В диссертационный совет 6D.KOA-004
при Таджикском национальном университете
(734024, Республика Таджикистан, г. Душанбе, пр. Рудаки, 17)

ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

на диссертацию Ганиева Диловара Таваралиевича на тему «Совершенствование управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.22. - Менеджмент

1. Соответствие темы и содержания диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом специальностей Высшей аттестационной комиссии при Президенте Республики Таджикистан в области экономических наук по специальности 5.2.22 – Менеджмент. Объект исследования - кадровый потенциал государственной службы Республики Таджикистан, а предмет – социально-экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие при управлении этим потенциалом. Так, в диссертации рассматриваются государственная кадровая политика и механизм её реализации (п.п. 4, 5); управление экономической системой через призму человеческого капитала и институтов государственной службы (п. 8); процесс управления организацией, её подсистемами и функциями, включая планирование, мониторинг и принятие управленческих решений (п. 11); формирование, подготовка и развитие кадров управления (п. 19.); кадровая политика, её выработка и реализация, компетентность персонала (п. 20); а в разделе о зарубежном опыте - международные аспекты управления персоналом (п. 23). Иными словами, работа выполнена строго по профилю специальности.

2. Актуальность темы исследования.

Актуальность темы не вызывает сомнений и объясняется сразу несколькими обстоятельствами, которые соискатель последовательно раскрывает во введении.

Во-первых, развитие Республики Таджикистан в современных условиях определяется стратегическими ориентирами, закрёпленными в документах государственного планирования. Национальная стратегия развития Таджикистана до 2030 года связывает достижение энергетической и продовольственной безопасности, развитие коммуникаций и расширение продуктивной занятости с качеством государственного управления. Любая стратегия, как известно, реализуется людьми, и именно от того, какие кадры работают в органах власти, зависит, останется ли она набором деклараций или станет реальным результатом. Автор справедливо замечает, что человеческий капитал государственной службы в этой логике перестаёт быть вспомогательным ресурсом и превращается в условие достижения самих целей развития.

Во-вторых, современные условия функционирования государственного аппарата характеризуются возрастанием внешних вызовов, связанных с геополитической нестабильностью и конфликтами на постсоветском пространстве. В такой ситуации особую значимость приобретает способность органов государственного управления адаптироваться к изменяющимся условиям, принимать своевременные компетентные решения и обеспечивать устойчивость управленческих процессов при высокой степени неопределенности. Это, в свою очередь, предъявляет новые требования к компетенциям государственных служащих, к системам отбора, оценки и обучения кадров. Соискатель показывает, что на эти вызовы накладывается цифровизация государственного управления: она меняет формат работы государственных служащих и одновременно обнажает дефицит соответствующих навыков.

В-третьих, актуальность исследования определяется наличием ряда взаимосвязанных проблем в системе государственной службы Республики Таджикистан, выявленных и подтвержденных соискателем на основе статистических данных. К ним относятся относительно невысокая численность государственных служащих – около 5 человек на 1000 человек населения, что, согласно представленным в работе сопоставлениям, ниже показателей ряда соседних государств, а также неравномерное распределение кадрового потенциала между центральными и местными органами государственной власти. Существенное влияние на кадровую устойчивость оказывает недостаточный уровень оплаты труда, снижающий привлектательность государственной службы и способствующий переходу

квалифицированных специалистов в частный сектор либо их трудовой миграции за рубеж. (С. 5) Наряду с этим неразвитость института кадрового резерва ограничивает возможности своевременного восполнения кадровых потребностей и планирования профессионального продвижения служащих. Совокупность указанных обстоятельств свидетельствует о том, что ключевое значение имеет не только образовательный уровень кадров, но и эффективность механизмов их подбора, распределения, профессионального развития и использования в системе государственного управления.

