

УДК 338.242:332.1(575.3)

На правах рукописи

ДЖУРАЕВА ДИЛФУЗА МУРОДЖОНОВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ
ПОТЕНЦИАЛОМ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ**

(на примере Согдийской области Республики Таджикистан)

Специальность 5.2.3. – Региональная и отраслевая экономика

(экономика сферы услуг)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Душанбе - 2025

Работа выполнена на кафедре экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции г. Худжанда

Научный руководитель	Комарова Галина Борисовна , кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и предпринимательства ИЭТ ТГУК
Официальные оппоненты:	Снитко Людмила Тарасовна , доктор экономических наук, профессор кафедры экономики Белгородского университета кооперации, экономики и права Хабибова Сабохат Сафиувловна , кандидат экономических наук, учёный секретарь научно-исследовательского института устойчивого развития и зелёной экономики Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана
Ведущая организация	Центр стратегических исследований при Президенте Республики Таджикистан

Защита состоится 24 апреля 2025 года в 12⁰⁰ часов на заседании объединенного диссертационного совета 99.2.129.03 по защите докторских и кандидатских диссертаций на базе Таджикского государственного университета коммерции, Таджикского национального университета, Российско-Таджикского (славянского) университета по адресу: 734061, Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул. Дехоти, 1/2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на официальном сайте Таджикского государственного университета коммерции <http://www.ddtt.tj>. Объявление о защите диссертации и автореферат диссертации размещены на официальном сайте ТГУК: <http://www.ddtt.tj> и направлены для размещения в сети Интернет ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по адресу: vak.minobrnauki.gov.ru

Автореферат разослан «___» марта 2025 года

**Учёный секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук**

Б.М. Дустматов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. В условиях формирования цифровой экономики в Республике Таджикистан особую актуальность приобретают вопросы, связанные с разработкой инновационных технологий в управлении трудовой деятельностью и мотивации персонала в различных сферах, в том числе в сфере услуг.

На современном этапе цифровизация охватывает все аспекты по формированию трудового коллектива, индивидуальной траектории развития и обучения работников, повышению эффективности использования кадрового потенциала предприятий.

Внедрение инноваций в управленческий процесс на базе функционального подхода в условиях цифровизации предполагает исследование кадрового потенциала с позиции перехода к цифровым технологиям и автоматизированным системам обучения сотрудников с учётом требований внешней среды и внутренних возможностей ресурсного потенциала.

Сфера услуг, в частности, розничная торговля, является наиболее динамично развивающаяся отрасль, формирующая спрос и предложение на потребительском рынке, выполняющая социальные функции по повышению благосостояния народа и качества жизни, интегрированию отраслей экономики, реализации воспроизводственного процесса.

В этой связи инновационное развитие кадрового потенциала розничной торговли как на национальном, так и региональном уровнях, будет способствовать повышению эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, достижению поставленных стратегических целей и решению тактических задач, росту производительности труда и мотивации деятельности персонала.

Вместе с тем, несмотря на достаточно высокий уровень фундаментальной теоретической разработки, вопросы эффективного использования кадрового потенциала розничной торговли, стратегии его развития в цифровой экономике остаются актуальными и недостаточно исследованными и представляют научный и практический интерес.

Степень изученности темы. Исследованию сущности кадрового потенциала, анализу процессов управления трудовой деятельностью персонала в условиях формирования цифровой экономики, внедрения инноваций посвящены труды многих учёных экономистов.

Значительный вклад в исследование научного управления трудовой деятельностью персонала, совершенствования методики экономического стимулирования кадров внесли такие учёные как Ф. Тейлор, А. Файоля, Э. Мэйо, М. Фоллер и другие; повышения эффективности управленческих решений, обоснованию мотиваций трудовой деятельности – А. Маслоу, Ф. Герберг, П. Портер, П. Друккер, Д. Адамс и другие.

Теоретические аспекты научной организации труда, внедрения инновации в процесс управления трудовой деятельности нашли отражение в работах таких российских учёных как Витке Н. А., Гастаева А. К., Докуниной И. А., Кибанова А. Я., Митрофановой Е. А., Снитко Л.Т., Сотниковой С. И., Фокиной О. В., Хоровинниковой Е. Г. и других.

Вопросам анализа и прогнозирования кадрового потенциала посвящено значительное количество работ отечественных и зарубежных ученых: И.Ансофа, А. Джуровой, П.В. Журавлева, М.Мескона и другие.

Проблемами развития кадрового потенциала в условиях трансформации экономики в различных отраслях экономики занимались отечественные ученые Д. С. Амонова, А.Дж. Азимов, А.А. Бойматов, С.А. Газибеков, Т.Б. Ганиев, З.Х. Кадырова, Г.Б. Комарова, Ш.Н. Муминова, Р.К. Раджабов, А. Рауфи, Ш.М. Рахимов, Г.И. Садыкова, М.Х. Саидова, Ш.А. Самиев, Т.Д. Усманова, Х.Н. Факеров, С.С. Хабибова, Ф.М. Хамроев и другие.

Вместе с тем отдельные аспекты по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации не получили должного отражения в экономической литературе, что вызывает необходимость дополнительного исследования, чем и обусловлен выбор темы диссертационной работы.

Цель диссертации заключается в развитии теоретико-методических положений и разработке практических рекомендаций по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом и стратегий развития торговых предприятий региона в условиях цифровизации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Уточнить содержание экономических категорий «кадры», «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли в условиях цифровизации экономики;
2. Исследовать методические подходы и способы к анализу системы управления кадровым потенциалом торговых предприятий в современных условиях;
3. Изучить зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий и возможности его адаптации к условиям экономики Республики Таджикистан;
4. Проанализировать состояние рынков труда и торговли Согдийской области как условия развития кадрового потенциала, дать оценку кадровому потенциалу, его конкурентоспособности и мотивации в торговых предприятиях региона;
5. Оценить систему управления кадровым потенциалом торговых предприятий на основе корреляционного анализа факторных и результирующих показателей;
6. Разработать стратегии управления кадровым потенциалом торговых предприятий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями, а также совершенствовать систему управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации экономики.

Объектом исследования является механизм управления кадровым потенциалом торговых предприятий Согдийской области Республики Таджикистан.

Предмет исследования - является совокупность организационно-экономических отношений по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации. Научная область диссертационной работы соответствует пунктам Паспорта ВАК Минобрнауки Российской Федерации по специальности 5.2.3. - Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Теоретической и методической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных учёных в области развития теорий управления кадровым потенциалом, применения различных подходов к управленческому процессу и мотивации трудовой деятельности персонала, влиянию факторов внешней и внутренней среды в условиях цифровизации.

Информационной базой исследования основана на данных Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан и Согдийской области, Указы Президента Республики Таджикистан, законодательные акты Республики Таджикистан по социально-экономическому развитию торговли, рынка труда, монографии, материалы научно-практических конференций, работы специалистов по использованию функционального подхода в управлении персоналом, результаты собственных наблюдений, интернет-ресурсы и другие.

