

**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**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.22. Менеджмент

ДУШАНБЕ – 2026

Диссертационная работа выполнена на кафедре государственного регулирования экономики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

**Научный
руководитель:**

Старикова Татьяна Владимировна – доктор экономических наук, доцент Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

**Официальные
оппоненты:**

Гоибназарзода Саид Мухаммадназар – доктор экономических наук, профессор, депутат Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан

Зоирзода Исломбек Сангмахмад – кандидат экономических наук, доцент, директор колледжа статистики г. Вахдат

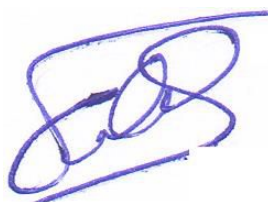
Ведущая организация:

Таджикский государственный университет
коммерции

Защита диссертации состоится «14» ноября 2026 года в 09-00 на заседании диссертационного совета 6D.KOA-004 при Таджикском национальном университете. Адрес: 734025, город Душанбе, ул. Буни Хисорак, Студенческий городок, учебный корпус №8, ауд. 101, E-mail: shuro004@mail.ru, телефон учёного секретаря: (+992) 90-242-66-55. С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на официальном сайте Таджикского национального университета (www.tnu.tj).

Автореферат разослан «_____» сентября 2026 года.

**Ученый секретарь
диссертационного совета 6D.KOA-004,
кандидат экономических наук, доцент**



Гулов Ш.М.

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» [2].

В своей внешней политике Республика Таджикистан придерживается принципа «открытых дверей». Она является членом Шанхайской организации сотрудничества, Организации Договора о коллективной безопасности и 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» [5]. Кроме того, «государственная служба проигрывает частному сектору по уровню материальной мотивации и гибкости условий труда» [32, 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, В. Вильсон, В.В. Кочетков, Р. Мертон, В. Моисеев, А. Олейник, А.О. Омельченко, Н.И. Пицик, В.А. Тишков, С. Хантингтона 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 государственной кадровой политики Республики Таджикистан. Среди них работы Б.П. Ализода, Дж. Н. Джамшедова, К.М. Каримова, Ф.И. Носировой, Х. Ойев, И.А. Пирназарова, Ф.М. Эргашевой 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, З. Акрамовой, Р.М. Бабаджанова, А.А.

Бабаева, С.Н. Давлатова, Т.Б. Ганиева, С.Дж. Комилова, А. Рауфи, Дж.Л. Саидмуродова, З.С. Султанова, Х.М. Умарова, Н. Халимовой, Д. А. Ходиева 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., Байков М.Н., Белкин В. Н., Бобылев С.Н., Генкин Б.М., Горелов Н.А., Дятлов С.А., Добрынин В.П., Егоршин А.П., Капелюшникова И., Кибанов А.Я., Майдырова А.Б., Михайлина Г.И., Немец Ю., Одегов Ю.Г., Помогайбин В.Н., Савчук Д.А., Титаев А., Травин В.В., Филиппова В., Шевченко Н., Щетинина В. 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, Г. Бэккер, М. Вебер, Д. Гэлберт, П. Друккер, Джоргенсона-Фраумени, Дж. Кендрик, Р. Лукас, К. Маркс, А. Маршалл, Г. Минцер, С. Розен, А. Смит, Дж. Стиглиц, Т. Шульц, С. Фишер и др.

Специальным вопросам формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти посвящены работы таких учёных, как: Е.В. Вашаломидзе, Р.Ю. Болдырева, Н.М. Куршиева, В.И. Матирко, В.В. Ольховский, Д.А. Савчук, А.В. Сороко 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, Г.А. Борщевский, Н.А. Волгин, Е.В. Горшкова, Е.Н. Ключкова, В.М. Маслов, К.О. Магомедов, Н.А. Марьяина, В.А. Мау, А.В. Оболонский, Е.В. Охотский, Б.Т. Пономаренко, В.А. Сулемов, А.И. Турчинов, Л.В. Фотина, Т.В. Щукина 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 Таджикистан на 2021-2025 гг.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

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.

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

Предметом исследования являются 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.

Информационную основу диссертационного исследования составили научные работы теоретического и прикладного характера ведущих отечественных и зарубежных учёных, нормативные и правовые документы Республики Таджикистан, регулирующие вопросы организации государственной службы, формирования трудовых отношений при мобилизации кадрового потенциала государственной службы, профессиональные аспекты функционирования системы подготовки и развития кадров государственного службы.

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 жилье, 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 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 и 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 197 страницах.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

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.

Первая глава диссертационной работы **«Теоретико-методические основы формирования и развития кадрового потенциала в системе государственного управления»** посвящена концептуальным основам формирования и развития человеческого капитала в системе государственного управления.

В рамках диссертационного исследования автором проводится глубокий анализ генезиса категорий «человеческий капитал» и «кадровый потенциал» применительно к специфике государственной службы. Отмечается, что кадровый потенциал государственной 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 решать задачи благополучия общества и повышения темпов экономического роста государства.

В условиях Таджикистана, где реализуется НСР-2030, человеческий капитал перестаёт быть просто фактором производства и становится гарантом суверенитета. В широком смысле для системы государственного управления «в состав человеческого капитала необходимо включать не только

образовательный уровень, но и систему ценностей, мотивацию, и личностные установки, и социальную ответственность работника, что немаловажно для такой категории работников, как государственные служащие» [31, С. 43].

Среди таджикских учёных выделим профессора С.Дж. Комилова, определяющего человеческий капитал «как превращённую форму умственных способностей и накопленных человеком знаний, умений, навыков» [22]; Т.Б. Ганиеву, трактующую его как «вид общественного капитала, связанный с инвестициями и опытом» [12]; и Р.М. Бабаджанова, рассматривающего его «как интенсивный производительный фактор развития экономики» [10]. Определение А. Рауфи подчёркивает «способность человеческого капитала создавать стоимость рабочей силы, потребительскую стоимость и добавленную стоимость» [27].

Анализ эволюции трактовок человеческого капитала, представленных в зарубежных и российских работах (А. Смита, Дж. Минсера, Г. Беккера, Р. Лукаса, Организации экономического сотрудничества и развития, Всемирного банка, С. Дятлова), позволил сделать вывод о «трансформации человеческого капитала из индивидуальной экономической категории в системообразующий ресурс социально-экономического развития, находящийся в сфере ответственности государства». Автором установлено, что в современных исследованиях наблюдается смещение акцента с микроэкономической трактовки (индивидуальные доходы и производительность) к макроэкономическому и институциональному пониманию человеческого капитала как ключевого фактора конкурентоспособности государства, социальной устойчивости и качества государственного управления.

На основе обобщения различных подходов в рамках исследования предложена авторская трактовка: «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». Данное определение акцентирует воспроизводственный, институциональный и управленческий аспекты, что имеет принципиальное значение для разработки и совершенствования государственной кадровой политики.

Автор доказывает, что человеческий капитал в системе государственного управления обладает существенными особенностями по сравнению с коммерческим сектором и требует перехода от фрагментарных мер к системному управлению его воспроизводством на всех стадиях жизненного цикла.

Обобщение существующих научных подходов позволило сформулировать авторское определение «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».

Важным научным вкладом автора является интеграция исторического опыта в теорию менеджмента. Автор прослеживает генетическую связь современной системы управления Таджикистана с государством Саманидов (IX-X вв.), в период которого «утвердилась таджикская государственность, что, в свою очередь, создало предпосылки для возрождения языка и древней культуры» [13]. Как отмечает Лидер нации Эмомали Рахмон, именно в этот период «здоровымыслящие и дальновидные сыны нации, сплотившись под знаменем Родины, создали государство, которое прославилось на весь мир» [15].

Автор подробно описывает чётко регламентированный аппарат Саманидов, состоявший из Даргаха (царского двора) и 10 девонов (министерств и ведомств), за каждым из которых была закреплена отдельная функция.

Далее в работе предложена трёхкомпонентная структура национальной государственности: общее прошлое и общий опыт государственного строительства (историческая преемственность от эпохи Саманидов до современности); общие ценности социума (язык, культура, традиции, правовая система); общая ответственность за будущее страны (ориентация на долгосрочные стратегические цели).

Доказано, что качество кадрового корпуса государственного аппарата напрямую определяет устойчивость каждого из этих компонентов, поскольку именно через институт государственной службы реализуется историческая память, транслируются общезначимые ценности и обеспечивается выполнение обязательств перед будущими поколениями.

Таким образом, в диссертации «национальная государственность» выступает как субъективный фактор социально-экономического развития, одновременно являющийся необходимым элементом реализации объективных мировых процессов. Социально-экономическое развитие национальной государственности зависит от многих факторов, и прежде всего от численности и национального состава народа.

Исследование показывает, что развитие человеческого капитала в республике сталкивается с рядом объективных проблем.

Во-первых, вопрос национальной государственности имеет для Республики Таджикистан особую актуальность в контексте сохранения и развития государственности, национальной идентичности, социального и экономического развития, сохранения культуры и стратегического цивилизационного развития.

Во-вторых, сохраняется влияние миграционных процессов, приводящих к потере квалифицированных специалистов и снижению качества трудового потенциала страны. По мнению А. Бабаева, «это отрицательное явление самым негативным образом сказывается на обучении и воспитании детей, ведении домохозяйства и пр.» [20]. Кроме того, профессор З.С. Султанов отмечает, что «миграция влияет на увеличение дефицита специалистов и снижение качества трудового потенциала страны» [29].

Однако, по мнению известного таджикского учёного Х.У. Умарова, «внешняя трудовая миграция наряду с отрицательным явлением имеет большое макроэкономическое значение для страны» [18]. Следовательно, «сокращение

потерь в области человеческого капитала является одной из приоритетных задач в системе государственного управления Республики Таджикистан» [28].

В-третьих, сохраняются проблемы инвестирования в человеческий капитал вследствие несовершенства механизмов его воспроизводства.

В-четвёртых, цифровизация государственного управления требует новых профессиональных компетенций и навыков у государственных служащих, однако существующий уровень подготовки кадров не всегда соответствует современным требованиям. Автор приводит позицию Г. Беккера, согласно которой «недостаточный уровень профессионального образования ограничивает возможности технологической модернизации государства» [11].

Каждая из проблем подтверждена статистическими данными Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, отчётами Всемирного банка и докладами о человеческом развитии Организации Объединённых Наций. Преодоление отрицательного человеческого капитала, накопленного в период конфликта, требует системной государственной политики, включающей увеличение инвестиций в человеческий капитал, создание механизмов реинтеграции мигрантов и модернизацию системы профессиональной подготовки государственных служащих.

Автором конкретизированы методические подходы к формированию кадрового потенциала. На основе производственной функции Кобба-Дугласа и модели Солоу обосновано, что «вклад человеческого капитала в экономический рост страны является определяющим, однако для государственного сектора он измеряется не только через ВВП, но и через качество институтов, уровень бюрократической эффективности и социальное доверие» [23].

Ключевым инструментом сопоставления потенциала стран признан «Индекс человеческого развития (ИЧР) – комплексный показатель, интегрирующий долголетие, уровень образования и качество жизни (ВВП по ППС)» [6]. (Таблица 1).

Таблица 1. – Рейтинг стран СНГ по Индексу человеческого развития, 2023

№	Наименование стран	Рейтинг по индексу ИЧР (место)
1.	Россия	64
2.	Казахстан	60-61
3.	Беларусь	65
4.	Украина	87
5.	Армения	69-70
6.	Азербайджан	81-82
7.	Туркменистан	95
8.	Узбекистан	107
9.	Кыргызстан	117-120
10.	Таджикистан	128

Источник: составлено автором по материалам доклада ООН о человеческом развитии за 2023 г.

В группу стран с высоким уровнем развития вошли Россия, Беларусь и Казахстан. Для центральноазиатских стран характерен низкий уровень ИЧР.

Низкий рейтинг Таджикистана (128-е место) обусловлен несколькими причинами:

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

2. Недостаток инвестиций и сложный горный рельеф страны, который значительно затрудняет привлечение внешних инвестиций в страну.

3. Высокая демографическая нагрузка, оказывающая значительное давление на систему образования, здравоохранения и рынок труда, что затрудняет обеспечение населения необходимым набором социальных услуг.

Установлено, что одной из проблем является недооценка роли кадрового потенциала государственной службы служащих, что ведёт к оттоку квалифицированных кадров из-за низкой заработной платы. Согласно отчёту Всемирного Банка, «среднемесячная заработная плата в государственном секторе, включая государственное управление, образование, здравоохранение и пр., в Таджикистане в 2024 году составила около 213,9 долларов США, что значительно ниже, чем в Армении (510 долларов США), Азербайджане (590 долларов США), Казахстане (860 долларов США) и России (1100-1150 долларов США)» [7].

В работе раскрыты методические аспекты оценки человеческого капитала государственной службы: методы качественной оценки, затратные методы, методы определения восстановительной стоимости и индивидуальной ценности работника. На основе обобщения трудов Д. Савчука, Ю. Немца и других авторов выделены три уровня анализа кадрового потенциала – количественный, структурный и качественный, – что «позволяет проводить многофакторную диагностику состояния государственной службы» [25].

Автор диссертации показывает, что для системы государственного управления особое значение имеет именно качественная составляющая кадрового потенциала. Уровень образования, профессиональные компетенции, управленческий опыт и способность к адаптации определяют эффективность работы органов власти. В результате обосновывается необходимость перехода от количественного подхода к качественной оценке кадрового потенциала. По мнению автора, кадровый потенциал отражает не только физические возможности работников, но и их перспективные способности к профессиональному развитию и эффективной реализации управленческих задач.

В диссертации выделена пятиблочная система оценки государственных служащих:

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 государственному аппарату

В методическом плане кадровый потенциал рассмотрен с нескольких позиций:

- как объект экономического развития;
- как объект социального управления;
- как фактор, повышающий роль кадрового потенциала в развитии той или иной страны.

Сравнительный анализ 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. В азиатских государствах таких как 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» [7].

В то же время европейские страны демонстрируют более выраженную правовую регламентацию и институциональную устойчивость: их эффективность определяется через соблюдение процедур, правовую ответственность и профессиональные стандарты.

Применительно к постсоветским странам автором выделены общие закономерности и специфические черты. Республика Казахстан последовательно внедряет принципы меритократии, конкурсного отбора и цифровизации государственных услуг, однако сохраняется риск формального выполнения показателей без реального улучшения качества. Азербайджан делает акцент на сервисной трансформации и административной оптимизации. Республика Беларусь демонстрирует модель высокой дисциплины и исполнительности, но ограниченную адаптивность к инновациям. Туркменистан характеризуется закрытым типом управления, при котором эффективность определяется внутренними критериями лояльности и исполнительности.

Российский опыт представляет особый интерес: от институциональной неопределённости 1990-х годов до современной системы, сочетающей правовую бюрократию, элементы нового государственного менеджмента и цифровизацию. Автор подчёркивает, что «российские реформы сталкиваются с типичной проблемой – несоответствием между формальной отчётностью и реальными управленческими эффектами» [26], что служит предостережением для Таджикистана при внедрении заимствованных инструментов.

Сравнительный анализ позволяет утверждать, что механическое заимствование иностранных моделей невозможно вследствие различий исторических, политических и социально-экономических условий. Вместе с тем отдельные элементы зарубежных систем могут быть использованы при адаптации наиболее эффективных подходов к управлению кадровым потенциалом с учётом национальных особенностей, специфики

институциональной среды и стратегических приоритетов развития Республики Таджикистан.

Во второй главе **«Выявление основных особенностей формирования и развития кадрового потенциала государственного управления Республики Таджикистан»** проводится систематизация и глубокий анализ условий, детерминирующих состояние и динамику развития кадрового потенциала государственной службы Республики Таджикистан.

Автор исходит из этимологического понимания фактора как «движущей силы какого-либо процесса, определяющего его характер или отдельные его черты» [16]. В контексте менеджмента государственной службы кадровый потенциал рассматривается как многогранное явление, формирующееся под воздействием сложной совокупности детерминантов, оказывающих как прямое, так и опосредованное влияние на управленческую систему.

Автор на основании исследования 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: жилищных условий, укрепления здоровья и развития сферы образовательных услуг.

На основе обобщения научных подходов Н. Долгушкина, А.П. Егоршина и Г. Якшибаевой предложена авторская классификация факторов, сгруппированных по пяти блокам: общественно-политические, экономические, социальные, технологические и демографические (внешние); структурные, личностные и профессионально-квалификационные (внутренние) [21] (Рисунок 1).

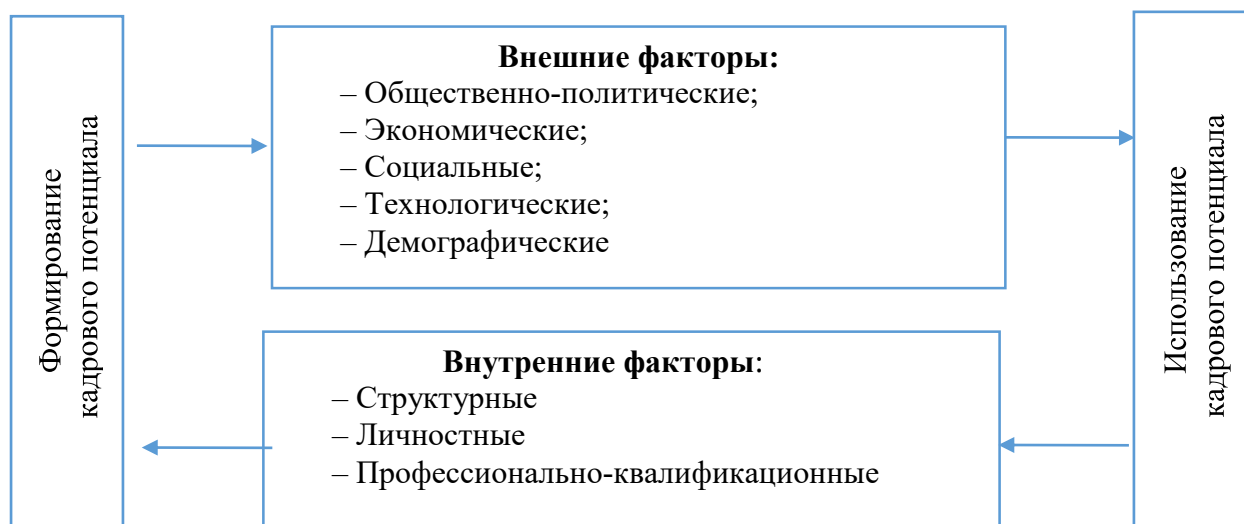


Рисунок 1. - Факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал

Источник: составлено автором

В работе доказывается, что воздействие различных факторов неодинаково по силе и вектору направленности, что требует их разделения на внешние и внутренние уровни воздействия. Внешняя среда формирует общие условия функционирования государственного аппарата, тогда как внутренние факторы непосредственно определяют уровень профессионализма государственных

служащих, качество управления персоналом, эффективность кадровой политики и возможности профессионального развития. Как подчеркивает Ю.Г. Одегов в контексте исследования: «формирование и развитие кадрового потенциала определяется совокупностью демографических, социально-экономических и организационно-управленческих факторов» [14].

Особое внимание уделено влиянию современных геополитических процессов. Установлено, что нестабильность мировой экономики, изменение региональной архитектуры безопасности, миграционные процессы и ускорение цифровой трансформации предъявляют качественно новые требования к государственному аппарату. В этих условиях устойчивость кадрового потенциала становится одним из ключевых факторов обеспечения национальной безопасности и эффективности государственного управления.

В отличие от существующих классификаций, предложенная модель позволяет учитывать взаимосвязь факторов и особенности их проявления на различных этапах развития государственной службы Республики Таджикистан.

Анализ факторов связан с экономическими показателями. ВВП Таджикистана в 2024 году достиг 14,2 млрд долларов при темпах роста 8,4%. Инфляция составила около 4%, а уровень бедности снижен до 9,1% (согласно международной черте бедности, составляющей 3,65 долларов США (ППС 2017 г.)). Страна уверенно демонстрировала устойчивую тенденцию к сокращению бедности, уровень которой за полтора десятилетия снизился более чем в 2,5 раза, что свидетельствует о заметном улучшении социально-экономического положения населения [5]. Позитивный рост экономики является одновременно результатом и фактором развития кадрового потенциала (Таблица 2).

Таблица 2. – 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 [5].

В Таджикистане в период межтаджикского противостояния произошло сокращение 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 межтаджикского конфликта потребовались дополнительные инвестиции для компенсации накопленного в условиях противоборства отрицательного капитала.

В позитивном плане можно оценить намерение качественного обновления кадрового потенциала государственных служащих в республике, так как инновационный подход и перевод системы государственного управления на цифровую экономику заложены в стратегию НСР-2030. Уже на первом этапе

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

Автором утверждается, что несмотря на устойчивый рост ВВП (8,4% в 2024 г.), снижение инфляции (до 4%) и сокращение уровня бедности (до 20,1%), экономика остаётся высокочувствительной от денежных переводов трудовых мигрантов (до 49% ВВП) и внешних шоков. Автор приходит к выводу, что данная зависимость создаёт серьёзные риски для устойчивости человеческого капитала, поскольку именно наиболее квалифицированная и активная часть населения подвержена миграционным настроениям. По мнению Д.А. Ходиева, «одним из важных направлений инвестиций в человеческий капитал становится миграция рабочей силы» [34].

Кадровый потенциал государственной службы отличается от кадрового потенциала частного сектора наличием поведенческой ответственности, политической нейтральности и способности к принятию решений в условиях неопределенности. Автор рассматривает кадровый потенциал в статике и динамике, т.е. с позиции достигнутого на данный момент уровня и с учётом его дальнейшего развития и совершенствования» и подразделяет его на прошлый, достигнутый и перспективный. Для молодёжной группы вводится категория «перспективный кадровый потенциал», подчеркивая, что инвестиции в него являются наиболее эффективной формой долгосрочных вложений государства. Исследование подтверждает, что в развитых странах до 60% прироста национального дохода обусловлено именно компонентами человеческого капитала [7].

Проведённый анализ подтверждает, что кадровый потенциал государственной службы представляет собой специализированную форму человеческого капитала, обладающую рядом специфических характеристик. В отличие от работников коммерческого сектора, государственные служащие реализуют публичные функции, несут повышенную социальную ответственность, принимают решения, затрагивающие общественные интересы, и обеспечивают выполнение стратегических задач государства.

В этой связи, автором на основе сопоставления подходов Г.В. Атаманчука, В.И. Матирко, А.В. Сороко, Н.М. Куршиевой, Д.А. Савчука систематизированы структурные элементы кадрового потенциала государственной службы: количественные (численность, возраст, стаж), качественные (образование, профессиональная компетентность, мотивация) и дополнительные (цифровые навыки, инновационная восприимчивость, креативность).

Комплексная оценка кадрового потенциала показала, что в 2017–2024 гг. численность государственных служащих Республики Таджикистан оставалась относительно стабильной, однако в местных органах государственной власти и органах самоуправления наблюдалось устойчивое сокращение кадрового состава с 3620 до 2818 чел., т.е. 22,2%, [17] (Таблица 3.). Автор связывает данную тенденцию с недостаточной привлекательностью государственной службы, сравнительно низким уровнем материального обеспечения, высокой

административной нагрузкой и сохраняющимся дефицитом квалифицированных специалистов в регионах.

Таблица 3. - Общая численность государственных служащих

Показатели	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. Численность аппарата государственных служащих составляет около 1,5 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» [17].

Особое внимание в диссертации уделено трансформации гендерной структуры государственного аппарата. Установлено, что за исследуемый период доля женщин увеличилась с 22% в 2017 до 25,1% в 2024 году. Автор связывает этот рост с реализацией государственных программ 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» [4].

При этом, подчёркивает автор, сохраняющееся преобладание мужчин (74,9%) детерминировано традиционным распределением ролей и высоким уровнем стресса, характерным для ненормированного режима государственной службы (Таблица 4).

Таблица 4 - Гендерный состав государственной службы Республики Таджикистан

Пол	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

Возрастная структура государственных служащих характеризуется автором как «потенциально инновационная». На 1 января 2024 г. доля молодёжи (до 35 лет) составила 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%. «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» [17].

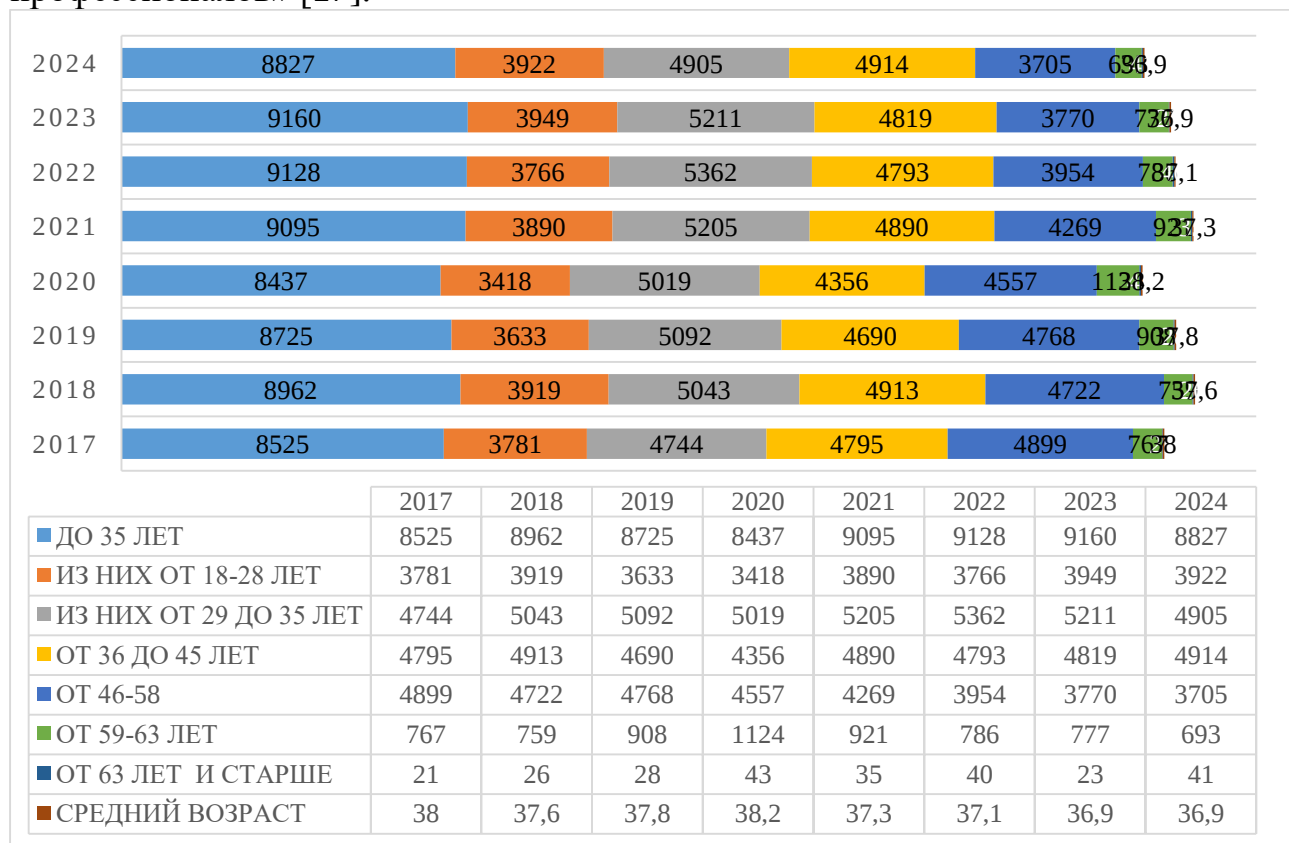


Диаграмма 2. - Возрастной состав государственной службы

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Тенденции последних лет действительно фиксируют высокую долю молодёжи, которая нуждается в детальном анализе. В рамках цифровизации государственного управления необходимо омоложение кадрового состава государственной службы, способного 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» [3].

