ГУ «ХУДЖАНСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ»
ГУ «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА ТАДЖИКИСТАНА»

УДК 339.564
ББК 65.9
Р 25

На правах рукописи



РАУПОВ КОМИЛДЖОН САМИЕВИЧ

ПОВЫШЕНИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ТАДЖИКИСТАНА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, ПРАКТИКА

Д И С С Е Р Т А Ц И Я

на соискание учёной степени

доктора экономических наук по специальности 5.2.21 – Мировая экономика

Научный консультант:

д.э.н., профессор Бабаджаниён Д.Д.

Х У Д Ж А Н Д – 2 0 2 6

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 6

ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ….……..……..... 24
1.1. Природа и содержание экспортного потенциала ……..…….. 24
1.2. Пищевая промышленность как объект экономического исследования в условиях глобальных вызовов .....……..……..… 55
1.3. Методические подходы к экономической оценке экспортного потенциала пищевой промышленности…...…...……..…...… 75

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ……..... 89
2.1. Методологический инструментарий обеспечения конкурентоспособности в аспекте управления рисками……... 89
2.2. Методический инструментарий институционального регулирования экспортного потенциала пищевой промышленности … 106
2.3. Модель прогнозирования развития экспортного потенциала в условиях глобальных вызовов…..……..... 125

ГЛАВА III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ТАДЖИКИСТАНА……..…… 146
3.1. Тенденции развития пищевой промышленности в Республике Таджикистан…….....…….....……. 146
3.2. Ресурсно-институциональная диагностика и инфраструктурная обеспеченность экспортного потенциала пищевой промышленности……..……..….. 159
3.3. Анализ конкурентных позиций пищевой промышленности Таджикистана и стратегические факторы укрепления экспортного потенциала ……..... 174

ГЛАВА IV. МИРОВОЙ ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ ЭКСПОРТА ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ И ЕГО АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ ТАДЖИКИСТАНА……..…… 189
4.1. Модели государственной поддержки экспорта в странах–лидерах международного обмена……... 189
4.2. Международные практики модернизации агропищевых производств и создания экспортно-логистических хабов……..... 209
4.3. Оценка адекватности имплементации мирового опыта развития экспорта пищевой продукции приминительно к условиям Таджикистана..... 224

ГЛАВА V. МЕХАНИЗМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ……..…..... 237
5.1. Механизм повышения экспортного потенциала пищевой промышленности…….……...…… 237
5.2. Стратегические направления повышения экспортного потенциала пищевой промышленности на базе государственно-частного партнёрства……..…... 251
5.3. Прогнозно-аналитическое моделирование и сценарная оценка реализуемости экспортного потенциала пищевой промышленности……...… 267
5.4. Концепция практической реализации механизма повышения экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана…..... 281
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ..... 301
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... 312
ПРИЛОЖЕНИЯ……..…… 354

Перечень условных обозначений

ИИ – Искусственный интеллект

АПК – Агропромышленный комплекс

ВБ – Всемирный банк

ВВП – Валовой внутренний продукт

ВР – Внешний рынок

ВЭД – Внешнеэкономическая деятельность

ГВ – Глобальные вызовы

ГЧП - Государственно–частное партнёрство

ДС – Добавленная стоимость

ЕАЭС – Евразийский экономический союз

ЕС – Европейский союз

КП – Конкурентные преимущества

КСП - Квантово–синергетический подход

КС – Конкурентоспособность страны

КЭ – Конкурентоспособность экспорта

ЛХ – Логистический хаб

МО – Международная организация

ML – Машинное обучение

МПиНТ – Министерство промышленности и новых технологий

МСХСША (USDA) – Министерство сельского хозяйства США

МТ – Международная торговля

НИОКР (R&D) – Научно–исследовательские и опытно–конструкторские работы

НСР РТ–2030 – Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года

НЭ – Национальная экономика

ОЭСР (OECD)– Организация экономического сотрудничества и развития

ПБ – Продовольственная безопасность

ПИИ – Прямые иностранные инвестиции

ПП – Пищевая промышленность

ПРППРТ на 2020–2025 гг. – Программа развития пищевой промышленности Республики Таджикистан на 2020–2025 гг.

ПС – Поддержка экспорта

с. – Сомони

СХ – Сельское хозяйство

ТПП – Торгово–промышленная палата Таджикистана

УР – Устойчивое развитие

ФАО (FAO) – Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций

ХЦ – Холодовая цепь

ЦС – Цепочка стоимости

ЦСС – Цепочка создания стоимости

ЭО – Экспортно–ориентированная

ЭП – Экспортный потенциал

ЭППП – Экспортный потенциал пищевой промышленности

ЭПППТ – Экспортный потенциал пищевой промышленности Таджикистана

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Пищевая промышленность (ПП) играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности и поддержании макроэкономической стабильности Республики Таджикистан. В условиях усиления глобальных экономических вызовов повышение экспортного потенциала (ЭП) данной отрасли приобретает особую актуальность и требует углубления теоретико-методологических исследований и разработки научно обоснованных практических рекомендаций.

Таджикистан является аграрно-индустриальной страной Центральной Азии. Основными вызовами, стоящими перед страной, выступают климатические изменения, геополитическая нестабильность, ценовые колебания на сырьевых рынках, сбои в логистике и волатильность продовольственных рынков. Одновременно сохраняется необходимость технологической и цифровой модернизации. Соответствующие задачи закреплены в стратегических документах страны. В них выделены отрасли, уровень локализации в которых не достигает 50% и которые имеют стратегическое значение для обеспечения технологического суверенитета: горнодобывающая промышленность, металлургия, ПП, электроэнергетика, сельское хозяйство, лёгкая промышленность, строительство и производство строительных материалов.

При формировании теоретической базы и практических мер по укреплению экспортного потенциала пищевой промышленности (ЭППП) необходимо учитывать специфические особенности национальной экономики (НЭ). К ним относятся статус малой открытой экономики, высокая степень импортозависимости (соотношение импорта и экспорта продовольствия составляет 27:1), значительная доля занятых в аграрном секторе, зависимость бюджетных доходов от денежных переводов мигрантов, отсутствие выхода к морю, обусловливающее рост логистических издержек, и горный рельеф. Анализ стратегических документов показывает,

что они в основном ограничиваются общими декларациями. В них практически отсутствуют конкретные алгоритмы реализации задач по обеспечению технологической независимости. Не определены инструменты количественной оценки эффективности инновационных проектов и чёткие критерии выбора приоритетов в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости. Кроме того, недостаточно внимания уделяется возможностям современных цифровых решений: искусственного интеллекта (ИИ), прогнозной аналитики, цифровых двойников и машинного обучения (ML). Эти пробелы снижают результативность государственной политики и обусловливают необходимость разработки более прикладного и методически обоснованного подхода. Для обеспечения национальной безопасности и достижения стратегических целей Таджикистана внедрение инноваций становится одним из ключевых факторов научно-технического прогресса. В мировой практике накоплен значительный опыт применения методов и моделей, направленных на повышение эффективности подобных инициатив. Однако анализ показывает, что попытки перенести существующие институционально-технологические подходы на таджикскую почву нередко предпринимаются без достаточной адаптации к местным макроэкономическим условиям. В условиях мировой неопределённости и необходимости обеспечения технологической независимости особую значимость приобретает разработка новых подходов к формированию экономических и управленческих связей. Применительно к реалиям Таджикистана, характеризующимся процессами форсированной индустриализации и интеграции в региональные производственные цепочки, синергетический подход обладает значительным эвристическим и практическим потенциалом. Адаптированный к специфике национальной экономики, в том числе к ограниченности ресурсной базы и необходимости ускоренного трансфера технологий, данный подход объединяет усилия различных секторов экономики. Он обеспечивает согласованное взаимодействие технологий, государственных мер и частного сектора. Это

создаёт предпосылки для укрепления технологического суверенитета и повышения ЭППП за счёт расширения производства продукции с высокой добавленной стоимостью (ДС).

Существующие исследования преимущественно рассматривают общие аспекты продовольственной безопасности (ПБ) и экспортного потенциала промышленности в целом, оставляя недостаточно изученной специфику пищевой промышленности Таджикистана как фактора экономической диверсификации. Предлагаемые модели, основанные на анализе ближних и дальних рынков, позволят сформулировать рекомендации для государственной политики, включая реформы в области цифровой торговли, управления водными ресурсами и развития партнёрства с международными организациями (МО). Данный курс согласуется с национальными ориентирами. В Послании Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона об основных направлениях внутренней и внешней политики республики от 16 декабря 2025 года подчёркивается, что: «Министерству промышленности и новых технологий необходимо посредством использования всех мощностей и возможностей обеспечить реальное годовое развитие сферы в течение 5 будущих лет на уровне не менее 25 процентов. В этом процессе необходимо с привлечением отечественного и зарубежного капитала принять дополнительные меры для создания новых предприятий с целью полной переработки отечественного сырья в особенности минералов, цветных, ценных и редких металлов, сельскохозяйственной продукции и лекарственных трав и увеличить объем производства экспортной и импортозамещающей продукции» [1]. Экспортная тематика Послания рассматривается в контексте стратегии форсированной индустриализации и диверсификации хозяйства. Для ПП особое значение имеют положения, предусматривающие внедрение передовых технологий, поддержку предпринимательства и улучшение инвестиционного климата. Эти направления непосредственно связаны с развитием товаропроводящих цепочек и совершенствованием институциональной системы. Необходимость

обеспечения эффективного функционирования ПП и повышения ЭП определяет научную и практическую значимость комплексного исследования данной проблемы.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема повышения ЭППП остаётся недостаточно изученной. Большинство работ сосредоточено на макро- или микроуровне, тогда как мезоуровень исследован в меньшей степени [203; 215; 219]. Существующие подходы – ресурсный, институциональный, основанный на теории глобальных цепочек создания стоимости (ЦСС), – разобщены. Их интеграция применительно к специфике ПП остаётся недостаточно разработанной [35; 59; 76; 144; 159; 197]. Концепции ориентированы преимущественно на развитые экономики и недостаточно адаптированы к условиям развивающихся стран, в том числе Республики Таджикистан (РТ) [187]. Это обусловливает необходимость интеграции существующих теоретических подходов и разработки практических механизмов их применения.

Теоретико-концептуальные основы ЭП заложены в классических трудах А. Смита [155], Д. Рикардо [150], Б. Олина [92], В. Леонтьева [71]. Современная теория международной торговли (МТ), глобальных ЦСС и институциональная методология получили развитие в работах П. Кругмана [137; 179], Р. Вернона [193], П. Ромера [150], Г. Геррефи [59], Д. Норта [76; 144], О. Уильямсона [159; 197], Б. Балассы [166], Р. Пребиша [186], Д. Родрика [187]. Основы теории конкурентоспособности и кластерного подхода заложены в трудах М. Портера [90; 147; 185], К. Кетельса [69], Д. Барни [38] и др.

На макроуровне ЭП трактуется, как способность НЭ производить конкурентоспособные товары. Исследованиям данной проблематики посвящены работы А.О. Тихомирова [259], В.А. Дадалко [132], С.Г. Камолова [230; 275], Е.Л. Андреевой и Е.В. Малышевой [204], Э.А. Батуриной и А.В. Цветцых [211], А.А. Чурсина [122; 269]. На мезоуровне ЭП рассматривается как совокупность возможностей территории или отрасли.

Данный аспект представлен в работах Н.В. Воробьёвой [217], Д.А. Боровикова [213] и др. На микроуровне ЭП понимается, как способность предприятия производить экспортную продукцию. Этому направлению посвящены исследования Ю.М. Токарева [260], М.А. Исаковой и Д.Н. Семёнова [229], Е.С. Медведевой [241], а также К.М.П. Соузы, Х. Хе, Дж. Ленглера и Л. Тан [189] и др.

Факторы роста и барьеры ЭП исследовали Н.Р. Холиков [160; 266], П.А. Головин [220], Т.С. Фролова [262]. Цифровые технологии и ИИ как драйверы ЭППП изучаются в работах А. Гоуэн [175], Ю. Вана [195], Д. Темимхана [191]. Глобальные вызовы анализируются в докладах Европейской комиссии [48; 172] и ВТО [118], а также в исследованиях В.И. Сафонова [255]. ПП как объект исследования рассматривается в материалах ФАО [51; 52; 53; 54], ОЭСР [77; 78; 79; 87], ВТО [116; 117; 119], GlobalG.A.P. [60; 61], а также в работах зарубежных учёных Р.П. Сингха [94], Б. Трэйла [96], М.Д. Магомедова и А.В. Заздравных [139], М.А. Керашева [136] и др.

Исследования становления и развития ЭП в РТ опираются на труды отечественных учёных, таких как Р.К. Рахимов [252], Н.К. Каюмов [135], Т.Н. Назаров [142; 245], Х.У. Умаров [123] и др. Вопросы продовольственной безопасности и эффективности функционирования системы АПК рассмотрены в работах Д.С. Пиризода [339], Х.А. Одинаева [340], М.К. Назарова [141], Б.Б. Агзамова и Р.Р. Саидова [121], К. Саидова [152]. Пищевая и перерабатывающая промышленность стали предметом исследований М.Ф. Абдурахмонова [120], Ш.М. Джураева [134], М.Д. Джаборовой [133], Ф. Рахимова [149], С. Юнусова [163], Х.Х. Юсупова [164]. Вопросы ЭП и внешнеэкономической деятельности (ВЭД) изучали Д.Б. Кодирзода [230], Р.М. Сафаров [254], Л.Х. Саидмуродов [151], Д.З. Икромов [227], У.С. Асрорзода [210], Д.Д. Бабаджаниён [127; 213], Д. Ахмедов [208]. Проблемы институциональной среды исследовали Х.Р. Исайнов [228], Н.Р. Холиков [160; 266], П.Д. Ходжаев [264; 265], Б.Г. Сафаров и А.А. Солиев [154], Ф.А. Алимов [124], Х.Ш. Озоди [145] и другие исследователи.

Несмотря на значительное количество научных трудов в отечественной экономической науке, вопросы повышения ЭППП и разработки эффективных моделей её развития до сих пор остаются малоизученными. Кроме того, недостаточно разработаны вопросы интеграции цифровых технологий, адаптации отрасли к принципам «зелёной» экономики и комплексной оценки ЭП с учётом отраслевой специфики. Это обосновывает необходимость дальнейшего углублённого исследования данной проблематики. В связи с этим в настоящей диссертации рассматриваются теоретические и методологические аспекты, а также практические вопросы повышения ЭППП РТ в условиях трансформации мировой экономики.

Связь исследований с программами (проектами) и научными темами. Диссертационная работа выполнена в рамках реализации следующих нормативных документов и государственных программ: Государственная программа развития экспорта Республики Таджикистан на 2026–2030 годы (от 26 ноября 2025 года, № 652); Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года (от 1 декабря 2016 года, № 636); Программа развития агропродовольственной системы и устойчивого сельского хозяйства на период до 2030 года (от 1 марта 2023 года, № 54); Комплексная программа развития отраслей животноводства, птицеводства, рыболовства и пчеловодства в Республике Таджикистан на 2023–2027 годы (от 1 марта 2023 года, № 52); Государственная программа развития системы логистики в Республике Таджикистан на 2023–2028 годы (от 28 октября 2023 года, № 503); Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года (от 30 сентября 2022 года, № 483).

Диссертация выполнена в соответствии с планом научно-исследовательской работы кафедры «Международный туризм» ГУ «Худжанский международный институт» при ГУ «МУТПТ», утверждённым 29 августа 2025 года (№ 1).

ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений, совершенствовании методологического инструментария и разработке практических рекомендаций, направленных на повышение экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана в условиях глобальных вызовов.

В рамках достижения поставленной цели определены следующие **задачи:**

- систематизировать и обобщить генезис и эволюцию концептуальных подходов к исследованию ЭП, критически переосмыслить их онтологические основания и на этой основе концептуализировать авторскую теоретическую рамку;
- развить методический аппарат интегральной оценки экспортного потенциала пищевой промышленности с учётом структурных ограничений аграрно-ориентированных экономик;
- построить и формализовать динамическую асимметричную нечёткую регрессионную модель прогнозирования экспортного потенциала пищевой промышленности в условиях структурных сдвигов;
- систематизировать ключевые институционально-инфраструктурные ограничения, включая дефицит сертификации, холодильных мощностей и высокие логистические потери, и обосновать многомерную индексную методологию комплексной диагностики экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана;
- провести анализ конкурентных позиций пищевой отрасли в глобальном и региональном масштабах посредством бенчмаркинга и расчёта индексов выявленных сравнительных преимуществ, а также аргументировать сценарный прогноз усиления экспортного потенциала с учётом геэкономических угроз;
- критически переосмыслить существующие институциональные модели поддержки экспорта и на этой основе концептуализировать

гибридную архитектуру для аграрно-ориентированных горных экономик, обосновав её структурные ограничения и внутренние противоречия;

- разработать и эмпирически верифицировать методику оценки адекватности применения зарубежных практик, расширив понятийный аппарат и систематизировав критерии структурной, логистической и финансовой совместимости для селективной институциональной трансплантации;
- сформировать многокомпонентный механизм роста экспортного потенциала, обосновав принцип синергетического эффекта от пяти направлений (M1–M5);
- обосновать институциональные модели государственно-частного партнёрства для пищевой промышленности, определив распределение рисков между государством и бизнесом, а также схемы финансирования и мониторинга пилотных кластеров и холодовых логистических хабов;
- создать комплексную прогнозную модель экспортного потенциала на базе эконометрики, машинного обучения и авторского аппарата DAFRM-EP, позволяющую выявлять нелинейные эффекты, асимметрию рисков и верифицировать сценарные траектории с расчётом мультипликаторов.

Объект исследования – пищевая промышленность Таджикистана в качестве структурно-функционального элемента малой открытой экономики, включающий переработку сельскохозяйственного сырья и обеспечивающий формирование внешнеторговых связей.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, а также закономерности, механизмы и инструменты повышения экспортного потенциала пищевой промышленности в условиях глобальных вызовов, геополитических потрясений и цифровой трансформации национальной экономики.