Обоснованность и степень достоверности результатов, научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации, подтверждается изучением и использованием положений научных трудов отечественных и зарубежных учёных по исследуемой проблеме, анализом официальных статистических показателей, методических материалов и др.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в обосновании теоретических положений и разработке методических рекомендаций по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом на базе функционального подхода в торговых предприятиях в условиях цифровизации с целью повышения конкурентоспособности отрасли и экономики региона.

Положения, выносимые на защиту. Наиболее значимые результаты исследования состоят в следующем:

1. Уточнено содержание понятия «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли в условиях цифровизации как «совокупность лиц, интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функции на базе формирования специализированных компетенций по применению цифровых технологий в бизнес – организации, направленных на повышение уровня торгового обслуживания населения» (п.4.1, 4.4, 4.5, 4.18 Паспорта специальности 5.2.3);

2. Исследованы методические подходы к особенностям управления кадровым потенциалом торговых предприятий в современных условиях развития и ограниченности материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсах, разработан алгоритм и направления их цифровизации (п.4.4, 4.1, 4.20 Паспорта специальности 5.2.3);

3. Изучен и обобщён зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий (Китай, страны Европы, СНГ, Россия и другие), выявлены сильные и слабые стороны процесса и возможности его адаптации к условиям экономики Республики Таджикистан: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственной системы тренингов, новые подходы к управлению проектами и человеческими ресурсами (Agile); развивать сотрудничество с учебными заведениями, создавать и продвигать бренд работодателя через HR – маркетинг, мотивация персонала с помощью финансовых методов (доля акций в компании, % от прибыли) и т.д. (п. 4.1, 4.5, 4.20, 4,21 Паспорта специальности 5.2.3);

4. Выявлено влияние параметров рынка труда на развитие торговли, как условия функционирования кадрового потенциала торговых предприятий, определены факторы, сдерживающие инновационное развитие: неэффективные методы управления, слабое использование инновационных форм и методов торгового обслуживания, низкий уровень законодательно – правового обеспечения и др. (п.4.4, 4.5, 4.18, 4.20 Паспорта специальности 5.2.3);

5. Дана оценка кадровому потенциалу, факторным и результирующим показателям процесса управления на торговых предприятиях на основе корреляционного анализа, сформулирована в скорректированном виде система сбалансированных показателей, влияющих на развитие кадрового потенциала в условиях цифровизации. Выявлено влияние системы мотивации кадрового потенциала на производительность труда, установлено, что изменение заработной платы способствует росту производительности труда на 20%, обучение, повышение квалификации – на 11% (п.4.4, 4.5, 4.18, 4.21 Паспорта специальности 5.2.3);

6. Обоснован и предложен научно-методический подход к обоснованию кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями розничных торговых предприятий, позволяющих оптимизировать кадровую политику, совершенствовать управления кадровым потенциалом торговых предприятий и адаптировать её к требованиям цифровой экономики в современных условиях цифровизации экономики Согдийской области Республики Таджикистан (п.4.4, 4.5, 4.16, 4.18, 4.20, 4.21 Паспорта специальности 5.2.3).

Теоретическая значимость заключается в развитии теоретических положений по реализации механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации, уточнении содержания понятия «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли, развития методического инструментария по оценке кадрового потенциала, формирования стратегии его развития.

Практическая значимость исследования состоит в том, что обоснованные в диссертационной работе теоретические разработки могут быть использованы при составлении планов социально-экономического развития торговли, повышения эффективности использования кадрового потенциала в условиях цифровизации отрасли и региональной экономики.

Отдельные положения исследования использованы в образовательной деятельности ИЭТ ТГУК в г. Худжанде при разработке рабочих программ следующих дисциплин: «Экономика торговли», «Макроэкономика», «Экономика предприятия», «Региональная экономика» и другие (Справка о внедрении от 10.06.2024 г.).

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные теоретические положения и практические рекомендации, выносимые на защиту, докладывались и обсуждались на международных, республиканских, межвузовских конференциях профессорско-преподавательского состава ИЭТ ТГУК в г. Худжанде.

Выводы и предложения диссертации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом предприятий торговли были использованы в практической деятельности регионального управления экономического развития и торговли государственной власти Согдийской области (Справка о внедрении №74/4-

7 от 26.06.2024г.). Данные рекомендации внедрены в деятельность торговых предприятий сети «Амид».

Публикации по теме диссертации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 11 работ, общим объёмом более 5,64 п.л., в том числе 5 в изданиях, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 190 наименований и изложена на 166 страницах компьютерного текста, содержит 27 таблиц, 32 рисунка и 11 приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранного направления исследования, определяется объект, предмет, цель и задачи работы, формируется теоретико-методическая база, научная новизна, результаты исследования, их теоретическая и практическая значимость, апробации работы, публикации, структура и объем работы.

В первой главе «Теоретико-методические основы управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации» исследовано содержание, основы формирования кадрового потенциала в современных условиях, методические подходы и способы управления кадровым потенциалом торговых предприятий, изучен и обобщен зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий и возможности его использования в Республике Таджикистан.

Во второй главе «Анализ кадрового потенциала торговых предприятий Согдийской области Республики Таджикистан» произведен анализ состояния рынков труда и розничной торговли, конкурентоспособности торговых предприятий региона как условия эффективного управления их кадровым потенциалом на основе функционального подхода, произведен расчет интегрального показателя процессов управления трудовой деятельностью персонала, выявлено влияние мотивирующих факторов на рост производительности труда торговых работников.

В третьей главе «Совершенствование управления кадрового потенциала торговых предприятий в условиях цифровизации» предложена и обоснована концепция стратегического управления кадрового потенциала торговых предприятий с использованием матрицы согласования бизнес – стратегий с кадровыми стратегиями, маркетингового подхода к управлению конкурентоспособностью персонала, повышению эффективности его использования.

В заключении изложены выводы и предложения по результатам исследования.

В приложении представлены вспомогательные материалы, отражающие отдельные положения диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено содержание понятия «кадровый потенциал» применительно к предприятиям торговли в условиях цифровизации как «совокупность лиц, интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функции на базе формирования специализированных

компетенций по применению цифровых технологий в бизнес – организации, направленных на повышение уровня торгового обслуживания населения».

В условиях трансформации социально-экономического развития, усиления конкуренции в различных сферах экономики, важным условием повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов является рациональное использование кадрового потенциала, его способностью адекватно реагировать на динамику внутренней и внешней среды.

Кадровый потенциал предприятия следует рассматривать как целостную систему, общий уровень кадрового обеспечения возможностей его существования и развития, способного обеспечить высокую активность хозяйственной деятельности, повысить конкурентоспособность хозяйствующих субъектов.