Несмотря на положительную динамику обновления кадров в центральных органах власти, в региональных органах государственной власти ситуация выглядит наоборот. По данным автора, 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, что несмотря на тенденции последних лет, омоложению кадрового состава государственной службы, ядро государственного аппарата всё же составляет опытные кадры в возрасте от 36 до 45 лет. Средний возраст государственных служащих в стране составляет 36,9 лет, что по мнению автора,

свидетельствует о сбалансированном сочетании молодых и опытных кадров (Диаграмма 2).

Таблица 5. - Стаж работы государственных служащих Республики Таджикистан

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

Важной качественной характеристикой кадрового потенциала является продолжительность служебного стажа государственной службы, которая служит важным фактором формирования и стабильности кадрового состава государственной службы (Таблица 5). Анализ служебного стажа показывает, что 37,8% служащих имеют стаж до 5 лет, 26% – от 5 до 10 лет, что подтверждает высокую обновляемость кадров, но одновременно свидетельствует о недостаточной закрепляемости опытных специалистов. Средний стаж составляет 8,9 лет, что автор оценивает, как недостаточный для формирования устойчивого кадрового ядра.

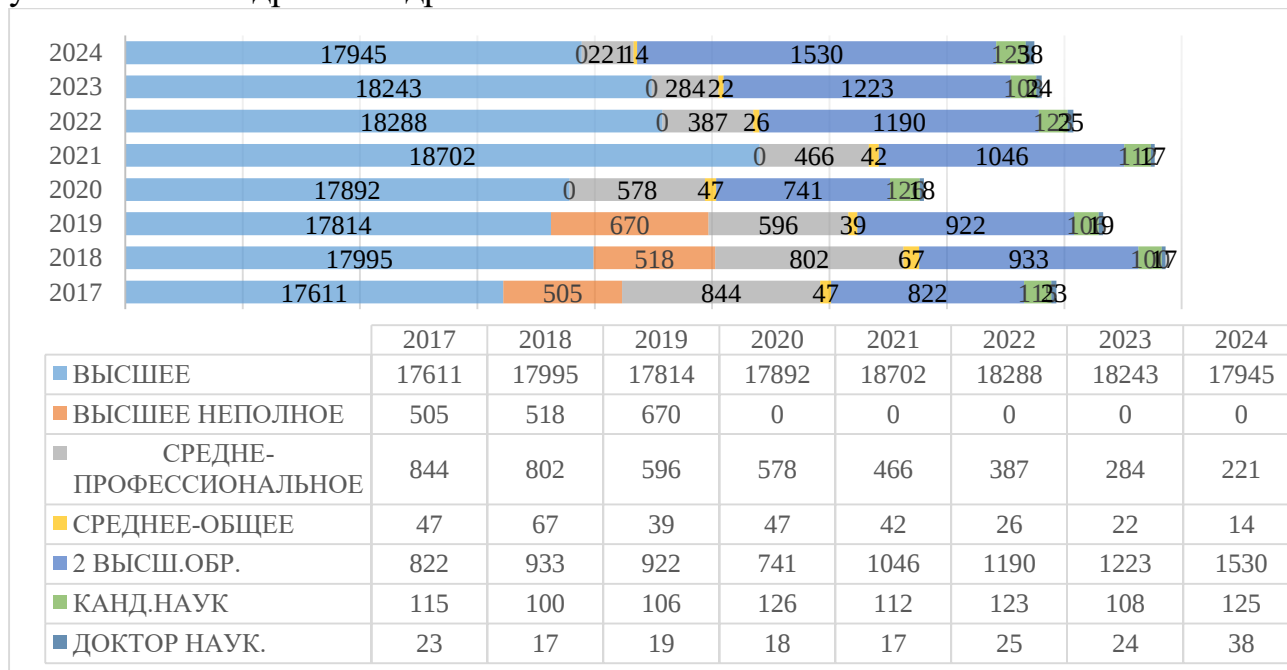


Диаграмма 3. - Качественный состав государственной службы

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Профессионально-квалификационная структура кадрового корпуса характеризуется высоким образовательным уровнем государственных служащих: 98,7% имеют высшее образование. В центральных органах государственной власти высшее образование имеют почти все государственные служащие. Вместе с тем установлено, что значительная часть работников обладает непрофильным образованием, что ограничивает эффективность реализации современных управленческих технологий. Однако большинство специалистов имеют непрофильное высшее образование, не связанное с системой государственной службы.

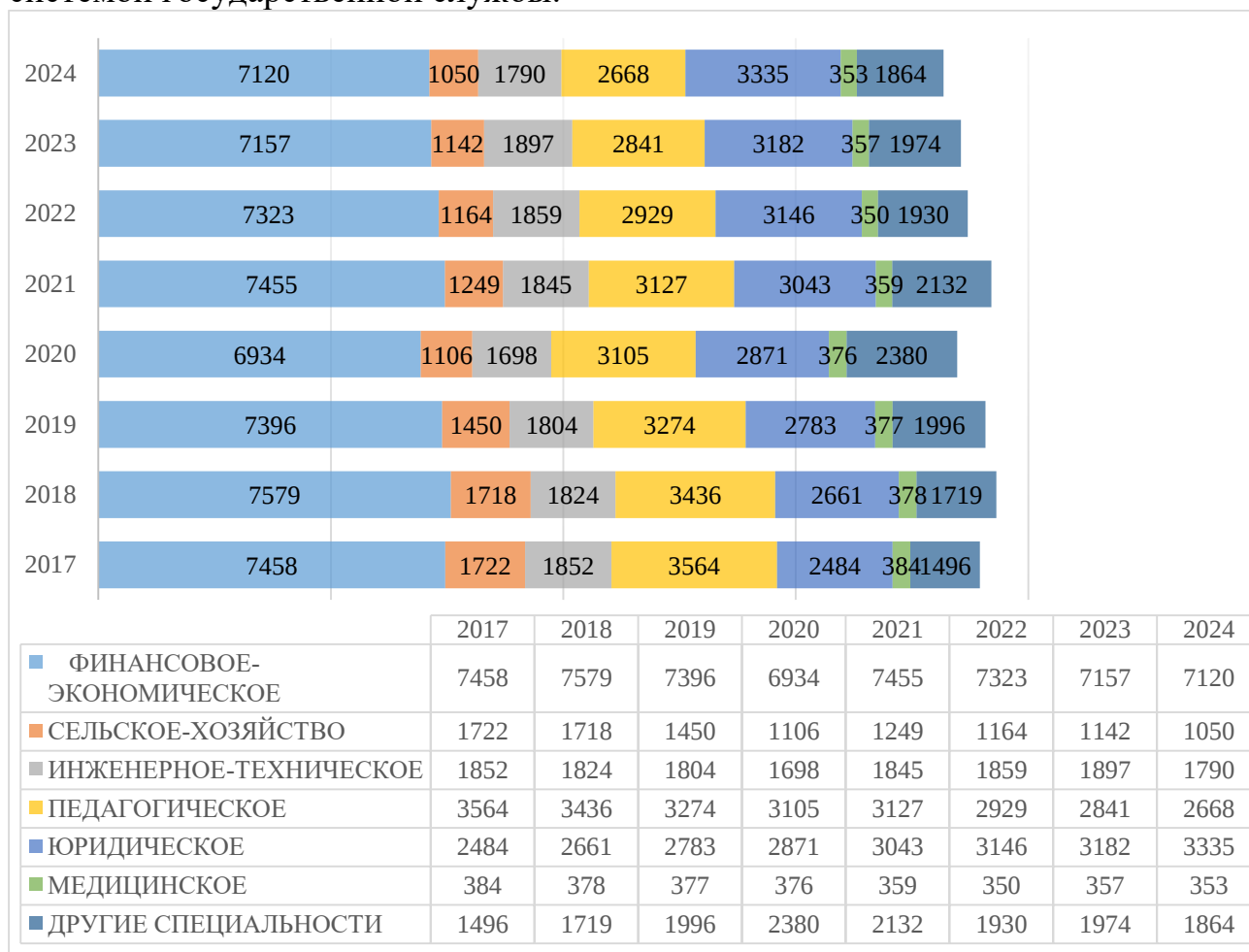


Диаграмма 4. - Образовательный состав государственной службы

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

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» [11]. Ежегодный охват обучением составляет от 1453 до 1930 человек, что в среднем соответствует 8–10% от общей численности государственных служащих. Приведённые данные свидетельствуют, что за период 2017 по 2024 гг. в АГУПРТ прошли обучение более 15 тыс. государственных служащих (Таблица 6).

Таблица 6. - Количество обученных государственных служащих РТ

Пол	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Мужчины</i>	1370	1258	1351	1014	1398	1475	1252	1624
<i>Женщины</i>	356	533	429	583	574	605	637	794
<i>Итого</i>	1726	1791	1780	1597	1972	2148	2222	2418

Источник: по данным Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан

Ключевым методическим инструментом исследования является SWOT-анализ факторов формирования кадрового потенциала (Таблица 7), позволивший систематизировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

К сильным сторонам кадрового потенциала государственных служащих отнесены: на замещённых должностях по состоянию на 01.01.2024 г. работают с высшим образованием 98,7% 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.

Слабой стороной кадрового потенциала государственных служащих является отсутствие государственных программ по его развитию, в части формирования кадрового резерва. При этом 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.

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

Угрозы использования кадрового потенциала государственных служащих связаны с игнорированием кадрового потенциала, кадрового резерва; с тем, что расстановка кадров государственных служащих не согласуется с их профессиональной подготовкой; с медленным омоложением кадров в процессе ротации; с недостаточным использованием потенциала женщин и учёных в области государственного управления; а также с недостаточной гибкостью в принятии базовых нормативных документов в системе государственной службы.

Таблица 7. – Параметры для определения сильных и слабых сторон SWOT- анализа использования человеческого капитала государственной службы Республики Таджикистан

Параметры		
Параметры оценок	Сильные стороны	Слабые стороны
Уровень образования	Сформирована система образования	Ощущается перекос 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 путевок в санатории	
Параметры оценок	Возможности	Угрозы
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

Источник: составлено автором

Таким образом, автор резюмирует, что стратегическая устойчивость национальной государственности напрямую зависит от способности государства трансформировать накопленный человеческий капитал из «пассива» в активный драйвер социально-экономического развития путём преодоления выявленных институциональных ограничений.

В рамках исследования автором проводился комплексный анализ нормативно-правовых и организационных механизмов, обеспечивающих воспроизводство и эффективное использование человеческого капитала в органах власти Республики Таджикистан. Автор исходит из того, что становление независимого Таджикистана сопровождалось глубокими изменениями в общественно-политической и социально-экономической жизни, что потребовало качественной трансформации институтов государственной службы.

Центральным элементом институционального сопровождения в работе признаётся Концепция государственной кадровой политики, которая выступила фундаментом для модернизации управленческой системы. Автор обоснованно утверждает: «Концепция государственной кадровой политики сыграла важную роль в институционализации системы государственной службы Республики Таджикистан и тем самым создала основу для последующего реформирования кадровой системы, внедрения современных методов управления персоналом и развития механизмов оценки эффективности» [1].

В рамках исследования выделены стратегические цели данной Концепции, среди которых приоритетными являются «формирование профессионального корпуса служащих, укрепление служебной дисциплины и обеспечение эффективного использования кадрового потенциала государства» [1]. Автор подчёркивает, что кадры государственного аппарата являются главными носителями управленческих функций, и их профессионализм напрямую детерминирует устойчивость национальной государственности.

Важнейшей вехой институционального развития стало принятие базового Закона Республики Таджикистан «О государственной службе», который закрепил профессиональный статус служащего как лица, обеспечивающего исполнение полномочий государственных органов.

Для обеспечения функционирования этой системы в республике была выстроена иерархическая структура специализированных органов. Автор прослеживает эволюцию от Управления государственной службы (2001 г.) до Агентства государственной службы при Президенте Республики Таджикистан (2013 г.), которое стало центром нормативно-правового, координационного и методического обеспечения деятельности государственного аппарата. Ключевые функции Агентства включают организацию конкурсного отбора, аттестации, ротации и формирование кадрового резерва.

Автор отмечает, что реализация Концепции государственной кадровой политики не привела к полному устранению таких проблем, как дисбаланс половозрастной структуры, слабый уровень профессиональной подготовки, неконкурентный уровень оплаты труда и риски коррупции. Кроме того, автором выявлены и проанализированы социальные барьеры в развитии кадрового потенциала, включая низкий престиж государственной службы, высокую текучесть кадров, обусловленную неконкурентоспособной заработной платой

(среднемесячная зарплата в государственном секторе в 2024 г. составила около 213,9 долл. США, что значительно ниже, чем в соседних странах). Автор подчёркивает, что низкая оплата труда ведёт к оттоку квалифицированных кадров в частный сектор и за рубеж, что снижает общую эффективность государственного управления.

Таким образом, институциональное сопровождение в Республике Таджикистан прошло путь от формирования первичных регламентов до создания сложной системы управления. Однако для достижения целей НСР-2030 требуется устранение разрыва между нормативным декларированием и практической реализацией кадровых технологий, особенно в части мотивации и реального использования потенциала подготовленных кадров.

Третья глава **«Основные направления совершенствования государственного механизма по управлению кадровым потенциалом в системе государственного управления Республики Таджикистан»** посвящена разработке теоретических и практических направлений совершенствования государственной кадровой политики, ориентированной на повышение эффективности государственного управления и обеспечение устойчивого социально-экономического развития Республики Таджикистан.

На основе результатов предыдущих этапов исследования автором сформирована комплексная концепция формирования и развития кадрового потенциала государственной службы, учитывающая современные вызовы цифровой трансформации, демографические изменения, институциональные особенности и стратегические приоритеты Национальной стратегии развития Республики Таджикистан до 2030 года. Автор исходит из постулата, что «экономическая концепция – это целостная совокупность теоретических положений и научных представлений, определяющих понимание экономических процессов, механизмов и направлений их развития» [8]. Интеграция кадрового менеджмента в общую структуру экономической политики рассматривается не как вспомогательный процесс, а как фундаментальное условие устойчивого развития республики в условиях деглобализации.

Для успешной реализации НСР-2030 необходимо следовать принципам: системность и комплексность; адаптивность и гибкость; 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» [2].

Предложена концепция макроэкономического регулирования, включающая: обеспечение экономического роста (8,3-8,5%), инвестиции в человеческий капитал, антимонопольное регулирование, формирование социальной платформы (увеличение ассигнований на образование и здравоохранение на 20%), трансформацию занятости (переход от экспорта рабочей силы к созданию продуктивной занятости).

Автором определены приоритетные направления развития кадрового потенциала государственных служащих по достижении целей эффективной национальной государственности:

1. Мероприятия по повышению уровня общественного здоровья и формированию здорового образа жизни;
2. Реформирование системы общего, профессионального образования и науки, обеспечение равенства и доступности образования;
3. Усиление и институциональная модернизация системы социальной защиты населения;
4. Повышение значимости культурных ценностей и формирование единого культурного пространства на основе развития национальных традиций и культуры;
5. Формирование благоприятной среды для жизни через повышение доступа к жилью и совершенствование системы коммунального обслуживания;
6. Сокращение социального неравенства и развитие инклюзивности.

Каждое из этих направлений детализировано с учётом национальной специфики и прогнозных демографических тенденций, включая рост численности детей и молодёжи, что предъявляет особые требования к системе образования и рынку труда.

В работе систематизированы требования к кадровому потенциалу для решения задач по сохранению и развитию национальной государственности (Таблица 8), выделены три уровня требований: развитие национальной государственности как элементов реализации объективных процессов (сущность требований); основные принципы развития кадрового потенциала (свойства требований); методы и инструменты развития кадрового потенциала (практические механизмы).

Таблица 8 - 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

Продолжение таблицы 8.		
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 государственных служащих
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.

Особое внимание уделено роли кадрового потенциала в повышении эффективности национальной государственности. Автором выделены пять ключевых аспектов: значение развития кадрового потенциала для повышения эффективности национальной государственности; роль кадрового потенциала в качественном выполнении функций и задач государственного управления; повышение эффективности и результативности работы кадрового потенциала; укрепление доверия населения к государственной власти; основные принципы развития кадрового потенциала (компетентность, мотивация, эффективность, открытость и прозрачность).

В работе обосновано, что для Таджикистана, учитывая его специфику (высокогорный рельеф, труднодоступность многих регионов, высокая доля сельского населения, миграционные процессы), особое значение приобретает внедрение цифровых технологий в кадровые процессы. Автором предложено создание образовательного портала с элементами дистанционного обучения, что позволит обеспечить непрерывное профессиональное развитие государственных служащих в удалённых регионах, повысить доступность образовательных программ и снизить транспортные издержки.

Выявлены риски, препятствующие мобилизации кадрового потенциала:

- недостаток квалифицированных кадров (особенно в сельской местности),
- несовершенство стимулирующих мер,
- отсутствие чёткой системы подготовки и переподготовки,
- отсутствие современных методов управления персоналом.

Для минимизации этих рисков автором предложен комплекс мер организационно-управленческого, правового и социально-экономического характера.

Автор обосновывает необходимость интеграции экономической политики в систему управления кадровым потенциалом. Управленческий корпус является субъектом реализации экономической политики. Экономическое развитие Республики Таджикистан (рост ВВП 8,4%) требует мобилизации кадров нового типа. Автором подчёркивается, что программа ускоренной индустриализации, выступающая четвёртой стратегической целью республики, требует

мобилизации кадров принципиально нового типа. В этой связи автор отмечает, что мобилизация кадрового потенциала государственных органов управления предполагает не только количественный план, но и концентрацию духовных и психофизических сил государственных служащих. Однако фонд заработной платы в государственном секторе остаётся на уровне 7,5% от ВВП, что является причиной высокой текучести и эмиграции.

В содержательном плане предлагаемая кадровая экономическая политика включает 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.

Приоритетными направлениями развития кадрового потенциала определены следующие:

- формирование эффективного механизма профессионального подбора кадрового состава и работы с ним;
- повышение престижа государственной службы и авторитета государственных служащих;
- совершенствование программ подготовки и профессионального развития;
- повышение культурно-цивилизационных ценностей в поведенческой модели граждан;
- формирование благоприятной экономико-экологической среды для жизни;
- сокращение социального неравенства.

В теоретическом плане автор систематизирует подходы к оценке влияния кадрового фактора на государственное строительство. Выделяются четыре ключевых аспекта:

1. Создание условий для прогресса: Развитие кадров является выражением стремления народа к достижению государственной самостоятельности.
2. Качественное выполнение функций: Более компетентные сотрудники способны принимать взвешенные решения в условиях неопределённости.
3. Повышение результативности: Мотивированные служащие эффективнее используют национальные ресурсы для достижения целей НСР-2030.
4. Укрепление доверия: Этичность и профессионализм госслужащих ведут к росту легитимности власти в глазах граждан.

На основе выводов, автором отмечается, что 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.

Для обеспечения эффективного функционирования системы государственного управления автором предложена система принципов, на которых должно базироваться развитие кадрового потенциала:

- Принцип компетентности: обеспечение замещения должностей специалистами с широким кругом компетенций.
- Принцип мотивации: создание системы стимулов, ориентированных на общественный результат.

• Принцип эффективности: использование современных методов (цифровизация, оптимизация ресурсов) для достижения максимального результата работы органов управления.

• Принцип открытости: организация обратной связи с населением для повышения качества управленческих решений.

Повышение эффективности национальной государственности в работе неразрывно связано с обеспечением стабильности функционирования политико-экономической системы. Автор формулирует стратегическую цель: формирование компактного, высокопрофессионального и оптимально сбалансированного государственного аппарата.

Достижение этой цели предполагает решение ряда задач, которые представлены на рисунке 5.



Рисунок 5. - Задачи кадровой экономической политики по мобилизации кадровым потенциалом государственной службы

Источник: составлено автором

Автор подчёркивает, что государственная политика в этой сфере — это последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их подбору, подготовке и рациональному использованию.

Особое внимание уделено мотивационному процессу как ведущей силе, определяющей действия и поведение государственных служащих, а через них — направление развития экономики. Автором разработана схема взаимосвязи элементов мотивационного процесса и политики (Рисунок 6), включающая потребности, интересы, цели, решения, действия, результаты, ожидаемые и реальные вознаграждения. Обосновано, что именно на основе мотивационного

процесса формируется и реализуется кадровая политика, а её эффективность напрямую зависит от учёта мотивационных факторов на всех уровнях государственного управления.

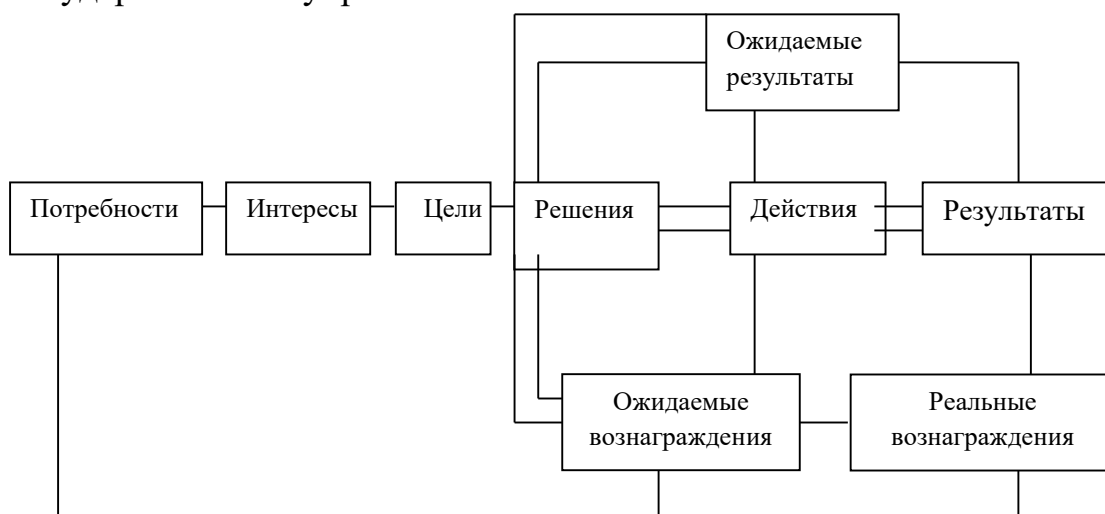


Рисунок 6. - Взаимосвязь элементов мотивационного процесса и политики

Источник: Составлено автором

Таким образом, разработанные автором теоретические положения, методические подходы и практические рекомендации могут быть использованы государственными органами и ведомствами Республики Таджикистан в целях совершенствования государственной кадровой политики, формирования эффективной национальной государственности, а также в учебных курсах Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан по управлению персоналом и менеджменту на государственной службе.

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 принцип отбора 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 1,5 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 повышении 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 снизить риски назначения неподготовленных кадров.

3. В исследовании установлена концентрация кадрового потенциала преимущественно в центральных органах государственной власти, что 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 в 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

Нормативные правовые акты:

1. Указ Президента Республики Таджикистан от 31 декабря 2008 г., № 582 «О Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

2. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года / Утверждён Постановлением Маджлиси Намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан, от 01 декабря 2016, № 636. – Душанбе: ООО Контраст, 2016.

3. 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).

4. 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).

Электронные ресурсы:

5. Доклад об экономике Таджикистана / Материалы Всемирного банка [Электронный ресурс]: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062723061535693/pdf/P179653130e091e01b03a14b6d1b9d31d3b00c7c14ab.pdf> (дата обращения: 19.02.2024).

6. [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

7. Доклад «Перспективы мировой экономики. Устойчивость мировой экономики сопровождается отставанием уязвимых стран» Веб-сайт www.worldbank.org [Электронный ресурс] URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

8. Экономические системы [Электронный ресурс] URL: <https://spravochnick.ru/ekonomicheskaya-teoriya/sovremennye-ekonomicheskiye-konceptii/> (дата обращения: 20.09.2023).

Монографии, учебники, учебные материалы:

9. Атаманчук, Г.В., В.М. Матирко. Государственная служба: кадровый потенциал: Учебное пособие [Текст] / Г.В. Атаманчук, В.М. Матирко. - М.: Дело, 2001. – 216 с.

10. Бабаджанов, Р.М. Формирование человеческого капитала и проблемы его использования в Республике Таджикистан: Монография [Текст] / Р.М. Бабаджанов. – Душанбе, Издательство РТСУ, 2017. – 160 с.

11. Беккер, Г. Человеческий капитал [Текст] / Г. Беккер. Антология экономической классики. Т. 1 – М.: 1993. – 310 с.

12. Ганиев, Т.Б. Менеджмент: Развитие человеческого потенциала [Текст] / Т.Б. Ганиев. Т. VI. Душанбе, Ирфон. – 2010. – 520 с.

13. Гафуров, Б.Г. Таджики. Древнейшая, древняя и средневековая история. [Текст] / Кн. 2. Душанбе, - 1989. – 379 с.

14. Одегов, Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2014. 444.С. 14.

15. Рахмонов, Э.Ш. Таджики в зеркале истории. От Арийцев до Саманидов [Текст] / Ред.: С. Фаттоев, Б. Абдурахмонов. – Душанбе: Ирфон, 2009. – Книга первая. – 704 с.

16. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999; (электронная версия): Фундаментальная электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: <https://kartaslov.ru/значение-слова/фактор> (дата обращения: 20.10.2023).

17. 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>.

18. Умаров, Х. Исследовательский доклад «таджикская трудовая миграция в условиях глобального финансового кризиса: причины и последствия [Текст] // Международная организация по миграции. - 2010. – 118 с.

19. Эргашева, Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана: монография [Текст] / Ф.М. Эргашева. – Душанбе: Ирфон, 2012. – 142 с.

Статьи и доклады:

абаев, 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.

21. 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.

22. 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).

23. 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

24. 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.

25. Немец, Ю. Человеческий капитал государственной службы республики Казахстан / Ю. Немец, А.А. Кузыкова, К.К. Садыкова и др. // Вопросы государственного и муниципального управления. №3. 2017. – С.29-39.

26. Полтерович, В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. №2. С.3-20.

27. Рауфи, А. Ценность человеческого капитала (на таджикском языке) / А. Рауфи // Экономика Таджикистана. - Душанбе, 2020. - №1. - С. 13-18.

28. Слепенкова, Ю.М. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией / Ю.М. Слепенкова // Проблемы прогнозирования, 2022, № 4. – С. 112-124.

ултанов, 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.

30. Тугускина, Г.Н. Развитие методов количественной оценки человеческого капитала / Г.Н. Тугускина // Креативная экономика, № 1. 2009. С. 82-89.

