

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 99.2.129.03 НА БАЗЕ  
ТАДЖИКСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА КОММЕРЦИИ,  
ТАДЖИКСКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА, РОССИЙСКО-  
ТАДЖИКСКОГО (СЛАВЯНСКОГО) УНИВЕРСИТЕТА ПО ДИССЕРТАЦИИ НА  
СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ ДОКТОРА НАУК

аттестационное дело № \_\_\_\_\_  
решение диссертационного совета от 24.04.2025 г., протокол № \_\_\_\_\_

О присуждении Джураевой Дилфузы Муроджоновны, гражданину Республики Таджикистан, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация на тему: «Совершенствование механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации (на примере Согдийской области Республики Таджикистан)» выполнена по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) принята к защите от 21 февраля 2025г., протокол 1.17, диссертационным советом 99.2.129.03, созданным на базе Таджикского национального университета, межгосударственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российско-Таджикский (славянский) университет», Таджикского государственного университета коммерции, (734061, г. Душанбе, ул. Дехоти, 1/2) на основании приказа Минобрнауки России от 18.07.2023г., № 1545/нк.

Джураева Дилфуза Муроджоновна, гражданин Республики Таджикистан, 1996 года рождения, в 2017 году окончила Политехнический институт Таджикского технического университета имени академика М. Осими по специальности Информационные системы и технологии в экономике по квалификации инженер-экономист-программист. В 2019 году окончила Политехнический институт Таджикского технического университета имени академика М. Осими по специальности бизнес-администрирование, получив степень магистра менеджмента.

С 2023 года по настоящее время работает ассистентом кафедры экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции.

Диссертация выполнена на кафедре экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции.

**Научный руководитель:** Комарова Галина Борисовна, кандидат экономических наук (08.00.05), доцент, профессор кафедры экономики и предпринимательства Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции.

**Официальные оппоненты:**

1. **Снитко Людмила Тарасовна**, доктор экономических наук (08.00.05), профессор кафедры экономики Белгородского университета кооперации, экономики и права;

2. **Хабибова Сабохат Сафиувлоевна**, кандидат экономических наук (08.00.05), 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.

Отзыв обсужден и одобрен на совместном заседании управления анализа и прогнозирования отраслевой экономики и управления анализа и прогнозирования макроэкономических вопросов от 02 апреля 2025 года, протокол №2, подписан доктором экономических наук, профессором Кудратовым Р.Р. и утверждён директором Центра, доктором филологических наук, профессором Усмонзода Хайриддин Усмон от 05 апреля 2025г.

В положительном заключении указано, что диссертационная работа Джураевой Д.М. представляет собой завершённую научно-исследовательскую работу на актуальную тему, выполнена на достаточно высоком уровне, содержащая новые решения исследуемых вопросов по актуальным проблемам совершенствования механизма управления кадровым потенциалом, определения требований и потребностей к кадрам, повышения их конкурентоспособности, путём внедрения инноваций в процесс формирования и эффективном использовании кадрового потенциала во всех отраслях, включая торговлю. Научные результаты, полученные диссертантом, имеют существенное теоретическое и практическое значение при совершенствовании механизма управления кадровым потенциалом на базе функционального подхода в торговых предприятиях в условиях цифровизации. Выводы и рекомендации достаточно обоснованы и могут служить научно-методической основой для кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями розничных торговых предприятий, а также разработки совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом предприятий торговли.

Диссертационная работа соответствует требованиям Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации к аналогичным работам, и её автор Джураева Дилфуза Муроджоновна заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Соискателем опубликовано 11 научных работ, из них 5 в журналах, рекомендуемых ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации общим объемом 5,64 п.л., автором 4,59 п.л.

**Наиболее значительные работы по теме диссертации:**

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

На диссертацию и автореферат поступили отзывы от:

1. **Смирнова Виталия Алексеевича**, доктора технических наук (05.03.01), профессора, профессора кафедры циркулярной экономики и управления качеством Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Темирясова», со следующим замечанием: на наш взгляд стоило большее внимание уделить вопросам финансирования развития кадрового потенциала на предприятиях, как важному условию реализации данного процесса.

