

# ИҚТИСОДИ

РАҚАМӢ  
САБЗ

МАҶАЛЛАИ ИЛМИИ БАЙНАЛМИЛАЛИИ ДОНИШГОҶИ ДАВЛАТИИ МОЛИЯ ВА ИҚТИСОДИ ТОҶИКИСТОН

ЦИФРОВАЯ  
ЗЕЛЁНАЯ

DIGITAL  
GREEN

ЭКОНОМИКА

ECONOMY



Том 1  
№1  
2026



**ДОНИШГОҲИ ДАВЛАТИИ МОЛИЯ ВА ИҚТИСОДИ ТОҶИКИСТОН  
ТАДЖИКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
TAJIK STATE UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS**

**ИҚТИСОДИ РАҚАМӢ ВА ИҚТИСОДИ САБЗ  
Чилди 1. №1  
(маҷаллаи илмӣ-амалӣ)**

**ЦИФРОВАЯ И ЗЕЛЕНАЯ ЭКОНОМИКА  
Том 1. №1  
(научно-практический журнал)**

**DIGITAL AND GREEN ECONOMY  
Volume 1. №1  
(science-practical journal)**

Душанбе 2026

## **САРМУҲАРИИ**

**Сатторзода Б.А.** – номзади илмҳои педагогӣ, дотсент, ректори Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

### **МУОВИНИ САРМУҲАРИИ:**

**Ғафуров П.Қ.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, муовини ректор оид ба робитаҳои байналмилалӣ Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

### **КОТИБИ МАСЪУЛ**

**Худойбердиев Қ.М.** – сардори шуъбаи робитаҳои байналмилалӣ Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

### **АЪЗОИ ҲАЙАТИ ТАҲРИРИЯ:**

**Мирсаидов С.А.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессор, Муовини аввал, муовини ректор оид ба таълими Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Муқимов Қ.М.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, муовини ректор оид ба илм ва инноватсияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Қудратов Р.Р.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва омили Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Шарифзода Б.М.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи фаъолияти бонкии Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Аминов И.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи менеҷменти Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Қошонов М.Р.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Сафаров Б.Г.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи назарияи иқтисодии Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Содиқов М.С.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, дотсенти кафедраи иқтисодиёти ҷаҳони Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Нурализода Э.Н.** – доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Шодиев К.Қ.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, сардори шуъбаи мониторинг ва идораи сифати таълими Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Темурбекова С.Д.** – номзади илмҳои физика-математика, дотсент, декани факултети иқтисоди рақамӣ ва технологияҳои инноватсионии Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Бобомуродов Б.Э.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, мудири кафедраи бахисобгирӣ муҳосибии Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Соҳибов Ф.Ҳ.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, мудири кафедраи низоми иттилоотӣ-инноватсионӣ дар иқтисодиёти Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Фарайдунов О.Қ.** – номзади илмҳои физика-математика, дотсенти кафедраи информатикаи амалӣ дар иқтисодиёти Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Махшулов С.Қ.** – номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти кафедраи иқтисодиёти молиявии Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

**Тураҳонзода Ш.Н.** – доктор Phd, дотсенти кафедраи иқтисоди рақамӣ ва логистикаи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

Маҷалла дар Вазорати фарҳанги Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 04 апрели соли 2026, № 481/МҚ - 97 ба қайд гирифта шудааст.

Маҷалла шомилӣ пойгоҳи иттилоотии Намояи иқтибосоварии илмӣ Россия (НИИР) шудааст.

**Эзоҳ:** Мавқеи муаллифони ҳаёти таҳририя метавонад мувофиқат накунад.

Муаллифони барои дурусти истифода бурдани маълумотҳо ва далелу рақамҳо ҷавобгаранд.

## **ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

**Сатторзода Б.А.** – кандидат педагогических наук, доцент, ректор Таджикского государственного финансово - экономического университета

## **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:**

**Гафуров П.Дж.** – кандидат экономических наук, доцент, заместитель ректора по международным отношениям Таджикского государственного финансово - экономического университета

## **ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ**

**Худойбердиев Дж.М.** – Заведующий отделом международных отношений Таджикского государственного финансово - экономического университета

## **ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:**

**Мирсаидов С.А.** – доктор экономических наук, профессор, первый заместитель, заместитель ректора по образованию Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Мукимов К.М.** – кандидат экономических наук, доцент, заместитель ректора по науке и инновациям Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Кудратов Р.Р.** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и статистики Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Шарифзода Б.М.** – доктор экономических наук, профессор кафедры банковского дела Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Аминов И.** – доктор экономических наук, профессор кафедры управления Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Кошенова М.Р.** – доктор экономических наук, профессор кафедры финансов Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Сафаров Б.Г.** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Содилов М.С.** – доктор экономических наук, доцент кафедры мировой экономики Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Нурализода Е.Н.** – доктор экономических наук, профессор кафедры финансов Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Шодиев К.К.** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой мониторинга и управления качеством образования Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Темурбекова С.Д.** – кандидат физико-математических наук, доцент, декан факультета цифровой экономики и инновационных технологий Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Бобомуродов Б.Э.** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой бухгалтерского учета Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Сохибов Ф.Г.** – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных и инновационных систем в экономике Таджикского государственного финансово - экономического университета

**Фарайдунов О.К.** – кандидат физических и математических наук, доцент кафедры прикладной информатики в экономике, Таджикский государственный университет финансов и экономики

**Махшулов С.Дж.** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовой экономики, Таджикский государственный университет финансов и экономики

**Турахонзода Ш.Н.** – PhD, доцент кафедры цифровой экономики и логистики, Таджикский государственный университет финансов и экономики

Журнал зарегистрирован в Министерстве культуры Республики Таджикистан 4 апреля 2026 г. под номером 481/МЖ - 97. Журнал включен в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ).

**Примечание:** Позиции авторов и редакционной коллегии могут не совпадать. Авторы несут ответственность за корректное использование источников, фактов и цифр.

### CHIEF EDITOR

**B.A. Sattorzoda** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Rector of the Tajik State University of Finance and Economics

### DEPUTY CHIEF EDITOR

**P.J. Gafurov** – Candidate of Economics (PhD), Associate Professor, Vice Rector for International Relations, Tajik State University of Finance and Economics

### EXECUTIVE SECRETARY

**J.M. Khudoyberdiev** – Head of the International Relations Department, Tajik State University of Finance and Economics

### EDITORIAL BOARD:

**S.A. Mirsaidov** – Doctor of Economic science, Professor, First vice Rector, Deputy Rector for Education, Tajik State University of Finance and Economics

**K.M. Mukimov** – Candidate of Economics, Associate Professor, Deputy Rector for Science and Innovation, Tajik State University of Finance and Economics

**R.R. Kudratov** – Doctor of Economics, Professor, Department of Economic Analysis and Statistics, Tajik State University of Finance and Economics

**B.M. Sharifzoda** – Doctor of Economics, Professor, Department of Banking, Tajik State University of Finance and Economics

**I. Aminov** – Doctor of Economic science, Professor, Department of Management, Tajik State University of Finance and Economics

**M.R. Koshonova** – Doctor of Economic science, Professor, Department of Finance, Tajik State University of Finance and Economics

**B.G. Safarov** – Doctor of Economic science, Professor, Department of Economic Theory, Tajik State University of Finance and Economics

**M.S. Sodikov** – Doctor of Economic science, Associate Professor, Department of World Economy, Tajik State University of Finance and Economics

**E.N. Nuralizoda** – Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Tajik State University of Finance and Economics

**K.K. Shodiyev** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Education Quality Monitoring and Management, Tajik State University of Finance and Economics

**S.D. Temurbekova** – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Digital Economy and Innovative Technologies, Tajik State University of Finance and Economics

**B.E. Bobomurodov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Accounting Department, Tajik State University of Finance and Economics

**F.G. Sohibov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Information and Innovation Systems in Economics, Tajik State University of Finance and Economics

**O.K. Faraidunov** – Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Department of Applied Informatics in Economics, Tajik State University of Finance and Economics

**S.J. Makhshulov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Financial Economics, Tajik State University of Finance and Economics

**Sh.N. Turakhonzoda** – PhD, Associate Professor, Department of Digital Economy and Logistics, Tajik State University of Finance and Economics

The journal was registered with the Ministry of Culture of the Republic of Tajikistan on April 4, 2026, under registration number 481/MJK-97. The journal is indexed in the Russian Science Citation Index (RSCI).

**Note:** The views expressed by the authors and the editorial board may not coincide. The authors are solely responsible for the accuracy of the sources, facts, and figures used in their articles.

**ТРАНСФОРМАТСИЯИ ОМОРИ РАСМӢ ДАР ШАРОИТИ ИҚТИСОДИ  
РАҚАМӢ: ҲАМГИРОИИ МАНБАӢҲОИ ГУНОГУНИ МАЪЛУМОТ ВА  
ТЕХНОЛОГИЯҲОИ BIG DATA БАРОИ ТАҲЛИЛИ ИҶТИМОИӢ  
ИҚТИСОДӢ**

*Ғафуров Парвиз Чурахонович*

*Худойбердиев Чахонгир Маҳмуродович*

*Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон*

***Аннотатсия.** Дар мақолаи мазкур масъалаи трансформатсияи омили расмӣ дар шароити рушди иқтисоди рақамӣ мавриди баррасӣ қарор гирифтааст. Дар асоси таҳлили манобаи назариявӣ ва эмпирикӣ нишон дода шудааст, ки пайдоиши технологияҳои Big Data фурсатҳои калон барои муассисаҳои омили миллӣ (МОМ) муҳайё месозад, аммо дар айни ҳол як қатор мушкилиҳоро низ ба вуҷуд меоварад. Дар мақола равишҳои асосии ҷамъовари маълумот - ибтидоӣ ва дуюмдараҷа мавриди тадқиқ қарор гирифта, имконияту маҳдудиятҳои истифодаи массивҳои калони маълумот дар таҳлили иҷтимоӣ иқтисодӣ баён карда шудаанд.*

***Калидвожаҳо:** омили расмӣ, Big Data, иқтисоди рақамӣ, ҷамъовари маълумот, маълумоти ибтидоӣ, маълумоти дуюмдараҷа, таҳлили иҷтимоӣ иқтисодӣ, технологияҳои иттилоотӣ.*

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ОФИЦИАЛЬНОЙ СТАТИСТИКИ В УСЛОВИЯХ  
ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ИНТЕГРАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ  
ИСТОЧНИКОВ ДАННЫХ И ТЕХНОЛОГИЙ BIG DATA ДЛЯ  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

***Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема трансформации официальной статистики в условиях развития цифровой экономики. На основе анализа теоретических и эмпирических источников показано, что появление технологий Big Data создаёт большие возможности для национальных статистических институтов (НСИ), однако одновременно порождает ряд существенных проблем. В статье исследуются основные методы сбора данных – первичные, вторичные и излагаются возможности и ограничения использования больших массивов данных в социально-экономическом анализе.*

**Ключевые слова:** официальная статистика, Big Data, цифровая экономика, сбор данных, первичные данные, вторичные данные, социально-экономический анализ, информационные технологии.

## TRANSFORMATION OF OFFICIAL STATISTICS IN THE CONTEXT OF THE DIGITAL ECONOMY: INTEGRATING DIVERSE DATA SOURCES AND BIG DATA TECHNOLOGIES FOR SOCIO-ECONOMIC ANALYSIS.

**Abstract.** *This article examines the transformation of official statistics in the context of digital economy development. Based on a review of theoretical and empirical sources, it is demonstrated that the emergence of Big Data technologies creates significant opportunities for National Statistical Institutes (NSIs) while simultaneously generating a range of methodological and legal challenges. The article investigates primary and secondary data collection methods and discusses the opportunities and limitations of using large datasets for socio-economic analysis.*

**Keywords:** *official statistics, Big Data, digital economy, data collection, primary data, secondary data, socio-economic analysis, information technologies.*

### МУҚАДДИМА

Дар ду даҳсолаи охир фазои маълумоти ҷомеа тағйироти куллиро аз сар гузаронидааст. Афзоиши бисобиқаи ҳаҷми маълумоте, ки ҳар рӯз дар натиҷаи фаъолияти инсон, дастгоҳҳои ба ҳам пайваست ва системаҳои рақамӣ тавлид мешавад, технологияҳои муосир, аз қабili Big Data, омӯзиши мошинӣ ва таҳлили маълумотро ба яке аз муҳимтарин воситаҳои рушди иқтисодӣ ва иҷтимоӣ табдил додааст. Дар ин муҳити босуръат тағйирёбанда, мақомоти омили расмӣ, ки анъанавӣ масъули таъмини иттилооти боэътимод, дақиқ ва беғараз мебошанд, бо як қатор ҷолишҳо ва талаботи нави рақамӣ рӯ ба рӯ гардидаанд.

Аз як тараф, технологияҳои Big Data барои рушди омили расмӣ имкониятҳои нав ва бисобиқа фароҳам меоранд. Масалан, бо истифода аз маълумоти мавқеънамоии телефонҳои мобилӣ имкон дорад нишондиҳандаҳои вобаста ба ҳаракати аҳоли ва ҷараёнҳои сайёҳиро қариб дар вақти воқеӣ ба даст овард. Илова бар ин, маълумоти шабакаҳои иҷтимоӣ метавонад барои арзёбии пешакии тамоюлҳои рафторӣ ва сатҳи эътимоди истеъмолкунандагон истифода гардад, дар ҳоле ки маълумот оид ба нархҳои маҳсулот ва хизматрасониҳо дар интернет барои ҳисоб, мониторинг ва пешгӯии нишондиҳандаҳои таваррум аҳамияти муҳим дорад (Struijs, Braaksma & Daas, 2014). Аз ҷониби дигар, аксари маълумоти калон (Big Data) на барои мақсадҳои омории пешакӣ

тархрезӣ шудаанд ва на ҳамеша аҳолии муайяни таҳқиқотиро пурра фаро мегиранд. Илова бар ин, чунин маълумотҳо одатан аз марҳилаҳои стандартӣ назорати сифат намегузаранд, ки истифодаи усулҳои анъанавии оморӣ ва таъмини эътимоднокии натиҷаҳои таҳлилро мушкул мегардонад.

Аз ин рӯ, масъалаи ҳамгиро намудани манбаъҳои нави маълумот ба низоми омили расмӣ аҳамияти муҳими назариявӣ ва амалӣ касб менамояд. Дар шароити рушди босуръати технологияҳои рақамӣ ва афзоиши ҳаҷми маълумот, зарурати таҳияи равишҳо ва механизмҳои самараноки истифодаи онҳо дар фаъолияти мақомоти оморӣ бештар мегардад. Бо назардошти ин, ҳадафи мақолаи мазкур таҳлили имкониятҳо ва холишҳои асосии трансформатсияи омили расмӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ, инчунин арзёбии нақши манбаъҳои нави маълумот дар тақмили сифати иттилооти оморӣ мебошад.

### **УСУЛҲО ВА МАНБАЪҲОИ МАЪЛУМОТ**

Дар таҳқиқоти оморӣ одатан ду гурӯҳи асосии маълумот ҷудо карда мешаванд: маълумоти ибтидоӣ ва маълумоти дуюмдараҷа. Маълумоти ибтидоӣ бевосита аз манбаи аслий ва махсус барои ноил шудан ба ҳадафҳои муайяни тадқиқот ҷамъоварӣ мегарданд. Аз ин рӯ, чунин маълумот хусусияти аслий дошта, ба талабот ва вазифаҳои мушаххаси таҳқиқот пурра мутобиқ мебошанд (Daniel, 2019). Маълумоти дуюмдараҷа бошад, маълумотест, ки қаблан аз ҷониби шахсон ё ташкилотҳои дигар ҷамъоварӣ ва коркард гардидааст. Чунин маълумотҳо одатан дар нашрияҳои расмӣ давлатӣ, маҷаллаҳои илмӣ ва касбӣ, ҳисоботҳои созмонҳои байналмилалӣ, пойгоҳҳои иттилоотӣ ва дигар манбаъҳои дастрас интишор мешаванд (Wilcox, 1987).

Барои ҷамъоварии маълумоти ибтидоӣ як қатор усулҳо истифода мешаванд, ки аз ҷумла мушоҳида, мусоҳиба (шахсӣ, телефонӣ ё онлайн), пурсишномаҳо ва варақаҳои бақайдгирии маълумотро дар бар мегиранд. Ин усулҳо имконият медиҳанд, ки маълумоти зарурӣ бевосита аз воқидҳои мушоҳида ба даст оварда шавад (Jenkins et al., 1975). Ҳар яке аз усулҳои ҷамъоварии маълумоти ибтидоӣ дорои афзалиятҳо ва маҳдудиятҳои хоси худ мебошад. Масалан, усули мушоҳида ба муҳаққиқ имкон медиҳад, ки маълумотро бевосита аз раванди воқеӣ ба даст оварда, таъсири андешаҳо ва ҷавобҳои субъективӣ иштирокчиёро коҳиш диҳад (Kabir, 2016). Бо вучуди ин, истифодаи ин усул одатан хароҷоти зиёд, вақти бештар ва захираҳои иловагиро талаб намуда, доираи тадқиқотро маҳдуд месозад. Усули пурсишнома яке аз усулҳои маъмултарин дар тадқиқоти иҷтимоӣ иқтисодӣ ба ҳисоб меравад. Он барои ҷамъоварии маълумоти гуногун дар доираи таҳқиқотҳои васеъ истифода шуда, аз ҷониби муҳаққиқон, муассисаҳои илмӣ,

ташкilotҳои хусусӣ ва давлатӣ, инчунин мақомоти ҳокимияти давлатӣ татбиқи мегардад (Bohrnstedt & Knoke, 1982). Бартарии асосии ин усул дар хароҷоти нисбатан пастӣ он ҳангоми фарогирии минтақаҳои васеи ҷуғрофӣ ва имконияти дастрасӣ ба гурӯҳҳои посухдиҳандагон мебошад, ки тавассути дигар усулҳои ҷамъоварии маълумот ба осонӣ дастрас нестанд.

Дар шароити иқтисоди рақамӣ ба усулҳои анъанавии ҷамъоварии маълумот манбаъҳои нави иттилоотӣ илова гардидаанд. Ба онҳо маълумоти трансаксионӣ, маълумоти аз датчикҳо ва дастгоҳҳои интеллектуалӣ ҳосилшаванда, маълумоти шабакаҳои иҷтимоӣ, маълумоти операторони алоқаи мобилӣ ва дигар манбаъҳои рақамӣ дохил мешаванд. Маҷмӯи чунин маълумотҳо одатан бо мафҳуми «Big Data» ифода мегарданд. Big Data ба массивҳои бузурги маълумот ишора мекунад, ки бо ҳаҷми калон, суръати баланди тавлид ва коркард, инчунин гуногунии зиёди шакл ва манбаъҳои худ фарқ мекунанд.

### **НАТИҶАИ ТАДҚИҚОТ**

Тибқи андешаи Struijs, Braaksma ва Daas (2014), технологияҳои Big Data барои мақомоти омили миллӣ (МОН) имкониятҳои васеъ фароҳам меоранд. Аз ҷумла, маълумоти мавқеъсанҷии телефонҳои мобилӣ метавонад барои таҳияи оморҳои фаврӣ оид ба ҳаракати аҳоли ва ҷараёнҳои сайёҳӣ истифода шавад. Ҳамзамон, маълумоти шабакаҳои иҷтимоӣ метавонанд ҳамчун нишондиҳандаи пешакии рафтори истеъмолкунандагон хизмат намоянд. Маълумоти нархҳои онлайн бошад, барои ҳисоб ва мониторинги нишондиҳандаҳои таваррум имкониятҳои нав фароҳам меорад. Илова бар ин, маълумоти аз сенсорҳои роҳӣ ба дастмада метавонанд дар ҷамъоварии иттилоот оид ба ҳаракати нақлиёт ва истифодаи роҳҳо ҷойгузини пурсишҳои анъанавӣ гарданд. Дар маҷмӯъ, истифодаи чунин манбаъҳои маълумот имкон медиҳад, ки омили расмӣ саривақтӣ, муфассал ва камхароҷоттар гардад. Имкониятҳои Big Data танҳо ба таҳияи нишондиҳандаҳо ва оморҳои нави расмӣ маҳдуд намешаванд. Ин гуна маълумотҳо метавонанд ҳамчун манбаи иловагӣ ё ҳатто ҷойгузини манбаъҳои анъанавии маълумот, аз ҷумла пурсишномаҳои оморӣ ва маълумоти маъмурӣ, истифода шаванд. Дар натиҷа, ҳаҷми маълумоте, ки аз шахрвандон ва субъектҳои хоҷагидорӣ тавассути пурсишҳо ҷамъоварӣ мегардад, коҳиш ёфта, бори маъмурии ба онҳо вогузоршуда сабуктар мешавад. Ин масъала солҳои зиёд яке аз мушкилоти асосии низомии омили расмӣ ба ҳисоб мерафт.

Бо вуҷуди имкониятҳои васеъ, истифодаи Big Data дар низомии омили расмӣ бо як қатор мушкилоти методологӣ, ҳуқуқӣ ва техникӣ рӯ ба рӯ мегардад. Аз нуқтаи назари методологӣ, аксари манбаъҳои Big Data, аз ҷумла

маълумоти шабакаҳои иҷтимоӣ, на барои мақсадҳои оморӣ ҷамъоварӣ шудаанд. Аз ин рӯ, онҳо одатан аҳолии ҳадафи дақиқ муайяншуда, сохтори стандартӣ ва механизмҳои тасдиқшудаи назорати сифатро надоранд. Дар натиҷа, татбиқи усулҳои анъанавии оморӣ, ки ба принципҳои интихоби намуна ва намоёндагии маълумот асос меёбанд, бо мушкилоти ҷиддӣ рӯ ба рӯ мешавад (Daas & Puts, 2014a). Дар баробари мушкилоти методологӣ, ҳамгироии Big Data ба фаъолияти омили расмӣ масъалаҳои муҳими ҳуқуқӣ ва ахлоқиро низ ба миён меорад. Азбаски мақомоти оморӣ барои таъмини махфият ва ҳифзи маълумоти шахсӣ масъул мебошанд, истифодаи массивҳои бузурги маълумот, ки дар натиҷаи пайваст намудани якҷанд манбаи иттилоотӣ метавонанд ба ошкор гардидани ҳувиати шахсони алоҳида оварда расонанд, хавфҳои ҷиддии ҳуқуқӣ ва этикиро ба вуҷуд меорад. Илова бар ин, коркарди самараноки чунин маълумотҳо рушди инфрасохтори пуриқтидори рақамӣ, захираҳои бузурги ҳисоббарорӣ ва механизмҳои боэътимоди амнияти кибериро тақозо менамояд. Аз ин рӯ, таъмини амнияти маълумот ва риояи меъёрҳои ҳифзи маълумоти шахсӣ ба яке аз самтҳои афзалиятноки рушди омили расмӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ таъдил ёфтааст. Мушкилоти дигари муҳим ба ноустувории баъзе манбаъҳои Big Data вобаста аст. Манбаъҳои мазкур метавонанд бо мурури замон тағйир ёбанд ё ҳатто дастнорас гарданд, ки ин барои омили расмӣ мушкилоти ҷиддӣ эҷод мекунад. Зеро омили расмӣ аксаран дар шакли қаторҳои вақтӣ таҳия ва нашр мешавад ва барои истифодабарандагон нигоҳ доштани муттасилӣ, муқоисашавандагӣ ва устувории чунин қаторҳо аҳамияти калидӣ дорад. Тағйирёбии манбаъҳои маълумот метавонад ба вайрон шудани пайдарпайии қаторҳои оморӣ ва коҳиш ёфтани эътимоднокии таҳлилҳои дарозмуддат оварда расонад.

Дар посух ба ин ҳолатҳо, мақомоти омили миллӣ (MOM) аҳамияти ҳамкориҳои байналмилалиро бештар дарк намуданд. Аз ҷумла, дар Санади Шевенинген (Scheveningen Memorandum), ки соли 2013 аз ҷониби директори кулли ҳамаи мақомоти омили миллии кишварҳои Аврупо ба имзо расидааст, зарурати таҳияи муносибати стратегӣ ва ҳамоҳангшуда нисбат ба истифодаи Big Data дар фаъолияти оморӣ таъкид гардидааст. Дар ин санад ҳамкориҳои байналмилалӣ ҳамчун омили муҳим барои истифодаи самараноки манбаъҳои нави маълумот ва ҳалли мушкилоти вобаста ба онҳо арзёбӣ мешавад. Бо ташаббуси Комиссияи иқтисодии Созмони Милалӣ Муттаҳид барои Аврупо (UNECE) низ барномаи махсуси бисёрсамта таҳия ва амалӣ карда мешавад, ки ҳадафи он муайян намудан, омӯзиш ва таҳияи тавсияҳо оид ба ҳалли масъалаҳои асосии стратегӣ, методологӣ ва техникаи истифодаи Big Data дар

фаъолияти мақомоти оморӣ мебошад. Ин ташаббус ба рушди таҷрибаи ягона, мубодилаи дониш ва таҳкими иқтидори институтсионалии мақомоти оморӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ мусоидат менамояд.

Мақомоти омори миллӣ инчунин ҳамкориҳои худро бо ширкатҳои хусусии соҳибони маълумот, аз ҷумла Google, Facebook ва операторони алоқаи мобилӣ, инчунин муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва марказҳои илмӣ густариш медиҳанд. Ҳадафи чунин ҳамкорӣ ҳалли масъалаҳои методологӣ, таҳияи технологияҳои нави коркарди маълумот ва омода намудани мутахассисони насли нави таҳлили маълумот мебошад. Дар доираи ин ҳамкорӣ мақомоти оморӣ метавонанд ба шарикони хусусӣ таҷрибаи худро дар самти таҳлили амиқи оморӣ, арзёбии сифати маълумот ва таҳияи нишондиҳандаҳои боэътимоди оморӣ пешниҳод намоянд. Ин яке аз самтҳои асосии фаъолияти мақомоти оморӣ ба ҳисоб меравад. Дар навбати худ, ширкатҳои хусусӣ дорои захираҳои бузурги маълумот ва технологияҳои муосири ҷамъоварӣ ва нигоҳдории онҳо мебошанд, аммо на ҳамеша таҷрибаи кофӣ дар таҳлили комплекси оморӣ ва таъмини муқоисашавандагии натиҷаҳо доранд. Аз ин рӯ, ҳамкориҳои байни мақомоти оморӣ, бахши хусусӣ ва муассисаҳои илмӣ метавонад барои истифодаи самараноки Big Data ва баланд бардоштани сифати омори расмӣ заминаи мусоид фароҳам оварад.

Бояд қайд кард, ки мақомоти омори миллӣ бояд мавқеи пешсафи худро дар фазои иттилоотии ҷомеаи рақамӣ тавассути ду самти асосӣ ҳифз намоянд. Самти аввал ба истифодаи фаъолонаи имкониятҳои Big Data барои баланд бардоштани сифат, саривақтӣ ва аҳамияти амалии оморҳои мавҷуда, инчунин таҳияи нишондиҳандаҳо ва оморҳои нав марбут мебошад. Самти дуюм ба нигоҳ доштани нақши беназири мақомоти оморӣ ҳамчун ниҳоди мустақил ва боэътимод равона шудааст, ки қобилияти арзёбӣ, санҷиш ва тасдиқи сифат ва эътимоднокии маълумоти аз манбаъҳои гуногун бадастомадаро дорад. Дар шароити афзоиши ҳаҷм ва гуногунии иттилоот маҳз ин нақш метавонад эътимоди ҷомеа ва истифодабарандагонро ба омори расмӣ таъмин намояд.

## ХУЛОСА

Таҳлили адабиёт ва маводи тадқиқотии баррасишуда нишон медиҳад, ки трансформатсияи омори расмӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ раванди объективӣ, ногузир ва бебозгашт мебошад. Рушди технологияҳои Big Data барои мақомоти омори миллӣ ҳамзамон имкониятҳои бесобиқа ва ҷолишҳои ҷиддиро ба вуҷуд меорад. Аз як тараф, манбаъҳои нави маълумот имконият

медиҳанд, ки нишондиҳандаҳои оморӣ бо сатҳи баландтари фаврият, дақиқӣ ва муфассалӣ таҳия карда шаванд. Аз ҷониби дигар, масъалаҳои марбут ба сифат, намоёндагӣ, ҳифзи маълумоти шахсӣ, амнияти иттилоот ва муттасилии силсилаҳои оморӣ зарурати таҳияи равишҳои нави методологиро ба миён мегузоранд.

Дар чунин шароит, мақомоти омили миллӣ, ки ба тағйироти технологӣ мутобиқ гардида, ҳамкориҳои самаранокро бо бахши хусусӣ, муассисаҳои илмӣ ва созмонҳои байналмилалӣ ба роҳ мемонанд, метавонанд мавқеи пешсафи худро дар экосистемаи иттилоотии ҷомеа ҳифз намоёнд. Истифодаи имкониятҳои Big Data дар якҷоягӣ бо нигоҳ доштани меъёрҳои баланди методологӣ, мустақилият, бетарафӣ ва эътимоднокии омор шартҳои асосии муваффақияти онҳо хоҳад буд.

Аз ин рӯ, ояндаи омили расмӣ на дар рақобат бо истеҳсолкунандагони хусусии маълумот, балки дар ҳамкориҳои созанда ва иштироки ғайбӣ дар шабакаҳои бисёрҷонибаи истеҳсол, мубодила ва таҳлили дониш қарор дорад. Дар чунин низом мақомоти омили миллӣ нақши калидии кафили сифат, муқоисашавандагӣ ва эътимоднокии иттилоотро иҷро менамоёнд. Барои ноил шудан ба ин ҳадаф, омода намудани мутахассисони баландихтисос дар самти таҳлили маълумот, илмҳои додаҳо (Data Science) ва омили рақамӣ аҳамияти стратегӣ дорад.

#### Адабиёт

1. Bohrnstedt, G.W. & Knoke, D. (1982). Statistics for Social Data Analysis. Itasca, IL: F.E. Peacock.
2. Daniel, B.K. (2019). Using the TACT framework to learn principles of rigour in qualitative research. Electronic Journal of Business Research Methods, 17(3), pp. 118-129.
3. Daas, P.J.H. & Puts, M.J.H. (2014a). Big Data as a source of statistical information. The Survey Statistician, 69, 22-31.
4. Daas, P.J.H. & Puts, M.J.H. (2014b). Social media sentiment and consumer confidence. Paper for the ECB workshop on using Big Data for forecasting and statistics. Frankfurt.
5. DGINS (2013). Scheveningen Memorandum on Big Data and official statistics. Eurostat.
6. Freeman, L.C. (1965). Elementary Applied Statistics: For Students of Behavioral Science. New York: John Wiley.
7. Jenkins, G.D., Nadler, D.A., Lawler, E.E. & Cammann, C. (1975). Structured observations: an approach to measuring the nature of jobs. Journal of Applied Psychology, 60, 171-181.
8. Kabir, S.M. (2016). Methods of data collection. Basic Guidelines for Research: An Introductory Approach for All Disciplines. Chittagong: Book Zone Publication.
9. Mertens, W., Pugliese, A. & Recker, J. (2017). Quantitative Data Analysis: A Companion for Accounting and Information Systems Research. Springer International Publishing.
10. Struijs, P., Braaksma, B. & Daas, P.J.H. (2014). Official statistics and Big Data. Big Data & Society, 1(1), 1-6. DOI: 10.1177/2053951714538417.

11. UNECE (2013). The role of Big Data in the modernisation of statistical production. Project plan. Geneva: United Nations Economic Commission for Europe.
12. Wilcox, R.R. (1987). New designs in analysis of variance. Annual Review of Psychology, 38, 29-60.
13. Ғафуров, П. Ҷ. Асосҳои назариявии идоракунии молияи давлатӣ дар низоми идоракунии иқтисоди миллӣ / П. Ҷ. Ғафуров // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2025. – No. 4. – P. 276-280. – EDN LCAGFC.

**Маълумот дар бораи муаллифон.**

**Ғафуров Парвиз Ҷурахонович** – н.и.и., дотсент, Муовини ректор оид ба робитаҳои байналмилалӣ Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон. Суроға: 734067, Ҷумҳурии Тоҷикистон, кӯч. Нахимов 64/14. E-mail: [pg.1981@mail.ru](mailto:pg.1981@mail.ru).

**Худойбердиев Ҷаҳонгир Махмуродович** – унвонҷӯи кафедраи иқтисодиёти ҷаҳон, ДДМИТ. Суроға: 734067, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, кӯчаи Нахимов 64/14. E-mail: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

**Сведения об авторах.**

**Ғафуров Парвиз Ҷурахонович** - кандидат экономических наук, доцент, Проректор по международным отношениям Таджикского государственного финансово-экономического университета. Адрес: 734067, Республика Таджикистан, ул. Нахимова 64/14. E-mail: [pg.1981@mail.ru](mailto:pg.1981@mail.ru).

**Худойбердиев Ҷаҳонгир Махмуродович** - соискатель кафедры мировой экономики, ТГФЭУ. Адрес: 734067, г. Душанбе, улица Нахимова, 64/14, Республика Таджикистан, E-mail: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

**About the authors.**

**Gafurov Parviz Jurakhonovich** – c.e.s., associate professor, Vice Rector for International Relations at the Tajik State University of Finance and Economics. Address: 734067, Republic of Tajikistan, 64/14 Nakhimov Street. E-mail: [pg.1981@mail.ru](mailto:pg.1981@mail.ru).

**Khudoyberdiev Jahongir Makhmurodovich** - applicant of the Department of World economy, TSUFE. Address: Dushanbe, Nakhimov street, 64/14, Republic of Tajikistan. Email: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

**ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА УЧЕТ В  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНОВ  
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН**

**Мамадризоева Нигина Мамадвафоевна**

*Таджикский государственный финансово-экономический университет*

***Аннотация.** Работа посвящена специфике организации учета на предприятиях легкой отрасли регионов Таджикистана в контексте цифровизации. Обозначены проблемы, требующие решения для адаптации бухгалтерского учета к реалиям цифровой экономики и информационного общества, а также предложена последовательная методика их устранения. Для анализа использованы статистические данные о численности промышленных предприятий страны на текущий момент.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, регион, предприятие, промышленность, бухгалтерский учет, модель, развитие, совершенствование.*

**ИҚТИСОДИЁТИ РАҚАМӢ ВА ТАЪСИРИ ОН БА ҲИСОБДОРӢ  
КОРХОНАҲОИ САНОАТИ САБУКИ  
МИНТАҚАҲОИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН**

***Аннотатсия.** Мақолаи мазкур ба хусусиятҳои ташкили баҳисобгирӣ муҳосибӣ дар корхонаҳои саноати сабуки минтақаҳои Тоҷикистон дар шароити рақамикунӣ бахшида шудааст. Мушкилоте, ки ҳалли худро барои мутобиқсозии баҳисобгирӣ муҳосибӣ ба воқеияти иқтисоди рақамӣ ва ҷомеаи иттилоотӣ талаб мекунад, муайян карда шуда, методологияи пайваस्ताи бартараф кардани онҳо пешниҳод шудааст. Таҳлил дар асоси маълумотҳои омӯрӣ оиди шумораи имрӯзаи корхонаҳои саноатии ҷумҳурӣ гузаронда шудааст.*

***Калидвожаҳо:** иқтисоди рақамӣ, минтақа, корхона, саноат, ҳисобдорӣ, модел, рушд, такмилдиҳӣ.*

**DIGITAL ECONOMY AND ITS IMPACT ON ACCOUNTING IN LIGHT  
INDUSTRY ENTERPRISES OF THE  
REGIONS OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN**

***Annotation.** This paper examines the specifics of accounting at light industry enterprises in Tajikistan's regions in the context of digitalization. It identifies*

*challenges that require solutions to adapt accounting to the realities of the digital economy and information society, and proposes a consistent methodology for addressing them. Statistical data on the current number of industrial enterprises in the country was used for the analysis.*

**Key words:** *digital economy, region, enterprise, industry, accounting, model, development, improvement.*

На фоне стремительных изменений, вызванных цифровыми инновациями, цифровизация региона рассматривается не просто как замена оборудования и программного обеспечения, а как глубокая трансформация экономических механизмов, бизнес-стратегий и систем управления. Кардинальные трансформации затрагивают политическую, экономическую и социальную сферы, подчеркивая острую необходимость как теоретического анализа, так и практического внедрения концепций устойчивого развития регионов, опирающихся на тотальную цифровизацию всех аспектов жизнедеятельности.