Научная гипотеза диссертационной работы – предполагается, что преодоление феномена «ловушки ЭП» ПП Таджикистана, характеризующегося дисбалансом между накоплением ресурсного

потенциала и его рыночной реализацией, может быть обеспечено не за счёт экстенсивного наращивания производственных мощностей, а посредством применения кванто-синергетического подхода (КСП). Интеграция ресурсного, технологического, институционального и геоэкономического компонентов на основе механизмов кластеризации, цифровизации и государственно-частного партнёрства (ГЧП) позволяет сформировать синергетический эффект, способствующий управляемой экспортной диверсификации и устойчивому повышению конкурентоспособности ПП.

Этапы исследования. Диссертационная работа выполнена в Центре науки Худжанда Национальной академии наук Таджикистана в период 2016–2026 гг. и на кафедре международного туризма ГУ «Худжандский международный институт» при ГУ «Международный университет туризма и предпринимательства Таджикистана».

Теоретическую основу исследования составили научные труды учёных стран постсоветского пространства и дальнего зарубежья в области деятельности ПП и повышения ЭП. Кроме того, теоретической базой диссертационной работы послужили фундаментальные концепции и гипотезы современных учёных-экономистов в области построения моделей взаимосвязей, официальные статистические данные, отчёты министерств и ведомств РТ, а также ведущих международных организаций по инновационно-опережающему развитию мировой экономики.

Методологическую основу исследования составила совокупность общенаучных методов и приёмов, таких как: экономический, сравнительный, сопоставительный, статистический и системный анализ, графическое и табличное представление материала, принципы диалектической логики и т.д.

Информационной базой исследования явились: нормативно-правовые акты Республики Таджикистан и других стран ближнего и дальнего зарубежья в области развития ПП, повышения ЭП, финансирования и ГЧП; отечественные и зарубежные научно-исследовательские публикации по проблемам исследования; материалы Агентства по статистике при

Президенте Республики Таджикистан, Межгосударственного статистического комитета Содружества Независимых Государств, Министерства сельского хозяйства Республики Таджикистан, Национального банка Таджикистана, Министерства промышленности и новых технологий, Агентства по экспорту при Правительстве Республики Таджикистан; статистические данные и отчёты по Республике Таджикистан ООН, Всемирного банка, Центра интеграционных исследований ЕАБР, ОЭСР, Евростата, официальных органов США и КНР, Федерального статистического ведомства Германии; материалы различных интернет-ресурсов, собственные авторские наблюдения и расчёты.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений, совершенствовании методологического инструментария и разработке практических рекомендаций по повышению ЭППП Таджикистана в условиях ГВ.

К основным результатам, содержащим элементы **научной новизны и выносимым на защиту, относятся:**

1. Установлено, что механическая интеграция ресурсного, процессного, институционального и инновационно-технологического измерений в анализе ЭП принципиально невозможна, поскольку различия в лежащих в их основе онтологических предпосылках препятствуют формированию целостного представления об экспортном потенциале. Для преодоления этой фрагментации предлагается квантово-синергетическая парадигма, в рамках которой ЭП рассматривается как нелинейная самоорганизующаяся система с волново-корпускулярной двойственностью. Вводится понятие «квантового узла развития», представляющего собой зону концентрации синергетических эффектов. Превышение порогового значения данного узла обусловливает переход системы на качественно более высокий уровень конкурентоспособности.

2. Разработана и апробирована на отечественных перерабатывающих предприятиях методология комплексной оценки ущерба, наносимого

экспортному потенциалу вследствие несоответствия между формальными требованиями HACCP/ISO 22000 и фактической практикой управления рисками. В отличие от фрагментарных подходов, ориентированных на контроль процессов, применение инструментов VACCP/TACCP, обеспечение кибербезопасности и институциональный анализ в рамках концепций Уильямсона–Норта, данная методология объединяет указанные компоненты в единую расчётную модель.

3. Создана и формализована динамическая асимметричная нечёткая регрессионная модель долгосрочного прогнозирования экспортного потенциала пищевой промышленности (DAFRM-EP), в которой каждый коэффициент регрессии задаётся нечётким числом L-R типа с тремя параметрами (мода, левая и правая полуширина). Калибровка выполнена по ретроспективным данным Таджикистана с учётом инерционности отрасли (посредством включения лаговой переменной). Адекватность модели проверена по критерию Танаки.

4. Впервые для пищевой промышленности Таджикистана разработана и эмпирически верифицирована многомерная индексная методология комплексной оценки экспортного потенциала, интегрирующая пять структурно-функциональных компонентов: ресурсный, рыночный, технологический, стандартизационный и брендовый, с последующей корректировкой на геоэкономические риски. На основе ретроспективных данных доказано существование устойчивого дисбаланса, получившего авторскую интерпретацию как «ловушка экспортного потенциала», при котором кумулятивный рост ресурсной базы (R = 0,996) не конвертируется в адекватное рыночное позиционирование (M = 0,021), а итоговый показатель с учётом рисков сохраняет отрицательные значения на всём исследуемом временном горизонте.

5. Предложена концепция гибридной институциональной модели поддержки экспорта, построенная на преодолении пяти фундаментальных противоречий, присущих моделям развитых стран. Обосновано, что

реализация этой концепции через пять принципов – поэтапное внедрение, институциональную специализацию, обязательное софинансирование с бизнесом, смещение акцентов с сырья на переработку и углубление региональной кооперации – оценить возможности адаптации зарубежных практик к условиям горных транзитных экономик и снизить риск институционального отторжения. Предложенный подход апробирован на данных Республики Таджикистан.

6. Разработан и эмпирически проверен метод количественной оценки возможности переноса зарубежных моделей поддержки экспорта. Инструментарий включает три уникальных коэффициента: структурной совместимости (учитывающий долю малых хозяйств и занятость в агропромышленном комплексе), транспортной доступности (отражающий транзитные издержки) и эффективности господдержки (соотносящий объём субсидий с ростом экспорта). На основе сводного индекса составлена классификация семи стран – лидеров, значения показателей которых варьируются от 0,208 до 0,716. Результаты сопоставлены с ретроспективными данными. В отличие от рейтингов Всемирного банка, предлагаемая методика учитывает отраслевые особенности и обладает прогностическим потенциалом для стран с переходной экономикой.

7. На основе выявления структурных диспропорций – «ловушки экспортного потенциала» и институциональной ограниченности – предложен и количественно верифицирован многоуровневый механизм повышения экспортного потенциала пищевой промышленности, интегрирующий пять взаимосвязанных направлений (кластеризация переработки, логистическая инфраструктура, стандартизация и брендинг, финансовые инструменты, цифровизация). Механизм формализован с применением метода анализа иерархий, позволившего установить приоритетность направлений (М1 – 4,1; М3 – 4,0; М5 – 3,8). Он дополнен адаптированными гибридными моделями ГЧП: концессионно-кластерной, ВТО для холодовых хабов и сервисным контрактом, предусматривающими распределение транзакционных рисков.

На основе авторских расчётов инвестиционной деятельности в ПП Республики Таджикистан обосновано наличие синергетического мультипликативного эффекта, превышающего совокупный эффект изолированных мер.

8. Разработана прогнозно-аналитическая модель для оценки динамики экспортного потенциала, обоснована её адекватность для анализа макроэкономических рисков в условиях информационной асимметрии и инвестиционной зависимости национальной экономики. Результатом применения модели стала верификация трёх сценарных траекторий развития до 2044 года, а также включение в аналитический инструментарий расчёта модифицированного мультипликатора внешней торговли, отражающего структурный поворот экономики в сторону глубокой переработки продукции.

Основные положения исследования, **выносимые на защиту:**

1. Обосновано, что реализация экспортного потенциала определяется не только наращиванием ресурсов, но и генерацией синергетических эффектов в точках бифуркации. Выявлены «квантовые узлы развития», воздействие на которые обеспечивает сверхпропорциональную отдачу.

2. Предложен методический инструментарий оценки ущерба от институциональных дисфункций, обоснован механизм перехода к превентивному управлению рисками. Определены возможности снижения издержек и повышения степени реализации экспортного потенциала.

3. Разработана асимметричная нечётко-регрессионная модель DAFRM-EP, позволяющая строить верифицируемые долгосрочные прогнозы. Обоснована возможность её применения для снижения риска стратегических ошибок.

4. Выявлена устойчивая диспропорция между накоплением ресурсов и их рыночной реализацией в рамках экспортного потенциала. Количественно оценена величина этого разрыва, что позволяет объяснить структурные

препятствия для интеграции пищевой промышленности Таджикистана в глобальные цепочки добавленной стоимости.

5. Разработана модель минимизации рисков институциональных дисфункций при адаптации зарубежного опыта, позволяющая снизить транзакционные издержки экспортёров за счёт преодоления внутренних противоречий пяти базовых моделей.

6. Сформирован алгоритм оценки эффективности заимствования институтов, определены параметры выбора стран-доноров. Предложенный инструмент позволяет сократить нерациональные бюджетные расходы за счёт ранжирования стран по степени институциональной совместимости.

7. Обоснован механизм, который одновременно стимулирует устойчивый рост экспорта готовой продукции, увеличивает занятость в перерабатывающей отрасли и повышает экономическую эффективность проектов. Показано, что этот механизм сохраняет работоспособность при существенных логистических и ценовых шоках.

8. Определён целевой сценарий развития, при котором экспорт растёт кратно относительно инерционной траектории. Обосновано усиление мультипликативного эффекта для национальной экономики и подтверждена необходимость активной промышленной политики как условия преодоления структурных барьеров.

Теоретическая значимость исследования – заключается в развитии методологии исследования ЭП обрабатывающих отраслей экономики переходного типа. Разработанный КСП преодолевает ограничения классических теорий, предлагая нелинейную модель, в которой потенциал рассматривается как свойство сложной адаптивной системы, чувствительной к взаимодействию технологических, институциональных и геоэкономических факторов. Систематизация концептуальных оснований и методик оценки вносит вклад в теорию международной торговли и формирует основу для дальнейших междисциплинарных исследований в условиях глобальных трансформаций.

Практическая значимость исследования определяется прикладной направленностью результатов. Разработанный методический аппарат и конкретные рекомендации по управлению рисками, оценке потенциала и оптимизации государственной поддержки представляют собой инструментарий для органов государственного управления Республики Таджикистан при формировании и корректировке промышленной, аграрной и внешнеторговой политики. Выводы исследования могут быть использованы экспортно–ориентированными предприятиями ПП для разработки стратегий выхода на ВР, а также для разработки и обновления учебных курсов, спецкурсов и учебно–методических пособий по дисциплинам «Мировая экономика», «ВЭД предприятия», «Стратегический менеджмент», «Управление рисками», «Международная экономическая конкурентоспособность», «Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности» и «Международный бизнес».

Уровень достоверности исследования. Цель исследования достигается на основе использования научных концепций повышения ЭППП со ссылкой на комплекс специальных методов, подходящих для рассмотрения поставленной научной проблемы. Достоверность данных подтверждается достаточным количеством исследовательских материалов, научной разработкой темы и статистическими данными, а также публикациями в материалах международных, республиканских и университетских научно–практических конференций. Выводы и рекомендации диссертации формулируются путём их сравнения с научными источниками, оценки результатов на практике, подтверждения положений, выдвинутых в гипотезе, и публикации научных материалов исследования.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Область исследования соответствует следующим пунктам паспорта специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан по специальности 5.2.21 – Мировая экономика: 1.7. Международная экономическая взаимозависимость. Обеспечение устойчивого развития национальной и мировой эко-

номики. Стратегии национального экономического развития. 1.10. Взаимодействие государства и бизнеса на национальном и международном уровнях. 1.11. Международная торговля и механизмы регулирования. 1.17. Мировой рынок товаров и услуг: тенденции развития, отраслевая и фирменная структура. Организация и техника международной торговли. 1.18. Современные рыночные стратегии и их роль в развитии международного обмена. Методические аспекты международной конкурентоспособности. Формы и методы конкуренции в различных секторах мирового рынка. 1.21. Развитие ресурсной базы мирового хозяйства. Экономические аспекты глобальных проблем – экологической, продовольственной, энергетической. Мирохозяйственные последствия глобальных процессов, пути и механизмы их решения. 1.29. Участие Республики Таджикистан в международном разделении труда. Формирование и перспективы развития ЭП и импортных потребностей экономики Таджикистана. Возможности улучшения производственной специализации Таджикистана.

Личный вклад соискателя учёной степени является определяющим и заключается в непосредственном участии на всех этапах научного исследования. Все этапы, главы и разделы диссертационного исследования выполнены непосредственно автором. Все положения, имеющие научную новизну и выносимые на защиту, разработаны автором лично.

Утверждение и внедрение результатов диссертации. Основные положения диссертационной работы были изложены автором в докладах и выступлениях на республиканских, международных научно-практических конференциях, в том числе: Международной научно-практической конференции «Государства Центральной Азии в условиях глобализации: проблемы и пути развития» (Худжанд, ТГУПБП, ноябрь 2016); Международной научно-практической конференции «Национальное примирение и устойчивое развитие Республики Таджикистан» (Худжанд, ИЭиТ ТГУ, июнь 2018 года); Международной научно-практической конференции «Проблемы устойчивости социально-экономического развития в условиях глобализации:

национальные и региональные аспекты» (Душанбе, ТНУ, ноябрь 2018 года); Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы регионов в условиях глобальной нестабильности» (Москва, МрИСР, июль, 2020 года); Международной научно-практической конференции «Обеспечение продовольственной безопасности, укрепление экспортных возможностей и защита отечественных производителей» (Исфара, апрель, 2021 года); Научно-теоретической конференции «Создание благоприятного инвестиционного климата для осуществления быстрой индустриализации страны» (Худжанд, ТГУПБП, март, 2022); Международной научно-практической конференции «Развитие национальной промышленности и таджикской геологии в период независимости страны» (Бустон, ГМИ, декабрь, 2023 года); Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы финансов, бухгалтерского учёта и предпринимательского права в современных условиях» (Худжанд, ГУ «ХМИ» при ГУ МУТПТ, декабрь, 2024 года); Республиканской научно-практической конференции «Развитие предпринимательства в современную эпоху: состояние, возможности и перспективы» (Худжанд, ГУ «ХМИ» при ГУ МУТПТ, ноябрь, 2025 года).

Результаты диссертационного исследования были успешно апробированы и внедрены в практику работы Агентства по экспорту при Правительстве Республики Таджикистан – № 2/26–1 от 1.06.2026 г., ООО «Афзали Сугд» – № 13 от 27.02.2026 г., ООО «Фаровон груп» – № 19 от 26.02.2026 г., ОАО «Нексигол» – № 12 от 27.02.2026 г., ОАО «Абрикос и Компания» – № 16 от 08.05.2026 г. Ряд теоретических положений и аналитических результатов исследования были использованы и внедрены в учебный процесс при реализации дисциплин в вузах Таджикистана.

Публикации по теме диссертации. По результатам исследований опубликовано 44 научные и научно-методологические работы, из которых 26 статей опубликованы в рецензируемых журналах из списка ВАК Минобрнауки Российской Федерации и ВАК при Президенте Республики

Таджикистан, 1 коллективная монография, 1 авторская монография и 16 научных статей в других изданиях и материалах конференций различного уровня.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, выводов, списка использованной литературы и 11 приложений. Основной текст работы изложен на 380 страницах, содержит 31 таблицы и 60 рисунков. Библиографический список содержит 340 наименований отечественных и зарубежных литературных источников, включая различные электронные ресурсы.

ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА

1.1. Природа и содержание экспортного потенциала

ЭП на фоне глобализации и усиления международной конкуренции приобретает особое значение. Он служит не только индикатором деловой активности, но и ключевым фактором интеграции страны в мировое хозяйство, поскольку отражает способность государства мобилизовать производственные и инновационные ресурсы для УР и повышения конкурентоспособности. С.Н. Растворцева и др. подчёркивают: «Сложность и многогранность категории «экспортного потенциала» обусловливает наличие различных методологических подходов к ее определению, каждый из которых акцентирует внимание на отдельных аспектах данного феномена» [249, с. 112]. Однако в экономической науке до сих пор отсутствует единое определение ЭП. Эта терминологическая размытость превращается в практическую проблему: она мешает выстраивать эффективную государственную политику и корпоративные стратегии, поскольку управление невозможно без чёткого определения его объекта.

Сегодня ЭП государства формируется на пересечении экономики, геополитики и стратегического управления. В быстро меняющемся мире способность производить и продвигать конкурентоспособную продукцию за рубежом становится показателем зрелости национальной экономики (НЭ), качества институтов и технологического уровня. Экспорт выходит за рамки простых товарных потоков, охватывая технологии, компетенции и интеллектуальные продукты. Соответственно, традиционные концепции ЭП уже не отвечают динамике современных международных отношений, что требует пересмотра подходов к его теоретическому осмыслению и измерению.

История появления и эволюции понятия «ЭП» отражает развитие международной торговли (МТ) и экономической теории. Концепция берёт

своё начало в трудах классиков экономической мысли. Меркантилисты в XVI–XVIII веках не использовали этот термин, но на практике ставили цель извлечь из экспорта максимум, рассматривая его в качестве главного драйвера роста доходов государства через обеспечение торгового профицита. В связи с этим Т. Мен подчёркивает: «Обычным средством для увеличения нашего богатства и денег является внешняя торговля…. Мы должны постоянно соблюдать следующее правило: продавать иностранцам ежегодно на большую сумму, чем мы покупаем у них» [155, с. 56]. Однако их подход был упрощённым: богатство отождествлялось с накоплением драгоценных металлов, а выгода одной страны считалась прямым убытком для другой. А. Смит впоследствии резюмировал эту логику следующим образом: «Богатой страной, как и богатым человеком, признается страна, в изобилии обладающая деньгами, и потому накопление возможно большего количества золота и серебра в данной стране признается самым надежным способом ее обогащения…. Единственным источником богатства является труд» [155, с. 87]. Ретроспективный анализ позволил выделить четыре основных этапов формирования категории «ЭП», каждый из которых отражает смену научных парадигм и эволюцию подходов к пониманию её содержательной сущности. В рамках современного (синтетического) этапа отдельно выделен посткризисный период 2020-х гг. (рис. 1.1).

