«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор Таджикского государственного университета коммерции д.т.н., профессор

_____ Назарзода Х.Х.

«___» _____ 2026 г.

ОТЗЫВ

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

1. Соответствие диссертации специальности и направлениям науки.

Диссертационная работа Ганиева Диловара Таваралиевича на тему: «Совершенствование управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по 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.

2. Актуальность темы диссертационного исследования.

Модернизация государственного управления в Республике Таджикистан на современном этапе требует качественного обновления подходов к формированию государственного аппарата. Профессионализм, компетентность и стратегическое мышление государственных служащих выступают ключевыми факторами успешной реализации национальных стратегий развития. В данном контексте исследование Ганиева Д. Т., направленное на поиск путей и разработку механизмов совершенствования управления кадровым потенциалом госслужбы, является высокоактуальным, своевременным и имеющим важное народнохозяйственное значение.

Таким образом, высокая практическая востребованность поиска путей

оптимизации кадровых процессов в органах исполнительной власти Республики Таджикистан в сочетании с необходимостью теоретического осмысления механизмов воспроизводства человеческого капитала на государственной службе предопределили выбор темы, цель, задачи и структуру рецензируемого диссертационного исследования. Работа Ганиева Диловара Таваралиевича является своевременным, самостоятельным научным трудом, направленным на решение важной народнохозяйственной и общегосударственной задачи.

3. Степень новизны результатов, полученных в диссертации и научных положениях, представленных к защите.

Научная новизна проведенного исследования Ганиева Д.Т., по нашему мнению, является неоспоримой, которая заключается в научном обосновании теоретических, методологических основ и совершенствование управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан.

Наиболее существенные научные результаты, полученные лично соискателем и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

- разработан и теоретически обоснован комплексный теоретико-методологический подход, в рамках которого национальная государственность позиционируется как фундаментальный системообразующий фактор развития кадрового потенциала государственной службы. Данный подход агрегирует три взаимосвязанных детерминанта: исторический генезис государственного строительства, консолидирующую систему национальных ценностей и коллективную субъектную ответственность за суверенное развитие страны. На этой основе предложена авторская интегративная трактовка дефиниций «кадровый потенциал государственной службы» и «человеческий капитал» в их имманентной связи с обеспечением устойчивости национальной государственности. Осуществлена компаративная систематизация методического инструментария их оценки с выделением аналитических возможностей и

ограничений расходного, квалификационного и компетентностного подходов.

- осуществлена научно-практическая систематизация и компаративный анализ мирового опыта управления кадровым потенциалом в публичном секторе. Доказана целесообразность и определены параметры селективной адаптации его ключевых элементов — стратегического кадрового планирования, меритократических принципов рекрутинга, институциональной автономии государственного аппарата, сквозной цифровизации и дескриптивных метрик оценки KPI сотрудников — применительно к специфике и современным институциональным условиям системы государственного управления Республики Таджикистан.

- на основе синергетического применения методов дескриптивной статистики и многофакторного SWOT-анализа идентифицирована и структурирована система объективных эндогенных и экзогенных факторов, определяющих динамику развития государственной службы РТ. Выявлены ключевые структурно-функциональные диспропорции, региональные асимметрии, а также регуляторные, институциональные и цифровые ограничения, лимитирующие качество кадрового потенциала, что позволило сформировать верифицированную эмпирическую базу для принятия предиктивных управленческих решений.

- сформулирована и научно аргументирована авторская Концепция формирования и развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан. Концепция базируется на механизмах макроэкономического регулирования, интенсификации государственных и частных инвестиций в человеческий капитал и создании специализированной социальной платформы как многомерного комплекса организационно-управленческих, мотивационных, инфраструктурных и правовых условий, выступающих методологическим базисом долгосрочной кадровой стратегии государства.

- систематизированы и специфицированы квалификационные и ценностно-ориентированные требования к кадровому составу органов государственного управления, комплементарные задачам обеспечения экономической безопасности и суверенного развития страны. Обоснована система механизмов модернизации государственной кадровой политики (включая объективизацию процедур конкурсного отбора и аттестации, непрерывный инклюзивный преемственный генезис профессиональных компетенций, повышение социально-экономического престижа профессии и ревитализацию традиционных культурно-нравственных ценностей общества), обеспечивающая практическую имплементацию разработанной стратегии мобилизации кадрового потенциала.