В своем недавнем обращении к Маджлиси оли, Основатель мира и национального единства, Лидер нации, уважаемый Эмомали Рахмон обозначил ключевые векторы развития внутренней и внешней политики страны, отличающиеся своей исключительной самобытностью. В рамках послания, где рассматривались различные аспекты внутренней и внешней политики государства, особое место заняли темы цифровой экономики и инновационного развития. В этот период уважаемый Эмомали Рахмон, являющийся Основателем мира и национального единства и Лидером нации, провозгласил период с 2025 по 2030 год официальными «Годами развития цифровой экономики и инноваций». [5,2]

Устойчивый прогресс страны, ее экономическое расширение и прирост ВВП напрямую зависят от степени экономической самостоятельности и надежности развития региональных структур. Значительная часть граждан Таджикистана (примерно 74%) живет за пределами городов, в сельской местности. При этом агропромышленный сектор служит важнейшим элементом национальной идентичности республики, выполняя роль основного организующего и производственного фундамента для повседневной жизни большинства жителей. [4]

Легкая индустрия Таджикистана представляет собой активно растущую отрасль, включающую свыше 400 предприятий, которые сосредоточены на глубокой переработке хлопка — от производства пряжи до выпуска готовых изделий одежды и текстиля для дома. Ключевые производственные мощности

расположены в крупнейших промышленных узлах государства: городах Душанбе и Худжанд.

В структуре отрасли выделяются текстильные комбинаты и прядильные фабрики:

- ЗАО «Чжунтай Дангара Син Силу Текстиль» (Дангара) - один из крупнейших в Центральной Азии хлопчатобумажных комбинатов;

- ООО ПО «Нассочии Точик» (Душанбе) - исторически мощное предприятие с полным циклом (от пряжи до готовых тканей);

- ООО «Арвис» (Душанбе) - современный производитель махровых полотенец и халатов (работает в партнерстве с Zelal Textile);

- ООО «Олим Текстайл» (Спитаменский район) - крупная прядильная фабрика.

#### **Швейные и трикотажные фабрики:**

- ОАО «Гулистони Душанбе» - старейший и один из ведущих производителей одежды, школьной формы и трикотажа в столице;

- ООО «Лидер» (Худжанд) - крупная фабрика по пошиву готовой одежды;

- «Amtia» (Душанбе) - первая в стране трикотажная фабрика нового поколения;

- ЗАО «Джавони» (Худжанд) - ведущее экспортно-ориентированное предприятие по пошиву джинсовой и другой одежды

Совместное влияние экономических, социально-политических, социальных и экологических факторов создает фундамент для устойчивого развития территорий, повышая их потенциал в удовлетворении потребностей населения и улучшении уровня жизни людей.

Концепция «Индустрия 4.0» впервые была представлена широкой публике в 2011 году на ганноверской промышленной выставке, где и прозвучал соответствующий термин. На шестом Международном форуме «Информационное моделирование для инфраструктурных проектов и развития бизнесов Большой Евразии» Бернд Хиллер, генеральный директор ООО «Фирма Г.Ф.К.», акцентировал внимание на важности глобальной широкополосной инфраструктуры для цифровизации промышленности. Ключевым требованием для внедрения проекта «Индустрия 4.0» выступает наличие высококачественных, отказоустойчивых глобальных сетей связи.

Стремительное развитие интернета, технологий ИКТ, надежных каналов связи, облачных платформ и цифровых решений, наряду с экспоненциальным увеличением объемов данных из множества источников, способствовали формированию открытых информационных систем и глобальных

промышленных сетей. Эти структуры выходят за пределы отдельных организаций и обеспечивают их взаимное взаимодействие. Они оказывают глубокое преобразующее воздействие на все отрасли экономики и бизнеса, за исключением самого сектора ИКТ, переводя промышленную автоматизацию на новый, четвертый этап индустриализации. [3]

Итак, удержать конкурентные позиции удастся только тем компаниям, которые внедряют в свою деятельность новейшие информационные технологии, активно применяют базы знаний, систематически накапливают опыт и выпускают уникальную инновационную продукцию.

Такие преобразования затрагивают всю структуру информационного сопровождения социально-экономических процессов, где исторически главную роль играет бухгалтерский учет, отвечающий за сбор, обработку и предоставление информации о деятельности экономических субъектов. В данном контексте приобретает особую актуальность необходимость пересмотра функции и значения учетной деятельности в рамках цифровой экономики. Требуется детально исследовать, как технологические достижения процесса цифровизации и возросшие требования к качеству информационной составляющей трансформируют содержательную, методологическую и концептуальную базу учета. [6]

Переход на цифровые инструменты в сфере бухгалтерии подразумевает использование электронных решений для автоматизации процессов сбора, анализа и архивирования финансовой информации. Такой подход значительно ускоряет формирование отчетной документации, снижает вероятность возникновения ошибок из-за человеческого фактора и гарантирует необходимую степень открытости данных, что соответствует как государственным нормативам, так и внутренним запросам компаний.

В Таджикистане, следуя правительственному курсу на повышение прозрачности финансовых и экономических связей, массовый переход на электронный документооборот и цифровую отчетность выступает ключевым направлением экономического развития.

Вопросы модернизации бухгалтерского учета и его интеграции в актуальные экономические реалии продолжают набирать все большую значимость и вызывать активные обсуждения. Специалисты единогласно считают, что изменения неизбежны и должны коснуться не только структуры и формы финансовой отчетности, но и её качественных характеристик. Кроме того, необходимо обновить методологическую основу, принципы и концептуальные подходы, что в перспективе может привести к

фундаментальной смене учетной парадигмы. Методологический базис бухгалтерского учета во многом определяется философско-научными идеями, в частности, концепциями таких мыслителей, как К. Поппер, П. Фейерабенд и И. Лакатос. Вопросы трансформации учетных парадигм продолжают оставаться объектом напряженных научных споров. Исследование данной проблематики берет начало в двадцатом веке и получило дальнейшее развитие в трудах множества отечественных и зарубежных исследователей, среди которых можно выделить Р.Дж. Чамберса, Г. и Л. Норреклитов, Ф. Митчелла, О.И. Кольвах, П.Я. Хорина, Я.В. Соколова, З.В. Кирьянову, а также С.Ф. Легенчука и С.Ф. Кузнецову.

Эксперты подчеркивают, что необходимость создания нового концептуального фундамента, теоретических принципов и практических рекомендаций для модернизации бухгалтерского учета обусловлена целым рядом факторов. К их числу относятся: признание информации ключевым производственным ресурсом; формирование интеллектуальной, иммерсионной цифровой и сетевой инфраструктуры, обеспечивающей функционирование бизнес-моделей и экосистем; развитие гибридных и нематериальных форм капитала; виртуализация финансовых и нефинансовых единиц стоимости, активов, обязательств и связанных с ними операций посредством технологий цифровой идентификации и блокчейна; персонализация бизнес-процессов; а также дополнение традиционных финансовых показателей деятельности рыночных субъектов нефинансовыми, социальными и экологическими индикаторами.

Указанные факторы оказывают существенное влияние на методологию учета, его фундаментальные принципы и алгоритмы, а также на содержание и характеристики создаваемой информационной продукции. Они задают внутреннюю структуру процессов учета, классифицируют их виды и формируют группы, а также регламентируют порядок обнаружения и систематизации объектов учета. Кроме того, эти факторы способствуют совершенствованию критериев идентификации и таксономии, а также разработке метрик и дескрипторов, которые необходимы для эффективного учета на промышленных предприятиях.

Системы информационного обеспечения обязаны не просто архивировать прошлые события, но и осуществлять предвидение будущих процессов, гармонично объединяя анализ прошлого с стратегическим планированием будущего. Оно должно фиксировать не только внутренние процедуры, но и трансформации во внешней обстановке, в том числе нефинансовые метрики:

социальную ответственность, экологическую безопасность, стратегию развития и уровень корпоративного управления. Помимо этого, следует отказаться от восприятия учетных методов словно от установленных догм. Не меняя фундаментальный подход, необходимо непрерывно обновлять используемые методы, обеспечивая их применимость и результативность в работе с текущими и возникающими проблемами.

Объем объектов бухгалтерского учета увеличивается вследствие возникновения новых гибридных и трансформируемых форм капитала, активов и обязательств. Для их закрепления недостаточно просто корректировать устоявшиеся методы; необходимо создать принципиально новые подходы к классификации и систематизации подобных объектов. Требуется ясно сформулировать условия их квалификации, а также показатели, характеристики и алгоритмы фиксации в системе экономической информации.

В условиях цифровой экономики для поддержания актуальности и востребованности промышленной продукции бухгалтерский учет должен выступать в роли главного элемента системы, обеспечивающей сбор, обработку и передачу экономических данных. В противном случае существует риск быть незаметным среди стремительно развивающихся и агрессивно расширяющих сферу применения высокотехнологичных мульти сервисных электронных платформ. Чтобы этого достичь, необходимо чётко понимать, какую позицию занимает, какую функцию выполняет и какие у него есть возможности в рамках общей экосистемы.

### Литература

1. Аманалиева М. О. Развитие цифровой экономики в регионах Кыргызстана // Бюллетень науки и практики. 2020. №2.
2. Бадараев Т. Д., Бадараева Р. В., Корсун Т. А. Особенности регионального развития в условиях цифровизации экономики // ЭНСР. 2025. №3.
3. Вандина О. Г. Трансформация бухгалтерского учета в условиях цифровизации // Journal of Monetary Economics and Management. 2023. №3.
4. Кузнецов А.В. Об особенностях региональной политики ЕС после 2020 года / А.В. Кузнецов [Электронный ресурс] // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. - 2018. - № 6.
5. Мерзлов И.Ю. Цифровая трансформация экономики и государственно-частное партнерство // Пермский край: цифровое будущее здесь и сейчас: сборник трудов конференции (г. Пермь, 28 марта 2019 г.). - Пермь: Пермский

государственный национальный исследовательский университет, 2019. - С. 208-210.

6. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли. Душанбе, 2025г.

7. Пашаев Т.Г. Роль региональной структуры ЕС в финансировании территориального развития / Т.Г. Пашаев // Вісник ОНУ: Економіка. - 2017. - Том 22. Вип. 5 (58). - С. 38-42.

8. Хахалкина Е.В. ЕС в современном мире: проблемы региональной политики и внешнеполитической идентичности / Е.В. Хахалкина [Электронный ресурс] // Современная Европа. - 2020. - № 5.

9. Гафуров, П. Анализ и прогнозирование капитала в Республике Таджикистан / П. Гафуров, З. Хушмухаммадзода // Финансово-экономический вестник. – 2019. – № 3(19). – С. 195-202. – EDN PCDNJI.

#### **Сведения об авторе.**

**Мамадризоева Нигина Мамадвафоевна**-к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета Таджикского государственного финансово-экономического университета, [mamadrizoeva69@mail.ru](mailto:mamadrizoeva69@mail.ru)

#### **Маълумот дар бораи муаллиф.**

**Мамадризоева Нигина Мамадвафоевна**-н.и.и., дотсенти кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон [mamadrizoeva69@mail.ru](mailto:mamadrizoeva69@mail.ru)

#### **About the author.**

**Nigina Mamadvafoevna Mamadrizoeva**-Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting Tajik State University of Finance and Economics, [mamadrizoeva69@mail.ru](mailto:mamadrizoeva69@mail.ru)

## ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КАЧЕСТВО ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ

Самизода Мехрангез Бобо

Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана

**Аннотация:** В данной статье автор отмечает, что в контексте экономической глобализации и усиления рыночной конкуренции инновационное предпринимательство рассматривается как важный фактор устойчивого экономического развития и повышения качества жизни населения.

Автор также отмечает, что инновационное предпринимательство — это форма предпринимательской деятельности, использующая новый продукт, услугу или процесс. Оно способствует расширению рынка, повышению эффективности производства и улучшению уровня и качества жизни населения. С развитием технологий и цифровизации все более ощущается необходимость внедрения инноваций во все сектора экономики.

**Ключевые слова:** инновации, предпринимательство, малый и средний бизнес, производство, занятость, качество, уровень жизни, благосостояние, экономическая ситуация, социальная жизнь, индикаторы, поддержка предпринимательства и др.

## СОҲИБКОРИИ ИННОВАТСИОНӢ ВА ТАЪСИРИ ОН БА СИФАТИ ЗИНДАГИИ АҲОЛӢ

**Шарҳи мухтасар:** Дар ин мақолаи мазкур, муаллиф қайд мекунад, ки дар шароити ҷаҳонишавии иқтисодӣ ва афзоиши рақобати бозорӣ, соҳибкории инноватсионӣ ҳамчун омил муҳим дар рушди устувори иқтисодӣ ва баланд бардоштани сифати зиндагии аҳоли дида мешавад.

Муаллиф инчунин қайд мекунад, ки соҳибкории инноватсионӣ як шакли фаъолияти соҳибкорӣ аст, ки аз маҳсулот, хидмат ё раванди нав истифода мебарад. Он ба густариши бозор, баланд бардоштани самаранокӣ, истеҳсолот ва беҳтар шудани сатҳи сифати зиндагии аҳоли мусоидат мекунад.

**Калидвожаҳо:** инноватсияҳо, соҳибкорӣ, соҳибкории хурд ва миёна, истеҳсолот, шуглоқӣ, сифат, сатҳи зиндагӣ, неқӯаҳволӣ, вазъи иқтисодӣ, ҳаёти иҷтимоӣ, нишондиҳандаҳо, дастгирии соҳибкорӣ ва ғайра.

## INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AND ITS IMPACT ON THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION

**Annotation:** *In this article, the author notes that in the context of economic globalization and increased market competition, innovative entrepreneurship is seen as an important factor in sustainable economic development and improving the quality of life of the population.*

*The author also notes that innovative entrepreneurship is a form of entrepreneurial activity that uses a new product, service or process. It contributes to market expansion, increasing production efficiency and improving the level and quality of life of the population. With the development of technology and digitalization, the need for the implementation of innovation in all sectors of the economy is increasing.*

**Keywords:** *innovations, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, production, employment, quality, standard of living, well-being, economic situation, social life, indicators, business support, etc.*

В условиях глобализации и цифровой трансформации экономики инновационное предпринимательство становится ключевым фактором устойчивого социально-экономического развития. В трудах таких исследователей, как Йозеф Шумпетер, инновации рассматриваются как основной двигатель экономического роста, обеспечивающий «творческое разрушение» устаревших структур и формирование новых рынков. В современных условиях инновационная деятельность предпринимателей оказывает прямое воздействие не только на экономические показатели, но и на качество жизни населения.

Развитие инновационного предпринимательства – сложный, но крайне важный процесс для достижения конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях. Перечисленные направления служат основой национальной политики и разработки инновационной стратегии и могут способствовать повышению экономического и социального уровня общества. Основными направлениями развития инновационного предпринимательства являются:

1. Правовая среда и государственная политика – для развития инноваций необходима активная государственная политика поддержки предпринимателей. Необходимо обеспечить специальное законодательство, налоговые льготы, финансовую поддержку и упрощение регистрации бизнеса.

2. Укрепление инновационной инфраструктуры – создание и расширение инновационных технопарков, центров развития стартапов, бизнес-инкубаторов

и сетей сотрудничества с университетами. Эта инфраструктура обеспечивает прочную основу для интеграции науки, технологий и бизнеса.

3. Инвестиции в научно-технические исследования — инновации не развиваются без научно-экспериментальных исследований. Сотрудничество между научными учреждениями и предпринимателями, а также финансовая поддержка инновационных проектов являются одним из главных условий развития этой области.

4. Подготовка специалистов в области инноваций — современное образование должно быть адаптировано к потребностям рынка труда и требованиям новых технологий. Ключевое значение имеют профессиональная подготовка предпринимателей, программы переподготовки и повышения квалификации. [8, с. 199].

5. Международное сотрудничество и конкурентоспособность — для повышения конкурентоспособности инновационной продукции на мировом рынке важны международное сотрудничество, привлечение иностранного капитала и обмен опытом.

6. Цифровизация и автоматизация процессов — использование цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, Интернет вещей и автоматизация производства, позволяет повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность предпринимателей.

В контексте перехода глобальной экономики к модели, основанной на знаниях, инновационное предпринимательство становится ключевым двигателем национального развития и конкурентоспособности. Это не только средство внедрения новых технологий и создания высококвалифицированных рабочих мест, но и приоритетное направление государственной экономической политики. В связи с этим анализ основных направлений развития инновационного предпринимательства имеет большое значение.

Инновационное предпринимательство представляет собой деятельность, направленную на создание и внедрение новых технологий, продуктов, услуг и организационных решений с целью получения экономической выгоды и общественного эффекта.

Согласно концепции Йозеф Шумпетер, предприниматель выступает как новатор, внедряющий новые комбинации факторов производства. Современные подходы, развиваемые такими учёными, как Питер Друкер, подчёркивают роль системного управления инновациями и стратегического планирования в бизнесе.

Инновационное предпринимательство охватывает следующие направления:

- технологические инновации (цифровизация, автоматизация);
- организационные инновации;
- социальные инновации;
- экологические (зелёные) инновации.

Качество жизни — это комплексная категория, включающая уровень доходов населения, занятость, доступ к образованию, здравоохранению, социальной защите, экологическую безопасность и уровень удовлетворённости жизнью. Международные организации, в частности Организация Объединённых Наций, используют индекс человеческого развития (HDI) как один из ключевых показателей оценки качества жизни. Основные составляющие качества жизни:

- материальное благосостояние;
- уровень занятости;
- социальная защищённость;
- доступность инновационных услуг;
- экологическая устойчивость.

Механизмы влияния инновационного предпринимательства на качество жизни:

1.Создание новых рабочих мест - инновационные компании формируют спрос на квалифицированную рабочую силу, способствуя снижению безработицы и росту доходов населения.

2.Рост производительности труда - внедрение цифровых технологий повышает эффективность производства, что отражается на уровне заработной платы и доступности товаров и услуг.

3.Развитие человеческого капитала - инновационная экономика требует постоянного повышения квалификации, что стимулирует развитие системы образования и профессиональной подготовки.

4.Социальные и медицинские инновации - развитие телемедицины, онлайн-образования и цифровых сервисов расширяет доступ населения к базовым социальным услугам.

5.Экологическая устойчивость - «Зелёные» технологии способствуют улучшению экологической ситуации, что положительно влияет на здоровье населения.

Инновационное предпринимательство выступает не только как средство экономического развития, но и как ключевая платформа для национальной и

глобальной конкурентоспособности. Вышеупомянутые направления, как ключевые компоненты инновационной экосистемы, не только обеспечивают развитие этого вида предпринимательства, но и способствуют переходу экономики на интеллектуальную и устойчивую стадию. [4, с. 130].

В современную эпоху инновационное развитие стало одним из главных столпов совершенствования национальной экономики. Используя инновации, развитые общества не только повышают свою конкурентоспособность, но и достигают устойчивого развития и создания новых рабочих мест. В этом процессе важную стратегическую роль играет инновационное предпринимательство.

Инновационное предпринимательство является одним из приоритетных направлений развития национальной экономики Таджикистана. В условиях экономического перехода и постепенного развития различных отраслей использование новых технологий и инноваций может дать серьезный импульс повышению производительности, конкурентоспособности и улучшению уровня жизни населения. Однако для полноценного развития этого вида предпринимательства в стране необходимо решить ряд важных вопросов.

### Литература

1. Послание Президента Республики Таджикистан, Великого Вождя Нации, Основателя Мира и Национального Единства, Его Превосходительства Эмомали Рахмона в Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 28.12.2024 г, город Душанбе.
2. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, с. 8.
3. Исламов С.И. Особенности репродуктивного поведения в семье. /Семейное детство: вчера, сегодня, завтра. [Текст]: /С.И.Исламов. - М., 1986.-212.
4. Информатизация общества является основным фактором повышения уровня и качества жизни населения в современном Таджикистане. [Текст]: /М.Б.Самиева //Послание Национального университета Таджикистана. - 2019, № 5. – С. 129-135.
5. Кадыров Д.Б. Доход населения как фактор роста благосостояния. [Текст]: /Д.Б. Кадыров. – Воронеж: ВГУ, 2004. – 231 с.
6. Комилов С.Дж., Алиева Г.Ш. Предпринимательство и управление развитием инновационной деятельности. [Текст]: /Комилов С.Дж., Алиева Г.Ш. – Душанбе: Ирфон, 2008. – 220 с.
7. Методологические подходы к оценке уровня и качества жизни населения. [Текст]: /М.Б. Самиева //Послание Национального университета Таджикистана. ИССН 2413-5151, 2020, № 10. – С. 77-81.
8. Мирсаидов, А.Б. Совместное сотрудничество государства и бизнеса: некоторые теоретические вопросы [Текст]: /А.Б.Мирсаидов / Материалы Душанбинской международной научно-практической конференции, - Д., 2012. - 199 с.

9. Журнал государственного управления. Статья «Теоретические основы анализа категории уровня жизни населения», с. 76-80. Самиева М.Б.

10. Бреннен, С., и Крейсс, Д. (2016). Цифровизация. Международная энциклопедия теории и философии коммуникации.

#### **Информация об авторе**

**Самизода Мехрангез Бобо**-кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана,. 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, проспект Борбада, 48/5. Телефон: (+992) 888-83-01-20; [mehrangezsamieva9@gmail.com](mailto:mehrangezsamieva9@gmail.com)

#### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Самизода Мехрангез Бобо**-номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти кафедраи менеҷмент ва маркетинги Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон,. 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон ш. Душанбе, кӯчаи Борбад, 48/5. Телефон: (+992) 888-83-01-20; [mehrangezsamieva9@gmail.com](mailto:mehrangezsamieva9@gmail.com)

#### **Information about the author**

**Samizoda Mehrangez Baba** -PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Marketing at the International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan, 734055, Republic of Tajikistan. Borbad Street, Dushanbe Telephone: (+992) 888-83-01-20; [mehrangezsamieva9@gmail.com](mailto:mehrangezsamieva9@gmail.com)

## ИҚТИДОРИ ТРАНЗИТИИ ТОҶИКИСТОН ВА ТАЪСИРИ ОН БА РУШДИ ИҚТИСОДИ МИЛЛӢ

**Шарипова Муҳайё Мирзоқобиловна**

*Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати Тоҷикистон*

**Шарҳи мухтасар:** Мақолаи мазкур ба таҳқиқи ҳамаҷонибаи нақш ва аҳамияти соҳаи нақлиёт дар таъмини рушди устувори иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон бахшида шудааст. Дар шароити муносири ташаккули муносибатҳои бозорӣ ва ҳадафҳои стратегии кишвар, аз ҷумла баромадан аз бунбасти коммуникатсионӣ ва табдил ёфтан ба кишвари транзитӣ, комплекси нақлиётӣ ҳамчун заминаи асосии инфрасохтори иқтисоди миллӣ баромад мекунад. Муаллиф дар мақола таъсири мустақим ва ғайримустақими нақлиёти автомобилӣ, роҳи оҳан ва ҳавоиро ба нишондиҳандаҳои макроиқтисодӣ, афзоиши маҳсулоти дохилии умумӣ (МДУ) ва фаъолнокии тиҷорати хориҷӣ мавриди таҳлил қарор додааст. Дар рафти тадқиқот равандҳои модернизатсияи шохроҳҳои байналмилалӣ, сохтмони наворҳо ва терминалҳои логистикӣ дар заминаи ҷалби сармоягузориҳои дохилию хориҷӣ баррасӣ шудаанд. Диққати махсус ба масъалаҳои рақамикунонии соҳа, ҷорӣ намудани технологияҳои нави идоракунии ва таъсири соҳаи нақлиёт ба коҳиши хароҷоти истеҳсолии корхонаҳои ватанӣ равона карда шудааст. Натиҷаҳои таҳлил нишон медиҳанд, ки рушди инфрасохтори нақлиётӣ барои устувори робитаҳои иқтисодии байни минтақаҳо, таъсиси ҷойҳои нави корӣ ва баланд бардоштани иқтисодии содироти ҷумҳурӣ такони ҷиддӣ мебахшад. Дар хотимаи мақола тавсияҳои амалӣ ҷиҳати беҳтар намудани сиёсати тарифӣ ва тақвияти шарикӣ давлат ва бахши хусусӣ дар соҳаи нақлиёт пешниҳод гардидаанд.

**Калидвожаҳо:** нақлиёти автомобилӣ, рушди иқтисодӣ, Ҷумҳурии Тоҷикистон, иқтисоди миллӣ, инфрасохтори коммуникатсионӣ, иқтисодии транзитӣ, гардиши бор ва мусофирон, сармоягузорӣ, рақамикунонӣ, логистика.

## ТРАНЗИТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТАДЖИКИСТАНА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация.** Данная статья посвящена всестороннему исследованию роли и значения транспортной отрасли в обеспечении устойчивого экономического развития Республики Таджикистан. В современных условиях формирования

*рыночных отношений и реализации стратегических целей страны, включая выход из коммуникационного тупика и превращение в транзитную страну, транспортный комплекс выступает в качестве ключевой основы инфраструктуры национальной экономики. Автор анализирует прямое и косвенное влияние автомобильного, железнодорожного и воздушного транспорта на макроэкономические показатели, рост валового внутреннего продукта (ВВП) и активность внешней торговли.*

*В ходе исследования рассматриваются процессы модернизации международных автомагистралей, строительства тоннелей и логистических терминалов в контексте привлечения внутренних и зарубежных инвестиций. Особое внимание уделено вопросам цифровизации отрасли, внедрению новых технологий управления и влиянию транспортной сферы на снижение производственных издержек отечественных предприятий. Результаты анализа показывают, что развитие транспортной инфраструктуры дает мощный импульс устойчивости межрегиональных экономических связей, созданию новых рабочих мест и повышению экспортного потенциала республики. В заключении статьи предложены практические рекомендации по улучшению тарифной политики и укреплению государственно-частного партнерства в транспортном секторе.*

**Ключевые слова:** *автомобильный транспорт, экономическое развитие, Республика Таджикистан, национальная экономика, коммуникационная инфраструктура, транзитный потенциал, грузо-и пассажирооборот, инвестиции, цифровизация, логистика.*

## **TRANSIT POTENTIAL OF TAJIKISTAN AND ITS IMPACT ON NATIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

**Abstract.** *This article is devoted to a comprehensive study of the role and significance of the transport sector in ensuring the sustainable economic development of the Republic of Tajikistan. In the modern context of market relations formation and the implementation of the country's strategic goals, including breaking the communication deadlock and transforming into a transit country, the transport complex serves as the cornerstone of the national economy's infrastructure. The author analyzes the direct and indirect impact of road, rail, and air transport on macroeconomic indicators, gross domestic product (GDP) growth, and foreign trade activity.*

*The study examines the processes of modernizing international highways, constructing tunnels, and building logistics terminals within the framework of attracting domestic and foreign investments. Special attention is paid to the digitalization of the sector, the introduction of new management technologies, and the impact of the transport sphere on reducing the production costs of domestic enterprises. The results of the analysis indicate that the development of transport infrastructure provides a significant impetus to the stability of interregional economic ties, creation of new jobs, and enhancement of the republic's export potential. The article concludes with practical recommendations for improving tariff policy and strengthening public-private partnerships in the transport sector.*

**Keywords:** road transport, economic development, Republic of Tajikistan, national economy, communication infrastructure, transit potential, freight and passenger turnover, investment, digitalization, logistics.

Рушди низоми нақлиётӣ ва инфрасохтори он дар таъмини инкишофи иқтисодии кишвар заминаи бозғатимод гузошта, баланд бардоштани сатҳи ҷолибияти сармоягузорию онро таъмин менамояд. Илова бар ин, низоми нақлиётӣ ҳамчун омили муттаҳидкунандаи раванди ҳамгироӣ дар ташаккули муҳити берунии ҳамаи субъектҳои хоҷагидор нақши калидӣ мебозад.

Инфрасохтори нақлиётӣ маҷмӯи ҳамаи намудҳои нақлиёт ва сохторҳои нақлиётӣ мебошад, ки ҷаъолияти онҳо барои фароҳам овардани шароити мусоид барои ҷаъолияти тамоми соҳаҳои иқтисодиёт пешбинӣ шудааст.

Нақлиёт яке аз муҳимтарини ҷузъҳои иқтисодиёт буда, тамоми зерсохторҳои онро дар як ягонагӣ ҷамъ мекунад. Омили нақлиётӣ аз як тараф ба самаранокии ҷаъолияти корхонаҳо таъсир расонида, барои нигоҳ доштани қобилияти онҳо замина ба вуҷуд меорад, аз ҷониби дигар воситаи ягонаи таъмини муомилоти мол тавассути ҳамлу нақли онҳо мебошад. Айни замон алоқаи нақлиётӣ тамоми минтақаҳои кишварро муттаҳид намуда, тамомияти арзӣ ва ягонагии ҷазои иқтисодии худро нигоҳ дошта, барои рушди бозорҳои маҳаллӣ, минтақавӣ, миллӣ ва ҷаҳонӣ шароити мусоид фароҳам меорад. Дар натиҷа, мо ба ҳулосае омадем, ки нақлиёт муҳимтарин ҷузъи иқтисодиёти миллии кишвар мебошад.

Низоми ягонаи нақлиётии Ҷумҳурии Тоҷикистон маҷмӯи намудҳои гуногуни нақлиёти автомобилӣ, роҳи оҳан ва ҳавоиро муттаҳид сохта, инчунин шабақаҳои нақлиётии кишварро фаро мегирад, ки ҳамлу нақли борҳо ва мусофиронро таъмин менамояд.

Самаранокии ҷаъолияти низоми нақлиётӣ барои Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки аз ҷиҳати ҷуғрофӣ дар шароити кӯҳсор ҷойгир шудааст ва барои баромадан ба

баҳр дастрасӣ надорад хеле муҳим мебошад. Дар баробари ин иқтисодии бузургӣ транзитӣ ва шароити мавҷудаи инфрасохтори нақлиётӣ кишвар имкон медиҳад, ки ҳамгироии иқтисодӣ ва интиқолҳои байналмилалӣ байни кишварҳои ҳамҷавор таъмин карда шавад [3, с.159].

Бунёд ва таъмири роҳҳои автомобилгард, сохтмони роҳравҳои нақлиётӣ, ташаққули инфрасохтори нақлиётӣ ва татбиқи технологияҳои инноватсионӣ дар фаъолияти нақлиёт дар бист соли охир муҳимтарин дастовардҳои замони истиқлолият буда, дар рушди босуботи кишвар ва барои расидан ба ҳадафҳои стратегии Ҷумҳурии Тоҷикистон нақши ҳалкунанда доранд.

Яке аз нишондиҳандаҳои макроиқтисодӣ, ки дар маҷмӯъ рушди иқтисодии кишварро муайян мекунад ва мавқеи иқтисодии онро дар муқоиса ба дигар кишварҳо нишон медиҳад, маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ (ММД) мебошад. Аз нишондиҳандаҳои омори расмӣ бармеояд, ки ҳаҷми ММД Ҷумҳурии Тоҷикистон дар даҳсолаи охир ба болоравӣ майл дорад ва ба ҳисоби миёна суръати рушди он 13,6% - ро ташкил менамояд. [7, с.23].

(ҷадвали 1). Агар суръати рушди ММД кишварро бо ҳиссаи нақлиёт дар ташаққули он қиёс намоем, он гоҳ ба хулосае омадан мумкин аст, ки нақши нақлиёт дар иқтисодиёти кишвар то чӣ андоза бузург аст. Воқеан, рушди босуръати иқтисодиву иҷтимоӣ талаботро ба хизматрасониҳои нақлиётӣ афзоиш дода, ҳаҷми интиқоли бору мусофиронро зиёд менамояд. [2, с.312]

#### **Динамикаи ММД Ҷумҳурии Тоҷикистон ва ҳиссаи нақлиёт дар истехсоли он, солҳои 2015-2024**

| Нишондиҳандаҳо                      | 2015    | 2016    | 2017     | 2018    | 2019    | 2020    | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2024с. нисбат ба 2015с. % |
|-------------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| ММД млн. сомонӣ                     | 50977,8 | 54790,3 | 364434,3 | 71059,2 | 79109,8 | 83958,3 | 101076,3 | 118181,7 | 130791,5 | 154359,6 | 151,3%                    |
| Суръати рушд %                      | 11,78   | 7,48    | 17,60    | 10,28   | 11,33   | 4,34    | 5,26     | 5,38     | 6,58     | 7,26     |                           |
| Ҳиссаи нақлиёт дар ММД. млн. сомонӣ | 4859,2  | 4875,2  | 4870     | 4277,6  | 4829,2  | 6604,6  | 67023,2  | 6835,52  | 7042,6   | 7229,6   |                           |
| Суръати рушд %                      | -25,52  | 0,33    | -0,11    | -12,16  | 12,90   | 36,76   | 38,9     | 41,56    | 42,9     | 43,5     |                           |
| Ҳиссаи нақлиёт дар ММД              | 9,53    | 8,90    | 7,56     | 6,02    | 6,10    | 8,00    | 10,1     | 10,3     | 11,5     | 12,5     |                           |

Ноустувории ҳиссаи нақлиётро дар истехсоли ММД пеш аз ҳама дар татбиқ ва анҷоми лоиҳаҳои бузурги нақлиётӣ, ки муҳлати амалишавии онҳо чанд солро дар бар мегирад марбут намудан мумкин аст. Бахусус лоиҳаҳои бузурги сармоягузорӣ дар сохтмон ва таъмири шоҳроҳҳои автомобилӣ, бунёди нақбҳо ва пулҳо дар давоми ду - се сол анҷом ёфта, арзиши ниҳии онҳо дар марҳилаи интиҳой ба ММД инъикос мегардад.

Дар сатҳи макроиктисодӣ ҳиссаи нақлиёт дар маҷмӯи маҳсулоти дохилии Ҷумҳурии Тоҷикистон соли 2024 беш аз 8,4%-ро ташкил менамояд. Шароити кӯҳсори ҷумҳурӣ, арзиши нисбатан ками интиқол, ҳаҷми мувофиқи боркашонӣ, талаботи рӯзафзун ва хусусияти хоси нақлиёти автомобилӣ афзалияти ин намуди нақлиётро дар кишвар муайян месозад. [8, с.125].

Аз ин рӯ, барои ҳаракати доимӣ ва сари вақт дастрас намудани борҳо тавассути нақлиёти автомобилӣ ба рушди инфрасохтори мазкур аҳамияти зарурӣ дода шуда, шароити мувофиқ муҳайё карда шудааст. Ҳамаи намудҳои нақлиёт, ки низоми ягонаи нақлиёти кишварро ташкил медиҳанд, дорои хусусияти ба худ хос буда, дар маҷмӯъ рушди соҳаро таъмин мекунанд. Барои таъмини рушди иқтисодии кишвар ҳамаи намудҳои нақлиёт бояд бо ҳам алоқаманд бошанд ва мураттаб фаъолият намоянд. Шабакҳои умумии нақлиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон беш 26,6 ҳазор километр роҳҳои автомобилгард, ки беш аз 32 ҳазор километри он мумфарш мебошанд ва 666 километр роҳҳои оҳанро дар бар мегирад. [4, с.213] Барои баррасии нақши низоми нақлиёт дар рушди иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти онро ҳамчун меъёр истифода намудан мумкин аст. Меъёрҳои асосии баҳодихии самаранокии нақлиёт инҳо мебошанд: ҳаҷми боркашонӣ, ҳаҷми мусофирбарӣ, гардиши бор, гардиши мусофирон, таносуби намудҳои нақлиёт дар боркашонӣ ва мусофирбарӣ, арзиши боркашонӣ, ҷалби сармоягузорӣ ба соҳаи нақлиёт ва ғайра.

Дар шароити кунунӣ, динамикаи мусбии боркашонӣ ва мусофирбарӣ асосан бо таъсири равандҳои иқтисодӣ ва ҳолати мусоиди рушди нақлиёт муайян карда мешавад. Дар давоми 10 соли охир ҳаҷми умумии боркашонӣ беш аз 56% афзуда, соли 2024 134 млн. тоннаро ташкил дод, ки саҳми нақлиёти автомобилӣ дар он ба 95,5% баробар аст [2, с.314].

Дар ҷадвали 2. динамикаи боркашонӣ тавассути намудҳои гуногуни нақлиёт дар солҳои 2015-2024 оварда шудааст.