В-четвёртых, нельзя не отметить и научную сторону вопроса. Как следует из введения (С. 7-9) справедливо подчёркивается в диссертации, исследований по теории человеческого капитала и управлению персоналом достаточно много, но применительно к государственной службе Таджикистана они остаются фрагментарными. Работы таджикских авторов, в основном выполнены в политологическом и правовом ключе, а экономико-управленческий взгляд на кадровый потенциал государственной службы –как на ресурс, который надо измерять, оценивать и целенаправленно развивать, до сих пор не получил цельного изложения. Диссертация Ганиева Д.Т. восполняет этот пробел, причём делает это на стыке теории государственного управления, теории человеческого капитала и практики кадровой политики, что само по себе заслуживает положительной оценки.

Наконец, тема связана с приоритетами, которые неоднократно обозначались в посланиях Лидера нации, Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона: укрепление суверенитета и национальной государственности, развитие человеческого капитала, подготовка профессиональных управленческих кадров. Все это позволяет считать выбранную тему актуальной и своевременной как с научной, так и с практической точки зрения.

3. Степень новизны результатов в диссертации и выносимых на защиту научных положений.

Научная новизна диссертационной работы заключается в развитии теоретических положений, методических подходов к формированию и развитию кадрового потенциала государственной службы в целях обеспечения эффективности развития национальной экономики Республики Таджикистан. Из пяти пунктов новизны, заявленных соискателем, наиболее значимыми, на наш взгляд являются следующие.

- обоснован комплексный теоретико-методический подход к анализу

становления национальной государственности, которая рассматривается как совокупность общего исторического опыта, разделяемых обществом ценностей и общей ответственности за будущее страны. Такой взгляд позволил встроить кадровый потенциал в логику национального развития;

- выявлены и систематизированы факторы формирования кадрового потенциала государственной службы в условиях деглобализации (геополитические ограничения, трансформация моделей управления, оптимизация численности и новые форматы занятости, влияние цифровизации);

- предложены авторские определения «человеческий капитала (С. 32) и «кадровый потенциал государственной службы» (С. 34), а также методический инструментарий оценки, включающий четыре методы оценки человеческого капитала и пять блоков показатели оценки работы государственных служащих (исполнительность и дисциплинировать, личностная компетентность, лояльность, материальное и медико-социальное обеспечение, обоснованность премиальных выплат) (С. 39-48);

- систематизированы требования к кадровому потенциалу и раскрыты основы кадровой политики государственной службы - механизмы подбора и оценки кадров, подготовка и переподготовка повышение престижа службы и авторитета государственных служащих. (С. 131-166).

Выделенные положения, вынесенные на защиту, логично вытекают из заявленной новизны и соответствуют поставленным задачам. Они сформулированы достаточно чётко, и каждое из них подкреплено материалом соответствующей главы.

Таким образом, полученные соискателем результаты существенно дополняют существующие научные представления об особенностях человеческого и кадрового потенциала государственной службы в экономической науке.

4. Обоснованность и достоверность выраженных в диссертации выводов и рекомендаций.

Научные выводы, теоретичские положения и практические рекомендации в диссертационной работе Ганиева Д.Т. отличаются обоснованностью, достоверностью и практической значимостью. Их убедительность обеспечивается комплексным анализом теоретических источников, нормативно-правовой базы и фактических данных, а также использованием совокупности взаимодополняемых научных методов

исследования. Автор использовал статистические сборники Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, ведомственные отчеты Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан, материалы Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан, а также аналитические отчеты Всемирного банка и ООН. Представленные результаты отличаются логической последовательностью, аргументированностью и соответствием поставленным целям и задачам исследования.

Выводы автора не ограничиваются обобщением существующих научных подходов, а направлены на выявление закономерностей формирования и развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан и обоснование конкретных направлений совершенствования механизмов управления им. Практические рекомендации имеют прикладную направленность и могут быть использованы при совершенствовании кадровой политики и повышении эффективности системы государственного управления. В совокупности изложенное позволяет положительно оценить научную состоятельность диссертационного исследования, аргументированность полученных результатов и их вклад в развитие экономико-управленческих подходов к формированию и использованию кадрового потенциала государственной службы. Важно и то, что результаты апробированы на республиканских и международных конференциях, опубликованы в рецензируемых изданиях, и применяются в учебном процессе Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

5. Объем и структура диссертации.