4. Научный вклад соискателя в решении научных проблем

Анализ диссертационного исследования и опубликованных научных работ Ганиева Д. Т. позволяет сделать вывод о том, что научный вклад соискателя в решение актуальных научно-практических проблем управления кадровым потенциалом является существенным, самостоятельным и глубоко аргументированным.

Личный вклад автора в решение ключевых исследовательских задач заключается в следующем:

- В теоретической сфере: Соискателем лично преодолен фрагментарный характер существующих подходов к оценке кадровых ресурсов в публичном секторе. Разработан авторский комплексный подход, интегрирующий теорию человеческого капитала с концептом устойчивости национальной государственности. Автор доказал, что кадровый потенциал государственной службы Республики Таджикистан является не просто административно-техническим ресурсом, а фундаментальным фактором сохранения суверенитета и обеспечения экономической безопасности страны в условиях глобальной нестабильности.
- В научно-методической сфере: Автор самостоятельно осуществил многофакторную систематизацию и компаративный анализ классических

подходов (расходного, квалификационного и компетентностного) к оценке потенциала служащих. Соискателем лично проведена адаптация и научно обоснован трансфер передовых элементов мирового опыта (меритократический отбор, KPI-метрики, цифровая подотчетность) в практику государственных институтов Таджикистана, что позволило ликвидировать существующий методический вакуум в данной области.

- В аналитической и эмпирической сфере: Научным вкладом соискателя является глубокий самостоятельный сбор, обобщение и обработка массива статистических данных Агентства по статистике при Президенте РТ и Агентства по государственной службе при Президенте РТ. Проведенный лично автором SWOT-анализ позволил верифицировать и научно классифицировать скрытые структурно-функциональные и региональные диспропорции в кадровом обеспечении министерств и ведомств республики, сформировав доказательную базу для управленческих решений.
- В концептуально-прикладной сфере: На основе полученных теоретических выводов соискатель единолично разработал целостную Концепцию формирования и развития кадрового потенциала государственной службы РТ. Вклад автора заключается в научном обосновании внедрения специализированной социальной платформы как многомерного механизма, увязывающего макроэкономические инвестиции в человеческий капитал с организационно-мотивационной средой конкретных органов государственного управления.

Вывод: Все научные результаты, выносимые на защиту, выводы и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, получены автором лично. Предложенные соискателем решения обладают высокой степенью достоверности, научной новизны и вносят весомый вклад в развитие теории управления народным хозяйством и экономики труда Республики Таджикистан.

5. Основное содержание диссертации и полученные научные результаты.

Диссертационное исследование состоит из перечня сокращений, введения, трех глав, девяти подразделов, заключения, предложений и списка использованной литературы. Диссертация оформлена в объеме 198 страницах, содержит 16 таблиц, 6 рисунков, 4 диаграмм.

Введение содержит актуальность, степень изученности научной темы, связь исследования с программами (проектами) и научными темами, цель, задачи, объект, предмет, гипотезу, теоретическую и методологическую основы исследования, научную новизну, положения, выносимые на защиту, теоретическую и практическую значимость, степень достоверности полученных результатов, соответствие диссертации паспорту научной специальности, личный вклад соискателя ученой степени в разработку темы и другие основные аспекты исследования.

Первая глава **«Теоретико-методические основы формирования и развития кадрового потенциала в системе государственного управления»** посвящена исследованию и анализу концептуальные основы формирования и развития человеческого капитала в системе государственного управления, теоретико-методические особенности формирования человеческого капитала для государственных органов власти, а также изучено зарубежный опыт управления кадровым потенциалом государственной службы. **(с. 19–77).**

На странице 19 исследования автором доказано, что кадровый потенциал государственной службы в теоретико-экономическом контексте имманентно сопряжен с макроэкономической категорией человеческого капитала, аккумулирующей объективированные когнитивные компетенции индивида и его способность к высокопроизводительному труду. Соискателем аргументировано, что стратегически выверенное использование данного потенциала выступает базисным детерминантом роста общественного благосостояния, пролонгированного повышения качества жизни населения и интенсификации экономического роста государства.

На странице 32 работы автором обосновано, что в рамках системы государственного управления человеческий капитал следует позиционировать как стратегический, эндогенно воспроизводимый и институционально регулируемый ресурс, определяющий не только темпы макроэкономической динамики, но и параметры институциональной устойчивости, социальной интеграции и долгосрочной международной конкурентоспособности государства. В данном контексте соискателем доказана необходимость парадигмального транзита от атомизированного восприятия человеческого капитала как продукта сугубо индивидуальных усилий к его системно-управленческому осмыслению как комплексного объекта государственного регулирования, требующего жесткой кросс-функциональной согласованности образовательной, социальной, экономической и институциональной политик.