## **Ҷадвали 2. Ҳаҷми боркашонӣ бо намудҳои гуногуни нақлиёт, ҳазор т.**

| Намудҳои нақлиёт | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022     | 2023     | 2024     |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Ҳамагӣ           | 74431,8 | 84066,6 | 84130,8 | 89607,2 | 85394,6 | 85381,9 | 94610,8 | 113941,4 | 120576,1 | 132563,2 |

|                   |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|
| <b>Аз ҷумла</b>   |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |
| <b>Автомобилӣ</b> | 68304,1 | 78610,5 | 79482,5 | 84257,6 | 79594,7 | 79075,9 | 88900,9 | 107836,3 | 114124,1 | 120562,6 |
| <b>Роҳи оҳан</b>  | 6125,6  | 5454,2  | 4646,5  | 5348,1  | 5798,9  | 6305,3  | 5709,9  | 6104,2   | 6451,0   | 7126,4   |
| <b>ҳавой</b>      | 2,1     |         | 1,8     | 1,5     | 1,1     | 0,7     | 0,9     | 0,9      | 1,0      | 1,0      |

Чӣ тавре, ки аз нишондиҳандаҳои ҷадвал мебинем, ҳарчанд ҳаҷми боркашонӣ дар маҷмӯъ тавассути ҳамаи намудҳои нақлиёт дар соли 2024 нисбат ба солҳои қаблӣ зиёд гардидааст, аммо ҳиссаи нақлиёти роҳи оҳан ва ҳавой дар ин давра коҳиш ёфтааст. Аз ин лиҳоз, зиёдшавии ҳаҷми интиқол пеш аз ҳама аз ҳисоби нақлиёти автомобилӣ таъмин карда шудааст.

Мусофирбарӣ низ яке аз самтҳои фаъолияти нақлиётӣ буда, аз таҳрики аҳоли ва сафарҳои мусофирон бо мақсадҳои гуногун иборат аст. Ҳарчанд нишондиҳандаи мазкур хусусияти иҷтимоӣ дошта бошад ҳам, дар бисёр маврид ба иқтисодиёт ва вазъи иқтисодӣ алоқамандии қавӣ дорад, зеро баланд гардидани сатҳи иқтисодӣ ва беҳтар шудани сатҳи зиндагии аҳоли рафтуомад ва фаъолиҳои онҳоро афзун месозад. [10, с.38].

### **Ҷадвали 3. Ҳаҷми мусофирбарӣ бо намудҳои гуногуни нақлиёт, млн.нафар**

| <b>Намудҳои нақлиёт</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ҳамагӣ</b>           | 564,5       | 572,9       | 594,7       | 614,5       | 658,1       | 653,7       | 746,8       | 853,7       | 899,3       | 918,3       |
| <b>Аз ҷумла</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Автомобилӣ</b>       | 553,1       | 560,7       | 582,2       | 602,6       | 635,4       | 633,8       | 726,8       | 806,1       | 876,7       | 926,4       |
| <b>Роҳи оҳан</b>        | 0,4         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,6         | 0,4         | 0,4         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| <b>ҳавой</b>            | 0,8         | 0,8         | 0,9         | 0,8         | 0,7         | 0,3         | 0,4         | 0,5         | 0,8         | 0,8         |

Таҳлили динамикаи ҳаҷми мусофирбарӣ бо намудҳои гуногуни нақлиёт нишон медиҳад, ки дар ин намуди фаъолият низ нақлиёти автомобилӣ нисбат ба дигар намудҳои нақлиёт афзалият дошта, танҳо дар соли 2024 ҳиссаи он ба 98,9% баробар аст. Ҳаминро қайд намудан ба маврид аст, ки дар ин самт саҳми нақлиёти барқӣ низ назаррас буда, соли 2024 ҳаҷми мусофирбарӣ бо ин намуди нақлиёт 42,2 млн. нафар (4,9%)-ро ташкил дод. Соҳаи нақлиёт дар ҷалби сармоягузориҳои мустақими хориҷӣ ва ватанӣ фаъол буда, то соли 2024 бо маблағи умумии беш аз 2,6 млрд. доллари ИМА лоиҳаҳо дар соҳа татбиқ карда шудаанд. Айни замон дар соҳаи нақлиёт татбиқи 13 лоиҳаи сармоягузориҳои давлатӣ ба маблағи умумии зиёда аз 11 миллиард сомонӣ идома дорад, ки барои ба кишвари дорои шароити муосири транзитӣ табдил ёфтани Тоҷикистон мусоидат мекунад.

Дар таъмини шуғли аҳолии кишвар нақши нақлиёт ҳалқунанда буда, танҳо дар соли 2024 беш аз 86,3 ҳазор нафар дар ин самт машғул буданд. Бо зиёд гардидани шумораи нақлиёти автомобилӣ хусусӣ талабот бо хизматрасониҳои нақлиётӣ афзун мегардад, ки дар ниҳояти кор рушди бозори хизматрасониҳо таъмин менамояд ва дар сатҳи микроиқтисод таъсири худро мерасонад.

Аз нуқтаҳои Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси миллий дар соли 2024 бармеояд, ки танҳо дар бист соли охир 125 ҳазор автомобилҳои сабукрав ба кишвар ворид гардидааст, инчунин дар солҳои истиқлолият аз ҷониби аҳоли зиёда аз 635 ҳазор воситаҳои нақлиёт ва дигар техникаи таъиноти гуногун хусусӣ гардонидашудааст. Бо ворид гардидани воситаҳои нақлиётӣ ба кишвар ҳар яки онҳо ба дарҷаи гуногун дар ин ё он самт хароҷот ва даромадро ба вучуд оварда, дар ниҳоят ба иқтисодиёт таъсири муассир мерасонанд. [1, с.26]

Ҳамин тавр, бо ҷамъбасти гуфтаҳои боло қайд намудан ба маврид аст, ки соҳаи нақлиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон дар рушди иқтисодии кишвар нақши калидӣ дошта, таъсири мустақими худро дар фаъолияти дигар соҳаҳои хоҷагии халқ мерасонад ва барои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ заминаи мусоид фароҳам меоварад.

Мавқеъ ва аҳамияти нақлиётро дар иқтисодиёти миллий ҳаҷми назарраси ҳиссаи он дар фондҳои асосии истеҳсолии кишвар, ҳиссаи назарраси хизматрасонии нақлиётӣ дар маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ (дар соли 2024 – 11,5%), сармоягузорӣ ба рушди соҳаҳои иқтисодӣ (дар соли 2024 – 10,5%) ва шумораи коргарони дар онҳо фаъолиятдошта тасдиқ мекунад. Инчунин нақлиёт ҳамчун соҳаи иқтисодӣ дар истеъмоли захираҳои энергетикӣ ва ташаккули дигар нишондиҳандаҳои муҳими макроиқтисодӣ, ки иқтисодиёти кишварро тавсиф мекунад, фаъол мебошад [9, с.76].

Ин далелҳо аз он шаҳодат медиҳанд, ки нақлиёт ба қатори соҳаҳои афзалиятноки иқтисодиёт дохил карда шавад. Ҳамин тавр, татбиқи нақши инфрасохтори нақлиётӣ дар ҳалли мушкилоти иқтисодиву иҷтимоии кишвар фароҳам овардани шароитро барои таъмини чунин сатҳи рушди он тақозо мекунад, ки ҳама гуна эҳтиёҷоти мавҷудаи иқтисодиёт ва аҳолиро ба ҳамлу нақл (бо сифати зарурӣ) кафолат медиҳад. Фаъолияти устувори ҳамаи ҷузъҳои раванди нақлиётӣ аз омилҳои гуногуни иқтисодиву иҷтимоӣ, техникаву технологӣ ва табиӣ вобастагӣ дошта, ҳамгироии пурсамари онҳо боиси пешрафти соҳа мегардад.

Ҳамин тариқ, нақлиёт яке аз муҳимтарин соҳаҳои асосии иқтисоди миллӣ буда, бо тамоми ҷузъҳои иқтисодиёт ва соҳаи иҷтимоӣ робита дорад. Рушди ояндаи кишвар ва тақмили равободии иқтисодии дохилию берунии он маҳз аз дараҷаи инкишофи инфрасохтори нақлиётӣ вобаста аст.

### Адабиёт

1. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ», 28 декабри соли 2024, ш. Душанбе.

2. Маҷмӯаи оморӣ. Агентии омори назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, 2025.

3. Азимов П.Х. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры в Республике Таджикистан // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2017. Т. 11, № 2. С. 159-165.

4. Ашуров Н.А. Таҳлили ҳолат ва рушди роҳҳои автомобилгард ва нақлиёти автомобилӣ дар Вилояти Хатлони Ҷумҳурии Тоҷикистон / Н.А. Ашуров // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. 2021. № 1-3 (89). С. 213-220.

5. Бердышева Ю.А. Влияние железнодорожного транспорта на развитие экономики страны / Ю.А. Бердышева, Е.А. Жаркова // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. 2019. № 3-4. С. 5-7.

6. Бобоев К.О. Развитие транспортной инфраструктуры в регионах Республики Таджикистан: анализ и оценка состояния. Часть I. // Региональные проблемы преобразования экономики, №10, 2015, С. 159–165.

7. Долгополов С.А. Макроэкономическое значение транспорта в пространственном развитии страны / С.А. Долгополов // Вопросы экономических наук. 2009. № 1 (34). С. 22-24.

8. Кобозева Е.М. Роль транспорта в социально-экономическом развитии страны / Е.М. Кобозева, А.А. Сизо // В сборнике: Современные инструментальные системы, информационные технологии и инновации. Сборник научных трудов XVI Международной научно-практической конференции. Отв. редактор М.С. Разумов. Курск, 2021. С. 125-129.

9. Рауфӣ А. Таъмини нақлиётӣ ва рушди индустриалии минтақаҳои деҳоти Тоҷикистон / А. Рауфӣ // Иқтисодиёти Тоҷикистон. 2022. № 4-2. С. 76-84.

10. Тохиров Т.И. Развитие автотранспортной системы региона: опыт республики Таджикистан // Вестник ПАГС. – 2013. – С. 38–42.

11. Узбекиов Б. Транспортная реформа Республики Таджикистан / Б. Узбекиов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. 2015. № 2/2 (161). С. 313.

**Маълумот дар бораи муаллиф**

**Шарипова Муҳайё Мирзоқобиловна** –Донишгоҳи давлатии ҳуқуқ, бизнес ва сиёсати Тоҷикистон, муаллими калон кафедраи аудит ва ревизия; Суроға: 735700, Ҷумҳурии Тоҷикистон, шаҳри Хуҷанд мкρν 17.хонаи 1, E-mail: muhayo1982@bk.ru, телефон: (+99292) 866-00-68,

**Сведение об авторе**

**Шарипова Муҳайё Мирзоқабилонна** – Таджикский государственный университет право, бизнеса и политики, старший преподаватель кафедры аудит и ревизии; Адрес: 735700, Республики Таджикистан, город Худжанд, 17 мкрн. Дом 1, E-mail: muhayo1982@bk.ru Телефон., (+99292) 866-00-68.

**Information about the author**

**Sharipova Mukhayo Mirzokabilovna** - Tajik state university of law, business and politics, senior teacher department audit and revision; Address: 735700, Republic of Tajikistan, town Khujand, region 17, house 1, E-mail: muhayo1982@bk.ru. Phone; (+99292) 866-00-68

**ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И ИНВЕСТИЦИОННОЕ  
ПАРТНЕРСТВО РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН И СТРАН СНГ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Худойбердиев Джахонгир Махмуродович*

Таджикский государственный финансово-экономический университет

***Аннотация:** В данной статье рассматриваются актуальные тенденции в сфере торгово-экономического и инвестиционного взаимодействия Республики Таджикистан со странами СНГ. В частности, анализируются основные направления внешнеэкономических связей, структура внешней торговли, инвестиционная активность, а также выявляются проблемы и перспективы, которые могут способствовать дальнейшему укреплению экономического сотрудничества.*

*Особое внимание уделяется вопросам региональной интеграции, совершенствованию транспортно-логистической инфраструктуры, улучшению инвестиционного климата и развитию промышленной кооперации. На основе проведенного анализа предлагаются приоритетные пути, направленные на укрепление торгово-экономических отношений между Таджикистаном и странами СНГ.*

***Ключевые слова:** СНГ, инвестиции, интеграция, импорт, экспорт, внешняя торговля, международное сотрудничество, региональная интеграция, экономическое развитие.*

**ШАРИКИИ ТИҶОРАТИЮ ИҚТИСОДӢ ВА САРМОЯГУЗОРИИ  
ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН ВА КИШВАРҲОИ ИДМ: МУШКИЛОТ ВА  
ДУРНАМО**

***Шарҳи мухтасар:** Дар ин мақола тамоюлҳои муҳим дар соҳаи ҳамкориҳои тиҷоратӣю иқтисодӣ ва сармоягузориҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон бо кишварҳои идм баррасӣ карда мешаванд. Аз ҷумла, самтҳои асосии робитаҳои иқтисодии хориҷӣ, сохтори савдои хориҷӣ, фаъолияти сармоягузорӣ таҳлил карда шуда, мушкилот ва дурнамоҳое, ки метавонанд ба таҳкими минбаъдаи ҳамкориҳои иқтисодӣ мусоидат намоянд, муайян карда мешаванд.*

*Ба масъалаҳои ҳамгироии минтақавӣ, тақмили инфрасохтори нақлиётӣ-логистикӣ, беҳтар кардани фазои сармоягузорӣ ва рушди кооперасияи саноатӣ диққати махсус дода мешавад. Дар асоси таҳлили гузаронидашуда роҳҳои афзалиятнок барои таҳкими муносибатҳои тиҷоративу иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва кишварҳои ИДМ пешниҳод карда мешаванд.*

***Калидвожаҳо:** ИДМ, сармоягузорӣ, ҳамгиروي, воридот, содирот, савдои хориҷӣ, ҳамкориҳои байналмилалӣ, ҳамгиروي минтақавӣ, рушди иқтисодӣ.*

## **TRADE, ECONOMIC AND INVESTMENT PARTNERSHIP BETWEEN THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN AND THE CIS COUNTRIES: PROBLEMS AND PROSPECTS**

***Annotation:** This article examines current trends in trade, economic and investment cooperation between the Republic of Tajikistan and the CIS countries. In particular, the main directions of foreign economic relations, the structure of foreign trade, investment activity are analyzed, as well as problems and prospects that can contribute to further strengthening economic cooperation are identified.*

*Special attention is paid to issues of regional integration, improvement of transport and logistics infrastructure, improvement of the investment climate and development of industrial cooperation. Based on the analysis, priority ways are proposed aimed at strengthening trade and economic relations between Tajikistan and the CIS countries.*

***Keywords:** CIS, investment, integration, import, export, foreign trade, international cooperation, regional integration, economic development.*

**Введение.** В современном мире, где процессы глобализации и международной экономической интеграции набирают обороты, внешнеэкономическая деятельность государств становится ключевым фактором для достижения устойчивого экономического роста и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Для Республики Таджикистан, которая относится к числу развивающихся стран с открытой экономикой, торгово-экономическое и инвестиционное сотрудничество со странами Содружества Независимых Государств (СНГ) занимает одно из центральных мест во внешнеэкономической политике.

После распада Советского Союза страны СНГ сохранили тесные экономические, транспортные, производственные и культурные связи. Историческая взаимозависимость экономик государств на постсоветском пространстве сделала необходимым продолжать развивать взаимовыгодное сотрудничество.

Республика Таджикистан, имеющая ограниченный внутренний рынок и стремящаяся привлекать инвестиции, технологии и расширять экспортные возможности, заинтересована в укреплении экономических отношений со странами СНГ.

В настоящее время государства, входящие в Содружество Независимых Государств (СНГ), по-прежнему играют важную роль во внешнеторговых отношениях Таджикистана. Наиболее значимыми торговыми и инвестиционными партнёрами республики являются Россия, Казахстан, Узбекистан, Беларусь и Кыргызстан. Сотрудничество с этими странами охватывает множество направлений, включая торговлю товарами и услугами, инвестиционную деятельность, энергетическое взаимодействие, транспортно-логистическую сферу и промышленную кооперацию.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические и практические исследования вопросов связанных с торгово-экономическим и инвестиционным партнерством рассмотрены и изучены в работах отечественных и зарубежных ученых как: Содиков М.С., Сафаров Б.Г., Джонмамадов Ш.Б., Шарипов С.Б., Гулакова О.И. и др.

**Цель статьи** заключается в исследовании перспектив торгово-экономического и инвестиционного партнерства Республики Таджикистан и стран СНГ.

**Изложение основного материала.** Международное экономическое и торговое взаимодействие представляет собой комплекс устойчивых экономических отношений между государствами, которые базируются на международном разделении труда, специализации производства и обоюдном желании развивать торговлю, инвестиционную деятельность и производственное сотрудничество.

В наше время всё большую важность приобретает объединение экономик на региональном уровне — процесс создания стабильных экономических союзов между странами, цель которого — формирование благоприятных условий для торговли, инвестиций и свободного движения ресурсов.

Для стран Содружества Независимых Государств (СНГ) интеграция особенно важна, поскольку их экономики исторически связаны и характеризуются высокой степенью зависимости друг от друга в сфере производства. Республика Таджикистан активно участвует в региональных интеграционных процессах, стремясь получить преимущества от общего экономического пространства.

Государства, входящие в СНГ, играют важную роль в экономической деятельности Таджикистана на международной арене. В последнее время значительная доля внешнеторговых операций страны приходится на страны Содружества.

Основными экспортными товарами Республики Таджикистан являются:

- алюминий;
- хлопок-волокно;
- текстильная продукция;
- сельскохозяйственная продукция;
- электроэнергия;
- минеральное сырьё.

Импортируются преимущественно:

- нефтепродукты;
- транспортные средства;
- машины и оборудование;
- продовольственные товары;
- металлопродукция;
- строительные материалы;
- химическая продукция.

Для Таджикистана особенно значимо сотрудничество с Россией. Эта страна остаётся крупнейшим торговым партнёром республики и играет важную роль в обеспечении экономической стабильности государства. Значительную часть доходов населения составляют денежные переводы трудовых мигрантов, которые работают в России.

Казахстан является важным поставщиком зерна, топлива и металлопродукции. Экономическое сотрудничество с Казахстаном способствует укреплению продовольственной и энергетической безопасности Республики Таджикистан.

В последнее время взаимодействие с Узбекистаном стало более интенсивным. Укрепление политических связей между государствами способствовало развитию двусторонней торговли, улучшению транспортной инфраструктуры и реализации совместных экономических инициатив.

Инвестиционное сотрудничество это один из ключевых факторов, способствующих модернизации экономики Республики Таджикистан. В условиях ограниченного внутреннего финансирования привлечение иностранных инвестиций приобретает особую значимость.

Одним из ключевых направлений инвестиционного сотрудничества является энергетика. Республика Таджикистан обладает значительными запасами гидроэнергии, что открывает широкие возможности для реализации масштабных энергетических проектов. Также важно инвестировать в развитие транспортной инфраструктуры. Географическое положение Таджикистана требует создания

международных транспортных коридоров и логистических путей, что делает этот сектор привлекательным для инвестиций.

**Заключение.** Взаимодействие Таджикистана с государствами-участниками СНГ в области торговли, экономики и инвестиций — это стратегически значимый фактор для устойчивого роста национальной экономики. Эти страны остаются ключевыми торговыми партнёрами республики, оказывая существенное воздействие на развитие внешней торговли, инвестиционной деятельности, транспортной инфраструктуры и промышленной кооперации. Несмотря на имеющиеся сложности, у Таджикистана есть большие возможности для дальнейшего укрепления взаимовыгодного сотрудничества.

### **Литература**

1. Гафуров, П. Қ. Асосҳои назариявии идоракунии молияи давлатӣ дар низоми идоракунии иқтисоди миллӣ / П. Қ. Гафуров // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2025. – №. 4. – Р. 276-280. – EDN LCAGFC.

2. Гулакова, О. И. Развитие торгово-экономического взаимодействия стран Центральной Азии и России как фактор экономического роста / О. И. Гулакова // Развитие социально-экономического, научно-технологического потенциала регионов как фактор укрепления позиции России в современном мире : Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной Дню Республики Хакасия, 55-летию сектора экономики и социологии Хакасского научно-исследовательского института языка, литературы и истории, Абакан, 02–04 июля 2025 года. – Абакан: Хакассский научно-исследовательский институт языка, литературы и истории, 2025. – С. 35-39. – EDN GTEWMW.

3. Содиков, М. С. Особенности развития торгово-экономических отношений Республики Таджикистан в рамках ШОС / М. С. Содиков, С. Б. Шарипов // Финансово-экономический вестник. – 2021. – № 2(26). – С. 62-70. – EDN NKMYNK.

4. Содиков, М. С. Ҳамкориҳои мутақобилан судманди сармоягузори Чумхурии Тоҷикистон бо кишварҳои ИДМ / М. С. Содиков, Ч. М. Худойбердиев // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2024. – №. 4. – Р. 212-220. – EDN NRPXOG.

### **Информация об авторе**

**Худойбердиев Джахонгир Махмуродович** - соискатель кафедры мировой экономики, ТГФЭУ. Адрес: 734067, г. Душанбе, улица Нахимова, 64/14, Республика Таджикистан, E-mail: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Худойбердиев Чахонгир Махмуродович** – унвонҷӯи кафедраи иқтисодиёти ҷаҳон, ДДМИТ. Суроға: 734067, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, кўчаи Нахимов 64/14. E-mail: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

### **Information about the author**

**Khudoyberdiev Jahongir Makhmurodovich** - applicant of the Department of World economy, TSUFE. Address: Dushanbe, Nakhimov street, 64/14, Republic of Tajikistan. Email: [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru)

## РУШДИ САЙЁҲӢ ДАР ИҚТИСОДИЁТИ РАҚАМӢ

*Худойкулова Ё.К.*

*Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣи Тоҷикистон*

**Шарҳи мухтасар.** Мақолаи мазкур ба масъалаи рушди сайёҳӣ дар шароити иқтисодиёти рақамӣ бахшида шудааст. Дар он нақши технологияҳои рақамӣ, платформаҳои онлайнӣ, маркетинги рақамӣ ва хизматрасониҳои электронӣ дар баланд бардоштани рақобатпазирии соҳаи сайёҳӣ таҳлил карда мешавад. Инчунин, таъсири интернет, шабакаҳои иҷтимоӣ ва системаҳои фармоишии электронӣ ба ҷалби сайёҳон ва рушди инфрасохтори сайёҳӣ баррасӣ мегардад. Хулоса карда мешавад, ки истифодаи самараноки технологияҳои рақамӣ омили муҳими рушди устувори сайёҳӣ мебошад.

**Калидвожаҳо:** сайёҳӣ, иқтисодиёти рақамӣ, технологияҳои рақамӣ, маркетинги онлайнӣ, хизматрасониҳои электронӣ, инфрасохтори сайёҳӣ.

## РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросам развития туризма в условиях цифровой экономики. В ней анализируется роль цифровых технологий, онлайн-платформ, цифрового маркетинга и электронных услуг в повышении конкурентоспособности туристической отрасли. Также рассматривается влияние интернета, социальных сетей и систем онлайн-бронирования на привлечение туристов и развитие туристической инфраструктуры. Делается вывод о том, что эффективное использование цифровых технологий является важным фактором устойчивого развития туризма.

**Ключевые слова:** туризм, цифровая экономика, цифровые технологии, онлайн-маркетинг, электронные услуги, туристическая инфраструктура.

## TOURISM DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

**Annotation.** This article is devoted to the development of tourism in the context of the digital economy. It analyzes the role of digital technologies, online platforms, digital marketing, and electronic services in increasing the competitiveness of the tourism industry. The article also examines the impact of the internet, social media, and online booking systems on attracting tourists and developing tourism infrastructure. It is concluded that the effective use of digital technologies is an important factor for the sustainable development of tourism.

**Keywords:** *tourism, digital economy, digital technologies, online marketing, electronic services, tourism infrastructure.*

Сайёҳӣ яке аз соҳаҳои дорои имконияти васеи истифодаи навгониҳои рақамӣ дар иқтисоди ҷаҳонӣ буда, бозори хизматрасониҳои онлайнӣ яке аз бахшҳои босуръат рушдбандаи он маҳсуб меёбад, ки сайёҳии байналмилалӣ дар ин ҷо нақши калидӣ дорад. Табиист, ки сайёҳони хориҷӣ ҳангоми банақшагирӣ ва ташкили сафарҳои худ дар саросари Тоҷикистон аз интернет истифода мебаранд, ки ба рушди бозори сайёҳии Тоҷикистон таъсири ғаёол мерасонад. Маҳз дар ҳамин замон амиқтар шудани равандҳои рақамикунонии сайёҳии миллӣ яке аз омилҳои асосии баланд бардоштани рақобатпазирии соҳаи сайёҳии кишвар хоҳад буд.

Айни замон, дар кишвар 6 меҳмонхонаи панҷситорадор, 13 меҳмонхонаи чорситорадор, 241 меҳмонхонаи хурду миёна, 4 фурудгоҳи байналмилалӣ, зиёда аз 54 ороишгоҳу фароғатгоҳҳои хушманзара, 70 осорхона, 26 театр ва дигар иншооту объектҳо барои сайёҳон хизматрасонӣ мекунанд, ки бо назардошти рушди босуръати соҳа ин басанда нест.

Вобаста ба ин, ҷалби сармояи хориҷӣ ба соҳаи сайёҳӣ дар Тоҷикистон ҷолиб доништа шуда, сармоягузoron метавонанд дар самтҳои зерин саҳмгузори намоянд:

- азнавсозии инфрасохтори нақлиётӣ: ҷалби сармоягузори барои таъмир ва сохтмони роҳҳо, навсозии фурудгоҳҳо ва гузаргоҳҳои сарҳадӣ;
- таъсиси системаи автоматикунонидашудаи бақайдгирии сайёҳон (e-guest): ҷалби сармоягузори барои татбиқи технологияҳои муосир барои содда кардани раванди бақайдгирӣ ва гирифтани маълумот дар бораи сайёҳон;
- рушди инфрасохтори будубош: ҷалби сармоягузори барои бунёди меҳмонхонаҳо, тарабхонаҳо ва муассисаҳои фарҳангии ҷавобгӯ ба стандартҳои байналмилалӣ;
- таъсиси кластерҳо дар минтақаҳои асосии сайёҳӣ: ҷалби сармоягузори барои таъсиси кластерҳои лижаронӣ, фароғатӣ ва фарҳангӣ, ки ба рушди соҳибқориҳои маҳаллӣ мусоидат мекунанд;
- ташкили чорабиниҳо: баргузориҳои форумҳо, симпозиумҳо ва мусобиқаҳои варзишӣ барои ҷалби таваҷҷӯҳ ба Тоҷикистон ҳамчун як макони сайёҳӣ;
- ташаккули лоиҳаҳои сармоягузори барои кластерҳои соҳавӣ: рушди кластерҳои махсус оид ба сайёҳии экологӣ, солимгардонӣ, таърихӣ фарҳангӣ ва кӯҳнавардӣ, шикор ва моҳидорӣ.

Таҳлилҳои гуногуни коршиносону олимони нишон медиҳанд, ки бо эҳтимоли зиёд дар ояндаи наздик сатҳи рақамикунонӣ рақобатпазирии соҳаҳои гуногуни тичорат, балки кишварҳоро низ муайян мекунад. Дар ҳамин ҳол, бартариҳои устувори рақобатпазирӣ танҳо ҳамонои кишварҳо ё ширкатҳои ноил мешаванд, ки метавонанд ба зудӣ ба воқеияти замони мутобиқ шуда, ба таври максималӣ аз манфиатҳои рақамисозӣ истифода баранд. Бо назардошти ин, Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ – Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон зимни ироаи Паём ба Маҷлиси Олӣ бо баёни воқеият ва талаботи замони муосир будани рақамикунонии иқтисоди миллӣ, таъкид доштанд, ки ҷиҳати рақамикунонии бомароми иқтисоди миллӣ ва ташаккули заминаи технологияи он ба ислоҳоти соҳаи алоқа тақвият бахшида шуда, гузариши тадриҷӣ ба иқтисоди рақамӣ ва хизматрасониҳои рақамӣ дар ҳамаи соҳаҳо таъмин карда шавад [1].

Алҳол барои пурра гузаштани Тоҷикистон ба иқтисодиёти рақамӣ тамоми имкониятҳои зарурӣ муҳайё буда, заминаи асосии онро ҳукумати электронӣ гузоштааст. Зимнан, дар кишвар қортҳои пардохтии бонкӣ васеъ паҳн шуда, маоши кормандони буҷетӣ ва нафақаи чанд сол боз танҳо ба қортҳои бонкӣ ҳисобӣ мешаванд. Ҳамзамон, барои шаҳрвандон ба меҳмонони кишвар дигар воситаҳои пардохтҳои электронӣ ба монанди бонкинги мобилӣ, ҳамони электронӣ, QR рамз ва ғайраҳо дастрас мебошанд.

Сайёҳӣ яке аз соҳаҳои зудинкишофёбандаи иқтисодиёт мебошад. Мусаллам аст, он аз рақамикунонӣ, ки тули ду даҳсолаи охир тамоми соҳаҳои иқтисодиёти ҷаҳонро фаро гирифта истодааст, дар қанор буда наметавонад. Ҳарчанд соҳа дар марҳалаи пайдоиш ва ташаккули рақамикунонӣ қарор дорад, дар ояндаи наздик сайёҳиро бе истифодаи воситаҳои гуногуни рақамӣ тасаввур кардан ғайриимкон аст.

Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳти сарвари Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ – Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба рушди сайёҳӣ аҳамияти махсус зоҳир намуда, бо мақсади тавсеаи раванди рақамикунонии иқтисодиёт, аз ҷумла дар бахши сайёҳӣ, ҷалби сармоя, муаррифии захираҳои сайёҳии мамлакат ба ҷаҳонгардон, тадбирҳои зарурӣ ва саривақтӣ меандешад. Гуфтан ба маврид аст, ки соҳаи сайёҳӣ тайи даҳсолаи охир дастовардҳои бисоибқарор ноил гашт. Аз моҳи январи соли 2017 дар Ҷумҳурии Тоҷикистон низоми равониди электронии E-Visa барои шаҳрвандони хориҷӣ қарор гирифт. Айни ҳол, мувофиқи маълумоти сомонӣ сарраёсати консулии Вазорати қорҳои хориҷӣ, ба воситаи равониди электронӣ шаҳрвандони 140 давлати ҷаҳон метавонанд ба Тоҷикистон сафар намоянд.

Коршиносон қайд мекунад, ки имрӯз тиҷорати сайёҳӣ бо рақамикунонӣ робитаи зич дошта, он ба чараёни ҷаҳонгардӣ таъсири мустақим мерасонад. Ба гуфтаи коршиносон, тақрибан 80 дарсади сайёҳон ҳангоми омодагӣ ба сафар аз хизматрасониҳои рақамӣ ба монанди брон кардани хучраҳои меҳмонхонаҳо, чиптаҳо ва ғайраҳо истифода мебаранд. Ҳамаи ин ба воситаи имкониятҳои рақамӣ, махсусан барномаҳои мобилӣ, амалӣ мешаванд, ки дар ташаккул ва рушди маҳсулоти нави сайёҳӣ, пешниҳоди хизматрасониҳо дар бахши меҳмондорӣ ва сайёҳӣ мусоидат намуданд. Имрӯзҳо хизматрасониҳои ба монанди Skyscanner, Booking.com, Airbnb, ки имкони мустақилона ба нақша гирифтани сафарҳоро барои сайёҳон фароҳам оварданд, шумораи ҳарчи бештари ҷаҳонгардонро ба сайрҳои инфиродӣ ҷалб менамоянд. Феълан, дар як платформаи рақамӣ пешниҳодҳои ширкатҳои сайёҳӣ, ҳавопаймоӣ ва дигар таъминкунондагонии хизматрасониҳои сайёҳиро аз назар гузарондан мумкин аст. Рақамикунонӣ ба ҳамаи доираҳои сайёҳӣ таъсир расонда истодааст: биноҳо ба системаҳои рақамӣ мегузаранд; замимаҳои мобилӣ, шабакаҳои иҷтимоӣ ва сомонаҳо сайёҳӣ ва хизматрасонии меҳмонхонаҳо осон мекунад; мессенҷерҳо муоширати байни кормандон ва мизочонро суръат мебахшанд; чат-ботҳо фаъолияти инсонро аз байн мебаранд ва монанди инҳо.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои рақамикунонии сайёҳӣ қадамҳои устувор гузошта мешаванд. Кумитаи рушди сайёҳӣ дар ҳамкорӣ бо бахши хусусӣ масъалаҳои истифодаи технологияҳои муосири коммуникатсионӣ дар соҳаи сайёҳӣ, аз ҷумла роҳнамои онлайн, харитаҳои электронии сайёҳӣ, маълумот оид ба мавзёҳои сайёҳӣ ва хизматрасонӣ ба сайёҳонро корбарӣ менамояд. Яке аз чунин замимаҳои мобилӣ, ки барои фарохсозии имкониятҳои сайёҳии мамлакат дар шабакаи интернет пешбинӣ шудааст, MGIS мебошад. MGIS феҳристи ройгон бо харитаи муфасссал ва ҳамаҷонибаи шаҳри Душанбе буда, аввалин дастури онлайнӣ интерактивӣ дар Тоҷикистон мебошад. Замимаи mgis.tj дар як лаҳза оид ба ҷойгиршавии дилхоҳ иншооти давлатӣ, ширкатҳо, меҳмонхонаҳо, масири нақлиёт, рақами хонаҳо, номи ширкату ташкилотҳо ва рақами телефонҳо, суроғаҳо ва соатҳои корӣ маълумот пешниҳод мекунад. Ба воситаи он метавон зуд кӯча ё хиёбон, қаҳвахона ё тарабхона, ширкат ё созмон, терминал ё банкомат, дорухона ё беморхона, номгӯйи таом ва нархҳои тарабхонаву қаҳвахонаҳои шаҳр ва бисёр дигар маълумоти заруриро пайдо намуд. Ғайр аз ин, бори нахуст дар ҷумҳурӣ моҳи январи соли ҷорӣ Платформаи рақамии сайёҳии «Tour.tj» таҳия ва пешниҳод шуд, ки низоми ягонаи фармоишдиҳии бастаҳои сайёҳии ширкатҳои сайёҳии ватаниро ба ҳам меорад. Инчунин, марказҳои гуногуни хизматрасонии

нақлиётӣ, аз қабилӣ «Рахш Такси», «Эйшн Экспресс», «Олуча Авто», дар пойтахт ва дигар шаҳру ноҳияҳои кишвар хизматрасониҳои нақлиётиро пешниҳод мекунанд. Инчунин, низоми пардохти электронии ҳаққи хизмати мусофиркашонӣ, хариди молу маҳсулот, хизматрасониҳои бонкиву молиявӣ ва ғайра паҳн шудаанд. Дар баробари ин, дар минтақаҳои сайёҳӣ ва дурдасти кӯҳӣ алоқаи мобилӣ ва пайвастишавӣ ба интернет имконпазир аст. Ҳамаи ин шароитҳо барои осон намудани дастрасии маълумот вобаста ба хизматрасониҳо, мавзёҳои сайёҳӣ ва роҳати сайёҳон ёрии аввалиндараҷа расонда, василаи муҳими сарфаи вақт ба ҳисоб мераванд.

### **Адабиёт**

1. Мирзоалиев, П.И. Холиқова// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.- Душанбе, 2022 №4/1(43) –С.279-283
2. Головенчик Г.Г. Трансформация рынка труда в цифровой экономике // Цифровая трансформация. 2018. № 4 (5). С. 27–43.
3. Мирзоалиев А.А. Таҷрибаи хориҷии идоракунии иқтисодии кадрӣ- /А.А. Мирзоалиев // Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон.- 14/2 Душанбе, 2018.- С.134-137
4. Мирзоалиев А.А., Худойкулова Ё.К. Омодагии кадрҳо дар шароити рақамизунонии саноати сайёҳӣ / А.А. Мирзоалиев., Ё.К. Худойкулова //Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. 2/2(47) Душанбе, 2023 -С.26-33
5. Ф.Р.Шаропов , А.А.Мирзоалиев, Рақамизунонӣ ва рушди иқтисодии кадрӣ / Ф.Р.Шаропов , А.А.Мирзоалиев// Паёми Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон. - Душанбе, 2023 №1, 2/2(47) -С. 248 – 253.
6. Бизнес вырос на иве. Сельские жители преуспели, освоив электронную торговлю // Российская газета. 2016. 12 февр.
7. Каким будет туризм будущего? [Электронный ресурс] // Travel. URL: <https://city.travel/blog/?p=11161>. (дата обращения: 29.11.2021).
8. Ғафуров, П. Ҷ. Таҳлили таъсири сатҳи таваррум ба рушди иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон / П. Ҷ. Ғафуров, Ф. С. Мусофирова, Н. Т. Шаҳриери // Вестник Технологического университета Таджикистана. – 2020. – No. 4(43). – P. 135-141. – EDN RVOLTP.

#### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Худойкулова Ё.К.**- муаллими кафедраи идоракунии давлатӣ ва маҳаллӣ Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон\_\_Тел:992933444931 \_\_суроғи электронӣ :[khudoykulova\\_y@mail.ru](mailto:khudoykulova_y@mail.ru)

#### **Информация об авторе**

**Худойкулова Е.К.**- преподаватель кафедры государственного и местного управления таджикского Международного университета туризма и предпринимательства тел.: 992933444931 электронный адрес:[khudoykulova\\_y@mail.ru](mailto:khudoykulova_y@mail.ru)

#### **Information about the author**

**Khudoikulova E.K.** - Lecturer at the Department of State and Local Government of the Tajik International University of Tourism and Entrepreneurship tel.: 992933444931 e-mail:[khudoykulova\\_y@mail.ru](mailto:khudoykulova_y@mail.ru)

## ИҚТИСОДИ РАҚАМӢ ВА НАҚШИ ОН ДАР РУШДИ ИҚТИСОДИ МИЛӢ

*Сайфиддинов Фирдавс*

*Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон*

**Шарҳи мухтасар:** Дар мақола масъалаҳои асосии иқтисоди рақамӣ ва аҳамияти он дар рушди иқтисоди миллӣ баррасӣ гардидаанд. Моҳият ва хусусиятҳои иқтисоди рақамӣ ҳамчун шакли нави муносибатҳои иқтисодӣ дар шароити ҷомеаи иттилоотӣ тавсиф шудаанд. Нақши технологияҳои рақамӣ дар баланд бардоштани самаранокӣ истеҳсолот, рушди соҳибкорӣ ва тиҷорати электронӣ таҳлил карда мешавад. Ҳамчунин таъсири иқтисоди рақамӣ ба таъсиси ҷойҳои нави корӣ, рушди низоми молиявӣ ва беҳтар гардидани хизматрасониҳои давлатӣ нишон дода шудааст.

Дар мақола унсурҳои асосии иқтисоди рақамӣ, аз ҷумла интернет, зеҳни сунъӣ, технологияҳои абрӣ, блокчейн ва пардохтҳои электронӣ мавриди омӯзиш қарор гирифтаанд. Ба мушкilotи рушди иқтисоди рақамӣ, аз қабili норасоии инфрасохтор, камбуди мутахассисон, масъалаҳои амнияти киберӣ ва сатҳи саводнокии рақамӣ таваҷҷуҳи махсус дода шудааст. Роҳҳои рушди иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ва тадбирҳои зарурӣ барои густариши он пешниҳод гардидаанд. Хулоса карда мешавад, ки иқтисоди рақамӣ яке аз омилҳои муҳими таъмини рушди устувор ва баланд бардоштани рақобатпазирии иқтисоди миллӣ мебошад.

**Калидвожаҳо:** иқтисоди рақамӣ, иқтисоди миллӣ, технологияҳои рақамӣ, технологияҳои иттилоотӣ ва коммуникатсионӣ, зеҳни сунъӣ, тиҷорати электронӣ, пардохтҳои электронӣ, амнияти киберӣ, инфрасохтори рақамӣ, соҳибкорӣ, инноватсия, рақамикунонӣ.

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ЕЁ РОЛЬ В РАЗВИТИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются основные аспекты цифровой экономики и её роль в развитии национальной экономики. Раскрываются сущность и особенности цифровой экономики как новой формы экономических отношений в условиях информационного общества. Анализируется влияние цифровых технологий на повышение эффективности производства, развитие предпринимательства и электронной коммерции.

*Особое внимание уделяется воздействию цифровой экономики на создание новых рабочих мест, развитие финансовой системы и совершенствование государственных услуг.*

*Исследуются ключевые элементы цифровой экономики, включая интернет, искусственный интеллект, облачные технологии, блокчейн и электронные платежи. Рассматриваются основные проблемы развития цифровой экономики, такие как недостаточное развитие инфраструктуры, дефицит квалифицированных специалистов, вопросы кибербезопасности и уровень цифровой грамотности населения. Предлагаются основные направления развития цифровой экономики в Республике Таджикистан и меры по её дальнейшему совершенствованию. Сделан вывод о том, что цифровая экономика является важным фактором устойчивого развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики.*

**Ключевые слова:** *цифровая экономика, национальная экономика, цифровые технологии, информационно-коммуникационные технологии, искусственный интеллект, электронная коммерция, электронные платежи, кибербезопасность, цифровая инфраструктура, предпринимательство, инновации, цифровизация.*

## **DIGITAL ECONOMY AND ITS ROLE IN THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

**Annotation:** *This article examines the main aspects of the digital economy and its role in the development of the national economy. It reveals the essence and characteristics of the digital economy as a new form of economic relations in the information society. The study analyzes the impact of digital technologies on increasing production efficiency, promoting entrepreneurship, and developing e-commerce. Particular attention is paid to the influence of the digital economy on job creation, financial system development, and the improvement of public services. The key components of the digital economy, including the Internet, artificial intelligence, cloud technologies, blockchain, and electronic payments, are explored.*

*The article also discusses major challenges to digital economy development, such as insufficient infrastructure, a shortage of qualified specialists, cybersecurity issues, and the level of digital literacy among the population. The main directions for the development of the digital economy in the Republic of Tajikistan and measures for its further advancement are proposed. It is concluded that the digital economy is an important factor in ensuring sustainable development and enhancing the competitiveness of the national economy.*

**Keywords:** digital economy, national economy, digital technologies, information and communication technologies, artificial intelligence, e-commerce, electronic payments, cybersecurity, digital infrastructure, entrepreneurship, innovation, digitalization.

Дар шароити ҷаҳонишавӣ ва пешрафти босуръати технологияҳои иттилоотӣ иқтисодиёти ҷаҳон ба марҳилаи нави рушд ворид гардидааст, ки онро иқтисоди рақамӣ меноманд. Иқтисоди рақамӣ маҷмуи муносибатҳои иқтисодӣ мебошад, ки тавассути технологияҳои рақамӣ, интернет, барномаҳои компютерӣ ва шабакаҳои электронӣ амалӣ карда мешаванд. Имруз бисёр давлатҳо барои рақамикунонии соҳаҳои гуногуни иқтисод чораҳои муассир меандешанд, зеро иқтисоди рақамӣ ба баланд гардидани самаранокии истеҳсолот, беҳтар шудани хизматрасонӣ ва рушди соҳибкорӣ мусоидат менамояд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон низ масъалаи рушди иқтисоди рақамӣ яке аз самтҳои муҳими сиёсати давлатӣ ба ҳисоб меравад. Бо дастгирии Ҳукумати мамлакат истифодаи технологияҳои муосир дар низоми бонкӣ, маориф, тандурустӣ ва дигар бахшҳо васеъ гардида истодааст. Аз ин ру, омузиши иқтисоди рақамӣ ва нақши он дар рушди иқтисоди миллӣ аҳамияти калон дорад.

Иқтисоди рақамӣ шакли нави иқтисодиёт мебошад, ки дар он технологияҳои иттилоотӣю коммуникатсионӣ мавқеи асосӣ доранд. Дар чунин иқтисод маълумот ва иттилоот ҳамчун сарчашмаи асосии рушди иқтисодӣ истифода мешаванд. Интернет, шабакаҳои мобилӣ, зеҳни сунӣ, технологияҳои абрӣ ва тижорати электронӣ аз унсурҳои асосии иқтисоди рақамӣ ба ҳисоб мераванд.

Иқтисоди рақамӣ низоми иқтисодие мебошад, ки дар он технологияҳои иттилоотӣ ва коммуникатсионӣ барои истеҳсол, мубодила ва пешниҳоди хизматрасониҳо истифода мешаванд.

Интернет, барномаҳои мобилӣ, савдои электронӣ, пардохтҳои онлайн ва зеҳни сунӣ бахшҳои муҳими иқтисоди рақамӣ мебошанд.

Нақши иқтисоди рақамӣ дар рушди иқтисоди миллӣ чунин аст:

1. Баланд бардоштани самаранокии иқтисод.

Технологияҳои рақамӣ суръати корро зиёд намуда, хароҷотро кам меkunанд. Корхонаҳо метавонанд бо истифода аз системаҳои электронӣ истеҳсолотро беҳтар идора намоянд.

2. Рушди соҳибкорӣ ва тижорат.

Иқтисоди рақамӣ барои рушди соҳибкории хурду миёна имкониятҳои нав фароҳам меорад. Соҳибкорон метавонанд тавассути интернет маҳсулоти худро ба бозорҳои дохилӣ ва хориҷӣ пешниҳод кунанд.

### 3.Эҷоди ҷойҳои нави корӣ

Бо рушди технология касбҳои нав ба вучуд меоянд, аз ҷумла:

- барномасоз;
- мутахассиси технологияҳои иттилоотӣ;
- дизайнери рақамӣ;
- мутахассиси амнияти киберӣ;

Ин ба паст шудани сатҳи бекорӣ мусоидат мекунад.

### 4.Беҳтар шудани хизматрасониҳои давлатӣ.

Хизматрасониҳои электронӣ шаффофиятро зиёд намуда, вақти шаҳрвандонро сарфа мекунанд. Масалан, пардохти андоз, гирифтани ҳуҷҷатҳо ва дигар хизматрасониҳо метавонанд онлайн анҷом дода шаванд.

### 5.Ҷалби сармоягузорӣ

Кишварҳое, ки инфрасохтори рақамии рушдёфта доранд, барои сармоягузoron ҷолибтар мешаванд. Ин ба рушди иқтисоди миллӣ мусоидат мекунад.

Асоси иқтисоди рақамиро технологияҳои зерин ташкил медиҳанд:

- интернет ва шабакаҳои алоқа;
- технологияи абрӣ;
- Зеҳни сунъӣ;
- тижорати электронӣ;
- пардохтҳои электронӣ;
- Маълумоти калон;
- Блокчейн;
- Автоматизатсия ва робототехника.

Имруз аксарияти давлатҳои пешрафта ба рақамикунонии иқтисодиёти худ аҳамияти ҷиддӣ медиҳанд, зеро технологияҳои рақамӣ ба баланд шудани ҳосилнокии меҳнат ва кам шудани хароҷот мусоидат мекунанд.

Иқтисоди рақамӣ дорои якчанд хусусиятҳои муҳим мебошад:

#### 1.Суръати баланди мубодилаи иттилоот

Тавассути интернет маълумот дар муддати хеле кӯтоҳ интиқол дода мешавад. Ин ҳолат имконият медиҳад, ки қарорҳои иқтисодӣ зуд қабул карда шаванд.

#### 2. Кам шудани хароҷот

Технологияҳои рақамӣ хароҷоти истеҳсолот ва хизматрасониро коҳиш медиҳанд. Масалан, истифодаи ҳуҷҷатҳои электронӣ хароҷоти қоғаз ва вақтро кам мекунад.

### 3. Шаффофият

Рақамикунонӣ ба коҳиш ёфтани ғасод ва баланд шудани шаффофияти ғаболияти иқтисодӣ мусоидат мекунад.

### 4. Дастрасии васеъ ба бозор

Тиҷорати электронӣ имконият медиҳад, ки ширкатҳо маҳсулоти худро на танҳо дар дохили кишвар, балки дар бозори байналмилалӣ низ пешниҳод намоянд.

### 5. Инноватсия

Иқтисоди рақамӣ барои рушди технологияҳои нав ва ташкили стартапҳо шароити мусоид фароҳам меорад.

Нақши иқтисоди рақамӣ дар рушди иқтисоди миллӣ

#### 1. Баланд бардоштани самаранокии иқтисод

Технологияҳои рақамӣ равандҳои истеҳсолӣ ва идоракуниро содда мегардонанд. Истифодаи барномаҳои электронӣ ва автоматизатсия вақти кориро сарфа намуда, маҳсулнокии меҳнатро зиёд мекунад.

#### 2. Рушди соҳибкорӣ ва тиҷорати электронӣ

Иқтисоди рақамӣ барои рушди соҳибкориҳои хурду миёна шароити мусоид фароҳам меорад. Имруз бисёр соҳибкорон тавассути шабакаҳои иҷтимоӣ ва сомонаҳо ғаболияти худро пеш мебаранд.

Тиҷорати электронӣ имконият медиҳад, ки:

- маҳсулот онлайн фурухта шавад;
- мизоҷон зиёд гарданд;
- хароҷоти иҷораи мағоза кам шавад;
- хизматрасонӣ тезтар амалӣ гардад.

Ин омилҳо ба рушди иқтисоди миллӣ таъсири мусбат мерасонанд.

#### 3. Таъсири ҷойҳои нави корӣ

Рушди технологияҳои рақамӣ ба пайдо шудани касбҳои нав оварда мерасонад, аз ҷумла:

- барномасоз;
- таҳлилгари маълумот;
- мутахассиси амнияти киберӣ;
- дизайнери веб;
- маркетологи рақамӣ.

Ин раванд ба паст шудани сатҳи бекорӣ ва баланд шудани даромади аҳоли мусоидат мекунад.

#### 4.Чалби сармоягузорӣ

Кишварҳое, ки инфрасохтори рақамии рушдёфта доранд, барои сармоягузoron, ҷолиб мебошанд. Зеро муҳити рақамӣ фаъолияти соҳибкориро осон ва шаффоф мегардонанд.

Сармоягузории хориҷӣ метавонад:

- истеҳсолотро зиёд кунад;
- технологияҳои нав ворид намояд;
- рақобатпазирии иқтисодиётро баланд бардорад.

#### 5.Рушди низоми бонкӣ ва молиявӣ

Имруз хизматрасониҳои бонкӣ бе технологияҳои рақамӣ ғайриимкон мебошанд.

Пардохтҳои электронӣ, бонкдории мобилӣ ва ҳамёнҳои электронӣ фаъолияти иқтисодиро осон менамоянд.

Афзалиятҳои хизматрасониҳои молиявии рақамӣ:

- сарфаи вақт;
- дастрасии осон;
- амнияти баланд;
- кам шудани истифодаи пули нақд.

Дар Тоҷикистон истифодаи қортҳои бонкӣ ва пардохтҳои электронӣ сол то сол зиёд шуда истодааст.

#### 6.Беҳтар гардидани идоракунии давлатӣ

- вақти шаҳрвандонро сарфа мекунад;
- фасодро коҳиш медиҳад;
- сифати хизматрасониҳои давлатиро беҳтар менамояд.

Қавонон нуруи асосии рушди иқтисоди рақамӣ ба ҳисоб мераванд. Азбаски онҳо бо технология бештар ошно ҳастанд, метавонанд барномаҳо, сомонаҳо ва лоиҳаҳои нави инноватсионӣ эҷод намоянд. Омузиши барномасозӣ, дизайн, маркетинги рақамӣ ва амнияти киберӣ барои қавонон имкониятҳои нави касбӣ фароҳам меорад.

Бо вучуди бартариҳои зиёд, рушди иқтисоди рақамӣ бо баъзе мушкилот ру ба ру мебошад:

##### 1.Норасоии инфрасохтор.

Дар баъзе минтақаҳо суръати интернет паст буда, дастрасӣ ба технологияҳо маҳдуд аст.

##### 2.Камбуди мутахассисон

Барои иқтисоди рақамӣ мутахассисони баландихтисос заруранд

### 3. Амнияти киберӣ

Ҳангоми истифодаи технологияҳои рақамӣ хатари ҳамлаҳои киберӣ ва дуздии маълумот вучуд дорад.

### 4. Саводнокии рақамӣ

Қисме аз аҳоли малакаи истифодаи технологияҳои рақамиро надоранд.

Роҳҳои рушди иқтисоди рақамӣ дар Тоҷикистон:

Барои рушди иқтисоди рақамӣ дар Тоҷикистон бояд тадбирҳои зерин амалӣ гарданд:

1. Рушди инфрасохтори интернет ва алоқа;
2. Омода намудани мутахассисони соҳаи IT
3. Дастгирии соҳибкории рақамӣ ва стартапҳо;
4. Тақвияти амнияти киберӣ;
5. Густариши хизматрасониҳои давлатӣ дар шакли электронӣ;
6. Баланд бардоштани саводнокии рақамии аҳоли.

Татбиқи чораҳо метавонад ба рушди устувори иқтисоди миллӣ мусоидат намояд.

Иқтисоди рақамӣ яке аз омилҳои муҳими рушди иқтисоди миллӣ ба ҳисоб меравад. Он ба баланд шудани самаранокии истеҳсолот, рушди соҳибкорӣ, таъсиси ҷойҳои нави корӣ ва беҳтар гардидани хизматрасониҳо мусоидат мекунад.

Дар шароити муосир давлатҳое, ки технологияҳои рақамиро самаранок истифода мебаранд, дар рақобати ҷаҳонӣ мавқеи устувор доранд. Барои Тоҷикистон низ рушди иқтисоди рақамӣ имконияти муҳим барои пешрафти иқтисодӣ ва иҷтимоӣ мебошад.

Аз ин ру, рушди инфрасохтори рақамӣ, тайёр намудани мутахассисон ва ҷорӣ намудани технологияҳои муосир бояд яке аз самтҳои асосии сиёсати иқтисодии давлат бошад.

### Адабиёт

1. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи технологияҳои иттилоотӣ».
2. Паёмҳои Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон оид ба рушди иқтисодии рақамӣ.
3. Маҳмудов М. «Асосҳои иқтисоди муосир». Душанбе 2022.
4. Абдурахмонов А. «Технологияҳои рақамӣ ва иқтисодиёт». Душанбе 2021.
5. Маводҳои илмӣ Вазорати рушди иқтисод ва савдои Ҷумҳурии Тоҷикистон.
6. Убайдуллоев, Ф. К. Асосҳои концептуалии устувори молиявии корхонаҳои хурду миёна / Ф. К. Убайдуллоев, С. Ш. Шамсов // Паёми молия ва иқтисод. — 2024. — №. 4-2(43). — Р. 83-92. — EDN IYHTTM.

### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Сайфиддинов Фирдавс**-мутахассиси шӯъбаи робитаҳои байналмилалӣи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон. Суроға: ш.Душанбе, к. Нахимов 64/14. Тел.:904292380. E-mail: [fsaifidinov75@mail.ru](mailto:fsaifidinov75@mail.ru)

### **Сведения об авторе**

**Сайфиддинов Фирдавс** – специалист отдела международных отношений Таджикского государственного финансово-экономического университета. Адрес: Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул. Нахимова, 64/14. Тел.: +992 904 29 23 80. E-mail: [fsaifidinov75@mail.ru](mailto:fsaifidinov75@mail.ru)

### **Information about the Author**

**Saifiddinov Firdavs** – Specialist of the International Relations Department, Tajik State University of Finance and Economics. Address: 64/14 Nakhimov Street, Dushanbe, Republic of Tajikistan. Tel.: +992 904 29 23 80. E-mail: [fsaifidinov75@mail.ru](mailto:fsaifidinov75@mail.ru)

## МЕХАНИЗМҲОИ ИҚТИСОДИИ ҲАМКОРИИ ДАВЛАТ ВА СОҲИБКОРӢ ДАР ТАНЗИМИ БОЗОРИ МЕҲНАТ ВА СОҲАИ МАОРИФ

*Мирзоҳомидзода Ҷ.*

*Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон дар ш. Хуҷанд*

**Шарҳи мухтасар.** Дар шароити рақамисозии иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон масъалаи танзими давлатии соҳаҳои асосии иҷтимоӣ, пеш аз ҳама, бозори меҳнат ва хадамоти маориф аҳамияти хоса дорад. Самаранокии таъсири ҳукумат дар ин соҳаҳо беиштар дурнамои рушди иҷтимоию иқтисодии кишвар, сифати сармояи инсонӣ ва рақобатпазирии иқтисоди миллиро муайян мекунад.

Дар татбиқи вазифаҳои давлат нақши муҳимро заминаи меъёрӣ-ҳуқуқӣ, инчунин вазифаҳои ташкилӣ, молиявӣ, ҷамоҳангзосӣ ва назоратӣ мебозанд, ки муҳтавои онҳо дар мақолаи мазкур дар асоси таҳлили ҳолати бозори меҳнат ва бозори хизматрасониҳои таълимӣ ошкор карда шудааст. Муаллиф самтҳои асосии такмили сиёсати давлатии кадриро пешинҳод мекунад.

Рушди ҳамкориҳои бахшҳои давлативу хусусӣ дар системаи маориф ба мо имкон медиҳад, ки кӯшишҳои ҷиҳати баланд бардоштани сифати омодагории мутахассисоне, ки қодиранд фаъолияти инноватсионӣ дар шароити рақамикунони иқтисодиётро амалӣ созанд, муттаҳид созем.

**Калидвожаҳо:** бозори меҳнат, бозори хизматрасониҳои таълимӣ, шарикии давлативу хусусӣ, сохторҳои ҳамгирошуда, танзими давлатии бозорҳо, ҳамкориҳои муассисаҳои таҳсилоти олӣ ва сохторҳои соҳибкорӣ.

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА В РЕГУЛИРОВАНИИ РЫНКА ТРУДА И СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

**Аннотация.** В условиях цифровизации экономики Республики Таджикистан особое значение приобретает вопрос государственного регулирования основных социальных сфер, в первую очередь, рынка труда и услуг образования. Эффективность влияния государства в этих сферах во многом определяет перспективы социально-экономического развития страны, качество человеческого капитала и конкурентоспособность национальной экономики.

*Важную роль в реализации функций государства играют нормативно-правовая база, а также организационно-финансовые, координационные и контрольные функции, содержание которых раскрывается в данной статье на основе анализа состояния рынка труда и рынка образовательных услуг. Автор представляет основные направления совершенствования государственной кадровой политики.*

*Развитие государственно-частного сотрудничества в системе образования позволяет объединить усилия по повышению качества подготовки специалистов, способных осуществлять инновационную деятельность в условиях цифровизации экономики.*

**Ключевые слова:** рынок труда, рынок образовательных услуг, государственно-частное партнерство, интегрированные структуры, государственное регулирование рынков, сотрудничество вузов и бизнес-структур.

## **ECONOMIC MECHANISMS OF COOPERATION BETWEEN THE STATE AND BUSINESS IN THE REGULATION OF THE LABOR MARKET AND THE FIELD OF EDUCATION**

**Annotation.** *In the conditions of digitization of the economy of the Republic of Tajikistan, the issue of state regulation of the main social spheres, first of all, the labor market and education services, is of particular importance. The effectiveness of the government's influence in these areas largely determines the country's socio-economic development prospects, the quality of human capital and the competitiveness of the national economy.*

*An important role in the implementation of state functions is played by the regulatory and legal framework, as well as organizational, financial, coordination and control functions, the content of which is revealed in this article based on the analysis of the state of the labor market and the market of educational services. The author presents the main areas of improvement of the state personnel policy.*

*The development of public-private cooperation in the education system allows us to combine efforts to improve the quality of training of specialists who are able to implement innovative activities in the conditions of digitalization of the economy.*

**Keywords:** *labor market, market of educational services, public-private partnership, integrated structures, state regulation of markets, cooperation of higher education institutions and business structures.*

**Муқаддима.** Дар шароити иқтисоди бозорӣ рушди устувори ҷомеа бе ҳамкории самараноки давлат ва соҳибкорӣ имконнопазир мебошад. Хусусан дар соҳаҳои бозори меҳнат ва маориф, ки ба сатҳи зиндагии аҳоли, рақобатпазирии иқтисод ва рушди сармояи инсонӣ таъсири мустақим мерасонанд, нақши чунин ҳамкорӣ хеле муҳим аст. Имрӯз талаботи бозори меҳнат босуръат тағйир ёфта, иқтисодиёт ба мутахассисони соҳибкасб, рақамӣ ва мутобикшаванда ниёз дорад. Аз ин рӯ, ҳамоҳангсозии манфиатҳои давлат, муассисаҳои таълимӣ ва бахши хусусӣ ба яке аз масъалаҳои асосии сиёсати иқтисодӣ табдил ёфтааст.

Механизмҳои иқтисодии ҳамкории давлат ва соҳибкорӣ воситаҳо ва усулҳои мебошанд, ки тавассути онҳо сиёсати шуғл, омодаسازی кадрҳо, маблағгузориҳои соҳаи маориф ва рушди нерӯи меҳнатӣ амалӣ мегарданд. Ба ин механизмҳо шарикҳои давлативу хусусӣ, имтиёзҳои андозӣ, сармоягузорӣ ба таҳсилот, барномаҳои омӯзиши касбӣ ва дастгирии соҳибкорӣ дохил мешаванд. Истифодаи дурусти чунин механизмҳо метавонад ба коҳиши бекорӣ, баланд шудани сифати таълим ва мутобик гардидани мутахассисон ба талаботи бозор мусоидат намояд.[6]

**Равишҳои концептуалии танзими давлатии бозорҳои дар боло зикршуда ба назарияҳои зерин асос ёфтаанд:**

1. Назарияи сармояи инсонӣ (намояндагон Г.Беккер, Т.Шульц) – маориф ва тайёрии касбиро ҳамчун сармоягузорӣ ба рушди сармояи инсонӣ мешуморанд, ки иштироки давлатро дар дастгирии молиявии маориф асоснок мекунад;

2. Назарияи неъматҳои ҷамъиятӣ (намоянда П. Самуэлсон) нақши давлатро дар расонидани хизматрасонии таълимӣ ҳамчун неъматҳои ҷамъиятӣ тавсиф мекунад, ки бозор ба миқдори кофӣ таъмин карда наметавонад.

3. Назарияи институтсионалӣ (Д.Норд, О.Уильямсон) - аҳамияти ташкили институтҳои муассир барои фаъолияти бозорҳои меҳнат ва маориф таъкид мекунанд.

4. Назарияи номукаммалии бозор - зарурати дахлати давлатро ба соҳаи меҳнат ва маориф асоснок мекунад.[5]

Ҳар яке аз назарияҳои дар боло зикршуда нақши давлатро дар татбиқи танзими бозорҳои меҳнат ва хадамоти маориф аз мавқеаҳои гуногун нишон медиҳанд, аммо ба андешаи мо, равандҳои танзим бояд ҳамаҷониба, бо назардошти тамоми паҳлӯҳо ва ба таври мувофиқ ба рушди иҷтимоию иқтисодии субъектҳои ҳудудӣ амалӣ карда шаванд.

**Мақсад ва вазифаҳои таҳқиқот** аз таҳлили механизмҳои иқтисодии ҳамкории давлат ва соҳибкорӣ дар танзими бозори меҳнат ва соҳаи маориф, инчунин муайян намудани нақши онҳо дар рушди иқтисоди миллӣ ва баланд бардоштани сифати сармояи инсонӣ.

1. Баррасии моҳият ва аҳамияти ҳамкории давлат ва соҳибкорӣ дар иқтисоди муосир.
2. Таҳлили хусусиятҳои танзими бозори меҳнат дар шароити иқтисоди бозорӣ.
3. Омӯзиши нақши соҳаи маориф дар ташаккули нерӯи меҳнати рақобатпазир.
4. Муайян намудани механизмҳои асосии иқтисодии ҳамкорӣ байни давлат ва бахши хусусӣ.
5. Арзёбии таъсири шарикии давлативу хусусӣ ба рушди маориф ва шуғли аҳоли.
6. Пешниҳоди тавсияҳо оид ба такмили механизмҳои ҳамкорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон.

Масъалаҳои табдил додани таҳсилоти олий, танзими он, фароҳам овардани таъминоти ташкилию иқтисодӣ ва такрористехсоли иқтидори зеҳнӣ ва захиравии ҷумҳурӣ ва минтақаҳо, тайёр кардан ва бозомӯзии кадрҳо дар шароити рақамикунонии рушди иҷтимоию иқтисодӣ дар марҳилаи ҳозира аҳамияти хоса доранд.

Сарфи назар аз хусусиятҳои модели бозории иқтисодиёт, нақши давлат дар ҳамаи марҳилаҳои тараққиёт талаботро боқӣ монда, иҷрои фаъолонаи вазифаҳои пешбинишударо дар бар мегирад.[7]

Нуқтаҳои назар дар бораи нақши давлат дар танзими бозори хизматрасонии таълимӣ дар шароити муосир қутбӣ доранд: аз як тараф, зарурати пурзӯр намудани таъсири давлат ба фаъолияти муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ, аз тарафи дигар, коҳиш додани таъсири он баён карда мешавад.

Бозори хизматрасониҳои таълимӣ, мисли ҳама гуна бозор, системаи худтанзимкунанда буда, дар ҳолати нобаробарии динамикӣ қарор дорад. Дар ин шароит бозори таҳсилоти олий мавқеи фосилавиро ишғол мекунад, яъне хизматрасонӣ метавонад ҳам объектҳои ба шахс нигаронидашуда ва ҳам объектҳои азхудкунӣ ва бегонакунии шартӣ бошад. Дар баробари ин, инкишофи касбии шахсӣ характери ҷамъиятӣ дорад. Маълумоти олий на танҳо ба шахсони алоҳида, балки ба тамоми ҷамъият ҳам фоида меорад. Аз ин лиҳоз, давлат бояд ба афзоиши неруи зеҳнии ҷомеа ҳамчун яке аз сарчашмаҳои сарвати кишвар манфиатдор бошад.

Зарурати даҳолати давлат ба фаъолият ва рушди бозори хизматрасониҳои таълимӣ бо як қатор сабабҳо шарҳ дода мешавад. Давлат ҳамчун кафили риояи ҷаҳорҷӯби қонунгузории соҳаи маориф баромад карда, бояд бо харчи камтарин қонеъ гардонидани талаботи ҷомеа ба хизматрасонии таълимӣ, дастрасии таҳсилоти олиро кафолат диҳад ва аз ҷониби муассисаҳои таҳсилоти олии касбӣ таъмин намудани хизматрасонии босифатро назорат намояд.[12]

Тибқи гипотеза, дар соҳаи хизматрасонӣ қувваи меҳнат ва музди меҳнат нисбат ба бахшҳои истеҳсолӣ хеле зиёд аст ва аз ин рӯ хароҷоти соҳаи хизматрасонӣ аз даромад зиёдтар аст. Аз ин бармеояд, ки танзими давлатӣ барои пӯшонидани хароҷот зарур аст. Ҳамин тариқ, яке аз вазифаҳои асосии давлат маблағгузории системаи таҳсилоти олии мебошад. Дар баробари ин, бинобар нокифоя будани маблағгузорӣ, барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти онҳо дар системаи донишқадаҳо механизмҳои бозорӣ ҷорӣ кардан зарур аст.

Вазифаи дигар аз он иборат аст, ки дастгирии донишҷӯён тавассути фароҳам овардани шароит барои гирифтани қарз барои таҳсил дар донишгоҳҳои давлатӣ ва хусусӣ, тавассути додани грантҳо ба давлат. Зарур аст, ки дар сатҳи давлатӣ созмони махсус таъсис дода шавад (масалан, DAAD, Олмон) барои маблағгузории иловагии донишгоҳҳо фондҳои эндаументиро истифода баранд.

Вазифаи асосии давлат аз он иборат аст, ки сифати барномаҳои таълимӣ дар донишгоҳҳо ба стандартҳои миллий ва байналмилалии сифат мувофиқат кунад.[2]

Ҳоло дар соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон ислоҳоти гуногун ҷорӣ шуда, стандартҳо ва барномаҳои давлатии таҳсилот ҷорӣ карда мешаванд, ки муваффақияти онҳо бештар аз иштирок ва назорати давлат муайян карда мешавад.

Яке аз ҷанбаҳои ин самт рушди шарикии давлат ва бахши хусусӣ дар соҳаи маориф аст, ки маънои ҳамкории давлат, сохторҳои соҳибкорӣ ва муассисаҳои таълимӣ мебошад.

Тибқи гипотеза, дар соҳаи хизматрасонӣ қувваи меҳнат ва музди меҳнат нисбат ба бахшҳои истеҳсолӣ хеле зиёд аст ва аз ин рӯ хароҷоти соҳаи хизматрасонӣ аз даромад зиёдтар аст. Аз ин бармеояд, ки танзими давлатӣ барои пӯшонидани хароҷот зарур аст. Ҳамин тариқ, яке аз вазифаҳои асосии давлат маблағгузории системаи таҳсилоти олии мебошад. Дар баробари ин, бинобар нокифоя будани маблағгузорӣ, барои баланд бардоштани самаранокии

фаъолияти онҳо дар системаи донишкадаҳо механизмҳои бозорӣ чорӣ кардан зарур аст.[6]

Вазифаи дигар аз он иборат аст, ки дастгирии донишҷӯён тавассути фароҳам овардани шароит барои гирифтани қарз барои таҳсил дар донишгоҳҳои давлатӣ ва хусусӣ, тавассути додани грантҳо ба давлат. Зарур аст, ки дар сатҳи давлатӣ созмони махсус таъсис дода шавад (масалан, DAAD, Олмон) барои маблағгузорию иловагии донишгоҳҳо фондҳои эндаументиро истифода баранд.

Вазифаи асосии давлат аз он иборат аст, ки сифати барномаҳои таълимӣ дар донишгоҳҳо ба стандартҳои миллий ва байналмилалӣ сифат мувофиқат кунад.

Ҳоло дар соҳаи маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон ислоҳоти гуногун чорӣ шуда, стандартҳо ва барномаҳои давлатии таҳсилот чорӣ карда мешаванд, ки муваффақияти онҳо бештар аз иштирок ва назорати давлат муайян карда мешавад.[2]

Яке аз ҷанбаҳои ин самт рушди шарикӣ давлат ва бахши хусусӣ дар соҳаи маориф аст, ки маъноӣ ҳамкорию давлат, сохторҳои соҳибкорӣ ва муассисаҳои таълимӣ мебошад.

Ҳамин тавр, шакли маъмултарини ҳамкориҳои бахшҳои давлативу хусусӣ инҳоянд: паркҳои технологӣ, ки хусусияти хоси онҳо робитаи зич бо муассисаҳои таълимӣ ва илмӣ мебошад, ки қодир ба фаъолияти иттилоотӣ дар асоси шартнома мебошад. Парки технологӣ сохторҳои зеринро дар бар мегирад:

- Маркази тадқиқоти илмӣ;
- Маркази технологӣ;
- Маркази маркетинг;
- Маркази машваратӣ;
- Маркази иттилоотию таҳлилий;
- Майдони истеҳсолӣ.

Парки технологӣ метавонад бизнес-инкубаторро дар бар гирад.

Гуногунии воҳидҳои сохторӣ дар технопарк ба мо имкон медиҳад, ки барои рушди фаъолияти инноватсионӣ хидматҳои дастаҷамъона пешниҳод кунем.

Марказҳои захиравӣ воситаи муҳими асосии инфрасохтори инноватсионӣ буда, шакли ҳамгирӣ ва тамаркузи захираҳои соҳибони гуногун (давлат, муассисаҳои таълимӣ, сармоягузорию хусусӣ) мебошанд. [10]

Он сарчашмаҳои гуногуни иттилоотро муттаҳид намуда, аз ҷониби соҳиби (муассиси) захираҳо асосан ба як муассисаи таълимӣ асос ёфта, захираҳои дигар муассисаҳои таълимӣ муттаҳид карда мешавад.

Рушди ҳамкориҳои бахшҳои давлативу хусусӣ дар системаи маориф ба мо имкон медиҳад, ки кӯшишҳоро ҷиҳати баланд бардоштани сифати оморасозии мутахассисоне, ки қодиранд фаъолияти инноватсионӣ дар шароити рақамикунонии иқтисодиётро амалӣ созанд, муттаҳид созем.

### Адабиёт

1. Конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон – Душанбе, 22.05.2016.
2. Кодекси меҳнати Ҷумҳурии Тоҷикистон – Душанбе, 23.07.2016.
3. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи мусоидат ба шуғли аҳоли» - Душанбе, 25.06.2021.
4. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи муҳоҷирати меҳнатӣ» - Душанбе, 2010.
5. Стратегияи миллии рушди Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 – Душанбе, 2016.
6. Ташкилоти байналмилалӣ меҳнат (СБМ). "Таъсири рақамисозӣ ба бозори меҳнат." 2022.
7. Абдуллоев, Ф. Рушди бозори меҳнат дар иқтисоди рақамӣ // Ахбори АИ ҶТ. - 2021. - № 3. - С. 45-52.
8. Баумол В.Ч.Боуэн В. Санъати намоишӣ - Дилеммаи иқтисодӣ - Нью Йорк: МиТ Пресс, 1968. - 596 с.
9. Раҳмонзода, М. Рушди иқтисоди рақамӣ ва мушкилоти рушди кадрҳо дар Тоҷикистон // Маҷаллаи илмӣ Донишгоҳи миллий. - 2022. - № 2. - С. 78-85. OECD.
10. Иқтисоди рақамӣ: китоби дарсӣ барои донишгоҳҳо / Сергеев Л. - Нашри 2, Озод ва ба таври иловагӣ - Москва: Нашриёти Джранталӣ, 2024 - 437 с.
11. Серегин В.П. Баъзе ҷанбаҳои танзими давлатии бозори хизматрасониҳои таълимӣ: «Соҳибкорӣ Русия».
12. Степанов Ю.В. Механизми робитаи бозорҳои меҳнат ва хизматрасониҳои таълимӣ. Diss. Доктори фанҳо - Москва, саҳ. 2013.
13. Лукша О., Сушков П. Маркази тиҷоратикунонии технологияҳо - рушди ташкилӣ // Илм ва тиҷоратикунонии технология. 2016 саҳ. 10.