Цифровизация экономических процессов требует ориентироваться на изменения, происходящие на рынке труда и овладения новым типом экономического мышления. В этой связи для организаций различных форм собственности является объективное исследование существующей системы управления кадровым потенциалом и возможностей для активизации человеческого фактора. В настоящее время существующая система управления кадровым потенциалом в сфере услуг республики не всегда отвечает требованиям времени и требует совершенно иных подходов к повышению эффективности его использования, к принципам работы с клиентами и корпоративной культуре.

Особое место в современных условиях отводится использованию искусственного интеллекта, позволяющего использовать программное обеспечение, автоматизацию процессов, замену отдельных профессий, простых операций. Цифровая трансформация предполагает участие человека в технологическом процессе, но предъявляет к нему повышенные требования, требующие постоянного совершенствования.

На основании проведённого анализа теоретических аспектов категории «цифровизация», «кадровый потенциал», предлагается следующее определение кадрового потенциала применительно к торговым предприятиям в условиях цифровизации: «совокупность лиц, интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функций, обладающих специализированными компетенциями по применению цифровых технологий в бизнес – процессах организации, направленных на повышение уровня торгового обслуживания населения».

2. Исследованы методические подходы к особенностям управления кадровым потенциалом торговых предприятий, в современных условиях развития и ограниченности материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсах, разработан алгоритм и направления их цифровизации.

Для адаптации кадров к требованиям цифровой экономики необходимо комплексно исследовать состояние предприятия на данный момент времени с целью учёта специфики требований внешней среды в условиях её трансформации. Каждое предприятие должно определить возможный уровень цифровизации и разработать алгоритм действий по его достижению, в котором особое место занимает работа по развитию цифровых компетенций кадрового потенциала.

Степень цифровизации хозяйственной деятельности предприятия оказывает решающее влияние на качество управления кадровым потенциалом. Основные направления цифровизации деятельности торгового предприятия отражены на рисунке 1.

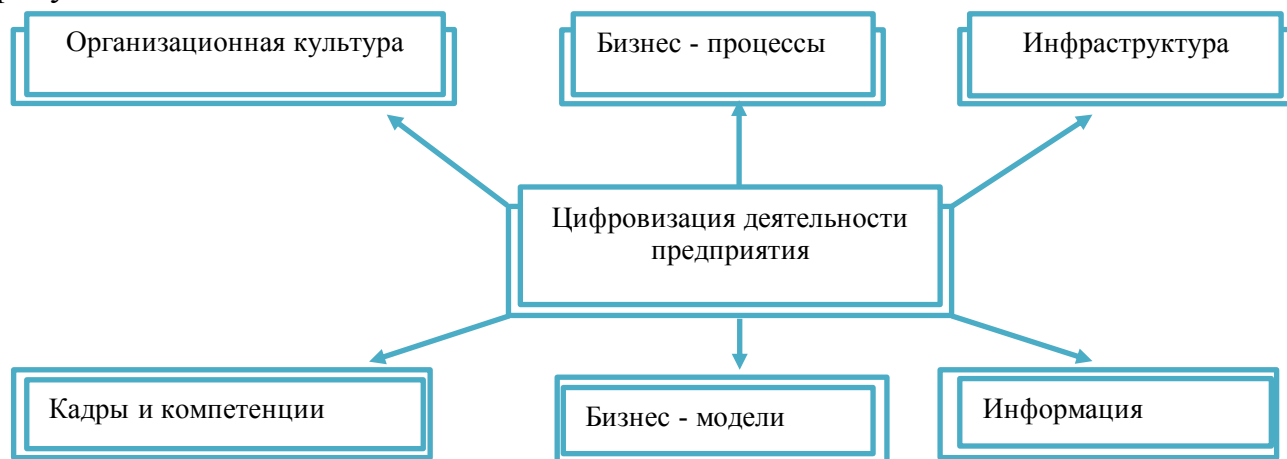


Рисунок 1 - Направления цифровизации торгового предприятия на основе функционального подхода

Для предприятий торговли наиболее приемлемым является функциональный подход в управлении кадровым потенциалом, особенности его применения в цифровой среде показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 - Функциональный подход в управлении торговым предприятием в условиях цифровизации

Данный подход позволяет совершенствовать процесс управления в условиях цифровизации экономики, активизировать деятельность кадрового потенциала предприятий торговли по адаптации к новым условиям хозяйствования.

Чтобы реализовать цифровую модель в управление кадровым потенциалом необходимы соответствующие цифровые инструменты и управленческие решения, формирование нормативно–правовой базы, инфраструктуры, коммуникаций и т.д.

На основании проведённого анализа формируется система сбалансированных количественных, качественных и смешанных показателей и по итогу – определение интегрального показателя качества процесса управления кадровым потенциалом. По результатам проделанного анализа формируется информационная база и принимаются соответствующие решения.

Применение функционального подхода к оценке процесса управления кадровым потенциалом дает возможность торговым организациям на основании комплексного подхода оценить качество управления и адаптировать его к формирующейся системе цифровизации хозяйственной деятельности.

3. Изучен и обобщён зарубежный опыт управления кадровым потенциалом торговых предприятий (Китай, страны Европы, Россия и другие), выявлены сильные и слабые стороны процесса и возможности его адаптации к условиям экономики Республики Таджикистан: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственной системы тренингов, новые подходы к управлению проектами и человеческими ресурсами (Agile); развивать сотрудничество с учебными заведениями, создавать и продвигать бренд работодателя через HR – маркетинг, мотивация персонала с помощью финансовых методов (доля акций в компании, % от прибыли) и т.д.

Для изучения зарубежного опыта управления кадровым потенциалом в розничной торговле исследованы такие страны как Китай, Объединенные Арабские Эмираты, Россия и страны Европы, а также выделены сильные и слабые стороны управления. Сформированы рекомендации по адаптации зарубежного опыта к предприятиям розничной торговли Республики Таджикистан: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственных систем тренингов, развитие сотрудничества с учебными заведениями, внедрение новых подходов к управлению проектами и человеческими ресурсами, например, таких, как Agile; создавать и продвигать бренд работодателя через HR SAAS, HR-маркетинг и технологии 5G. К основным причинам, препятствующим активной цифровизации торговых процессов, высокому качеству торгового обслуживания населения республики относятся: ограниченность оборотных средств торговых предприятий; недостаток кадров, обладающих современными компетенциями, способными использовать инновационные технологии; отсутствие современной материально-технической базы и т.д.

4. Выявлено влияние параметров рынка труда на развитие торговли как условия функционирования кадрового потенциала торговых предприятий, определены факторы, сдерживающие инновационное развитие: неэффективные методы управления, слабое использование инновационных форм и методов обслуживания, низкий уровень законодательно – правового обеспечения и др.;

Цифровизация социально-экономических процессов в республике и регионах предполагает формирование кадрового потенциала с высоким уровнем интеллекта и профессионализма, способного творчески подходить к решению поставленных задач.