Введение диссертации включает обоснование актуальности, степень научной разработанности, связь исследования с научными программами и темами, описание теоретической базы и методологии, определение объекта и предмета, постановку целей и задач. Также в нём отражаются научная новизна, основные положения для защиты, теоретическая и прикладная значимость, подтверждение достоверности и соответствие специальности. Описываются личный вклад автора, апробация и публикации, а завершается раздел описанием структуры и объёма работы. (С.4-18)

Первая глава диссертационной работы «Теоретико-методическое обоснование формирования и развития кадрового потенциала в системе государственного управления» построена как последовательный разбор

теории человеческого капитала. Она отличается глубоким теоретическим осмыслением категории «кадровый потенциал» не просто как ресурса организации, но и как фундаментального фактора национальной безопасности и суверенитета. Анализ эволюции трактовок человеческого капитала позволяет сделать вывод о его трансформации из индивидуальной экономической категории в системообразующий ресурс социально-экономического развития, находящийся в сфере прямой ответственности государства. Государство становится ключевым актором, формирующим институциональные условия воспроизводства: систему образования, здравоохранения, рынок труда и миграционную политику.

В диссертации обоснованно утверждается, что кадровый потенциал государственной службы в условиях Республики Таджикистан должен обладать дополнительными свойствами, включая социальный интеллект и «развитое чувство ответственности за общественное развитие» (С.52) Автор подчёркивает, что государственный сектор и его служащие напрямую участвуют в формировании ВВП. Однако, классические методы расчёта фиксируют лишь затраты, не отвечая на вопрос о качестве капитала. В связи с этим, автором предложены методики качественной оценки и измерения индивидуальной стоимости работника. Кроме того, в работе методически обосновано, что оценка кадрового потенциала государственной службы должна быть многомерной и включать блоки показателей исполнительности, профессиональной компетентности, лояльности государственным интересам и обоснованности материального стимулирования. Сравнительный анализ зарубежных моделей (от меритократии Японии до цифровой интеграции Южной Кореи) выполнен на высоком академическом уровне и служит надежной базой для последующей адаптации этих инструментов к условиям Таджикистана. Здесь важно, что сравнение не сводится к описанию: из каждой модели выделены элементы, применимые в Таджикистане (меритократический отбор, институциональная автономия аппарата, цифровизация). Выводы по главе изложены на С. 74–78.

Во второй главе «Выявление основных особенностей формирования и развития кадрового потенциала государственного управления Республики Таджикистан» соискателем проводится систематизация и глубокий факторный анализ условий, детерминирующих состояние и динамику развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан. Научный вклад автора заключается в разработке и

обосновании специального конфигуратора факторов, определяющих тенденции развития Республики Таджикистан в свете Национальной стратегии развития до 2030 г. В работе доказывается, что воздействие различных факторов неодинаково по силе и вектору направленности, что и требует их разделения на внешний и внутренний уровени воздействия.

Соискатель делает важный теоретический вывод о том, что в современных условиях непрерывность развития потенциала государственного служащего обеспечивается исключительно через наращивание инвестиций в человека. Это подразумевает не только финансовые вложения, но и создание благоприятной среды: жилищные условия, укрепление здоровья и развитие сферы образовательных х услуг. Кроме того, автором доказано, что кадровый потенциал государственной службы является динамической категорией, эффективность которой определяется балансом между внутренними инвестициями в профессионализм и внешними институциональными ограничениями. В работе проведена оценка кадрового потенциала государственной службы: дана характеристика численности, гендерной и возрастной структуры (женщины составляют 25,1 %, служащие до 35 лет – 48,5 %, средний возраст – 36,9 года), образовательного уровня, служебного стажа, системы подготовки и переподготовки. SWOT - анализ позволил выделить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы; вывод о том, что при высоком формальном уровне образования институт кадрового резерва остаётся недоразвитым, представляется обоснованным и практически важным.