31. Щетинин, В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // «Мировая экономика и международные отношения» (М.). 2001. - № 12. – С. 42-49.

32. 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:

33. 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.

34. 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.

СПИСОК НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИЙ

1. 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 иҷтимоӣ ва иқтисодӣ он [Матн] / Ҳ. Ҳ. Искандаров, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2017. – № 2/4-1. – С. 57-62. ISSN: 2413-5151.

[8-А] Ганиев, Д.Т. Муаммоҳои экологии рушди устувори нерӯи инсонӣ дар менеҷмент [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2012. – № 2/8-2(100). – С. 10-15. ISSN: 2413-5151.

[9-А] Ганиев, Д.Т. Қонуниятҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ рушди сармояи инсонӣ [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (мачаллаи илмӣ) (Нашрияти 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://voenvestnik.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. Ҳавасмандкунии рушди неруи касбӣ ва қабули қарорҳои пешвоӣ дар идоракунии давлатӣ [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявии 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.

**МУАССИСАИ ТАЪЛИМИИ БУЌЕТИ ДАВЛАТИИ ФЕДЕРАЛИИ
ТАҲСИЛОТИ ОЛИИ КАСБИИ «АКАДЕМИЯИ РОССИЯГИИ ХОҶАГИИ
ХАЛҚ ВА ХИЗМАТИ ДАВЛАТИИ НАЗДИ ПРЕЗИДЕНТИ
ФЕДЕРАТСИЯИ РОССИЯ»**

Ба ҳуқуқи дастнавис

ВБД 351/354:339.138
ТКБ: 66.3 + 67.99 (2) 1:65.5
Ғ – 32



ҒАНИЕВ ДИЛОВАР ТАВАРАЛИЕВИЧ

**ТАКМИЛИ ИДОРАКУНИИ ИҚТИДОРИ КАДРИИ ХИЗМАТИ ДАВЛАТӢ
ДАР НИЗОМИ ИДОРАКУНИИ ДАВЛАТИИ
ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН**

АВТОРЕФЕРАТИ

диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ
номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи ихтисоси 5.2.22. Менеҷмент

ДУШАНБЕ – 2026

Диссертатсия дар кафедраи идоракунии давлатии иқтисодиёти Донишкадаи хизмати давлатӣ ва идоракунии Академияи россиягии хоҷагии халқ ва хизмати давлатии назди Президенти Федератсияи Россия омода гардидааст.

Роҳбари илмӣ: **Старикова Татьяна Владимировна** – доктори илмҳои иқтисодӣ, дотсенти филиали Академияи россиягии хоҷагии халқ ва хизмати давлатии назди Президенти Федератсияи Россия дар шаҳри Владимир

Муқарризони расмӣ: **Ғоибназарзода Саид Муҳаммадназар** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессор, вакили Маҷлиси намояндагони Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Зоирзода Исломбек Сангмаҳмад – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, директори коллеҷи омили шаҳри Ваҳдат

Муассисаи пешбар: Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон

Ҳимояи диссертатсия санаи «14» ноябри соли 2026 соати 09-00 дар маҷлиси шурои диссертатсионии 6D.KOA-004 назди Донишгоҳи миллии Тоҷикистон баргузор мегардад. Суроға: 734025, ш. Душанбе, кӯчаи Буни Ҳисорак, шаҳраки донишҷӯён, бинои таълимии №8, ауд. 101. E-mail: shuro004@mail.ru, телефони котиби илмӣ: (+992) 90-242-66-55. Бо диссертатсия дар китобхонаи илмӣ ва сомонаи расмӣ Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (www.tnu.tj). шинос шудан мумкин аст.

Автореферат «_____» сентябри соли 2026 фиристода шудааст.

Котиби илмӣ
шурои диссертатсионӣ, 6D.KOA-004,
номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент



Ғулов Ш.М.

МУҚАДДИМА

Мубрамияти мавзуи таҳқиқот. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар ҳама соҳаҳои ҳаёти ҷамъиятӣ дигаргуниҳои бунёдӣ ба амал омада истодаанд. Стратегияи миллии рушди Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 (СМР-2030) қабул гардида, ҳадафҳои рушди кишвар ва вазифаҳои мушаххаси рушди ҷомеа бо мақсади таҳкими соҳибхитиярии давлатӣ ва ташаккули давлатдорӣ самараноки миллии муайян шудаанд.

Мутобиқи СМР-2030 «ба ҳадафҳои стратегияи кишвар таъмини амнияти энергетикӣ, рушди имкониятҳои коммуникатсионии мамлакат, таъмини амнияти озуқаворӣ ва густариши шуғли пурмаҳсул мансуб мебошанд» [2].

Ҷумҳурии Тоҷикистон дар сиёсати хориҷии худ принсипи «дарҳои боз»-ро амалӣ менамояд. Ҷумҳурии Тоҷикистон узви Созмони Ҳамкории Шанхай, Созмони Аҳдномаи амнияти дастҷамъӣ ва Иттиҳоди Давлатҳои Мустақил (ИДМ) мебошад, ки ин омилҳо ба низомии муосири идоракунии давлатӣ таъсири назаррас мерасонанд.

Монеаҳои муосир бо мураккаб гардидани вазъи геополитикӣ, вусъат ёфтани равандҳои деглобализатсия ва тағйирёбии муҳити байналмилалӣ тавсиф мешаванд. Дар чунин шароит, низомии идоракунии давлатӣ бо тақмили пайваста, татбиқи сиёсати хориҷии бисёрсамта ва ҳифзи пайгирионаи манфиатҳои миллию геополитикии кишвар ниёз дорад.

Барои таъмини рушди пайвастаи иҷтимоию иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва нигоҳ доштани рушди иқтисодиёт мутахассисони баландихтисос ҳам дар соҳаҳои калидии иқтисодиёт (саноат, энергетика, кишоварзӣ ва бахши истихроҷи канданиҳои ғойданок) ва ҳам дар бахшҳои иҷтимоӣ, аз ҷумла тандурустӣ, маориф ва дигар соҳаҳо заруранд. Дар ин замина, соҳаи идоракунии давлатӣ аҳаммияти махсус дорад, зеро самаранокии фаъолияти он омилҳои муҳимми рушди давлатдорӣ миллии ба ҳисоб меравад.

Айни замон, норасоии иқтидори кадрӣ дар низомии идоракунии давлатӣ ба яке аз омилҳои маҳдудкунандаи рушди самараноки давлатдорӣ табдил ёфтааст. Ин вазъ боис гардидаст, ки як қатор масъалаҳои муҳимми идоракунии давлатӣ ё ҳанӯз роҳи ҳалли худро наёфтаанд ва ё ҳангоми ҳалли онҳо таҳдидҳо, монеаҳо ва воқеиятҳои нави сиёсӣ иҷтимоию иқтисодӣ ба таври кофӣ ба инобат гирифта намешаванд.

Тавре муҳаққиқон ва созмонҳои байналмилалӣ таъкид менамоянд, «сатҳи пасти музди меҳнат ба афзоиши азқоравии кадрҳо дар бахши давлатӣ ва душвор гардидани нигоҳдории мутахассисони баландихтисос мусоидат мекунад» [5]. Ҳамчунин, қайд карда мешавад, ки «бахши хусусӣ аз рӯйи сатҳи ҳавасмандгардонии моддӣ ва чандирии шароити меҳнат нисбат ба соҳаи хизмати давлатӣ бартарӣ дорад» [32, С.110]. Дар чунин шароит, қисми зиёди мутахассисони баландихтисос фаъолияти худро дар бахши хусусӣ идома медиҳанд, ё ба хориҷи кишвар муҳоҷират меkunанд, ки ин ба коҳиш ёфтани иқтидори кадрӣ мақомоти давлатӣ таъсир мерасонад.

Барои татбиқи ғояҳо, ноил гардидан ба ҳадафҳо ва ҳалли вазифаҳои амалии баланд бардоштани сатҳу сифати зиндагӣ ва некӯаҳволии мардум, ки дар СМР-2030 пешбинӣ шудаанд, аз мақомоти идоракунии давлатӣ қабули қарорҳои асоснок, касбӣ ва самаранок, ки ба дастовардҳои муосири илм ва амалияи идоракунии давлатӣ таъя меkunанд, талаб карда мешавад. Бо ин мақсад, фароҳам

овардани шароити мусоид барои фаъолияти самараноки хизматчиёни давлатӣ зарур мебошад.

Идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бояд дар асоси назарияҳои пешрафтаи идоракунии давлатӣ, дастовардҳои навини илмӣ ва таҷрибаи муосири амалӣ ба роҳ монда шавад.

Масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ дар низоми идоракунии давлатӣ бояд дар меҳвари таваҷҷуҳи ҷомеа қарор дошта, ба татбиқи муваффақонаи ислоҳоти иҷтимоию иқтисодӣ равона карда шаванд.

Татбиқи босамари стратегияи миллӣ ва рушди иҷтимоию иқтисодии кишвар пеш аз ҳама, ба сатҳи салоҳиятнокии хизматчиёни давлатӣ вобастагӣ аст, зеро маҳз онҳо вазифаи идоракунии давлатиро амалӣ намуда, татбиқи сиёсати давлатиро таъмин менамоянд.

Ба андешаи мо, масъалаҳои ташаккул, такмили идоракунии давлатӣ, инчунин, ташкили фаъолияти хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳанӯз ба таври кофӣ аз ҷиҳати илмӣ таҳқиқ нагардидаанд. Таҳлил нишон медиҳад, ки таҳқиқоти мавҷуда хусусияти умумӣ ва тавсифӣ дошта, танҳо ҷанбаҳои алоҳидаи ин масъалаҳоро дар бар мегиранд ва барои ташаккули тасаввуроти мукамал оид ба дурнамои рушди минбаъдаи кишвар заминаи кофӣ фароҳам намеоранд. Аз ин рӯ, масъалаҳои мазкур ба таҳқиқоти амиқ ва ҷамаҷонибаи илмӣ ниёз доранд. Ҳамзамон, омехта шудани омилҳои сабабию натиҷавӣ, ҳадафҳо ва воситаҳои татбиқи онҳо имкон намедиҳад, ки ба масъалаҳои калидии баланд бардоштани нақши хизматчиёни давлатӣ дар рушди иҷтимоию иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷавоби асоснок дода шавад.

Дар шароити мураккаб гардидани вазъи геополитикӣ ва низоҳои дар фазои пасошуравӣ ҷараёндошта, сиёсати давлатӣ бояд бо ҷандирӣ, мутобиқшавӣ ва истифодаи механизмҳои муосири идоракунии амалӣ карда шавад. Аз мақомоти ҳокимияти давлатӣ ва хизматчиёни давлатӣ қабули қарорҳои илмӣ асоснок, саривақтӣ ва самаранок талаб карда мешавад. Дар ин замина, қабули СМР-2030 заминаи муҳими стратегӣ барои рушди минбаъдаи кишвар ба ҳисоб рафта, амалӣ гардидани он бояд ба таъмини рушди устувори иқтисодӣ, баланд бардоштани сатҳи сифати зиндагии аҳоли, васеъ намудани шуғли пурмаҳсул ва таҳкими амнияти озуқаворӣ мусоидат намояд. Дар баробари ин, яке аз воситаҳои асосии татбиқи ҳадафҳои мазкур сафарбарнамоии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ ва истифодаи самараноки он мебошад.

Мубрамияти масъалаи такмили идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ дар низоми идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз талаботи объективии марҳилаи кунунии татбиқи консепсияи нави хизматӣ давлатӣ вобаста аст. Иқтидори кадрӣ ҳамчун неруи асосии истеҳсолкунанда ва омили муҳими рушди ҷомеа бояд ҳамчун сарвати арзишманди давлат ва захираи асосии рушди низоми хизмати давлатӣ баррасӣ гардад.

Дар ин замина, барои ноил шудан ба вазифаҳои дар боло зикргардида, қабули қарорҳои маҷмӯӣ оид ба рушди кишвар зарур мебошад, ки амалисозии самтҳои нав ва равишҳои идоракуниро дар сатҳи давлатӣ пешбинӣ намуда, барои ноил шудан ба нишондиҳандаҳои баландтари рушди иҷтимоию иқтисодӣ ва беҳтар намудани сатҳи сифати зиндагии аҳоли заминаи мусоид фароҳам меоварад.

Таҳлили ҷамъбастии адабиёти илмӣ оид ба масъалаи ташкили низоми самараноки хизмати давлатӣ нишон дод, ки дар Ҷумҳурии Тоҷикистон аҳаммияти иқтидори кадрӣ ҳанӯз ба таври кофӣ арзёбӣ намегардад. Таҳқиқи осори илмӣ муҳаққиқон собит месозад, ки иқтидори кадрӣ бояд ҳамчун захираи стратегии давлат ва омили калидии рушди иқтимоӣ иқтисодӣ, таҳкими соҳибхӯрии давлатӣ ва ташаккули давлатдорӣ самараноки миллӣ баррасӣ гардад.

Концепсияи рушди иқтидори кадрӣ дар низоми идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон маҷмуи ҳадафҳо, вазифаҳо, принципҳо ва самтҳои афзалиятноки фаъолияти мақомоти ҳокимияти давлатиро дар самти сафарбарнамоии сармояи инсонӣ ва истифодаи самараноки он дар бар мегирад.

Дар шароити муосир яке аз мушкilotи асосии ташаккули ҳайати кадрӣ мақомоти ҳокимияти давлатӣ норасоии мутахассисони баландхисоси насли нав ба ҳисоб меравад. Ҳалли масъалаҳои ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ мақомоти ҳокимияти давлатӣ ба тақмили низоми идоракунӣ ва ҳалли маҷмуи масъалаҳои низомӣ, ташкилӣ, ҳуқуқӣ ва иқтимоӣ сиёсӣ дар сатҳи гуногун вобастагӣ дошта, ҷустуҷӯ ва татбиқи равишҳои нави иқтисодӣ, иқтимоӣ, институционалӣ ва технологиро тақозо менамояд.

Баланд гардидани талабот ба сифат ва самаранокии идоракунии давлатӣ танҳо дар сурате таъмин мегардад, ки низоми идоракунии давлатӣ ба таҷрибаи пешқадами миллӣ ва беҳтарин таҷрибаҳои байналмилалӣ идоракунии давлатӣ тақия намуда, онҳоро бо дарназардошти хусусиятҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон татбиқ намояд.

Дарачаи таҳқиқи мавзӯи илмӣ. Масъалаҳои умуминазариявӣ ташаккули давлат, таҳкими соҳибхӯрии давлатӣ ва ҳувияти миллӣ ҳамчун асосҳои идоракунии давлатӣ дар осори чунин олимони аз қабили Б.П. Ализода, В.Вилсон, В.В. Кочетков, Р.Мертон, В.Моисеев, А. Олейник, А.О. Омелченко, Н.И.Питсик, В.А. Тишков, С. Хантингтон ва дигарон мавриди баррасӣ қарор гирифтаанд. Дар ташаккули заминаи назариявӣ методологияи таҳқиқот, инчунин, асарҳои илмӣ, маърузаҳо ва Паёмҳои ҳамасолаи Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон Эмомалӣ Раҳмон мавқеи хоса доранд, ки дар онҳо масъалаҳои таҳкими соҳибхӯрии давлатӣ, татбиқи сиёсати дохилӣ ва хориҷӣ, инчунин, ташаккул ва рушди давлатдорӣ миллии Тоҷикистон мавриди таҳлил ва асоснокӣ қарор гирифтаанд.

Масъалаҳои тақмил ва рушди иқтидори кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон имрӯз ба таври кофӣ таҳқиқ нагардидаанд. Танҳо бархе аз таҳқиқот дар соҳаи сиёсатшиносӣ ва ҳуқуқшиносӣ ҷанбаҳои алоҳидаи хизмати давлатӣ ва сиёсати давлатии кадрҳо мавриди баррасӣ қарор додаанд. Аз ҷумла, дар ин самт корҳои илмӣ Б.П. Ализода, К.М. Каримов, Ҷ.Н. Ҷамshedов, И.А. Пирназаров, Ф.М. Эргашева, Ф.И. Носирова ва дигарон аҳаммияти муайяни илмӣ доранд. Таҳқиқоти мазкур таҳлили ҳамаҷонибаи иқтисодиёи идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатиро фаро намегиранд, ки ин ҳолат мубрамияти таҳқиқоти мазкур нишон медиҳад.

Ҷанбаҳои амалии ташаккули сармояи инсонӣ ва робитаи он бо равандҳои муҳоҷирати меҳнатӣ дар робита ба иқтисодиёти Тоҷикистон дар корҳои илмӣ Н.Р. Абдуллозода, З. Акрамова, Р.М. Бобочонов, А.А. Бобоев, С.Н. Давлатов, Т.Б. Ғаниев, С.Ҷ. Комилов, А. Рауфӣ, Ҷ.Л. Саидмуродов, З.С. Султонов, Ҳ.М.

Умаров, Н. Ҳалимова, Д.А. Ҳодиев ва дигарон мавриди таҳқиқ қарор гирифтаанд.

Мазмун ва моҳияти мафҳумҳои «иқтидори кадрӣ» ва «сармояи инсонӣ», хусусиятҳо, аломатҳо, усулҳои арзёбӣ ва рушди он дар натиҷаи таҳқиқоти илмӣ олимони тоҷик ва хориҷӣ, аз ҷумла Г.В. Атаманчук, М.Н. Байков, В. Н. Белкин, С.Н. Бобилев, Б.М. Генкин, Н.А. Горелов, С.А. Дятлов, В.П. Добринин, А.П. Егоршин, И. Капелюшникова, А.Я. Кибанов, А.Б. Майдирова, Г.И. Михайлина, Ю. Немес, Ю.Г. Одегов, В.Н. Помогайбин, Д.А. Савчук, А.Титаев, В.В. Травин, В. Филиппова, Н. Шевченко, В. Шетинина ва дигарон такмил ва ғанӣ гардонида шудаанд.

Масъалаҳои сафарбарнамоии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ ҳамеша дар меҳвари таваҷҷуҳи олимони ватанӣ ва хориҷӣ қарор доранд, ки ин пеш аз ҳама ба мураккабии мавзӯ ва объекти таҳқиқот вобаста мебошад. Дар адабиёти хориҷӣ масъалаҳои назариявӣ ва методологии рушди мафҳумҳои «иқтидори кадрӣ» ва «сармояи инсонӣ» дар осори илмӣ Г. Э. Аткинсон, Г. Бэккер, М. Вебер, Д. Гэлберт, П. Друкер, Чоргенсон-Фрауменӣ, Ч. Кендрик, Р.Лукас, К. Маркс, А. Маршалл, Г. Минсер, С. Розен, А. Смит, Ч.Стиглицс, Т. Шултс, С. Фишер ва дигарон инъикоси илмӣ худро ёфтаанд.

Ба масъалаҳои махсуси ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ мақомоти ҳокимияти давлатӣ қорҳои илмӣ Е.В. Вашаломидзе, Р.Ю. Болдирева, Н.М. Куршиева, В.И. Матирко, В.В. Олховский, Д.А. Савчук, А.В. Сороко ва дигар муҳаққиқон бахшида шудаанд.

Дар байни муҳаққиқони Академияи Россиягии хоҷагии халқ ва хизмати давлатии назди Президенти Федератсияи Россия низ масъалаҳои омодакунии кадрҳо барои низомии идоракунии давлатӣ ва сиёсати кадрӣ мавқеи муҳимро ишғол менамоянд. Аз ҷумла, қорҳои илмӣ Л.И. Берестова, Г.А. Боршевский, Н.А. Волгин, Е.В. Горшков, Е.Н. Клочкова, В.М. Маслов, К.О. Магомедов, А.В. Н.А. Марина, В.А. Мау, Оболонский, Е.В. Охотский, Б.Т. Пономаренко, В.А. Сулемова, А.И. Турчинов, Л.В. Фотина, Т.В. Шукина ва дигарон дар рушди назария ва амалияи сиёсати кадрӣ давлатӣ саҳми назаррас гузоштаанд.

Бо назардошти таҳлили адабиёти илмӣ метавон хулоса намуд, ки масъалаҳои марбут ба ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ дар шароити тағйирёбии босуръати муҳити байналмилалӣ, ноустувории сиёсату иқтисодӣ, таҳдидҳои нави ҷаҳонӣ ва таъмини амнияти ҳамаҷонибаи миллӣ то ҳол ғайри ҳал шудаанд. Аз ин рӯ, таҳқиқоти минбаъдаи илмӣ дар ин самт барои тақвияти сиёсати давлатии кадрҳо ва баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ аҳамияти муҳим дорад.

Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо) ва мавзӯҳои илмӣ. Мавзӯи диссертатсионӣ ба ҳадафҳо ва афзалиятҳои Стратегияи миллии рушди Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, Барномаи рушди миёнамӯҳлати Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025, инчунин, Нақшаи дурнамои қорҳои илмӣ-таҳқиқотии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025 мутобиқат мекунад.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқот таҳияи концепсияи ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ бо мақсади таъмин ва рушди иқтисоди миллии

Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити тағйирёбии босуръати иқтисоди ҷаҳонӣ мебошад.

Вазифаҳои таҳқиқот. Барои ноил гардидан ба ҳадафҳои гузошташуда дар диссертатсия вазифаҳои зерин муайян ва ҳал гардидаанд:

1. Муайян намудани асосҳои назариявӣ-методи ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ ҳамчун омили таҳкими давлатдорӣ миллий ва таҳияи воситаҳои методи арзёбии он;

2. Омӯзиши таҷрибаи хориҷӣ идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ бо мақсади мутобиқсозии самараноки унсурҳои идоракунии иқтидори кадрӣ ба шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон;

3. Таҳлили вазъи муносири иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ, равандҳои ташаккул ва истифодаи он дар мисоли Ҷумҳурии Тоҷикистон бо мақсади муайян намудани мушкилоти мавҷуда дар амалияи истифодабарии он;

4. Таҳия намудани концепсияи ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ мақомоти ҳокимияти давлатӣ бо мақсади таъмини рушди устувори иқтисоди миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон;

5. Асоснок намудани равишҳои сафарбарнамоии иқтидори кадрӣ ва воситаҳои тақмили сиёсати кадрӣ дар хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо мақсади ташаккули иқтисоди миллии самаранок.

Объекти таҳқиқот. Иқтидори кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳамчун захираи стратегӣ ташаккул ва рушди иқтисоди миллии рақобатпазир мебошад.

Мавзӯи (предмети) таҳқиқот маҷмуи муносибатҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ ва ташкилию идоракунии мебошад, ки бо равандҳои идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон алоқаманд мебошанд.

Фарзияи таҳқиқот аз он иборат аст, ки таҷрибаи концепсияи самараноки идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки ба равишҳои мутобиқшаванда асос ёфтааст, метавонад рушди устувори низоми иҷтимоӣ иқтисодии миллиро дар шароити бозори ҷаҳонӣ таъмин намояд.

Асосҳои назариявии таҳқиқотро қорҳои бунёдии олимони муҳаққиқони тоҷик ва хориҷӣ дар соҳаи назарияи идоракунии ташкилот, идоракунии захираҳои инсонӣ, менеҷмент, хусусан дар хизмати давлатӣ иборат мебошанд. Дар ин осорҳои илмӣ, масъалаҳои муҳими ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ, инчунин, механизмҳои иҷтимоӣ иқтисодии идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ мавриди омӯзиш қарор гирифтаанд.

Асосҳои методологии таҳқиқот. Дар ҷараёни таҳқиқот маҷмуи усулҳои умумии илмӣ ва махсуси таҳқиқот истифода гардиданд. Аз ҷумла, усулҳои таҳлил, синтез, муқоиса, ҷамъбаст, мушоҳида, индуксия ва дедуксия, инчунин, усулҳои таҳлили низомӣ ва муқоисавӣ, таҳлили иқтисодӣ омӯрӣ, баҳодиҳии эксперти, усулҳои назариявии менеҷмент, назарияи сармояи инсонӣ, идоракунии захираҳои инсонӣ ва назарияи идоракунии барои ноил шудан ба ҳадаф ва ҳалли вазифаҳои таҳқиқот мавриди истифода қарор дода шудаанд.

Асоси иттилооти таҳқиқот. Асоси иттилооти таҳқиқоти диссертатсионӣ аз қорҳои илмӣ хусусияти назариявӣ ва амалидоштаи олимони ватанӣ ва хориҷӣ, санадҳои меъёрию ҳуқуқии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки масъалаҳои ташкили хизмати давлатӣ, ташаккули муносибатҳои меҳнатӣ ҳангоми сафарбарнамоии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ, инчунин, ҷанбаҳои касбии фаъолияти низоми

омодасозӣ ва рушди кадрҳои хизмати давлатиро танзим менамоянд, иборат мебошанд.

Сарчашмаи таҳқиқтро маълумоти расмӣи Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон (АОПҶТ), Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон (АХДПҶТ), инчунин, гузоришҳо ва ҳисоботҳои Бонки Ҷаҳонӣ (БҶ) ва Созмони Милали Муттаҳид оид ба рушди инсонӣ ташкид медиҳанд. Илова бар ин, маълумоти мақомотҳои марказии ҳокимияти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон (АИДПҶТ) ҳамчун манбаи муҳимми иттилоотӣ мавриди истифода қарор гирифтаанд.

Пойгоҳи таҳқиқот. Таҳқиқоти диссертатсионӣ дар заминаи Донишқадаи хизмати давлатӣ ва идоракунии Академияи россиягии хоҷагии халқ ва хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон анҷом дода шудааст.

Навгониҳои илмӣ таҳқиқоти диссертатсия. Навгониҳои илмӣ таҳқиқоти диссертатсионӣ дар тақмили ҷанбаҳои назариявӣ, равишҳои методӣ ва тавсияҳои методӣ оид ба ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ бо мақсади таъмини самаранокии рушди иқтисоди миллӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити ҳаётҳои муносири ҷаҳонӣ ифода меёбад.

1. Равиши мукаммали назариявӣ-методӣ, ки давлатдорӣ миллиро ҳамчун омилӣ низомсозӣ рушди захираи кадрӣ хизмати давлатӣ тавсиф менамояд, асоснок карда шудааст ва он аз се ҷузъи асосӣ иборат мебошад: таҷрибаи умумӣ таърихи муштараки давлатдорӣ, маҷмуи арзишҳои умумӣ ҷомеа ва масъулияти ҷамъиятӣ барои ояндаи давлат. Тафсири ҳамгирошудаи мафҳумҳои «иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ» ва «сармояи инсонӣ» пешниҳод гардида, робитаи онҳо бо устувории давлатдорӣ милли муайян ва воситаҳои арзёбии онҳо (дар асоси равишҳои ҳарҷотӣ, таҳассусӣ ва салоҳиятноқӣ) гурӯҳбандӣ карда шудааст.

2. Таҷрибаи ҳориҷӣ идоракунии иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ низомбандӣ шуда, истифодаи маҷмуи унсурҳои он, аз ҷумла банақшагирии стратегӣ ва интиҳоби хизматчиёни давлатӣ дар асоси принсипи меритократия, муҳторияти ниҳоди давлатӣ, усулҳои рақамикунӣ ва арзёбии натиҷаи фаъолияти кормандони давлатӣ, бо назардошти хусусиятҳои идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, асоснок карда шудааст.