Состояние кадрового потенциала различных отраслей экономики, в том числе торговли, как структурных элементов рынка труда в значительной степени зависит от его развития.

Для подготовки кадров с вышеперечисленными характеристиками необходима современная система высшего и средне-специального профессионального образования.

Несбалансированность рынка труда и профессионального образования порождает дисбаланс между структурными составляющими спроса и предложения рабочей силы, что приводит к нехватке кадров одних профессий и переизбыток других и росту безработицы.

Научный потенциал любой страны, позволяющего обеспечить конкурентоспособность на мировых рынках товаров и технологий является его визитной карточкой. Вместе с тем научный кадровый потенциал в республике используется недостаточно эффективно. Так, расходы государственного бюджета на науку составили в 2022 году 2,67 млн. сомони, доля которых в ВВП составляет 0,02%. Выполненный объем научно-технических работ за анализируемый период составил в % к ВВП – 0,09% (99,133 млн. сомони). Как свидетельствуют данные уровень научной активности в регионе достаточно низкий, финансирование научных исследований осуществляется в основном за счёт государственного бюджета, и данная сфера является малопривлекательной для отечественных и зарубежных инвесторов.

Обобщая влияние состояния рынка труда на развитие розничной торговли региона как условий развития кадрового потенциала произведен корреляционно-регрессионный анализ основных факторных показателей (табл. 1)

Таблица 1 - Расчет влияние рынка труда на состояние и развитие розничной торговли Согдийской области за 2014-2022 гг.

Годы	Розничный товароборот на одного человека (Y)	Численность постоянного населения, тыс. чел. (X1)	Трудовые ресурсы, тыс. чел. (X2)	Занятость населения, тыс. чел (X3)	Среднедушевой совокупный доход, сом. в год (X4)	Потребительские расходы населения, сом. в год (X5)
2014	3920,64	2247,6	1491,6	804,8	4756,20	3825,96
2015	3938,5	2511,1	1521,4	798,7	4560,12	4172,28
2016	2945,0	2560,8	1569,5	802,0	5022,24	4817,52
2017	4161,7	2608,5	1598,7	797,5	6007,2	4620,36
2018	4401,7	2657,0	1615,1	807,7	5953,8	5217,6
2019	4450,8	2705,4	1669,2	820,1	6517,32	7697,64
2020	4127,9	2783,0	1630,8	845,0	8052,6	10745,04
2021	4665,7	2823,9	1652,2	882,8	10730,64	10745,04
2022	4662,5	2870,0	1675,2	885,1	12175,56	10164,36

Источник: Расчеты автора. Статистических ежегодник Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – Худжанд, 2022 г. -507с. - С. 39-79.

Важным фактором, влияющим на рынок труда республики, является трудовая миграция. Трудовая миграция имеет как положительное влияние на рынок труда в кратко-среднесрочной перспективе за счет снижения уровня безработицы и денежных переводов мигрантов, так и негативные последствия, которые возникают в основном в долгосрочной перспективе при условии эмиграции высококвалифицированной рабочей силы и реинтеграции возвратных мигрантов, является индикатором роста экономики или его замедлением, стагнации.

На основании произведенных расчетов выявлены основные факторы, имеющие высокую корреляционную связь: занятое население (X_3) и среднедушевой совокупный доход (X_4) и получено следующее уравнение:

$$Y = 7450,6514 - 5,2070X_3 + 0,1573X_4 \quad (1)$$

Регрессионная статистика:

Множественный $R = 0,850790169$; R – квадрат = $0,723843911$; Нормированный R квадрат = $0,631791882$; Стандартная ошибка = $179,0206797$; Наблюдения = 9. Произведенный анализ позволил сделать прогноз основных показателей до 2030 года. (рис.3)

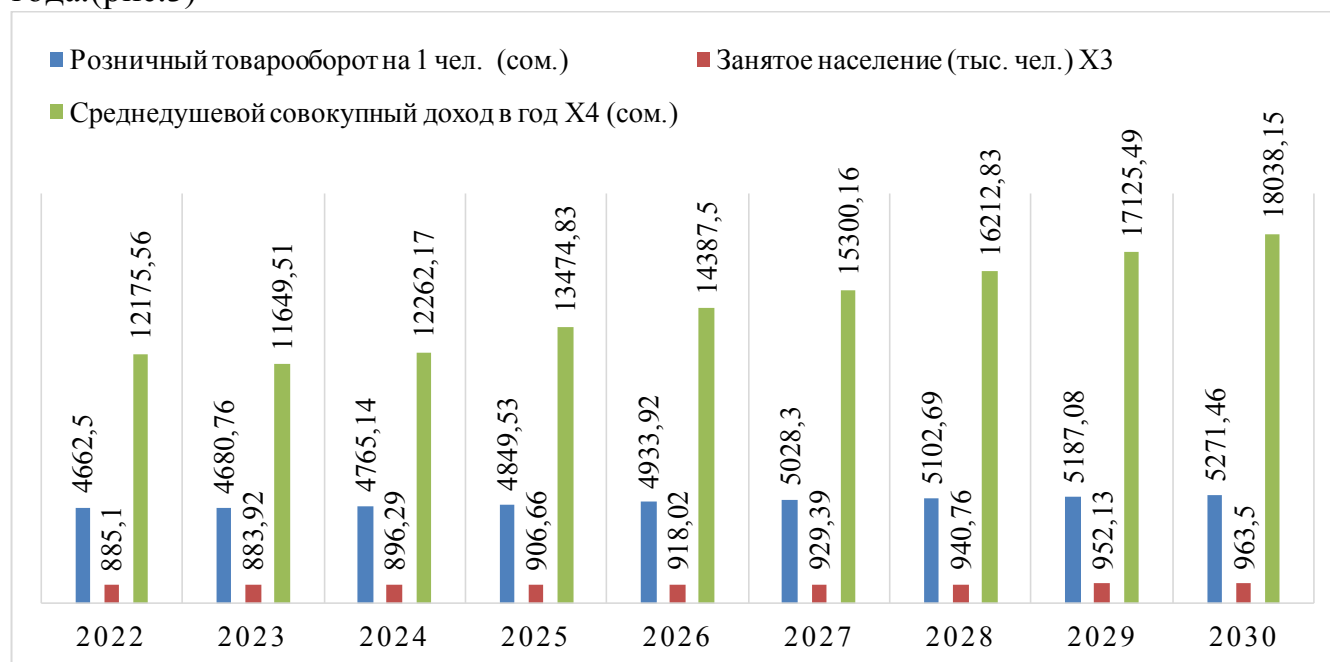


Рисунок 3 - Прогноз основных показателей развития рынка труда и розничной торговли по Согдийской области до 2030 года

Согласно прогнозу, численность занятого населения и средний совокупный доход имеют тенденцию устойчивого роста, что в свою очередь, будет способствовать росту объемов розничной торговли и кадрового потенциала отрасли.

