.11.2025).

191. Савчук, Д.А. Понятие и особенности кадрового потенциала /Д.А.

Савчук // Среднерусский вестник общественных наук. Том 11 - № 6. - 2016 С. 39-45.

192. Салахова, В.Б., Кидинов А.В., Киселева О.В. Оценка и развитие кадрового потенциал государственных служащих в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации / В.Б. Салахова, А.В. Кидинов // PolitBook. №2, 2021. №2. – С.35-73.

193. Слепенкова, Ю.М. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией / Ю.М. Слепенкова // Проблемы прогнозирования, 2022, № 4. – С. 112-124.

194. Солдатов, А. П. Государственная служба: историко-правовое исследование / А. П. Солдатов, С. Н. Братановский // Труды Академии управления МВД России. – 2020. – № 3(55). – С. 129-139.

195. Солеҳзода, А. А. Ташаккули низоми мониторинг ва арзёбии санадҳои банақшагирии стратегӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / А. А. Солеҳзода, Ф. С. Восидиен // Международные отношения и безопасность. – 2024. – No. 3(11). – Р. 87-96. – EDN OJJEDB.

196. Султанов, З.С. Внешняя трудовая миграция: проблемы и регулирование (текст) / З.С. Султанов, А.Г. Шарипова // Сборник статей по материалам круглого стола на тему: Вопросы адаптации и воссоединения членов семей внешних трудовых мигрантов», 5 апреля 2023 г. РТСУ. - Душанбе, 2023. - С.21-35.

197. Титаев, А. Ю. Уровни кадрового потенциала государственной службы / А. Ю. Титаев // Чиновник. - 2016. - № 11. - С. 35 -36.

198. Тишков, В.А. Янг К. Диалектика культурного плюрализма: концепция и реальность / В.А. Тишков, К. Янг // Этничность и власть в полиэтнических государствах: Сб. статей / Под ред. В.А. Тишкова. М.: Наука, 1994 –С. 92–93.

199. Умаров Х. Исследовательский доклад «таджикская трудовая миграция в условиях глобального финансового кризиса: причины и последствия (текст) // Международная организация по миграции. - 2010. -.118 с.

200. Филиппов, А. Б. Теоретические аспекты кадрового потенциала органов

муниципального управления / А. Б. Филиппов // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 85. – С. 68-79. – EDN WSUHKM.

201. Фитусси, Ж.П. Неверно оценивая нашу жизнь: Почему ВВП не имеет смысла? Доклад Комиссии по измерению эффективности экономики и социального прогресса = Mismeasuring our lives: why GDP doesn't add up / Пер. с англ. И. Кушнareвой; науч. ред. перевода Т. Дробышевская. — М.: Изд-во Института Гайдара, 2016. — 216 с.

202. Халимова, Н. Человеческий капитал Республики Таджикистан. В сб. Человеческий капитал России и стран Центральной Азии: состояние и прогнозы. — М.: 2009. С. 152—153.

203. Шаропов, Ф.Р., Мирзоалиев А.А. Рақамикунонӣ ва рушди иқтисодӣ кадрӣ / Ф.Р.Шаропов, А.А.Мирзоалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47). - С.248 – 253

204. Щербаков, А.С. Преимущества фактической модели оценки человеческого капитала в целях государственного управления / А.С. Щербаков // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 98. Июнь 2023г.

205. Щетинин, В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В.Щетинин // «Мировая экономика и международные отношения» (М.). 2001. - № 12. – С. 42-49.

206. Эргашева, Ф. М. Государственная служба Таджикистана: достижения и текущие проблемы / Ф. М. Эргашева // Вестник Филиала Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в городе Душанбе. – 2023. – Т. 2, № 1(30). – С. 105-113.

Диссертации и авторефераты:

207. Абдулло-заде, Н. Р. Особенности развития человеческого капитала в транзитивной экономике (на примере Республики Таджикистан) [Текст]: дис...канд.экон.наук:/ Наима Рустамовна Абдулло-заде. -Душанбе, 2018. - 155 с.

208. Акилджанова, Ш.Ю. Стратегическое планирование инвестиционного развития региональной экономики (на примере Согдийской области Республики

Таджикистан) [Текст] : дис. . канд. .экон. . наук./ Акилджанова Шахноза Юнусовна.- Худжанд, 2023. -177 с.