Переход от одного этапа к другому обусловлен не только эволюцией экономической мысли, но и трансформацией мирохозяйственных связей.

Особого внимания заслуживает современный (постпандемийно-кризисный) этап (2020-е гг. – по настоящее время), который характеризуется синтезом предшествующих подходов и акцентом на такие факторы, как:

- цифровая прослеживаемость экспортных потоков;
- соблюдение ESG-требований как новых нетарифных барьеров;
- геополитическая фрагментация мировых рынков;
- климатическая повестка и другие.

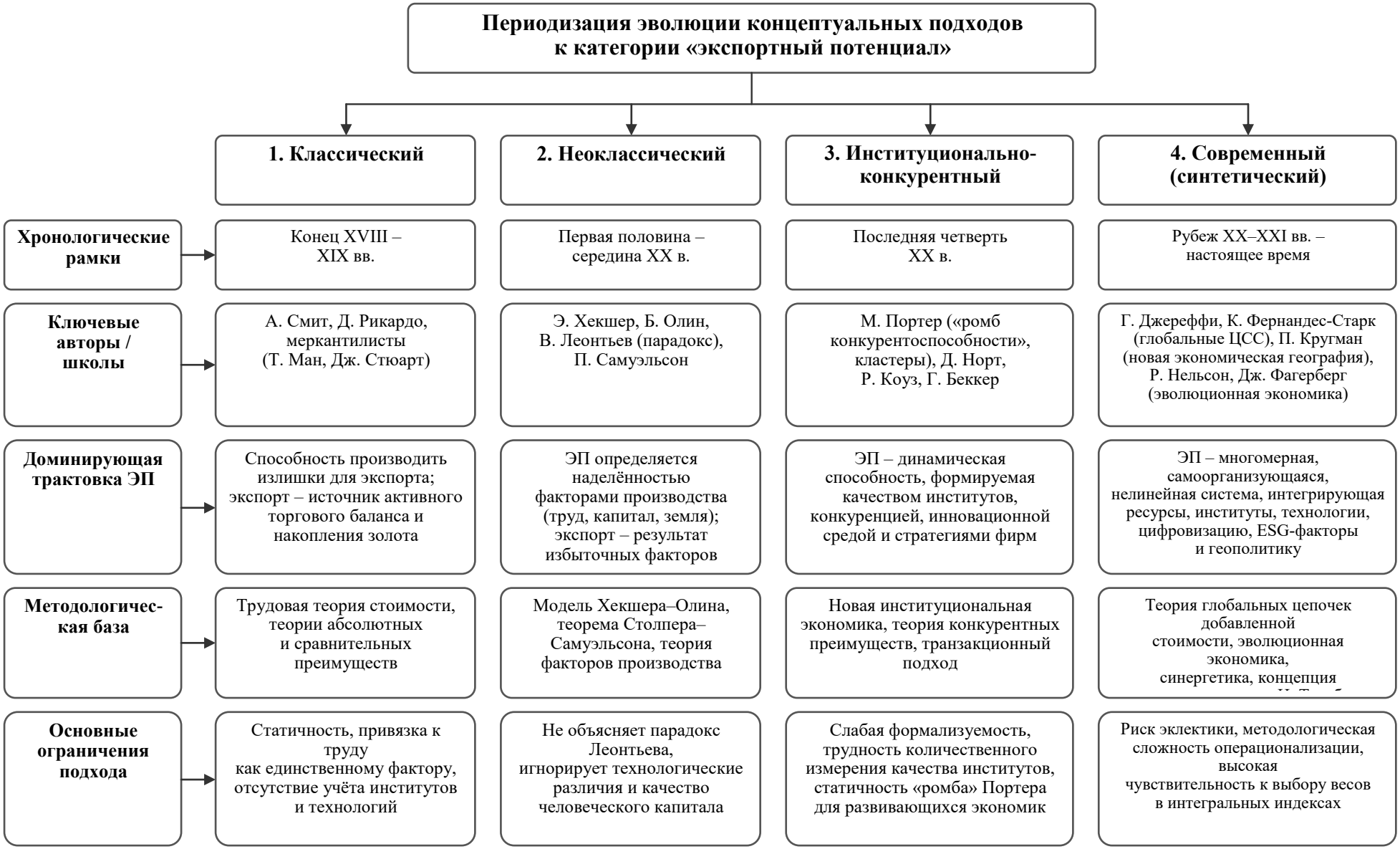


Рисунок 1.1. Периодизация развития научных подходов к исследованию ЭП

Источник: составлено автором на основе [59; 71; 88; 131; 144; 147; 150; 155; 179]

В работе подчёркивается: «Искусственный интеллект, будучи одним из ведущих направлений развития цифровой экономики, обещает серьезные преимущества, начиная от автоматизации рутинных процессов до создания принципиально новых бизнес-моделей. Для МСБ в Таджикистане это в первую очередь возможность повысить эффективность управления, оптимизировать затраты и повысить качество продукции или услуг» [206]. Другие учёные в своих исследованиях акцентируют внимание на следущем: «Радикальные инновации создаются в результате прорывного научно-технологического развития производителя и интенсивного наращивания его ключевых компетенций. При этом обеспечивается ускорение циклов разработки и реализации уникальной продукции, стимулирующей возникновение потребностей и создающей рынок, на котором производитель становится временным монополистом и переходит в состояние опережающего развития, обеспечивающего его глобальную конкурентоспособность за счет перманентного (постоянного, продолжающегося во времени) спиралевидного процесса “потребности – компетенции – ресурсы – продукция – новые рынки – потребности”» [122, с. 139].

Фундаментальные основы исследования ЭП заложены в классических теориях МТ. А. Смит и Д. Рикардо обосновали выгоды специализации стран на производстве тех товаров, по которым они обладают абсолютными или сравнительными преимуществами. В частности, Д. Рикардо сформулировал закон сравнительного преимущества, согласно которому: «Свободная торговля между двумя или более странами может быть взаимовыгодной, даже когда одна страна имеет абсолютное преимущество перед другой во всех областях производства» [150, с. 214]. Данный постулат остаётся краеугольным камнем современных теорий МТ. В дальнейшем модель Хекшера – Олина связала структуру экспорта с факторной обеспеченностью (наделённостью ресурсами). Как подчёркивал Б. Олин, причиной развития МТ является: «Относительное изобилие или относительная редкость

факторов производства, которые находятся в распоряжении разных стран…. Страны будут специализироваться на производстве и экспорте тех товаров, которые требуют интенсивного использования относительно дешёвых и доступных ресурсов» [88, с. 18]. Эмпирический парадокс В. Леонтьева, выявивший, что США, будучи капиталоизбыточной страной, экспортировали трудоёмкую продукцию, стимулировал включение в анализ технологических различий и качества человеческого капитала. Относительно выявленного феномена В. Леонтьев подчёркивает следующее: «Парадокс заключается в том, что Соединённые Штаты, которые обладают наибольшим количеством капитала, экспортируют товары, требующие относительно большего количества труда» [71, с. 345]. Как утверждаёт П. Кругман в работе: «Экономия от масштаба и дифференциация продукта являются ключевыми факторами, определяющими структуру торговли между странами со сходными факторными пропорциями…. Возрастающая отдача от масштаба в сочетании с монополистической конкуренцией создаёт стимулы для внутриотраслевой торговли, которая не может быть объяснена классическими теориями сравнительных преимуществ» [179, с. 952–955]. Этот вывод принципиален для анализа ЭППП, где дифференциация продукции сопоставима с ценовыми факторами. Следовательно, теоретические положения приобретают научную значимость только при их эмпирическом подтверждении.

Парадокс Леонтьева обычно трактуют как эмпирическое опровержение теории Хекшера – Олина. Однако реже проблематизируют саму категорию факторной интенсивности. Она является артефактом статистики индустриальной эпохи, не работающим для ПП развивающихся стран, где капитал гипермобилен, а труд гетерогенен. Попытки механически приложить факторные модели к переработке фруктов в Таджикистане дают не верифицируемое знание, а методологический шум.

Сравнение подходов в таблице 1.2 обнажает их логическую несовместимость, а не просто различие акцентов. Ресурсный подход

базируется на онтологии запаса, процессный и стратегический – на онтологии потока, а институциональный – на онтологии правил, несводимых ни к запасам, ни к потокам. Попытки «комплексной интеграции» без прояснения этих оснований представляют собой эклектику, а не синтез. Предлагаемый ниже комплексный метод / показатель (КСП) не примиряет несовместимое, а легитимирует множественность оптик через принцип дополнительности. ЭП раскрывается по-разному в зависимости от уровня и инструмента измерения.

Сам термин «ЭП» стал широко употребляться лишь в середине XX века на фоне деколонизации и появления множества новых государств, нуждающихся в развитии. Международные организации (МО), такие как Всемирный банк (ВБ), активно изучали, какие сектора экономики этих стран могут стать драйверами роста через выход на мировые рынки [186]. В этот период потенциал понимался предельно прагматично: как способность производить товары, которые можно продать за границу, чтобы получить валюту для закупок необходимого импорта.

В тот же период в советской плановой экономике это понятие использовалось для определения объемов продукции, которые можно было направить на экспорт для выполнения валютного плана и закупок за рубежом [154]. Однако такая трактовка носила сугубо прикладной, учётно-плановый характер и была лишена глубины стратегического анализа. ЭП рассматривался как нечто, что можно спустить сверху в виде планового задания, а не как живая, развивающаяся система. Это является одним из методологических ограничений того времени, когда количественные показатели доминировали над качественными, а понятие эффективности подменялось понятием выполнения плана. Корни этого подхода до сих пор прослеживаются в постсоветских экономиках, где экспорт часто рассматривают как способ «освоения» бюджетных средств, а не как рыночный процесс.

С 1980–1990-х годов понимание ЭП усложнилось. Акцент сместился с макроуровня и наличия природных ресурсов на микроуровень и

конкурентоспособность конкретных компаний, что было ярко отражено в работе М. Портера «Конкурентоспособность наций» [147]. По нашему мнению, именно М. Портер совершил концептуальный прорыв, показав, что ЭП не дан свыше, а создаётся усилиями фирм в конкурентной среде. При этом М. Портер определяет конкурентоспособность нации как: «Способность её промышленности вводить новшества и модернизироваться…. Национальный "ромб" конкурентоспособность формирует среду, в которой фирмы вынуждены постоянно повышать эффективность и внедрять инновации…. Конкурентоспособность страны зависит от способности её промышленности внедрять инновации и повышать свой уровень» [90, с. 87–112]. В отличие от классиков, видевших источник богатства в природных ресурсах или труде, Портер заявил, что главное – это жёсткая конкуренция. Внутренняя конкуренция закаляет фирмы, делает их сильнее и готовит к выходу на глобальные рынки. Однако и здесь есть поле для дискуссии. Модель «ромба» Портера, при всей её эвристической ценности, критикуется за статичность и недооценку роли глобальных корпораций, которые могут переносить производственные мощности вне зависимости от локальных условий. Мы разделяем эту критику, полагая, что в эпоху глобализации «домашняя база» фирмы уже не так важна, как во времена написания Портером его основополагающих трудов. Фундаментальные основы анализа открытой экономики применительно к условиям Таджикистана заложены в работе Л.Х. Саидмуродова, где обоснована теоретическая модель малой открытой экономики и раскрыты проблемы её интеграции в систему мирохозяйственных связей [151].

Процессы глобализации показали, что ЭП может заключаться не в производстве конечного товара, а в эффективном включении в глобальные ЦСС [130]. Как отмечают в своих исследованиях Г. Джереффи и К. Фернандес-Старк: «глобальная цепочка создания стоимости определяется как полный спектр действий, которые различные участники выполняют для создания продукта/услуги от концепции до конечного использования….

Анализ глобальных цепочек создания стоимости позволяет понять, как страны и фирмы могут повысить свою конкурентоспособность, переходя от низко- к высокодоходным видам деятельности» [59, с. 5–12]. Страна может не производить готовый смартфон, но обладать высоким ЭП, поставляя уникальные микрочипы или разрабатывая программное обеспечение [35]. Г. Джереффи и К. Фернандес-Старк детализировали методику анализа ЦСС [59]. Новые реалии заставляют пересмотреть традиционные показатели, такие как доля экспорта в ВВП. Вопрос о том, какую долю добавленной стоимости (ДС) мы создаем сами, приобретает первостепенное значение. Вместе с тем отчётливее проявилась роль институциональной среды: такие элементы, как верховенство права, защита права собственности и качество государственного управления, выступают решающими условиями реализации ЭП [144].

Неисчерпаемые запасы и дешёвый труд сами по себе ничего не гарантируют. Если страну ослабляют чиновничий произвол и коррупция, потенциал так и останется на бумаге. Применительно к этому А.О. Тихомиров указывает: «Экспортный потенциал может быть определен не только как способность экономической системы производить востребованные на мировом рынке товары, но и как возможность продвижения национальной продукции на мировой рынок при условии стимулирования экспортеров и создания благоприятных условий для их эффективной деятельности. Безусловно, данное определение не претендует на роль исчерпывающей дефиниции» [259].

В текущих условиях ЭП необходимо трактовать как многофакторную экономическую категорию, состоящую из системы взаимосвязанных элементов (см. ниже). Это согласуется с современным определением международной конкурентоспособности как комплекса институциональных, инфраструктурных, технологических и рыночных условий.

Одновременно возникает методологическая проблема: чем более узким инструментом оценивается сложное явление, тем сильнее происходит

искажение общего представления. Хотя индексы позволяют проводить обобщённые сравнения, они не всегда удачно согласуются с разработкой точных мер политики, которые напрямую воздействуют на НЭ.

В то же время используемые в научной литературе подходы к определению ЭП продолжают существенно различаться, что препятствует формированию единого понимания данной категории. Мы полагаем, что отсутствие общепринятого определения является показателем фундаментальной сложности самого этого явления. Его содержание варьируется в зависимости от целей исследования и уровня анализа. С этой точки зрения ЭП следует рассматривать не столько как совокупность имеющихся ресурсов, сколько как динамический процесс трансформации экономической системы, обеспечивающий реализацию её экспортных возможностей.

Сущность ЭП, по нашему мнению, наиболее полно раскрывается через систему факторов, включающую ресурсную базу, инновационный и технологический уровень, инфраструктурное обеспечение, государственную политику и степень конкурентоспособности продукции [234]. Он формируется под воздействием комплекса внутренних и внешних факторов. Важно подчеркнуть, что ЭП выражает не просто наличие ресурсов, а их способность трансформироваться в устойчивые экспортные результаты [210]. Это динамическая, а не статическая характеристика. Нефть в недрах земли – это ещё не ЭП, а лишь исходный ресурс, который становится ЭП только при наличии современных технологий добычи, транспортной инфраструктуры, танкерного флота и платежеспособного спроса.

В современных условиях важное место занимает ресурсно-производственный компонент ЭП. Он включает материально-техническую базу, наличие природных ресурсов, уровень производительности труда и качество человеческого капитала. Например, исследования показывают, что наличие энергетических и минеральных ресурсов создаёт основу для наращивания экспортных возможностей, однако без современных

технологий и инфраструктуры эти преимущества не реализуются. Поэтому уровень технологического развития выступает решающим элементом в формировании ЭП [90]. Это возвращает нас к полемике, начатой ещё В. Леонтьевым: в современном мире главным фактором становится не обеспеченность ресурсами, а способность к их эффективному использованию.

Неотъемлемым элементом является конкурентоспособность продукции, определяемая сочетанием таких факторов, как качество, инновационность, бренд и цена. Конкурентоспособность отражает способность продукции выдерживать международную конкуренцию, что требует постоянных инвестиций в модернизацию производства, повышение эффективности, стандартизацию и сертификацию по международным стандартам [262]. Здесь мы сталкиваемся с диалектикой: конкурентоспособность выступает одновременно и результатом реализации потенциала, и условием его дальнейшего развития. Успех на мировых рынках даёт ресурсы для модернизации, что укрепляет потенциал, создавая цикл положительной обратной связи.

Принципиально важным для понимания структуры ЭП является выделение уровней его анализа. Мы разделяем позицию исследователей, рассматривающих ЭП на трёх уровнях, каждый из которых обладает своей спецификой и требует особого инструментария для оценки.

Новизна предлагаемого подхода заключается не в самом выделении уровней (макро-, мезо-, микро-), что является традиционным для экономической теории, а в обосновании их нелинейного, синергетического взаимодействия. В отличие от существующих работ, где указанные уровни рассматриваются изолированно, в рамках комплексного подхода КСП доказывается, что изменения на одном уровне (например, институциональная реформа на макроуровне) способны приводить к структурным сдвигам на микроуровне (отдельные предприятия) и мезоуровне (отраслевые кластеры).

Напротив, успешные стратегии отдельных фирм могут инициировать качественные трансформации на отраслевом и национальном уровнях.

На макроуровне ЭП характеризует совокупность возможностей НЭ участвовать в международном разделении труда (МРТ) и обеспечивать устойчивое присутствие на ВР [243]. Это интегральная характеристика, включающая вклад всех секторов и институтов. Однако макроэкономический анализ часто страдает излишним агрегированием, за которым теряются реальные драйверы роста.

На мезоуровне он отражает отраслевые особенности, структуру производства и экспортную специализацию. Именно здесь формируются реальные конкурентные преимущества (КП), поскольку отрасль является носителем специфических технологий и компетенций. С отраслевого уровня начинается реальная кластеризация и формирование цепочек ДС. Анализ на этом уровне позволяет увидеть, какие именно сектора экономики являются локомотивами экспорта, а какие – факторами торможения.

На микроуровне ЭП - это способность компаний производить конкурентоспособную ЭО продукцию, своевременно адаптироваться к мировым стандартам и использовать маркетинговые инструменты, а также строить внешнеэкономические связи [240]. В итоге именно на уровне компаний формируются условия для реализации продуктов на ВР. Макроэкономический курс определяет только базовые параметры. Исследователи связывают ЭП с институциональной средой [3]. Без эффективных институтов даже богатая ресурсная база остаётся невостребованной. Институты следует рассматривать не просто как фон, а как самостоятельный производственный фактор [34]. Качество государственного управления, независимость судов и защита права собственности – всё это напрямую определяет издержки бизнеса, а через них – конкурентоспособность.