5. Дана оценка кадровому потенциалу, факторным и результирующим показателям процесса управления на торговых предприятиях на основе корреляционного анализа, сформулирована в скорректированном виде система сбалансированных показателей, влияющих на развитие кадрового потенциала в условиях цифровизации. Выявлено влияние системы мотивации кадрового потенциала на производительность труда: изменение заработной платы; обучение, повышение квалификации.

Цифровизация торгово-технологических процессов может осуществляться на розничных торговых предприятиях, имеющих сильную конкурентную позицию и финансовые ресурсы, позволяющие использовать достижения науки и техники.

В процессе исследования определён потребительский рынок г. Худжанда, на который приходится в товарообороте Согдийской области 25,9%. (3471,3 млн сомони)¹.

Из розничных торговых предприятий выделены с наибольшим товарооборотом: «Амид», «Аниси Худжанд», «Оазис» - 68352,2 тыс. сомони (19,6%)

Для определения степени монополизации рынка производим расчет коэффициента рыночной концентрации как соотношение оборота лидирующих на потребительском рынке г. Худжанда розничных предприятий к общему объему рынка.

$$GR = \frac{\sum R}{R_t} * 100\% \quad (2)$$

где: GR – уровень концентрации потребительского рынка, %;

R_t – общий объём розничного товарооборота на потребительском рынке;

R – объём розничного товарооборота отдельных предприятий.

Чем ближе GR к 100%, тем выше уровень монополизации потребительского рынка.

$$CR = \frac{98163}{3471300,0} * 100\% = 28,3\%$$

Данный фактор необходимо учесть при выборе предприятия розничной торговли для внедрения цифровых технологий.

К предприятию, из вышеперечисленных, с тенденций ускоренного роста на потребительском рынке г. Худжанда относится сеть розничных торговых предприятий «Амид» (T_m=1,65).

Проведён анкетный опрос покупателей трёх супермаркетов г. Худжанда (250 респондентов) для оценки качества торгового обслуживания. По результатам анкетирования выявлено, что покупатели высоко оценивают такие показатели как культура обслуживания и широта ассортимента, уровень компетенции работников, т. е. работе персонала придаётся первостепенное значение со стороны покупателей.

По результатам анкетного опроса произведен комплексный анализ качества торгового обслуживания:

$$P_{ko} = \frac{\sum K_i P_i}{i=1} \quad (3)$$

где: P_{ко} – комплексный показатель качества торгового обслуживания;

K_i – коэффициент весомости;

P_i – комплексный показатель свойств качества торгового обслуживания. Значения P_i определены экспертным путём с использованием шкалы с оценками: «1», «2», «3», «4», «5» (таблица 2)

¹ Статистический ежегодник Согдийской области, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан 2023. – 335с.

Таблица 2 - Анализ качества торгового обслуживания потребителей розничных торговых предприятий г. Худжанда

№	Показатели	Обозначения	Средние значения		
			«Амид»	«Оазис»	«Анис»
1	Широта ассортимента	x_1	0,92	0,89	0,88
2	Соблюдение технологии обслуживания потребителей	x_2	0,91	0,94	0,85
3	Культура обслуживания потребителей	x_3	0,86	0,92	0,84
4	Организация рекламы	x_4	0,60	0,64	0,56
5	Уровень информационного обслуживания потребителей	x_5	0,52	0,61	0,48
6	Уровень компетенции работников торгового предприятия	x_6	0,64	0,71	0,45
7	Работа расчётных узлов	x_7	0,72	0,76	0,68
8	Оказание дополнительных услуг	x_8	0,60	0,62	0,34
9	Режим работы предприятия	x_9	0,84	0,85	0,75
10	Санитарное состояние	x_{10}	0,82	0,88	0,64
11	Состояние материально-технической базы предприятия	x_{11}	0,85 8,78	0,80 8,62	0,72 7,19
12	Средний показатель качества торгового обслуживания	x_{12}	0,794	0,783	0,653

Источник: составлено автором.

С учётом проведённого анализа можно сделать вывод, что для внедрения цифровых технологий наиболее подходят сеть розничных предприятий «Амид», как наиболее конкурентоспособная и с достаточно высоким уровнем обслуживания (средний показатель качества торгового обслуживания 0,794).

Активизация в последние годы цифровизации технологических процессов предполагает цифровизацию не только управление предприятием, но и управление деятельностью персонала. Одним из методов оценки качества процессов управления персоналом является квалиметрия. Комплексная система показателей оценки качества процессов управления персоналом торгового предприятия включает условно 2 группы показателей: факторные и результирующие.

Для анализа следует определить массив входных переменных по результирующим и факторным переменным (табл. 3 и 4).

Таблица 3 - Результирующие показатели деятельности торгового предприятия «Амид» г. Худжанд (тыс. сомони)

	Производительность труда	Издержки обращения	Прибыль	Рентабельность, %
2018	158,4	1418,4	2516,5	18,3
2019	155,21	1513,2	2324,0	15,1
2020	154,3	1464,5	2160,0	14,3
2021	160,5	2120,8	3736,2	15,2
2022	190,6	3366,1	9408,8	23,5

Источник: статистическая отчетность торговых сетей «Амид»

Таблица 4 - Факторные показатели розничных торговых предприятий «Амид»

Годы	Персональные характеристики	Профессиональные качества	Самообразование	Уровень автоматизации ручного труда	Использование облачных технологий	Использование цифровых платформ	Прогрессивное обеспечение	Цифровизация рабочего места	Условия труда	Зарплата	Социальный пакет
2018	0,76	0,58	0,42	0,42	0,2	0,3	0,4	0,30	0,7	0,5	0,25
2019	0,80	0,62	0,48	0,45	0,3	0,4	0,6	0,30	0,75	0,6	0,26
2020	0,82	0,064	0,52	0,52	0,3	0,45	0,65	0,30	0,78	0,65	0,25
2021	0,81	0,60	0,52	0,56	0,5	0,48	0,70	0,35	0,82	0,68	0,25
2022	0,83	0,68	0,61	0,60	0,6	0,56	0,76	0,4	0,85	0,68	0,25

Источник: составлено автором по результатам экспертного исследования

По результатам расчёта результирующих показателей уровень издержек обращения имеет отрицательный ранговый коэффициент и его необходимо исключить из перечня показателей.

Расчёты коэффициента корреляции показатели, что заметная связь между результативными и факторными признаками наблюдается по таким факторам: «Профессиональные качества», «Уровень автоматизации ручного труда», «Применение облачных технологий», «Условия труда» (от 0,5 до 0,7). Перечисленные показатели определены экспертным методом.