14. Никитин М.В. Маркази захиравӣ ҳамчун модели функционалии таҳсилоти муттасили касбӣ. [Манбаи электронӣ]. Ҳолати дастрасӣ [www/eduoylu/edusiiipp/insirmediu/re/1737](http://www/eduoylu/edusiiipp/insirmediu/re/1737), Москва 2014.

### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Мирзоҳомидзода Ҷ.** - асисстенти кафедраи математикаи оӣ ва технологияҳои инноватсионӣ, мудирӣ маркази бақайдгирӣ, тестӣ ва машваратӣ, Муассисаи давлатии таълимии “Донишқадаи иқтисод ва савдои Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон дар ш. Хучанд”\_Суроға: 735700, Ҷумҳурии Тоҷикистон, шаҳри Хучанд, хиёбони Исмоили Сомонӣ, 169, почтаи электронӣ: [jmirzohomidzoda1997@gmail.com](mailto:jmirzohomidzoda1997@gmail.com), тел.: +992 11 111 32 34

### **Информация об авторе**

**Мирзоҳомидзода Дж.** - асисстент кафедри кафедри высшей математики и инновационных технологий, начальник центра регистрации, тестирования и консультирования Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции в г. Худжанд, просп. Исмоила Сомони, 169, e-mail: [jmirzohomidzoda1997@gmail.com](mailto:jmirzohomidzoda1997@gmail.com), тел.: +992 11 111 32 34

### **Information about the author**

**Mirzohomidzoda J.,** - Assistant Professor of the Department of Higher Mathematics and Innovative Technologies, Head of the Registration, Testing and Consulting Center, State Educational Institution “Institute of Economics and Trade of the Tajik State University of Commerce in Khujand”. Address: 169 Ismail Somoni Avenue, Khujand, 735700, Republic of Tajikistan. Email: [jmirzohomidzoda1997@gmail.com](mailto:jmirzohomidzoda1997@gmail.com), тел.: +992 11 111 32 34

## НАҚШИ ИННОВАТСИЯ ДАР БАЛАНДБАРДОРИИ САМАРАНОКИИ ФАЪОЛИЯТИ СОҶИБКОРИИ ИСТЕҲСОЛӢ

**Бобоназарова Сайёҳат Менгбобоевна**

*Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон*

**Шарҳи мухтасар.** Мақолаи мазкур ба таҳқиқи ҷанбаҳои назариявии идоракунии давлатии рушди инноватсия дар соҳибкории истеҳсолӣ бахшида шудааст. Дар он моҳият ва нақши инноватсия дар иқтисоди миллӣ, роҳҳо ва усулҳои механизмҳои идоракунии давлатӣ, инчунин самтҳои асосии сиёсати давлатӣ дар ин соҳа баррасӣ гардидаанд. Муаллиф аҳамияти муҳими институтсионалӣ, дастгирии молиявӣ ва ҷорӣ намудани инноватсияро ҳамчун омилҳои асосии рушди устувори соҳибкории истеҳсолӣ асоснок менамояд. Ҳамзамон, мушкилоти мавҷуда ва роҳҳои тақмили сиёсати давлатӣ пешниҳод карда мешаванд.

**Калидвожаҳо:** инноватсия, фаъолияти инноватсионӣ, соҳибкорӣ истеҳсолӣ, идоракунии давлатӣ, сиёсати иқтисодӣ, рақобатпазирӣ, рушди устувор.

## РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию теоретических аспектов государственного управления инновационным развитием в производственном предпринимательстве. В ней рассматривается сущность и роль инноваций в национальной экономике, пути и методы механизмов государственного управления, а также основные направления государственной политики в этой области. Автор обосновывает важное институциональное значение, финансовую поддержку и внедрение инноваций как основных факторов устойчивого развития производственного предпринимательства. В то же время предлагаются существующие проблемы и пути совершенствования государственной политики.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, производственное предпринимательство, государственное управление, экономическая политика, конкурентоспособность, устойчивое развитие.

## THE ROLE OF INNOVATION IN IMPROVING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTREPRENEURSHIP

**Annotation.** *This article is devoted to the study of the theoretical aspects of public administration of innovative development in industrial entrepreneurship. It examines the essence and role of innovation in the national economy, the ways and methods of public administration mechanisms, as well as the main directions of public policy in this area. The author substantiates the important institutional importance, financial support and innovation as the main factors of sustainable development of industrial entrepreneurship. At the same time, existing problems and ways to improve public policy are proposed.*

**Keywords:** *innovation, innovation activity, industrial entrepreneurship, public administration, economic policy, competitiveness, sustainable development.*

Инноватсия ин наовариест, ки рушди босифати равандҳои идоракунии самараноки иқтисодӣро дар тамоми соҳаҳои ҷамъияти таъмин мекунад ва аз ҷониби бозор талаб карда мешавад.

Инноватсия-маҳсулоти нав ё ба таври назаррас такмилёфтаи мол, хизматрасониҳо, равандҳо, усули нави фурӯш ё усули нави ташкилӣ дар амалияи соҳибкорӣ истифода мешавад, ташкили ҷойҳои корӣ ё робитаҳои хориҷӣ дар тамоми муносибатҳои идоракунии доништа мешавад. Инноватсия на ҳама наоварӣ ё навгонӣ, балки танҳо наовариест, ки самаранокии системаи амалкунандаро ба таври ҷиддӣ баланд мебардорад.

Мафҳуми инноватсия бори нахуст зимни таҳқиқоти Ю.А. Карпова дар ибтидои асри XVIII дар Фаронса мавриди истифода қарор гирифтааст<sup>1</sup>. Бо таваҷҷуҳ ба аҳамиятноки гардидани омӯзиши масъалаи сиёсати инноватсионӣ таҳлил ва баррасии ҷанбаҳои гуногуни он дар доираҳои мухталифи илмӣ бештар гардиданд.

Муҳаққиқон Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин ва Ю.В. Яковец ибраз менамоянд, ки: «Сиёсати давлатии инноватсионӣ қисми таркибии сиёсати иҷтимоӣ-иқтисодӣ буда, муносибати давлатро ба инноватсия ифода мекунад: ҳадафҳо, самтҳо, шаклҳои фаъолияти мақомоти давлатиро дар соҳаи илм, техника ва татбиқи дастовардҳои илму техника мушаххас месозад».

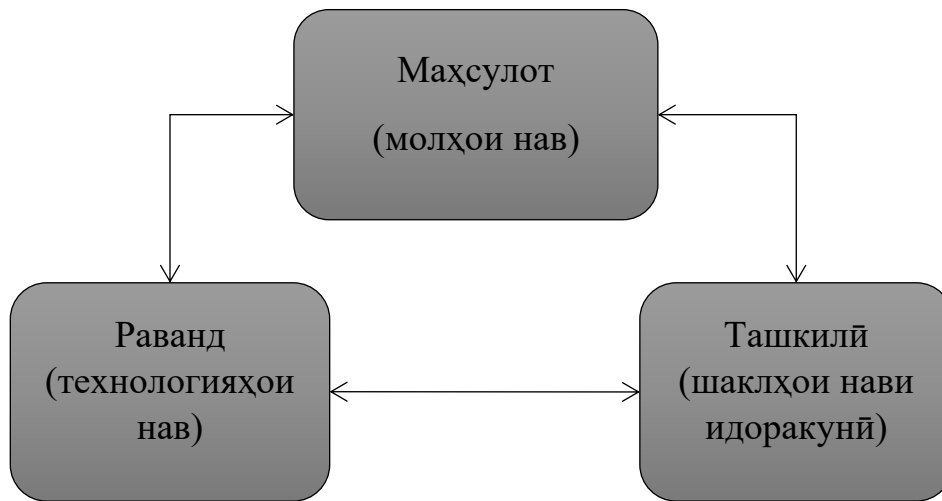
Мафҳуми «инноватсия» низ дар Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи фаъолияти инноватсионӣ» (аз 16 апрели соли 2012, №822) ба таври зерин оварда шудааст: «Инноватсия - наоварӣ дар соҳаи техника, технология, кор, хизматрасонӣ ё идоракунӣ буда, ба истифодаи комёбиҳои илм ва технологияи

---

<sup>1</sup>Карпова, Ю. А. Введение в социологию инноватики: учеб. пособие. [текст] Ю. А. Карпова– СПб.: Питер, 2004. - С. 15.

пешқадаме асос ёфтааст, ки самаранокии баланди истеҳсолӣ ва ҷамъиятӣ дорад»<sup>2</sup>.

Навоварӣ дар ҷараёни идоракунии соҳаҳои иқтисодӣ аз намудҳои зерин иборат мебошад:



### Расми 1. Намудҳои инноватсия

#### Таҳияи муаллиф

Инноватсия-навоварӣ, нағзҳои ҷорӣ, ки самаранокии равандро баланд мебардорад ва ё сифати маҳсулотро, ки бозор талаб мекунад, беҳтар мекунад. Дар баробари ин барои татбиқи он инноватсия бояд ба талаботи муносири иҷтимоӣ иқтисодӣ ва фарҳангӣ ҷавобгӯ бошад. Намунаи инноватсия ба бозор баровардани маҳсулот (молҳо ва хидматҳо) бо хосиятҳои нави истеҳсолӣ ё баланд бардоштани самаранокии соҳибкорӣ истеҳсолӣ ин ё он маҳсулот дар иқтисодиёт мебошад.

Дар айни замон Ю. Шумпетер инноватсияро танҳо дар сатҳи рушди соҳаҳои технология ва истеҳсолоти муосир ихтироъ медонист.

Инноватсия натиҷаи сармоягузориҳои ҳалли зеҳнӣ ба таҳия ва ба даст овардани дониши нави, идеяи қаблан татбиқнашуда оид ба нағзҳои соҳаҳои ҳаёти одамон (молу маҳсулот, шаклҳои ташкилии мавҷудияти ҷомеа, аз қабилӣ маориф, идоракунӣ, ташкили меҳнат, хизматрасонӣ, ва ғ.) медонист ва раванди минбаъдаи татбиқи (соҳаҳои иқтисодӣ) ин, бо ба даст овардани арзиши иловагӣ (фоида, пешравӣ, роҳбарӣ, эҷодкорӣ, пешрафт) медонад.

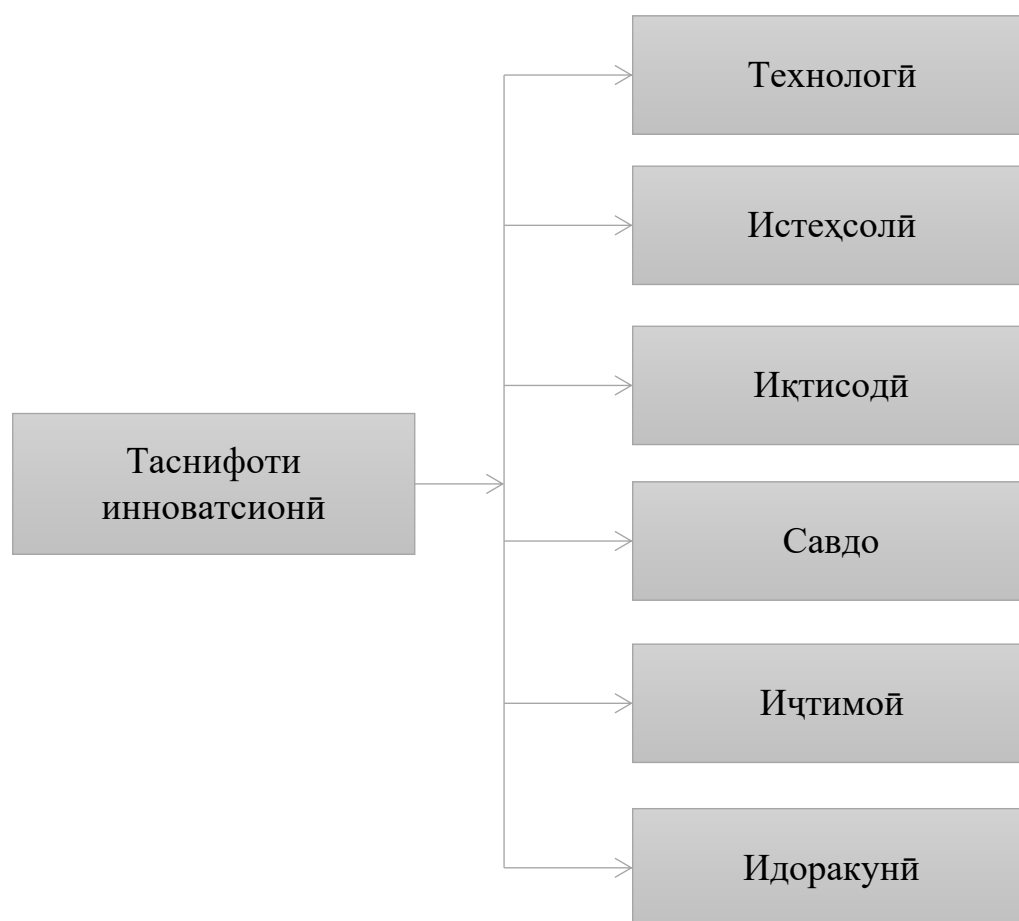
Инноватсия ҳамчун натиҷаи раванди соҳибкорӣ истеҳсоли чунин низомро дар бар мегирад:

<sup>2</sup>Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи фаъолияти инноватсионӣ». [матн] // Ахбори Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 16 апрели соли 2012, № 822, мод.272.

- натиҷаҳои қисман ё пурра ҳифзшавандаи фаъолияти зеҳнӣ истифода мешаванд;
- истеҳсоли маҳсулоти патентӣ таъмин карда мешавад;
- истеҳсоли молҳо ва хизматрасониҳое, ки аз рӯи сифати худ ба сатҳи ҷаҳонӣ мувофиқанд ё аз он зиёдтаранд, таъмин карда мешавад;
- дар истеҳсол ё истеъмоли маҳсулот самаранокии баланди иқтисодӣ ба даст оварда мешавад.

Инноватсияҳо вобаста ба мавқеи истифодабари дар соҳаҳои гуногуни иқтисодиё чамъияти баррасӣ карда мешаванд, хусусан, дар робита бо фаъолияти соҳибкорӣ, технология, системаҳои иҷтимоӣ, рушди иқтисодӣ, таҳияи сиёсат ва ғайра.

Таснифи пешрафтаи инноватсия бо назардошти соҳаҳои фаъолияти корхонаҳо аз қисматҳои зерин иборат аст:



**Расми 2. Таснифоти инноватсионӣ**

### **Таҳияи муаллиф**

Маҳсули дигари технологияҳои инноватсионӣ ихтирои компютер аст, ки аллакай тайи чанд даҳсола дар зиндагии ҳар яки мо мавқеи хосе пайдо

кардааст. Имрӯз қариб ҳамаи соҳаҳо аз компютер истифода мебаранд ва худ компютер ҳам, ки тавассути инноватсия ба вучуд омад ва чузъи ҷудонопазири технологияҳои инноватсионӣ табдил ёфтааст. Рушди инноватсия имрӯз аз ҳар як нафар, тақозо мекунад, ки донандаи хуби касбу соҳаи худ бошанд, аз технологияҳои инноватсионӣ самаранок истифода баранд, то дар соҳаи интихобкардаи худ ба натиҷаҳои назаррас ноил гарданд.

Дар шароити гузариши Ҷумҳурии Тоҷикистон аз иқтисодиёти аграрӣ-саноатӣ ба саноатӣ-аграрӣ талабот ба фаъолгардии равандҳои рушди соҳаи соҳибкории истеҳсолӣ, низомҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ пайдо гардид, ки он барои тараққиёти босубот ва фаъолияти самаранокӣ низоми инноватсионии миллӣ, ки ба системаи хоҷагидорӣ муосир мутобиқ аст, имконият медиҳад. Рушди босуръати фаъолияти соҳибкории истеҳсолӣ дар хоҷагии ҷаҳонӣ ва иштироки фаъолнаи давлат дар ҷорӣ намудани технологияҳои рақамӣ дар соҳаҳои мухталифи хоҷагии халқ дар назди субъектони низоми инноватсионӣ вазифаҳои навро гузошт. Ҳалли ин вазифаҳо дар мутобиқшавии фаъолияти инноватсионӣ нисбат ба ҷараёнгирии шаклҳои нави равандҳои иқтисодӣ дар соҳибкории истеҳсолӣ ва баланд шудани нақши низомҳои инноватсионии он гардад. Дар навбати худ, ин ҳолат дар фаъолияти соҳибкории истеҳсолӣ бо дарназардошти ба даст овардани самарайи иқтисодӣ ва иҷтимоӣ имконияти рушди босуботро ба миён меорад.

Хуллас, имрӯзҳо инноватсия ба тамоми соҳаҳои иқтисодиёти муосир ворид гардидааст, ки он, дар навбати худ, на танҳо хусусияти инкишофёбии иқтисодиёт ва дараҷаи рушди иқтисодиро муайян мекунад, балки ба афзоиши рақобатнокии субъектони хоҷагидор, гузариши кишвар ба сатҳи баланди рушди иқтисодӣ мусоидат менамояд.

### **Адабиёт**

1. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи фаъолияти инноватсионӣ». [матн] // Ахбори Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 16 апрели соли 2012, № 822, мод.272.
2. Карпова, Ю. А. Введение в социологию инноватики: учеб. пособие. [текст] Ю. А. Карпова— СПб.: Питер, 2004. - С. 15.
3. Политлексикон: понятие, факты, взаимосвязи / под общ. ред. В. П. Любина, Р. Крумма; науч. ред. С. В. Патрушев, Л.Е. Филиппова. – М.: РОССПЭН, 2013. С.
4. Шабайкова Л.Ф., Межецкая А.Л. Формирование региональных инновационных систем в России / Л.Ф. Шабайкова, А.Л. Межецкая // Известия УрГЭУ. -2011. - № 2 (34). – С. 92-98.

5. Федулова Л.И., Пашута М.Т. Развитие национальной инновационной системы Украины / Л.И. Федулова, М.Т. Пашута // Экономика Украины. 2005. – № 4. – С. 35-47.
6. Глазьев, С.Ю. Государственная инновационная политика: глобальный и национальный контексты [текст] /С.Ю. Глазьев.–М.:Наука, 2016.–320с.
7. Кирсанова, Е. Г. Инновации как фактор политического процесса современной России / Е. Г. Кирсанова [текст] // Е. Г. Кирсанова, Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук. – М., 2013. –С. 3-4. (- 29 с.)
8. Хозяйственные системы инновационного типа. Теория, методология, практика. М., 2011.
9. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. [текст] / И. Т. Балабанов СПб.: Питер, 2009.– 254 с.

#### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Бобоназарова Сайёхат Менгбобоевна**-ассистенти кафедраи идоракунии давлатӣ ва маҳаллии Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон. Суроға: 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, хиёбони Борбад 48/5. Телефон: (+992) 987-42-55-42. E-mail: bobonazarova [97@list.ru](mailto:bobonazarova97@list.ru).

#### **Информация об авторе**

**Бобоназарова Саёхат Менгбобоевна**-Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана, ассистент кафедры государственного и муниципального управления. Адрес: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, проспект Борбад, 48/5. Телефон: (+992) 987-42-55-42. E-mail: bobonazarova [97@list.ru](mailto:bobonazarova97@list.ru)

#### **Information about the author**

**Bobonazarova Saekhat Mengboboievna**-International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan, Assistant Professor of the Department of Public and Municipal Management. Address: 734055, Republic of Tajikistan, Dushanbe, Borbad Avenue, 48/5. Phone (+992) 987-42-55-42. E-mail: bobonazarova [97@list.ru](mailto:bobonazarova97@list.ru).

## ИҚТИСОДИ САБЗ - САМТИ МУҲИМИ РУШДИ СОҶАҶОИ ИҚТИСОДИЁТИ МИЛЛИИ КИШВАР

**Файзулоев Ҳокимҷон Пардаевич**

*Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣи Тоҷикистон*

**Анотатсия.** Дар мақолаи мазкур муаллиф кӯшиши намудааст, ки заминаҳои ташаккулёбӣ ва рушди иқтисодиёти сабзро дар соҳаҳои иқтисодиёти миллии кишвар баррасӣ намояд. Дар ин замина, самтҳои асосии рушди иқтисодиёти сабз дар соҳаҳои асосии иқтисодиёти миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон пешниҳод гардидааст.

**Калидвожаҳо:** иқтисодиёти сабз, рушди энергияи сабз, сармоягузорӣ ба иқтисодиёти сабз, сабзгардонӣ, беҳдошти муҳити зист, маҳсулоти экологии тоза.

## ЗЕЛЁНАЯ ЭКОНОМИКА - ВАЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Аннотатсия.** В данной статье автор рассматривает процесс формирования и развития зелёной экономики в условиях рыночной экономики. На этой основе предлагает основные направления развития отраслей национальной экономики Республики Таджикистан. Ключевые слова: зелёная экономика, развитие зелёной энергии, инвестиция в зелёной экономике, озеленение, охрана окружающей среды, производство экологически чистой продукции.

**Ключевые слова:** зеленая экономика, развитие зеленой энергетики, инвестиции в зеленую экономику, озеленение, защита окружающей среды, экологически чистые продукты.

## GREEN ECONOMY - IMPORTANT DIRECTIONS DEVELOPMENT OF NATIONAL ECONOMY INDUSTRIES

**Annotation.** In this article, the author examines the process of formation and development of a green economy in a market economy. On this basis, he proposes the main directions of development of the branches of the national economy of the Republic of Tajikistan. Keywords: green economy, development of green energy,

*investment in the green economy, landscaping, environmental protection, production of environmentally friendly products.*

**Keywords:** *green economy, development of green energy, investments in the green economy, landscaping, environmental protection, environmentally friendly products.*

Иқтисоди сабз ин шакли нави рушди иқтисодӣ мебошад, ки ба баландбардории сатҳу сифати зиндагии аҳоли мусоидат мекунад ва он дар заминаи технологияҳои коркарди аз ҷиҳати экологӣ тозаи маҳсулот пайдо шуда, дар он тавозуни рушди иқтисодӣ ва беҳдошти муҳити зист нигоҳ дошта мешавад. Воқеан ҳам, иқтисодиёти анъанавӣ ҳангоми истехсоли маҳсулоти ниҳой ба муҳити зист таъсири манфиро дар шакли партовҳо зиёд менамояд, аммо ҳолати рушди иқтисоди сабз, баръакс, яъне партовҳои истехсоли ба сикл (занҷираи)-и истехсолӣ баргардонидашуда бошад, хатарҳои экологиро ба муҳити зист коҳиш медиҳанд.

Дар ҳақиқат, зиёд гардидани хатарҳои экологӣ ва таъсири манфӣ ба муҳити зист зарурати коркарди модели нави рушди иқтисодӣ, яъне иқтисоди сабзро ба миён овард. Мақсад ва вазифаҳои чунин як шакли хоҷагидорӣ дар барномаҳои СММ оид ба гузариш ба иқтисоди сабз (green economy), барномаи рушди сабзи (green growth) кишварҳои ОЭСР (2008-2012) пешниҳод гардидаанд, ки он зарурати мутобиқгардонии шакли хоҷагидории одамон ба самти коҳиш додани таъсири манфӣ ба муҳити зистро мефаҳмонад. Ҳатто дар баъзе адабиёт дар бораи «навҷорисозӣ» (инноватсия)-и сабз низ гуфта шудааст, ки таҳти ин мафҳум ҷорӣ намудани технологияҳои нави камтаъсир ба муҳити зист фаҳмида мешавад. Дар ин радиф, шаклҳои алтернативии энергияи барқароршаванда (обӣ, офтобӣ, шамоли), нақлиёти бо қувваи барқ ҳаракаткунанда, сӯзишвории биологӣ ва ғайраро мисол овардан мумкин аст.

Стратегияи рушди иқтисоди сабз бори аввал аз тарафи конфронси байналмилалӣ оид ба рушди устувори иқтисодӣ ва муҳити зист соли 1992 дар Бразилия (Рио-де-Жанейро) ва соли 2002 дар Африқои Ҷанубӣ (Йоханнесбург) қабул карда шуд, ки барои ташаккулёбии иқтисодиёти сабз асос гузоштааст. Ба ғайр аз ин, дар Форуми глобалии намояндагони ташкилотҳои ғайридавлатӣ, ки он дар як вақт бо конференсияи Рио-92 баргузор гардид, оид ба амалисозии иқтисодиёти сабз чунин ақидаҳо пешниҳод намудаанд:

- тараққиёти иқтисодӣ бо ҷудо будан аз экологияи кураи заминро ба биёбон табдил хоҳад дод;

- экология бе тараққиёти иқтисодӣ қашшоқӣ ва рафтори ноодилонаро ба миён меорад;

- нигоҳ доштани тавозуни иқтисодӣ бе риоя намудани омилҳои экологии рушди истеҳсолот қашшоқӣ барои ҳама ба ҳисоб меравад;

- ҳуқуқ барои фаъолият намудан бе экология роҳ кушодан барои худнобудсозии коллективӣ ва оммавӣ мебошад.

Дар маҷмӯъ, иқтисодиёти сабз ҳамчун иқтисодиёте муаррифӣ карда мешавад, ки ба баландбардории сатҳи некуаҳволии мардум равона карда шуда, адолати иҷтимоиро таъмин созад. Бар замми ин, сатҳи таваккалро ба муҳити зист ва харобшавии онро ба қадри лозимӣ паст мекунад. Хусусиятҳои асосии чунин иқтисодиёт аз омилҳои зерин маншаъ мегиранд:

- истифодаи оқилонаи захираҳои табиӣ, пеш аз ҳама, захираҳои замину об; - нигоҳдорӣ ва зиёд намудани сармояи табиӣ;

- паст намудани ифлосшавии муҳити зист;

- паст намудани партовҳои истеҳсолӣ ва карбонӣ;

- пешгирии нобудшавии хизматҳои низоми экологӣ ва гуногунии биологӣ;

- баланд бардоштани даромадҳо аз шуғли сабз.

Таъини даҳсолаҳои охир мавзӯи иқтисоди сабз аз ҷониби олимону мутахассисони экологии соҳаи иқтисодиёт ва дар форумҳои ҳамроҳии сатҳи байналмилалӣ аз ҷониби сарони давлатҳо ва роҳбарони сатҳҳои гуногуни давлатдорӣ мавриди баррасӣ қарор дорад. Дар бораи иқтисоди сабз Президенти мамлакат, Пешвои миллат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар Паёмашон соли 2018- ро Соли рушди соҳаи сайёҳӣ ва ҳунарҳои мардумӣ эълон карданд, ки он яке аз самтҳои асосии рушди иқтисоди сабз мебошад. Ин раванд ба рушди соҳаи сайёҳӣ, пеш аз ҳама, туризми экологӣ, сохтмони иншооти табобатӣ санаторӣ, базаҳои сайёҳӣ ва корхонаҳои тандурустӣ имкониятҳои васеъ медиҳад. Барои ин, пеш аз ҳама, дастгирии давлатии соҳаи сайёҳӣ, рушди инфрасохтори бозорӣ ва таълиқи ширкатҳои ватанӣ, ки ба ҷалби сайёҳон ва истеҳсоли обҳои нӯшокӣ машғуланд, лозим аст, ки тавассути ин омилҳо имкониятҳои васеи ҷалби сармоягузориҳо ба иқтисоди сабз афзун намоем.

Яке аз самтҳои муҳими рушди иқтисоди сабз ин таназзулбӣ захираҳои табиӣ, пеш аз ҳама, захираҳои замину об, бахусус заминҳои обӣ мебошад. Таҷриба нишон медиҳад, ки натиҷаи нодурусти истифодаи захираҳои мазкур ва ба қоидаҳои агротехникию мелиоративӣ диққат надодан дар баъзе ҳолатҳо боиси харобшавӣ ва аз истифодаи кишоварзӣ баромадани заминҳои обӣ мегардад. Масалан, аз рӯйи баъзе факту рақамҳо имрӯзҳо дар масоҳати 9%

заминҳои кишт баландшавии сатҳи обҳои зеризаминӣ, 17% маъданнокии обҳои зеризаминӣ, 7% шӯрашавии заминҳо ва дар масоҳати 5% заминҳои аҳамияти кишоварзидошта ҷараёнҳои эрозсионӣ мушоҳида карда мешавад. Агар тасаввур кунем, ки ҳама омилҳои манфӣ, дар маҷмӯъ, вучуд доранд, пас дар ин маврид ҳам қариб 25% заминҳои обёришавандаи мавҷудбуда беҳтаркунии комплекси мелиоративиро талаб мекунад [3]. Аз ин лиҳоз, барои бартараф намудани харобшавӣ (деградатсия)-и заминҳои обӣ ҷорабиниҳои гуногуни экологии заминҳои обӣ истифода бурда мешавад.

Агар ба масъалаи таъмини амнияти озуқаворӣ ва дастрасии аҳоли ба маҳсулоти аз ҷиҳати экологӣ тоза назар афканем, аз рӯйи ҳисобу китоби коршиносону мутахассисон қонёгардонии талаботи 9 миллиард нафар аҳолии кураи замин то солҳои 2050-ум яке аз масъалаҳои муҳиму рӯзмараи ҷомеаи ҷаҳонӣ мегардад, ки он зарурати истифодаи оқилона ва самараноки захираҳои заминро обро ба миён меорад. Ҷумҳурии Тоҷикистон аз лиҳози захираҳои обӣ бой буда, зиёда аз 50 Ҷоизи сарчашмагирии ҳавзаи баҳри Арал ба ҳудуди он рост меояд. Захираҳои обӣ ба таври васеъ дар соҳаҳои иқтисоди миллӣ, пеш аз ҳама, дар соҳаи кишоварӣ, аз ҷумла барои обёрикунонии заминҳои қорами обӣ истифода бурда мешавад. Махсусан, дараҷаи баланди аз об таъмин будани ҷумҳури ба тараққиёти интенсивии заминҳои обӣ мусоидат менамояд. Заминҳои оби ҷумҳури зиёда аз 13 Ҷоизи заминҳои кишти кишоварзиро ишғол намуда, то 90 Ҷоизи маҳсулоти умумии соҳаи мазкурро истеҳсол мекунанд ва таъкиди Пешвои миллат оид ба рӯёнидани 2-3 ҳосил аз ҳар як гектар замини обӣ, ишора ба яке аз се ҳадафи асосии сиёсати иқтисодии давлат - таъмини амнияти озуқаворӣ ва дастрасии аҳоли ба маҳсулоти аз ҷиҳати экологӣ тоза мебошад.

Гуфтан ба маврид аст, ки норасоии оби нӯшокӣ низ имрӯз ба яке аз проблемаҳои глобалӣ табдил ёфтааст. Аз рӯйи маълумоти омории ҷаҳонӣ то солҳои 2030-ум масъалаи қонёгардонии талаботи солонаи аҳолии кураи замин ба оби нӯшокӣ ва дастрасии он аз сарчашмаҳо ба масъалаи муҳими ҳастӣ табдил меёбад. Аз ҷониби дигар, эҳтимолияти беҳдошти вазъи санитарияи гигиени 2,6 млрд. аҳолии кураи замин дар назар дошта шудааст ва имрӯз дар ҷаҳон зиёда аз 884 млн. нафар одамон аз истифодаи обҳои нӯшокӣ танқисӣ мекашанд. Амалӣ гардонидани ташаббуси Пешвои миллат оид ба Даҳсолаи байналмилалӣ амал «Об барои рушди устувор, солҳои 2018-2028» яке аз самтҳои асосии рушди иқтисоди сабз ба ҳисоб рафта, барои беҳдошти вазъи обҳои тозаи нӯшокӣ дар сатҳи ҷаҳонӣ созгор мебошад.

Яке аз самтҳои асосии рушди иқтисодиёти сабз ин сармоягузориҳо барои дастрасӣ ва истифодаи оқилонаи захираҳои об ва қувваи барқ мебошад, чунки дар ояндаи наздик яке аз самтҳои афзалиятноки иқтисодиёти кишварҳои пешрафта иқтисодиёти гази карбонаш паст бо самаранокии баланди энергия ва таъсиррасонии минималӣ ба низоми иқлимӣ хоҳад буд. Проблемаи амалисозии технологияи сарфаи энергияи барқароршаванда ва аз нигоҳи экологӣ тоза, ки яке аз самтҳои асосии иқтисоди сабз ба ҳисоб меравад, боз аз он ҳам муҳимтар гашта истодааст. Як нуқтаро бояд қайд намуд, ки «сабзгардонӣ» ва экологикунонии соҳаи энергетика низ яке аз самтҳои амалисозии иқтисодиёти сабз ба ҳисоб меравад, ки ҳамчун унсури нигоҳдории бехатарии энергетикӣ байналмилалӣ арзёбӣ гардидааст. Кишварҳои тараққикарда, пеш аз ҳама, ба рушди манбаъҳои энергетикӣ алтернативӣ, ҳифзи захира ва энергияи барқароршаванда таъя намудаанд.

Аз ин ҷо ба чунин хулоса омадан мумкин аст, ки амалисозии бартариятҳои энергетикӣ ва иқлимӣ ба таври автоматӣ фишори экологиро паст менамоянд, ки ба бузургии истифодаи энергия, истифодаи захираҳои табиӣ, партовҳои газҳои парникӣ ва ҳаҷми ифлосиҳо алоқаманд мебошанд. Ҳамаи ин далелу рақамҳо шаҳодати он аст, ки дар даҳсолаҳои наздик кишварҳои тараққикарда метавонанд иқтисодиёти ба дастовардҳои инноватсионӣ ва технологияи нав асосёфта дошта бошанд, ки хусусияти асосии он - таъсири минималӣ ба муҳити зист мебошад. Ҷавоб ба ин суол, пеш аз ҳама, ташкили бозори минтақавии энергетикӣ (бо назардошти сохтану ба истифода додани хати интиқоли қувваи барқи CASA-1000), мавҷудияти захираҳои ғоиданоки арзиши аслиаш нисбатан паст (бо назардошти шароитҳои табиӣ ҷуғрофӣ барои сохтани НОБ-ҳои бузургу миёна) ва дараҷаи даромаднокиаш нисбатан баланд асос меёбад.

Қайд кардан ба маврид аст, ки Ҷумҳурии Тоҷикистон дорои иқтисоди бузурги захираҳои гидроэнергетикӣ мебошад, ки он дар ҳаҷми 527 млрд. кВт соат арзёбӣ гардида, аз ин миқдор зиёда аз 300 млрд. кВт соаташ аз ҷиҳати техникӣ дастрас аст. Тибқи нишондоди созмонҳои байналмилалӣ молиявӣ, Тоҷикистон аз рӯйи ғоизи истеҳсоли энергияи сабз, яъне неруи аз ҷиҳати экологӣ тоза ба қатори шаш кишвари пешсафи сайёра шомил мебошад. Имрӯз истеҳсоли ин намуди энергия дар кишвари мо 98 ғоизро ташкил медиҳад. Аз ҷониби дигар, истифодаи васеи манбаъҳои таҷдидшавандаи он ба рушди иҷтимоиву иқтисодии кишвар ва ташаккули иқтисоди сабз мусоидат менамояд.

Як нуқтаро ёдрас бояд намуд, ки истифодаи самараноки партовҳои истеҳсолӣ ва экологикунонии ҷараёни истеҳсолот яке аз самтҳои амалисозии

иқтисоди сабз ба ҳисоб рафта, ҳамчун унсури асосии беҳдошти муҳити зист арзёбӣ мегардад. Дар иҷлосияи 70-уми СММ, ки рӯзҳои 20-28-уми сентябри соли 2015 дар шаҳри Нью-Йорки ИМА баргузор гардид, Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ - Пешвои миллат, Президенти мамлакат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон изҳор доштанд, ки: «Тоҷикистон аз рӯйи нишондиҳандаи партовҳои гази карбонат ба фазо дар байни кишварҳое, ки камтарин ҳаҷми партовҳои газхоро доранд, ҷойи 135-умро соҳиб аст. Ин партовҳо ба ҳар сари аҳоли рақамро ташкил медиҳанд, ки аз нишондиҳандаи миёнаи дунё ба маротиб камтар аст» [5]. Иқтисоди сабзро баъзан маврид ҳамчун дар роҳи мубориза ба истифодаи самараноки партовҳои истеҳсолӣ, тағйирёбии иқлими сайёра ва самтҳои ояндаи баромадан аз бӯҳрони ҷаҳонии молиявӣ иқтисодӣ низ арзёбӣ менамоянд.