2. **Исокова Анваржона Абдумановича**, кандидата экономических наук (08.00.05), доцента кафедры менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», со следующими замечаниями: 1) Исследование значительно могло бы улучшить свои позиции, если бы в диссертации был осуществлен сравнительный анализ показателей отдельного конкретного структурного подразделения Республики Таджикистан до и после применения зарубежного опыта; 2) Мало изучены особенности государственного регулирования процессами формирования кадрового потенциала в торговых предприятиях республики.

3. **Егоркиной Татьяны Алексеевны**, кандидата экономических наук (08.00.04), доцента кафедры менеджмента Севастопольского экономико-гуманитарного института, филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», со следующими замечаниями: 1) В автореферате недостаточно полно представлен математический инструментарий подтверждения теоретических положений работы; 2) В автореферате слабо отражена роль государственного регулирования в процессах цифровой трансформации экономики и ее влияние на развитие кадрового потенциала торговых предприятий.

4. **Бегмуродова Сангинмурода Шамсидиновича**, кандидата экономических наук (08.00.05), доцента, заведующего кафедрой инвестиционного менеджмента и маркетинга Технологического университета Таджикистана, со следующими замечаниями: 1) При обобщении зарубежного опыта целесообразно было бы конкретизировать какие элементы цифровизации можно использовать на торговых предприятиях г. Худжанда Согдийской области; 2) В работе имеются некоторые стилистические погрешности.

5. **Холназарова Мирзошарифа Хакназаровича**, кандидата экономических наук (08.00.05), декана финансово - экономического факультета Бохтарского Государственного Университета имени Носира Хусрава, со следующими замечаниями: 1) На наш взгляд, в диссертации для повышения качества выполненного исследования следовало больше уделить внимание вопросу стандартизации, так как актуальным в организации развития кадрового потенциала в сетях розничной торговли становится высокая степень стандартизации деятельности и процессов развития кадрового потенциала, поскольку любая ошибка тиражируется многократно во всех единицах сети; 2) В современных условиях развития национальной экономики



важную роль в развитии кадрового потенциала торгового предприятия играет цикличность которая присуща широкому кругу процессов и явлений различного характера. Мы полагаем, что подробное рассмотрение цикличности в автореферате диссертации намного улучшило его содержание.

**6. Норматовой Шахнозы Маноновны**, кандидата экономических наук (08.00.05), доцента Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики, со следующими замечаниями: 1) В автореферате можно было бы подробно описать методологию исследования, в частности упомянуть конкретные методы, используемые при проведении анализа и оценки кадровых возможностей торговых предприятий; 2) Необходимо более четко объяснить, в чем заключается вклад автора в разработку конкретных практических рекомендаций по совершенствованию системы управления кадровым потенциалом; 3) Автору следовало в автореферате более четко охарактеризовать особенности механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий.

Все отзывы положительные. Замечания носят рекомендательный характер.

Выбор официальных оппонентов обоснован их известностью в области региональной и отраслевой экономики, экономики сферы услуг, наличием публикаций в соответствующей сфере исследования и способностью оценить научно-практическую значимость диссертации, а также согласием на представление отзыва. Выбор ведущей организации обоснован ее непосредственным отношением к исследованию проблем совершенствования механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации; направлением научно-исследовательской и практической деятельности центра, соответствующим теме диссертации; наличием согласия на представление отзыва.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных диссертантом исследований:

- *разработаны* научные рекомендации по совершенствованию механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации в Республике Таджикистан, предусматривающий научно-методический подход к обоснованию кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес стратегиями розничных торговых предприятий, способствующих оптимизировать кадровую политику, совершенствовать управление кадровым потенциалом торговых предприятий и адаптировать его к требованиям цифровой экономики в современных условиях цифровизации экономики Согдийской области Республики Таджикистан;