В третьей главе «Основные направления совершенствования государственного механизма по управлению кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан» (С. 128–162) рассматриваются прикладные аспекты. В работе автор формулирует направления совершенствования механизма кадрового менеджмента, увязывая их с социальной платформой и увеличением заработной платы в 2026 г. на 20–25% (С. 134). В параграфе 3.2 (с. 139–151) описана модель создания эффективной национальной государственности на базе меритократии и авторитета государственной службы. Далее в параграфе 3.3 (С. 152–162) обоснована интеграция кадровой стратегии и экономической политики, включая развитие государственно-частного партнерства в сфере подготовки кадров (С. 154). Сильной стороной является то, что концепция выстроена от экономического контекста (рост экономики, бедность, экспорт,

фонд оплаты труда в государственном секторе, к проблемам и вызовам, принципам, стратегии, системе оценки и мотивационному механизму (С.141-162). Принципиально важно, что кадровая политика рассматривается не изолированно, а как элемент экономической политики.

В заключении (С. 163–169) автором сформулированы обобщающие выводы и практические рекомендации, адресованные органам власти.

6. Научное, практическое, экономическое и социальное значение диссертации.

Научная значимость исследования заключается в расширении теоретико-методической базы изучения кадрового потенциала государственной службы и новой интерпритации категорий «человеческий капитал» и «кадровый потенциал» применительно к государственной службе, поскольку данные категории рассматривается впервые. На основе изученных теоретических и эмпирических данных разработана концепция мобилизации управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан.

Данная работа является значимой в теории человеческого капитала и менеджмента за счёт комплексного подхода, учитывающего экономические, мотивационные и институциональные аспекты.

7. Публикации результатов исследования по теме диссертации.

Основные положения, научные выводы и результаты диссертационного исследования получили отражение в 21 научной публикации общим объёмов 6,5 печатных листов. В их числе 9 статей, опубликованных в рецензируемых научных изданиях, входящих в Перечень журналов, рекомендованных в Высшей аттестационной комиссией при Президенте Республики Таджикистан и Высшей аттестационной комиссией при Министреств образования и науки Российской Федерации. Представленные публикации отражают последовательную работу соискателя по систематизации, обоснованию и распространению результатов проведённого исследования. Публикационная активность также свидетельствует о реализации научных результатов в форме, обеспечивающей возможность их ознакомления, обсуждения и использования представителями научного сообщества.

8. Соответствие оформления диссертации требованиям.

Диссертационная работа Ганиева Д.Т. является самостоятельной законченной научно-квалификационной работой. Она содержит введение,

три главы, заключение, практические рекомендации и список литературы, 16 таблиц, 6 рисунков и 4 диаграаамы. Объем основного текста составляет 198 страниц. Диссертация и автореферат соответствуют требованиям Порядка присуждения учёных степеней, утверждённого Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 28 августа 2026 года, №591.

Представленная диссертационная работа соответствует критерию научной новизны:

В работе сформулированы положения, выносимые на защиту, чётко указывающие на авторский вклад в науке. Структура и логика изложения внутренне согласованы: введение содержит постановку цели и гипотезы, задач и характеристику научной новизны; в трёх главах последовательно рассматриваются теоретические основы, аналитическая часть и направления совершенствования; в заключение формулируются итоговые выводы и практические рекомендации. Язык и стиль изложения соответствуют принятым академическим нормам.

Диссертация Ганиева Д.Т. соответствует требованиям, установленными Порядком присуждения учёных степеней (постановление Правительства Республики Таджикистан от 28 августа 2026 года, №591) и требованиям паспорта специальности 5.2.22 – Менеджмент. Полученные научные результаты обладают новизной и достаточной обоснованностью, публикации и апробации на конференциях подтверждают их научную значимость.