3. Дар асоси таҳлили ҳамаҷонибаи омӯрӣ ва таҳлили-SWOT омилҳои объективӣ, номутаносибӣ сохторӣ ва афзалиятҳои иқтисодии кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон низомбандӣ карда шуда, маҳдудиятҳои институтсионалӣ ва рақамие, ки заминаи эмпириро барои таҳияи қарорҳои идоракунӣ ташаккул медиҳанд, муайян карда шудаанд.

4. Консепсияи ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ таҳия гардидааст, ки он танзими макроиқтисодӣ, афзоиши сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ, ташаккули платформаи иҷтимоӣ, яъне маҷмуи шароити ташкилию инфрасохторӣ, ҳавасмандгардонӣ ва механизмҳои институтсионалии танзими давлатиро дар бар гирифта, ба сифати заминаи методии стратегияи кадрӣ давлат хизмат мекунад.

5. Талабот ба иқтисодии кадрӣ барои ҳалли вазифаҳои таҳким ва рушди иқтисоди милли мушаххас ва гурӯҳбандӣ карда шуда, механизмҳои тақмили сиёсати кадрӣ дар самтҳои интиҳоб ва арзёбии кадрҳо, барномаҳои тайёркунии ва рушди касбияти хизматчиёни давлатӣ, баланд бардоштаи эътибор ва нуфузи

хизматчиёни давлатӣ, инчунин, таҳкими арзишҳои фарҳангии ҷомеа асоснок карда шудаанд, ки татбиқи амалии концепсияи сафарбарсозии иқтисодии кадрӣ таъмин мекунад.

Нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда:

– асоснок карда шудааст, ки рушди устувори иқтисоди Ҷумҳурии Тоҷикистон танҳо дар асоси равиши комплексӣ доир ба таҳлили ташаккули идоракунии давлатӣ имконпазир буда, дар доираи ин раванд давлатдорӣ миллӣ ҳамчун ҳокимияти иқтисодию сиёсии халқ, ки арзишҳои умумӣ ва масъулияти умумӣ барои ояндаи кишварро дар бар мегирад, ба сифати омили низомсозӣ рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ баромад мекунад. Иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ ҳамчун маҷмуи донишҳои касбӣ, маҳорат ва малакаи касбӣ, қобилият ва имкониятҳои хизматчиёни давлатӣ буда, дар доираи уҳдадорӣҳои мансабии ба онҳо муайяншуда ҷиҳати ноил гардидан ба ҳадафҳои ҷорӣ ва ояндадор баҳри рушди манфиатҳои давлатӣ амалӣ мегарданд. Инчунин, усулҳо ва нишондиҳандаҳои арзёбии сармояи инсонӣ ки низомӣ ягонаи воситаҳои тақмили идоракунии кадрҳои хизмати давлатиро ташкил медиҳанд, муайян карда шуданд.

– омилҳо ва номутаносибии сохтори иқтисодии кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян ва ба низом дароварда шудаанд, ки асосан, дар мутамаккиллашавии захираҳои кадрӣ дар мақомоти марказии ҳокимияти давлатӣ, номутаносибии гендерӣ ва синнусолии ҳайати хизматчиёни давлатӣ, маҳдудиятҳои институтсионалӣ ва рақамӣ, набудани барномаҳои давлатии рушди захираи кадрӣ, сатҳи нокифояи истифодаи иқтисодии касбии занон ва олимон, инчунин, дар сатҳи пасти музди меҳнат ифода меёбанд. Омилҳои мазкур зарурати таҳия ва татбиқи қарорҳои мақсадноки идоракуниро ҷиҳати тақмили низомӣ тақсим ва истифодаи захираҳои кадрӣ, рушди иқтисодии касбии хизматчиёни давлатӣ ва гузариш ба низомӣ муносири рақамии идоракунии захираҳои инсонӣ дар хизмати давлатӣ асоснок менамоянд;

– муайян карда шудааст, ки концепсияи таҳиягардидаи ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ, ки меҳвари онро ташаккули маҷмуи шароити ташкилӣ, ҳавасмандгардонӣ ва инфрасохторӣ, аз қабилӣ манзили хизматӣ, ҳавасмандкунии моддӣ, иловапулиҳои минтақавӣ, портали таълимӣ ташкил медиҳад, ба рушди сармояи инсонӣ, ҳаракати дохилии меҳнатӣ ва рушди касбияти хизматчиёни давлатӣ таъсир расонида, бо ҳамин тартиб номутаносибии сохтори ҳайати кадрӣ хизмати давлатиро бартаараф менамояд.

– исбот гардидааст, ки сиёсати самараноки кадрӣ дар низомӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бояд ба тақмили механизмҳои интихоб ва баҳодихии кадрҳо, рушди низомӣ тақмили касбӣ, баланд бардоштани эътибор ва имиджи хизмати давлатӣ, инчунин, таҳкими арзишҳои фарҳангӣ ва тамаддунии ҷомеа равона гардида, татбиқи амалии концепсияи пешниҳодшударо таъмин менамояд ва барои рушди устувори иқтисоди миллӣ шароити кадрӣ фароҳам меорад.

Аҳаммияти назариявӣ таҳқиқот дар асоснок намудани маҷмуи назарияҳо ва таъмини методӣ, ҳалли вазифаҳои таҳия ва асоснокии лоиҳаҳо ва воситаҳои идоракунии раванди ташкили иқтисодии кадрӣ бо мақсади расидан ба ҳадафҳои иқтисоди миллии самаранок мебошад.

Аҳаммияти амалии таҳқиқот аз он иборат аст, ки натиҷаҳои дар ҷараёни таҳқиқот ба дастода, метавонанд аз ҷониби мақомоти давлатӣ ё сохторҳои дахлдори давлатӣ, бо мақсади тақмили сиёсати давлатии кадрҳо ва ташаккули давлатдорӣ самараноки миллии мавриди истифода қарор гирад.

Илова бар ин натиҷаҳои ба дастода метавонанд дар курсҳои таълимии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба идоракунии ҳайат ва сиёсати кадрӣ, инчунин, дар дигар курсҳои омӯзишӣ барои донишҷӯён, магистрантҳо, докторантҳо ва шунавандагони Академия истифода шаванд. Муқарарот ва тавсияҳои таҳқиқот метавонад ҳангоми Барномаи нави рушди хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, инчунин, дар таълими курсҳои тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ ва кормандони ҳадамоти кадрӣ мақомоти марказӣ ва маҳаллии ҳокимияти давлатӣ ва ё идоракунӣ мавриди истифода қарор гирад.

Дарҷаи эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот бо дурустӣ, истифодаи мақсаднок ва саҳеҳияти маълумоти оморӣ, инчунин, ҳулосаи шабеҳ баровардан аз манбаъҳои омӯхташуда ташкил медиҳанд, тасдиқ мекунад. Ҳулосаҳо ва тавсияҳо дар заминаи таҳлили мушаххаси назариявӣ ва таҷрибавӣ баён гардида, дар нашрияҳои илмӣ муаллиф низ тасдиқи илмӣ ёфтаанд.

Мутобикати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ. Таҳқиқоти диссертатсионӣ ба талаботи бандҳои зерини шиносномаи ихтисосҳои: 5.2.22. Менечмент, иҷро шудааст, аз ҷумла банди 4. Сиёсати давлатӣ, механизмҳо, методҳо ва технологияҳои таҳия ва татбиқи он. Стратегия ва тактика дар амалисозии сиёсати давлатӣ. 5. Вижагиҳои коркард ва татбиқи сиёсати давлатӣ дар бахшҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ. Робитаҳои мустақим ва баръакси сиёсати давлатӣ, механизмҳо, методҳо ва технологияҳои таҳия ва татбиқи онҳо. Инкишофи шаклҳои ҳамкории давлат ва бахши хусусӣ. Идоракунии амволи давлатӣ. 8. Идоракунии низомҳои иқтисодӣ, принципҳо, шаклҳо ва методҳои амалисозии он. Вобастагии идоракунӣ аз ҳислат ва ҳолати низомии иқтисодӣ. Идоракунии тағйирот дар низомҳои иқтисодӣ. Назария ва амалияи идоракунии сохторҳои ҳамгирӣ ва равандҳои ҳамгироии бизнес. 11. Раванди идоракунии ташкилот, зернизомҳо ва вазифаҳои алоҳидаи он. Ҳадафмуайянкунӣ ва банақшагирӣ дар идоракунии ташкилот. Назорат, мониторинг ва бенчмаркинг. Механизмҳо ва методҳои қабул ва амалисозии қарорҳои идоракунӣ. Идоракунии лоиҳаҳо. Идоракунии донишҳо. Менечменти таваккалӣ. Идоракунии истеҳсолот. Низомҳои муосирӣ истеҳсолӣ. 19. Кадрҳои идоракунӣ: нақш ва мақоми онҳо дар низомии идоракунӣ. Ташаккул, омодакунӣ ва густариши кадрҳои идоракунӣ. Идоракунии сатҳи касбӣ-вазифавӣ ва пешрабии касбӣ – вазифавии кадрҳо. Методҳои ҳавасмандгардонии менечерони зинаи олӣ. 20. Идоракунии захираҳои инсонӣ ҳамчун намуди вижаи фаъолияти касбӣ: мақсад, усул (принципҳо), таҳаввулотии равишҳо. Моҳияти масъалаҳои иқтисодӣ ва иҷтимоии идоракунии ҳайати корхонаҳо ва ташкилот. Салоҳиятнокии ҳайати шахсӣ ва салоҳиятнокии ташкилот. Сиёсати кадрӣ: таҳия ва татбиқ. Инноватсия ва тақмили фаъолияти меҳнатӣ ва идоракунии ҳайати шахсӣ. Ташкил ва амалисозии корҳо оид ба идоракунии ҳайати шахсӣ. 23. Ҷанбаҳои байналмилалӣ дар соҳаи идоракунии ҳайати шахсӣ. Проблемаҳои ҳамкории ва идоракунии коллективҳои

фарофархангӣ. Фаъолияти ташкилоти байналмилалӣ оид ба масъалаҳои идоракунии ҳаёати шахсӣ.

Саҳми шахсии довталаби дараҷаи илмӣ. Саҳми шахсии муаллиф дар бадастории натиҷаҳои дар диссертатсия инъикосёфта, аз инҳо иборат мебошад:

- муайян намудани мавзӯ, мақсад, вазифаҳо, мавзӯ (предмет) ва объекти таҳқиқот;

- таҳияи сохтори кори диссертатсионӣ, ҷамъоварӣ, коркард ва таҳлили маводи дақиқ ва маълумоти расмӣ оморӣ, ки вазъи муосири назарияҳои иқтисодиро вобаста ба мавзӯи таҳқиқот тавсиф менамояд, инчунин, таҳияи нақшаҳо, ҷадвалҳо ва диаграммаҳо;

- таҳия намудани равишҳои назариявӣ ва амалӣ ба таҳқиқи самтҳои асосии назариявӣ муосири менеҷмент ва идоракунии захираҳои инсонӣ дар илми иқтисодӣ, инчунин, санҷиши натиҷаҳои бадастомада.

Тасвиб ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсии ба воситаи баромадҳо, маърузаҳо ва нашрияҳои дар 7 конференсияҳои ҷумҳуриявӣ, 4 байналмилалӣ ва илмӣ-назариявӣ, дар форумҳои сатҳи гуногун (солҳои 2012-2025), инчунин, дар маҷаллаҳои тавсиянамудаи КОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ва КОА-и назди Вазорати маориф ва илми Федератсияи Россия баррасӣ гардиданд.

Тавсияҳои назариявӣ-методӣ ва амалии дар диссертатсия ҷойдошта, дар рафти таълим ва омӯзиши курсҳои тақмили ихтисос ва азнавтайёркунии Донишқадаи тақмили ихтисос ва бозомӯзии хизматчиёни давлатӣ ва факултети идоракунии давлатии Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон.

Интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия. Муқаррароту натиҷаҳои асосии таҳқиқоти илмӣ дар 21 мақола, аз ҷумла 9 мақола дар маҷаллаву нашрияҳои мансуб ба номгӯйи маҷаллаву нашрияҳои илмӣ тақризшавандаи КОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ва КОА-и назди Вазорати маориф ва илми Федератсияи Россия нашр шудаанд. Ҳаҷми умумии қорҳои илмӣ ҷопгардида оид ба мавзӯи диссертатсия 6,5 ҷузъи ҷопиро ташкил медиҳад.

Сохтор ва ҳаҷми диссертатсия. Сохтори диссертатсия бо мантиқ ва вазифаҳои таҳқиқот мутобиқ буда, аз 3 боб, 9 зербоб, ҳулоса ва пешниҳодот ва рӯйхати адабиёти истифодашуда иборат аст. Барои тасдиқи натиҷаҳои таҳқиқот ва таъмини возеҳии натиҷаҳо дар 16 ҷадвал, 6 расм ва 4 диаграмма пешниҳод гардидааст. Ҳаҷми қисми асосии диссертатсия 197 саҳифаро ташкил медиҳад.

МУҲТАВОИ АСОСИИ ДИССЕРТАТСИЯ

Дар **муқаддимаи** диссертатсия мубрамияти мавзӯ, дараҷаи таҳқиқ, робитаи таҳқиқ бо барномаҳо ва ё мавзӯҳои илмӣ, мақсад ва вазифаҳои таҳқиқ, объект ва мавзӯи (предмети) омӯзиш, фарзияи таҳқиқот, асосҳои назариявӣю методологӣ, сарчашмаи маълумот ва иттилооти таҳқиқот, наwgонии илмӣ, нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда, аҳаммияти назариявӣю амалӣ, дараҷаи эътимоднокии натиҷаҳо, мутобиқати диссертатсия бо шиносномаи ихтисоси илмӣ, саҳми шахсии довталаби дараҷаи илмӣ дар таҳқиқ, тасвиб ва амалисозии натиҷаҳо, интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия, сохтор ва ҳаҷми диссертатсия муаррифӣ карда шудааст.

Боби якуми кори диссертационӣ бо унвони «**Асосҳои назариявӣ-методи таҷаккул ва рушди иқтисоди кадрӣ дар низоми идоракунии давлатӣ**» ба асосҳои концептуалии таҷаккул ва рушди сармояи инсонӣ дар низоми идоракунии давлатӣ бахшида шудааст.

Дар доираи таҳқиқоти диссертационӣ таҳлили амиқи пайдоиши категорияҳои «сармояи инсонӣ» ва «иқтидори кадрӣ»-ро бо дарназардошти хусусиятҳои хизмати давлатӣ муайян карда шудаанд. Иқтидори кадрӣ хизматчиёни давлатӣ дар назарияи иқтисодӣ бо мафҳуми сармояи инсонӣ ҳамоҳанг буда, он маҷмуи дониш, малака, қобилият ва салоҳиятҳои дар шахс таҷассумёфтара ифода менамояд. Истифодаи самараноки чунин сармоя барои таъмини некӯаҳволии ҷомеа, баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ ва суръат бахшидан ба рушди иқтисодии давлат заминаи муҳим фароҳам меовард.

Дар шароити Тоҷикистон, ки дар он СМР-2030 амалӣ карда мешавад, сармояи инсонӣ дигар танҳо омили истеҳсолот баррасӣ нагардида, балки ба яке аз қафолати асосии таҳкими соҳибхитиёрии давлатӣ табдил меёбад. Дар низоми идоракунии давлатӣ ба маънои васеъ «таркиби сармояи инсонӣ бояд натавона сатҳи таҳсилот, балки низоми арзишҳо, ҳавасмандгардонӣ, ҷаҳонбинӣ ва масъулияти иҷтимоӣ ва сифатҳои шахсии кормандро низ дар бар гирад, ки ин барои хизматчиёни давлатӣ аҳамияти махсус дорад» [31, С. 43].

Дар байни олимони тоҷик, махсусан, профессор С.Ҷ. Комиловро ном бурд, ки сармояи инсониро «ҳамчун шакли табдилёфтаи қобилиятҳои зеҳнӣ ва маҷмуи дониш, малака ва маҳорати андуштаи инсон» [22] муайян менамояд. Профессор Т.Б. Ғаниев бошад, онро «навъи сармояи ҷамъиятӣ, ки бо сармоягузорӣ ва таҷрибаи инсон алоқаманд аст» [12] маънидод мекунад. Р.М. Бобочонов сармояи инсониро «ҳамчун омили пуриқтидори истеҳсолии рушди иқтисодиёт» [10] арзёбӣ менамояд. Дар навбати худ, таърифи А. Рауфӣ ба он таъкид менамояд, ки сармояи инсонӣ «қобилияти тавлид намудани арзиши қувваи қарӣ, арзиши истеъмолӣ ва арзиши иловагӣ»-ро доро мебошад [27].

Таҳлили таҳаввули назарияҳо оид ба сармояи инсонӣ, ки дар осори олимони хориҷӣ ва рус, аз ҷумла А. Смит, Ҷ. Минсер, Г. Беккер, Р. Лукас, С.Дятлов, инчунин, дар таҳқиқоти Созмони ҳамқарӣ ва рушди иқтисодӣ ва БҶ инъикос ёфтаанд, имкон дод, ки чунин хулоса бароварда шавад: «Сармояи инсонӣ аз категорияи иқтисодии инфиродӣ ба захираҳои низомсозандаи рушди иҷтимоӣ иқтисодӣ табдил ёфта, масъулияти таҷаккул ва рушди он ба зиммаи давлат вогузор мегардад». Ҳамзамон, муайян карда шудааст, ки дар таҳқиқоти муосир таваҷҷуҳ аз фаҳмиши микроиқтисодии сармояи инсонӣ, ки асосан ба даромадноқӣ ва ҳосилнокии меҳнати шахс нигаронида шудааст, ба фаҳмиши макроиқтисодӣ ва институтсионалии он интиқол ёфтааст. Дар ин замина, сармояи инсонӣ ҳамчун омили қалидии рақобатпазирии давлат, таъмини устувории иҷтимоӣ ва баланд бардоштани сифати идоракунии давлатӣ мавриди арзёбӣ қарор мегирад.

Дар асоси ҷамъбаст ва таҳлили равишҳои гуногуни илмӣ таърифи зерини сармояи инсониро пешниҳод менамоем: «Сармояи инсонӣ - маҷмуи дониш, малака, салоҳият, вазъи саломатӣ ва ҳавасмандгардонӣ мебошад, ки дар тури

давраи ҳаёти шахс ва ҷомеа ташаккул ёфта, нигоҳдорӣ ва такрористеҳсолӣ гардида, дар натиҷаи сармоягузориҳои инфиродӣ ва ҷамъиятӣ ба вучуд омад ва дар муҳити институтсионалӣ ҳамчун захираи дорои аҳаммияти иқтисодию иҷтимоӣ амал мекунад ва ба афзоиши ҳосилнокии меҳнат, даромад ва некӯаҳволии ҷомеа мусоидат менамояд». Ин таъриф ба ҷанбаҳои такрористеҳсолӣ, институтсионӣ ва идоракунии сармояи инсонӣ таваччуҳи махсус зоҳир менамояд, ки барои таҳия ва тақмили сиёсати давлатии кадрӣ аҳаммияти бунёдӣ дорад.

Дар таҳқиқот баён намудем, ки сармояи инсонӣ дар низоми идоракунии давлатӣ нисбат ба бахши тичоратӣ дорои хусусиятҳои фарқкунанда мебошад. Аз ин рӯ, идоракунии самараноки он гузариш аз ҷораҳои пароканда ба низоми мукаммали идоракунии такрористеҳсолӣ ва рушди сармояи инсонӣ дар тамоми марҳилаҳои давраи ҳаётро тақозо менамояд.

Дар доираи таҳқиқот категорияи «иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ» ҳамчун маҷмуи донишҳои касбӣ, маҳорат ва малакаи касбӣ, қобилият ва имкониятҳои хизматчиёни давлатӣ мебошад, дар доираи уҳдадориҳои мансабии ба онҳо муайяншуда ҷиҳати ноил гардидан ба ҳадафҳои ҷорӣ ва ояндадор ба манфиати рушди давлат амалӣ карда мешаванд.

Яке аз самтҳои муҳимми илмӣ муаллиф ҳамгиро намудани таҷрибаи таърихӣ бо назарияи муосири менеҷмент мебошад. Мо робитаи генетикии низоми муосири идоракунии давлатии Тоҷикистонро бо давлатдорӣи Сомониён (асрҳои IX-X) пайгирӣ намуда, асоснок намудем, ки «махз дар ҳамин давра давлатдорӣи тоҷикон таҳким ёфт, ки он барои эҳё ва рушди забон ва фарҳанги бостонӣи тоҷикон заминаи мусоид фароҳам овард» [13]. Тавре Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат, мухтарам Эмомалӣ Раҳмон таъкид менамоянд, махз дар ҳамин давра «фарзандони хирадманду дурандеши миллат бо муттаҳид шудан дар зерин парчами ватан давлатеро бунёд карданд, ки дар арсаи ҷаҳонӣ шуҳрати баланд пайдо намуд» [15].

Муаллиф сохтори мушаххас ва дақиқ танзимшудаи дастгоҳи идоракунии давлатии Сомониёнро ба таври муфасссал таҳлил намуда, нишон медиҳад, ки он аз Даргоҳ (дабори шохӣ) ва даҳ девон (вазирату идораҳои давлатӣ) иборат буда, барои ҳар яке аз онҳо доираи мушаххаси ваколат ва вазифаҳо муқаррар гардида буд.

Дар идомаи таҳқиқот сохтори сечузӣи давлатдорӣи миллиро пешниҳод намудем, ки унсурҳои зеринро дар бар мегирад: гузаштаи умумӣ ва таҷрибаи муштараки давлатдорӣ (пайдарҳамии таърихӣ аз давраи давлати Сомониён то замони муосир); арзишҳои умумии ҷомеа (забон, фарҳанг, анъанаҳо ва низоми ҳуқуқӣ); масъулияти муштарак барои ояндаи кишвар (самтгирӣ ба ҳадафҳои стратегӣи дарозмуддати рушд).

Исбот гардидааст, ки сифати ҳаёти кадрӣи дастгоҳи давлатӣ ба устувории ҳар яке аз ин ҷузъҳо таъсири мустақим мерасонад. Зеро махз тавассути институти хизмати давлатӣ ҳифз ва интиқоли хотираи таърихӣ таъмин гардида, арзишҳои умумичамъиятӣ тарғиб мешаванд ва иҷрои уҳдадориҳо дар назди наслҳои оянда таъмин мегардад.

Ҳамин тариқ, дар диссертатсия мафҳуми «давлатдории миллӣ» ҳамчун омили субъективии рушди иҷтимоию иқтисодӣ арзёбӣ гардида, ҳамзамон ҳамчун унсури ҷудонашавандаи татбиқи равандҳои объективии ҷаҳонӣ баррасӣ мешавад. Самаранокии рушди давлатдории миллӣ аз таъсири маҷмуи омилҳо вобастагӣ дошта, дар байни онҳо шумораи аҳоли ва таркиби миллӣ халқҳо мавқеи ҳалқунанда доранд.

Натиҷаҳои таҳқиқот нишон медиҳанд, ки рушди сармояи инсонӣ дар кишвар ба як қатор мушкилоти объективӣ рӯ ба рӯ мебошад:

Якум, масъалаи давлатдории миллӣ барои Ҷумҳурии Тоҷикистон дар заминаи ҳифз ва рушди давлатдорӣ, нигоҳдории ҳувияти миллӣ, таъмини рушди иҷтимоию иқтисодӣ, ҳифзи арзишҳои фарҳангӣ ва таъмини рушди стратегии тамаддунӣ аҳаммияти махсус дорад.

Дуюм, таъсири равандҳои муҳочирати меҳнатӣ ҳамоно боқӣ монда, боиси аз даст рафтани мутахассисони соҳибхитисос ва коҳиш ёфтани сифати иқтидори меҳнатии кишвар мегардад. Ба андешаи А. Бобоев, «ин падидаи манфӣ ба раванди таълиму тарбияи кӯдакон, пешбурди хоҷагии хонаводагӣ ва дигар ҷабҳаҳои ҳаёти иҷтимоӣ таъсири номатлуб мерасонад» [20]. Ҳамчунин, профессор З.С. Султонов таъкид менамояд, ки «муҳочират меҳнатӣ ба афзоиши норасоии мутахассисон ва паст шудани сифати иқтидори меҳнатии кишвар мусоидат мекунад» [29].

Аммо, ба ақидаи олими шинохтаи тоҷик Ҳ.У. Умаров, «муҳочирати меҳнатии беруна дар баробари паёмадҳои манфӣ барои иқтисоди миллии кишвар аҳаммияти муҳимми макроиқтисодӣ низ дорад» [18]. Аз ин рӯ, «коҳиш додани талафоти сармояи инсонӣ яке аз вазифаҳои афзалиятноки низоми идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба ҳисоб меравад» [28].

Сеюм, мушкилоти вобаста ба сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ то ҳол бо сабаби нокифоя будани механизмҳои ташаккул, такрористеҳсолӣ ва рушди он ҳаллу фасл нагардидаанд, ки ин имконияти рушди устувори иқтидори кадрӣ ва иқтисоди миллиро маҳдуд месозад.

Чорум, рақамикунории идоракунии давлатӣ аз хизматчиёни давлатӣ дорои салоҳиятҳои нави касбӣ, малакаҳои рақамӣ ва қобилияти мутобиқшавӣ ба технологияҳои муосири идоракуниро талаб менамояд. Бо вучуди ин, сатҳи амалқунандаи омодаسازی кадрҳо дар ин самт, на ҳамеша ба ин талаботи нав ҷавобгӯ мебошад. Дар ин замина, мо ба андешаи Г. Беккер таъкид намуда, метавон таъкид намуд, ки «сатҳи нокифояи дониши касбӣ имкониятҳои навсозии технологияи давлатро маҳдуд месозад» [11].

Ҳар яке аз ин мушкилот зикршуда бо маълумоти расмии Агентии оморӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҳисоботҳои Бонки ҷаҳонӣ ва гузоришҳои Созмони Миллали Муттаҳид оид ба рушди инсонӣ тасдиқ карда шудааст. Таҳқиқот нишон медиҳад, ки бартараф намудани оқибатҳои манфии сармояи инсонӣ, ки дар давраи низоъҳои сиёсӣ ва иҷтимоӣ ҷамъ гардидаанд, татбиқи сиёсати муназзам ва ҳамаҷонибаи давлатиро тақозо менамояд. Чунин сиёсат бояд афзоиши сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ, ташкили механизмҳои самараноки бозҳамгирии муҳочирон ба иқтисоди миллӣ ва таҷдиди низоми тайёркунии касбии хизматчиёни давлатиро дар бар гирад.

Инчунин, равишҳои методии ташаккули иқтисодии кадрӣ дар таҳқиқот мушаххас намудем. Дар асоси функцияҳои истеҳсолии Кобб-Дуглас ва модели Солоу исбот гардидааст, ки «саҳми сармояи инсонӣ дар рушди иқтисодии кишвар нақши ҳалкунанда дорад, аммо дар баҳши давлатӣ самаранокии он на танҳо тавассути нишондиҳандаҳои маҷмуи маҳсулоти дохилӣ, балки аз рӯи сифати институтҳои давлатӣ, самаранокии дастгоҳи давлатӣ ва дараҷаи боварии иҷтимоии ҷомеа ба мақомоти давлатӣ низ баҳогузорӣ мегардад» [23].