На основании функционального подхода представим анализируемые показатели в виде функции интегрального показателя качества процессов управления трудовой деятельностью:

$$f_{(кп)} = a_1 f(н, 3) + a_2 f(уц) + a_3 f(кта) + f(рtd) \quad (4)$$

Где: $f_{(кп)}$ – интегральный показатель качества управления трудовой деятельностью персонала

$a_1 a_n$ – весовые коэффициенты «Качества»

$f_{(нз)}$ – блок «Носители знаний включает входные переменные» (x_1, x_2, x_3)

$f_{(уц)}$ – блок 2 «Уровень цифровизации бизнес – процессов трудовой деятельности», включает переменные» (x_5, x_6, x_7, x_8, x_9)

$f_{(кта)}$ – блок 3 «Конкурентоспособность трудовой деятельности», включает входные переменные (x_{10}, x_{12})

$f_{(рtd)}$ – блок 4 «Результативность трудовой деятельности», включает переменные (x_{13}, x_{15}).

Корреляционный анализ факторных и результирующих показателей позволил из комплекса показателей исключить взаимоисключающие, взаимозаменяющие и имеющие незначительное влияние на деятельность персонала предприятия. На

основании расчётов образована система сбалансированных показателей, учитывающих как количественные, так и качественные характеристики.

Важным элементом процесса развития кадрового потенциала является создание эффективной системы мотивации. Проводимое исследование показало, что многие сотрудники недостаточно замотивированы на обучение и повышение квалификации, что негативно влияет на их развитие.

Для определения эффективности системы мотивации был проведен анализ чувствительности персонала к различным мотивационным механизмам на выбранных предприятиях розничной торговли г. Худжанда. Первоначально был проведен опрос персонала для выявления степени важности мотивов, которые руководство применяет на предприятиях розничной торговли. Анализ мотивов проводился по двум основным критериям – «значимость для работника»

Соотношение средних результатов значимости мотивирующих факторов и возможность их реализации на предприятиях розничной торговли г. Худжанда отражено на рис.4.

Выявлено, что ключевыми мотивирующими факторами для большинства сотрудников являются материальные стимулы, продвижение по карьерной лестнице, взаимоотношения с коллегами, а также возможность повышения квалификации.

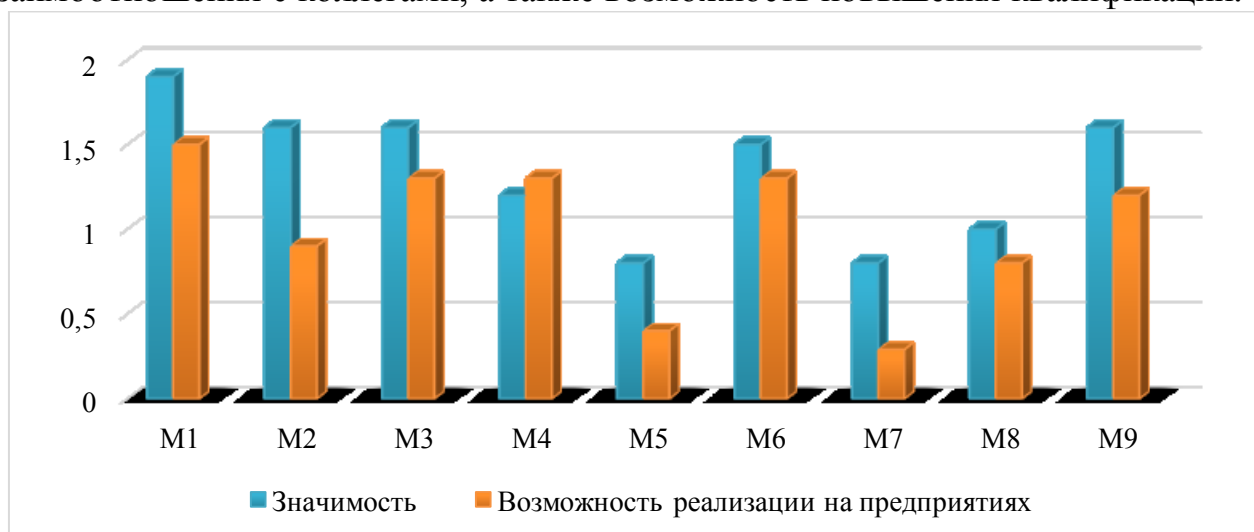


Рисунок 4 - Соотношение средних результатов значимости мотивирующих факторов и возможность их реализации на предприятиях розничной торговли г. Худжанда

С целью формирования оптимальной мотивационной стратегии предприятий розничной торговли, был проведен расчет изменения производительности по нижеследующей формуле:

$$\Delta\P = \text{ср.Ч} * \Delta\text{М} \quad (5),$$

где: $\Delta\P$ – изменение производительности труда, %;

ср.Ч- средняя чувствительность работника к изменению мотивирующего фактора, %,

$\Delta\text{М}$ – изменение мотивирующего фактора.

Так, на базе оценки данных предприятий было выявлено, что при изменении заработной платы (M_1) на 15%, средняя производительность возрасала на 20%. Реализация мотива «обучение, повышение квалификации» позволяла повысить производительность на 11%.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- недостаточная системность профессионального обучения;
- отсутствие/нехватка обучающих программ и времени на их осуществление;
- отсутствие специальных служб по развитию персонала;
- слабое сотрудничество с высшими учебными заведениями;
- программы повышения квалификации в основном осуществляются для руководителей, сотрудников офиса, намного реже для продавцов и кассиров;
- слабая система мотивации персонала для развития их кадрового потенциала.

Системы мотивации и обучения персонала недостаточно развиты на исследуемых предприятиях розничной торговли г.Худжанда. Внедрение инновационных подходов позволит улучшить процессы развития кадрового потенциала и, как следствие, повысить прибыль предприятий.

6. Обоснован и предложен научно-методический подход к обоснованию кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями розничных торговых предприятий, позволяющих оптимизировать кадровую политику и адаптировать её к требованиям цифровой экономики.

Концепция развития кадрового потенциала, на наш взгляд, представляет собой структурный элемент концепции развития в целом предприятия, сочетающего комплексный подход к обеспечению формирования и эффективного его использования в процессе изменения внутренней и внешней среды предприятия и цифровизации хозяйственной деятельности. Использование различных методов управления в комплексе в результате позволяют добиться синергетического эффекта в развитии кадрового потенциала.

Стратегия торгового предприятия представляет собой комплекс мероприятий по разработке стратегических задач и алгоритма их реализации с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения в достаточном объеме и широком ассортименте в товарах и услугах, высоком качестве обслуживания, повышению конкурентоспособности адекватно развитию внутренней и внешней среды.

Обобщая вышеизложенные характеристики, стратегию формирования и развития кадрового потенциала можно определить как комплекс мер, направленных на создание квалифицированного, компетентного персонала, обладающего способностью реализовать поставленные перед предприятием стратегические задачи.

При этом необходимо в процессе разработки концепции формирования кадрового потенциала использовать стратегический, целевой, системный, процессный, аналитический, ситуационный подходы, учитывая не только работающих, но и претендентов на рабочие места.