- *предложены* 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. Отмечено, для адаптации кадров к требованиям цифровой экономики необходимо комплексно исследовать состояние торгового 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;



- *доказано*, что применение функционального подхода к оценке процесса управления кадровым потенциалом дает возможность торговым предприятиям с учетом комплексного подхода оценить качество управления и адаптировать его к формирующейся системе цифровизации хозяйственной деятельности; состояние рынка труда и развитие рынка розничной торговли региона являются условиями развития кадрового потенциала торгового предприятия; влияние системы мотивации кадрового потенциала на производительность труда. Особое внимание уделено обоснованию кадровых стратегий во взаимосвязи с бизнес-стратегиями розничных торговых предприятий, позволяющих оптимизировать кадровую политику и адаптировать её к требованиям цифровой экономики на базе матричного метода;

- *введены* изменения (модернизация) трактовки определений «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».

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- *доказаны* положения о реализации одной из стратегических целей социально-экономического развития Республики Таджикистан по формированию цифровой экономики, где важная роль отводится кадровому потенциалу, эффективному его использованию в различных отраслях экономики, в том числе в торговле. Особую актуальность приобретают вопросы, связанные с совершенствованием механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий, формированием нового типа экономического мышления торговых работников, обладающих современными компетенциями по обеспечению высокого уровня торгового обслуживания. Вместе с тем, комплексный анализ системы управления кадровым потенциалом торговых предприятий республики, свидетельствует о наличии ряда проблем, тормозящих активизацию внедрения цифровых технологий в торгово-технологический процесс. Отмечено, что развитие кадрового потенциала торговых предприятий значительно зависит от состояния и развития рынков труда и розничной торговли региона;

- *применительно к проблематике диссертации* (эффективно, с получением обладающих новизной результатов) использованы методы индукции и дедукции, анализа и синтеза, а также в основу исследования положен системный подход. Работа основана на принципах сравнительного анализа, сочетания логических и исторических аспектов, а также взаимосвязи количественных и качественных показателей. В ходе исследования использовались теории динамического развития для изучения и оценки процессов развития управления кадровым потенциалом. Для выполнения диссертационного исследования использованы статистические методы индексного, и системного анализа; корреляционно-регрессионного анализа; методы графического моделирования; абстрактно-логический метод; методы систематизации сравнительного, синтеза и классификации данных. Для сбора и обработки исходной информации использованы социологические, экономико-статистические методы, стандартные программы и «Microsoft Excel».



- *изложены условия и 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;*

- *раскрыто содержание стратегий кадрового потенциала торговых предприятий Таджикистан и основные направления его развития в условиях цифровизации;*

- *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, мотивацию персонала с помощью финансовых методов (доля акций в компании, % от прибыли) и т.д.*

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что;

- *разработаны и внедрены основные положения и результаты исследования в деятельности Регионального управления экономического развития и торговли государственной власти Согдийской области (Справка о внедрении №74/4-7 от 26.06.2024г.).*

Результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Института экономики и торговли Таджикского государственного университета коммерции при разработке рабочих программ и чтения следующих дисциплин: «Экономика торговли», «Макроэкономика», «Экономика предприятия», «Региональная экономика», «Экономика нормирования и оплаты труда» (Справка о внедрении от 10.06.2024 г.).

- *определены направления практического использования результатов исследования для перспективного планирования и прогнозирования размещения трудовых ресурсов страны. Итоги диссертационного исследования можно применять при разработке Программы среднесрочного развития на 2026-2030 годы с учётом особенностей развития кадрового потенциала торговых предприятий по регионам страны. Научные выводы, сформулированные в исследовании, могут стать основой для создания современного законодательства страны в торговую сферу и их кадрового обеспечения;*

- *создана модель зависимости производительности труда от мотивации кадров в торговых предприятиях, а также модель влияния бизнес-стратегии торговых предприятий на стратегии кадрового потенциала. Расчеты показывают, что существует тесная связь между изучаемыми показателями;*

- *представлены основные стратегии направления развития кадрового потенциала в условиях цифровизации направленные на развитие розничной торговли и качество торгового обслуживания. Обоснована целесообразность*

использования функционального подхода в управлении кадрового потенциала в условиях цифровизации.