Ҳамчун воситаи асосии муқоиса ва арзёбии иқтисодии рушди кишварҳо «Индекси рушди инсон (ИРИ) эътироф гардидааст, ки нишондиҳандаи маҷмуи буда, сатҳи дарозмӯрӣ, дараҷаи таҳсилот ва сифати зиндагии аҳолиро (аз рӯи маҷмуи маҳсулоти дохилӣ бо паритети қобилияти харидорӣ) дар бар мегирад» [6]. (Ҷадвали 1).

Ҷадвали 1. – Рейтинги кишварҳои ИДМ аз рӯи Индекси рушди инсон, соли 2023

№	Рӯйхати давлатҳо	Рейтинг аз рӯи ИРИ (ҷой)
1.	Россия	64
2.	Қазоқистон	60-61
3.	Беларус	65
4.	Украина	87
5.	Арманистон	69-70
6.	Озарбойҷон	81-82
7.	Туркменистон	95
8.	Ўзбекистон	107
9.	Қирғизистон	117-120
10.	Тоҷикистон	128

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси гузориши СММ оид ба рушди инсон барои соли 2023 тартиб дода шудааст.

Ба гурӯҳи кишварҳои дорои сатҳи баланди рушди инсон Россия, Беларус ва Қазоқистон шомил гардидаанд. Барои аксари кишварҳои Осиёи Марказӣ бошад, сатҳи нисбатан пасти ИРИ хос мебошад. Мавқеи Ҷумҳурии Тоҷикистон (128 ҷой) дар раёбандии мазкур бо як қатор омилҳои объективӣ шарҳ дода мешавад:

1. Паёмадҳои ҷанги шаҳрвандӣ, ки боиси талафоти зиёди ҷонӣ, вайроншавии инфрасохтор, қатъ гардидани фаъолияти корхонаҳои саноатӣ ва коҳиш ёфтани истеҳсолоти кишоварзӣ гардиданд.

2. Нокифоя будани сармоягузорӣ ва хусусиятҳои ҷуғрофии кишвар, аз ҷумла релефи кӯҳистонӣ, ки ҷалби сармояи хориҷиро ба кишвар мушкул мегардонад.

3. Афзоиши босуръати аҳоли ва сарбории баланди демографӣ, ки ба низоми маориф, тандурустӣ ва бозори меҳнат фишори ҷиддӣ расонида, таъмини аҳолиро бо маҷмуи хизматрасониҳои иҷтимоии босифат душвор мегардонад.

Муайян карда шудааст, ки яке аз мушкilotи асосии низоми хизмати давлатӣ нодида гирифтани нақши иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ мебошад, ки дар натиҷа ба коҳиши ҳавасмандгардонии меҳнатӣ ва кам шудани мутахассисони баландихтисос дар хизмати давлатӣ мусоидат мекунад. Яке аз омилҳои асосии ин раванд сатҳи нисбатан пасти музди меҳнат ба ҳисоб меравад. Тибқи ҳисоботи Бонки Ҷаҳонӣ, «музди миёнаи моҳонаи меҳнатӣ дар баҳши

давлатӣ, аз ҷумла дар мақомоти идоракунии давлатӣ, маориф, тандурустӣ ва дигар соҳаҳо дар Тоҷикистон дар соли 2024 тақрибан 213,9 доллари ИМА-ро ташкил додааст, ки нисбат ба Арманистон (510 доллари ИМА), Озарбойҷон (590 доллари ИМА), Қазоқистон (860 доллари ИМА) ва Федератсияи Россия (1100-1150 доллари ИМА) хеле паст мебошад»[7].

Дар диссертатсия ҷанбаҳои методии арзёбии сармояи инсонӣ ва иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ низ мавриди баррасӣ қарор гирифтаанд. Аз ҷумла, усулҳои баҳодиҳии сифатӣ, усулҳои хароҷотӣ, усулҳои муайян намудани арзиши барқарорсозӣ ва арзиши инфиродии корманд таҳлил шудаанд. Бо таъҷиб ба таҳқиқоти Д. Савчук, Ю. Немес ва дигар муҳаққиқон се сатҳи таҳлили иқтидори кадрӣ микдорӣ, сохторӣ ва сифатӣ асоснок намудааст, ки «истифодаи онҳо имконият медиҳад ташҳиси бисёрҷанбаи низоми хизмати давлатӣ анҷом дода шавад» [25].

Барои низоми идоракунии давлатӣ маҳз ҷузъи сифатии иқтидори кадрӣ аҳаммияти хоса дорад. Сатҳи таҳсилот, салоҳиятҳои касбӣ, таҷрибаи идоракунӣ ва қобилияти мутобиқшавӣ ба тағйироти муҳити беруна самаранокии фаъолияти мақомоти давлатиро муайян менамоянд. Дар ин замина, зарурати гузариш аз арзёбии танҳо миқдории иқтидори кадрӣ ба арзёбии ҳамаҷонибаи сифатии он аз ҷиҳати илмӣ асоснок карда шудааст. Иқтидори кадрӣ натавонад имкониятҳои воқеии кормандон, балки қобилияти онҳо барои рушди касбӣ, тақмили салоҳиятҳо ва иҷрои самаранокии вазифаҳои идоракунӣ низ инъикос мекунад.

Дар диссертатсия низоми панҷбӯи арзёбии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ пешниҳод шудааст, ки аз ҷузъҳои зерин иборат мебошад:

а) блоки нишондиҳандаҳои интизомнокӣ ва сатҳи иҷрои вазифаҳои хизматчиёни давлатӣ;

б) блоки нишондиҳандаҳои салоҳиятнокии шахсии хизматчиёни давлатӣ;

в) блоки нишондиҳандаҳои садоқати хизматчиёни давлатӣ ба манфиатҳои давлат ва афзалиятҳои стратегияи рушди он;

г) блоки нишондиҳандаҳои таъминоти моддӣ ва иҷтимоӣ тиббии хизматчиёни давлатӣ;

д) блоки нишондиҳандаҳои асоснокии пардохтҳои ҳавасмандгардонӣ (мукофотпулӣ) ба хизматчиёни давлатӣ.

Аз нуқтаи назари методологӣ, иқтидори кадрӣ дар таҳқиқот аз чанд ҷиҳат баррасӣ шудааст:

- ҳамчун объекти рушди иқтисодӣ;

- ҳамчун объекти идоракунии давлатӣ;

- ҳамчун омилҳои муҳими баланд бардоштани нақши иқтидори кадрӣ дар рушди кишвар.

Таҳлили муқоисавии таҷрибаи кишварҳои гуногун нишон дод, ки самаранокии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ ҳамеша аз таъсири маҷмуи як қатор омилҳои муҳим вобаста мебошад. Аз ҷумла, ба онҳо сифати интихоб ва ҷобаҷогузори кадрҳо, сатҳи тайёрии касбӣ, низоми ҳавасмандгардонӣ, самаранокии механизмҳои назоратӣ ва сатҳи рушди фарҳанги ташкилотӣ дохил мешаванд. Дар кишварҳои Осиё аз ҷумла, Чин, Ҷопон, Кореяи Ҷанубӣ модели стратегияи сафарбарнамоии хизмати давлатӣ ташаккул ёфтааст, ки дар доираи он

«дастгоҳи давлатӣ ҳамчун такагоҳи асосии рушди миллӣ арзёбӣ гардида, самаранокии он аз дараҷаи интизом, қобилияти идорашавӣ ва самтгирии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ ба манфиатҳои давлат вобаста мебошад» [7].

Ҳамзамон, таҷрибаи кишварҳои Аврупо аз мавҷудияти сатҳи баланди танзими ҳуқуқӣ ва устувории институтсионалӣ шаҳодат медиҳад. Дар ин кишварҳо самаранокии хизмати давлатӣ, пеш аз ҳама, бо риояи расмиёти ҳуқуқӣ, масъулияти ҳуқуқии хизматчиёни давлатӣ ва мутобиқат ба стандартҳои касбӣ муайян карда мешавад.

Таҳлили таҷрибаи кишварҳои пасошуравӣ имкон дод, ки ҳам қонуниятҳои умумӣ ва ҳам хусусиятҳои фарқкунандаи рушди низоми хизмати давлатӣ муайян карда шаванд. Аз ҷумла, Ҷумҳурии Қазоқистон сиёсати пайгиронаи ҷорӣ намудани принципҳои меритократия, интихоби озмунӣ ва рақамикунонии хизматрасониҳои давлатиро амалӣ менамояд. Бо вучуди дастовардҳои назаррас, хатари иҷрои расмӣ нишондиҳандаҳо бидуни беҳтар гардидани воқеии сифати идоракунӣ боқӣ мемонад. Таҷрибаи Озарбойҷон бештар ба табилии модели хизматрасонии давлатӣ ва такмили сохтори маъмурии идоракунӣ нигаронида шудааст. Ҷумҳурии Белорус модели идоракунӣ пешниҳод менамояд, ки ба интизоми баланд ва иҷрои босифати вазифаҳои хизматӣ асос ёфтааст, аммо аз ҷиҳати мутобиқшавӣ ба назовариҳо имкониятҳои маҳдуд дорад. Ҷумҳурии Туркманистон бошад, бо низоми пӯшидаи идоракунӣ тавсиф мешавад, ки дар он самаранокии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ асосан аз рӯи меъёрҳои садоқат ба давлат ва иҷрои бечунучарои вазифаҳои хизматӣ арзёбӣ мегардад.

Таҷрибаи Федератсияи Россия барои таҳкими таҳқиқот аҳамияти махсус дорад. Таҳқиқот нишон медиҳад, ки низоми хизмати давлатии Федератсияи Россия аз марҳилаи номуайянии институтсионалии солҳои 1990 ба модели муосире гузашт, ки унсурҳои бюрократии ҳуқуқӣ, менеҷменти нави давлатӣ ва рақамикунонии идоракунӣ бо ҳам муттаҳид менамояд. Ҳамзамон, таъкид мегардад, ки «ислоҳоти идоракунӣ давлатӣ дар Россия бо мушкилоти ҳоси мавҷудияти номувофиқатӣ байни ҳисоботдиҳии расмӣ ва натиҷаҳои воқеии идоракунӣ рӯ ба рӯ мебошанд» [26]. Ин таҷриба бояд ҳангоми мутобиқсозӣ ва татбиқи механизмҳои хориҷӣ дар низоми идоракунӣ давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҳамчун омили эҳтиёткорона ба назар гирифта шавад.

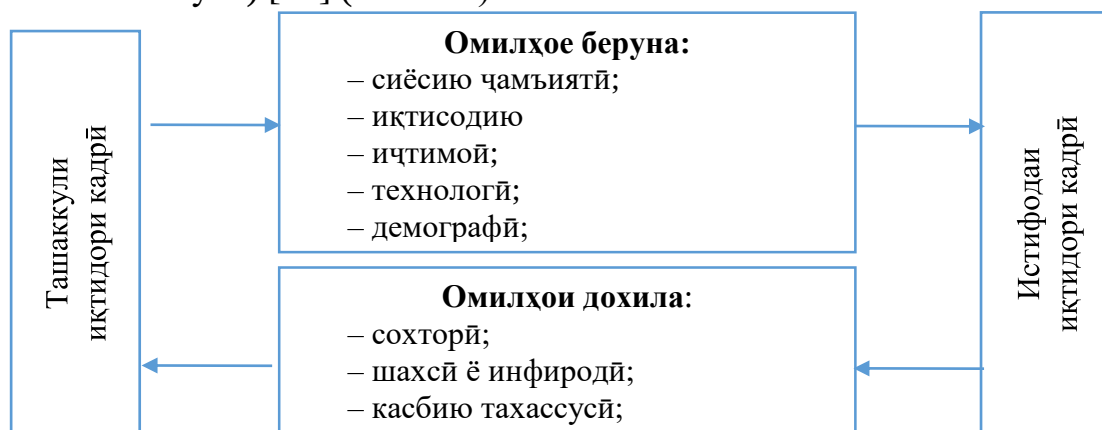
Таҳлили муқоисавӣ нишон медиҳад, ки истифодаи моделҳои хориҷии идоракунӣ давлатӣ бинобар фарқиятҳои таърихӣ, сиёсӣ ва иҷтимоӣ иқтисодии кишварҳо имконнопазир мебошад. Ҳамзамон, унсурҳои алоҳидаи таҷрибаи пешқадами хориҷӣ метавонанд ҳангоми мутобиқсозии равишҳои самараноки идоракунӣ иқтисодии кадрӣ бо назардошти хусусиятҳои миллӣ, муҳити институтсионалӣ ва афзалиятҳои стратегӣ рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди истифода қарор гиранд.

Боби дуюми диссертатсия, ки таҳти унвони **«Муайянсозии хусусиятҳои асосии ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ идоракунӣ давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон»** таҳия шудааст, ба низомбандӣ ва таҳлили амиқи омилҳои бахшида шудааст, ки вазъият ва тамоюлҳои рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистонро муайян менамоянд.

Мо ба маънои этимологии мафҳуми «омил» така намуда, онро ҳамчун «қувваи пешбарандаи ин ё он раванд, ки хусусият ё ҷанбаҳои алоҳидаи онро муайян мекунад» [16] шарҳ додем. Бо дарназардошти хусусиятҳои менечменти хизмати давлатӣ иқтисодии кадрӣ ҳамчун низоми мураккаби иҷтимоию иқтисодӣ арзёбӣ гардида, ташаккули он зери таъсири маҷмуи мураккаби омилҳои муайянкунанда сурат мегирад, ки ба самаранокии фаъолияти мақомоти давлатӣ таъсири мустақим ва ғайримустақим мерасонанд.

Дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот ба хулосаи муҳимми назариявӣ омадан мумкин аст, ки дар шароити муосир таъминоти рушди пайвастаи иқтисодии хизматчиҳои давлатӣ танҳо тавассути афзоиши сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ таъмин карда мешавад. Ин раванд натавонанд маблағгузорию молиявиро дар бар мегирад, балки фароҳам овардани шароити мусоид барои фаъолияти касбӣ ва рушди шахсият, аз ҷумла беҳтар намудани шароити манзилӣ, беҳтар намудани вазъи саломатӣ ва рушди низоми хизматрасониҳои маорифро низ талаб менамояд.

Дар асоси ҷамъбаст ва таҳлили равишҳои илмӣ Н. Долгушкин, А.П. Егоршин ва Г. Якшибаева таснифоти муаллифии омилҳои таъсиррасон ба ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ пешниҳод гардидааст. Мутобиқи ин таснифот омилҳо ба ду гурӯҳи калон ҷудо мешаванд: омилҳои беруна (сиёсӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ, технологӣ ва демографӣ ва омилҳои дохилӣ (сохторӣ, шахсӣ ва касбият тахассусӣ) [21] (Расми 1).



Расми 1. – Омилҳои, ки ба иқтисодии кадрӣ таъсир мерасонанд

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар таҳқиқот исбот карда шудааст, ки таъсири омилҳои гуногун ба ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ аз рӯйи қувва ва самти таъсир фарқ мекунад. Аз ин рӯ, пешниҳод менамоем, ки онҳо ба омилҳои беруна ва дохилӣ гурӯҳбандӣ карда шаванд. Муҳити беруна шароити умумии фаъолияти дастгоҳи давлатиро ташаккул медиҳад, дар ҳоле ки омилҳои дохилӣ бевосита ба сатҳи касбияти хизматчиёни давлатӣ, сифати идоракунии кормандон, самаранокии сиёсати кадрӣ ва имкониятҳои рушди касбии онҳо таъсир мерасонанд. Тавре ки Ю.Г. Одегов таъкид менамояд, «ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ аз маҷмуи омилҳои демографӣ, иҷтимоию иқтисодӣ ва ташкилию идоракунӣ вобаста мебошад» [14].

Дар таҳқиқот ба таъсири равандҳои муосири геополитикӣ таваҷҷуҳи махсус зоҳир гардидааст. Муайян карда шудааст, ки ноустувории иқтисодиёти ҷаҳонӣ,

тағйирёбии низоми амнияти минтақавӣ, густариши равандҳои муҳоҷират ва суръат гирифтани рақамикунонии идоракунӣ талаботро нисбат ба фаъолияти мақомоти давлатӣ ба таври назаррас зиёд менамоянд. Аз ин рӯ, таҳким ва рушди иқтисодии кадрӣ ҳамчун яке аз шартҳои калидии таъмини амнияти миллии ва баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ арзёбӣ мегардад.

Бар ҳилофи таснифоти мавҷуда, модели пешниҳодшуда имкон медиҳад, ки робитаи мутақобилаи омилҳои таъсиррасон ва хусусиятҳои зуҳурии онҳо дар марҳилаҳои гуногуни рушди хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба таври ҳамаҷониба ба инобат гирифта шавад.

Таҳлили омилҳои таъсиррасон бо нишондиҳандаҳои асосии рушди иқтисодӣ робитаи зич дорад. Муайян гардид, ки ҳаҷми ММД-и Тоҷикистон дар соли 2024 ба 14,2 млрд доллари ИМА расида, суръати рушди иқтисодӣ 8,4%-ро ташкил додааст. Сатҳи таваррум тақрибан 4% нигоҳ дошта шуда, сатҳи камбизоатӣ то 9,1% (Тибқи меъёри байналмилалӣ Бонки Ҷаҳонӣ, ҳадди байналмилалӣ камбизоатии шадид 3,6 доллари ИМА аз рӯи асоси паритети қобилияти харидории соли 2017 ба 3,65 доллари ИМА баробар аст) коҳиш ёфтааст. Дар давоми якуним даҳсолҳои охир тамоюли устувори пастшавии сатҳи камбизоатиро нигоҳ дошта, ин нишондиҳанда беш аз 2,5 маротиба паст гардидааст, ки аз беҳтар гардидани вазъи иҷтимоӣ иқтисодии аҳолии шаҳодат медиҳад. Рушди мусбати иқтисодӣ натиҷаи ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ буда, ҳамзамон, ҳамчун яке аз омилҳои муҳими таҳкими минбаъдаи он амал мекунад [5] (Ҷадвали 2).

Ҷадвали 2 – Динамикаи афзоиши ММД Ҷумҳурии Тоҷикистон (бо нархҳои ҷорӣ)

№	Солҳо	Нишондиҳандаҳои мутлақ, доллари ИМА
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

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Бонки Ҷаҳонӣ [5]

Дар Тоҷикистон дар давраи ҷанги дохилӣ коҳиши назарраси сармояи инсонӣ ба амал омад. Дар ин марҳила, сармояи инсонии манфӣ таҳти таъсири омилҳои нооромии иҷтимоӣ сиёсӣ, муҳоҷирати омтавии аҳолии, коҳиши фаъолияти иқтисодӣ ва аз даст рафтани иқтисодии зехнӣ ташаккул ёфт, ки дар маҷмӯъ ба рушди иҷтимоӣ иқтисодии ҷумҳурӣ дар охири асри XX таъсири ҷиддии манфӣ расонид. Барои рафъи паёмадҳои манфии оқибатҳои ҷанги дохилӣ сармоягузориҳои иловагӣ ҷиҳати ҷуброни талафоти ҷамъшудаи сармояи инсонӣ зарур гардид.

Аз нуқтаи назари мусбат, талошҳои кишвар ҷиҳати навсозии босифати иқтисодии кадрӣ хизматчиёни давлатӣ қобили арзёбӣ мебошанд, зеро равиши инноватсионӣ ва гузариши идоракунӣ давлатӣ ба иқтисоди рақамӣ ҳамчун

самти афзалиятнок дар СМР-2030 пешбинӣ шудааст. Дар марҳилаи аввали амалисозии СМР-2030 зиёда аз 90 лоиҳаи давлатии сармоягузорӣ амалӣ гардида, ба иқтисодиёти кишвар беш аз 17,3 млрд сомонӣ сармояи иловагӣ ҷалб шудааст.

Сарфи назар аз афзоиши устувори ММД (8,4% дар соли 2024) коҳиш ёфтани сатҳи таваррум (то 4%) ва паст шудани сатҳи камбизоатӣ (то 20.1%), иқтисодиёти кишвар ҳамоно аз интиқоли пули муҳочирони меҳнатӣ (то 49% ММД) ва таъсири омилҳои беруна вобастагии калон дорад. Чунин вобастагӣ барои устувории сармояи инсонӣ хатари ҷиддӣ эҷод менамояд, зеро маҳз қисми баландихтисос ва фаъоли аҳоли бештар ба равандҳои муҳочирати меҳнатӣ ҷалб мегардад. Ба андешаи Д.А. Ҳодиев, «яке аз самтҳои муҳимми сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ муҳочирати қувваи корӣ мебошад»[34].

Иқтидори кадрӣ хизматчиёни давлатӣ аз иқтидори кадрӣ бахши хусусӣ бо мавҷудияти масъулияти рафторӣ, бетарафии сиёсӣ ва қобилияти қабули қарорҳо дар шароити номуайяний фарқ мекунад. Муаллиф иқтидори кадрӣ дар ҳолати статикӣ ва ҳам динамикӣ баррасӣ менамояд, яъне аз нуқтаи назари сатҳи бадастомада ва бо назардошти рушди минбаъда ва тақмили он. Вобаста ба ин, иқтидори кадрӣ гузашта, иқтидори мавҷуда (бадастомада) ва иқтидори кадрӣ оянда ҷудо карда мешавад.

Барои гурӯҳи ҷавонон мафҳуми «иқтидори кадрӣ оянда» пешниҳод гардида, нишон медиҳад, ки сармоягузорӣ ба онҳо яке аз самараноктарин шаклҳои сармоягузорию дарозмуддати давлат мебошад. Таҳқиқот нишон медиҳад, ки дар кишварҳои пешрафта то 60% афзоиши даромади миллӣ маҳз аз ҳисоби ҷузъҳои сармояи инсонӣ таъмин мегардад [7].

Таҳлили гузаронидашуда тасдиқ менамояд, ки иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ шакли махсуси сармояи инсонӣ буда, дорои хусусиятҳои фарқкунандаи худ мебошад. Хизматчиёни давлатӣ бар хилофи кормандони бахши тичоратӣ, вазифаҳои ҷамъиятиро амалӣ намуда, масъулияти баланди иҷтимоиро ба уҳдадоранд ва қарорҳое қабул менамоянд, ки ба манфиатҳои ҷомеа таъсир мерасонанд ва иҷрои вазифаҳои стратегии давлатро таъмин менамоянд.

Дар ин замина, дар асоси муқоисаи равишҳои илмӣ Г.В. Атаманчук, В.И. Матирко, А.В. Сороко, Н. М. Куршиева ва Д.А. Савчук унсурҳои сохтори иқтидори кадрӣ хизмати давлатиро гурӯҳбандӣ намудааст. Ба онҳо нишондиҳандаҳои миқдорӣ (шумораи кормандон, синну сол, собиқаи корӣ) сифатӣ (сатҳи таҳсилот, салоҳияти қабӣ ва ҳавасмандӣ) ва иловагӣ (малақаҳои рақамӣ, қобилияти татбиқи фаъолияти инноватсионӣ, эҷодкорӣ) дохил мешаванд.

Арзёбии маҷмуи иқтидори кадрӣ нишон дод, ки дар солҳои 2017-2024 шумораи хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон нисбатан устувор боқӣ мондааст. Бо вуҷуди ин, дар мақомоти маҳаллии ҳокимияти давлатӣ ва худидоракунии шаҳрак ва деҳот коҳиши мунтазами ҳаёати кадрӣ ба қайд гирифта шудааст, ки шумораи онҳо аз 3620 то 2818 нафар, ё 22,2% кам гардидааст [17] (Ҷадвали 3). Ин тамоюл бо ҷолибияти нокифояи хизмати давлатӣ, сатҳи нисбати пасти таъминоти моддӣ, сарбории баланди маъмурӣ ва боқӣ мондани норасоии мутахассисони соҳибхтисос дар минтақаҳо алоқаманд мебошад.

Ҷадвали 3. – Шумораи умумии хизматчиёни давлатӣ

Нишондиҳанда	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ҳамагӣ дар мақомоти ҳокимияти давлатӣ	19007	19382	19119	18517	19210	18701	18549	18180
Дар мақомоти иҷроияи марказӣ ва сохторҳои тобеи онҳо	11688	12100	11993	11563	12045	12060	11870	11874
Дар мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ	3699	3761	3782	3743	3772	3560	3563	3488
Дар мақомоти худидоракунии шаҳрак ва деҳот	3620	3521	3344	3212	3393	3081	3116	2818

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Таҳлил нишон медиҳад, ки дар Тоҷикистон ҳиссаи хизматчиёни давлатӣ нисбат ба шумораи аҳоли назар ба дигар давлатҳои ҳамсоя пастар мебошад. Шумораи ҳайати хизматчиёни давлатӣ ба ҳисоби миёна тақрибан 1,5 нафар ба ҳар 1000 нафар аҳоли рост меояд. Ҳамзамон, «таносуби хизматчиёни давлатӣ нисбат ба аҳолии аз ҷиҳати иқтисодӣ ғайраро 1:8 ё 0,8%-ро ташкил медиҳад» [17].

Ҳамчунин, тағйирёбии сохтори гендерии дастгоҳи давлатӣ зоҳир гардида, дар давраи тақиқшаванда ҳиссаи занон аз 22% дар соли 2017 то 25,1% дар соли 2024 афзоиш ёфтааст. Ин афзоиш бо амалисозии барномаҳои давлатии тарбия, интихоб ва ҷобачогузори кадрҳои роҳбарикунанда аз ҳисоби занону духтарони боистеъдод барои солҳои 2017-2022 ва 2023-2030 алоқаманд мебошад, ки ба васеъ намудани иштироки онҳо дар ғайрароҳии мақомоти ҳокимияти иҷроия ва намояндагӣ равона гардидаанд. Дар ин ҳуҷҷатҳо таъкид шудааст, ки «баланд бардоштани мақоми иҷтимоии занон, аз ҷумла дар мақомоти идоракунӣ, ҳамеша дар маркази таваҷҷуҳи Ҳукумати мамлакат қарор дорад» [4].

Вале дар сохтори хизмати давлатӣ ҳанӯз ҳам ҳиссаи мардон (74,9%) бартарӣ дорад. Ин вазъ, аз як тараф, бо хусусияти анъанавии тақсими нақшҳои иҷтимоӣ ва оилавӣ, аз ҷониби дигар, ба сатҳи баланди равонӣ, рӯзи кории ғайримукаррарии ғайрароҳии хизмати давлатӣ шарҳ дода мешавад (Ҷадвали 4).