Участие в интеграционных объединениях открывает доступ к ВР и снижает торговые барьеры [100].

Не менее значим инновационно-технологический компонент. В экономике знаний устойчивость ЭП определяется инновационной активностью, состоянием научно-исследовательской базы и уровнем цифровизации экономических процессов [82]. Развитие высокотехнологичных секторов – машиностроения, электроники, фармацевтики, ИТ-услуг – создаёт экспорт с высокой ДС, что повышает качество и устойчивость национального ЭП. Страны, ориентированные исключительно на сырьё и низкотехнологичную продукцию, обречены на периферийное положение в системе международной торговли (МТ).

ЭП не статичен: он динамически трансформируется под влиянием внешнеэкономических факторов, кризисов, технологических сдвигов, валютных колебаний и решений в области государственного регулирования [255]. Пандемия COVID-19 обнажила уязвимость экспортных систем, ориентированных на узкий набор товаров и рынков, подтвердив необходимость структурной диверсификации экспорта [104].

Однако пандемия выступила лишь катализатором, а не первопричиной: хронические структурные дисбалансы – чрезмерная концентрация цепочек поставок и сырьевая зависимость – накапливались десятилетиями, и кризис лишь ускорил их проявление.

Примечательно, что в экономической литературе до сих пор нет однозначного определения понятия «ЭП» и его экономической сущности. Основные различия в подходах к его трактовке обусловлены тем, что исторически данная категория применялась преимущественно на уровне страны (до 1990-х годов), а затем эволюционировала в сторону регионального уровня и, наконец, уровня отдельных предприятий [327]. Эта хронология не случайна: она отражает трансформацию от индустриальной экономики, где главными акторами выступали государства и целые отрасли, к постиндустриальной (информационной) экономике, где ключевую роль играют сетевые структуры, фирмы и отдельные высокотехнологичные предприниматели.

Понятие «ЭП страны» остаётся центральным в экономической теории, отражая возможности НЭ для производства и реализации конкурентоспособной продукции на глобальных рынках. Авторские интерпретации эволюционировали от классических ресурсных подходов к комплексным моделям, интегрирующим технологические, институциональные и геополитические факторы. В таблице 1.1 представлен расширенный обзор на основе анализа научных источников.

Таблица 1.1 – Эволюция авторских интерпретаций понятия «ЭП страны»

Авторы	Ключевая идея	Комментария
А.О. Тихомиров [259]	Уровень производительных сил и степень их включения в МРТ	Классическое марксистское определение
Савинов Ю.А. и др. [253]	Способность производить конкурентоспособные товары	Рыночно ориентированное, но акцент на производстве
Камолов С.Г. [230]	Способность производить товары с использованием ресурсов и инфраструктуры	Сбалансированное определение
Михайлов Д.А. [243]	Способность продавать без ущерба для экономики	Важная оговорка о цене экспорта
Спартак А.Н., Лихачев А.Е.[237]	Способность производить для мировых рынков с учётом санкций	Современное, учитывает геополитику

Таблица 1.1 фиксирует парадигмальный сдвиг в трактовках понятия: от сугубо ресурсных к расширенным концепциям, охватывающим институциональную и технологическую составляющие. Более детализированная группировка определений по уровням анализа (страна, регион, отрасль, предприятие, товар) приведена в Приложении 1. На страновом уровне сложились четыре основных методологических подхода. Ресурсно-производственный подход: С. Г. Камолов определяет ЭП как: «Способность экономической системы производить товары, технологию и услуги, конкурентоспособные на мировых рынках при достигнутом уровне развития ресурсов, производительных сил, науки, сервисно-сбытовой инфраструктуры и системы валютно-финансовой поддержки» [275]. А.Ш.

Абдимомынова дополняет этот подход, трактуя ЭП как: «Сложное явление, включающее в себя как природно-сырьевую базу, так и состояние экономики региона» [165]. Рыночно-конкурентный: В.А. Дадалко понимает под ЭП: «Способность производить мировые продукты по качеству и конкурентоспособности, а также наличие рынков для их реализации» [132]. Б.А. Райзберг и др. определяют его как: «Потенциальная способность, возможность данной страны экспортировать имеющиеся у неё или производимые ресурсы, продукты» [148]. Институционально-стратегический: Е.Л. Андреева, Е.В. Малышева понимают так: «Способность государства создавать условия для развития национальной экономики за счёт успешной реализации внешнеторговой политики, нацеленной на углубление процесса участия страны в международном разделении труда» [204]. Н.В. Воробьёва акцентирует способность «Создавать и производить конкурентоспособную продукцию и услуги на экспорт, продвигать их на внешнем рынке, выгодно реализовывать и обеспечивать требуемый уровень обслуживания» [217]. Инновационно-интеграционный: Д.З. Икромов определяет его как: «Комплексное явление, интегрирующее базу природных ресурсов с научно-технологическим прогрессом для устойчивого экспорта и экономического роста» [227]. Из этого материала очевиден устойчивый терминологический плюрализм, который, с одной стороны, отражает многоаспектность явления, а с другой – побуждает к формированию авторского концептуального подхода, синтезирующего ресурсные, институциональные и инновационно-технологические основания.

В таджикской экономической науке значительный вклад в разработку проблематики внешнеэкономической деятельности (ВЭД) внесли академики Национальной академии наук Таджикистана. В работах Н.К. Каюмова [135] систематизированы факторы формирования ПБ страны и обоснована роль ЭО АПК в УР. Исследования Т.Н. Назарова [142] посвящены структурным преобразованиям в промышленности, вопросам модернизации перерабатывающих производств и повышению конкурентоспособности

национальной продукции на ВР. Региональные аспекты торгово-экономического сотрудничества, влияющие на ЭП стран ЦА, рассматриваются в исследовании У.С. Асрорзода, посвящённом анализу экономических связей государств региона с Китайской Народной Республикой [274]. Вклад указанных авторов позволяет глубже понять специфику формирования ЭП в условиях постсоветской трансформации экономики Таджикистана.

Особое значение в развитии внешнеэкономических связей (ВЭС) НЭ в современных условиях приобретает мезоуровень. Именно здесь формируется основа национальной экспортной специализации и обеспечивается превращение производственного потенциала в реальные внешнеторговые результаты [199]. Мы обосновываем тезис о том, что недооценка мезоуровня выступает одной из главных ошибок экономической политики. Сосредоточившись либо на макроэкономической стабилизации, либо на поддержке отдельных предприятий, государство часто упускает из виду отраслевые и региональные кластеры, которые и выступают реальными точками роста.

Сущность ЭП заключается в способности хозяйственной системы среднего уровня – отрасли или региона – эффективно использовать имеющиеся материальные, трудовые, технологические и организационные ресурсы для обеспечения устойчивого участия во ВЭД [247]. Понятие «ЭП» на мезоуровне отражает совокупность ресурсов, возможностей и условий, определяющих способность отрасли или региона производить конкурентоспособную продукцию и реализовывать её на ВР. В контексте пространственного анализа автор подчёркивает: «Экспортный потенциал региона – это совокупная способность инновационной экспортоориентированной системы создавать и производить конкурентоспособную продукцию и услуги на экспорт, продвигать их на внешнем рынке, выгодно реализовать и обеспечить требуемый уровень обслуживания» [281]. В аспекте промышленности автор аргументирует:

«Определение “экспортный потенциал промышленности” стран с переходной экономикой, под которым следует понимать настоящую или возможную способность субъектов экономики (отрасли, региона, страны в целом) осуществлять экспорт промышленной продукции на внешний рынок в условиях определенных ограничений и стимулов, зависящих от внутреннего потенциала экономики, спроса на зарубежных рынках, а также системы внутренних и внешних экспортных барьеров» [273].

В контексте микроуровня категория «ЭП предприятия и товаров» остаётся высокоактуальной. Это обусловлено усилением геополитической напряжённости, санкционными ограничениями, фрагментацией глобальных торговых цепочек и необходимостью диверсификации экспорта для обеспечения устойчивого экономического роста. В условиях замедления МТ и перехода к «зеленым» и цифровым технологиям анализ ЭП помогает предприятиям адаптироваться к новым вызовам, минимизировать риски и осваивать перспективные ниши. Однако, как справедливо отмечают отдельные исследователи, потенциал предприятия часто отождествляют с его текущими производственными мощностями, игнорируя стратегический и маркетинговый аспекты [241]. Предприятие может обладать высокотехнологичным оборудованием, но при отсутствии компетенций по продвижению и реализации продукции на целевых международных рынках (например, в ОАЭ или КНР) его реализуемый ЭП остаётся нулевым.

В итоге теоретический синтез сущности ЭП показывает, что он обладает сложной, многоуровневой и многофакторной природой. Именно эти составляющие отражают способность экономической системы обеспечивать УР и формировать конкурентоспособное предложение на ВР. Основываясь на этом, можно констатировать, что ЭП носит инклюзивный характер, то есть характеризуется тесным взаимодействием внутренних факторов развития с внешними условиями МТ. Указанные особенности позволяют оценивать его как один из ключевых индикаторов экономической устойчивости и конкурентоспособности НЭ в целом. Проведённый анализ постулатов ЭП

показывает, что необходимость его теоретического совершенствования обусловлена современными вызовами. Формирование комплекса экономических, институциональных и научно-методологических факторов свидетельствует об одном: ЭП представляет собой не просто узкоспециализированную научную задачу, а объективную стратегическую потребность для всех субъектов ВЭД.

Трансформация глобальной экономики придаёт исследованию ЭП особую актуальность. В структуре современной МТ отчётливо проявляются две ключевые тенденции: цифровизация торговли услугами и продвижение принципов «зеленого» перехода. Современные геополитические процессы сместили торговые потоки и изменили модели внешнеэкономического взаимодействия. В таких условиях ЭП страны выступает одним из ключевых факторов обеспечения долгосрочного экономического роста.

С 1990-х годов содержание категории «ЭП» заметно эволюционировало. Традиционный акцент на ресурсных и факторных преимуществах сменился системным учётом инновационных, технологических, институциональных и геополитических факторов. Для РТ первостепенными задачами выступают структурная диверсификация экспорта, цифровизация ВЭД, повышение глубины переработки сырья и развитие «зелёной» экономики.

Перерабатывающий сектор связывает сырьевую базу с конечным рынком и концентрирует ключевые противоречия цепочек ДС. Если добывающий сектор обусловлен естественными природно-ресурсными факторами, то в переработке определяющее значение приобретают институциональная согласованность, цифровой трекинг поставок, соблюдение принципов ESG и соответствие международным стандартам. Синергетическое сочетание этих элементов позволяет трансформировать сырьевой потенциал в полноценный реализуемый ЭП.

Будучи открытой нелинейной системой, перерабатывающий сектор остро реагирует на сдвиги в тарифном регулировании, логистической инфраструктуре и нормативно-правовых требованиях. По этой причине

классический индекс выявленной сравнительной преимущества (RCA) целесообразно дополнить специализированной качественной метрикой Q-RCA (учитывающей глубину переработки сырья, сертификацию производственных процессов и силу бренда). Опыт стран с формирующимися рынками показывает, что экспорт в них сдерживается не столько дефицитом ресурсов, сколько институциональными и технологическими барьерами.

Введение мезоуровневого анализа связывает макротеорию с практикой деятельности предприятий, формируя надежную базу для последующей эмпирической проверки. В условиях ограниченности технологий, мелкотоварного производства и неформальных связей перерабатывающий сектор становится ключевым полигоном для оценки конкурентоспособности.

Возрастающая сложность глобальных поставок требует заново переосмыслить ЭП: он представляет собой не просто ресурсы, а сложную совокупность институтов, технологий, инфраструктуры и менеджмента. Поскольку единого методологического ядра в экономической науке пока не сформировано, системный разбор концепций (Приложение 7) закладывает теоретический фундамент для дальнейшей оценки и развития ЭППТ

Многогранность данного понятия (ЭП) обусловлена его междисциплинарным характером и многоуровневой структурой, что находит отражение в разнообразии научных подходов к его определению и исследованию [219]. Как ранее было отмечено в начале параграфа: «…сложность и многогранность категории “экспотного потенциала” обусловливает наличие различных методологических подходов» [249]. В современной экономической литературе сформировались различные методологические подходы к изучению данной категории, среди которых доминирующее положение занимают ресурсно-производственный, процессный и системный подходы, раскрывающие разные аспекты этого комплексного понятия [235]. Ресурсный подход, основанный на учете факторов производства, позволяет оценить ЭП хозяйствующего субъекта или НЭ. Он учитывает не только

наличие материальных, трудовых, технологических и финансовых активов, но и те ключевые факторы, которые определяют долгосрочную конкурентоспособность на международной арене. Как отмечает И.С. Козлова: «Ресурсный подход к оценке экспортного потенциала базируется на анализе производственных мощностей, сырьевой базы и обеспеченности трудовыми ресурсами, но он не учитывает институциональные и рыночные аспекты…. Для развивающихся стран ресурсный подход часто даёт завышенные оценки, поскольку наличие ресурсов не гарантирует их эффективного использования» [234, с. 42–45]. В отличие от стандартных моделей, смещающих фокус исключительно на объёмах имеющихся ресурсов или динамике процессов, данный аналитический подход акцентирует внимание на взаимодействии этих элементов как основном механизме реализации ЭП. Подход базируется на классических положениях теорий МТ. Например, согласно модели Хекшера – Олина, преимущественное использование избыточных факторов (труда, капитала, земли) определяет структуру экспорта. Современные трактовки «ресурсной парадигмы» дополняют эту логику: ресурсы компании становятся основой для ее устойчивой конкурентоспособности [38].

Но есть нюансы. Сам по себе подход неидеален:

- он застыл в своём развитии, т.е. наличие запасов сегодня не гарантирует успеха завтра;
- не учитывает среду институтов – то, насколько эффективно ресурсы могут быть использованы в реальности;
- в условиях цифровой экономики старые категории (земля, труд, капитал) теряют приоритет – им на смену приходят данные и знания, которые не умещаются в рамки классической факторной модели;
- самое главное – он не объясняет явление «ресурсного проклятия», когда страны с обилием природных богатств демонстрируют замедленный экономический рост по сравнению с теми, кто их не имеет.

Очевидно, что ЭП определяется не только наличием ресурсов, но и качеством институтов, которые управляют ими. Данный показатель зависит не столько от физического объема имеющихся активов, сколько от того, каким образом они организованы и кто осуществляет управление ими. Именно эти аспекты раскрывает институциональный подход, рассматривающий формальные и неформальные правила – включая правовые нормы поведения, государственную регламентацию и институциональные структуры управления – в качестве ключевых элементов формирования эффективной экспортной политики. А.И. Плужников утверждаёт: «Институциональная среда является определяющим фактором реализации экспортного потенциала, поскольку она формирует стимулы для экспортёров и определяет уровень трансакционных издержек» [247, с. 25-28]. Как отмечает Д. Норт: «Институты – это "правила игры" в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [76, с. 3]. Институциональная среда, по мнению О. Уильямсона, определяет уровень трансакционных издержек, что непосредственно влияет на эффективность ВЭД. Он в своих работах отмечает: «Транзакционные издержки – это издержки, связанные с созданием и поддержанием институтов, которые обеспечивают обмен» [159, с. 45]. В отличие от моделей, фокусирующихся исключительно на внутреннем капитале или операционных циклах, институциональный метод демонстрирует, что именно институты формируют базовые условия для осуществления экспорта. Они способствуют снижению трансакционных издержек, минимизации рисков и созданию барьеров для неэффективного экономического поведения. Данный подход опирается на методологическую базу новой институциональной экономики, согласно которой формальные и неформальные правила игры определяют стратегии поведения бизнеса и государства [197]. При этом эмпирически подтверждается, что страны с развитой системой государственного и корпоративного управления обладают более высокой степенью

диверсификации экспорта и улучшенными качественными характеристиками поставляемой продукции. В то время как слабые институты провоцируют «институциональный эскапизм» – стремление экономических агентов мигрировать за рубеж или выводить капитал как способ минимизации внутренних рисков и преодоления административных барьеров [169].

В целом ни один из рассмотренных подходов не является самодостаточным. Институциональная модель существенно дополняет ресурсно-производственный анализ, обеспечивая его эвристическую полноту и релевантность эмпирической реальности.

Безусловно, институциональный подход выступает важнейшим методологическим дополнением к ресурсному. Он объясняет, почему обладание идентичной ресурсной базой в различных институциональных средах приводит к принципиально разным внешнеэкономическим результатам. Однако и этот подход не лишён рядя существенных ограничений. Главная методологическая проблема заключается в сложности количественной оценки качества институтов. Индексы и метрики, применяемые ВБ, в значительной степени обладают элементом субъективности и не всегда достоверно отражают действительное положение дел в трансформирующихся экономиках. Кроме того, институциональный подход часто игнорирует механизм обратной связи: успешная экспортная деятельность сама по себе способна способствовать укреплению институтов, создавая устойчивый запрос со стороны бизнеса на совершенствование регулирования и более эффективную защиту прав собственности.

Инновационно-технологический подход к оценке ЭП концептуализирует конкурентоспособность через призму научных достижений, технологических прорывов и инновационных процессов. В противовес классическим ресурсоёмким моделям данный подход делает ставку на динамику научно-технического развития, где экспортное лидерство обеспечивается не наличием природных богатств, а способностью к созданию и выводу на ВР высокотехнологичной продукции, основанной на коммерциализации

инноваций [245]. Эта методология укоренена в теориях эндогенного экономического роста [250], рассматривающих знания и научные исследования как главный драйвер экспортной экспансии, а также в современных концепциях, объединяющих цифровизацию и «зелёные» технологии [83]. Особую значимость этот подход приобретает для развивающихся государств, стремящихся трансформировать сырьевую структуру экспорта в пользу продукции с высокой долей ДС [237].

Несмотря на доминирующее положение данного подхода в современных экономических дискуссиях, что обусловлено приоритетом технологического превосходства над ресурсным в XXI веке, он не лишён ряда недостатков. Критический анализ указывает на тенденцию к преувеличению значения формальных исследований и разработок (НИОКР) при одновременном недооценивании роли инкрементальных инноваций – постепенных улучшений и адаптивной модернизации уже существующих технологических решений. Для государства с формирующейся рыночной экономикой, такого как РТ, первостепенной задачей часто выступает не создание глобальных прорывных инноваций, а формирование способности эффективно использовать, рекомбинировать и адаптировать технологии, трансферируемые из развитых стран.