Система управления персоналом является сложной и многогранной, что предполагает использования концепции формирования кадрового потенциала торгового предприятия следующих составляющих: стратегического управления, управление персоналом, управление стратегическим потенциалом.

На современном этапе реализация кадровых стратегий развития должно осуществляться в комплексе с корпоративной и бизнес-стратегиями как единое обеспечивающее эффективность хозяйственной деятельности предприятия. При этом в процессе анализа целесообразно применение матричного метода.

Матрица согласования включает следующие кадровые стратегии: удержания кадров, развития кадров, сокращения кадров, кадровой культуры, бизнес стратегии:

концентрированного, интеграционного, диверсифицированного роста, стратегии стабилизации и сокращения.

Проведен опрос менеджеров и ведущих специалистов предприятий розничной торговли г. Худжанда по вопросам предлагаемой матрицы. Опросом было охвачено 180 респондентов. Результат проведенного исследования показал, что фактически реализуемые стратегии на торговых предприятиях соответствуют рекомендуемым, кроме стратегии сокращения кадров. Таким образом, предложенный научно-методический подход к обоснованию рекомендованных кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями позволит оптимизировать кадровую политику и адаптировать ее к современным требованиям цифровой экономики.

Важным направлением процесса управления кадровым потенциалом хозяйствующих субъектов является маркетинг персонала. В этой связи актуальным является разработка концепции маркетингового управления персоналом с учетом современных требований.

Основным направлениям маркетинговой деятельности на торговом предприятии относятся:

1. Разработка квалификационных характеристик работников предприятия, исходя из штатного расписания и особенностей должностных обязанностей;
2. Расчет потребности в персонале, исходя из объемов хозяйственной деятельности, специфики технологического процесса;
3. Определение затрат и источников на привлечение и использование персонала в условиях цифровизации экономики и в современных условиях.

Применение классических маркетинговых стратегий, таких как ценовая, товарная, сбытовая, коммуникационная и других, в контексте с концепцией управления человеческими ресурсами в перспективе могут быть драйверами в реализации активной кадровой политики организации. Маркетинговые стратегии в управлении персоналом должны ориентироваться на удовлетворение потребностей как клиентов, так и сотрудников, создающих для них ценности.

Таким образом, кадровый персонал торгового предприятия, обладающий маркетинговыми компетенциями, должен внести значительный вклад в повышения эффективности хозяйственной деятельности и обеспечение его конкурентоспособности на потребительском рынке.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные научные выводы и практические результаты, полученные в результате исследования, сводятся к следующему:

1. В условиях формирования цифровой экономики в Республике Таджикистан возникает необходимость модификации сферы управления кадровым потенциалом хозяйствующих субъектов, формирования кадров, обладающих современными компетенциями, ориентированными на инновации.

Кадровый потенциал следует рассматривать с позиции целостного механизма, нацеленного на решение стратегических задач предприятия. В экономической литературе существует множество трактовок экономической категории «кадровый потенциал» как в узком, так и широком смысле.

На основании анализа трудов отечественных и зарубежных ученых, современных тенденций трансформации экономических отношений предложено

следующее определение кадрового потенциала применительно к предприятиям розничной торговли в условиях цифровизации, как совокупности лиц интегрированных между собой с целью повышения эффективности выполняемых ими функций, обладающих специализированными компетенциями по применению цифровых технологий в бизнес-процессах организаций, направленных на повышения уровня торгового обслуживания населения.

2. Процесс управления кадровым потенциалом представляет собой комплексный, многогранный процесс, предполагающий использование различных подходов: системного, процессного, ситуационного, поведенческого и функционального.

Применительно к розничным торговым предприятиям в современных условиях наиболее эффективным является функциональный подход, базирующийся на распределении функций по структурным подразделениям организации. При этом используются следующие методы управления: экономический, административный, социально-психологический. Функциональный подход в управлении торговым предприятием включает следующие составляющие: внедрение в цифровую среду, мотивация, нормативность и эффективность. На основании функционального подхода разработан алгоритм и предложены направления цифровизации торгового предприятия, включающие такие элементы как: бизнес-процессы, инфраструктуру, бизнес-модели, информацию, кадры и компетенции, организационную культуру.

3. Предложены рекомендации по адаптации зарубежного опыта таких стран как Китай, Объединённые арабские эмираты, Россия, страны Европы и другие, по внедрению инноваций в сферу управления трудовыми ресурсами розничной торговли Таджикистана: внедрение автоматизированных систем управления персоналом, формирование собственных систем тренингов, развитие сотрудничества с учебными заведениями, создавать и продвигать бренд работодателя через HR – маркетинг, внедрять такие подходы управления проектами и человеческими ресурсами как Agile HR SaaS, 5G и другие.

4. Состояние и развитие кадрового потенциала субъектов розничной торговли в значительной степени зависит от состояния рынка труда территориальных образований республики.

Анализ динамики развития рынка труда в республике и регионах позволил выявить следующие тенденции: высокие темпы роста численности населения и трудовых ресурсов, диспропорции в соотношении спроса и предложения на рабочую силу, высокий уровень трудовой миграции, несоответствие системы рынка труда и образовательных услуг; низкий уровень научной активности кадров Согдийской области, республики.

Оценка состояния розничной торговой сети Согдийской области дала возможность установить относительно устойчивые темпы роста розничного товарооборота, источников товарного обеспечения: сельского хозяйства, предприятий лёгкой и пищевой промышленности, импорта. Увеличилось за анализируемый период число розничных торговых предприятий, предприятий общественного питания в городских и сельских поселениях. Выявлены факторы, сдерживающие инновационное развитие розничной торговли: низкий уровень законодательно – правового обеспечения, неэффективные методы управления,

слабое использование инновационных форм и методов обслуживания, слабо развитая инфраструктура, торговли.

Цифровизация торгово – технологических процессов может осуществляться на различных торговых предприятиях с сильной конкурентной позицией и соответствующими финансовыми ресурсами. Анализ конкурентоспособности розничных предприятий города Худжанда выявил наиболее эффективно функционирующие: «Амид», «Оазис», «Анис». Произведён на основе анкетирования покупателей анализ качества торгового обслуживания, качества процесса управления трудовой деятельностью персонала; рассчитан соответствующий интегральный показатель качества. Выявлено, что покупатели высоко ценят культуру обслуживания и уровень компетенции работников. Корреляционный анализ результирующих и факторных показателей позволил построить систему сбалансированных показателей оценки качества управления трудовой деятельностью розничного торгового предприятия «Амид». К наиболее существенным факторным показателям следует отнести персональные характеристики работников, профессиональные качества, зарплата, программное обеспечение.

5. Важным элементом управления развитием кадрового потенциала является создание эффективной системы мотивации. На основании выборочного обследования путем анкетирования работников, исследуемых предприятий торговли произведен анализ значимости и степени реализации мотивирующих факторов, позволивший установить, что основными причинами низкой мотивации работников являются: отсутствие стимулов для обучения, нехватка времени, отсутствие разработанных программ.