209. Акрамов, А.А. Роль человеческого капитала в развитии национальной экономики (на примере Республики Таджикистан): [Текст] дисс...канд.экон наук: /Азиз Акбарович Акрамов. -Душанбе, 2020. - 200 с.

210. Акрамова, З. Б. Формирование и развитие человеческого капитала в трудоизбыточной экономике (на примере Республики Таджикистан): дисс...канд.экон.наук:/ Акрамова Заррина Башировна. – Худжанд, 2012. – 208 с.

211. Ализода, Б.П. Становление и развитие государственного управления в Таджикистане (1917-2015 гг.) [Текст] дис... соиск. уч. ст. д.и.н., / Ализода Бахриддин Пирмухаммад. - Душанбе, 2022. – 405 с.

212. Бабаджанов, С. Р. Институциональные основы формирования и использования человеческих ресурсов в условиях трансформируемой экономики (на материалах Республики Таджикистан): специальность 08.00.01 «Экономическая теория»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Бабаджанов Сухроб Рустамович. – Душанбе, 2011. – 151 с. – EDN QFUMAL.

213. Вашаломидзе, Е.В. Стимулирование труда государственных и муниципальных служащих [Текст]: дис.... канд.экон.наук. / Вашаломидзе Елена Валерьевна. - М., 1999. 226 с.

214. Горшкова, Е. В. Совершенствование системы мотивации труда государственных гражданских служащих: теоретико-методические аспекты [Текст]: дис.... канд. экон. Наук / Горшкова Елена Викторовна. - Москва, 2010. 149 с.

215. Давлатов, С.Н. Управление человеческим капиталом в изменяющиеся условиях глобализации экономики (на примере Республики Таджикистан) [Текст]: дисс...канд.экон.наук: / Давлатов Сорбон Назримадович (на таджикском языке). -Душанбе, 2020. -170с.

216. Джамshedов, Дж.Н. Государственная служба Республики Таджикистан: конституционно-правовой аспект [Текст]: дисс...канд. юрид.наук: / Джамshedов

Джамшед Назаршоевич. - Москва, 2011. - 237 с.

217. Зайков, К.А. Статистическое исследование факторов экономического роста территории [Текст]: дис.... канд. экон. наук. / Зайков Кирилл Алексеевич. – Новосибирск: НИИХ, 2019. 186 с.

218. Каримов, К.М. Реформирование государственной службы в контексте оптимизации государственного управления Республики Таджикистан [Текст]: дисс. канд. полит. наук. / Карим Мазиевич Каримов. - Душанбе, 2007. 150 с.

219. Копылова, Ю.Н. Доверие населения как фактор повышения социального статуса органов государственной власти / Ю.Н. Копылова // Автореферат диссертации канд. псих. наук. М., 2003. 28 с.

220. Матирко, В.И. Формирование кадрового потенциала федеральных органов исполнительной власти [Текст]: дис.... д-ра экон. наук: // Матирко Владимир Иванович.- Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. М., 1997. - 358 с.

221. Назармонова, Д.М. Государственное регулирование национальной экономики Республики Таджикистан в переходный период [Текст]: дис.... канд. экон. наук. / Назармонова Давлатмо Мирзомудиновна. - Худжанд. 2010.- 200с.

222. Носирова, Ф.И. Государственная службы как социально-политический институт и её развитие в современном мире (опыт Таджикистан): дисс....канд.полит.наук: / Носирова Фарзона Иззатуловна– Душанбе, 2021. – 174 с.

223. Ольховский, В.В. Управление развитием кадрового потенциала государственной службы [Текст]: диссер. ...канд. экон. наук. / Ольховский Владимир Васильевич. – М., 1999. – 182 с.

224. Пирназаров, И.А. Становление государственной службы как политика социального института (на примере Таджикистана). [Текст]: дисс. ... канд. полит. наук. / Иброхим Аджичкович Пирназаров. - Душанбе, 2006. – 159 с.

225. Пицик, Н.И. Кадровый потенциал как условие повышения эффективности деятельности органов власти и управления: Теоретико-социологический аспект / Н.И. Пицик // Автореферат диссертации Канд.

социол. наук. -М., 2001. – 25 с.

226. Савлук, А.Н. Механизмы реализации государственной кадровой политики в условиях современной административной реформы /А.Н. Савлук // Автореферат диссертации канд. политических наук. – Санкт-Петербург, 2013. – 22 с.