К достоинствам работы относятся:

– серьёзная проработка теории человеческого капитала – от классиков до современных измерительных и институциональных подходов, с выходом на авторское определение;

– умение соединить теорию с практикой государственной службы: экономические модели (ВВП, производственная функция, чистое экономическое благосостояние, показатель устойчивости) рассматриваются как инструмент анализа кадровой политики;

– широкий статистический материал по составу и структуре кадров, наглядные таблицы и диаграммы;

– учёт зарубежного опыта и национальной специфики (исторический контекст, миграция, структура экономики);

– практическая направленность выводов: рекомендации адресованы конкретным органам и могут быть использованы в учебных курсах Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

Наряду с положительной оценкой работы, считаем необходимым указать на ряд замечаний, которые носят частный, рекомендательный характер и ни в коем мере не умаляют ценности диссертации:

1. В первой главе (С. 26–31) теории человеческого капитала изложены подробно, но в основном в виде последовательных цитат. Было бы уместно сводить все определения в сводную таблицу: автор, период, уровень анализа, что измеряется. Вывод на стр. 30 сделан верно, таблица лишь облегчила бы восприятие.

2. Показатели оценки кадрового потенциала (С. 54–58) сформулированы как перечень критериев, но без примера расчёта или пороговых значений. Было бы наглядно привести условный пример (в приложении) либо указать, какие из показателей уже собираются кадровыми службами государственных органов, а какие потребуют сбора новой информации.

3. Высоко оценивая широту сравнительного анализа (десять стран, С. 59–73), отметим, что страны существенно различаются по масштабам, политическим и институциональным условиям, и выбор критериев сопоставимости в работе не объяснён. Как автор оценивает переносимость китайской и японской моделей отбора и мотивации в условиях Таджикистана, и по каким критериям выбраны именно эти страны?

4. Отмечая обоснованную постановку проблемы низкой оплаты труда в государственном секторе (С. 122, 147), следует заметить, что рекомендации не содержат ни целевого уровня заработной платы, ни оценки бюджетных последствий. Как, по мнению соискателя, повысить конкурентоспособность оплаты без роста нагрузки на бюджет – за счёт оптимизации численности, надбавок за результативность, нематериальных стимулов?

5. Рекомендации в заключении изложены достаточно подробно, но без указания ожидаемых сроков реализации и ответственных исполнителей. Для практического применения было бы удобно сопроводить их краткой «дорожной картой» либо хотя бы разделить на первоочередные и среднесрочные меры.

Указанные замечания не носят принципиального характера, и не снижают научной и практической ценности исследования, проведённого Ганиевым Д.Т., и не отразятся на общей положительной оценке представленной работы.

В целом, диссертационная работа Ганиева Диловара Таваралиевича на тему «Совершенствование управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан» представляет собой завершённую самостоятельную научно-исследовательскую работу, посвященную актуальной социально-экономической проблематике, содержит элементы научной новизны и включает обоснованные выводы, подтвержденные как теоретическими аргументами, так и аналитическими материалами, и полностью соответствует требованиям, установленными Порядком присуждения учёных степеней (постановление Правительства Республики Таджикистан от 28 августа 2026 года, №591) по специальности 5.2.22 – Менеджмент. Автор диссертации заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по данной специальности.

Официальный оппонент:
Депутат Маджлиси намояндагон
Маджлиси Оли Республики Таджикистан,
доктор экономических наук, профессор Гоибназарзода
Саид Мухаммадназар

Подпись Гоибназарзода Саид Мухаммадназар заверяю

ШЪЪБАИ КАДРҲО ВА КОРҲОИ МАХСУС

Начальник отдела кадров и
специального делопроизводства
Аппарата Маджлиси намояндагон
Маджлиси Оли Республики Таджикистан Сафарзода Ф.С.

Адрес: 734051, г. Душанбе, проспект Рудаки, 42,
Тел: +992 (37) 221-33-07: info@parlament.tj

«23» «10» 2026 г.