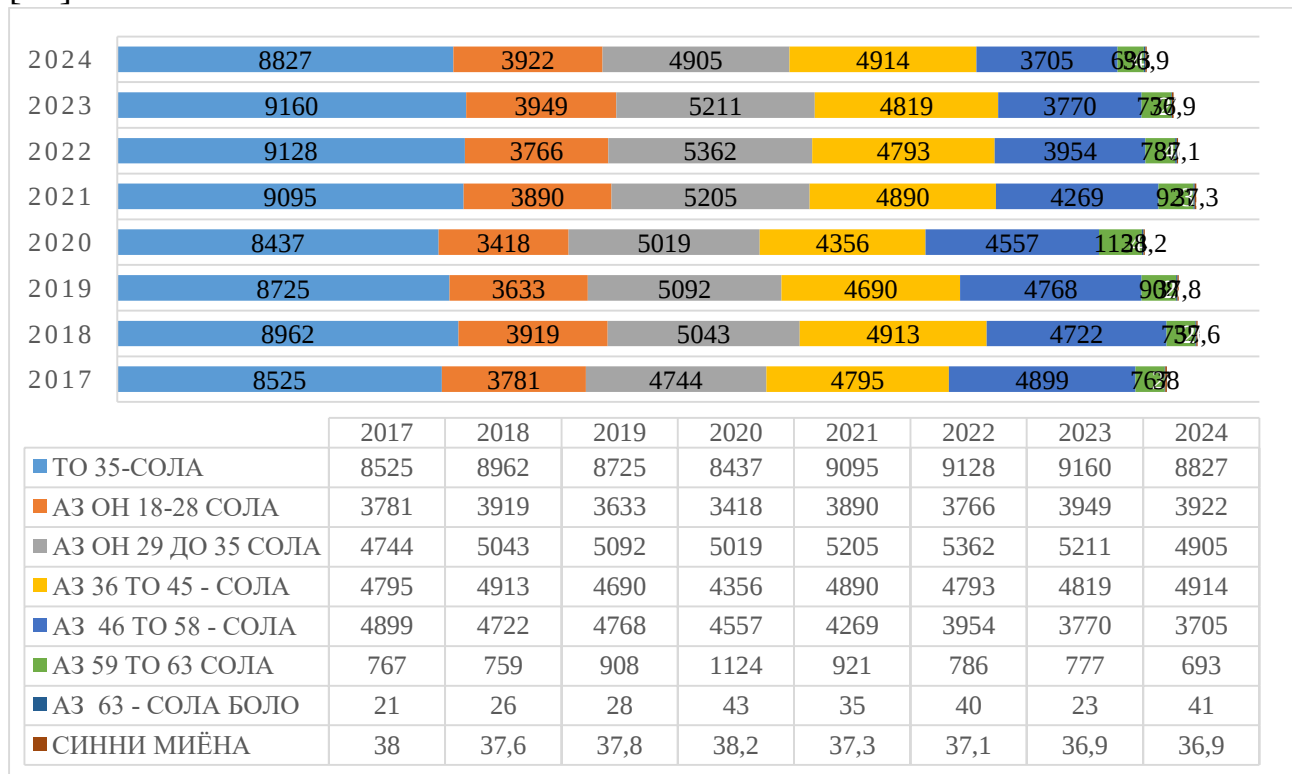
Ҷадвали 4 – Таркиби гендерӣ дар хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Ҷинс	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ҳамагӣ дар мақомоти ҳокимияти давлатӣ	19007	19382	19119	18517	19210	18701	18549	18180
Мардон (ҳисса, %)	14836 (78)	14915 (77)	14678 (76,8)	14110 (76,2)	14725 (76,7)	14183 (75,9)	14046 (75,9)	13611 (74,9)
Занон (ҳисса, %)	4171 (22)	4467 (23)	4441 (23,2)	4407 (23,8)	4485 (23,3)	4518 (24,1)	4503 (24,0)	4569 (25,1)

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сохтори синусолии хизматчиёни давлатӣ ҳамчун «дорои иқтидори баланди инноватсионӣ» арзёбӣ гардида, ба ҳолати 1 январи сол 2024 ҳиссаи ҷавонони то 35 сола 48,5%-и шумораи умумии хизматчиёни давлатиро ташкил додааст. Таҳлил нишон медиҳад, ки солҳои охир шумораи хизматчиёни давлатии синни 18-35 сола мунтазам афзоиш ёфта, афзоиши нисбии ин гурӯҳ 3,55%-ро ташкил

намудааст. Ба андешаи мо «чунин тамоюл барои навсозии ҳайати идоракунӣ ва ташаккули насри нави роҳбарон заминаи мусоид фароҳам меорад. Дар баробари ин, дар шароити норасии кадрҳо ва сарбории зиёди хизматӣ афзоиши ҳиссаи ҷавонон метавонад боиси номутаносибии сохтори кадрӣ гардад, зеро раванди аз хизмати давлатӣ хориҷ шудани мутахассисони соҳибтаҷриба суръат мегирад» [17].



Диаграммаи 2. –Ҳайати синусолии хизмати давлатӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Тамоюлҳои солҳои охир воқеан аз ҳиссаи баланди ҷавонон дар сохтори хизмати давлатӣ шаҳодат медиҳанд, ки таҳлили амиқи илмиро тақозо менамояд. Дар шароити рақамикунории идоракунии давлатӣ ҷавонсозии ҳайати кадрӣ хизмати давлатӣ аҳаммияти махсус пайдо мекунад, зеро маҳз ҷавонон қобилияти бештар барои мутобиқшавии босуръат ба технологияҳои иттилоотӣ ва системаҳои рақамиро доранд. Ба андешаи мо, ҳиссаи баланди ҷавонон натиҷаи татбиқи сиёсати мақсадноки давлатии кадрҳо буда, ҳамзамон, бо хусусиятҳои демографии кишвар вобастагӣ дорад. Тавре таъкид шудааст, «ин вазъ натиҷаи сиёсати мақсадноки давлатии кадрҳо буда, аз он низ вобаста аст, ки ҷавонон тақрибан 70%-и шумораи умумии аҳолии кишварро ташкил медиҳанд» [3].

Сарфи назар аз тамоюли мусбати навсозии ҳайати кадрҳо дар мақомоти иҷроияи марказии ҳокимияти давлатӣ, дар мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ вазъият баръакс ба назар мерасад. Ин нобаробарӣ пеш аз ҳама бо сарбории зиёди хизматӣ, мураккабии расмиёти бюрократӣ ва сатҳи нисбатан пасти музди меҳнат нисбат дар мақомоти маҳаллӣ дар муқоиса бо бахши хусусӣ вобастагӣ дорад.

Ҳамзамон, таҳлил нишон медиҳад, ки новобаста аз тамоюлҳои солҳои охир оид ба ҷавонисозии ҳайати кадрӣ хизмати давлатӣ, қисми асосии дастгоҳи

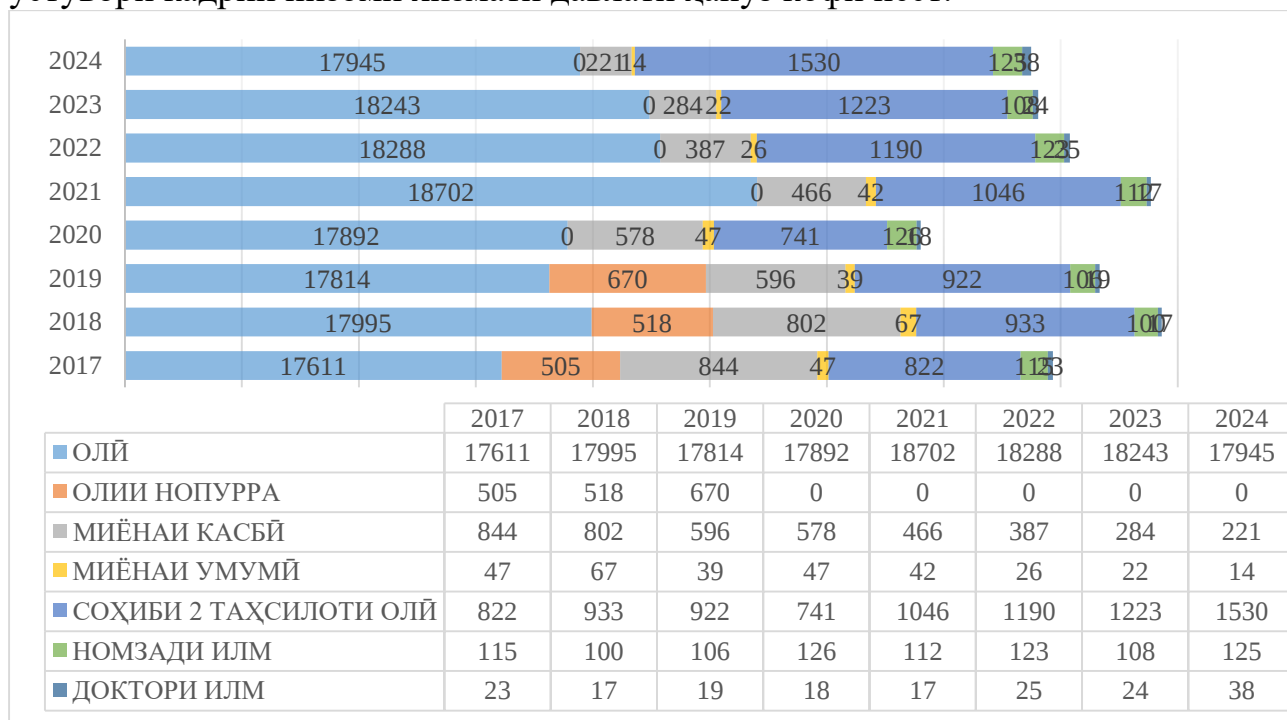
давлатиро ҳамона кадрҳои соҳибтаҷрибаи синни 36 то 45 сола ташкил медиҳанд. Синни миёнаи хизматчиёни давлатӣ дар ҷумҳурӣ 36,9 солро ташкил медиҳад, ки аз мавҷудияти таносуби мутавозини кадрҳои ҷавон ва соҳибтаҷриба дар низоми хизмати давлатӣ шаҳодат медиҳад (Диаграммаи 2).

Ҷадвали 5. – Собикаи кори хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Давраи собика	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
то 5 сол (ҳисса, %)	7925 41,6	7951 41,0	7971 41,7	8133 43,9	8171 42,5	7382 39,4	7292 39,3	6873 37,8
аз 5 то 10 (ҳисса, %)	4636 24,3	4766 24,5	4655 24,3	4114 22,2	4691 24,4	4877 26,0	4840 26,1	4741 26,0
Аз 10 то 15 (ҳисса, %)	3183 16,7	3365 17,3	3092 16,1	2830 15,2	3255 16,9	3270 17,4	3286 17,7	3312 18,2
Аз 15 то 20 (ҳисса, %)	1817 9,5	1839 9,4	1860 9,7	1782 9,6	1679 8,7	1700 9,1	1719 9,2	1816 9,9
Зиёда аз 20 сол (ҳисса, %)	1446 7,6	1461 7,5	1541 8,0	1658 8,9	1414 7,3	1472 7,8	1412 7,6	1438 7,9

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

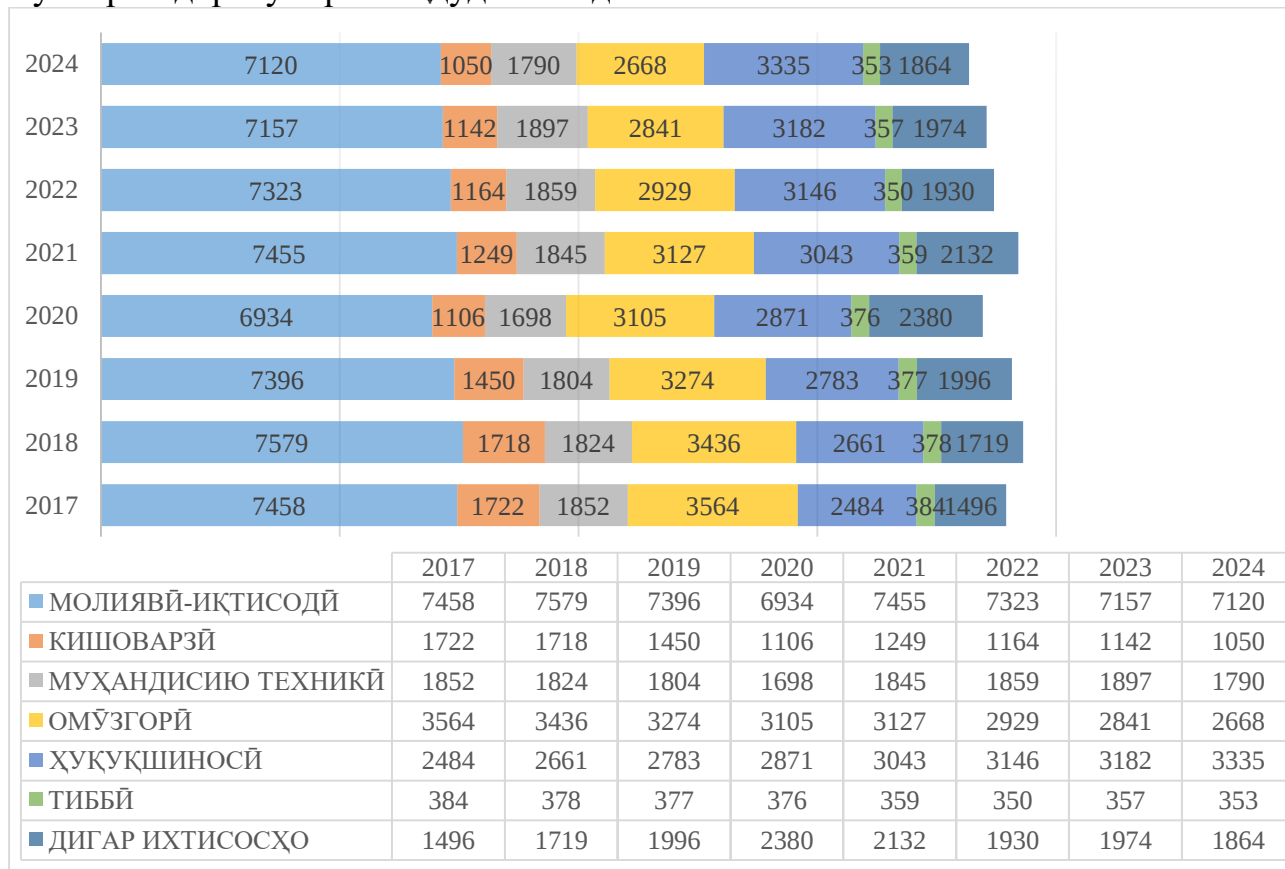
Яке аз нишондиҳандаҳои муҳимми сифатии иқтидори кадрӣ давомнокии собикаи хизмати давлатӣ мебошад, ки ҳамчун омили муҳимми ташаккул ва устувории ҳаёати кадрӣ хизмати давлатӣ арзёбӣ мегардад (Ҷадвали 5). Таҳлили собикаи хизмати давлатӣ нишон медиҳад, ки 37,%-и хизматчиёни давлатӣ собикаи то 5 сол, 26% бошад, собикаи аз 5 то 10 сол доранд. Ин нишондиҳандаҳо, аз як тараф, аз сатҳи баланди навсозии ҳаёати кадрӣ шаҳодат диҳанд, аз ҷониби дигар, аз мушкилоти нигоҳдории мутахассисони соҳибтаҷриба дарак медиҳанд. Собикаи миёнаи хизмати давлатӣ 8,9 солро ташкил дода, барои ташаккули ядроии устувори кадрӣ низоми хизмати давлатӣ ханӯз кофӣ нест.



Диаграммаи 3. – Ҳаёати сифатии хизмати давлатӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Сохтори касбию тахассусии ҳайати кадрӣ хизмати давлатӣ бо сатҳи баланди таҳсилоти хизматчиёни давлатӣ тавсиф мешавад. Таҳлил нишон медиҳад, ки 98,7% хизматчиёни давлатӣ дорои таҳсилоти олӣ мебошанд. Дар мақомоти иҷроияи марказии ҳокимияти давлатӣ қариб ҳамаи хизматчиёни давлатӣ соҳиби таҳсилоти олӣ мебошанд. Ҳамзамон, қисми назарраси кормандон дорои таҳсилоти олии ғайриихтисосӣ мебошанд, ки ба низоми хизмати давлатӣ алоқаманд нест. Чунин вазъ метавонад имкониятҳои татбиқи технологияҳои муосири идоракуниро маҳдуд намояд.



Диаграммаи 4. – Таркиби таҳсилоти хизмати давлатӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Мувофиқи санадҳои меъёрӣ ҳуқуқӣ «фармоиши давлатӣ оид ба тайёркунии касбӣ, азнавтайёкунии ва тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо пешниҳоди мақоми ваколатдори давлатӣ дар соҳаи хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз тарафи Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон муайян карда мешавад» [11]. Фарогирии солонаи хизматчиёни давлатӣ ба омӯзиш аз 1453 то 1930 нафарро ташкил дода, ба ҳисоби миёна 8-10% аз шумораи умумии хизматчиёни давлатиро ташкил медиҳад.

Маълумоти пешниҳодшуда нишон медиҳад, ки дар солҳои 2017-2024 дар АИДНПҚТ зиёда аз 15 ҳазор хизматчиёни давлатӣ ба омӯзиш фаро гирифтанд (Қадвали 6).

Ҷадвали 6. – Шумораи омӯзиши хизматчиёни давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Ҷинс	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Мардҳо	1370	1258	1351	1014	1398	1475	1252	1624
Занҳо	356	533	429	583	574	605	637	794
Ҷамағӣ	1726	1791	1780	1597	1972	2148	2222	2418

Сарчашма: мувофиқи маълумоти Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон

Воситаи асосии методии таҳқиқот таҳлили SWOT-и омилҳои ташаккули иқтисодии кадрӣ мебошад (Ҷадвали 7). Татбиқи ин усул имкон дод, ки тарафҳои қавӣ ва заиф, инчунин, имкониятҳо ва хатарҳои рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ ба таври системавӣ муайян ва ғуруҳбандӣ карда шаванд.

Ба тарафҳои қавӣ иқтисодии кадрӣ хизматчиёни давлатӣ инҳо мансуб доништа шудаанд: ба ҳолати 01.01.2024 сол, аз шумораи умумии хизматчиёни давлатии мансабҳои ишғолшуда 98,7% дорои таҳсилоти маълумоти олӣ мебошанд. Ин нишондиҳанда дар мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ 93% ва дар мақомоти ҳудудоракунии шаҳрак ва деҳот 81%-ро ташкил медиҳад. Дар ҷумҳурӣ ташкили фармоиши давлатӣ оид ба тайёркунии касбӣ, азнавтӣ тайёркунии ва тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ, инчунин, омода намудани кадрҳо дар заминаи муассисаҳои таълимӣ оғоз гардидааст.

Ба тарафҳои заифии иқтисодии кадрӣ хизматчиёни давлатӣ набудани барномаҳои давлатии рушди он, аз ҷумла дар самти ташаккули захираи кадрӣ, мансуб доништа шудааст. Ҳамзамон, ҳиссаи умумии хизматчиёни давлатии ба захираи кадрҳо дохилгардида аз 20 то 30% аз шумораи умумии хизматчиёни давлатӣ ташкил медиҳад. Роҳбарони бархе аз мақомоти давлатӣ институти захираи кадриро ҳамчун механизми воқеии омодакунии ва пешбарии кадрҳои ояндадор қабул намеkunанд.

Имкониятҳои истифодаи иқтисодии кадрӣ хизматчиёни давлатӣ бо ҷорӣ намудани унсурҳои иқтисодии рақамӣ дар низомии идоракунии давлатӣ, татбиқи унсурҳои фарҳанги корпоративӣ ва амалисозии барномаҳои нави тақмили ихтисос барои роҳбарони мақомоти давлатӣ алоқаманд мебошанд.

Хатарҳои истифодаи иқтисодии кадрӣ хизматчиёни давлатӣ бо ноҳияи гирифтани иқтисодии кадрӣ ва захираи кадрӣ, мутобик набудани ҷобачогузори хизматчиёни давлатӣ бо омодагии касбии онҳо, суст ҷараён гирифтани ҷавонисозии ҳайати кадрӣ дар раванди ротатсия, истифодаи нокифояи иқтисодии занон ва олимони дар соҳаи идоракунии давлатӣ, инчунин бо ҷандирии нокифояи ҳангоми қабули санадҳои асосии меъёрии низомии хизмати давлатӣ вобаста мебошанд.

Ҷадвали 7. – Параметрҳои муайян намудани тарафҳои қавӣ ва заифи истифодаи сармояи инсонии хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар таҳлили SWOT

Параметры		
Параметрҳои арзёбӣ	Тарафҳои қавӣ	Тарафҳои заиф
Сатҳи маълумот	Низоми маълумот ташаккул ёфтааст	Дар низоми маълумоти касбӣ қачшавӣ эҳсос мешавад
Амалисозии барномаҳои таълими бефосила	Барномаи бозомӯзии кадрҳо ва тақмили ихтисоси хизматчиёни давлатӣ амал мекунад	Барномаҳои таълимӣ ба вазифаҳои стратегияи рушди иҷтимоию иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон мувофиқат намеkunанд
Музди меҳнат	Музди меҳнати устувор	Сатҳи пасти музди меҳнат
Кафолатҳои иҷтимоӣ	Бастаи назарраси иҷтимоӣ	
Ҳавасмандгардонии моддӣ	Рухсатии пардохтшавандаи меҳнатӣ бо пардохти кӯмакпулӣ барои солимгардонӣ ба андозаи ду маош	Таъминоти пасти буҷетӣ қорӣ намудани тадбирҳои самараноки ҳавасмандкуниро суҷт мекунад
Пешниҳоди хизматрасониҳои тиббӣ	Спектри васеи хизматрасониҳои тиббии ройгон	Равиши расмӣ дар солимгардонии хизматчиёни давлатӣ
Ташкили истироҳати хизматчиёни давлатӣ	Пешниҳоди роҳхат ба санаторияҳо	
Параметрҳои арзёбӣ	Имкониятҳо	Хатарҳо
Истифодаи мақсадноки иқтидори кадрӣ	Баланд бардоштани сифати сармояи инсонӣ	Гардиши кадрҳо
Эҷоди захираи кадрӣ хизматчиёни давлатӣ	Ротатсияи кадрҳои хизматчиёни давлатӣ метавонад бидуни мушкилот гузарад	Барномаи ташаккули захираи кадрӣ ба таври расмӣ мавҷуд аст
Тартиби пуркунии вазифаҳои холии маъмурии хизмати давлатӣ	Метавонад ҳамчун ҳавасмандгардонии калидии васеъ намудани салоҳиятҳо ва афзоиши малақаҳои касбӣ хизмат кунад	Истифодаи захираи кадрӣ камтар аз 1%-и шумораи онро ташкил медиҳад
Музди меҳнат	Баланд бардоштани музди меҳнат - ҳавасмандии воқеии баланд бардоштани самаранокии истифодаи иқтидори кадрӣ	Афзоиши сарбории буҷетӣ
Истифодаи чандири шаклҳои гуногуни ҳавасмандкунии кормандон	Ҳавасмандии баланди кормандон - сатҳи баланди самаранокии истифодаи захираҳои инсонӣ	Мисолҳои кам оид ба равиши чандир дар низоми ҳавасмандкунии кормандон
Афзоиши пешбинишавандаи карера	Шаффофияти афзоиши карера - устуворшавии таркиби кадрӣ	Сабаби гардиши баланди кадрҳо
Ҷанбаи гендерӣ дар сохтори хизматчиёни давлатӣ	Баланд бардоштани ҳиссаи занон дар байни хизматчиёни давлатӣ	Баланд бардоштани ҳиссаи хизматчиёни давлатии бефарзанд

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Ҳамин тариқ, устувории стратегии давлатдорӣ миллӣ бевосита аз қобилияти давлат дар самти табдил додани сармояи инсонӣ чамъшуда аз «ғайрифайол» ба омили фayoли рушди иҷтимоӣ иқтисодӣ тавассути бартараф намудани маҳдудиятҳои институтсионалии ошкоргардида вобаста мебошад.

Дар доираи таҳқиқот таҳлили комплекси механизмҳои меъёрию ҳуқуқӣ ва ташкилии амалкунандаи тақрористеҳсолӣ ва истифодаи самараноки сармояи инсонӣ дар мақомоти ҳокимияти Ҷумҳурии Тоҷикистон баррасӣ гардид. Ташаккули Тоҷикистон ҳамчун давлати мустақил бо тағйироти амиқи ҳаёти ҷамъиятию сиёсӣ ва иҷтимоӣ иқтисодӣ ҳамроҳ гардида, зарурати дигаргунсозии сифатии институтҳои хизмати давлатиро ба миён овардааст.

Дар таҳқиқот Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳо ҳамчун унсури марказии таъминоти институтсионалӣ эътироф гардида, он заминаи асосии навсозии низоми идоракуниро ташкил медиҳад. «Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳо дар институтсионализатсияи низоми хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон нақши муҳим бозида, барои ислоҳоти минбаъдаи низоми кадрӣ, ҷорӣ намудани унсури муносири идоракунӣ захираҳои инсонӣ ва рушди механизмҳои арзёбии самаранокӣ замина фароҳам овард» [1].

Дар доираи таҳқиқот ҳадафҳои стратегии Консепсияи мазкур муайян гардидаанд, ки муҳимтарини онҳо «ташаккули ҳаёти касбии хизматчиёни давлатӣ, таҳкими интизоми хизмати давлатӣ ва таъмини истифодаи самараноки иқтисодии кадрӣ давлат» [1]. мебошанд. Кадрҳои дастгоҳи давлатӣ интиқолдиҳандагони асосии вазифаҳои идоракунӣ буда, сатҳи касбияти онҳо ба устувории давлатдорӣ миллӣ таъсири мустақим мерасонад.

Марҳилаи муҳими рушди институтсионалӣ қабули Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хизмати давлатӣ» ба ҳисоб меравад, ки мақоми касбии хизматчиёро ҳамчун шахсе, ки иҷрои вазифаҳои мақомоти давлатиро таъмин менамояд, муқаррар намудааст.

Бо мақсади таъмини фayoлияти соҳаи мазкур дар ҷумҳури сохтори иерархии мақомоти вазифадор ташкил дода шуд. Таҳаввули он аз Раёсати хизмати давлатӣ (соли 2001) то Агентии хизмати давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди омӯзиш қарор гирифта, Агентӣ ба маркази таъминоти меъёрию ҳуқуқӣ, ҳамроҳангсозӣ ва методии фayoлияти дастгоҳи давлатӣ табдил ёфтааст. Вазифаҳои асосии Агентӣ ташкили озмун барои ишғоли мансабҳои давлатӣ, аттестатсия, ротатсия ва ташкили захираи кадрҳоро дар бар мегиранд.

Татбиқи Консепсияи сиёсати давлати кадрҳо ба бартараф намудани пурраи як қатор мушкилот, аз ҷумла номутавозунии сохтори ҷинсию синнусолӣ, сатҳи нокифояи тайёрии касбӣ, рақобатнопазир будани музди меҳнат ва хавфҳои коррупсионӣ мусоидат накардааст. Илова бар ин, дар таҳқиқот монетаи иҷтимоӣ рушди иқтисодии кадрӣ муайян ва таҳлил шудаанд, аз ҷумла паст будани нуфузи хизмати давлатӣ, аз кор рафатани кадрҳо, ки аз рақобатнопазир будани музди меҳнат бармеояд (музди миёнаи моҳонаи меҳнатӣ дар бахши давлатӣ дар соли 2024 тақрибан 213,9 доллари ИМА-ро ташкил додааст, ки назар ба кишварҳои ҳамсоя хеле паст мебошад). Сатҳи пастии музди меҳнат боиси гузариши кадрҳои соҳибхистас ба бахши хусусӣ ва хориҷ аз кишвар гардида, самаранокии умумии идоракунӣ давлатиро коҳиш медиҳад.