Конкурентный подход к оценке ЭП – это не просто методика, а целая парадигма, строящаяся на анализе способности экономики (страны, отрасли или предприятия) выживать и развиваться на глобальных рынках. О.В. Киселёва утверждаёт, что «конкурентоспособность и экспортный потенциал находятся в прямой взаимосвязи: конкурентоспособность является условием реализации потенциала, а успешный экспорт укрепляет конкурентные позиции» [233, с. 15–18]. Вместо ограниченного фокуса на отдельных ресурсах или динамике процессов конкурентный подход объединяет внутренние и внешние факторы: корпоративную стратегию, структуру, рыночную среду и поведение конкурентов. Такой системный синтез порождает устойчивые КП – будь то товарная дифференциация или

оптимизация издержек. Классическая модель «ромба» национального КП М. Портера выступает методологической основой для понимания экспортных процессов: экспортный успех в данном случае определяется не изолированными факторами, а их синергетическим взаимодействием [90]. Как отмечается в работе: «Экспортный потенциал не является статичной величиной; он складывается в процессе конкурентной борьбы, которая стимулирует внедрение инноваций, трансформацию условий деятельности и приспособление к актуальным реалиям. Данный показатель представляет собой динамичный процесс, диктующийся требованиями эпохи, а не просто плодом математических вычислений» [189, с. 635–650].

Подход Майкла Портера к анализу конкурентоспособности по-прежнему удерживает лидерство в сфере стратегического управления и регионального анализа. Его сильная сторона заключается в том, что конкуренция рассматривается как главный катализатор экономического прогресса. Тем не менее, в отношении теории Портера существует обоснованная научная критика. Его знаменитая модель «ромба» национального преимущества создавалась на основе опыта развитых государств и оказывается ограничено, применима к условиям малых открытых или развивающихся экономик. Кроме того, в рамках данной концепции нередко занижается значение транснациональных корпораций и глобальных ЦСС, способных существенно разрушать или ослаблять национальную конкурентоспособность.

Кластерный подход к оценке ЭП представляет собой методологическую рамку, ориентированную на пространственную концентрацию взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, сервисных фирм и соответствующих институтов поддержки, которые усиливают совокупную конкурентоспособность ЭО производств через межфирменную синергию, генерацию инноваций и минимизацию трансакционных издержек. М. Портер определяет кластеры как: «Географические концентрации взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях и связанных с ними организаций

(например, университетов, агентств по стандартизации, торговых ассоциаций) в определённых областях, конкурирующих, но также и сотрудничающих» [90, с. 215]. Как подчёркивает К. Кетельс: «Кластеры способствуют возникновению перетоков знаний, технологий и компетенций, что усиливает инновационный потенциал и экспортную ориентацию входящих в них фирм» [69, с. 34]. Разработанный М. Портером в конце 1980-х – начале 1990-х годов, этот подход подчёркивает, что ЭП зависит не только от показателей отдельных фирм, но и от развитости локальных экосистем, где кластеры генерируют перетоки знаний, технологий и информации о ВР, повышая производительность и увеличивая экспортную долю [90]. В отличие от традиционных отраслевых моделей, кластерный подход фокусируется на межотраслевых взаимосвязях, что делает его особенно актуальным для стран и регионов с ограниченными ресурсами, где экспорт формируется на основе коллективных синергетических преимуществ [171].

Кластерный подход выступает, по сути, операционализацией КП на региональном и мезоэкономическом уровнях. Он обладает высокой эвристической ценностью для понимания механизмов формирования и эволюции пространственных «точек роста». Однако при практической имплементации данного подхода возникает риск его формализации и бюрократизации, когда кластерные структуры формируются административным путём («сверху»), а не эволюционируют естественным образом на основе реальных производственных и институциональных связей.

Системный подход к оценке ЭП представляет собой интегральную методологическую парадигму, рассматривающую данный потенциал не как изолированный набор ресурсов или факторов, а как целостную, сложноорганизованную и динамичную систему взаимосвязанных элементов (включая внутренние производственно-технологические и внешние институционально-рыночные компоненты), ориентированную на адаптацию к изменчивой глобальной экономической среде. Как подчёркивает В.А. Чернов: «Экономический потенциал региона представляет собой системную

категорию, интегрирующую ресурсную, производственную, инфраструктурную и институциональную составляющие» [162, с. 45]. По мнению М.П. Логинова: «Экспортный потенциал - это открытая система, способная к самоорганизации и адаптации к изменениям внешней среды» [239, с. 526]. Данный подход базируется на фундаментальных положениях общей теории систем. ЭП в рамках этой концепции рассматривается как сложная открытая система: на входе в систему поступают исходные ресурсы и факторы производства, внутри осуществляются технологические и институциональные преобразования, а на выходе формируются внешнеторговые экспортные потоки. В рамках системного анализа в обязательном порядке учитываются механизмы обратной связи, а также эмерджентные свойства, которые возникают исключительно на уровне целостной системы – например, её синергетический эффект и эластичная устойчивость (резильентность) к внешним макроэкономическим шокам [202].

В отличие от ресурсно-производственного и процессного подходов, системный делает акцент на комплексной интеграции и развитии всей структуры хозяйственных связей в целях повышения итоговой экспортной эффективности [239].

В то же время основным ограничением системного подхода выступает его высокая методологическая сложность и зачастую недостаточная операционализируемость. Построение эмпирически верифицируемой и реально работающей системной модели ЭП НЭ или отдельных её мезоуровневых секторов представляет собой крайне трудоёмкую задачу, требующую привлечения огромных массивов статистических данных и применения сложного математического аппарата.

Стратегический (управленческий) подход к оценке ЭП представляет собой автономную методологию, ориентированную на долгосрочное планирование и стратегическое управление процессами выхода на ВР, где ЭП рассматривается как динамичная компетенция и способность фирмы или

НЭ к реализации КП через формирование и реализацию целенаправленных рыночных стратегий. Как отмечал И. Ансофф: «Стратегическое управление – это процесс принятия решений, который определяет долгосрочные цели организации и способы их достижения…. Внешняя среда постоянно меняется, и стратегия должна быть гибкой, чтобы адаптироваться к этим изменениям» [125, с. 25-32]. В контексте оценки ЭП это означает, что предприятия должны разрабатывать не просто ситуативные планы продаж, а комплексные долгосрочные стратегии выхода на ВР. Стратегический подход выводит на первый план сферу приняти управленческих решений: выбор целевых внешнеторговых сегментов, адаптацию выпускаемой продукции к международным стандартам, а также минимизацию рыночных рисков. Он встраивает в методологический анализ инструментарий стратегического менеджмента и базируется на теории стратегического планирования, где экспорт рассматривается не как пассивная реакция на внешнюю конъюнктуру, а как проактивная стратегия, нацеленная на повышение производительности и обеспечение долгосрочной устойчивости предприятия или отрасли [224].

Подытоживая проведённый анализ теоретико-методологических подходов, можно отметить, что ни одна из рассмотренных концептуальных схем не способна дать исчерпывающего и всестороннего понимания природы формировании и реализации ЭП. Каждая из них позволяет выявить лишь отдельный специфический аспект функционирования и развития ЭП.

Таблица 1.2 – Контрасный анализ концептуальных подходов к исследованию ЭП

Подход	Фокус анализа	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4
Ресурсно-факторный	Наличие и комбинация факторов производства (труд, капитал, земля)	Простота, опора на классическую теорию	Статичность, игнорирует институты и технологии, не объясняет «ресурсное проклятие»
Институциональный	Качество институтов, «правила игры», транзакционные издержки	Объясняет разницу в эффективности использования ресурсов	Сложность количественной оценки институтов, субъективность индексов

Продолжение таблицы 1.2.

1	2	3	4
Инновационно–технологический	Технологии, НИОКР, инновации, цифровизация	Объясняет долгосрочную динамику и конкурентоспособность в high–tech секторах	Трудно применим для сырьевых и низкотехнологичных экономик
Конкурентный	Стратегии фирм, структура отрасли, характер конкуренции	Фокус на микроуровне и стратегическом поведении	Модель «ромба» статична и трудно применима для малых и развивающихся экономик
Кластерный	Локальные экосистемы, межотраслевые связи, синергия	Объясняет возникновение региональных «точек роста»	Опасность бюрократического подхода («кластеры сверху»)
Системный	Взаимосвязи элементов, эмерджентные свойства, открытость	Наиболее полный и целостный взгляд	Методологическая сложность, трудно операционализируем
Стратегический	Управленческие решения, долгосрочное планирование	Признает активную роль управления и стратегии	Часто недооценивает объективные внешние и ресурсные ограничения

Источник: составлено автором на основе данных [125; 137; 144; 146; 147; 150; 155; 157; 162; 176; 179; 187].

Однако критический анализ выявляет существенные различия в базовых акцентах и аналитических фокусах рассматриваемых концепций. Ресурсно-производственный подход опирается на категорию «запаса», процессный и стратегический подходы – на категорию «потока», институциональный – на систему «правил», а инновационно-технологический – на парадигму технологического «прорыва». Процесс объединения этих подходов в современной экономической литературе остается объективно неоднородным и, как правило, не учитывает кумулятивные и нелинейные эффекты. Исходя из сложившихся теоретических предпосылок, возникает объективная необходимость в разработке авторского концептуального подхода. В контексте данного исследования в качестве такового предлагается КСП, который рассматривает ЭП не как статичный набор ресурсов или линейную последовательность процессов, а как сложноорганизованную, нелинейную, самоорганизующуюся и многоуровневую систему. Ядро данного подхода определяется тесным и согласованным взаимодействием ресурсного,

институционального, технологического и стратегического элементов. Особый синергетический элемент (обуславливающий «квантовый рост») подчёркивает, что качественный скачок экспортных возможностей не происходит изолированно, а является прямым результатом системного взаимодействия всех компонентов. Концептуальная новизна КСП выражается в следующей систематизированной совокупности постулатов:

- ЭП чрезвычайно чувствителен к небольшим импульсам как из внешней так и из внутренней среды. Небольшая смена в регуляторном курсе, логистике или предпочтениях потребителей на целевом рынке может вызвать резонанс и квантовый рост в показателях экспорта. Квантовый рост не может быть описан классическими линейными методами экстраполяции.

- основным объектом исследования КСП является «квантовый узел развития» – зона концентрации синергетических эффектов. В этих точках технологические прорывы, кластерное сотрудничество, институциональные изменения и рыночные возможности пересекаются, образуя пороговое состояние. Преодоление этой барьерной точки позволяет экономической системе достичь качественно нового уровня конкурентоспособности. Определение связки способствует не только анализировать текущую ситуацию, но и управлять процессом трансформации экспорта. Концептуальная новизна КСП базируется на следующих постулатов:

- КСП позволяет смещать предмет анализа конкурентоспособности от статического сравнения цен и качества к динамике возможностей адаптации системы;

-основным критерием не является цена или качество в классическом смысле, а скорость реализации инноваций, гибкость институциональной среды, возможность включения критериев ESG и т.д.

КСП не претендует на формирование абсолютизированной концепции, которая бы охватывала все аспекты ЭП. Его теоретико-методологическая ценность заключается в концептуализации новой аналитической модели, рассматривающей ЭП как динамическое поле возможностей.

Управленческие и институционально-политические решения должны быть направлены не на простое экстенсивное накопление ресурсов, а на обеспечение синергетического взаимодействия всех элементов системы.

Современная мировая система характеризуется фундаментальными структурными трансформациями, не имеющими аналогов по скорости и глубине протекания. Цифровизация, автоматизация, глобальная реконфигурация ЦСС, «зелёная» трансформация и усиление технологической конкуренции выступают не изолированными тенденциями, а детерминантами новой экономической и геополитической реальности. Данные экзогенные факторы оказывают определяющее воздействие как на конкурентные позиции отдельных микроэкономических агентов, так и на мезо- и макроэкономические системы в целом. В сложившихся условиях традиционные линейные модели оценки и развития ЭП утрачивают эвристическую силу и практическую применимость, что обусловливает необходимость перехода к комплексной методологической парадигме системного типа.

Цифровизация трансформировалась из локального инструмента оптимизации операционных процессов в базовую инфраструктурно-технологическую платформу функционирования экономики. Главным драйвером роста выступают сквозные технологии, включая ИИ и комплексную автоматизацию. Генеративные модели, промышленные робототехнические комплексы и автономные производственные системы преобразуют институционально-технологический контур производства, логистики, финансовой сферы и высокотехнологичных услуг. В этих условиях структура и объём ЭП всё в большей степени детерминируются способностью экономики к аккумуляции, обработке и коммерциализации данных, а не просто фактом владения материально-вещественными активами.

Реконфигурация глобальных ЦСС выступает ключевой тенденцией трансформации МТ. Последствия макроэкономических шоков (включая

последствия пандемии COVID-19), геополитические конфликты и санкционное давление вскрыли структурную уязвимость чрезмерно протяжённых и высококонцентрированных логистических и производственных сетей. Исследуя данный вопрос, автор отмечает: «Изоляция населения, вызванная пандемией Covid-2019, привела к осознанию необходимости максимальной автоматизации всех процессов, задействованных на продовольственном рынке, для обеспечения продовольственной безопасности доступности продовольствия, независимости от импорта, качества его, самообеспеченности» [269]. В ответ на эти вызовы активизировались процессы промышленной релокации, ниаршоринга, френдшоринга и региональной фрагментации мирового производства. Для НЭ, нацеленной на наращивание ЭП, данная тенденция актуализирует задачу стратегического выбора: в какие именно звенья глобальных и региональных ЦСС она способна и экономически целесообразно готова интегрироваться.

Зелёная повестка из морального императива трансформировалась в жёсткое экономическое ограничение, но одновременно открыла новые возможности. Углеродные налоги, механизмы приграничной углеродной корректировки и стандарты ESG[*1]кардинально меняют конкурентную среду. Практическая имплементация этих механизмов в ЕС зафиксирована в отчёте Еврокомиссии [48]. Компаниям и странам, не успевающим за зелёной трансформацией, грозит постепенное вытеснение с ключевых рынков. Это создаёт колоссальный вызов для экономик, основанных на углеродоемком производстве, но одновременно открывает окно возможностей для тех, кто сможет предложить «зеленые» продукты и технологии.

Геоэкономические сдвиги усиливают структурную фрагментацию мирового хозяйства. Торговые войны, технологические санкции и

[*]Примечание: ESG (Environmental, Social, and Governance) - это набор стандартов деятельности компании, используемых для оценки ее экологического влияния (E), социальных отношений (S) и качества корпоративного управления (G). Принципы ESG помогают бизнесу снижать риски, привлекать инвестиции и обеспечивать долгосрочную устойчивость, выходя за рамки только финансовой отчетности.

контрсанкции, а также валютные и платёжные ограничения формируют новые региональные блоки и эшелонированные альянсы. Усиливается деградация единого макроэкономического пространства с его последующим расщеплением на технологические и нормативные сферы влияния. В этих условиях соблюдение внешнеэкономического нейтралитета становится всё более ресурсоёмким и труднодостижимым для малых открытых экономик. Развитие и реализация ЭП теперь неразрывно сопряжены с глобальным и региональным геополитическим позиционированием государства [187]. Технологическое соперничество вышло за пределы экономики и перешло в сферу национальной безопасности. Борьба за лидерство в ИИ, квантовых вычислениях, 6G, биотехнологиях и материаловедении ведётся не ради прибыли, а ради глобального влияния. Как отмечают исследователи: «Для внедрения ИИ в секторе МСБ важен комплексный подход, включающий государственную поддержку (гранты, налоговые льготы, образовательные программы), формирование гибкой нормативно-правовой базы и развитие партнёрств между бизнесом, научными организациями и венчурными фондами…. Несмотря на универсальность многих ИИ-подходов, практическое внедрение зависит от региональной специфики. В Таджикистане, где значительная часть экономики связана с сельским хозяйством, важным направлением может стать развитие агротехнологий с использованием ИИ: дистанционный мониторинг посевов, прогнозирование урожайности, интеллектуальное управление поливом и т.д.» [206]. Выигрывают не те, кто больше вкладывает, а те, у кого гибкие институты и высокая адаптивность.

Традиционные подходы к формированию и реализации экспортной политики исчерпали свой эвристический и практический потенциал. Современный успех требует параллельного решения сложного комплекса задач: развития цифровой инфраструктуры, трансфера и генерации критических технологий, обеспечения устойчивости цепочек поставок, выполнения климатических обязательств и адаптации хозяйствующих

субъектов к условиям беспрецедентного геоэкономического давления. Тот макроэкономический актор, который сумеет интегрировать данные компоненты в единую стратегию, обеспечит себе КП на долгосрочную перспективу. Напротив, фрагментарные и локальные решения неизбежно ведут к утрате позиций на ВР.

КСП берёт существующие концепции, но трактует их как взаимосвязанные элементы, динамично меняющиеся под влиянием внутренних и внешних факторов. Это не очередная теория, а методологическая основа для работы со сложностью и неопределённостью.

Практические следствия из представленных постулатов КСП раскрываются в следующих положениях:

- ❖ технологии будущего – это не просто тренды. ИИ, биотехнологии, зелёная химия, водородная энергетика, роботизация и т.д. формируют новые экспортные ниши, которые возникают стремительно и заполняются почти мгновенно;
- ❖ институты должны быть гибкими. Гибкие структуры быстро перенастраиваются под новые вызовы и дают ускоренный выход на ВР. Жёсткая бюрократия, напротив тормозит любые нововведения;
- ❖ кластеры превращаются в динамические экосистемы. Они перестраивают процессы и цепочки поставок в реальном времени. На внешние изменения реагируют как единое целое.