Ба андешаи мо, дар сурати ҳалли дастаҷамъонаи рушди сифатан нави иқтисоди сабз, дар базаи технологияи нави аз ҷиҳати экологӣ тоза, рушди соҳаи кишоварзии органикӣ, самаранокии баланди соҳаи энергетикӣ ва истифодаи оқилонаи захираҳои обӣ, рушди инфрасохтори иҷтимоии аз ҷиҳати илмӣ асосноккардашудаи шаҳрҳо ва минтақаҳои кишвар, кам кардани партовҳои истеҳсолӣ ба муҳити зист ва рушди нақлиёти экологии тоза метавонем вазъи иқтисодӣ-иҷтимоии ояндаи кишварро беҳ намуда, истифодаи самараноки захираҳои табиӣ ва беҳдошти муҳити зисти одамонро беҳтар гардонем.

Умуман, аз нуқтаи таъмини босуботи экологӣ-иқтисодӣ иқтисоди сабз бояд ҳалли чунин вазифаҳои асосиро дар бар гирад:

- дар нақшаи рушди стратегияи иқтисоди миллии кишвар бояд самтҳои асосии гузаштан ба иқтисоди сабз ҷой дода шаванд;

- бартарият дар соҳаҳои афзалиятнок ва илмталабкунанда, технологияи нав, рушди инфрасохтори бозорӣ бо таъсири минималии ба муҳити зист раवонагардида бояд ба амал бароварда шавад;

- вазни қиёсии соҳаҳои ба ашёи хом нигаронидашуда бояд кам карда шавад;

- оқилона истифодабарии захираҳои табиӣ ва сарфи он ба таври қатъӣ баланд бардошта шуда, он дар кам кардани яку якбораи хароҷотҳо ба воҳиди ягонаи натиҷаҳо ба назар мерасад;

- дар натиҷаи истифодаи технологияи кампартов ва бепартов, амалигардонии дастовардҳои навтарини илмӣю техникӣ, технологияи инноватсионӣ ва ғайра, ифлосшавии муҳити зист бояд кам гардад.

### **Адабиёт**

1. Бобылев С. Н. Зеленая экономика и модернизация / С. Н. Бобылев, В. М. Захаров //Экологоэкономические основы устойчивого развития. Бюллетень «На пути к устойчивому развитию России». - 2012. - № 60. - 90 с.

2. Краснощеков В. Н. Теория и практика эколого-экономического обоснования комплексных мелиораций в системе адаптивно-ландшафтного земледелия /В. Н. Краснощеков. – М.: МГУП, 2001. – 293с. 3. Исайнов Ҳ. Р. Иқтисоди миллӣ: китоби дарсӣ. /Ҳ.Р.Исайнов – Душанбе: Ирфон, 2018. - 648 с. 4.

3. Паёми Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ - Пешвои миллат, Президенти мамлакат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси миллӣ ва Маҷлиси намояндагон аз 22 декабри соли 2016. // «Ҷумҳурият» аз 24 декабри соли 2016. - с. 2.

4. Тағйирёбии иқлим - мушкилоти бузурги сайёра. Суханронии Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон дар конференсияи 21-уми тарафҳои Конвенс

5. Убайдуллоев, Ф. К. Асосҳои концептуалии устувории молиявии корхонаҳои хурду миёна / Ф. К. Убайдуллоев, С. Ш. Шамсов // Паёми молия ва иқтисод. – 2024. – No. 4-2(43). – P. 83-92. – EDN IYNTTM.

#### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Файзуллоев Ҳокимҷон Пардаевич** - ассистенти Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон. Суроға: 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, х.Борбад 48/5, тел: 987888817, E-mail: fayzuloev.hokim@mail.ru

#### **Сведения об авторе**

**Файзуллоев Ҳокимджон Пардаевич** - ассистент Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана. Адрес: 734055, Республика Таджикистан, г.Душанбе, п.Борбад 48/5, тел: 987888817 E-mail: [fayzuloev.hokim@mail.ru](mailto:fayzuloev.hokim@mail.ru)

#### **About the author**

**Fayzuloev Khokimjon Pardaeovich** - assistant International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan. Address: Republic of Tajikistan, Dushanbe, Borbad 48/5, tel: 987888817 E-mail: [fayzuloev.hokim@mail.ru](mailto:fayzuloev.hokim@mail.ru)

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Раджаббоев Ромин

Национальная академия наук РТ  
Институт экономики и демографии

**Аннотация:** В работе рассматриваются современные подходы к оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти в контексте административных реформ в Российской Федерации и Республике Таджикистан. Автор анализирует концепцию Нового государственного менеджмента (НГМ), подчеркивая её влияние на повышение результативности и прозрачности государственного управления. Исследование содержит сравнительный институциональный анализ административных реформ в РФ и РТ. На основе опыта России предложены пути совершенствования системы оценки эффективности органов исполнительной власти Таджикистана, включая внедрение механизмов «электронного правительства», «единого окна» и повышение участия граждан в процессе управления.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию института оценки эффективности в рамках реализации «Национальной стратегии развития Республики Таджикистан до 2030 года».

**Ключевые слова:** эффективность, государственное управление, органы исполнительной власти, административные реформы.

## АРЗЁБИИ САМАРАНОКИИ ФАЪОЛИЯТИ ҲОКИМИЯТИ ИҶРОИЯ

**Шарҳи мухтасар:** Дар ин мақола равишҳои муосири арзёбии фаъолияти мақомоти иҷроия дар заминаи ислоҳоти маъмурӣ дар Федератсияи Русия ва Ҷумҳурии Тоҷикистон баррасӣ шудааст. Муаллиф консепсияи Менеджменти нави ҷамъиятиро (МНМ) таҳлил намуда, таъсири онро ба баланд бардоштани самаранокӣ ва шаффофияти идоракунии давлатӣ таъкид мекунад. Дар тадқиқот таҳлили муқоисавии институтсионалии ислоҳоти маъмурӣ дар Федератсияи Русия ва Ҷумҳурии Тоҷикистон оварда шудааст. Бар асоси таҷрибаи Русия, роҳҳои беҳбуди низомии арзёбии фаъолияти мақомоти иҷроияи ҳокимияти давлатии Тоҷикистон, аз ҷумла ҷорӣ кардани механизмҳои

хукумати электронӣ, равшанӣ ва афзоиши иштироки шаҳрвандон дар идоракунии пешниҳод шудааст.

Аҳамияти амалии мақолаи мазкур дар таҳияи тавсияҳо оид ба тақмили системаи баҳодиҳии самаранокӣ дар доираи татбиқи Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030 мебошад.

**Калидвожаҳо:** самаранокӣ, идоракунии давлатӣ, мақомоти иҷроия, ислоҳоти маъмурӣ, Идоракунии нави давлатӣ, самаранокии муҳофизатӣ, самаранокии иқтисодӣ-иҷтимоӣ.

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF EXECUTIVE AUTHORITIES

**Annotation:** The paper examines modern approaches to assessing the effectiveness of executive authorities in the context of administrative reforms in the Russian Federation and the Republic of Tajikistan. The author analyzes the concept of New Public Management (NPM), emphasizing its impact on improving the effectiveness and transparency of public administration. The study contains a comparative institutional analysis of administrative reforms in the Russian Federation and the Republic of Tajikistan. Based on Russia's experience, ways are proposed to improve the system for evaluating the effectiveness of Tajikistan's executive authorities, including the introduction of e-government, single window mechanisms and increased citizen participation in the governance process.

The practical significance of the work lies in the development of recommendations for improving the institute for performance assessment in the framework of the implementation of the “National Development Strategy of the Republic of Tajikistan until 2030”.

**Keywords:** efficiency, public administration, executive authorities, administrative reforms, New public management, procedural efficiency, socio-economic efficiency.

**Введение.** Сегодня, в эпоху жесткой экономии бюджетных средств и борьбы правительств с бюджетным дефицитом и слабым экономическим ростом, вопросы, связанные с предоставлением наиболее экономически эффективных государственных услуг, встают наиболее остро<sup>3</sup>.

Сложившаяся ситуация подняла вопрос о масштабах и пределах компетенций ответственности государства. Органы исполнительной власти несут ответственность перед гражданами за обеспечение получения не только

---

<sup>3</sup> Public service efficiency: reframing the debate// Rhys Andrews and Tom Entwistle. New York: Routledge, 2014

высококачественных государственных услуг, но и облегчения процесса их получения.

Степень эффективности деятельности органов исполнительной власти и их последующая оценка определяются именно, в возможности и способности инициирования и успешного внедрения административных реформ, которые также оказывали бы воздействие на социально – экономическое благосостояние граждан.

Весь данный процесс усложняется тем, что в государственном управлении не существует единого и повсеместно принятого оценочного механизма оценки работы органов исполнительной власти. В системе государственного управления, как правило, применяется единственный критерий оценки эффективности – это самостоятельная разработка стандартов измерения эффективности. При этом должны учитываться характер экономического, социального и культурного развития государства начиная с момента основания государства до момента инициации оценки эффективности, а также на период проведения данной оценочной деятельности. К сожалению, самостоятельная разработка стандартов измерения эффективности деятельности органов исполнительной власти дает возможность подмены и маскировки сугубо личных, алчных и эгоистичных интересов бюрократической системы под общественные и национальные цели.

Переходя к понятию эффективности, стоит отметить, что само понятие эффективности ввиду своей многогранности превратилось в некое «ругательство». В современной науке существуют десятки трактовок понятия и видов эффективности. Нас данное понятие интересует, прежде всего, в контексте административной теории. Понятие «эффективности» наряду с экономической составляющей (отношение объема предоставленных гражданам услуг к стоимости ресурсов, необходимых для предоставления нужного объема услуг), выбирает в себя и организационную (техническую) составляющую, которая подразумевает под собой степень соответствия органов исполнительной власти потребностям, ресурсам и знаниям их граждан, то есть отражает соответствие управленческого органа внешним условиям. Техническая эффективность означает степень соответствия государственных служб потребностям, знаниям и ресурсам их клиентов, то есть отражает соответствие управленческой организации внешним условиям. Все это отчетливо демонстрирует всю сложность подхода к процессу разработки, определения и непосредственного проведения оценочной деятельности в государственном управлении.

В современных условиях происходит процесс перестройки существующей пирамиды власти в соответствии с концепцией Нового государственного менеджмента (далее - НГМ), а также качественного изменения способов и методов государственного управления. В результате должна произойти трансформация государства из владельца общенародных природных ресурсов и собственности граждан в субъект управления, который будет нести ответственность и вести отчетность перед общественностью за распоряжение их делами<sup>4</sup>.

В государственном управлении одним из ключевых факторов, оправдывающих или же подвергающих сомнению методы и формы деятельности государственных институтов, входящих в систему государственного управления, принято считать эффективность. Основной проблемой реализации государственного управления на всех уровнях – государственном и местном является эффективная организация работы системы административно – государственного управления. Это приобретает особую актуальность и в постиндустриальном обществе.

Как писал Д. Белл в «Записках о постиндустриальном обществе» (1967): «Постиндустриальное общество определяется как общество, в экономике которого приоритет перешел от преимущественного производства товаров к производству услуг, проведению исследований, организации системы образования и повышению качества жизни; в котором класс технических специалистов стал основной профессиональной группой и, что самое важное, в котором внедрение нововведений... во все большей степени стало зависеть от достижений теоретического знания... Постиндустриальное общество... предполагает возникновение нового класса, представители которого на политическом уровне выступают в качестве консультантов, экспертов или технократов»<sup>5</sup>.

Это все предопределило отход от традиционного механистического подхода, где управление основывается на четких бюрократических правилах, предложенных в концепции М. Вебера, а также на научном подходе управления Ф. Тэйлора и переход к поиску новых теоретических моделей и практических методик реализации эффективного государственного управления.

Мировой финансово – экономический кризис 2008 – 2010 гг. вызвал новую волну интереса, сфокусировал внимание на размере и стоимости

---

<sup>4</sup> Иванов В.Н., Патрушев В.И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. 2-е изд. М., 2001. С. 205

<sup>5</sup> Bell D. Notes on the Post-Industrial Society // The Public Interest. 1967. № 7. P. 102

государственного сектора. В государственный сектор входят институты, которые наряду с выполнением политических функций и функций по осуществлению регулирования экономики также производят нерыночные товары и услуги для коллективного и индивидуального потребления и перераспределяют доходы и богатство, тем самым реализуя цели социальной политики<sup>6</sup>.

Во многих странах мира масштабные сокращения государственных расходов были направлены на снижение дефицитных бюджетов. Центральным моментом во всех возникших спорах была эффективность государственного управления и выявление путей исполнения своих обязанностей со стороны государства, но теперь уже с существенно сокращенным бюджетом. Беспокойства, связанные с эффективностью государственного управления не новы. Проблема, связанная с экономической эффективностью была основополагающей в формировании концепции Нового Государственного Менеджмента. Т. Геблер и Д. Осборн (T. Gaebler, D. Osborne), определяют данную концепцию как направленную на эффективность и результативность деятельности во всех ее формах – организационной, экономической, социальной<sup>7</sup>.

Данная концепция возникла в ходе проведения реформ общественного сектора в англоязычных странах (Австралии, Новой Зеландии, Великобритании) в 1980 – х годах и реализуется по сей день. Фундаментальной предпосылкой является то, что реформирование государственного управления должно протекать по пути приближения идей менеджмента в общественном секторе к идеям, принятым в бизнес среде<sup>8</sup>.

Применение идей менеджмента в процессе государственного управления преследует цель предоставления выбора более широкого круга оказываемых услуг всеми уровнями исполнительных органов власти. Повышая конкуренцию в процессе предоставления услуги, идет процесс стимулирования качества предоставляемых услуг населению, что является немаловажным для них как потребителей. То есть акцент делается на повышении эффективности деятельности органов исполнительной власти.

---

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики. Энциклопедия статистических терминов в 8 томах. // М: 2013 г. Том 4. – С. 24

<sup>7</sup> Тютин Д.В. Эволюция нового государственного управления: логика эффективности, результативности и менеджмента публичных ценностей. // Экономические науки. Город: Калуга. 19.04.14. – С. 179

<sup>8</sup> Баранов И.Н. Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения//Российский журнал менеджмента. 2012. Том 10, №1. – С. 52

Наиболее неблагоприятным сценарием злоупотребления менеджеристского подхода в процессе управления является приватизация отраслей государственного управления. В противовес к этому, применение методик бизнеса в процессе государственного управления и предоставления услуг заключается в координации и непрямом воздействии на поставщиков услуг с помощью предоставления населению и гражданам более доступной информации об условиях, качестве и этих услугах.

Следовательно, закономерен вывод о том, что свободный выбор и добросовестная конкуренция становятся основными идеями в целях борьбы за эффективность, которые проходят «красной нитью» в национальных программах государственно – административных реформ по всему миру<sup>9</sup>.

Критика данной концепции в совокупности сводится к тому, что фундаментальные проблемы общественного сектора, такие как: коррупция, человеческие ошибки, сбои сложных систем, негативное политическое влияние на формирование и реализацию программ и др. не исправит никакая система менеджмента. Другой особенностью данного подхода является то, что нет единой теории НГМ, так как она трактуется каждой дисциплиной по-своему, будь то экономика, социология, политические науки, теория организации и т.п.

Как показывает опыт прошедшего столетия, переосмысление парадигмы государственного управления требовало не столько условий финансово-экономического кризиса 2008 – 2010 гг., сколько трансформации отношения к государству новым поколением граждан. Автор настоящей статьи считает разумным присоединиться к значимой мысли научного деятеля сферы общественного сектора – Дж. Фредериксона [Frederickson, 1996, p. 269]: «Новое поколение, без сомнения, создаст свою версию государственного управления, которую будет считать новой парадигмой»<sup>10</sup>.

Перед тем как оценивать эффективность деятельности органов исполнительной власти, целесообразно задаться вопросом о содержании понятия «эффективность».

Термин «эффект» (от лат. effectus) обозначает какое – либо действие, состояние объекта. Таким образом, термин «эффективный» (от лат. effectivus)

---

<sup>9</sup> Л. В. Сморгун, А. П. Альгин, И. Н. Барыгин [и др.]; под ред. Л. В. Сморгунова. // Государственная политика и управление: учебник: в 2 ч. – Ч. 1: Концепции и проблемы государственной политики и управления. – М.: РОССПЭН, 2006. – С. 306

<sup>10</sup> Баранов И.Н. Новый государственный менеджмент: эволюция теории и практики применения//Российский журнал менеджмента. 2012. Том 10, №1. – С. 62

обозначает дающий результат, действенный<sup>11</sup>. Стоит отметить, что эффект государственного управления представляет собой целенаправленное воздействие субъекта управления в лице государства на объект управления, то есть общество, с целью достижения поставленных целей и задач в изменяющихся условиях. Эффект ориентирован на будущее, таким образом, эффективность характеризуется способностью оказывать действие, приносить эффект. Есть также и иной, общепринятый подход к определению понятия эффективность – относительный эффект, определяемый как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение<sup>12</sup>.

Под эффективностью в государственном секторе понимается не только максимизация количества производимых услуг (outputs) и снижение стоимости затраченных ресурсов (финансовых, материальных, людских, т. е. inputs) на их производство, но также и их качество. Создается своего рода дилемма. Имеется в виду подход, в рамках которого оценивается, должен ли гражданин получать больше общественных благ и услуг, т. е. услуг, производимых государством согласно своим потребностям (гражданина) или же государство должно сократить расходы для инвестирования, направленного на последующее приспособление уже произведенных общественных благ и услуг к желаниям граждан.

Что же подразумевается под «государственными услугами»? Под этим понятием понимается система производства общественных благ, за которые отвечает исполнительный орган власти в лице правительства. В ведении правительства находятся: образование, здравоохранение, специализированные государственные учреждения, школы, больницы, военные части. Эффект от принимаемых решений со стороны политиков проявляется в проведении разнообразных реформ, тогда как государственные управленцы несут ответственность за стратегическое управление и дальнейшее повышение уровня государственных услуг.

При повышении эффективности в своей деятельности правительства должны ставить во главу угла такие ценности как справедливость между поколениями и удовлетворенность граждан предоставляемыми государственными услугами<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2007. – С. 495

<sup>12</sup> Там же

<sup>13</sup> Public service efficiency: reframing the debate// Rhys Andrews and Tom Entwistle. New York: Routledge, 2014

Как оценивать эффективность деятельности исполнительных органов власти? Принято выделять следующие виды оценки: количественная, качественная и смешанная. Количественная оценка производится в абсолютных и относительных величинах на основе статистических данных, тогда как качественная оценка базируется на тенденциях развития и профессиональном суждении государственного управленца. Смешанный вид оценки предполагает комбинированное использование как количественных, так и качественных показателей. Оценка деятельности исполнительного органа государственной власти осуществляется в рамках установленных направлений и в пределах его компетенции. Но в то же время должны учитываться и внешние факторы воздействия, которые влияют на процесс деятельности, что более свойственно федеральным государственным образованиям.

При оценке деятельности органов государственного управления авторы применяют разную терминологию:

- Оценка эффективности;
- Оценка качества;
- Оценка результативности.

Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти зависит не только от учета понесенных затрат, но и от качества исполнения возложенных на них обязанностей. Целью управленческой деятельности государства является получение большего эффекта с наименьшими затратами. Следовательно, из этого вытекает необходимость сравнения полученного результата с затратами, то есть соотнести эффект с затратами, сопоставить абсолютные величины. В процессе формирования определенной базы данная процедура соотнесения позволяет осуществить процесс оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти. Под эффективностью автор данной статьи будет понимать отношение результатов деятельности (эффекта) организации или человека к затратам на достижение результатов (ресурсам).

Эффективность – это результативность, относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта<sup>14</sup>.

**Заключение.** В данной работе была произведена попытка сопоставления показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти Российской Федерации и Республики Таджикистан, а также дальнейшее

---

<sup>14</sup> Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 544.

изучение опыта Российской Федерации для апробации в процессе деятельности органов исполнительной власти Республики Таджикистан.

В условиях Республики Таджикистан действенным было бы принятие следующих мер:

1. Успешное внедрение и запуск электронного правительства, при помощи партнеров по развитию;
2. Создание Центров содействия гражданам в получении государственной услуги;
3. Внедрение системы «единого окна» на все услуги предоставляемые органами исполнительной власти Республики Таджикистан.

Согласно автору работы, перечисленные направления совершенствования сыграют ключевую роль при повышении качества предоставляемых услуг и уменьшения бюрократических барьеров, что послужит повышению уровня доверия граждан и установлению обратной устойчивой связи.

Понимание того, что в современном динамичном мире, где потребности населения в странах по всему миру с каждым годом растут, вынуждает исполнительные органы власти прикладывать все больше усилий на пути к обеспечению достойных условий для проживания и развития своих граждан. Органы исполнительной власти должны стремиться к повышению эффективности своей деятельности в части повышения уровня и качества государственных услуг, которые удовлетворяли бы основную массу населения и не приводили к социальным взрывам.

### **Литература**

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года в ред. от 21.07.2014 г.
2. Конституция Республики Таджикистан от 06.11.1994 года от 22.06.2013 г.
3. Федеральный конституционный закон «О Правительстве Российской Федерации» от 17.12.1997 под №2 – ФКЗ
4. Конституционный закон Республики Таджикистан «О Правительстве» от 21.05.2001 года под № - 4
5. Указ Президента Российской Федерации от 23.05.1996 г. Под №763 «О порядке опубликования и вступления в силу актов Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации и нормативных правовых актов федеральных органов исполнительной власти»;

6. Указ Президента Республики Таджикистан от 09.12.2007 г., №355, «Об образовании Совета национального развития при Президенте Республики Таджикистан».
7. Регламент Правительства Российской Федерации, утвержденный постановлением Правительства Российской Федерации от 1.06.2014 года под №260;

#### **Сведения об авторе**

**Раджаббоев Ромин** – магистрант второго курса Института экономики и демографии национальной академии наук Таджикистана. Адрес: 734024 Республика Таджикистан, г. Душанбе ул. С. Айни 44. Эл. почта: info@ied.tj, Тел: +992 (37) 221-67-50

#### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Раджаббоев Ромин** - магистранти курси 2-юми Институди иқтисодиёт ва демографии Академии миллии илмҳои Тоҷикистон. Суроға: 734024 Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, кучаи Айний, 44. Почтаи электронӣ: info@ied.tj, Тел: +992 (37) 221-67-50

#### **About the author**

**Rajabboev Romin** - second-year master's student at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan. Address: 734024 Republic of Tajikistan Dushanbe, 44 S. Ayni Street Email: info@ied.tj, Tel: +992 (37) 221-67-50

**МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТАМИ  
ТАДЖИКИСТАНА ЧЕРЕЗ ВНЕДРЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО  
ПОДХОДА В РАМКАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ОБРАЗОВАНИЯ ДО 2030 ГОДА**

**Каламфурова Асел Джурабековна**

*Таджикский государственный финансово-экономический университет*

**Аннотация.** В статье обосновывается необходимость стратегической модернизации управления университетами Республики Таджикистан на основе компетентностного подхода. Раскрыты теоретические основы компетентностного подхода в теории менеджмента, проанализированы особенности его применения в системе высшего профессионального образования Таджикистана. Особое внимание уделено разработке методологических и методических подходов к оценке качества профессиональной подготовки выпускников. Предложены модель компетенций по должности, аддитивная модель комплексной оценки уровня профессиональной компетентности выпускников, алгоритм её расчёта и рекомендации по совершенствованию балльно-рейтинговой системы. Показано, что системное внедрение компетентностного подхода является ключевым инструментом успешной реализации Национальной стратегии развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, модернизация управления университетами, Национальная стратегия развития образования-2030, профессиональная компетентность, модель компетенций по должности, качество подготовки выпускников, балльно-рейтинговая система.

**MODERNIZATION OF UNIVERSITY MANAGEMENT IN TAJIKISTAN  
THROUGH THE IMPLEMENTATION OF A COMPETENCE-BASED  
APPROACH WITHIN THE FRAMEWORK OF THE NATIONAL  
EDUCATION DEVELOPMENT STRATEGY UNTIL 2030**

**Abstract:** The article substantiates the need for strategic modernization of university management in the Republic of Tajikistan based on the competency-based approach. The theoretical foundations of the competency-based approach in management theory are revealed, and the specifics of its application in the higher professional education system of Tajikistan are analyzed. Special attention is paid to

*the development of methodological approaches to assessing the quality of graduates' professional training. The authors propose a position-specific competency model, an additive model for comprehensive assessment of professional competence, and recommendations for improving the point-rating system. It is shown that the systematic implementation of the competency-based approach is a key tool for the successful implementation of the National Education Development Strategy of the Republic of Tajikistan until 2030.*

**Keywords:** competency-based approach, university management modernization, National Education Strategy-2030, professional competence, competency model, quality of graduate training.

## **МОДЕРНИЗАТСИЯИ ИДОРАКУНИИ ДОНИШГОҲҲОИ ТОҶИКИСТОН ТАВАССУТИ ҶОРӢ НАМУДАНИ МУНОСИБАТИ САЛОҲИАТНОКӢ ДАР ДОИРАИ СТРАТЕГИЯИ МИЛЛИИ РУШДИ МАОРИФ ТО СОЛИ 2030**

**Аннотатсия:** Дар мақола зарурати модернизатсияи стратегӣ идоракунии донишгоҳҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон дар асоси усули компетенсияҳо асоснок карда шудааст. Асосҳои назариявии усули компетенсияҳо дар назарияи менеҷмент ошкор карда шуда, хусусиятҳои табиқи он дар системаи маорифи касбӣ-оли таҳлил гардидааст. Модели компетенсияҳо аз рӯи вазифа, модели иловагии арзёбии мураккаби салоҳияти касбӣ ва тавсияҳо оид ба тақмили системаи ҳолӣ-рейтингӣ пешниҳод карда шудаанд. Нишон дода шудааст, ки ҷорӣ намудани усули компетенсияҳо воситаи калидии амалигардонии Стратегияи миллии рушди маорифи Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030 мебошад.

**Калидвожаҳо:** усули компетенсияҳо, модернизатсияи идоракунии донишгоҳҳо, Стратегияи миллии маориф-2030, салоҳияти касбӣ, модели компетенсияҳо, сифати тайёркунии хатмкунандагон.

**Введение.** В современных условиях глобальной конкуренции, ускоренной цифровизации и перехода к экономике знаний качественное высшее образование становится ключевым фактором социально-экономического развития любого государства. Республика Таджикистан, реализуя курс на ускоренную индустриализацию и формирование инновационной экономики, уделяет особое внимание модернизации системы высшего профессионального образования.

Важнейшим стратегическим документом в этой сфере выступает **Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года** (утверждена Постановлением Правительства РТ от 29 сентября 2020 г. № 526). Стратегия предусматривает глубокую институциональную трансформацию высшего образования, его интеграцию в европейское образовательное пространство и существенное повышение качества подготовки специалистов.

Одним из наиболее эффективных инструментов такой модернизации является **компетентностный подход**. Несмотря на определённые успехи в присоединении к Болонскому процессу, внедрение компетентностного подхода в управление университетами Таджикистана остаётся недостаточно системным.

**Цель статьи** — обосновать теоретические и методологические основы внедрения компетентностного подхода в систему управления университетами Таджикистана и разработать практические рекомендации по его реализации в рамках Национальной стратегии-2030.

### **Теоретические и методологические основы компетентностного подхода в управлении университетами**

Менеджмент как самостоятельная научная дисциплина сформировался во второй половине XX века. Он изучает процессы функционирования субъектов экономики под влиянием макро- и микроэкономических факторов. Элементами организации выступают процессы, ресурсы, условия, трудовой коллектив, а также факторы внешней и внутренней среды. Человек в этой системе рассматривается одновременно как ресурс организации и как элемент социума. Именно поэтому менеджмент находится на пересечении экономики, психологии, социологии и других наук [2;3].

Объединение перечисленных элементов в единую систему, ориентированную на достижение конкретных целей и получение полезного результата, а также постоянное воздействие внешней среды создают сложности для изучения в рамках традиционных дисциплин. В этих условиях возникла потребность в самостоятельной междисциплинарной науке — менеджменте [3].

В научной литературе существует множество определений понятия «менеджмент». Наиболее распространённые подходы к его трактовке можно систематизировать следующим образом:



Обобщая различные трактовки, менеджмент можно определить как **комплексный процесс обеспечения целенаправленной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования ресурсов на основе принципов, функций, методов и организационной структуры управления, адекватных условиям внешней среды [3].**

В современных условиях менеджмент всё больше опирается на **компетентностный подход**. Его становление связано с именами Д. Мак-Клелланда [4], Р. Бояциса [6], Л. Спенсера и С. Спенсера [5]. В 1970-х годах Д. Мак-Клелланд предложил компетентностный подход как альтернативу традиционным методам оценки персонала (академические оценки и тесты IQ). Он ввёл понятие «переменных компетенций» и разработал методику поведенческого интервью на основе тематического апперцептивного теста (ТАТ).

Л. Спенсер и С. Спенсер расширили данную методологию, определив компетенцию как «любую индивидуальную характеристику, которая может быть измерена, надёжна и способна дифференцировать превосходных и средних исполнителей». Ими был разработан список из 360 индикаторов, описывающих 21 компетенцию.

В настоящее время выделяют два основных подхода к пониманию компетенций:



В странах СНГ, в том числе в Республике Таджикистан, компетентностный подход получил активное развитие в сфере образования после присоединения к Болонскому процессу. Он рассматривается как основной механизм формирования готовности выпускников к работе в условиях быстрых изменений социально-экономической среды [12].

**Компетенция** (от лат. *competentia* — круг полномочий) — это совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), направленных на эффективное выполнение определённого круга задач [7].

**Компетентность** — интегральная характеристика личности, выражающаяся в обладании соответствующими компетенциями и готовности применять их на практике [8].

Компетенции принято классифицировать на:

- **Общие (универсальные, ключевые)** — применимы ко всем представителям профессии.
- **Специфические (профессиональные)** — характерны для конкретной должности или группы должностей.
- **Корпоративные** — отражают ценности и стратегию конкретного университета.

Особое значение имеет разработка **модели компетенций по должности** — совокупности компетенций, необходимых для эффективного выполнения функций конкретной должности. Построение такой модели предполагает интеграцию компетентностного, программно-целевого, процессного и функционального подходов и позволяет создать ядро для всех подсистем управления персоналом университета [10;5].

Таким образом, компетентностный подход выступает не только как педагогическая технология, но и как стратегический инструмент модернизации управления высшими учебными заведениями, обеспечивающий системную связь целей университета, процессов, должностных функций и уровня подготовки кадров.

Развитие качественного состояния социально-экономической системы Республики Таджикистан напрямую зависит от эффективности функционирования системы образования, которая играет ключевую роль в формировании человеческого капитала и подготовке высококвалифицированных специалистов для отраслей национальной экономики. Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года (утверждена Постановлением Правительства РТ от 29 сентября 2020 г. № 526) определяет стратегические направления модернизации высшего образования, включая его интеграцию в европейское образовательное пространство, переход на компетентностно-ориентированные стандарты и обеспечение соответствия подготовки кадров актуальным потребностям рынка труда и задачам ускоренной индустриализации страны.

Компетентностный подход в педагогической науке представляет собой принципиально новую парадигму образования. Его сущность заключается в смещении акцента с передачи и усвоения готовых знаний на формирование у студентов способности самостоятельно находить, отбирать и эффективно применять необходимые знания, умения и личностные качества в реальных профессиональных и жизненных ситуациях. Данный подход направлен на активизацию познавательной, коммуникативной и личностной активности обучающихся, развитие их самостоятельности и готовности к непрерывному профессиональному росту [7;8].

В научной литературе в структуре компетентности специалистов, выпускаемых учреждениями высшего профессионального образования, выделяют четыре основных блока [7;9]:

1. **Общая профессиональная компетентность** — совокупность общепрофессиональных знаний, умений, навыков и способностей, обеспечивающих эффективную деятельность в широком спектре родственных профессий.
2. **Специальная профессиональная компетентность** — уровень квалификационной подготовки, позволяющий выполнять конкретные профессиональные функции в соответствии с требованиями государственных квалификационных характеристик.
3. **Общая социально-экономическая компетентность** — интегративная профессионально-личностная характеристика, включающая аксиологический, потребностно-мотивационный, когнитивный, деятельностный и рефлексивный компоненты, необходимая для эффективной деятельности в динамичных экономических условиях.
4. **Общая социально-психологическая компетентность** — готовность и способность к эффективному взаимодействию с окружающими, пониманию эмоциональных состояний других людей, построению конструктивных межличностных и деловых отношений.

Особое значение имеют **ключевые (универсальные) компетенции**, которые носят надпредметный, междисциплинарный характер и формируются на протяжении всего периода обучения. Их развитие требует перехода от традиционной дисциплинарной модели к созданию интегрального образовательного пространства, где центральное место занимает **личностно-деятельностный подход** [7;8].

В Республике Таджикистан системное внедрение компетентностного подхода активизировалось после присоединения к Болонскому процессу. Важными этапами стали переход на трёхступенчатую систему высшего образования (бакалавриат — магистратура — докторантура), внедрение Европейской системы накопления и перевода кредитов (ECTS) и балльно-рейтинговой системы оценки знаний. С 2015 года в рамках проекта Глобального партнёрства по образованию (ГПО) начался целенаправленный переход учреждений высшего образования на компетентностные стандарты [1;14;18].

Однако практическая реализация компетентностного подхода в управлении университетами Таджикистана сталкивается с рядом объективных трудностей [18;19]:

- сохранение доминирования традиционной знаниевой парадигмы («знания – умения – навыки»);
- слабая корреляция содержания образовательных программ с реальными запросами рынка труда и отраслей экономики;
- недостаточная готовность профессорско-преподавательского состава к работе в компетентностно-ориентированной модели;
- отсутствие унифицированных моделей компетенций по должностям и эффективных механизмов мониторинга сформированности компетенций;
- ограниченные возможности адаптации учебных материалов к современным тенденциям развития образования.

Современный рынок труда требует от выпускников вузов не только глубоких профессиональных знаний, но и универсальных навыков: способности работать в команде, принимать самостоятельные решения, проявлять инициативу, быстро адаптироваться к изменениям, обладать стрессоустойчивостью и предпринимательским мышлением. В условиях Четвёртой промышленной революции, цифровой трансформации и ускорения социально-экономических процессов эти требования становятся определяющими [19].

Компетентностный подход позволяет успешно решать ключевые задачи, поставленные Национальной стратегией развития образования до 2030 года:

- формирование образовательных стандартов и программ нового поколения на основе результатов обучения и компетенций;
- обеспечение академической и профессиональной мобильности выпускников;
- укрепление связей университетов с рынком труда и работодателями;
- создание условий для реализации концепции «образование в течение всей жизни»;
- развитие студентоцентрированного обучения и индивидуальных образовательных траекторий;
- повышение качества человеческого капитала для реализации целей ускоренной индустриализации и инновационного развития страны.

**Преимущества** компетентного подхода очевидны: повышение практической направленности образования, рост мотивации студентов, улучшение качества подготовки и конкурентоспособности выпускников на рынке труда [8;21].

В то же время подход имеет определённые **ограничения**: риск чрезмерной утилитарности, сложность адаптации при радикальных изменениях рынка труда, необходимость значительных инвестиций в переподготовку ППС и инфраструктуру вузов.

Таким образом, компетентный подход выступает не только педагогической инновацией, но и **стратегическим инструментом модернизации управления университетами Таджикистана**. Его системное внедрение требует комплексной трансформации всей системы управления вузом — стратегического планирования, управления персоналом, образовательного процесса, оценки качества и взаимодействия с внешними стейкхолдерами в целях успешной реализации Национальной стратегии развития образования до 2030 года.

Система высшего профессионального образования Республики Таджикистан активно интегрируется в мировое, в первую очередь европейское, образовательное пространство. **Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года** предусматривает ускорение процесса присоединения к Болонской декларации, создание национальной системы квалификаций и внедрение механизмов обеспечения качества образования на основе компетентного подхода.

С 2015 года в республике начался целенаправленный переход на компетентные стандарты. Результаты образовательного процесса перешли из категории «квалификация» в категорию «компетенции». Однако институционализация компетентного подхода в практике таджикских университетов пока остаётся недостаточно глубокой. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка методологических и методических подходов к оценке качества профессиональной подготовки выпускников.