Ҳамин тариқ, таъминоти институтсионалӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон аз марҳилаи ташаккули санадҳои аввалини танзимкунанда то таъсиси соҳаи мукаммали идоракунии рушд намудааст. Бо вучуди ин, барои ноил шудан ба ҳадафҳои СМР-2030 бартараф намудани фосилаи байни эълони меъёрӣ ва татбиқи амалии технологияҳои кадрӣ, махсусан дар самти ҳавасмандгардонӣ ва истифодаи воқеи иқтидори кадрҳои омодашуда зарур мебошад.

Боби сеюми кори диссертатсионӣ «**Самтҳои асосии такмили механизми давлатии идоракунии иқтидори кадрӣ дар низомии идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон**» унвон гирифта, ба таҳияи самтҳои назариявӣ ва амалии такмили сиёсати давлатии кадрҳо, ки ба баланд бардоштани самаранокии идоракунии давлатӣ ва таъмини рушди устувори иҷтимоию иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон равона гардидааст, бахшида шудааст.

Дар асоси натиҷаҳои марҳилаҳои қаблии таҳқиқот концепсияи мукаммали ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ пешниҳод гардида, дар он хатарҳои муосири рақамикунонӣ, тағйироти демографӣ, хусусиятҳои институтсионалӣ ва афзалиятҳои стратегии СМР-2030 ба инобат гирифта шудаанд. Аз андешаҳои боло бармеояд, ки «концепсияи иқтисодӣ маҷмуи ягонаи муқаррароти назариявӣ ва тасаввуроти илмӣ буда, моҳият, механизмҳо ва самтҳои рушди равандҳои иқтисодиро муайян менамояд» [8]. Аз ин рӯ, ҳамгироии менечменти кадрӣ ба низомии умумии сиёсати иқтисодӣ на ҳамчун унсурӣ ёрирасон, балки ҳамчун шартӣ асосии таъмини рушди устувори ҷумҳурӣ дар шароити деглобализатсия арзёбӣ мегардад.

Барои татбиқи муваффақонаи СМР-2030 риояи принципҳои зерин зарур мебошад: низомнокӣ, комплексӣ, мутобикшавӣ ва ҷандирӣ, инчунин, самтгирӣ ба натиҷа. Тавре таъкид гардид, «чунин алгоритми муносибати низомнок ҳангоми татбиқи СМР-2030 имкон медиҳад, ки се принциби асосии рушди минбаъдаи ҷумҳурӣ таъмин гардад: коҳиш додани сатҳи номуайянии рушди оянда, баланд бардоштани самаранокии истифодаи захираҳои миллӣ, татбиқи равиши инноватсионӣ дар рушди иҷтимоию иқтисодии ҷумҳурӣ» [2].

Дар таҳқиқот концепсияи танзими макроиқтисодӣ пешниҳод шудааст, ки самтҳои зеринро дар бар мегирад: таъмини рушди иқтисодӣ (8,3-8,5%) афзоиши сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ, такмили танзими зиддиинҳисорӣ, ташаккули платформаи иҷтимоӣ тавассути зиёд намудани маблағгузорӣ ба соҳаҳои маориф ва тандурустӣ то 20%, инчунин, дигаргунсозии низомии шуғл бо роҳи гузариш аз содироти қуввати корӣ ба таъсиси ҷойҳои кории истехсолӣ ва самаранок .

Самтҳои афзалиятноки рушди иқтидори кадрӣ хизматчиёни давлатӣ барои ноил шудан ба ҳадафҳои таъмини самаранокии давлатдорӣ миллӣ муайян гардидаанд:

1. Татбиқи чораҳо оид ба баланд бардоштани самаранокии миллӣ;
2. Ислоҳоти низомии таҳсилоти умумӣ, касбӣ ва илм, инчунин, таъмини баробарӣ ва дастрасии ҳамагон ба маълумот;
3. Таҳким ва навсозии институтсионалии низомии ҳифзи иҷтимоии аҳоли;
4. Баланд бардоштани нақши арзишҳои фарҳангӣ ва ташаккули фазои ягонаи фарҳангӣ дар заминаи рушди анъанаҳо ва фарҳанги миллӣ;

5. Фароҳам овардани муҳити мусоид барои зиндагӣ тавассути беҳтар намудани дастрасӣ ба манзил ва такмили низоми хизматрасонии коммуналӣ;

6. Коҳиш додани нобаробарии иҷтимоӣ ва рушди фарогирӣ (инклюзивӣ)

Ҳар яке аз самтҳои зикршуда бо дарназардошти хусусиятҳои миллӣ ва тамоюлҳои пешбинишавандаи демографӣ мушаххас гардонида шудааст. Аз ҷумла, афзоиши шумораи кӯдакон ва ҷавонон, ҳамчун омили муҳимме арзёбӣ мешавад, ки нисбат ба соҳаи маориф ва бозори меҳнат талаботи нав ва иловагӣ ба миён меорад.

Дар таҳқиқот талабот нисбат ба иқтисодии кадрӣ барои ҳалли вазифаҳои ҳифз ва рушди давлатдорӣ миллӣ ба низом дароварда шудааст (Ҷадвали 8). Дар таҳқиқот се сатҳи асосии ин талаботро ҷудо намудем: рушди давлатдорӣ миллӣ ҳамчун унсури татбиқи равандҳои объективӣ (моҳияти талабот); принсипҳои асосии рушди иқтисодии кадрӣ (хусусиятҳои талабот) ва усулу воситаҳои рушди иқтисодии кадрӣ (механизмҳои амалӣ).

Ҷадвали 8 – Таснифоти талабот нисбат ба иқтисодии кадрӣ барои ҳалли вазифаҳои ҳифз ва рушди давлатдорӣ миллӣ

Рушди давлатдорӣ миллӣ дар доираи унсури татбиқи равандҳои воқеӣ	Моҳияти талабот ба иқтисодии кадрӣ	Хусусиятҳои талабот ба иқтисодии кадрӣ
Моҳияти талабот ба иқтисодии кадрӣ	Дарки нишонаҳои рушди ҷомеа; Тасаввури дақиқ оид ба моҳияти низоми ҳуқуқии миллӣ; Дарки ҳадафҳои рушди ҷомеа; Дарки нақши институтҳо ва хусусиятҳои ҳоси онҳо; Идоракунии дониш ва малака.	Ҳуқуқи истисноии хизматчиҳои давлатӣ барои намоёндогии ҷомеа; Ташаккули худшиносии миллӣ; Арзиши ҳар як узви ҷомеа; Роҳҳои ташаккули худшиносии миллӣ; Беназирӣ ва нотақрории ҳар як узви ҷомеа.
Принсипҳои асосии рушди иқтисодии кадрӣ	Низомнокӣ ва маҷмуият; Мутобиқшавӣ ва ҷандирии низом; Самтгирӣ ба натиҷа; Ба инобат гирифтани манфиатҳои кормандон.	Баланд бардоштани самаранокии фаъолияти мақомоти идоракунии; Беҳтар намудани сифати қарорҳои идоракунии; Рушди касбияти кормандон; Таҳкими фарҳанги ташкилотӣ.
Усулҳо ва воситаҳои рушди иқтисодии кадрӣ	Омӯзиши кадрҳо; Менторинг ва коучинг; Низоми арзёбӣ ва алоқаи баръакс; Ҳавасмандгардонӣ.	Банақшагирии касбӣ и рушд; Рушди кадрҳо; Баланд бардоштани масъулиятшиносӣ; Аттестатсияи хизматчиёни давлатӣ.
Мушкilot ва ҷолишҳои рушди иқтисодии кадрӣ	Номукамалии сиёсати кадрӣ; Музди паст маош; Нокифоя будани механизмҳои ҳавасмандгардонӣ.	Фарҳанги ғайрисамараноки ташкилотӣ; Норасоии кадрҳои соҳибхисос; Гардиши баланди кадрҳо; Номукамалии барномаҳои таҳсилоти иловагӣ; Набудани низоми ҳавасмандгардонӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар таҳқиқот ба нақши иқтидори кадрӣ дар баланд бардоштани самаранокии давлатдории миллӣ диққати махсус дода шуда, панҷ самти асосиро чудо намудан мумкин: аҳаммияти рушди иқтидори кадрӣ дар баланд бардоштани самаранокии вазифаҳо ва ваколатҳои идоракунии давлатӣ; баланд бардоштани самаранокӣ ва натиҷабахшии фаъолияти иқтидори кадрӣ; таҳкими эътимоди аҳоли ба ҳокимияти давлатӣ; инчунин, принципҳои асосии рушди иқтидори кадрӣ, аз ҷумла салоҳиятноки, ҳавасмандӣ, самаранокӣ, ошкорбаёнӣ ва шаффофият.

Дар таҳқиқот асоснок карда шудааст, ки барои Ҷумҳурии Тоҷикистон бо дарназардошти хусусиятҳои он (релефи баландкӯҳ, душвордастрас будани бисёр минтақаҳо, ҳиссаи баланди аҳолии деҳот ва равандҳои муҳоҷират) ҷорӣ намудани технологияҳои рақамӣ бо равандҳои кадрӣ аҳаммияти махсус дорад. Ташкили портали таълимӣ бо унсурҳои омӯзиши фосилавӣ пешниҳод гардида, барои он таъмини рушди муттасили касбии хизматчиёни давлатӣ дар минтақаҳои дурдаст, баланд бардоштани дастрасии барномаҳои таълимӣ ва коҳиш додани хароҷоти нақлиётӣ мусоидат хоҳад кард.

Дар таҳқиқот хавфҳои асосие, ки ба сафарбарнамоии иқтидори кадрӣ монеа эҷод мекунанд, муайян шудаанд:

- Норасоии кадрҳои соҳибхтисос (махсусан, дар маҳал);
- Номукаммалии механизмҳои ҳавасмандгардонӣ;
- Мавҷуд набудани низоми мукаммали механизми тайёркунии ва бозомӯзии кадрҳо;
- Истифода нашудани усулҳои муосири идоракунии захираҳои инсонӣ.

Бо мақсади коҳиш додани таъсири ин хавфҳо чораҳои хусусияти ташкилӣ-идоракунӣ, ҳуқуқӣ ва иҷтимоию иқтисодӣ пешниҳод гардидаанд.

Зарурати ҳамгироии сиёсати иқтисодӣ ба низоми идоракунии иқтидори кадрӣ аз ҷиҳати илмӣ асоснок гардида, ҳаёти роҳбарикунанда ҳамчун субъекти асосии сиёсати иқтисодӣ баррасӣ мешавад. Рушди иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон (афзоиши ММД ба ҳаҷми 8,4%) сафарбар намудани кадрҳои дорои сифат ва салоҳиятҳои нави касбиро тақозо мекунад. Барномаи саноатикунони босуръат, ки ҳадафи ҷоруми стратегияи кишвар ба шумор меравад, омода ва сафарбар намудани кадрҳои сифатан навро талаб мекунад. Дар ин замина, сафарбарнамоии иқтидории кадрӣ мақомоти идоракунии давлатӣ на танҳо сафарбарнамоии микдорӣ, балки мутамарказ намудани неруҳои маънавӣ ва равонию ҷисмонии хизматчиёни давлатиро низ дар назар дорад. Бо вучуди ин, фонди музди меҳнат дар баҳши давлатӣ ҳамоно дар сатҳи 7,5%-и ММД боқӣ монда, яке аз омилҳои асосии гардиши баланди кадрҳо ва муҳоҷирати мутахассисон мебошад.

Аз ҷиҳати муҳтаво сиёсати иқтисодии кадрӣ пешниҳодшуда унсурҳои зеринро дар бар мегирад: таъмини намудани мақомоти ҳокимияти давлатӣ бо кадрҳои соҳибкасб ва баландхтисос; асоснок намудани усулҳои самараноки сиёсати иқтисодии кадрӣ; таҳияи стандартҳои касбии ҳавасмандгардонии хизматчиёни давлатӣ; инчунин, ташаккули низоми чораҳо оид ба баланд бардоштани сатҳи касбӣ ва беҳтар намудани сифати касбии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ.

Самтҳои афзалиятноки рушди иқтисоди кадрӣ чунин муайян шудаанд:

- ташаккули механизми самараноки интихоби касбии ҳайати кадрӣ ва тақмили низоми кор бо кадрҳо;
- баланд бардоштани нуфузи хизмати давлатӣ ва эътибори хизматчиёни давлатӣ;
- тақмили барномаҳои омодакунӣ, бозомӯзӣ ва рушди касбии хизматчиёни давлатӣ;
- тақмили арзишҳои фарҳангӣ ва тамаддунӣ дар модели рафтори шаҳрвандон;
- фароҳам овардани муҳити мусоиди иқтисодӣ ва экологӣ барои зиндагии аҳоли;
- коҳиш додани нобаробарии иҷтимоӣ.

Дар ҷанбаи назариявӣ равишҳои арзёбии таъсири омилҳои кадрӣ ба раванди бунёди давлат ба низом мебарояд. Дар ин замина, ҳар ҷанбаи асосӣ ҳамаҷониба раҳбарӣ шудаанд:

1. Фароҳам овардани замина барои пешрафт. Рушди иқтисоди кадрӣ ҳамчун ифодаи талаботи миллат барои таҳкими истиқлолияти давлатӣ ва пешрафти устувори ҳамаҷониба арзёбии мебарояд.

2. Иҷрои босифати вазифаҳои давлатӣ. Хизматчиёни давлатӣ дорои сатҳи баланди салоҳияти касбӣ қодиранд, дар шароити номуайяни қарорҳои асоснок ва самаранок қабул намоянд.

3. Баланд бардоштани натиҷабахшии фаъолияти давлатӣ. Хизматчиёни ҳавасманд ва соҳибкасб захираҳои миллиро барои ноил шудан ба ҳадафҳои СМР-2030 самаранок истифода мебаранд.

4. Таҳкими эътимоди ҳамаҷониба. Риояи меъёрҳои ахлоқӣ, масъулиятшиносӣ ва касбияти хизматчиёни давлатӣ боиси афзоиши эътимоди шаҳрвандон ва таҳкими қонуниятҳои ҳокимияти давлатӣ мебарояд.

Дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот метавон гуфт, ки рушди иқтисоди кадрӣ мақомоти идоракунии давлатӣ дар баланд бардоштани самаранокии давлатдорӣ миллии нақши калидӣ дошта, барои таъмини пешрафти иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва фарҳангии ҳамаҷониба заминаҳо фароҳам меорад.

Бо мақсади таъмини фаъолияти самараноки низоми идоракунии давлатӣ, маҷмуи принсипҳои рушди иқтисоди кадрӣ бояд бар онҳо асос ёбад, чунин пешниҳод гардидаанд:

■ Принсипи салоҳиятнокӣ - таъмини ишғоли мансабҳои давлатӣ аз ҷониби мутахассисони дорои доираи васеи дониш, малака ва салоҳиятҳои касбӣ.

■ Принсипи ҳавасмандгардонӣ-ташаккули низоми ҳавасмандгардонӣ, ки ба ноил шудан ба манфиатҳои ҷамъиятӣ ва баланд бардоштани самаранокии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ равона шудааст.

■ Принсипи самаранокӣ – истифодаи усулҳои муносири идоракунӣ, аз ҷумла рақамикунӣ ва истифодаи оқилонаи захираҳо, барои ноил шудан ба натиҷаҳои беҳтарини фаъолияти мақомоти давлатӣ.

■ Принсипи ошкорбаёнӣ – роҳандозии низоми мутақобилаи робита бо мақсади баланд бардоштани сифати қарорҳои идоракунӣ ва таҳкими эътимоди ҳамаҷониба ба мақомоти давлатӣ.

Баланд бардоштани самаранокии давлатдории миллӣ дар таҳқиқот бо таъмини фаъолияти устувори низоми сиёсӣ ва иқтисодӣ робитаи ногурастанӣ дорад. Ҳадафи стратегии рушди давлатдорӣ ҳамчун ташаккули дастгоҳи давлатии мутамарказ, компактӣ, баландиқтисос ва аз ҷиҳати сохторӣ мутавозин муайян гардиданд. Ноил шудан ба ин ҳадаф ҳалли як қатор вазифаҳоро тақозо менамояд, ки дар расми 5 пешниҳод шудаанд.

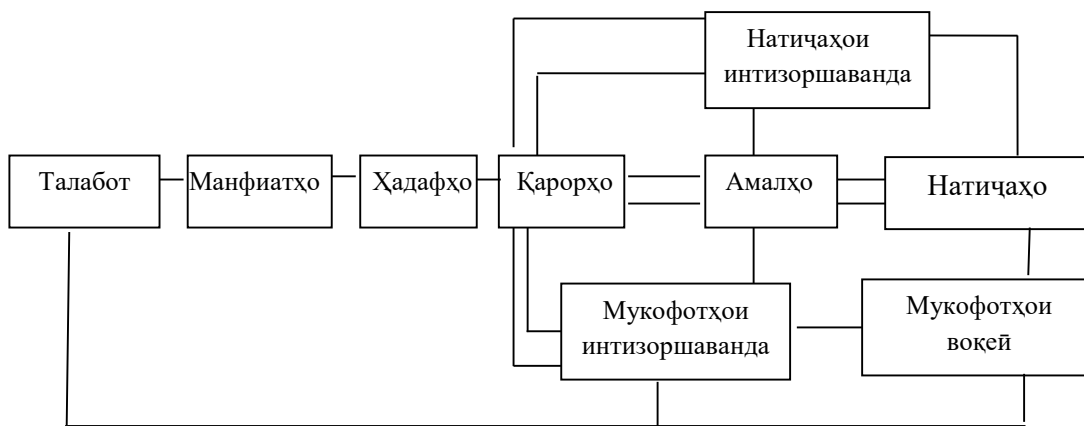


Расми 5. – Вазифаҳои сиёсати кадрӣ ва иқтисодӣ ҷиҳати сафарбарнамии иқтисодии кадрӣ ва хизмати давлатӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф.

Сиёсати давлатӣ дар ин самт фаъолият пайгирона ва мақсадноки давлатӣ оид ба муайян намудани талабот ба хизматчиёни давлатӣ, интихоб, оморасозӣ, рушди касбӣ ва истифодаи оқилонаи онҳоро дар бар мегирад.

Дар таҳқиқот ба раванди ҳавасмандгардонӣ ҳамчун омили асосие диққати махсус дода шудааст, ки фаъолият ва рафтори хизматчиёни давлатиро муайян намуда, тавассути онҳо ба самти рушди иқтисоди миллӣ таъсир мерасонад. Дар таҳқиқот нақшаи робитаи мутақобилаи унсурҳои раванди ҳавасмандгардонӣ ва сиёсати кадрӣ таҳия гардиданд (Расми 6), ки эҳтиётот, манфиатҳо, ҳадафҳо, қарорҳо, амалҳо, натиҷаҳо, инчунин, подошҳои интизоршаванда ва воқеиро дар бар мегирад. Асоснок карда шудааст, ки маҳз дар заминаи раванди ҳавасмандгардонӣ сиёсати кадрӣ ташаккул ёфта, татбиқ мегардад ва самаранокии он бошад, бевосита аз дараҷаи ба инобат гирифтани омилҳои ҳавасмандкунанда дар ҳамаи сатҳи идоракунии давлатӣ вобаста мебошад.



Расми 6. – Алоқамандии унсурҳои раванди ҳавасмандгардонӣ ва сиёсат

Сарчашма: Таҳияи муаллиф.

Ҳамин тариқ, муқаррароти назариявӣ, равишҳои методӣ ва тавсияҳои амалии таҳиянамуда метавонанд аз ҷониби мақомот ва идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо мақсади тақмили сиёсати давлатии кадрӣ, баланд бардоштани самаранокии давлатдорӣ миллий ва таҳкими низоми идоракунии давлатӣ истифода шаванд. Ҳамзамон, натиҷаҳои таҳқиқот метавонанд дар раванди таълими Академияи идоракунии давлатии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, аз ҷумла ҳангоми омӯзиши фанҳои идоракунии захираҳои инсонӣ, менечмент дар хизмати давлатӣ ва дигар фанҳои марбут мавриди истифода қарор гиранд.

ХУЛОСА

Таҳқиқоти масъалаи тақмили идоракунии иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ дар низоми идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон имкон дод, ки вазифаҳои дар назди таҳқиқот гузошташуда ҳал гардида, хулосаҳои назариявӣ ва тавсияҳои амалии зерин таҳия карда шаванд:

Дар доираи ҳалли вазифаи якум асосҳои назариявӣ методии ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ муайян ва воситаҳои методии арзёбии он таҳия карда шудаанд. Муқаррар карда шуд, ки ташаккули давлатдорӣ навини миллий ба заминаи устувори таърихӣ таъямнаояд ва мардуми Тоҷикистон дорои иқтисодии назарраси этнофарҳангӣ мебошад. Моҳияти давлатдорӣ миллий ҳамчун шакли ҳокимияти иқтисодӣ сиёсии халқ муайян гардида, он се ҷузъи таркибро дар бар мегирад:

- Таҷрибаи муштарак таърихӣ идоракунии неруи инсонии давлатдорӣ;
- Раванди давлатсозӣ ва ташаккули арзишҳои муштарак барои рушди сармояи инсонӣ;
- Масъулияти муштарак нисбат ба ояндаи рушди иҷтимоӣ иқтисодӣ ва сиёсии кишвар.

Нақши иқтисодии кадрӣ дар ҳифз ва тақмили давлатдорӣ миллий муайян гардида, моҳияти он дар таъмини пайдарпайи ва касбияти идоракунии давлатӣ, таҳкими устувори институционалии дастгоҳи давлатӣ ва баланд бардоштани қобилияти он ҷиҳати мутобикшавӣ ба шароити тағйирёбандаи беруна ифода меёбад. Дар ин замина, мушкилоти сафарбарсозии он вобаста ба омилҳои беруна ошкор карда шудаанд, ки ҳалли масъалаҳои ҳифзи давлатдорӣ ва ҳувияти миллий дар шароити ноустувори геополитикӣ, шиддат гирифтани вазъи ҷамъиятию

сиёсии минтақа, инчунин, мушкилоти муҳочирати меҳнати аҳоли, ки боиси хуруҷи кадрҳои соҳибтаҳассус мегардад ва зарурати ба этидол овардани ин равандро тақозо менамояд.

Ҳамзамон, маҳдудиятҳои дохилии вобаста ба номукаммалии механизмҳои идоракунии давлатӣ, ки афзоиши сармояи инсониро аз ҳисоби сармоягузорӣ маҳдуд месозад, инчунин, монеаҳои институтсионалӣ, ки ба ҷорӣ намудани технологияҳои рақамӣ дар низоми рушди кадрҳои хизмати давлатӣ монеъ мебошанд, муайян карда шудаанд.

Дар асоси ҷамъбаст ва таҳлили равишҳои гуногуни илмӣ таърифи муаллифии мафҳумҳои «иктидори кадрӣ хизмати давлатӣ» пешниҳод гардид, ки мазмун ва робитаи мутақобилаи онҳоро дар низоми идоракунии давлатӣ равшан менамояд.

Дар доираи таҳқиқот усулҳо ва нишондиҳандаҳои арзёбии сармояи инсонӣ гурӯҳбандӣ карда шудаанд, аз ҷумла хароҷоти ташаккули иқтидори кадрӣ, арзёбии сифатӣ ва касбии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ, усули муайян намудани хароҷот барои ҷалби мутахассисони баландихтисос.

Мазмуни нишондиҳандаҳои арзёбии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ, аз ҷумла иҷрои уҳдадориҳои хизматӣ ва интизомнокӣ, мустақилияти созанда, самаранокии иқтисодӣ ва натиҷабахшии фаъолияти хизматӣ, салоҳиятнокии шахсӣ, мутобикати психологӣ ва садоқати хизматчиёни давлатӣ ба манфиатҳои давлат шарҳ дода шудааст [3-М, 7-М, 8-М, 9-М, 11-М, 16-М, 17-М, 18-М,].

Дар доираи ҳалли вазифаи дуюм таҷрибаи хориҷии идоракунии иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ бо мақсади муайян намудани имкониятҳои мутобиксозии унсурҳои он ба шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳлил гардидааст. Дар натиҷаи таҳлили моделҳои идоракунии кадрӣ Чин, Ҷопон, Ҷумҳурии Корея, Олмон ва Фаронса, инчунин, Қазоқистон, Озарбойҷон, Беларус, Туркменистон ва Федератсияи Россия унсурҳои аз нигоҳи мутобиксозӣ ба шароити Ҷумҳурии Тоҷикистон қобили қабул муайян карда шудаанд. Ба онҳо интиҳоби кадрҳо дар асоси принсипи меритократия ва банақшагирии стратегияи кадрҳо, ки ба модели Чин хос аст; мустақилияти институтсионалӣ ва сатҳи баланди салоҳиятнокии дастгоҳи давлатӣ ҳамчун заминаи рушди самараноки давлат, ки дар модели ҷопонии «давлати рушдкунанда» инъикос ёфтааст; инчунин, воситаҳои рақамикунонии хизмати давлатӣ ва арзёбии натиҷабахшии фаъолияти хизматчиён, ки дар доираи ислоҳоти идоракунии давлатӣ дар Федератсияи Россия ва давлатҳои пасошуравӣ мавриди санҷиш қарор гирифтаанд, дохил мешаванд [1-М, 20-М].

Дар доираи ҳалли вазифаи сеюм вазъи муносири таъминоти иқтидори кадрӣ хизмати давлатӣ дар мисоли Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳлил карда шудааст. Муайян гардидааст, ки ҳиссаи хизматчиёни давлатӣ нисбат ба шумораи аҳоли (1,5 нафар ба ҳар 1000 нафар аҳоли) нисбат ба ҷумҳуриҳои ҳамсоя пасттар буда, ҳамзамон, 65,3%-и хизматчиёни давлатӣ дар мақомоти марказии ҳокимияти давлатӣ фаъолият мебаранд. Ҳиссаи мардон 74,9 %-ро ташкил дода, ҳиссаи занон 25,1%-ро ташкил медиҳад. Хизматчиёни давлатӣ то синни 35-сола 48,5%-и ҳаёати хизматчиёнро ташкил дода, синни миёнаи онҳо 36,9 солро ташкил

медиҳад. Таҳлили гузаронидашудаи SWOT оид ба омилҳои ташаккули иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ имкон дод, ки муайян карда шаванд:

- Тарафҳои заифӣ: мавҷуд набудани барномаи давлатии ташаккули захираи касбии кадрҳо ва номукаммалии низоми интиҳоби озмунӣ — институти захираи кадрҳо ҳамчун механизми воқеии омода намудани мутахассисони ояндадори касбӣ дарк карда намешавад.

- Тарафҳои қавӣ: баланд гардидани сатҳи таҳсилоти касбии хизматчиёни давлатӣ (98,7 фоиз дорои таҳсилоти олӣ мебошанд), тасдиқ гардидани барномаи омӯзиш ва бо қонунгузорӣ муқаррар шудани талабот ба бозомӯзии кадрҳо.

- Имкониятҳо: мавҷуд будани иқтисодии татбиқи технологияҳои рақамӣ ва унсурҳои фарҳанги корпоративӣ дар низоми идоракунии давлатӣ, аз ҷумла таҳияи барномаҳои нави оморасозии занони роҳбар.