227. Саидмурадов Дж. Л. Развитие человеческого капитала с высоким уровнем внешней трудовой миграции: на материала Республики Таджикистан: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Саидмурадов Джовид Лютфуллоевич;- Душанбе, 2014. - 175 с. :

228. Сороко, А.В. Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров / А.В. Сороко // Автореферат диссертации ... докт. экон. наук. ГОУ ВПО «Государственный университет управления», 2011. – 55 с.

229. Ходиев, Д.А. Особенности развития человеческого капитала в условиях переходного периода (на примере Республики Таджикистан) [Текст]: дисс... канд. экон. наук:/ Ходиев Додахон Абдуллоевич – Душанбе, 2011. – 160 с. .

230. Щукина, Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: / Щукина Т.В. // Автореферат диссертации ... доктора юридических наук: – Воронеж, 2011. – 56.С. 22-23.

231. Эргашева, Ф. М. Особенности процесса становления и развития кадровой политики в системе государственной службы Таджикистана: дисс...канд.полит.наук: / Эргашева Фариза Мамадиевна – Душанбе, 2014. – 164 с.

232. Якшибаева, Г.В. Трудовой потенциал: эффективность функционирования / Якшибаева, Г.В. // Автореферат диссертации кандидата экономических наук .- Уфа, 2001. - 22 с

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

I. Публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Президенте Республики Таджикистан и ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации

[1-А] Ганиев, Д. Т. Международный опыт развития государственной службы как инструмент повышения эффективности деятельности организаций государственного сектора / Д. Т. Ганиев, Т. В. Старикова, Д. А. Ядренцев // Экономика и предпринимательство. – 2026. – № 2(187). – С. 413-418. ISSN:1999-2300.

[2-А] Ганиев, Д.Т. Направления дальнейшего развития концептуальных основ кадрового потенциала государственной службы [Текст] / Д.Т. Ганиев // Государственное управление. Душанбе, 2025 № 3 (71) С.64-68. ISSN:2664-0651. ISSN:2709-8567.

[3-А] Ганиев, Д.Т. Оценка кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан в контексте достижения целей национальной стратегии развития Таджикистана до 2030 года [Текст] / Д.Т. Ганиев // Государственное управление. Душанбе, 2024 №4-3 (71) С.139-149. ISSN:2664-0651., ISSN:2709-8567.

[4-А] Ганиев, Д.Т. Развитие кадрового потенциала государственных служащих Республики Таджикистан: проблемы и пути решения [Текст] / Т. В. Старикова, Д.Т. Ганиев // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2(163). – С.634-637. ISSN:1999-2300.

[5-А] Ганиев, Д.Т. Непрерывное профессионально-электронное образование как механизм формирования управления устойчивого человеческого развития XXI века [Текст] / А.У. Урунбоев, П.Н. Амирова, Д.Т. Ганиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2018. – № 7. – С. 29-34. ISSN: 2413-5151.

[6-А] Ганиев, Д.Т. Инновационные модели непрерывного и дистанционного профессионального образования лидера в современной школе менеджмента

[Текст] / Т.Б. Ганиев, П.Н. Амирова, Д.Т. Ганиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2018. – № 1. – С. 33-39. ISSN: 2413-5151.

[7-А] Ганиев, Д.Т. Муҳоҷирати аҳоли ва оқибатҳои иҷтимоию иқтисодии он [Матн] / Ҳ. Ҳ. Искандаров, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоию иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2017. – № 2/4-1. – С. 57-62. ISSN: 2413-5151.

[8-А] Ганиев, Д.Т. Муаммоҳои экологии рушди устувори неруи инсонӣ дар менечмент [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоию иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2012. – № 2/8-2(100). – С. 10-15. ISSN: 2413-5151.

[9-А] Ганиев, Д.Т. Қонуниятҳои иҷтимоию иқтисодии рушди сармояи инсонӣ [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (маҷаллаи илмӣ) (Наشريҳои махсус ба 20-солагии Истиқлолияти Ҷумҳурии Тоҷикистон) // 2011 №6 (70). - С.80-86. ISSN 2074-1847.

II. Публикации в других изданиях:

[10-А] Ганиев, Д.Т. Систематизация факторов формирования и развития кадрового потенциала государственной службы [Текст] / Д.Т. Ганиев // Сборник материалов X Международной научно-практической интернет-конференции «Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров» 5 марта 2025. С112-115.