В диссертационном исследовании автором проанализирован кадровый потенциал государственной службы как структурная компонента совокупного человеческого капитала. Соискателем осуществлена оценка данного феномена с позиций дуализма экономических и социальных ресурсов, а также верифицирована его функциональная роль в обеспечении модернизационного развития государства.

На странице 39 исследования в теоретико-методологическом плане автором концептуализировано понятие национальной государственности, которая рассматривается как консолидированная матрица идей и ментальных установок, разделяемых абсолютным большинством общества. Автором выделена и структурирована триада ключевых детерминант данного конструкта: исторический генезис совместного государственного строительства, аксиологический фундамент (система общих социокультурных ценностей) и коллективная субъектная ответственность за суверенное будущее страны.

На странице 58 диссертации автором детально проанализирована зарубежная практика становления и эволюции государственной службы.

Соискателем доказано, что именно через ее институциональные механизмы верифицируется управленческая эффективность государства, обеспечивается легитимность и устойчивость публичной власти, а также оптимизируется архитектоника предоставления общественных благ. На основе проведенного анализа автором выявлено, что в современных условиях глобальной нестабильности и усложнения социально-экономических процессов ключевым вектором модернизации становится не столько формальное совершенствование административно-бюрократических процедур, сколько предиктивное проектирование системных механизмов повышения результативности деятельности государственных служащих.

Вторая глава диссертации «Выявление основных особенностей формирования и развития кадрового потенциала государственного управления Республики Таджикистан» включает в себя анализ факторов формирования и развития человеческого капитала для системы государственной службы Республики Таджикистан и вопросам анализа и оценки человеческого капитала в системе государственного управления, а также институциональное сопровождение формирования и развития человеческого капитала в системе государственной службы (с.78-127).

На странице 81 исследования автор справедливо отмечает, что фундаментальная задача государственной кадровой политики заключается в нивелировании деструктивного воздействия негативных факторов при одновременной интенсификации стимулирующих векторов. Соискателем обосновано, что данные детерминанты оказывают сквозное влияние на процессы формирования и архитектонику кадрового потенциала на всех стадиях его воспроизводственного цикла.

На странице 83 работы автором аргументировано, что концептуальные основы кадровой политики предопределяют долгосрочный характер генезиса кадрового резерва и пролонгированный период её практической имплементации. По мнению автора, вектор развития кадрового потенциала должен быть жестко синхронизирован с национальными стратегическими

целями, а также с принципами последовательности и комплексности подготовки профильных специалистов для решения первоочередных общегосударственных задач.

На странице 92 исследования автором доказано, что ключевые драйверы модернизационного развития Республики Таджикистан имманентно связаны с максимизацией уровня и качества жизни населения через форсированное расширение жилищного строительства, диверсификацию инфраструктуры, масштабирование механизмов государственно-частного партнёрства, тотальное внедрение цифровых и ресурсосберегающих технологий в контур государственного управления, а также развитие энергетического кластера. Соискателем обосновано, что предиктивное опережающее развитие национальной экономики Таджикистана жестко детерминировано её структурной модернизацией, имеющей критическое значение для обеспечения высоких темпов роста ВВП, повышения эффективности общественного производства и долгосрочного благосостояния граждан.

На странице 94 диссертационного исследования автор справедливо отмечает, что доминирующую роль в иерархии качественных дескрипторов кадрового потенциала государственной службы играют образовательный ценз сотрудников, уровень их профессионально-квалификационной подготовки, глубина вовлеченности в программы переподготовки и обеспечение непрерывности образовательного процесса. При этом автором акцентировано внимание на критической значимости внедрения действенных механизмов стимулирования обучения, результативности служебной деятельности и прозрачных лифтов должностного продвижения служащих.

На странице 99 работы автором выявлена выраженная пространственная асимметрия кадровых процессов: вопреки положительной динамике обновления кадрового состава в центральных ведомствах, в региональных органах публичной власти наблюдается регрессивная тенденция. На основе собственных эмпирических данных соискатель

доказал, что ключевыми факторами данного разрыва выступают критическая рабочая нагрузка на местном уровне управления, жесткие бюрократические барьеры и низкий уровень оплаты труда в сравнении с коммерческим сектором.