- Хатарҳо: ҷандирнопазирии институтсионалӣ ва нокифоя истифода гардидани иқтисодии кадрӣ — ҷобҷогузориҳои кадрҳо на ҳамеша ба сатҳи оморасозии касбии онҳо мутобиқат менамояд, дар ҳоле ки иқтисодии занон ва олимони дар соҳаи идоракунии давлатӣ ба таври кофӣ истифода намегардад.

Таҳлили SWOT имкон дод, ки қонуниятҳои ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатӣ дар шароити деглобализатсия, аз ҷумла маҳдудиятҳои институтсионалӣ вобаста ба шиддат гирифтани вазъи геополитикӣ дар минтақа ва таъсири рақамикунонӣ ба иқтисодии кадрӣ идоракунии давлатӣ, низомманд карда шаванд [3-М, 4-М, 10-М, 12-М, 13-М, 15-М, 18-М].

Дар доираи ҳалли вазифаи ҷорум консепсияи ташаккул ва рушди иқтисодии кадрӣ мақомоти ҳокимияти давлатӣ ҷиҳати ҳифз ва рушди давлатдорӣ миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳия ва асоснок карда шудааст. Дидгоҳи концептуалии назариявӣ илмӣ давлатдорӣ миллий ҳамчун маҷмуи ғояҳои халқ — субъекти арзишҳои миллий, ки ба гузаштаи умумӣ ё таҷрибаи муштаракӣ давлатсозӣ асос ёфта, ҳалли вазифаҳои ҷорӣ таъмини сатҳ ва сифати зиндагӣ ва масъулият барои ояндаи кишварро фаро мегирад, пешниҳод карда шудааст.

Унсурҳои бунёдии Консепсия аз самтҳои зерин иборат мебошанд: танзими макроиқтисодӣ ва тақвияти нақши иқтисодии кадрӣ дар баланд бардоштани самаранокии давлатдорӣ миллий; афзоиши ҳаҷми сармоягузорӣ ба рушди сармояи инсонӣ ва ҳавасмандсозии ҳаракати дохилии қувваи корӣ; ташаккули платформаи иҷтимоӣ; ташаккули институтҳо ва механизмҳои танзими давлатӣ барои фароҳам овардани шароити мусоид ҷиҳати баланд бардоштани самаранокии давлатдорӣ миллий.

Консепсияи мазкур ҳамчун асоси стратегияи сиёсати кадрӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон баромад намуда, ҳадафҳо, вазифаҳо, самтҳои афзалиятнок ва принципҳои танзими давлатии сиёсати кадрӣ муайян мекунад. Нақши иқтисодии кадрӣ дар баланд бардоштани самаранокии давлатдорӣ миллий тавассути сифати иҷроӣ функцияҳо ва вазифаҳои идоракунии давлатӣ, баланд бардоштани самаранокии ва натиҷабахшии фаъолияти он, инчунин, таҳкими эътимоди аҳоли ба мақомоти ҳокимияти давлатӣ асоснок карда шудааст. Аз лиҳози натиҷаҳои ниҳой, Консепсия таъмини рушди иқтисодӣ, афзоиши сармоягузорӣ ба рушди сармояи инсонӣ ва ҳаракати меҳнатӣ, ташкили муҳити рақобатпазир барои субъектҳои иқтисодӣ, таҳкими низоми зиддинҳисорӣ,

такмили низоми назорати кумаки давлатӣ ва таъмини мақомоти ҳокимияти давлатӣ бо кадрҳои соҳибтахассусро пешбинӣ менамояд [2-М, 4-М, 5-М].

Дар доираи ҳалли вазифаи панҷум асосҳои сафарбарсозии иқтисодии кадрӣ дар низоми идоракунии давлатӣ бо мақсади ташаккул додани иқтисоди самараноки миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити бозори ҷаҳонии байналмилалӣ асоснок гардидаанд. Талабот нисбат ба иқтисодии кадрӣ барои ҳалли вазифаҳои ҳифз ва рушди давлатдорӣ миллий муайян ва низомманд карда шуда, ҷанбаҳои зеринро фаро мегиранд: рушди давлатдорӣ миллий дар заминаи татбиқи равандҳои объективӣ; моҳият ва хусусиятҳои талабот нисбат ба иқтисодии кадрӣ; ҳуқуқи хизматчиёни давлатӣ барои намояндагӣ ва ҳимояи манфиатҳои на танҳо субъектҳои ҳуқуқ, балки тамоми ҷомеа; роҳҳои ташаккули худшиносии миллий; инчунин, эътирофи беназирӣ ва нотақрорӣ ҳар як узви ҷомеа.

Асосҳои сиёсати кадрӣ дар низоми хизмати давлатӣ муайян гардида, татбиқи чораҳои ба ташаккули механизми самараноки интиҳоб, ҷобачогузорӣ ва идоракунии ҳаёати кадрӣ, баланд бардоштани нуфузи хизмати давлатӣ ва эътибори хизматчиёни давлатӣ, такмили барномаҳои омодаасозӣ ва рушди касбии кадрҳо, инчунин, таҳкими арзишҳои фарҳангӣ дар модели рафторӣ шаҳрвандони Тоҷикистон равонагардида асоснок карда шудаанд. Принципиҳо, механизмҳо ва воситаҳои танзими раванди ноилшавӣ ба ҳадафҳои давлатдорӣ миллий ташаккул дода шуда, нақши иқтисодии кадрӣ дар татбиқи онҳо тавассути баланд бардоштани сифати иҷрои функсияҳои хизматӣ, самаранокӣ ва натиҷабархшии ғайолияти ҳар як хизматчиӣ давлатӣ ва таҳкими эътимоди аҳоли ба мақомоти ҳокимияти давлатӣ муайян карда шудааст [5-М, 6-М, 14-М, 19-М, 21-М].

ТАВСИЯҲО ОИД БА ИСТИФОДАИ АМАЛИИ НАТИҶАҲОИ ТАҲҚИҚОТ

1. Зарур аст, ки барномаи миллии рушди иқтисодии кадрӣ хизмати давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 таҳия ва қабул карда шуда, ба ташаккули ҳаёати касбӣ, рақобатпазир ва устувори кадрҳои идоракунии давлатӣ равона гардида бошад. Соли 2016 татбиқи Барномаи Консепсияи сиёсати давлатии кадрҳо ба анҷом расид, ки дар натиҷаи он заминаи васеи меъёрии ҳуқуқӣ ташкил ёфта, имрӯз сиёсати давлатии кадрӣ дар мақомоти хизмати давлатӣ маҳз дар асоси он амалӣ мегардад.

2. Яке аз мушкилоти ошкоршуда номукамал будани расмиёти озмуни интиҳоб ва робитаи сусти таъини кадрҳо ба сатҳи омодагии касбии онҳо мебошад. Бо ин мақсад пешниҳод мегардад, ки низоми санҷиши мутамаркази компютерӣ, баҳодиҳии салоҳиятҳои идоракунӣ, санҷиши психологӣ ва арзёбии ҳатмии малакаҳои рақамии номзадҳо ҷорӣ карда шавад. Татбиқи ин тадбирҳо шаффофият ва воқеъбинонаи интиҳоби кадрҳоро баланд бардошта, хавфи таъини кадрҳои омода нашударо коҳиш медиҳад.

3. Дар таҳқиқот муайян карда шудааст, ки иқтисодии кадрӣ, асосан, дар мақомоти марказии ҳокимияти давлатӣ мутамарказ мебошад, ки ин боиси амиқ гардидани нобаробарии таъминоти кадрӣ байни марказ ва маҳал мегардад. Аз ин

рӯ, пешниҳод мегардад, ки низоми омӯзиши мақсаднок ва тақсимои мутахассисон барои мақомоти иҷроияи маҳаллии ҳокимияти давлатӣ ҷорӣ карда шуда, ҳамзамон, барои мутахассисони ҷавоне, ки дар ноҳияҳои дурдаст фаъолият менамояд, коэффисиентҳои иловагии минтақавӣ, манзили хизматӣ ва имтиёзҳои иҷтимоӣ пешбинӣ карда шаванд. Амалисозии ин тадбирҳо ба таҳкими иқтисоди кадрӣ идоракунии маҳаллӣ ва баланд бардоштани сифати хизматрасониҳои давлатӣ дар маҳаллҳо мусоидат хоҳад намуд.

4. Бо дарназардошти муайян набудани низоми мукаммали оморасозии захираи кадрҳо таҳия ва қабули барномаи алоҳидаи давлатии ташаккул ва рушди захираи кадрӣ хизмати давлатӣ (таҷрибаи Федератсияи Россия ва Қазоқистон) мақсаднок мебошад. Дар барнома бояд интихоб озмуни ҷавонони ояндандор, таҷрибамӯзии ҳатмӣ дар мақомоти ҳокимияти давлатӣ, низоми роҳнамоӣ (менторӣ) ва арзёбии ҳамасолаи салоҳиятҳои касбии захираи кадрҳо пешбинӣ карда шавад. Татбиқи ин тадбир имкон медиҳад, ки захираи кадрҳо аз як институти расмӣ ба механизми воқеии оморасозии тайёрии кадрҳои роҳбарикунандаи навъи муосир табдил дода шавад.

5. Бо мақсади тавсеаи имкониятҳои ҳамкориҳои байниидоравии мақомоти ҳокимияти давлатӣ ва фарогирии доираи васеи хизматчиёни давлатӣ ба ҷорабиниҳои таълимӣ таъсис додани портали ягонаи таълимӣ бо унсурҳои омӯзиши фосилавӣ пешниҳод мегардад. Бо дарназардошти шароити кӯхистонӣ ва душвории дастрасии нақлиёти кишвар, чунин равиш имкон фароҳам меорад, ки омӯзиши фосилавӣ ва назорати сатҳи донишҳои хизматчиёни давлатӣ бевосита дар ҷойҳои кор амалӣ карда шавад.

6. Пешниҳод мегардад, ки натиҷабахшии фаъолияти хизматчиёни давлатӣ бевосита бо низоми ҳавасмандгардонии моддӣ алоқаманд карда шавад. Яъне, шартҳои асосии ишғоли мансабҳои нисбатан баланд ва дарёфти музди меҳнати баландтар, барои бардоштани салоҳиятнокии касбӣ тавасути гузаштани курсҳои таҷрибамӯзӣ, курсҳои тақмили ихтисос ва ташаббуси шахсии хизматчиёни давлатӣ амалӣ карда шавад.

7. Бо мақсади рушди касбӣ ва баланд бардоштани иқтидори кадрҳо, таҳия ва қабули санади ягонаи меъёрий оид ба рушди иқтидори кадрӣ пешниҳод карда шавад. Санади мазкур бояд ҳадафҳо ва вазифаҳои баланд бардоштани сатҳи касбӣ, иқтидори хизматчиёни давлатӣ, механизмҳо ва усулҳои рушди касбӣ, принсипҳои асосии рушди иқтидори кадрӣ ва натиҷаҳои интизоршавандаро дар бар гирад.

РУЙХАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

Санадҳои меъриӣ ҳуқуқӣ:

1. Указ Президента Республики Таджикистан от 31 декабря 2008 г., № 582 «О Концепции государственной кадровой политики Республики Таджикистан» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: www.adlia.tj (дата обращения: 20.09.2023).

2. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года / Утверждён Постановлением Маджлиси Намояндагон Маджлиси Оли

Республики Таджикистан, от 01 декабря 2016, № 636. – Душанбе: ООО Контраст, 2016.

3. 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).

4. 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).

Манбаҳои электронӣ:

5. Доклад об экономике Таджикистана / Материалы Всемирного банка [Электронный ресурс]: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062723061535693/pdf/P179653130e091e01b03a14b6d1b9d31d3b00c7c14ab.pdf> (дата обращения: 19.02.2024).

6. [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

7. Доклад «Перспективы мировой экономики. Устойчивость мировой экономики сопровождается отставанием уязвимых стран» Веб-сайт www.worldbank.org [Электронный ресурс] URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

8. Экономические системы [Электронный ресурс] URL: <https://spravochnik.ru/ekonomicheskaya-teoriya/sovremennye-ekonomicheskiye-konceptcii/> (дата обращения: 20.09.2023).

Монографияҳо, воситаҳои таълимӣ, дастури таълимӣ:

9. Атаманчук, Г.В., В.М. Матирко. Государственная служба: кадровый потенциал: Учебное пособие [Текст] / Г.В. Атаманчук, В.М. Матирко. - М.: Дело, 2001. – 216 с.

10. Бабаджанов, Р.М. Формирование человеческого капитала и проблемы его использования в Республике Таджикистан: Монография [Текст] / Р.М. Бабаджанов. – Душанбе, Издательство РТСУ, 2017. – 160 с.

11. Беккер, Г. Человеческий капитал [Текст] / Г. Беккер. Антология экономической классики. Т. 1 – М.: 1993. – 310 с.

12. Ганиев, Т.Б. Менеджмент: Развитие человеческого потенциала [Текст] / Т.Б. Ганиев. Т. VI. Душанбе, Ирфон. – 2010. – 520 с.

13. Гафуров, Б.Г. Таджики. Древнейшая, древняя и средневековая история. [Текст] / Кн. 2. Душанбе, - 1989. – 379 с.

14. Одегов, Ю.Г., Лабаджан М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2014. 444.С. 14.

15. Рахмонов, Э.Ш. Таджики в зеркале истории. От Арийцев до Саманидов [Текст] / Ред.: С. Фаттоев, Б. Абдурахмонов. – Душанбе: Ирфон, 2009. – Книга первая. – 704 с.

16. Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; Под ред. А. П. Евгеньевой. — 4-е изд., стер. — М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999; (электронная версия): Фундаментальная электронная библиотека [Электронный ресурс] URL: <https://kartaslov.ru/значение-слова/фактор> (дата обращения: 20.10.2023).

17. 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>.

18. Умаров, Х. Исследовательский доклад «таджикская трудовая миграция в условиях глобального финансового кризиса: причины и последствия [Текст] // Международная организация по миграции. - 2010. – 118 с.

19. Эргашева, Ф.М. Особенности становления и развития кадровой политики в системе государственного управления Таджикистана: монография [Текст] / Ф.М. Эргашева. – Душанбе: Ирфон, 2012. – 142 с.

Мақолаҳо ва докладҳо:

абаев, 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.

21. 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.

22. 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).

23. 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

24. 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.

25. Немец, Ю. Человеческий капитал государственной службы республики Казахстан / Ю. Немец, А.А. Кузыкова, К.К. Садыкова и др. // Вопросы государственного и муниципального управления. №3. 2017. – С.29-39.

26. Полтерович, В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. №2. С.3-20.

27. Рауфи, А. Ценность человеческого капитала (на таджикском языке) / А. Рауфи // Экономика Таджикистана. - Душанбе, 2020. - №1. - С. 13-18.

28. Слепенкова, Ю.М. Потери человеческого капитала, вызванные эмиграцией / Ю.М. Слепенкова // Проблемы прогнозирования, 2022, № 4. – С. 112-124.

ултанов, 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.

30. Тугускина, Г.Н. Развитие методов количественной оценки человеческого капитала / Г.Н. Тугускина // Креативная экономика, № 1. 2009. С. 82-89.

31. Щетинин, В. Человеческий капитал и неоднозначность его трактовки / В. Щетинин // «Мировая экономика и международные отношения» (М.). 2001. - № 12. – С. 42-49.

32. 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.

Диссертатсияҳо ва авторефератҳо:

33. 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.

34. 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.

РҶӮХАТИ ИНТИШОРОТИ ИЛМИИ ДОВТАЛАБИ ДАРАҶАИ ИЛМӢ ДОИР БА МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ

**I. Таълифоти муаллиф дар маҷаллаҳои илмӣ тақризшавандаи
Комиссияи олии аттестатсионии назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон
ва Комиссияи олии аттестатсионии назди Вазорати маориф ва илми
Федератсияи Россия:**

[1-М] 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-М] 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-М] 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-М] 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-М] 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-М] 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-М] Ганиев, Д.Т. Муҳоҷирати аҳоли ва оқибатҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ он [Матн] / Ҳ. Ҳ. Искандаров, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2017. – № 2/4-1. – С. 57-62. ISSN: 2413-5151.

[8-М] Ганиев, Д.Т. Муаммоҳои экологии рушди устувори неруи инсонӣ дар менеҷмент [Матн] / Т.Б. Ганиев, Д.Т. Ганиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. – 2012. – № 2/8-2(100). – С. 10-15. ISSN: 2413-5151.

[9-М] Ганиев, Д.Т. Қонуниятҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ 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. Таълифоти муаллиф дар маҷмӯа ва нашриҳои дигари илмӣ:

[10-М] 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-М] Ганиев, Д.Т. Анализ подходов к определению категории «кадровый потенциал» [Текст] / Д.Т. Ганиев // Экономика и безопасность. — 2025, №1. — URL: <https://voenvestnik.ru/PDF/37ES125.pdf>

[12-М] 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-М] 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-М] Ғаниев, Д.Т. Модели системавии таълимоти бефосилаи касбии электронӣ ҳамчун шакли сифатии идоракунии рушди кадрӣ дар асри XXI. [Матн] / Т.Б. Ғаниев, Д.Т. Ғаниев // 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-М] Ғаниев, Д.Т. Кадровая политика как фактор развития трудового потенциала государственных служащих [Текст] / Д.Т. Ғаниев //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-М] Ғаниев, Д.Т. Истифодабарии самараноки захираҳои меҳнатӣ [Матн] / Д.Т. Ғаниев // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои иҷтимоӣю иқтисодии муносибсозии бозори шуғл ва муҳоҷирати меҳнатӣ дар шароити рушди устувори иқтисодӣ». Душанбе, 30-31 октябри соли 2015. - С.152-157.

[17-М] Ғаниев, Д.Т. Гражданское сообщество и развитие человеческого потенциала [Текст] / Д.Т. Ғаниев // 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-М] Ғаниев, Д.Т. Современное состояние и уровень использования человеческих ресурсов в Республике Таджикистан [Текст] / Т.Б. Ғаниев, Д.Т. Ғаниев // 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-М] Ғаниев, Д.Т. Ҳавасмандкунии рушди нерӯи касбӣ ва қабули қарорҳои пешвоӣ дар идоракунии давлатӣ [Матн] / Т.Б. Ғаниев, Д.Т. Ғаниев // Маводҳои конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Масоили иҷтимоӣю иқтисодии тақмили низоми идоракунии меҳнат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» Душанбе, 25-26 октябри соли 2013. - С.141-152.

[20-М] Ғаниев, Д.Т. Оценка деятельности государственных служащих: опыт зарубежных стран [Текст] / Д.Т. Ғаниев // «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-М] Ғаниев, Д.Т. Профессиональная коммуникация и эффективное управление в менеджменте [Текст] / Т.Б. Ғаниев, Д.Т. Ғаниев // Материалы научно-практической конференции «Процессы формирования профессиональной деятельности и профессионального управления в современном менеджменте». - Душанбе, (9-10 декабря) 2011. - С.163-170.

АННОТАЦИЯ

к автореферату диссертации Ганиева Диловара Таваралиевича на тему **«Совершенствование управления кадровым потенциалом государственной службы в системе государственного управления Республики Таджикистан»** на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.22. Менеджмент

Ключевые слова: *человеческий капитал, государственное управление, кадровый потенциал, трудовой потенциал, кадровая политика, государственный служащий, профессионализация кадров, кадровый резерв, трудовая миграция, индекс человеческого развития, человеческий потенциал, рынок труда, заработная плата, обучение кадров, управление*

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

В диссертационном исследовании применялись общенаучные методы познания — анализ, синтез, сравнение, обобщение, индукция и дедукция, а также методы системного и сравнительного анализа, экономико-статистический метод, метод экспертных оценок и инструментарий теорий менеджмента, человеческого капитала и управления человеческими ресурсами.

Достигнутые результаты и научная новизна исследования заключаются в следующем: обоснован комплексный подход к анализу процессов становления и развития национальной экономики, в рамках которого национальная государственность рассматривается как совокупность общего исторического опыта, разделяемых обществом ценностей и коллективной ответственности за будущее страны. Выявлены и систематизированы факторы, определяющие формирование кадрового потенциала государственных служащих в условиях деглобализации, включая геополитические ограничения региона, трансформацию моделей государственного управления и влияние цифровизации на кадровую сферу. Обоснована целесообразность применения инструментов менеджмента и адаптации лучших практик государственного регулирования для повышения роли кадрового потенциала в укреплении национальной государственности. Систематизированы требования к кадровому потенциалу государственной службы и раскрыты основы кадровой политики, включающие механизмы подбора и оценки кадров, программы профессиональной подготовки и переподготовки, а также меры по повышению престижа государственной службы и авторитета государственных служащих.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических положений и методических подходов к управлению процессом формирования и развития кадрового потенциала государственной службы в целях обеспечения эффективности развития национальной экономики. Полученные в диссертации теоретические и практические результаты могут быть использованы государственными органами страны при совершенствовании государственной кадровой политики и разработке программы развития государственной службы, а также в учебном процессе Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан.

АННОТАТСИЯ

ба автореферати диссертатсияи Ғаниев Диловар Таваралиевич дар мавзуи «**Такмили идоракунии иқтидори кадрӣи хизмати давлатӣ дар низомии идоракунии давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон**» барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи ихтисоси 5.2.22. Менечмент

Калидвожаҳо: сармояи инсонӣ, идоракунии давлатӣ, иқтидори кадрӣ, иқтидори меҳнатӣ, сиёсати кадрӣ, хизматчиӣ давлатӣ, касбияти кадрҳо, захираи кадрҳо, муҳоҷирати меҳнатӣ, индекси рушди инсонӣ, неруи инсонӣ, бозори меҳнат, музди маош, омӯзиши кадрҳо, идоракунӣ.

Мақсади таҳқиқот таҳияи консепсияи ташаккул ва рушди иқтидори кадрӣи хизмати давлатӣ бо мақсади таъмини рушд ва рақобатпазирии иқтисоди миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити тағйирёбии босуръати иқтисоди ҷаҳонӣ мебошад.

Дар ҷараёни таҳқиқот маҷмуи усулҳои умумиилмӣ ва махсуси таҳқиқот истифода гардиданд. Аз ҷумла, усулҳои таҳлил, синтез, муқоиса, ҷамъбаст, мушоҳида, индуксия ва дедуксия, инчунин, усулҳои таҳлили низомӣ ва муқоисавӣ, таҳлили иқтисодию омӯрӣ, баҳодихидии экспертӣ, усулҳои назариявии менечмент, назарияи сармояи инсонӣ, идоракунии захираҳои инсонӣ ва назарияи идоракунӣ барои ноил шудан ба ҳадаф ва ҳалли вазифаҳои таҳқиқот мавриди истифода қарор дода шудаанд.

Натиҷаҳои бадастомада ва навоариҳои илмӣ таҳқиқот аз ҷунин иборатанд: дар диссертатсия равиши комплексӣ ба таҳлили равандҳои ташаккул ва рушди иқтисодиёти миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон асоснок карда шудааст, ки дар доираи он давлатдорӣи миллий ҳамчун маҷмуи таҷрибаи умумии таърихӣ, арзишҳои дар ҷомеа муштарак ва масъулияти дастаҷамъӣ барои ояндаи кишвар баррасӣ мешавад. Омилҳое, ки ташаккули иқтидори кадрӣи хизматчиёни давлатиро дар шароити деглобализатсия муайян мекунанд, аз ҷумла маҳдудиятҳои геополитикии минтақа, дигаргуншавии моделҳои идоракунии давлатӣ ва таъсири рақамикунонӣ ба соҳаи кадрҳо, муайян ва мурағбат карда шудаанд. Мақсаднокии истифодаи абзорҳои менечмент ва мутобиксозии беҳтарин таҷрибаи ҷаҳонӣ танзими давлатӣ барои баланд бардоштани нақши иқтидори кадрӣ дар мустаҳкамкунии давлатдорӣи миллий асоснок карда шудааст. Ҳамзамон, талабот нисбат ба иқтидори кадрӣи хизмати давлатӣ мурағбат карда шуда, асосҳои мазмунӣ сиёсати кадрӣ, аз ҷумла механизмҳои интиҳоб ва арзёбии кадрҳо, барномаҳои омодагӣ ва бозомӯзии касбӣ, инчунин, ҷораҳо оид ба баланд бардоштани обрӯи хизмати давлатӣ ва салоҳияти хизматчиёни давлатӣ ошкор карда шудаанд.

Аҳамияти назариявии таҳқиқот дар рушди мулоҳизаҳои назариявӣ ва равишҳои методологӣ оид ба идоракунии раванди ташаккули иқтидори кадрӣи хизмати давлатӣ бо мақсади таъмини самаранокии рушди иқтисодиёти миллий зоҳир мегардад. Таъсиҳҳо оид ба натиҷаҳои назариявӣ ва амалии дар таҳқиқоти диссертатсионӣ бадастомада метавонанд аз ҷониби мақомоти давлатӣ ва идораҳои кишвар ҳангоми такмили сиёсати кадрӣи давлатӣ ва таҳияи барномаи рушди хизмати давлатӣ, инчунин, дар раванди таълимии Академияи идоракунии давлатӣ назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон истифода шаванд.

ANNOTATION

to the abstract of the dissertation by Ghaniev Dilovar Tavaralievich on the topic «**Improving the management of the human resource potential of the civil service in the public administration system of the Republic of Tajikistan**» for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 5.2.22 Management.

Keywords: human capital, civil service personnel potential, public administration, personnel potential, labor potential, personnel policy, civil servant, professionalization of personnel, talent pool, labor migration, Human Development Index, human potential, labor market, wages, personnel training, management

The purpose of the dissertation research is to develop a concept for the formation and development of the human resource potential of civil servants of the Republic of Tajikistan in order to ensure the sustainable development of the national economy under conditions of a rapidly changing global market. The study employed general scientific methods of cognition — analysis, synthesis, comparison, generalization, induction and deduction — as well as methods of systemic and comparative analysis, the economic-statistical method, the expert assessment method, and the tools of management theory, human capital theory, and human resource management.

The results achieved and the scientific novelty of the research are as follows: the dissertation substantiates a comprehensive approach to analyzing the processes of formation and development of the national economy of the Republic of Tajikistan, within which national statehood is regarded as a combination of shared historical experience, values shared by society, and collective responsibility for the country's future. Factors determining the formation of the human resource potential of civil servants under conditions of deglobalization have been identified and systematized, including the region's geopolitical constraints, the transformation of public administration models, and the impact of digitalization on personnel management. The expediency of applying management tools and adapting best global practices of public regulation to enhance the role of human resource potential in strengthening national statehood has been substantiated. In addition, requirements for the human resource potential of the civil service have been systematized, and the substantive foundations of personnel policy have been revealed, including mechanisms for personnel selection and evaluation, professional training and retraining programs, and measures to enhance the prestige of the civil service and the authority of civil servants.

The theoretical significance of the research lies in the development of theoretical propositions and methodological approaches to managing the process of forming the human resource potential of the civil service in order to ensure the effectiveness of national economic development. The recommendations based on the theoretical and practical results obtained in the dissertation research can be used by state bodies and agencies of the Republic of Tajikistan in improving state personnel policy and developing a civil service development program, as well as in the educational process of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Tajikistan.