[11-А] Ганиев, Д.Т. Анализ подходов к определению категории «кадровый потенциал» [Текст] / Д.Т. Ганиев // Экономика и безопасность. — 2025, №1. — URL: <https://voeninvestnik.ru/PDF/37ES125.pdf>

[12-А] Ганиев, Д.Т. Особенности реализации кадровых технологий на государственной службе Республики Таджикистан [Текст] / Д.Т. Ганиев // Современные механизмы государственного управления в условиях неопределённости глобального развития: теория, практика, методология и перспективы развития // Материалы республиканской научно-теоретической конференции, посвящённую 35-летию государственной Независимости

Республики Таджикистан и Шестой международной инициативе Таджикистана «Десятилетие укрепления мира во имя будущих поколений»). - Душанбе, 26 декабря 2024г.- с.522-529.

[13-А] Ганиев, Д.Т. Баҳодиҳии қобилиятҳои эҷодӣ ва роҳбарии истеъдодҳо дар пешвой / Т. Б. Ганиев, Д. Т. Ганиев // Стратегияи тамадунии пешвой дар асри XXI: Маводи конференсияи байналмилалӣ илмию амалӣ, ш. Душанбе, 20 феввали соли 2024. – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2024. – С. 4-11.

[14-А] Ганиев, Д.Т. Модели системавии таълимоти бефосилаи касбии электронӣ ҳамчун шакли сифатии идоракунии рушди кадрӣ дар асри XXI. [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Маводи Конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалӣ дар мавзӯи «Сифати таҳсилот ва масъаланокии раванди таълим дар муассисаҳои таҳсилоти олии касбии Ҷумҳурии Тоҷикистон» (Душанбе, 13-14-апрели соли 2022). - С.15-18.

[15-А] Ганиев, Д.Т. Кадровая политика как фактор развития трудового потенциала государственных служащих [Текст] / Д.Т. Ганиев //Сборник: КАДРОВЫЙ ФОРУМ ЧЕРНОЗЕМЬЯ. Сборник статей XI кадрового форума Черноземья (седьмое международное заседание). Воронежский государственный университет /редакционная коллегия: И.Б. Дуракова, С.М. Талтын. Воронеж, 2018. С. 4-9.

[16-А] Ганиев, Д.Т. Истифодабарии самараноки захираҳои меҳнатӣ [Матн] / Д.Т. Ганиев // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои иҷтимоию иқтисодии муносибсозии бозори шуғл ва муҳоҷирати меҳнатӣ дар шароити рушди устувори иқтисодӣ». Душанбе, 30-31 октябри соли 2015. - С.152-157.

[17-А] Ганиев, Д.Т. Гражданское сообщество и развитие человеческого потенциала [Текст] / Д.Т. Ганиев // Республиканская научно-практическая конференция, посвящённая Посланию Президента Республики Таджикистан Парламенту Республики Таджикистан на тему «Развитие человеческого потенциала в системе высшего образования: состояние и перспективы» - 8 июля 2015. с.45-52.

[18-А] Ганиев, Д.Т. Современное состояние и уровень использования человеческих ресурсов в Республике Таджикистан [Текст] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Материалы республиканской научно-практической конференции Научно-исследовательского института труда и социальной защиты населения Республики Таджикистан «Проблемы человеческого развития в условиях реформирования социально-трудовых отношений» - Душанбе, 2014. С.50-62

[19-А] Ганиев, Д.Т. Хавасмандкунии рушди неруи касбӣ ва кабули қарорҳои пешвоӣ дар идоракунии давлатӣ [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявӣ илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Масоили иҷтимоию иқтисодии тақмили низоми идоракунии меҳнат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» Душанбе, 25-26 октябри соли 2013. - С.141-152.

[20-А] Ганиев, Д.Т. Оценка деятельности государственных служащих: опыт зарубежных стран [Текст] / Д.Т. Ганиев // «Социально-экономическая модернизация - новый этап Казахстанского пути» Сборник докладов научно-практической конференции молодых учёных, докторантов и магистрантов (Астана:26 апреля 2012 г.) В 2 т.- Академия государственного управления при Президенте Казахстан. - С.43-45.

[21-А] Ганиев, Д.Т. Профессиональная коммуникация и эффективное управление в менеджменте [Текст] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Материалы научно-практической конференции «Процессы формирования профессиональной деятельности и профессионального управления в современном менеджменте». - Душанбе, (9-10 декабря) 2011. - С.163-170.