Оценка качества подготовки в условиях компетентного подхода требует системного видения. Компетентность как интегративная характеристика личности обладает всеми признаками системы: целостностью, структурностью, взаимосвязанностью компонентов и направленностью на

результат. Поэтому оценка должна охватывать не только когнитивный и операциональный уровни, но и мотивационный, ценностно-смысловой, эмоционально-волевой и поведенческий аспекты.

В настоящее время основным инструментом оценки результатов обучения в вузах Таджикистана является **балльно-рейтинговая система**. Анализ существующих методических подходов к её применению позволяет выделить три основные группы (табл. 3.1).

**Таблица 1. Сравнительная характеристика методических подходов к применению балльно-рейтинговой системы оценки**

| Параметры сравнения         | I группа                                         | II группа                                   | III группа                                 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Принцип процедуры оценки    | Текущий и итоговый контроль по каждой дисциплине | Дифференцированный подход (теория/практика) | Комплексная оценка всех элементов процесса |
| Предмет оценки              | Все виды учебной деятельности                    | Средний показатель успеваемости             | Полный набор компетенций                   |
| Форма отражения результатов | 100-балльная шкала                               | 100-балльная + 5-балльная                   | 100-балльная + ECTS                        |

*Составлено автором на основе анализа практики вузов РТ.*

Несмотря на широкое применение балльно-рейтинговой системы, она имеет ряд существенных недостатков в контексте компетентного подхода: слабая связь с конечными результатами обучения, низкая ориентация на формирование компетенций, высокая трудоёмкость и отсутствие унифицированной модели.

Для преодоления указанных проблем предлагается **комплексный методический подход** к оценке уровня профессиональной компетентности выпускников, основанный на следующих принципах:

- ✧ нормативно-правовая обоснованность;
- ✧ целевая направленность;
- ✧ сравнимость результатов;

- ✧ группировка показателей по компонентам компетентности;
- ✧ ориентация на управленческие решения.

В качестве частных показателей предлагается использовать[13]:

- $U(x_i)$  — уровень сформированности общекультурных компетенций;
- $U(y_j)$  — уровень сформированности профессионально-практических компетенций;
- $U(ОКК)$  — уровень общекультурной компетентности;
- $U(ППК)$  — уровень профессионально-практической компетентности;
- $СПК$  — степень профессиональной компетентности.

**Аддитивная модель** комплексной оценки уровня профессиональной компетентности выпускника имеет следующий вид:

$$S_{ПК} = G_{ОКК} \cdot U(ОКК) + G_{ППК} \cdot U(ППК)$$

где:

| Обозначение | Расшифровка                                                                                          | Примечание                                                                                                                       |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СПК         | <b>Степень профессиональной компетентности</b><br>выпускника (интегральный / комплексный показатель) | Итоговый результат оценки (в процентах или баллах)                                                                               |
| GOKK        | <b>Весовой коэффициент</b><br>общекультурной компетентности                                          | Доля значимости ОКК в общей компетентности<br>( $G_{\text{ОКК}} + G_{\text{ППК}} = 1$ )<br>$G_{\text{ОКК}} + G_{\text{ППК}} = 1$ |
| U(ОКК)      | <b>Уровень сформированности</b><br><b>общекультурной компетентности</b>                              | Рассчитывается в %                                                                                                               |
| GППК        | <b>Весовой коэффициент</b>                                                                           | Доля значимости ППК                                                                                                              |

|        |                                                                             |                    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|
|        | профессионально-практической компетентности                                 |                    |
| U(ППК) | <b>Уровень сформированности профессионально-практической компетентности</b> | Рассчитывается в % |

гор

итм определения уровня профессиональной компетентности включает шесть этапов: постановка целей, определение частных показателей, расчёт групповых и комплексного показателей, формирование рейтинга, принятие управленческих решений.

**Таблица 2. Основные направления использования результатов оценки уровня профессиональной компетентности**

| <b>Участник</b> | <b>Оценка (мониторинг)</b>            | <b>Управленческие решения</b>          |
|-----------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Университет     | Мониторинг формирования компетенций   | Корректировка образовательных программ |
| Студент         | Самооценка уровня подготовки          | Планирование индивидуальной траектории |
| Работодатель    | Оценка качества подготовки кандидатов | Принятие решений о трудоустройстве     |

*Составлено автором.*

Предлагаемый методический подход позволяет перейти от фрагментарной оценки отдельных дисциплин к комплексной оценке уровня профессиональной компетентности выпускника, обеспечить объективность, сопоставимость результатов и создать действенный механизм управления качеством образования в университетах Таджикистана в рамках реализации **Национальной стратегии развития образования до 2030 года.**

Компетентностный подход выступает стратегическим инструментом модернизации управления университетами Таджикистана. В работе обоснованы теоретические основы подхода, раскрыты особенности его применения в

национальной системе образования и предложены конкретные методические инструменты оценки качества подготовки выпускников.

Реализация предложенных моделей и рекомендаций позволит существенно повысить эффективность управления вузами, обеспечить успешное выполнение задач Национальной стратегии развития образования до 2030 года и внести вклад в формирование конкурентоспособного человеческого капитала Республики Таджикистан.

## Литература

1. Национальная стратегия развития образования Республики Таджикистан на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Утверждена Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 29 сентября 2020 г. № 526. – Душанбе, 2020.
2. Кириллова Н.Б. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 368 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2020. – 672 с.
4. Мак-Клелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2019.
5. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе: модели максимальной эффективности работы. – М.: Гиппо, 2022. – 384 с.
6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. – М.: Гиппо, 2018.
7. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2021.
8. Хуторской А.В. Компетентностный подход в обучении: науч.-метод. пособие. – М.: Эйдос, 2019. – 208 с.
9. Сахарова Н.С. Компетенции и компетентность в современном образовании // Высшее образование в России. – 2022. – № 5. – С. 45–56.
10. Чуланов О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: монография. – М.: Изд-во РАГС, 2020.
11. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. – М.: Когито-Центр, 2019.
12. Байденко В.И. Болонский процесс: курс лекций. – М.: Логос, 2021.
13. Сарченко В.И., Категорская Т.П. Методический подход к оценке качества профессиональной подготовки выпускников вузов в формате компетентностного подхода // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 8. – С. 203–210.
14. Закон Республики Таджикистан «Об образовании» от 22 июля 2013 года № 1005 (в ред. 2022 г.).

15. Послание Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона Маджлиси Оли Республики Таджикистан (актуальные ежегодные послания 2020–2025 гг.).
16. UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action. – Paris, 2015.
17. European Commission. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning. – Luxembourg, 2022.
18. Мирзоев С.К. Модернизация высшего образования Таджикистана в условиях глобализации: монография. – Душанбе: Ирфон, 2023. – 312 с.
19. Рахимов Р.Р. Компетентностный подход в подготовке кадров для инновационной экономики Таджикистана // Вестник Таджикского национального университета. – 2024. – № 2. – С. 145–158.
20. Иванов Д.А. Компетенции и компетентность: опыт системного анализа // Педагогика. – 2022. – № 4. – С. 12–24.
21. Тагунова И.А. Балльно-рейтинговая система оценки в компетентностном формате образования. – М.: ФЛИНТА, 2021.
22. Гафуров, П. Д. Теоретические и эмпирические аспекты взаимосвязи и взаимовлияния валютного курса и ВВП / П. Д. Гафуров, Ш. Н. Турахонзода // Финансово-экономический вестник. – 2020. – № 1(21). – С. 69-77. – EDN YRBGHZ.

### **Информация об авторе**

**Каламфурова Асел Джурабековна** - Таджикский государственный финансово - экономический университет, ассистент кафедры бухгалтерского учёта, Адрес: 734067, г. Душанбе, ул. Нахимова, 64/14 E-mail: [asel.tgufe@gmail.com](mailto:asel.tgufe@gmail.com) Веб-сайт: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Қаламфурова Асел Ҷурабековна** - Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон, ассистенти кафедраи ҳисобдорӣ, Суроға: 734067, ш. Душанбе, кӯч. Нахимов, 64/14 E-mail: [asel.tgufe@gmail.com](mailto:asel.tgufe@gmail.com) Веб-сайт: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

### **Information about the author**

**Kalamfurova Asel Jurabekovna** - Tajik State University of Finance and Economics, Assistant of the Department of Accounting, Address: 734067, Dushanbe city, Nakhimova str., 64/14 E-mail: [asel.tgufe@gmail.com](mailto:asel.tgufe@gmail.com) Website: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

## СОҶАҲОИ САНОАТИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН: АФЗАЛИЯТ ВА ДУРНАМОИ РУШД

**Файзулоев Ҳокимҷон Пардаевич**

*Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон*

**Аннотатсия.** Дар мақола вазъи кунунӣ ва дурнамои рушди соҳаҳои саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳлил карда шудааст. Афзалиятҳои асосии саноати кишвар, аз ҷумла саноати кӯҳӣ, металлургия, энергетика, саноати сабук ва коркарди маҳсулоти кишоварзӣ баррасӣ гардидаанд. Муаллиф омилҳои таъсиррасон ба рушди саноат, аз қабili захираҳои табиӣ, инфрасохтор, сармоягузорӣ, инноватсия ва сиёсати давлатии саноатикунониро таҳлил менамояд. Ҳамчунин мушкilotи мавҷуда, аз ҷумла вобастагӣ аз ашёи хом, маҳдудияти технологияҳои муосир ва сатҳи пасти диверсификатсияи истеҳсолот муайян карда шудаанд. Дар асоси таҳлил самтҳои афзалиятноки рушди саноат ва чораҳои баланд бардоштани рақобатпазирии иқтисоди миллӣ пешниҳод мегарданд.

**Калидвожаҳо:** саноати Тоҷикистон, рушди саноат, саноатикунонӣ, иқтисоди миллӣ, саноати кӯҳӣ, металлургия, энергетика, сармоягузорӣ, инноватсия, рақобатпазирӣ.

## ОТРАСЛИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН: ПРИОРИТЕТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** В статье анализируются современное состояние и перспективы развития отраслей промышленности Республики Таджикистан. Рассматриваются ключевые преимущества национальной промышленности, включая горнодобывающую промышленность, металлургию, энергетику, лёгкую промышленность и переработку сельскохозяйственной продукции. Исследуются факторы, влияющие на развитие промышленности: природно-ресурсный потенциал, инфраструктура, инвестиции, инновации и государственная политика индустриализации. Выявлены основные проблемы, связанные с сырьевой зависимостью, ограниченным использованием современных технологий и недостаточной диверсификацией производства. На основе проведённого анализа предложены приоритетные направления промышленного развития и меры по повышению конкурентоспособности национальной экономики.

**Ключевые слова:** промышленность Таджикистана, промышленное развитие, индустриализация, национальная экономика, горнодобывающая промышленность, металлургия, энергетика, инвестиции, инновации, конкурентоспособность.

## INDUSTRIES OF THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN: PRIORITIES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

**Annotation.** The article analyzes the current state and development prospects of industrial sectors in the Republic of Tajikistan. It examines the key advantages of the national industry, including mining, metallurgy, energy, light industry, and agricultural processing. The study investigates the factors influencing industrial development, such as natural resources, infrastructure, investment, innovation, and state industrialization policy. The main challenges identified include dependence on raw materials, limited adoption of modern technologies, and insufficient production diversification. Based on the analysis, priority areas for industrial development and measures to enhance the competitiveness of the national economy are proposed.

**Keywords:** Tajikistan industry, industrial development, industrialization, national economy, mining industry, metallurgy, energy sector, investment, innovation, competitiveness.

Саноат аз ҷумлаи самтҳои афзалиятноки хоҷагии халқи кишвар ба ҳисоб рафта, бо эълони гузариш аз модели аграрӣ индустриалӣ ба индустриалию аграрӣ мавқеи он дар сиёсати давлатии иқтисодӣ тағйир ёфт. Дар баробари ин рушди минбаъдаи иқтисоди миллӣ дар асоси саноатикунӣ он ва афзалият ба сценарии индустриалӣ - инноватсионӣ рушд то соли 2030 нақш ва аҳамияти соҳаҳои саноатро баланд мебардоранд. Вобаста ба ин, таҳлили вазъи муносири соҳаҳои саноат ва баррасии афзалияту дурнамои он аҳамияти муҳими илмиву амалӣ дорад.

Қобили қайд аст, ки дар қиёс бо дигар ҷумҳуриҳои ИДМ ва таснифи анъанавии мавҷудбуда, соҳаҳои саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон ба соҳаи маъданҳои куҳӣ, саноати ҳӯрокворӣ, масолеҳи сохтмонӣ, саноати сабук ва пилла, мошинсозӣ ва саноати ангишт ҷудо карда шудааст. Солҳои охир тавассути андешидани тадбирҳои мушаххас ва махсусан дар маркази таваҷҷуҳи давлату Ҳукумати кишвар қарор гирифтани масоили рушди саноат, соҳаҳои саноати кишвар куллан тағйир ёфта, истеҳсолоти саноатӣ ба андозаи назаррас инкишоф ёфта истодааст.

Яке аз соҳаҳои афзалиятнок ва ояндадори саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон ин саноати маъданҳои куҳӣ мебошад. Айни замон дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар саноати маъданҳои куҳӣ ҚДММ КМ «Зарафшон», ҚМ ТК ММ «Апрелевка», ҚДММ «Ширкати кӯҳӣ-саноатии Тоҷикистону Хитой» ва ҚДММ КМ ТА «Анзоб» фаъолият мекунанд.

Фаъолияти ҚДММ КМ «Зарафшон», ки дар шаҳраки Суғдиёни шаҳри Панҷакенти Вилояти Суғд ҷойгир шудааст, ба андозаи назаррас самаранок гашта истодааст. Корхона бо истеҳсоли тилло, нукра ва хокаи мис махсус гардонида шудааст, ки дар айни замон иқтидори лоиҳавии коркарди маъдан дар як сол то ба 5,5 млн. тонна расидааст. Бояд қайд кард, ки манбаи асосии ашёи хоми ин корхона бештар аз конҳои «Тарор», «Ҷилав», «Хирсона» ва «Алимп» дастрас карда мешаванд.

Қайд кардан ҷоиз аст, ки барои мусоидат намудан ба рушди «Ҷамъияти дорой масъулиятш маҳдуди Корхонаи муштараки «Зарафшон» ҳамкорӣ байни Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Ширкати Хитойи «Корпоратсияи саҳомии саноатии куҳии Сызин Лимитед Со., LTD» нақши арзанда бозидааст, ки 27 августи соли 2008 шартномаи ҳамкорӣ ба имзо расонида шуда буд. Мақсад аз ба имзо расонидани Ёддошти тафохум ин мусоидат намудан ба рушду тараққиёти ҚДММ КМ «Зарафшон» чихати таҷдид ва азнавсозии он, баланд бардоштани иқтидори истеҳсолии металлҳои қимматбаҳою ранга дар кишвар буд, ки дар натиҷаи он аз тарафи ҚДММ КМ «Зарафшон» иқтидорҳои иловагии зерин:

- сеҳи оҳақбарории иқтидораш 10 000 тонна дар як сол;
- сеҳи ба навъҳо ҷудокунанда – майдакунанда бо иқтидори 10000 тонна маъдан дар як шабонарӯз,
- майдони ишқоронидани ғарам, масоҳаташ 35000 м<sup>2</sup> барои коркарди на камтар аз 2,5 млн. тонна маъданҳои камфайз дар 1 сол;
- фабрикаи ғанигардонии маъдан бо иқтидори 2000 тн маъдан дар як шабонарӯз;
- коргоҳи холискории тилло ва нукра сохта шуда, мавриди истифода қарор дода шуданд.

Инчунин, барои рушди соҳаи мазкур нақши ҚМ ТК ММ «Апрелевка» мавқеи муҳимро ишғол менамояд. Корхона дар шимоли Ҷумҳурии Тоҷикистон дар маҳаллаи Консойи Вилояти Суғд ҷой гирифтааст. Моҳи июли соли 1985 дар заминаи Корхонаи бойгардонии Консой ва чор кони асосии тилло («Апрелевка», «Бургунда», «Қизил-чеку», «Иккичелон») идораи маъдани

Қайроққум, дар ҳайати Корхонаи коркарди (КК) тилло «Тоҷиктилло» таъсис дода шуд.

Бо мақсади зиёд намудани истеҳсоли маҳсулоти ба содирот нигаронидашуда, кам кардани ҳисораи металлҳои қиматбаҳо Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон бо қарори худ ҚМ ТК ММ «Апрелевка» – ро дар пояи Идораи маъдани Қайроққум таъсис намуд, ки ба истеҳсоли металлҳои қиматбаҳо машғул мебошад. Маҳсулоти истеҳсолшавандаи ин корхона тилло ва нукра буда, аини замон иқтидори лоиҳавии коркарди маъдан дар як сол 313,2 ҳазор тоннаро ташкил медиҳад.

Моҳи июни соли 2007 дар заминаи «Идораи маъдани Олтин-Топкан» ҚДММ «Ширкати кӯҳӣ-саноатии Тоҷикистону Хитой» таъсис ёфта, дар Вазорати адлияи Ҷумҳурии Тоҷикистон ба қайд гирифта шуда, расман ба фаъолият шурӯъ намуд. Корхонаи таъсисдодашуда корҳои барқарорсозии конҳои маъдани зеризаминиро дар моҳи августи соли 2007 оғоз намуда, 18-декабри соли 2007 ба сохтмони фабрикаи бойгардонӣ бо ворид намудани дастгоҳҳо, техника ва мутахассисон оғоз намуд. ҚДММ «Ширкати кӯҳӣ-саноатии Тоҷикистону Хитой» корҳоро дар барқарорсозии конҳо, сохтмони фабрикаи бойгардонӣ, партовгоҳ, обанбор, коргоҳҳои ёрирасон, биноҳои маъмури - маишӣ ва ғайра ҷоннок намуд. Аини замон фабрикаи бойгардонӣ бо иқтидори коркарди 3,0 млн. тн маъдан дар як сол сохта шуда, фаъолият намуда истодааст.

Баробар ба истеҳсоли хокаи сурбу руҳ, аз тарафи корхона дар соли 2013 истеҳсоли хокаи мис ва шурӯъ аз моҳи ноябри соли 2017 истеҳсоли сурби металлӣ ба роҳ монда шудааст. Манбаъи асосии ашёи хоми корхона конҳои «Зарнисор», «Пай-Булоқ» ва «Зарнисори шимолӣ» мебошанд.

Бо мақсади рушд ва эътирофи манфиатҳои судманди ҷонибҳо, дар моҳи сентябри соли 2014 ҳангоми ташрифи расмӣ Роҳбари аввали Ҷумҳурии Халқии Хитой ҷаноби Си Цзинпин ба Ҷумҳурии Тоҷикистон Ёддошти тафохум дар бораи ҳамкорӣ оид ба лоиҳаи «Минтақаи саноатии Тоҷикистон ва Хитой» байни Вазорати саноат ва технологияҳои нави Ҷумҳурии Тоҷикистон ва Ҷамъияти масъулияташ маҳдуди «Ширкати байналмилалӣ Тачен оид ба захираҳои СУАР»-и Ҷумҳурии Халқии Хитой, ба имзо расонида шуд.

Мақсади ба имзо расонидани санади мазкур, ин ривоч додани соҳаи саноати маъдани кӯҳӣ, ҷалб намудани сармояи хориҷӣ, технологияҳои нави истеҳсолӣ, ба кор даровардани иқтидорҳои нави саноатӣ, ташкили ҷойҳои нави корӣ, истеҳсоли маҳсулоти ниҳой, равнақ додани инфрасохтори минтақаҳои саноатӣ ва зиёд намудани маҳсулоти саноатии содиротшаванда мебошад.

Дар таъмини амният ва аҳолии кишвар бо маҳсулоти хушсифати озуқаворӣ саноати хӯрокворӣ мавқеи калидӣ дорад. Нишондиҳандаи асосии соҳаи саноати хӯрокворӣ ин зиёд намудани ҳиссаи маҳсулоти соҳа дар маҷмӯи маҳсулоти саноатӣ, баландбардории сифати он, тавассути татбиқи технологияҳои инноватсионӣ дар истеҳсолот буда, чи тавре, ки дар Стратегияи рушди миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 пешбинӣ гардидааст, татбиқи он ба таъмини амнияти озуқаворӣ ва табдил додани раванди идомадоштаи иқтисодиёт ба кишвари индустриалӣ - аграрӣ мусоидат менамояд.

Тавре, ки аз маълумотҳои оморӣ бармеояд, соли 2017 дар натиҷаи ҷалб намудани сармоя ва ворид кардани таҷҳизоти технологияи муосир дар саноати хӯрокворӣ 56 корхонаю коргоҳ бо таъсиси 579 ҷойҳои нави корӣ сохта ба истифода дода шуд.

Тибқи маълумотҳо ҳаҷми истеҳсоли маҳсулоти саноати хӯрокворӣ дар соли 2017 ба 4304,6 миллион сомонӣ расонида шуд, ки ин нишондод нисбати соли гузашта 116,8% ва ё 619,3 миллион сомонӣ зиёд мебошад, ки он аз ҳисоби истеҳсоли орд – 11,3 фоиз, гӯшт – 4,3 фоиз, маҳсулоти ҳасибӣ – 1,1 фоиз, маҳсулоти шири холис – 2,5 фоиз, консерва – 1,9 фоиз, маҳсулоти қаннодӣ – 18,9 фоиз, рағани растанӣ – 26,1 фоиз, нушокиҳои биспиртӣ – 4,3 фоиз, обҳои минералӣ – 17,5 фоиз ба вучуд омадааст. Ҳиссаи он дар маҷмӯи маҳсулоти саноатии кишвар 21,5%-ро ташкил дод.

Қайд кардан ба маврид аст, ки воридоти ашёи хоми коркард ва истеҳсоли маҳсулотҳои наф, маҳсулоти ивазкунандаи воридот ва ба содирот нигаронидашуда афзун шуда истода, соли 2017 ба кишвар бо ворид намудани зиёда аз 1 млн тонна гандум ва коркарди саноатии он ҳаҷми истеҳсоли орди ватанӣ ба 647,6 ҳазор тонна расонида шуд. Дар натиҷаи истифодаи ашёи хоми воридотӣ ва истеҳсоли маҳсулоти ниҳой дар корхонаҳои саноатӣ, ҳиссаи орди гандумии истеҳсоли ватанӣ дар таъмин намудани бозорҳои истеъмолии мамлакат зиёд гардада, ҳиссаи он ба 92% расонида шуда, ҳиссаи ордӣ воридотӣ то ба 8% (54,6 ҳаз.тн) коҳиш ёфт, ки дастоварди назарраси соҳа дар самти табдил додани раванди идомадоштаи иқтисодиёт ба кишвари индустриалӣ-аграрӣ мебошад.

Солҳои охир дар кишвар саноати масолеҳи сохтмон низ бо суръати нав рушд карда истодааст. Корхонаҳои соҳаи масолеҳи сохтмонӣ мувофиқи дар амал татбиқ намудани дастуру супоришҳои Асосгузори Сулҳу Ваҳдати миллӣ, Пешвои Миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, мухтарам Эмомалӣ

Раҳмон чихати тақвият бахшидан ба рушди содироти кишвар кор бурда, ба натиҷаҳои назаррас ноил гардида истоданд.

Бо истифода аз ашёи хоми маҳаллӣ даҳҳо корхонаҳои истеҳсоли ғаболият карда, иншоотҳои сохтмониро бо масолеҳи сохтмонӣ таъмин менамоянд. Мувофиқи маълумотҳои оморӣ дар сомоҳаи якуми соли 2018 ба маблағи 462,6 миллион сомонӣ масолеҳ истеҳсол шудааст, ки нисбат ба ҳамин давраи соли гузашта 135,1 миллион сомонӣ зиёд буда, суръати афзоиш 141,3 %-ро ташкил медиҳад. Шумораи коргоҳу корхонаҳо ба 486 адад, ҷойҳои корӣ 9595 нафар ва музди миёнаи меҳнат ба 1230 сомонӣ баробар шудааст.

Яке аз ашёҳои хоме, ки дар соҳаи сохтмон бештар истифода мешавад семент аст. Дар зиёд шудани истеҳсоли семент саҳми ҶДММ “Чунгтсай Моҳир семент”-и ноҳияи Ёвон 33,0 %, “Хуаксин Ғаюр семент”-и ноҳияи Ёвон 27,0 %, “Хуаксин Ғаюр Суғд семент”-и ноҳияи Бобочон Ғафуров 22,0 %, “Сементи Тоҷик” 8 % хело назаррас мебошад.

Аз маълумотҳои оморӣ бармеояд, ки ҳаҷми истеҳсоли семент ба 774,0 ҳазор тонна, масолеҳи деворӣ 14,4 миллион дона, гачкартон 525,0 ҳазор дона, гач 1,8 ҳазор тонна, шифер 31,1 ҳазор дона расидааст. Дар умум истеҳсоли намудҳои масолеҳи сохтмонӣ дар шакли аслии иҷро гардид.

Дар давраи ду соли охир 322,0 ҳазор тонна семент содир гардидааст, аз ҷумла: ба Ҷумҳурии Тоҷикистон 172,0 ҳазор тонна, Афғонистон 131,0 ҳазор тонна ва Қирғизистон 19,0 ҳазор тонна. Дар содироти семент ҶДММ “Хуаксин Ғаюр семент” 29,1 %, “Хуаксин Ғаюр Суғд семент”-и ноҳияи Бобочон Ғафуров 22,4 %, “Чунгтсай Моҳир семент” 44,0 %, “Тоҷ Чайна 2013” шаҳри Ваҳдат 2,0 % саҳмгузори намудаанд. Воридоти семент бошад, ҳамагӣ 3,0 ҳазор тоннаро ташкил додааст.

Инчунин, истеҳсоли гачкартон ҳамчун маҳсулоти ивази воридот ба 525,0 ҳазор дона баробар шудааст, ки назар ба сомоҳаи якуми соли гузашта 335,0 ҳазор дона зиёд аст. Аз ин миқдор аз ҷониби ширкати “Ху Чан индустриал”-и ноҳияи Ёвон 205,0 ҳазор дона гачкартон ба маблағи 664,0 ҳазор сомонӣ ба Ҷумҳурии Ислонии Афғонистон содир карда шудааст.

Ногуфта намонад, ки саҳми арзандаро дар рушди иқтисодиёти кишвар соҳаи истеҳсол ва тақсироти нерӯи барқ, газ ва об мебошад. Ҳаҷми истеҳсол ва тақсироти нерӯи барқ, газ ва об дар моҳҳои январ - декабри соли 2017–ум 3724,0 млн. сомониро ташкил кард, ҳаҷми рушди истеҳсолот аз рӯи намуди ғаболияти мазкур 116,5 фоизро ташкил дод. Аз он ҷумла ҳаҷми тақсими нерӯи барқ, газ ва об дар моҳҳои январ - декабри соли 2017-ум 957,9 млн. сомонӣ ё нисбат ба ҳамин давраи соли гузашта 19,4 фоиз зиёд мебошад.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон то 1 январи соли 2018 шумораи НОБ-ҳои хурд 283 ададро ташкил кард, ки аз онҳо 97 адад ғайрифаъоланд ва онҳо дар ин давра ба миқдори 24,5 млн. кВт. соат нерӯи барқ истеҳсол намудаанд. Ҳаҷми маҳсулоти бор карда баровардашудаи корхонаҳои саноатӣ дар моҳҳои январ - декабри соли 2017 якҷоя бо боқимондаи маҳсулоти саноатӣ 18512,8 млн. сомони ро ташкил дод, ҳиссаи маҳсулоти саноатии боркарданаишуда нисбат ба захираи молҳо 10,7 фоизро ташкил намудааст.

Хуллас, гуфтан мумкин аст, ки корхонаҳои соҳаи саноати ҚТ то андозае ғайрифаъолиятшон самаранок гашта истодаанд ва ба рушду равнақи иқтисодии кишвар нақши назаррасе хоҳанд дошт. Дар оянда мақсадҳои сиёсати дохила ва берунаи кишвар бояд ба фароҳам овардани шароитҳои мусоидаткунандаи рушд, таҳкими пояҳои давлатдорӣ, ҳифзи ҳуқуқ ва озодиҳо, манфиатҳо ва шаъну шарафи аҳоли, таҳкими мавқеи мамлакат дар арсаи байналмилалӣ равона карда шаванд. Инчунин, сиёсати дохилӣ бояд ба коҳишдиҳии осебпазирии иқтисодии кишвар ба таҳдидҳои эҳтимолии беруна, ҷустуҷӯ ва таҳияи механизмҳои самаранок ва сарчашмаҳои дохилии рушди устувори иқтисодӣ, таъмини рушди босуботи иқтисодӣ, шуғли пурмаҳсул, дастрасии устувор ба захираҳои энергетикӣ ва фазои мусоиди соҳибкорӣ равона гардад. Иқтисодии иқтисодии кишвар бояд ҳамчун заминаи моддии амнияти миллӣ арзёбӣ гардад ва гузаришро аз иқтисоди аграрӣ индустриалӣ ба индустриалию аграрӣ таъмин намояд.

### Литература

1. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. – Душанбе, 2016. – 89 с.
2. Стратегияи рушди саноат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. – Душанбе: Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон, 2020.
3. Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. Тоҷикистон: Маҷмӯаи омили (солҳои омили). – Душанбе: Агентии омили, 2024.
4. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон. – Душанбе, 2025.
5. World Bank. Tajikistan Country Economic Memorandum: Leveraging Growth Through Industrial Development. – Washington, DC: World Bank, 2024.
6. Ғафуров, П. Қ. Таъбири моделҳои иқтисодӣ-математикӣ барои дурнамои даромадҳои давлатӣ дар шароити рақамизатсия / П. Қ. Ғафуров // Илмҳои дақиқ ва табиатшиносӣ дар шароити муосир : Маҷмӯи мақолаҳои конференсияи умумидонишгоҳии илмӣ назариявии ҳаёти устодону кормандон, магистрантонҳо докторантонҳо ва донишҷӯён бахшида ба эълон гардидани солҳои 2025-2030, эълон шудани соли 2025 ва 34-солагии истиқлолияти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе, 21–26 апрели 2025 года. – Душанбе: Образовательное учреждение "Таджикский государственный финансово-

экономический университет"= Муассисаи таълимии "Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон", 2025. – Ҷ. 12-16. – EDN VCPKZY.

#### **7. Маълумот дар бораи муаллиф**

**Файзуллоев Хокимҷон Пардаевич** - ассистенти Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон. Суроға: 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон, ш. Душанбе, х.Борбад 48/5, тел: 987888817, E-mail: [fayzuloev.hokim@mail.ru](mailto:fayzuloev.hokim@mail.ru)

#### **Сведения об авторе**

**Файзуллоев Хокимджон Пардаевич** - ассистент Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана. Адрес: 734055, Республика Таджикистан, г.Душанбе, п.Борбад 48/5, тел: 987888817 E-mail: [fayzuloev.hokim@mail.ru](mailto:fayzuloev.hokim@mail.ru)

#### **About the author**

**Fayzulloev Khokimjon Pardaevich** - assistant International University of Tourism and Entrepreneurship of Tajikistan. Address: Republic of Tajikistan, Dushanbe, Borbad 48/5, tel: 987888817 E-mail: [fayzuloev.hokim@mail.ru](mailto:fayzuloev.hokim@mail.ru)

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Самиева Фарангис*

*Институт экономики и демографии НАНТ*

*Проведён анализ существующих подходов к риск-менеджменту, выявлены основные проблемы и ограничения системы управления проектными рисками, связанные с организационными, методическими, информационными, кадровыми и внешнесредовыми факторами. Особое внимание уделено вопросам организационной зрелости управления рисками, типичным ошибкам применения инструментов риск-анализа, проблемам информационного обеспечения и взаимодействия со стейкхолдерами. На основе проведённого исследования предложены направления совершенствования системы управления рисками, направленные на повышение устойчивости проектной деятельности, снижение уровня неопределённости и повышение эффективности реализации проектов. Полученные результаты могут быть использованы в деятельности организаций, реализующих проекты в различных отраслях экономики.*

**Ключевые слова:** *управление рисками, проектная деятельность, риск-менеджмент, проектные риски, неопределённость, организационная зрелость, стейкхолдеры, мониторинг рисков, эффективность проектов, управление проектами.*

## ТАКМИЛИ НИЗОМИ ИДОРАКУНИИ ХАВФҲО ДАР ФАЪОЛИЯТИ ЛОИҲАВӢ

*Таҳлили равишҳои мавҷудаи менеҷменти хавфҳо гузаронида шуда, мушкилот ва маҳдудиятҳои асосии низоми идоракунии хавфҳои лоиҳавӣ, ки ба омилҳои ташкилӣ, методологӣ, иттилоотӣ, кадрӣ ва муҳити беруна вобаста мебошанд, муайян карда шудаанд. Ба масъалаҳои сатҳи камолоти ташкилӣ дар идоракунии хавфҳо, хатогииҳои маъмули истифодаи воситаҳои таҳлили хавфҳо, мушкилоти таъминоти иттилоотӣ ва ҳамкорӣ бо ҷонибҳои манфиатдор диққати махсус дода шудааст. Дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот самтҳои такмили низоми идоракунии хавфҳо пешниҳод гардидаанд, ки ба баланд бардоштани устувории фаъолияти лоиҳавӣ, паст намудани сатҳи номуайянии ва зиёд намудани самаранокии татбиқи лоиҳаҳо мусоидат менамоянд. Натиҷаҳои бадастомада метавонанд дар фаъолияти ташкилотҳое, ки дар соҳаҳои гуногуни иқтисодиёт лоиҳаҳоро амалӣ мегардонанд, истифода шаванд.*

**Калидвожаҳо:** идоракунии хавфҳо, фаъолияти лоиҳавӣ, менеҷменти хавфҳо, хавфҳои лоиҳавӣ, номуайяни, камолоти ташиклӣ, ҷонибҳои манфиатдор, мониторинги хавфҳо, самаранокии лоиҳаҳо, идоракунии лоиҳаҳо.

## IMPROVEMENT OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN PROJECT ACTIVITIES

The study analyzes existing approaches to risk management and identifies the main problems and limitations of project risk management systems associated with organizational, methodological, informational, personnel, and external environmental factors. Particular attention is paid to the issues of organizational maturity in risk management, common mistakes in the application of risk analysis tools, information support challenges, and stakeholder interaction. Based on the findings of the research, directions for improving the risk management system are proposed, aimed at enhancing the sustainability of project activities, reducing uncertainty, and increasing project implementation efficiency. The obtained results can be applied in organizations implementing projects in various sectors of the economy.

**Keywords:** risk management, project activities, risk management system, project risks, uncertainty, organizational maturity, stakeholders, risk monitoring, project efficiency, project management.

Эффективность управления рисками в проектной деятельности во многом определяется не столько наличием формальных процедур, сколько зрелостью управленческой системы: качеством данных, компетенциями участников, адекватностью организационной структуры и способностью принимать решения в условиях неопределённости. На практике именно разрыв между «декларируемой» моделью риск-менеджмента и её реальным применением формирует ключевые проблемы, которые проявляются на всех стадиях жизненного цикла проекта — от инициации до закрытия.