На странице 103 исследования автором детально проанализирована профессионально-отраслевая структура кадрового потенциала. Соискателем установлено, что при высоком формальном уровне образования (98% имеют высшее образование, из которых 39% — финансово-экономическое, 18,3% — юридическое, 14,6% — педагогическое, 9,8% — инженерно-техническое, 5,7% — сельскохозяйственное, 1,9% — медицинское и 10,2% — иные направления) фиксируется дефицит профильных компетенций. Автор справедливо указывает на крайне незначительную долю служащих, имеющих специализированное базовое образование в сфере государственного управления, что верифицирует гипотезу о недостаточном внимании институтов к процессам непрерывного повышения профессиональной компетентности кадров.

На странице 112 диссертации автором обосновано, что обеспечение эффективности использования кадрового потенциала выступает одним из приоритетных векторов модернизации государственного аппарата современного Таджикистана. Соискатель доказывает, что долгосрочные перспективы развития гражданской службы республики находятся в прямой причинно-следственной зависимости от степени научной разработанности и практического внедрения современных методов управления трудовым потенциалом служащих.

На странице 119 диссертации автором концептуализирована взаимосвязь между формированием кадрового потенциала (особенно его резервной компоненты) и функционированием регуляторных механизмов кадровой политики. Автор дает научно обоснованное определение механизма реализации государственной кадровой политики как сложной полиструктурной системы, интегрирующей в себе: во-первых, архитектонику

государственных органов и учреждений; во-вторых, систему кадровой деятельности и кадрового обеспечения; в-третьих, технологическое и цифровое сопровождение процессов. На этой основе соискателем резюмировано, что механизм формирования кадрового потенциала представляет собой упорядоченную совокупность форм и методов наращивания человеческого капитала в публичном секторе.

В третьей главе «Основные направления совершенствования государственного механизма по управлению кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан» автором разработаны направлений совершенствования механизма управления кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан, освещены вопросы формирования системы управления кадровым потенциалом государственной службы в целях создания эффективной национальной государственности Республики Таджикистан и интеграция экономической политики в систему управления кадровым потенциалом государственной службы Республики Таджикистан (с.128-162).

На странице 128 исследования автором обосновано, что в контексте реализации долгосрочной государственной стратегии перед органами государственной власти Республики Таджикистан объективно возникает необходимость предиктивного определения базовых принципов перспективного развития национальной экономики и социума. По мнению автора, в целях успешного достижения целевых индикаторов Национальной стратегии развития процесс принятия государственно-управленческих решений должен базироваться на строгом соблюдении следующих императивов: системность и комплексность, обеспечивающие синергетический эффект межведомственного взаимодействия; адаптивность и гибкость в контуре принятия управленческих решений, позволяющие оперативно реагировать на экзогенные шоки и макроэкономическую нестабильность; ориентация на конечный результат, выступающая главным

критерием эффективности функционирования государственного аппарата и использования кадрового потенциала.

На странице 145 исследования автором доказано, что процесс практической реализации кадрового потенциала государственной службы выступает интегративным отражением не только архитектоники и степени зрелости общественных отношений, но и уровня развития национальной образовательной экосистемы, а также институциональной структуры подготовки и переподготовки специалистов для органов публичной власти. В данном контексте соискателем выделены и систематизированы следующие детерминанты: качественные параметры и фундаментальность функционирования отечественной системы образования; текущее состояние и институциональная преемственность общего и профессионального образования в республике; степень эффективности специализированных институтов переподготовки и непрерывного повышения квалификации государственных служащих; внутренняя архитектоника мотивации служащих публичного сектора и их интенция к перманентному профессиональному саморазвитию.

На странице 152 работы автор справедливо утверждает, что поэтапное наращивание качественных параметров кадрового потенциала представляет собой императивную общегосударственную задачу, предопределяющую максимизацию эффективности и результативности всей системы государственного управления Республики Таджикистан. По мнению автора, достижение указанного целевого ориентира требует проведения пролонгированной системной работы, сфокусированной на оптимизации операционной деятельности органов власти, повышении качества и обоснованности принимаемых управленческих решений, форсированном росте профессионализма сотрудников, а также на институциональном укреплении и модернизации организационной культуры.

Список использованных источников включает в себя 232 наименований научно-методической литературы (с.170-194).

В заключении диссертации представлены основные выводы, предложения и рекомендации.