Установлено, что ключевыми мотивирующими факторами для большинства работников является продвижение по карьерной лестнице, взаимоотношения с коллегами, возможность повышения квалификации.

Оценка эффективности системы мотивации и ее влияния на производительность труда привела к выводу, что при изменении заработной платы на 15%, средняя производительность труда выросла на 20%; реализация мотива «обучение, повышение квалификации» - на 11%.

6. Концепция развития кадрового потенциала является структурной составляющей концепции развития в целом розничного торгового предприятия, сочетающего комплексный подход к эффективному использованию в условиях цифровизации хозяйственной деятельности.

Сущность стратегии торгового предприятия представляет собой комплекс мероприятий по разработке стратегических задач и алгоритма их реализации с целью обеспечения удовлетворения потребностей населения в достаточном объеме и широком ассортименте в товарах и услугах, высоком качестве обслуживания, повышению конкурентоспособности, адекватно развитию внутренней и внешней среды.

Стратегию формирования и развития кадрового потенциала можно определить как комплекс мер, направленных на создание квалифицированного, компетентного персонала, обладающего способностью реализовать поставленные перед предприятием стратегические задачи: реализация кадровых стратегии, удержания кадров, развития кадров, сокращения кадров, кадровой культуры на основании матрицы согласования должна осуществляться в комплексе с бизнес-стратегиями

предприятия, что позволит оптимизировать кадровую политику и адаптировать ее к современным требованиям.

При этом необходимо реализовать следующие этапы: планирование потребности в кадрах, обеспеченность кадрами, развитие кадрового потенциала, использование и мотивация кадрового потенциала.

7. Новые реалии экономического развития вызывают необходимость кардинального изменения системы управления кадровым потенциалом ее инструментов. Необходимо формировать предпринимательские способности работников, мотивирование на применение инноваций. Особое внимание должно уделяться методам, направленным на личностное развитие работников: тимбилдинг, ментворкинг, нетворкинг, самокоучинг и коучинг.

Новые модели развития кадрового потенциала должны обеспечить высокую производительность, инновации, гибкость и адаптивность.

8. Маркетинг персонала является важным направлением процесса управления кадровым потенциалом предприятия и может быть драйвером в реализации активной кадровой политики в перспективе.

Маркетинговые стратегии в управлении персоналом должны ориентироваться на удовлетворение потребностей не только покупателей, но и сотрудников, создающих для них ценности. Для повышения эффективности применения маркетинга персонала целесообразно применять интегрированные маркетинговые коммуникации, виды вирусного маркетинга, скрытый маркетинг, контент маркетинг и др.

Таким образом, формирование цифровой экономики в Республике Таджикистан, предполагает наличие кадрового потенциала, владеющего современными компетенциями и новым экономическим мышлением, способного обеспечить эффективность хозяйственной деятельности, конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках, в частности в торговой отрасли.

IV. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ НАУЧНЫХ ТРУДАХ

а) публикации в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации:

1. Джураева Д.М. Грейдинг в системе управления персоналом многопрофильных предприятий Республики Таджикистан / И. А. Сатторов, Д. М. Джураева // Экономика Таджикистана. – 2022. – № 3. – С. 120-127. – EDN JAFREL. (0,6 п.л.) (авторских 0,4 п.л.).

2. Джураева Д.М. Социальное партнерство как фактор развития кадрового потенциала региона / З.А. Джураева, Р.В. Кононенко, Д.М. Джураева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 3(100). – С. 164-174 (1,25 п.л.) (авторских 1 п.л.)

3. Джураева Д.М. Оценка средств автоматизации процессов управления персоналом торговых предприятий и возможность их применения в условиях Республики Таджикистан / Г.Б. Комарова, Д.М. Джураева // Научное обозрение: теория и практика. – 2023. – Т. 13, № 4(98). – С. 599-608. (1,1 п.л.) (авторских 0,9 п.л.).

4. Джураева Д.М. Кадровый потенциал как фактор регионального экономического развития/ З.А. Джураева, Д. М. Джураева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 4(107) С. 159-168. (1,1 п.л.) (авторских 0,9 п.л.).

5. Джураева Д.М. Анализ системы управления кадровым потенциалом предприятий розничной торговли Согдийской области/ Д.М. Джураева, Г.Б. Комарова// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106) С. 218-232. (1,69 п.л.) (авторских 1,39 п.л.).

б) публикации в других научных изданиях:

6. Джураева Д.М. Роль конкурентоспособности персонала в соперничестве между промышленными предприятиями / Д.М. Джураева // Цифровизация как новый тренд в кризисной циклической экономике России в рамках развития и расширения ЕАЭС: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 29-30 сентября 2021 года / Под ред. чл.-корр. РАН В.А. Цветкова, к.ф.-м.н., доцента К.Х. Зоидова. – Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем рынка Российской академии наук, 2021. – С. 29-37. – EDN ZUTXFE. (1 п.л.).

7. Джураева Д.М. Использование eNPS как элемент управления персоналом предприятия в Республике Таджикистан // Вестник науки. 2022. №6 (51). -С. 77-87.- URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-enps-kak-element-upravleniya-personalom-predpriyatiya-v-respublike-tadzhikistan> (1,25 п.л.).

8. Джураева Д.М. Подходы к определению кадрового потенциала предприятия и ее структура / Д. М. Джураева// Вестник науки. 2024. №5 (74). – С. 42-47 (0,4 п.л.).

9. Джураева Д. М. Различия понятий «кадровый потенциал» и «трудовой потенциал» / Д.М. Джураева // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 28 март 2024 г.) / редкол.: В. И. Кожанов [и др.] – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2024. – С. 180-182. (0,2 п.л.).

10. Джураева Д.М. Инфраструктура рынка труда: проблемы роста и пути развития в условиях трансформации экономики Республики Таджикистан / Наука, экономика и общество: проблемы и пути повышения конкурентоспособности трудовых и интеллектуальных ресурсов в Республике Таджикистан. Материалы региональной конференции, посвящённой к дню таджикской науки. (Худжанд, 15 апреля 2023 г.).- С. 376-383 (0,8 п.л.).

11. Джураева Д.М. Влияние государства на управление трудовыми ресурсами / Устойчивое развитие цифровой экономики в условиях глобализации: проблемы, тенденции и мировой опыт Международная научно-практическая онлайн конференция Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции в г. Худжанде, Белгородского университета кооперации, экономики и права и Научного центра Национальной академии наук Таджикистана (25 мая 2022 г.) - С. 237-241. (0,4 п.л.).

Подписано к печати 24.02.2025 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Тираж 100 экз. Объем 1,5 п.л. Заказ №166

Отпечатано в типографии «Точир», г. Душанбе, ул. Дехоти, 1/2.