**Таблица 1. Классификация проблем и ограничений управления проектными рисками по уровням**

| Уровень проблем | Содержание проблем и ограничений                                  | Проявление в проектной деятельности                            | Влияние на эффективность управления рисками              |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Организационный | Отсутствие интеграции риск-менеджмента в общую систему управления | Наличие реестра рисков без дальнейшего мониторинга; отсутствие | Снижение управляемости проектом, запаздывание реакции на |

|                            |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | проектом;<br>формальный<br>характер процедур<br>оценки рисков;<br>нечеткое<br>распределение<br>ответственности за<br>риски                                                                      | владельцев<br>рисков; слабая<br>координация<br>между<br>подразделениями                                                                                                      | рисковые<br>события, рост<br>вероятности<br>срыва сроков и<br>перерасхода<br>бюджета                                                                          |
| <b>Методический</b>        | Ограниченное<br>использование<br>современных<br>методов анализа<br>рисков;<br>субъективность<br>экспертных<br>оценок;<br>недостаточное<br>применение<br>количественных<br>методов               | Использование<br>только<br>качественных<br>методов оценки;<br>отсутствие<br>сценарного<br>анализа; слабая<br>связь между<br>оценкой рисков и<br>управленческими<br>решениями | Низкая точность<br>прогнозирования<br>рисков, ошибки<br>в приоритизации<br>угроз,<br>неэффективность<br>мер<br>реагирования                                   |
| <b>Информационны<br/>й</b> | Недостаток<br>достоверных<br>данных;<br>разрозненность<br>информационных<br>систем; отсутствие<br>базы знаний по<br>реализованным<br>проектам                                                   | Неполнота<br>информации о<br>ходе проекта;<br>слабый<br>мониторинг<br>ключевых<br>показателей;<br>невозможность<br>сопоставления<br>рисков по<br>проектам                    | Снижение<br>качества анализа<br>рисков,<br>невозможность<br>раннего<br>выявления угроз,<br>повторение<br>ошибок<br>прошлых<br>проектов                        |
| <b>Кадровый</b>            | Недостаточный<br>уровень<br>компетенций в<br>области риск-<br>менеджмента;<br>слабое развитие<br>аналитических и<br>коммуникативных<br>навыков;<br>ограниченность<br>подготовки<br>специалистов | Ошибки при<br>идентификации и<br>оценке рисков;<br>отсутствие<br>системного<br>подхода к<br>управлению<br>неопределённость<br>ю; слабая<br>командная работа                  | Увеличение<br>вероятности<br>управленческих<br>ошибок,<br>снижение<br>эффективности<br>профилактических<br>их мер, рост<br>совокупного<br>проектного<br>риска |

|                       |                                                                                                                                                                           |                                                                                                              |                                                                                                                                               |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Внешнесредовой</b> | Нестабильность макроэкономической и институциональной среды; изменения нормативно-правовой базы; колебания цен и валютных курсов; политические и инфраструктурные факторы | Удорожание ресурсов, задержки поставок, изменение условий финансирования, необходимость корректировки планов | Рост неопределённости и проектной среды, увеличение стратегических и финансовых рисков, необходимость постоянной адаптации системы управления |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Представленная классификация позволяет систематизировать основные проблемы и ограничения управления проектными рисками по ключевым уровням их возникновения. Выделение организационного, методического, информационного, кадрового и внешнесредового аспектов формирует целостное представление о природе рискованных ограничений и демонстрирует их комплексный характер. Анализ показывает, что большинство проблем носит взаимосвязанный характер: например, недостаточная квалификация персонала усиливает методические ошибки, а дефицит информации снижает качество управленческих решений и точность прогнозирования.

Использование подобной систематизации в научном исследовании позволяет не только выявить ключевые «узкие места» системы управления рисками, но и определить направления её совершенствования с учётом специфики проектной деятельности и внешней среды функционирования организации.

Рассмотренные группы проблем формируют основу для более детального анализа механизмов их возникновения и влияния на результаты проектной деятельности. Для наглядного отображения взаимосвязи между уровнем организационной зрелости и эффективностью управления рисками целесообразно представить соответствующую структурную модель, отражающую степень интеграции риск-менеджмента в систему управления проектом. В этой связи далее предлагается рассмотреть схему взаимосвязи организационной зрелости и эффективности управления проектными рисками.

#### *1) Институциональные и организационные ограничения*

Одним из наиболее существенных препятствий выступает недостаточная институционализация риск-менеджмента: управление рисками нередко воспринимается как разовая функция (подготовка «реестра рисков» для отчётности), а не как непрерывный управленческий процесс. В результате риск-процедуры выполняются формально, без устойчивой связи с планированием, бюджетированием, закупками, управлением изменениями и контролем

качества. Такая разобщённость приводит к тому, что риски выявляются, но не трансформируются в управленческие решения: не назначаются владельцы рисков, не закрепляются триггеры, не утверждаются резервы (временные и финансовые), отсутствуют регламенты эскалации.

В организациях с проектно-матричной структурой также часто наблюдается проблема «двойного подчинения»: участники проекта одновременно ориентируются на руководителя проекта и функционального руководителя. Это повышает вероятность конфликтов по ресурсам и приоритетам, что в терминах риск-менеджмента проявляется в слабом контроле критических рисков сроков и качества. При этом «владелец риска» фактически оказывается неопределённым, а ответственность расплывается.

Наконец, заметной проблемой остаётся ограниченность организационной культуры: низкая готовность фиксировать риски и «говорить о проблемах заранее» из-за страха санкций или репутационных потерь. Такая культура порождает систематическое запаздывание управленческих реакций: риск становится видимым только после трансформации в событие (инцидент, срыв сроков, перерасход).

| <b>УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЗРЕЛОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Эпизодический уровень</b>                                                                                                                                                              | <b>Регламентированный уровень</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Интегрированный уровень</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Проактивный уровень</b>                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление рисками носит разовый характер</li> <li>• Отсутствует единая методология</li> <li>• Реакция только после наступления риска</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация процедур управления рисками</li> <li>• Создание реестра рисков</li> <li>• Определение ответственных</li> <li>• Использование базовых инструментов анализа</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция риск-менеджмента в общую систему управления</li> <li>• Назначение владельцев рисков</li> <li>• Регулярный мониторинг и отчётность</li> <li>• Связь с бюджетом и сроками</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое управление неопределённостью</li> <li>• Прогнозирование рисков</li> <li>• Использование сценарного количественного анализа</li> <li>• Непрерывное совершенствование</li> </ul> |
| <b>РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                        |
| Реактивное устранение последствий рисков                                                                                                                                                  | Управление по процедурам и регламентам                                                                                                                                                                                     | Управление по триггерам предупреждение рисков                                                                                                                                                                                          | Управление портфелем рисков и возможностей                                                                                                                                                                                             |
| • Частые                                                                                                                                                                                  | • Снижение числа                                                                                                                                                                                                           | • Повышение                                                                                                                                                                                                                            | • Минимизация                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                      |                                                                                            |                                                                             |                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| срывы сроков<br><br>• Перерасход бюджета<br><br>• Низкая предсказуемость результатов | непредвиденных ситуаций<br><br>• Частичный контроль рисков<br><br>• Ограниченная аналитика | устойчивости проекта<br><br>• Своевременная реакция на угрозы и возможности | неопределённости<br><br>• Рост эффективности проектов<br><br>• Повышение инвестиционной привлекательности |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Схема 1. «Связь организационной зрелости и эффективности управления рисками проекта»**

Представленная схема демонстрирует прямую зависимость между уровнем организационной зрелости системы управления рисками и эффективностью реализации проектной деятельности. На эпизодическом уровне управление рисками осуществляется фрагментарно и носит реактивный характер, что обуславливает высокую вероятность срывов сроков и перерасхода ресурсов. Регламентированный уровень характеризуется внедрением формализованных процедур и инструментов, позволяющих обеспечить базовый контроль рисков.

Переход к интегрированному уровню предполагает включение управления рисками в систему стратегического и операционного управления проектом, что способствует своевременному выявлению угроз и принятию обоснованных решений. На проактивном уровне риск-менеджмент становится частью корпоративной культуры и стратегического планирования, обеспечивая не только снижение негативных последствий, но и использование возникающих возможностей для повышения эффективности проекта.

Рассмотренная взаимосвязь уровней зрелости и результатов управления рисками подтверждает необходимость комплексного подхода к совершенствованию риск-менеджмента, включающего развитие методологической базы, информационной поддержки и кадровых компетенций. В этой связи целесообразно проанализировать типичные ошибки применения инструментов оценки рисков в проектной деятельности, что позволит выявить наиболее уязвимые элементы существующей системы управления.

## **2) Методологические ограничения и слабая встраиваемость инструментов**

Второй блок проблем связан с методологией: инструменты управления рисками часто применяются без учёта специфики проекта и доступности данных. Например, матрица «вероятность–воздействие» широко используется как универсальное средство, но её результат зависит от субъективных экспертных оценок и выбранной шкалы. При недостатке единого подхода разные подразделения оценивают одинаковые риски по-разному, что делает

совокупную картину несопоставимой и снижает управленческую ценность анализа.

Типична и другая ошибка: попытка внедрить количественные методы (например, Монте-Карло, анализ чувствительности, ожидаемая денежная стоимость риска) без достаточной базы параметров и без процедуры калибровки входных допущений. В итоге «сложная модель» создаёт иллюзию точности, но фактически усиливает риск неправильных решений. Методологическая зрелость предполагает баланс: качественные методы обеспечивают полноту выявления и ранжирования, количественные — точность для ограниченного набора критических рисков, где имеются данные и измеримые последствия.

Также распространено недоиспользование процедур управления изменениями (change management): новые требования заказчика, изменения объёма работ, корректировки дизайна, замены поставщиков часто рассматриваются как «обычная работа», хотя именно они являются источником каскадных рисков по срокам, стоимости и качеству. Отсутствие формализованного управления изменениями приводит к накоплению «скрытого объёма работ» и резкому росту неопределённости на поздних стадиях проекта.

Согласно аналитическим отчётам Project Management Institute (PMI), KPMG и Deloitte, большинство проблем в управлении рисками связано не с отсутствием инструментов, а с ошибками их практического применения.

Например, по данным исследования PMI **“Pulse of the Profession”**, более 60% проектов сталкиваются с рисками из-за недостаточной системности риск-менеджмента и слабой интеграции его в управление проектом.



**Рисунок 1. «Типичные ошибки применения инструментов риск-анализа»**

**Источник:** составлено автором на основе отчетов Project Management Institute (PMI Pulse of the Profession, 2023), KPMG Global Project Management Survey, Deloitte Risk Management Report.

Анализ международной практики управления проектами показывает, что ключевые ошибки применения инструментов риск-анализа связаны прежде всего с организационными и методическими факторами. Наиболее распространённой проблемой является формальный характер ведения реестра рисков, который в ряде проектов используется исключительно как элемент отчётности и не сопровождается постоянным мониторингом и корректировкой.

Значительная доля проектов также сталкивается с субъективностью экспертных оценок, отсутствием закреплённых владельцев рисков и недостаточной системой мониторинга. Это свидетельствует о недостаточной интеграции риск-менеджмента в общую систему управления проектом и низком уровне организационной зрелости. В совокупности данные факторы формируют до 70% всех проблем управления проектными рисками, что подтверждает необходимость совершенствования методических и организационных механизмов риск-менеджмента.

Рассмотренные типичные ошибки применения инструментов риск-анализа демонстрируют, что ключевые ограничения управления проектными рисками обусловлены не только внешними факторами, но и внутренними организационными и кадровыми проблемами. В этой связи особое значение приобретает распределение ответственности участников проекта за выявление и контроль рисков, что требует рассмотрения системы ролей и взаимодействия в рамках риск-менеджмента проекта.

### 3) Информационные ограничения и качество данных

Третья группа проблем — дефицит достоверной информации и низкое качество данных. Управление рисками требует регулярного мониторинга индикаторов (сроки, бюджет, исполнение контрактов, качество, поставки, кадровая обеспеченность), однако в реальных условиях данные разрознены, хранятся в разных системах или вовсе отсутствуют. Нередко отчётность ориентирована на фиксацию результата «по факту», а не на прогнозирование отклонений. Это создаёт «информационную слепоту» и приводит к ситуации, когда риск-менеджмент отстаёт от событий, реагируя уже на последствия.

Дополнительным ограничением выступает слабая накопительная база знаний по завершённым проектам: не формируются уроки (lessons learned), не создаются каталоги типовых рисков и мер реагирования, отсутствуют исторические распределения сроков и затрат по видам работ. В таких условиях даже опытные команды вынуждены каждый раз начинать оценку рисков «с нуля», что увеличивает вероятность повторения ошибок и снижает точность планирования резервов.

**Таблица 2. Проблемы данных и последствия для риск-менеджмента в проектной деятельности**

| Проблема данных | Проявление в проектной деятельности | Управленческое последствие | Возможная мера улучшения |
|-----------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Недостаток      | Неполная                            | Ошибки в                   | Формирование             |

|                                                     |                                                                      |                                                                          |                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| достоверной и полной информации о рисках            | идентификация рисков на этапе планирования проекта                   | прогнозировании и недооценка угроз                                       | единой базы рисков и использование исторических данных предыдущих проектов            |
| Разрозненность информационных источников            | Данные о сроках, финансах и ресурсах хранятся в разных системах      | Сложность комплексного анализа рисков и принятия решений                 | Интеграция информационных систем и внедрение цифровых платформ управления проектами   |
| Отсутствие статистики по реализованным проектам     | Невозможность количественной оценки вероятности и последствий рисков | Субъективность экспертных оценок и низкая точность анализа               | Создание корпоративной базы знаний и накопление статистических данных                 |
| Низкая оперативность обновления информации          | Запаздывание выявления отклонений по срокам и бюджету                | Реактивный характер управления рисками                                   | Внедрение систем регулярного мониторинга и отчётности по ключевым показателям проекта |
| Недостаточная прозрачность информационных потоков   | Ограниченный доступ участников проекта к данным о рисках             | Слабая координация действий и рост коммуникационных рисков               | Обеспечение прозрачности данных и развитие цифровой коммуникационной среды            |
| Отсутствие единых стандартов сбора и анализа данных | Различные подходы к оценке рисков в подразделениях                   | Несопоставимость результатов анализа и снижение эффективности управления | Разработка корпоративных стандартов риск-менеджмента и методических рекомендаций      |

Представленные в таблице проблемы информационного обеспечения управления проектными рисками свидетельствуют о том, что качество принимаемых управленческих решений напрямую зависит от полноты, достоверности и своевременности используемых данных. Недостаток

информации, её разрозненность и отсутствие единых стандартов обработки существенно снижают точность оценки рисков и ограничивают возможности их прогнозирования. В результате управление рисками приобретает реактивный характер и направлено преимущественно на устранение последствий, а не на предупреждение угроз.

Важным выводом является то, что совершенствование системы управления проектными рисками невозможно без формирования современной информационно-аналитической базы, обеспечивающей комплексный мониторинг факторов неопределённости и поддерживающей принятие обоснованных управленческих решений. Создание единой цифровой среды управления проектами, внедрение стандартов обработки данных и накопление базы знаний реализованных проектов позволяют существенно повысить эффективность риск-менеджмента.

Выявленные проблемы информационного обеспечения и их последствия для системы управления рисками обуславливают необходимость разработки комплексных мер по совершенствованию механизмов риск-менеджмента в проектной деятельности. В этой связи в следующем разделе исследования будет предложена концепция совершенствования системы управления проектными рисками, основанная на интеграции организационных, методических и информационных инструментов управления неопределённостью.

#### *4) Кадрово-компетентностные ограничения*

Компетенции команды являются критическим фактором зрелости управления рисками. В проектной среде часто наблюдается дефицит специалистов, способных: (а) корректно идентифицировать риски по источникам, (б) формировать причинно-следственные связи, (в) выбирать подходящий метод оценки, (г) назначать реалистичные меры реагирования и индикаторы контроля. Если риск-компетенции сосредоточены в одном человеке (например, у руководителя проекта), система становится уязвимой: при перегрузке руководителя функции мониторинга и анализа рисков деградируют.

Отдельно следует выделить ограниченность коммуникативных компетенций и командного взаимодействия: риски часто имеют межфункциональную природу (закупки ↔ производство ↔ финансы ↔ юридический блок), и без устойчивого механизма координации они «теряются» между подразделениями. Следствием становится рост интеграционных рисков и снижение качества управленческих решений.

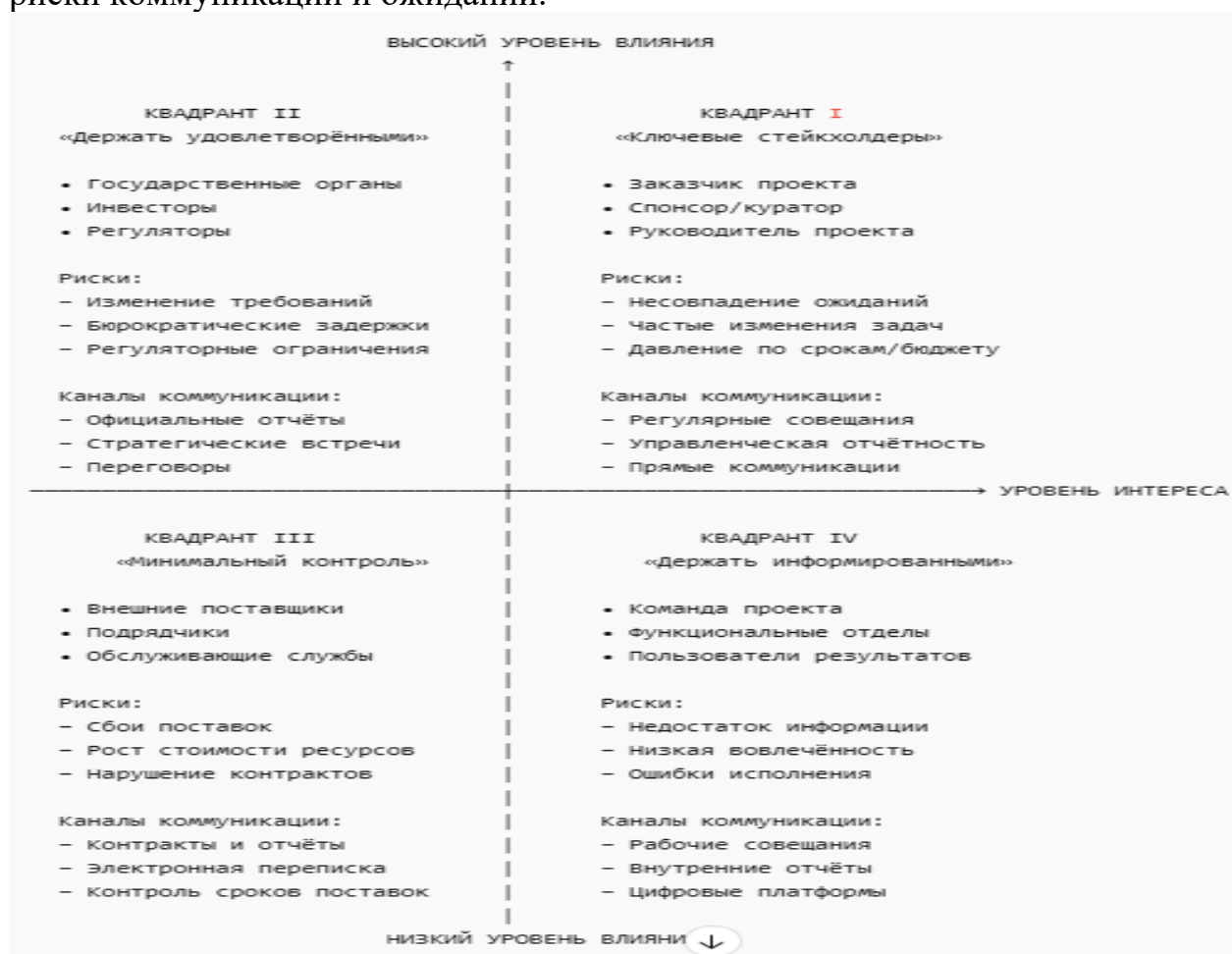
#### *5) Ограничения взаимодействия со стейкхолдерами и контрактная среда*

Существенные риски возникают из-за несовпадения ожиданий заинтересованных сторон: заказчик требует максимальной гибкости и изменений «по ходу», подрядчик ориентируется на стабильность ТЗ, финансирующая сторона — на соблюдение бюджета, контролирующие органы — на процедуру и соответствие нормам. При недостатке прозрачной

коммуникации и единого механизма принятия решений усиливаются риски конфликтов, задержек согласований, роста стоимости и юридических претензий.

Контрактная среда также задаёт ограничения: неверно распределённые риски в договорах (например, перекладывание всех рисков на одну сторону без соответствующих компенсационных механизмов) провоцируют либо завышение цены, либо снижение качества исполнения, либо попытки «компенсировать» риски через скрытые изменения объёма работ. Кроме того, недостаточное внимание к условиям поставок, штрафам, страхованию, гарантиям и порядку приемки повышает юридические и финансовые риски.

Матрица позволяет определить ключевых заинтересованных сторон проекта, уровень их влияния и заинтересованности, а также потенциальные риски коммуникаций и ожиданий.



**Рисунок 2. «Карта стейкхолдеров и риск-коммуникаций»**

**Источник:** Составлено автором на основе стандартов управления проектами PMBOK (Project Management Institute) и практики stakeholder management.

Представленная карта стейкхолдеров позволяет определить степень влияния заинтересованных сторон на реализацию проекта и уровень их

заинтересованности в его результатах. Наиболее критичной группой являются ключевые стейкхолдеры, обладающие высоким уровнем влияния и заинтересованности — заказчик, инвестор, руководитель проекта. Именно на этом уровне возникают основные риски несогласованности ожиданий, изменения требований и давления по срокам и бюджету.

Стейкхолдеры с высоким влиянием, но относительно низким уровнем вовлечённости (инвесторы, государственные органы, регуляторы) формируют стратегические и институциональные риски проекта, связанные с изменением нормативных требований и условий финансирования. В свою очередь, недостаточная информированность команды проекта и функциональных подразделений приводит к операционным рискам и снижению эффективности реализации проектных мероприятий.

Использование матрицы «влияние–интерес» в управлении проектными рисками позволяет выявить потенциальные зоны коммуникационных разрывов, определить оптимальные каналы взаимодействия и снизить вероятность конфликтов между участниками проекта.

Анализ карты стейкхолдеров и связанных с ними коммуникационных рисков показывает, что значительная часть угроз проектной деятельности формируется под воздействием внешней среды и институциональных факторов. В этой связи для комплексной оценки системы управления проектными рисками необходимо рассмотреть влияние внешнесредовых факторов и механизмы адаптации проекта к условиям неопределённости.

*б) Внешнесредовые ограничения: неопределённость, регуляторика, макроэкономика*

Проектная деятельность всегда встроена во внешнюю среду, где действует фактор неопределённости: изменения законодательства и регуляторных требований, колебания цен на материалы и логистику, валютные риски, изменения условий финансирования, форс-мажоры, политико-административные ограничения. В условиях высокой внешней волатильности особенно важны сценарные подходы и управление резервами, однако на практике часто отсутствуют механизмы оперативного пересмотра планов и бюджетов. Это приводит к накоплению стратегических рисков и снижает устойчивость проекта.

Кроме того, внешние факторы усиливают значение внутренней управленческой дисциплины: при слабой системе мониторинга любое внешнее изменение становится «шоком», тогда как зрелая система риск-менеджмента позволяет переводить внешнюю неопределённость в управляемые сценарии, корректируя решения заранее.

**Таблица 3. Внешние факторы риска и механизмы адаптации проекта**

| <b>Внешний фактор<br/>риска</b> | <b>Возможный<br/>эффект для<br/>проекта</b> | <b>Индикаторы<br/>раннего<br/>предупрежде<br/>ния</b> | <b>Меры<br/>реагирования и<br/>адаптации</b> |
|---------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|---------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

|                                                                  |                                                                           |                                                                      |                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Макроэкономическая нестабильность (инфляция, валютные колебания) | Рост стоимости ресурсов и услуг, увеличение бюджета проекта               | Ускорение инфляции, изменение валютного курса, рост цен на материалы | Формирование финансовых резервов, корректировка бюджета, диверсификация поставщиков и валютных рисков   |
| Изменение нормативно-правовой базы                               | Необходимость корректировки проектной документации, задержки согласований | Принятие новых нормативных актов, ужесточение требований регуляторов | Постоянный мониторинг законодательства, взаимодействие с регуляторами, адаптация проектной документации |
| Ограничения рынка поставок и логистики                           | Сбои поставок, удорожание материалов, нарушение сроков реализации проекта | Задержки поставок, рост транспортных тарифов, дефицит ресурсов       | Заключение долгосрочных контрактов, создание страховых запасов, диверсификация каналов поставок         |
| Технологические изменения                                        | Устаревание используемых технологий, необходимость модернизации           | Появление новых технологий, изменение отраслевых стандартов          | Обновление технологической базы, повышение квалификации персонала, внедрение инноваций                  |
| Социально-политические факторы                                   | Снижение инвестиционной активности, административные ограничения          | Политическая нестабильность, изменение инвестиционного климата       | Разработка альтернативных сценариев реализации проекта, усиление коммуникации со стейкхолдерами         |
| Экологические и природные факторы                                | Нарушение сроков работ, дополнительные затраты                            | Сезонные изменения, природные риски,                                 | Экологическое планирование, страхование рисков,                                                         |

|  |  |                              |                                  |
|--|--|------------------------------|----------------------------------|
|  |  | экологические<br>ограничения | резервирование<br>сроков проекта |
|--|--|------------------------------|----------------------------------|

Внешняя среда оказывает существенное влияние на эффективность реализации проектов и формирование проектных рисков. Представленные в таблице факторы отражают основные источники внешних угроз, способных повлиять на сроки, стоимость и качество проектной деятельности. Анализ показывает, что макроэкономические, институциональные и технологические изменения являются ключевыми детерминантами неопределённости, требующими адаптации системы управления рисками.

Особое значение имеет разработка механизмов раннего предупреждения, позволяющих своевременно выявлять изменения внешней среды и корректировать параметры проекта. Использование сценарного анализа, формирование резервов и диверсификация ресурсов выступают важными инструментами адаптации проектной деятельности к условиям неопределённости.

Рассмотренные внешние факторы риска и механизмы адаптации проекта подтверждают, что управление рисками в проектной деятельности должно носить комплексный и системный характер, учитывающий как внутренние ограничения организации, так и воздействие внешней среды. Выявленные проблемы организационного, информационного, методического и внешнесредового характера формируют основу для разработки направлений совершенствования системы управления рисками в проектной деятельности, что обуславливает необходимость формирования интегрированной концепции риск-менеджмента, представленной в следующем разделе исследования.

Выявленные проблемы и ограничения показывают, что ключевое «узкое место» управления рисками заключается в недостаточной интеграции риск-менеджмента в контур принятия управленческих решений, а также в разрыве между инструментами и организационными условиями их применения (данные, роли, культура, коммуникации, контракты). Следовательно, совершенствование системы управления рисками должно быть направлено не только на расширение перечня методов, но прежде всего на построение целостного механизма: регламентов, ответственности, информационной поддержки, мониторинга триггеров, системы резервов и процедур управления изменениями.



**Схема 3. «Причинно-следственная модель ограничений риск-менеджмента»**

Причинно-следственная диаграмма (модель Исикавы) позволяет системно представить ключевые ограничения управления рисками в проектной деятельности и выявить взаимосвязь между факторами их возникновения и последствиями для реализации проекта. В качестве основных групп причин выделены кадровые, методические, информационные, процессные, внешнесредовые и контрактные факторы, формирующие совокупность ограничений системы риск-менеджмента.

Анализ показывает, что большинство негативных последствий проектной деятельности — срывы сроков реализации, превышение бюджета, снижение качества результатов и конфликты между заинтересованными сторонами — являются следствием комплексного воздействия указанных факторов. Недостаточный уровень компетенций персонала и неясность распределения ответственности усиливают методические ошибки в оценке рисков, а дефицит достоверной информации и слабая регламентация процессов приводят к запаздыванию управленческих решений. Дополнительное влияние оказывают внешние факторы, включая макроэкономическую нестабильность и институциональные ограничения, а также недостатки контрактной системы управления проектом.

Использование причинно-следственной модели позволяет выявить ключевые «узкие места» системы управления рисками и определить

направления её совершенствования, направленные на повышение устойчивости проектной деятельности в условиях неопределённости.

Таким образом, проведённый анализ проблем и ограничений управления проектными рисками свидетельствует о необходимости формирования интегрированной системы риск-менеджмента, основанной на совершенствовании организационных, информационных и методических механизмов управления. В этой связи в следующем разделе исследования предлагается разработка концепции совершенствования системы управления рисками в проектной деятельности, направленной на повышение эффективности реализации проектов и снижение уровня неопределённости.

### **Литература**

1. Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th Edition. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
2. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2022.
3. ISO 31000:2018. *Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
4. Gray C.F., Larson E.W. *Project Management: The Managerial Process*. 8th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.
5. Hillson D. *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2017.
6. Гафуров, П. Д. Теоретические аспекты модели CGE при анализе влияния налоговой политики на экономический рост / П. Д. Гафуров // Экономика Таджикистана. – 2024. – № 2. – С. 53-56. – EDN MDMAQD.
7. Гафуров, П. Ч. Татбиқи моделҳои иқтисодӣ-математикӣ барои дурнамои даромадҳои давлатӣ дар шароити рақамикунонӣ / П. Ч. Гафуров // Илмҳои дақиқ ва табиатшиносӣ дар шароити муосир : Маҷмӯи мақолаҳои конференсияи умумидонишгоҳии илмию назариявии ҳайати устодону кормандон, магистрантон ва донишҷӯён бахшида ба эълон гардидани солҳои 2025-2030, эълон шудани соли 2025 ва 34-солагии истиқлолияти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон, Душанбе, 21–26 апрели 2025 года. – Душанбе: Образовательное учреждение "Таджикский государственный финансово-экономический университет" = Муассисаи таълимии "Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон", 2025. – Р. 12-16. – EDN VCPKZY.
8. Ҳикматов, У. С. Дурнамои рушди қарздиҳии ипотекии манзилӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон / У. С. Ҳикматов, П. Ч. Гафуров, Р. Р. Раҳимов // Паёми молия ва иқтисод. – 2022. – No. 3(32). – Р. 57-66. – EDN CDUVWN.

### **Информация об авторе**

**Самиева Фарангис** - магистрант 2-го курса Института экономики и демографии НАНТ

### **Маълумот дар бораи муаллиф**

**Самиева Фарангис** – магистранти курси 2-юми Институти иқтисодиёт ва демографияи Академияи миллии илмҳои Тоҷикистон.

### **Information about the author**

**Farangis Samieva** - second-year Master's student at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan.

## МУНДАРИЧА

|     |                                                                                                                                                                                                 |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | <b>Ғафуров П.Қ., Худойбердиев Қ.М.</b> Трансформатсияи омили расмӣ дар шароити иқтисоди рақамӣ: ҳамгироии манбаъҳои гуногуни маълумот ва технологияҳои big data барои таҳлили иҷтимоию иқтисодӣ | 6   |
| 2.  | <b>Мамадризоева Н.М.</b> Цифровая экономика и её влияние на учет в предприятиях легкой промышленности регионов республики таджикистан                                                           | 14  |
| 3.  | <b>Самизода М.Б.</b> Инновационное предпринимательство и его влияние на качество жизни населения                                                                                                | 21  |
| 4.  | <b>Шарипова М.М.</b> Иқтидори транзитии Тоҷикистон ва таъсири он ба рушди иқтисоди миллӣ                                                                                                        | 27  |
| 5.  | <b>Худойбердиев Дж.М.</b> Торгово-экономическое и инвестиционное партнерство Республики Таджикистан и стран СНГ: проблемы и перспективы                                                         | 36  |
| 6.  | <b>Худойкулова Ё.К.</b> Рушди сайёҳӣ дар иқтисодиёти рақамӣ                                                                                                                                     | 41  |
| 7.  | <b>Сайфиддинов Ф.</b> Иқтисоди рақамӣ ва нақши он дар рушди иқтисоди миллӣ                                                                                                                      | 46  |
| 8.  | <b>Мирзоҳомидзода Қ.</b> Механизмҳои иқтисодии ҳамкориҳои давлат ва соҳибкорӣ дар танзими бозори меҳнат ва соҳаи маориф                                                                         | 54  |
| 9.  | <b>Бобоназарова С.М.</b> Нақши инноватсия дар баландбардории самаранокии фаъолияти соҳибкории истеҳсолӣ                                                                                         | 62  |
| 10. | <b>Файзулоев Ҳ.П.</b> Иқтисоди сабз - самти муҳими рушди соҳаҳои иқтисодиёти миллии кишвар                                                                                                      | 68  |
| 11. | <b>Раджаббоев Р.</b> Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти                                                                                                            | 75  |
| 12. | <b>Каламфурова А.Дж.</b> Модернизация управления университетами Таджикистана через внедрение компетентностного подхода в рамках национальной Стратегии развития образования до 2030 года        | 85  |
| 13. | <b>Файзулоев Ҳ.П.</b> Соҳаҳои саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон: афзалият ва дурнамои рушд                                                                                                            | 99  |
| 14. | <b>Самиева Ф.</b> Совершенствование системы управления рисками в проектной деятельности                                                                                                         | 107 |

## МАЪЛУМОТ БАРОИ МУАЛЛИФОН

Талабот нисбат ба мақолаҳои илмӣ:

1. Забон: тоҷикӣ, русӣ, англисӣ.
2. Ҳуруф: Times New Roman, Calibri, Palatino Linotype.
3. Андозаи ҳуруф: 14 пт.
4. Фосила байни сатрҳо: 1,5 пт.
5. Формати саҳифа: А4 (297x210 мм).
6. Андозаҳои ҳошияҳо: аз боло – 2,0 см; аз поён – 2,0 см; аз чап – 2,0 см; аз рост – 2 см, сарҳат аз ғушаи чапи varaқ бо андозаи – 1,25 см.
7. Ҳаҷми мақолаи комили асли: аз 8 то 16 саҳифа.
8. Шакли пешниҳод: 1 нусхаи чопӣ, нусхаи электронӣ (формати MS Word).
9. Саҳифабандӣ: Тамоми саҳифаҳо бояд пайи ҳам рақамгузорӣ карда шаванд.
10. Нусхаи электронии мақола танҳо тариқи почтаи электронии [jaha\\_1992@list.ru](mailto:jaha_1992@list.ru), [jkhudoyberdiev@gmail.com](mailto:jkhudoyberdiev@gmail.com) қабул карда мешавад.

Дар сарлавҳаи мақола ҳатман бояд маълумоти зерин нишон дода шавад:

- насаб, ном ва номи падари муаллиф (тоҷикӣ/русӣ/англисӣ);
- рамзи ихтисос ва номи он;
- дараҷаи илмӣ (тоҷикӣ/русӣ/англисӣ);
- унвони илмӣ (тоҷикӣ/русӣ/англисӣ);
- вазифа (тоҷикӣ/русӣ/англисӣ);
- ҷойи кор (тоҷикӣ/русӣ/англисӣ);
- рақами телефон;
- почтаи электронӣ (e-mail).

Ба матни мақола бояд чунин маводҳо замима карда шаванд:

- номи мақола ба забонҳои тоҷикӣ, русӣ ва англисӣ;
- аннотатсия ба забонҳои тоҷикӣ, русӣ ва англисӣ (ҳаҷмаш на бештар аз 1000 аломат, ки натиҷаҳои асосии корро дар бар мегирад);
- вожаҳои калидӣ ба забонҳои тоҷикӣ, русӣ ва англисӣ;
- маълумоти пурра дар бораи муаллифон (нигаред ба боло);
- рӯйхати адабиёт ба забонҳои тоҷикӣ, русӣ ва англисӣ дар шакли ягона тибқи стандарти ГОСТ Р 7.05-2008 «Истиноди библиографӣ».

Маҷалла дар Вазорати фарҳанги Ҷумҳурии Тоҷикистон таҳти №481/МҚ– 97 аз 04.04.2026 сабти ном шудааст.

Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон,  
Маҷаллаи “Иқтисоди рақамӣ ва иқтисоди сабз”

Маҷалла шомили пойгоҳи иттилоотии Шохиси иқтибосоварии илмии Россия (РИНЦ) шудааст.

Муҳаррир: Саломииён Ш.М.  
ДДМИТ, ш. Душанбе, кӯчаи Нахимов 64/14, бинои 1  
Сомонаи маҷалла: [www.dgeco.tgfeu.tj](http://www.dgeco.tgfeu.tj)  
Сомонаи ДДМИТ: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

Редактор: Саломииён Ш.М.  
ТГФЭУ, г. Душанбе, ул. Нахимова 64/14, 1-й корпус  
Сайт журнала: [www.dgeco.tgfeu.tj](http://www.dgeco.tgfeu.tj)  
Сайт ТГФЭУ: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

Editor: Salomiyon Sh.M.  
TSUFE, Dushanbe city, Nakhimov street 64/14, Building 1.  
Webpage journal: [www.dgeco.tgfeu.tj](http://www.dgeco.tgfeu.tj)  
Webpage: [www.tgfeu.tj](http://www.tgfeu.tj)

**Тарҳ ва дизайни Ҷ. Худойбердиев**

Ба чоп супорида шуд 01.06.2026.  
Формати 60x84 1/8. Когази офсетӣ.  
Хуруфи адабӣ. Чопи RISOGRAPH.  
Ҳаҷм 7,8 ҷ. ч.. Теъдод 20 нусха.  
Дар КВД “Матбаа” чоп шудааст.

**Верстка и дизайн Дж. Худойбердиев**

Сдано в набор 01.06.2026..  
Формат 60x84 1/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура литературная. Печать RISOGRAPH.  
Объём 7,8 усл. печ.л. Тираж 20 экз.  
Отпечатано в ГУП “Матбаа”.

**Layout and design J. Khudoyberdiev**

Signed to print on 01.06.2026.  
Format 60x84 1/16. Offset paper.  
The garniture is literary. Print RISOGRAPH.  
The volume of 7,8 conv. b.p. Circulation 20 copies.  
Printed in the SUE “Matbaa”.