В целом рецензируемая работа заслуживает высокой оценки: диссертант представил в Диссертационный совет содержательное и добротное исследование, отличающееся убедительностью научных положений, грамотным методическим подходом и последовательной логикой изложения.

6. Замечания к диссертационному исследованию.

Наряду с отмеченными достоинствами данной диссертации, необходимо также отметить следующие замечания к работе:

1. При изучении теоретико-методических вопросов кадрового потенциала недостаточно показана авторская точка зрения.

2. В таблице 1.3 проведен сравнительный анализ особенностей кадрового потенциала государственной службы зарубежных стран (стр. 64), но автором не обосновано, как использовать его или как применять на практике.

3. В диссертации не в полной мере раскрыты возможности использования цифровых технологий и онлайн-платформ для развития кадрового потенциала.

4. Автором разработан механизм формирования и развития кадрового потенциала (рис. 2.2), но этот механизм не раскрыт должным образом.

Следует отметить, что вышеуказанные замечания носят, в основном, рекомендательный характер и в целом, как было отмечено выше, не снижают научную значимость и общую положительную оценку выполненной работы. Она является актуальной и завершенной по теме исследования, выполнена на высоком научном уровне, содержит признаки научной новизны, обладает теоретической и практической значимостью

7. Обоснованность и достоверность выводов и рекомендаций, указанных в диссертации

Обоснованность и достоверность выводов и рекомендаций диссертационного исследования **Ганиева Диловара Таваралиевича**

определена их основанием на научно-исследовательские труды отечественных и зарубежных ученых по совершенствованию управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан. Достоверность научных результатов, выводов и рекомендаций соискателя подтверждается методологически корректным использованием верифицированного массива статистических данных, а также глубиной источниковедческой базы исследования. Сформулированные автором теоретические положения и практические рекомендации базируются на синергии системного, теоретического и эмпирического анализа, а их научная состоятельность и прикладная значимость подтверждены широкой апробацией в рецензируемых научных публикациях автора.

Достоверность полученных результатов отмечается в использовании общепризнанных научных методов исследования, таких как анализ и синтез, индукция и дедукция, классификация, моделирование (теоретическое), структурно-функциональный анализ, контент- анализ, опросы (анкетирование, интервью), сравнительный анализ, кластерный анализ.

Обоснованность достигнутых результатов подтверждается наличием авторских монографий и количеством опубликованных работ в рецензируемых журналах и других, не менее значимых изданий, что свидетельствует о личном вкладе Ганиева Д.Т. в развитии экономических исследований в Таджикистане.

8. Публикация результатов диссертации в рецензируемых научных журналах

По теме диссертационной работы автором опубликованы 21 научных трудов общим объёмом 6,5 печатных листов включая 9 статей в журналах, зарегистрированных в ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

9. Соответствие оформления диссертации требованиям ВАК при Президенте Республики Таджикистан

Как видно из ознакомления с содержанием представленных

соискателем диссертации, его научная квалификация соответствует ученой степени, на которую он претендует. Представленное исследование соискателя на ученую степень кандидата экономических наук, Ганиева Диловара Таваралиевича соответствует требованиям, установленными Порядком присуждения учёных степеней, утверждённого постановлением Правительства Республики Таджикистан от 28 августа 2026 года, № 591. Автор работы Ганиев Диловар Таваралиевич заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.22. Менеджмент.

Отзыв обсуждён и одобрен на внеочередном заседании кафедры менеджмента, маркетинга и экономики труда Таджикского государственного университета коммерции, протокол заседания № 2 от 16 октября 2026 г. На заседании обсуждения присутствовало 15 человек. Результаты голосования: «За» - 15 человек, «Против» - нет, «Воздержавшихся» - нет.

Председатель заседания,
кандидат экономических наук, и.о. доцент Урунова С.А.

Проект отзыва подготовил
доктор экономических наук, доцент Мирзоалиев А.А.

Секретарь заседания,
кандидат экономических наук, Абдуллоев З.А.

Подписи Уруновой С.А.., Мирзоалиева А.А. и Абдуллоева З.А. заверяю:

Начальник отдел кадров и
специальных работ ТГУК Пирзода С.С.
«19» 10 2026

Адрес университета: 734061 Республика Таджикистан,
г. Душанбе, улица Дехоти, 1/2. Тел: (+992 37) 234-83-46;
Факс: 234 88 01 Web-сайт: www.tguk.tj
E-mail: mail@ddtt.tj , tguk@mail.ru