Итак, параграф 1.1 обладает не только фундаментальным теоретическим значением, но и несёт в себе важнейшую конструктивно-методологическую нагрузку. Данный параграф формирует базовую теоретическую рамку, которая далее последовательно конкретизируется на конкретном отраслевом материале. Логический переход к ПП здесь не случаен: именно этот реальный сектор экономики в условиях развивающихся стран аккумулирует наибольшую совокупность выявленных теоретических и практических противоречий. Именно ПП выступает целевым объектом для эмпирической проверки и практической реализации квантово-синергетической оптики. Без

предварительного концептуального прояснения, проделанного выше, дальнейший анализ ЭППП рисковал бы застрять в устаревших бинарных логиках, сводящих проблему к дихотомическому противоложению «ресурсы против институтов» или «технологии против рынков».

1.2. Пищевая промышленность как объект экономического исследования в условиях глобальных вызовов

ПП является ключевым сектором НЭ, в рамках которого осуществляются глубокая переработка и конвертация сельскохозяйственного сырья (СХ) в конкурентоспособные высокотехнологичные конечные продукты с высокой ДС. Данный сектор выполняет важнейшую функцию не только обеспечения внутренней ПБ для поддержания жизнедеятельности населения, но и формирования стратегического ядра общего экономического потенциала страны. Автор обосновывает, что « … такими “полюсами роста” в Республике Таджикистан могут быть гидроэнергетика, легкая и пищевая промышленность, горнодобывающая, цветная металлургия, химическая промышленность, машиностроение. В случае успешного развития экспортного потенциала страны в экономике будет формироваться устойчивая база для развития других структурных комплексов экономики, что будет содействовать социально-экономическому развитию страны» [273].

Как было отмечено: «В условиях интеграции Таджикистана к международным институтам возрастающим фактором повышения конкурентоспособности отечественного аграрного сектора является производство экологически чистой агропродовольственной продукции. В структуре мирового рынка продуктов питания большую часть занимают так называемые экологически чистой агропродовольственной продукции, которых производят фермерские хозяйства, сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия. Экологически чистое агропродовольственное производство может стать экономически выгодным и социально приоритетным сектором агропродовольственного рынка,

обеспечивая конкурентоспособность экологически чистой продукции на международном продовольственном рынке» [209]. Как авторы указывают: «Устойчивое развитие аграрного сектора является необходимой предпосылкой для формирования экспортного потенциала перерабатывающих отраслей, поскольку именно сельское хозяйство обеспечивает сырьевую базу для пищевой промышленности» [123]. В теоретическом плане ПП традиционно определяется как сложная интегрированная система взаимосвязанных предприятий, осуществляющих многоуровневую механическую, химическую и биологическую трансформацию исходного сырья, на выходе из которой формируются готовые конкурентоспособные пищевые продукты. В современной экономической литературе также закрепился расширительный трактовочный подход, согласно которому ПП представляет собой многоотраслевую производственную систему, объединяющую хозяйствующие субъекты, которые перерабатывают СХ сырьё и обеспечивают ПБ государства. В контексте глубокой интеграции в АПК ПП составляет фундаментальное ядро соответствующей сферы АПК, представляющего собой целостную макроструктурную конструкцию, органично объединяющую первичное производство, глубокую переработку и товарораспределение. В научных трудах отмечается: «В большинстве европейских стран вертикальная интеграция в сельском хозяйстве применяется для минимизации рисков, с которыми сталкиваются сельхоз производители. Существуют юридические документы, защищающие права членов интегрированных объединений, действуют органы государственной власти, регулирующие взаимоотношения субъектов хозяйствования. Министерства экономики и юстиции США, Японии, Канады и др. уже разработали и внедрили различные документы, которые обуславливают работу интеграционных формирований…. Из-за отсутствия соответствующей юридической основы, взаимодействие между поставщиками и заказчиками (так мы назовем производителей сырья и готовой продукции) затрудняются» [226]. Другой автор указывает на то, что

«Агропромышленный комплекс представляет собой сложную многоотраслевую производственно-экономическую систему…. Важнейшая задача агропромышленного комплекса состоит в обеспечении населения страны продовольствием» [140].

Экономическая теория относит ПП к вторичному сектору, дифференцируя от первичной добычи и третичных услуг. В научных трудах отмечается: «Пищевая промышленность – представляет собой комплексную отрасль промышленности, перерабатывающую преимущественно сельскоехозяйственное сырье и производящую пищевые и вкусовые продукты» [139]. Другой исследователь отмечает: «Пищевая промышленность – это отрасль промышленности, объединяющая совокупность однородных пищевых и перерабатывающих предприятий, перерабатывающая, как правило, сырьё сельскохозяйственного происхождения» [136].

В контексте современного социально-экономического развития ПП рассматривается не только как структурообразующий подсектор АПК, но и как стратистический элемент национальной и ПБ. Это приобретет особую актуальность для стран с высоким уровнем импортозависимости на агропродовольственных рынках, к которым относится и РТ [141].

Представляется необходимым выразить научную несогласованность с исключительно «сырьевой» привязкой данной понятийно-категориальной дефиниции. Следует отметить, что в эпоху ускоренного технологического прогресса ПП выходит за классические рамки традиционного вторичного сектора экономики, активно интегрируя элементы высокотехнологичного производства и высокоспециализированного сектора услуг. Современное промышленное пищевое производство в значительной степени утрачивает черты традиционного цехового комплекса, трансформируясь в научно-емкую химико-биологическую и технологическую экосистему. Отсюда вытекает фундаментальная исследовательская задача по системному пересмотру

классификационных критериев, а также разработке обновлённых методологических подходов к анализу и оценке ЭП данной отрасли.

Как уже отмечалось выше, ПП охватывает не только непосредственный производственный цикл, но и реализацию готовой продукции через многоуровневую систему дистрибуции. Предприятия данного сектора выступают связующим звеном между СХ производством, торговлей, транспортно-логистической инфраструктурой и потребительским рынком. В структуре валового внутреннего продукта (ВВП) многих развивающихся и транзитивных экономик доля ПП составляет порядка 10–20%, что непосредственно свидетельствует о её ключевой роли в обеспечении устойчивого социально-экономического развития.

Современные трактовки ПП добавляют уже сказанному, что акцент на его многофункциональность. Под ней понимают совокупность секторов, которые производят продовольствие из биосырья с опорой на технологии переработки и логистику доставки конечному потребителю. В таджикских источниках акцент смещён иначе, то есть на удовлетворение спроса населения и наращивание экономический потенциал. Такая формулировка релевантна для аграрной экономики, но не покрывает императивы глобальных цепочек ДС и требования международных норм (ISO, HACCP)*.[2] По нашему мнению, для развивающихся стран, включая Таджикистан, необходим расширенный подход, учитывающий инновационно-цифровое измерение и ориентированный на экспорт продукции глубокой переработки. Содержание ПП раскрывается через её основные функции (рис. 1.2).

При изучении роли перерабатывающего сектора в народном хозяйстве следует опираться на исследования академика НАНТ Н.К. Каюмова [138],

*ISO и HACCP - это стандарты и системы управления безопасностью пищевых продуктов: HACCP (ХАССП) - это набор принципов контроля рисков (анализ опасностей и критические контрольные точки), а ISO 22000 - это международный стандарт, который описывает, как построить полноценную Систему менеджмента безопасности пищевых продуктов (СМБПП), включающую принципы HACCP. По сути, HACCP - это фундамент, а ISO 22000 - это комплексная система, которая его использует и охватывает все процессы пищевой цепочки.

доказавшего необходимость интеграции переработки в единую систему АПК для обеспечения ПБ и наращивания ЭП. Как отмечает Т.Н. Назаров: «Успех развития ПП во многом зависит от последовательной государственной промышленной политики: модернизации технологий, стандартизации, поддержки ЭО производств»[142].



Рисунок 1.2. Сушность функции ПП

Источник: составлено автором на основе [73; 96]

С точки зрения системного подхода сущность ПП выражается в её способности обеспечивать непрерывность продовольственных цепочек – от производства сырья до доставки готовой продукции конечному потребителю. Нарушение любого звена этой цепи приводит к снижению ПБ, повышению цен и потере конкурентоспособности.

Традиционная структура ПП включает семь подотраслей (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Традиционная структура ПП

Источник: составлено автором на основе [94]

В рамках настоящего исследования мы придерживаемся расширительного толкования границ отрасли, включая производство растительного мяса и культивируемых белков – их игнорирование привело бы к неполноте стратегического анализа.

В условиях Таджикистана структура ПП имеет свои особенности, обусловленные географическими, климатическими и социально-экономическими факторами. Автор констатирует: «Установлено, что богатый природно-ресурсный потенциал Таджикистана дает возможности для развития целого ряда специализированных промышленных отраслей и производств, то есть наличие разнообразных природных ресурсов в стране изначально выступает источником формирования конкурентных преимуществ, обусловленных самим наличием ресурсов» [273]. Прежде всего, это доминирование фруктово-овощного сектора, ориентированного на производство сухофруктов, консервов и фруктовых напитков. Таджикистан является одним из крупнейших производителей абрикоса в ЦА, что определяет значительную роль переработки именно этой культуры [149].

Фрукты и овощи занимают важное место в структуре ПП Таджикистана. Благодаря благоприятным климатическим условиям и разнообразию сортов создаются возможности для переработки фруктов в соки, джемы, сухофрукты и консервированные продукты. В этом контексте авторы обосновывают необходимость: «Рекомбинация инноваций предполагает интеллектуальную интеграцию различных технологий в одном решении, что позволяет создавать новые цифровые бизнес-активы. Эти новые цифровые активы являются ключевыми возможностями, которые поддерживают реальное цифровое преобразование бизнес-моделей цифровой организации, создающей продукцию опережающего развития» [158].

Современные холодильные установки, технологии сушки и упаковки повышают качество продукции и сокращают потери [208]. Ориентация на экспортные рынки ЦА, Ближнего Востока и ЕС создаёт для производителей дополнительный экономический стимул.

Однако здесь мы не вполне согласны с авторами, которые рассматривают сырьевой потенциал как безусловную гарантию успеха [149; 152; 208]. Мы признаём значимость ресурсного потенциала отрасли, однако результаты нашего анализа показывают, что богатая ресурсная база сама по себе не обеспечивает конкурентоспособности ПП.

Ключевая проблема Таджикистана – глубокий разрыв между сырьевым потенциалом и уровнем переработки. В экспорте преобладают сухофрукты и продукция с минимальной степенью переработки, что свидетельствует о сохранении сырьевой модели, а не о переходе к высокотехнологичному производству.

Второе место занимает производство муки, хлеба и хлебобулочных изделий. Это направление развивается на фоне высокой доли импортируемого зерна и расширения деятельности местных мукомольных предприятий. Переработка зерна включает производство муки, круп, макаронных изделий и хлебобулочной продукции. Эти направления не только обеспечивают внутреннее потребление, но и формируют ЭП,

особенно с учётом повышенного спроса на продукцию из экологически чистого сырья [163].

Мясная и молочная промышленность Таджикистана развивается сравнительно медленно, что объясняется традиционными методами содержания скота и преобладанием мелкотоварного производства. Такая модель ограничивает возможности индустриализации перерабатывающего сектора и внедрения современных технологий. Кроме того, недостаточно развитая система ХЦ снижает эффективность хранения и транспортировки продукции, ограничивая возможности создания ДС.

В отличие от неё винодельческая отрасль обладает значительным потенциалом благодаря благоприятным климатическим условиям для выращивания винограда. Исторически отрасль была развитой, однако реформы 1990-х годов привели к резкому сокращению производства. Сегодня осуществляется её модернизация, расширяется сырьевая база и формируется ЭО-сегмент продукции. Более устойчивыми темпами развивается производство алкогольной и безалкогольной продукции благодаря использованию экологически чистого сырья.

Развитие ПП Таджикистана имеет свои особенности, к которым относится:

- высокая сезонность, то есть отрасль привязана к урожайному периоду фруктов и овощей. Необходимы современные хранилища и холодильное оборудование [164];
- климатически-логистический разрыв, то есть нехватка холодильного хранения покрывает только 30-70% потребности. При летних температурах +35…+45 ^{o}C это делает сушку доминирующей технологией. По некоторым оценкам, потери в ЦА составляют 14 млн. тон. [253; 327].

По оценкам ФАО, «… в странах ЦА до 30% фруктов и овощей теряется на этапах сбора, хранения и транспортировки из-за отсутствия современной холодильной инфраструктуры» [50, с. 34]. Доклад Евразийского банка развития подтверждаёт, что «… создание распределённой холодильной цепи

могло бы снизить потери на 40–50% и увеличить экспортный потенциал региона» [47, с. 56]. Третья – инвестиционная зависимость от денежных переводов мигрантов, достигающих 45–49% ВВП, что формирует «короткий горизонт» окупаемости (2–3 года) и блокирует проекты глубокой переработки с циклами 5–7 лет [318; 321]. ВБ в своём обзоре отмечает: «Таджикистан остаётся одной из наиболее зависимых от денежных переводов стран мира, что создаёт риски для долгосрочного инвестиционного планирования…. Такая структура финансирования консервирует низкотехнологичный уклад в перерабатывающей промышленности» [318, с. 12–18]. Четвёртая – гиперконцентрация экспорта на рынках СНГ при доминировании продукции минимальной переработки (рост физических объёмов овощей в 11,9 раза не сопровождается адекватным ростом валютной выручки на тонну) [325; 333]. В отчёте ФАО по странам ЕАЭС отмечается: «Таджикистан экспортирует преимущественно необработанные фрукты и овощи, что приводит к низкой добавленной стоимости и высокой волатильности доходов…. Для повышения экспортной устойчивости необходимо развивать производство продуктов глубокой переработки, таких как соки, пюре и сублимированные продукты» [184, с. 45–52]. Эти особенности формируют самоподдерживающийся контур: сезонность и дефицит холодильных мощностей подталкивают производителей к сушке продукции, которая не требует значительных долгосрочных инвестиций. Зависимость от денежных переводов мигрантов закрепляет краткосрочный горизонт планирования, а высокая концентрация экспорта на рынках СНГ сохраняет сырьевую направленность отрасли. В совокупности эти факторы создают предпосылки для разработки соответствующих оценочных моделей.

Здесь проявляется одно из ключевых структурных противоречий. малый и средний бизнес (МСБ) в научной литературе часто рассматривается как преимущество благодаря гибкости и способности быстро адаптироваться к внешним условиям. Однако в условиях Таджикистана эта же особенность

становится серьёзным барьером для развития экспорта. Небольшие предприятия, как правило, имеют ограниченный доступ к долгосрочному финансированию и недостаточно ресурсов для проведения НИОКР, внедрения и поддержания международных стандартов менеджмента качества. Отсутствие крупных интегрированных компаний дополнительно ограничивает возможности устойчивого выхода на ВР, требующие стабильных объёмов поставок, высокого качества продукции, прослеживаемости и соблюдения международных стандартов. В этом аспекте авторы в своих работах указывают: «Для крупного бизнеса это выльется во множество проблем – повышение страховых взносов, удорожание кредитов, увеличение складских запасов комплектующих и материалов, необходимость диверсификации производства и создания альтернативных логистических цепочек. А вот мелкий и средний бизнес в долгосрочной перспективе имеет возможность упрочить своё значение и влияние на экономику, несмотря на вероятность значительных потерь из-за экономического кризиса, вызванного текущей пандемией. Ведь он гораздо больше зависит от состояния экономики в конкретной стране, чем от ситуации в других регионах мира» [282].

Ситуация в Таджикистане дополнительно осложняется высоким уровнем неформальной экономики. Согласно «Глобальному отчёту за 2025 год», доля неформального сектора в Таджикистане достигает трети ВВП, что является самым высоким показателем среди стран СНГ [319]. Р.М. Сафаров отмечает, что: «Пищевая промышленность Таджикистана характеризуется двойственной структурой: формальный сектор, представленный крупными и средними предприятиями, и неформальный, включающий тысячи мелких цехов и домашних производств» [154, с. 56–78]. В ПП это выражается в использовании наличных расчётов при закупках у дехкан, отсутствии сертификации по международным стандартам безопасности пищевой продукции на большинстве малых предприятий, а также в применении устаревших методов сушки и хранения (открытые площадки, холодильное

оборудование, не прошедшее сертификацию). Официальная статистика фиксирует лишь часть фактического объёма производства, тогда как значительная часть производственной и экспортной деятельности остаётся вне официального учёта.

Отсюда следует чрезмерная зависимость экспорта от рынков СНГ. В 2025 году 89% поставок пришлось на государства Содружества [333], причём в экспортной структуре преобладает продукция с низкой степенью переработки. Ведущим покупателем остаётся Россия [18–А]. За январь–июль 2025 года в Россию было экспортировано 29,5 тыс. тонн СХ продукции – на 18 тыс. тонн (56,5%) больше, чем за аналогичный период предыдущего года. При этом экспорт овощей вырос в 11,9 раза (на 13,3 тыс. тонн), фруктов – на 70% (на 3,4 тыс. тонн), сухофруктов – на 100% (на 642 тонны) [333]. Таким образом, сложившаяся структура экспорта закрепляет низкий технологический уровень отрасли и ограничивает её ЭП.

ПП является одним из основных источников занятости, особенно в сельских районах, где возможности альтернативного трудоустройства крайне ограничены. Она также формирует значительную часть экспортной корзины страны. По данным Министерства промышленности, доля пищевой продукции в экспорте АПК составляет более 30%, а в натуральном выражении достигает 45% [141]. Как отмечает М.К. Назаров, «Экспортный потенциал агропромышленного комплекса Таджикистана реализуется лишь частично из-за низкой степени переработки сельхозсырья и слабой логистической инфраструктуры…. Наращивание экспорта продуктов глубокой переработки является ключевым условием для диверсификации экспортной корзины и повышения валютной выручки» [141, с. 45–67]. Кроме того, развитие ПП способствует росту доходов сельского населения, что выступает важным условием обеспечения социальной стабильности. Поскольку около 70% [16] населения Таджикистана проживает в сельской местности, укрепление пищевой отрасли создаёт дополнительные

возможности для сокращения бедности и повышения уровня жизни сельского населения.