Оценка достоверности результатов исследования выявила что:

- *теория построена* на теоретико-методических положениях, концептуальных идеях и фундаментальных разработках теории управления кадрового потенциала торговых предприятий, региональной и отраслевой экономики, экономики сферы услуг; положениях законодательных и нормативных актов, контролирующих механизм управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации;

- *обоснованы и предложены* перспективные направления развития кадрового потенциала торговых предприятий с учетом влияния внутренних и внешних факторов; разработаны практические предложения и рекомендации для улучшения мер использования кадрового потенциала в условиях цифровизации и достижения намеченных целей по реализации Национальной стратегии развития Таджикистана на период до 2030 года;

- *идея исследования* базируется на анализе обширного перечня отечественных и зарубежных источников, посвященных вопросам совершенствования механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации, практических исследований национальных и зарубежных ученых и организаций, посвящённых ключевым, с точки зрения проблематики исследования, данным Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан, материалов ведомств и предприятий республики, докладов и отчетов научно-исследовательских учреждений республики и государств СНГ, результатах проведённого автором исследования.

При выполнении диссертации использованы нормативно-правовые акты, Указы Президента, Постановления Правительства Республики Таджикистан, Маджлиси Намояндагон и Маджлиси Милли страны по решению проблем экономики сферы услуг, материалы международных научно-практических конференций и семинаров по изучаемым проблемам;

- *использованы* диалектический и системный подход, принципы логического и системного анализа, индукции и дедукции, методы экономико-математического моделирования, статистической обработки информации, сравнительного и экспертного анализа и оценок авторских данных и данных отечественных и зарубежных исследователей, характеризующих особенности кадрового потенциала торговых предприятий, а также прикладные программы.

Личный вклад соискателя состоит в:

- постановке и решении задач диссертационного исследования;
- доказательстве элементов научной новизны исследования;
- апробации результатов исследования в деятельности регионального управления экономического развития и торговли государственной власти Согдийской области;

- апробации результатов исследования на научно-практических конференциях и семинарах различных уровней (11 опубликованных работ по теме диссертации, в т.ч. 5 статей в научных журналах и изданиях, включённых в перечень российских рецензируемых журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Министерстве



науки и высшего образования Российской Федерации общим объемом 5,64 п.л., авторских 4,6 п.л.

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие замечания: 1) Следовало бы в диссертации, учитывая проблемы нехватки кадров в торговой сфере в условиях цифровизации уделить должное внимание их подготовки с учетом новых требований цифровой экономики и использования искусственного интеллекта; 2) В диссертации следовало бы исследовать социальные вопросы кадрового обеспечения в условиях торговых предприятий и повышения их эффективной деятельности.

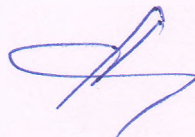
Джураева Д.М. согласилась с указанными замечаниями в ходе заседания.

На заседании 24 апреля 2025 года диссертационный совет за решение научной проблемы совершенствования механизма управления кадровым потенциалом торговых предприятий в условиях цифровизации, имеющее значение для экономики сферы услуг, принял решение присудить Джураевой Дилфузе Муроджоновне ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 14 человек, из них 13 докторов наук и 1 кандидат наук, в том числе 6 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации, участвовавших на заседании, из 16 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за - 14, против - нет, недействительных бюллетеней - нет.

**Председатель**

**диссертационного совета,  
д.э.н., профессор**



**М.Х. Саидова**

**Ученый секретарь**

**диссертационного совета,  
к.э.н.**



**Б.М. Дустматов**

**24 апреля 2025 года**