В Таджикистане ПП обладает значительным потенциалом, что обусловлено развитой сырьевой базой. Страна располагает развитым СХ, особенно в сегментах производства фруктов, овощей и зерна, а также животноводства, включая разведение крупного рогатого скота и производство молока. Одной из особенностей ПП Таджикистана остаётся преимущественная ориентация на внутренний рынок. Несмотря на расширение экспортной направленности отрасли, преобладание ориентации на внутреннее потребление сохраняется. Такая ситуация свидетельствует о недостаточной интеграции АПК страны в глобальные рынки. Имеющийся ЭП реализуется далеко не в полной мере. Вместе с тем ПП обладает КП, которые создают предпосылки для её дальнейшего развития (рис. 1.4).

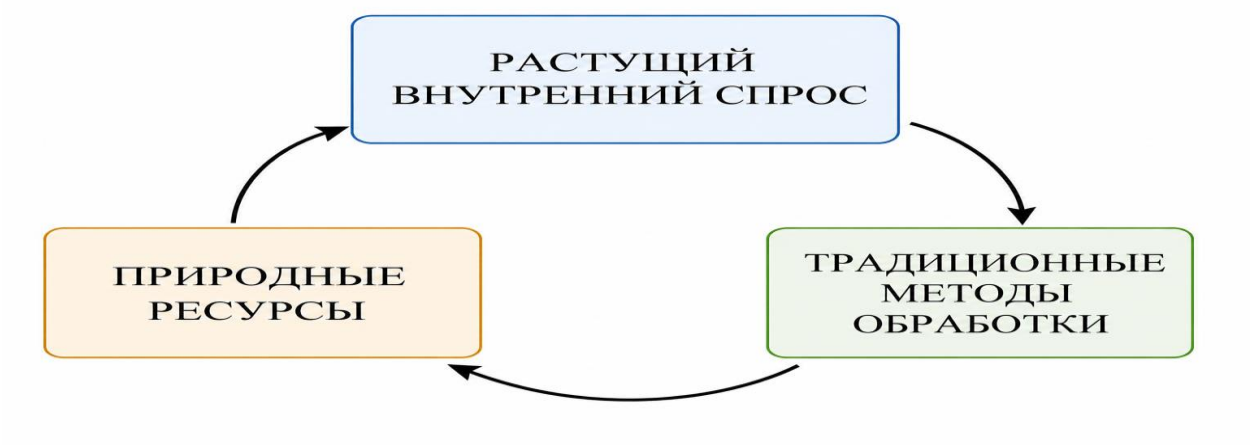


Рисунок 1.4. Ключевые КП ПП РТ

Источник: Составлено автором на основе [8; 9; 11, 51, 55, 135; 142]

Богатая сырьевая база создаёт основу для развития консервного производства. Сухофрукты пользуются высоким спросом на ВР, а такие уникальные местные ресурсы, как минеральная вода, имеют хорошую репутацию. В исследованиях ЭПППТ характеризуется как значительный, но пока недооценённый. Сухофрукты, пищевая соль и этиловый спирт входят в число основных экспортных товаров.

Вопреки оптимистичным прогнозам, представленным в ряде работ [289], реальные показатели отрасли демонстрируют существенные ограничения, прежде всего устойчивую сырьевую направленность, требующую отдельного анализа. Преобладание в экспортной корзине сухофруктов и продукции с низкой степенью переработки над готовой продукцией (консервами, соками, концентратами) свидетельствует о закреплении за страной роли сырьевого донора. Данная структура внешней торговли консервирует периферийный статус НЭ в глобальных ЦСС, препятствует наращиванию объёмов внутренней ДС и ограничивает потенциал экономического роста.

В странах с аграрно-индустриальной моделью развития, таких как Таджикистан, роль ПП приобретает особое социально-экономическое значение, поскольку её функционирование непосредственно влияет на уровень занятости и доходов населения, развитие устойчивых региональных кластеров, а также состояние социальной инфраструктуры. В научной литературе подчёркивается, что ПП в развивающихся экономиках относится к числу отраслей, оказывающих наиболее значительное мультипликативное воздействие на смежные отрасли и рынок труда [133; 221].

Одним из ключевых приоритетов НСР РТ-2030 является обеспечение устойчивой занятости населения, снижение уровня бедности и формирование социальной стабильности. Документы стратегического планирования подчёркивают необходимость расширения переработки сельхозсырья как инструмента укрепления региональных рынков труда и повышения доходов домохозяйств. Социальная значимость отрасли проявляется не только в создании рабочих мест, но и в расширении экономических возможностей сельского населения. В Таджикистане, где значительная часть населения получает основной доход от СХ, наличие перерабатывающих предприятий позволяет формировать устойчивые каналы сбыта сельхозпродукции. Это способствует росту доходов фермерских хозяйств и внедрению современных технологий производства. В исследованиях данного вопроса указывается: «Пищевая промышленность имеет колоссальное социально-экономическое

значение, поскольку не только удовлетворяет потребности населения в ряде важнейших продуктов питания, но и отражает уровень жизни в стране. Необходимо учитывать, что современная ситуация в мире характеризуется, с одной стороны, наличием огромного числа голодающих в странах третьего мира, с другой – избыточным производством продуктов питания в развитых государствах, где проживает не больше 20% населения планеты…. Производство продуктов питания выступает своеобразным индикатором экономической ситуации в стране…. Принадлежность пищевой промышленности одновременно к промышленности и агропромышленному комплексу подтверждаёт ее важную роль в сфере материального производства, в социально-экономической жизни общества, а также в решении задач обеспечения продовольственной безопасности государства» [139, с. 16].

Таким образом, ПП выполняет функцию стабилизатора социально-экономического развития, снижает риски, связанные с сезонными колебаниями доходов, и способствует сокращению масштабов трудовой миграции, которая остаётся одной из ключевых социально-экономических проблем Таджикистана [121].

Разделяя тезис о высокой социальной значимости отрасли, мы, тем не менее, считаем необходимым критически оценить его упрощённую трактовку. Создание рабочих мест в ПП, безусловно, важно, но ключевое значение имеет качество этих рабочих мест. Низкая производительность труда, сезонный характер занятости и отсутствие социальных гарантий на значительной части малых предприятий ставят под сомнение тезис о том, что ПП автоматически способствует «устойчивому социально-экономическому развитию» и «снижению масштабов трудовой миграции». Для достижения целей НСР РТ-2030 требуется не просто количественное увеличение числа занятых, а формирование высокопроизводительных рабочих мест с достойной оплатой труда, обеспечивающих уровень доходов, сопоставимый с заработками трудовых мигрантов.

Важным аспектом социальной значимости является влияние на формирование профессиональных компетенций и развитие человеческого капитала. Развитие предприятий ПП стимулирует спрос на специалистов по технологическим процессам, контролю качества, агрономии, логистике, санитарии и гигиене производства. Однако в Таджикистане сохраняется проблема дефицита квалифицированных кадров [133].

Существенным фактором занятости в ПП является эффект производственно-технологической цепочки. Отрасль создаёт значительное количество косвенных рабочих мест в транспорте, логистике, хранении и торговле. Так, одно рабочее место на перерабатывающем предприятии в среднем способствует созданию от двух до четырёх рабочих мест в смежных секторах [153]. Это подтверждает высокую социальную значимость отрасли и её мультипликативный вклад в экономику Таджикистана.

ПП играет ключевую роль в обеспечении ПБ. Как подчёркивал академик Н.К. Каюмов: «Продовольственная безопасность Таджикистана напрямую зависит от степени переработки сельхозсырья внутри страны…. Импортозамещение в сегменте продуктов переработки позволяет снизить зависимость от внешних поставок и повысить самообеспеченность» [135, с. 102–115]. Согласно ПРППРТ на 2020–2025 годы [27], укрепление промышленного потенциала и расширение переработки являются стратегическими направлениями стабилизации продовольственного рынка и снижения зависимости от импорта. Учитывая, что значительная часть переработанных продуктов питания ранее импортировалась, развитие отечественного производства представляет собой не только экономическую, но и важную государственную задачу.

Экспорт продукции с высокой степенью переработки, такой как сухофрукты, концентраты, соки и минеральная вода, способствует увеличению экспортной выручки. Рост доходов открывает возможности для расширения производства, что, в свою очередь, ведёт к увеличению занятости в отрасли. По данным ВБ, экспорт переработанной продукции

оказывает более стабилизирующее воздействие на занятость, чем экспорт сырьевой продукции. Для развивающихся стран это особенно важно.

ПП напрямую формирует структуру ВВП, как уже было отмечено. В условиях глобальной конкуренции эффективность отрасли определяет не только экономическую безопасность, но и позиции страны на международной арене. Доля ПП в ВВП зависит от уровня экономического развития, организации производства, а также удельного веса СХ в экономике страны. В странах с развитой перерабатывающей промышленностью (Германия, Франция, США) вклад отрасли в ВВП составляет 2–4%. Значительная часть этого вклада формируется за счёт высокотехнологичной переработки и экспорта продовольственной продукции.

В Таджикистане ПП занимает заметное место в структуре промышленного производства. На неё приходится 10–12% промышленного ВВП. Это обусловлено высокой долей аграрного сектора в экономике и ориентацией отрасли на переработку местного сырья. Т.Н. Назаров указывает: «Развитие пищевой промышленности является приоритетным направлением промышленной политики Таджикистана, поскольку именно этот сектор обладает наибольшим мультипликативным эффектом для смежных отраслей и рынка труда» [142, с. 78–92]. СХ обеспечивает базу для ПП.

Здесь мы считаем необходимым внести важное методологическое уточнение. Прямое сопоставление доли ПП в ВВП Таджикистана (5–10%) с аналогичными показателями развитых стран (2–4%) [58; 112] без учёта структурных различий представляется некорректным. В развитых экономиках высокая эффективность достигается при относительно низкой доле отрасли в ВВП за счёт автоматизации, энергоэффективности и высокой ДС на одного занятого. В Таджикистане относительно высокая доля ПП в структуре промышленности является не столько свидетельством высокого уровня её развития, сколько отражением слабости других промышленных

секторов и технологической отсталости самой ПП, обусловливающей повышенную трудоёмкость производства.

Оценка влияния ЭППП на экономический рост предполагает выделение трёх основных каналов воздействия: валютно-финансового (приток валюты и финансирование импорта технологий), межотраслевого мультипликативного (стимулирование смежных секторов) и технологической диффузии (повышение производительности за счёт внедрения экспортных стандартов). Слабость любого из этих каналов ограничивает макроэкономическую отдачу даже при высоком ресурсном потенциале.

В силу стратегической значимости ПП в условиях высокой конкуренции и изменения потребительского спроса её развитие становится одним из приоритетов государственной политики. Теоретические подходы к развитию отрасли в НЭ подчёркивают её интегративную роль и ориентацию на повышение экономической результативности.

Анализ показывает, что ПП Таджикистана выполняет многоуровневую социально-экономическую функцию, связанную с обеспечением занятости, развитием сельских территорий, укреплением ПБ и созданием условий для устойчивого экономического роста. Отрасль располагает сырьевым потенциалом и КП, обусловленными благоприятными климатическими условиями и аграрными традициями страны.

Однако оптимистичные оценки, встречающиеся в литературе и документах, требуют корректировки. Выявлен ряд системных ограничений: сырьевая направленность экспорта, доминирование мелкотоварного производства с низкой производительностью труда, технологическая отсталость, дефицит квалифицированных кадров, а также противоречие между социальной функцией отрасли (сохранением занятости) и необходимостью её технологической модернизации.

Ключевые особенности развития отрасли не получают достаточного объяснения в рамках традиционных классических теорий МТ и требуют самостоятельного учёта при оценке ЭП.

Первая особенность – климатико-логистический разрыв. Согласно оценкам Евразийского банка развития, в ЦА ежегодно теряется или хранится в ненадлежащих условиях около 14 млн. тонн СХ продукции. Мощности холодильного хранения в Таджикистане, как и в Узбекистане и Кыргызстане, составляют лишь 30–70% от необходимого объёма. Высокие летние температуры в период массового сбора фруктов (+35…+40 °C) в сочетании с дефицитом развитой распределённой холодильной инфраструктуры приводят к значительным потерям урожая. Это стимулирует ориентацию отрасли на сушку как технологию, менее зависимую от соблюдения температурного режима на этапах первичной обработки и хранения [320].

Вторая особенность – высокая зависимость экономики от денежных переводов трудовых мигрантов, которые могут выступать потенциальным инвестиционным ресурсом. По данным ВБ, в 2024 году приток денежных переводов в Таджикистан достиг пикового значения – около 49% ВВП против 39% в 2023 году. Это один из наиболее высоких показателей в мире в относительном выражении. В том же году реальный рост ВВП составил 8,4%, причём основными драйверами экономического роста выступили сферы услуг и промышленность.

Системный анализ выявляет четыре вида зависимости ПП Таджикистана от внешних структур. Сырьевая зависимость: импорт зерна покрывает 40–45% потребности мукомольной промышленности [8], а растительных масел и сахара – свыше 70% [320]. Экспортная выручка от сухофруктов не компенсирует возникающий торговый дисбаланс вследствие неблагоприятной ценовой конъюнктуры [56].

Технологическая зависимость: свыше 80% оборудования на крупных и средних предприятиях имеет импортное происхождение и преимущественно относится к устаревшим технологическим поколениям [120]. Это привязывает модернизацию отрасли к внешним поставщикам и валютным колебаниям. По данным ЮНИДО, «… технологический уровень пищевой промышленности Таджикистана соответствует уровню стран с низким

доходом, а доля инновационных предприятий не превышает 10%» [106, с. 78]. В докладе ФАО подчёркивается, что «… отсутствие доступа к современным линиям переработки и упаковки является ключевым барьером для выхода на рынки ЕС и Ближнего Востока» [51, с. 67]. Институциональная: доступ на рынки ЕС и стран Залива требует сертификации по ISO, GlobalG.A.P., Halal и т.д. В Таджикистане почти нет аккредитованных органов, стоимость сертификата для МСП сопоставима с годовым оборотом [266] – возникает зависимость от внешних регуляторов и аудиторов. Н.Р. Холиков в своей работе отмечает: «Институциональные барьеры в Таджикистане носят системный характер: отсутствие национальных аккредитованных лабораторий, длительные процедуры фитосанитарного контроля и коррупция на границах…. Гармонизация национальных стандартов с международными является неотложной задачей для повышения экспортного потенциала» [160, с. 45–58]. Финансовая зависимость: отсутствуют специализированные экспортно-кредитные инструменты (аналогичные Euler Hermes и Эксимбанку Китая) [290], а также государственные гарантии по экспортным контрактам. В результате предприятия либо страхуют риски по завышенным ставкам, либо отказываются от крупных поставок. Все перечисленные виды зависимости образуют самовоспроизводящийся цикл.

Таким образом, ПП Таджикистана сегодня представляет собой сектор со значительным потенциалом и стратегическим значением. Однако для превращения природных и аграрных ресурсов в фактор устойчивого экономического роста и повышения международной конкурентоспособности требуется целенаправленная государственная политика, ориентированная не на экстенсивное наращивание объёмов производства, а на глубокую технологическую модернизацию отрасли, её интеграцию в глобальные цепочки ДС и преодоление структурных ограничений. Без решения этих задач сохранится сырьевая направленность экономики, а ЭП отрасли останется нереализованным.

1.3. Методические подходы к экономической оценке экспортного потенциала пищевой промышленности

Вопросы методологии экономической оценки ЭППП в современных условиях приобретают не только прикладное, но и фундаментальное научное значение. Усиление глобальной конкуренции, фрагментация мировых рынков и переориентация НЭ на новые логистические и сбытовые маршруты требуют пересмотра устоявшихся аналитических подходов. Утверждая эти положения, в предыдущем исследовании было отмечено: «Проведение систематических исследований показало, что, несмотря на наличие неоспоримых научных и практических достижений в области экономической оценки экспортного потенциала, большинство ее аспектов требуют дополнительного уточнения и дальнейшего систематического развития…. Существуют различные подходы к оценке экспортного потенциала Республики Таджикистан. Некоторые исследователи выбирают в качестве показателя экспортного потенциала уровень, структуру, объем и эффективность экспорта страны. Другие оценивают экспортный потенциал страны на основе поиска и получения дополнительных источников для определения экспортных ресурсов страны» [9-А]. Авторская позиция заключается в том, что ЭППП представляет собой не статичную совокупность производственных мощностей, ориентированных на зарубежные поставки, а динамическую многофакторную систему. Она формируется на пересечении технологического базиса отрасли, институциональной среды и логистической связанности, а также определяется способностью отрасли адаптироваться к жёстким требованиям ВР.

В практических исследованиях нередко упрощают. Оценивать ЭППП через валовые объёмы производства и физического экспорта – методологически ущербно. В докладах ФАО справедливо отмечается: «Решает не столько наличие товара, сколько умение отрасли встроиться в международную конкуренцию. Здесь важны санитарные нормы, вкусовые

предпочтения, маркетинговые особенности стран-импортёров…. Истинный экспортный потенциал раскрывается через конкурентоспособность, а не через объёмные показатели» [295].

Анализ ЭППП необходимо проводить в системе координат, объединяющей три уровня параметров: макроэкономический, отраслевой и микроэкономический. Методологическая база экономической оценки ЭППП опирается на классические теории МТ и концепции конкурентоспособности. Теоретические основы концепции сравнительных преимуществ восходят к трудам Д. Рикардо. Дальнейшее развитие эта концепция получила в теории КП М. Портера, в которой особое внимание уделяется кластерным взаимодействиям, инновационной среде и институциональному обеспечению [90]. ЭП отрасли формируется не только за счёт дешёвого сырья, но и благодаря технологическим возможностям.

Ключевым компонентом предложенной методологии является анализ глобального спроса на важнейшие виды товарной продукции ПП. Мировые тенденции и паттерны потребления не просто носят рекомендательный характер, но и жёстко детерминируют приоритетные направления экспортной экспансии. Они также позволяют идентифицировать перспективные рыночные ниши, в рамках которых НЭ располагает скрытым конкурентным потенциалом для успешного расширения своего внешнеэкономического присутствия. Как подчёркивается: «Устойчиво растёт спрос на органические продукты, функциональное питание, продукцию с пониженным содержанием сахара и жиров» [56]. Эти тенденции побуждают предприятия ПП адаптировать ассортиментную политику к глобальным потребительским предпочтениям.

Анализ количественных и качественных индикаторов формирует комплексную методическую платформу оценки ЭППП. Вместе с тем в научной литературе отмечаются ограничения существующего методического инструментария. Для их преодоления и обеспечения сопоставимости результатов необходимо систематизировать и содержательно сопоставить

разнородные методы оценки. В этой связи все способы анализа ЭППП целесообразно разделить на группы в зависимости от характера используемых данных и получаемых результатов. Речь идёт о количественных, качественных и интегральных методах, каждый из которых отвечает на разные исследовательские вопросы и обладает собственными сильными и слабыми сторонами (рис. 1.5).

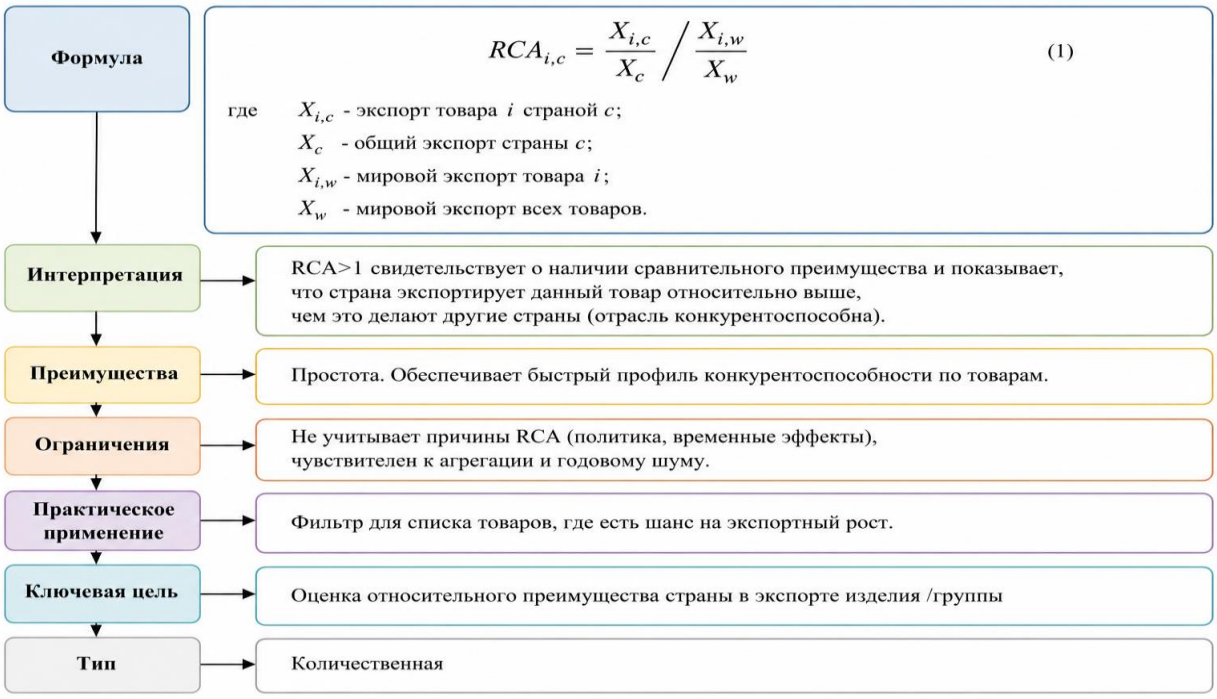


Рисунок 1.5. Ключевые характеристики индекса сравнительных преимуществ (RCA)

Источник: составлено автором на основе [171]

Количественные показатели, основанные на статистических данных и используемые в отчётах ВБ, USDA и других организаций, позволяют объективно оценить ЭППП. Динамика экспорта, его доля в структуре национального вывоза, индекс сравнительных преимуществ (RCA), уровень самообеспеченности и масштабы инвестиционной активности формируют комплексное представление о конкурентоспособности отрасли. Вопросы инвестиционного обеспечения регионального развития, непосредственно влияющие на формирование ЭП отраслей, рассмотрены в работе Д.Д. Бабаджонова, где обоснованы механизмы реализации инвестиционных проектов в экономике региона [127].

Сочетание устойчивого роста экспорта, положительного производственного баланса, значения RCA выше единицы и увеличения инвестиций свидетельствует о наличии и возможностях дальнейшего наращивания ЭП. В совокупности эти показатели формируют количественную основу для стратегического планирования и оценки перспектив развития отрасли. Однако ограничиваться исключительно количественными оценками методологически некорректно. Качественные показатели, несмотря на определённую субъективность, имеют принципиальное значение для долгосрочной оценки устойчивости ЭП.

В рамках качественной методики анализируются аспекты, которые не отражаются в статистических показателях. При этом учитываются международные нормы (ISO, HACCP), органическая сертификация, уровень внедрения инноваций и технологий, брендирование, возможности доступа к рынкам в рамках торговых соглашений, а также соответствие ESG-критериям. Таким образом, качественные параметры позволяют оценить способность отрасли адаптироваться к будущим вызовам. Наиболее распространённый инструмент количественной оценки – RCA, предложенный Б. Балассой, который определил его как: «Отношение доли товара в экспорте страны к доле этого товара в мировом экспорте» [166, с. 102]. Как справедливо отмечают С.Н. Растворцева и соавторы: «Индекс RCA позволяет выявить специализацию страны в международном разделении труда, однако его статичный характер требует дополнения динамическими показателями, отражающими изменение конкурентоспособности во времени…. Для оценки экспортного потенциала необходима система показателей, включающая не только RCA, но и индексы интенсивности торговли, эластичности и диверсификации» [249, с. 114–116].

RCA фиксирует сложившуюся структуру экспорта, но не раскрывает потенциальные КП отрасли, не учитывает технологические изменения и институциональные реформы. Использование этого индекса в качестве единственного критерия может закреплять сложившуюся сырьевую

специализацию. Поэтому его применение обосновано только в сочетании с динамическими и структурными показателями. Подобные индексы активно применяются МО для определения перспектив экспортной диверсификации [101].

Современный методический арсенал дополняется многокритериальными моделями, основанными на расчёте интегральных индексов оценки ЭП (приложение 2).

В литературе обсуждается вопрос о применении интегральных индексов для оценки ЭП. Их сторонники отмечают преимущество таких индексов, заключающееся в возможности агрегирования разнородных показателей, тогда как оппоненты указывают на субъективность определения весовых коэффициентов. К числу других ограничений относится сглаживание структурных диспропорций при агрегировании показателей. Так, высокий сырьевой потенциал может формально повысить общий индекс, хотя уровень переработки и развития логистики остаётся низким. Поэтому интегральный индекс целесообразно рассматривать не как самостоятельный инструмент оценки, а как элемент комплексной методики, предусматривающей отдельный анализ каждого компонента экспортной конкурентоспособности.

Институциональная среда требует самостоятельного анализа: для оценки ЭППП важна не столько рыночная конъюнктура, сколько качество государственного регулирования. ЭППП зависит от таможенно-тарифного регулирования, государственной поддержки, брендирования и фитосанитарного контроля. Государственная политика может, как расширять экспортные возможности, так и ограничивать их. Одним из примеров снижения транзакционных издержек является соглашение о взаимном признании сертификатов [116; 118]. Вопросы институционального взаимодействия государства и бизнеса, в частности в сфере услуг, рассматривались профессором П.Д. Ходжаевым, обосновавшим организационно-экономические основы такого взаимодействия [264].

Эмпирические исследования подтверждают, что наличие развитых агропищевых кластеров связано с более высокими показателями экспортной активности [69].

Ценовая конкурентоспособность, определяемая курсом национальной валюты, производительностью труда, энергоэффективностью и степенью автоматизации, также учитывается в рамках методологии [72]. Однако в условиях цифровой трансформации акцент смещается в сторону неценовых факторов. Предприятия, внедряющие цифровые технологии (например, системы мониторинга качества в реальном времени и роботизированные технологии), демонстрируют более высокую экспортную устойчивость.

В данном контексте исследователи аргументируют: «В настоящее время мировая экономика развивается в направлении проектирования и производства высокотехнологичной и наукоемкой продукции. При этом используются самые современные подходы и технологии — искусственный интеллект, интернет вещей, цифровые двойники, форсайт и т.д.… Благодаря применению такого инструментария каждый год на рынок выходит модернизированная либо вновь созданная продукция с новыми свойствами, удовлетворяющими растущие потребности населения и отраслей национальной экономики» [269].

Качественные аспекты, такие как брендовый капитал и узнаваемость национальной продукции, формируют долгосрочные КП. Примеры Италии (в сегменте органической продукции) и Новой Зеландии (в молочной промышленности) показывают, что успешный национальный бренд в продовольственной сфере существенно усиливает ЭП [81; 82].

В последние годы всё более значимым фактором становится соответствие отрасли принципам УР. Внедрение механизмов углеродного регулирования (например, CBAM в ЕС), а также ужесточение экологических требований к производству трансформируют методические подходы к оценке ЭП. В докладе ВТО о торговле и изменении климата отмечается: «… меры по снижению углеродного следа становятся новым нетарифным барьером,

который будет определять доступ на рынки развитых стран» [118, с. 78]. ЮНКТАД, в свою очередь, подчёркивает: «Цифровизация торговли и внедрение систем прослеживаемости становятся обязательными требованиями для участия в глобальных цепочках создания стоимости» [99, с. 56]. Эти факторы необходимо включать в методику оценки ЭП. Компании, не соответствующие международным нормам, рискуют выпасть из глобальных цепочек поставок [176]. Это обусловливает необходимость учёта экологической сертификации и энергоэффективности при оценке ЭП.

Не менее важен транспортно-логистический контур. Рефрижераторные мощности и современные портовые хабы определяют физическую возможность экспорта скоропортящейся продукции. По оценкам ISO, до 30% потерь пищевой продукции на экспортных маршрутах связано с нарушением температурного режима [3]. В этих условиях инфраструктура перестаёт быть вспомогательным элементом и приобретает системообразующее значение.

На рис. 1.6. группированы методические подходы к оценке ЭППП. Каждый из них имеет ограничения и поэтому их следует применять комплексно.



Рисунок 1.6. Методические подходы к оценке ЭП

Источник: составлено автором на основе [50; 51; 71; 76; 88; 90; 147; 159]

Экономическая оценка невозможна без учёта рыночной конъюнктуры и прогнозирования [91]. Сухих Д.Г., Кац В.М. отмечают: «Оценка состояния

экспортного потенциала предприятия необходима для разработки стратегии развития внешнеэкономических связей…. Экспортный потенциал предприятия –это совокупность имеющихся у него ресурсов и возможностей для производства конкурентоспособной продукции, ее реализации и обслуживания на внешних рынках как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде» [257, с. 64]. Методики, основанные исключительно на текущих показателях, уже не позволяют в полной мере оценить ЭППП. Классификация, представленная на рис. 1.7, помогает разграничить количественные, качественные и интегральные методы. Это обеспечивает систематизацию методического инструментария и создаёт основу для их сравнительного анализа.

Анализ барьеров доступа на ВР, включая тарифные и нетарифные ограничения, является обязательным элементом оценки. Требования Китая к цифровой прослеживаемости мяса существенно увеличили издержки экспортёров, что показывает: наличие производственных мощностей само по себе не гарантирует доступа к зарубежным рынкам [58].

Методология должна учитывать подобные регуляторные новации. Устойчивость сырьевой базы, зависящей от климатических рисков и колебаний урожайности, напрямую влияет на стабильность экспортных поставок [66]. Соответствие продукции культурным и потребительским требованиям целевых рынков (халяль, кошерность, органическая сертификация) выступает важным условием выхода на них. Игнорирование этих требований может свести на нет имеющиеся КП[62].

Отдельного рассмотрения заслуживает уровень технологической сложности экспорта и степень участия отрасли в глобальных ЦСС. Страны, ориентированные на глубокую переработку (Новая Зеландия, Нидерланды), обеспечивают формирование более высокой ДС и устойчивых КП [110]. Методика должна разграничивать экспорт сырья и продукции с высокой степенью переработки.



Рисунок 1.7. Схема методических подходов к оценке ЭППП

Источник: составлено автором на основе [56, 88, 113, 137, 166; 202; 249]

Человеческий капитал, инвестиции в НИОКР, доступность финансовых ресурсов и механизмы страхования рисков должны быть интегрированы в оценочную модель [43; 65; 67]. Цифровая прослеживаемость (GS1 Traceability)[*3] становится не преимуществом, а обязательным условием участия в цепочках поставок [98; 99].

Маркетинговые стратегии и сценарное планирование укрепляют адаптивность к шокам, об этом свидетельствует международная практика [63]. Как отмечает И.Г. Покровская: «Маркетинговые инструменты оценки экспортного потенциала товара позволяют не только определить текущую рыночную позицию, но и выявить скрытые возможности для расширения присутствия на зарубежных рынках…. В условиях глобальной конкуренции ключевыми факторами успеха становятся адаптация товарной, ценовой и сбытовой политики к запросам конкретных зарубежных рынков…. Маркетинговая оценка должна включать анализ бренда, упаковки, каналов дистрибуции и коммуникационной политики» [248, с. -122-126].

Маркетинговые инструменты, включая участие в международных выставках, развития электронной коммерции и т.д. помогают укреплять позиции на ВР. Аналитическое агентство NielsenlQ*[4]отмечает: « Связь между интенсивностью маркетинговых инвестиций за рубежом и динамикой экспортной выручки выражена положительно. Наблюдения показывают, что системная маркетинговая экспансия обеспечивает устойчивый прирост продаж за пределами национальных границ в диапазоне от 30 до 60% на горизонте трёх лет» [81]. Маркетинговые подходы направлены на адаптацию товарной, ценовой, а также сбытовой политики, основанной на запросах ВР [132]. Ресурсный и технологический подходы опираются на оценку

*Примечание: GS1 Traceability - это набор глобальных стандартов от международной организации GS1, которые позволяют отслеживать товары по всей цепочке поставок, от сырья до конечного потребителя

*Примечание: NielsenIQ (NIQ) - это технологическая компания, которая специализируется на потребительской и розничной аналитике, помогая брендам и ритейлерам понимать покупательское поведение. Компания собирает и анализирует данные о розничных продажах и предпочтениях потребителей по всему миру, чтобы предоставлять компаниям действенные инсайты для развития бизнеса.

производственных мощностей [68]. Вместе с тем поиск экспортных ниш возможен даже при отсутствии выраженных сырьевых или технологических преимуществ, что подтверждается практикой Нидерландов и Франции [113; 306]. К ограничениям данного подхода относятся субъективность оценок и зависимость результатов от рыночной конъюнктуры [248].

Современный анализ ЭП АПК трудно представить без прогнозных методов. В научной литературе продолжаются дискуссии о выборе наиболее адекватных методов прогнозирования и определении их роли в оценке ЭП. Методы ML расширяют возможности адаптивного прогнозирования и могут применяться наряду со сценарным планированием, моделированием трендов и прогнозными разработками ФАО и ОЭСР. Однако насколько обобщённые данные и модели пригодны для оценки экспортных нишевых продуктов переработки? Без учёта региональных особенностей потребления экстраполяция макротрендов может привести к искажённым результатам.

В отличие от линейных моделей, сценарный анализ позволяет учитывать альтернативные варианты развития событий и оценивать гибкость системы. Моделирование торговых войн, климатических аномалий и логистических коллапсов позволяет проверить устойчивость ЭП к внешним воздействиям. Мировая практика показывает связь между применением сценарного планирования и повышением устойчивости предприятий к внешним шокам. Однако здесь возникает методологическая проблема: насколько достоверно можно проверить реалистичность сценариев будущего на основе исторических данных?

По данным Института аграрной экономики ЕС, интегральный ЭП формируется не столько за счёт отдельных отраслевых показателей, сколько благодаря способности регионов к формированию и развитию кластеров. Близость к сырьевой базе или порту сама по себе не гарантирует успеха, поскольку решающее значение имеют устойчивые кооперационные связи между участниками производственной и сбытовой цепочек. В связи с этим

возникает вопрос о том, насколько действующие методики оценки учитывают так называемый «эффект кластерной изоляции».

Среди работ таджикских исследователей представлены подходы, представляющие интерес для разработки методики оценки ЭП. Н.К. Каюмов [135] предложил систему индикаторов ПБ, которую можно адаптировать для комплексной диагностики состояния АПК. Т.Н. Назаров [245] разработал методику комплексной оценки эффективности промышленных предприятий, включающую анализ экспортной активности, а также технологической модернизации производств. Эти наработки образуют методологическую основу практического исследования, представленного в главах IV и V диссертации.

Институциональный анализ нередко идеализирует роль интеграционных объединений. Снятие тарифных барьеров способствует увеличению экспорта, однако статистические показатели не отражают в полной мере издержки, связанные с гармонизацией стандартов. Открытие рынков вынуждает производителей пересматривать технологические цепочки и адаптировать производственные процессы к требованиям покупателей. Для МСБ выполнение таких требований зачастую становится практически непреодолимым препятствием.

Вопрос социальной устойчивости также приобретает особую значимость. Принципы ESG и трудовые требования, закрепляемые в торговых соглашениях, становятся неотъемлемой частью современных условий МТ. Социальная ответственность из добровольной практики превращается в обязательное условие доступа к отдельным рынкам и может выступать нетарифным барьером для поставщиков из стран с менее строгими социальными и трудовыми нормами.

В научной литературе обсуждается интеграция критериев УР и ESG в методики оценки ЭП. Сторонники такого подхода считают, что соблюдение экологических и социальных требований становится необходимым условием выхода на рынок ЕС. Противники указывают на риск чрезмерной

регламентации, которая может выступать формой скрытых нетарифных барьеров. Развивающиеся страны несут дополнительные издержки, связанные с соблюдением экологических требований и прохождением сертификации.

Из этого следует необходимость поиска компромисса между требованиями УР и экономической эффективностью экспорта. Подводя итог, отметим, что ни одна из существующих методик не даёт целостного представления о многообразии факторов и механизмов формирования ЭППП. Ресурсные методы направлены на оценку материальной базы, институциональные – на анализ качества регулирования, маркетинговые – на рыночную адаптацию, технологические – на инновационное развитие отрасли. Поэтому методологически оправданной представляется комбинированная модель оценки, объединяющая количественные и качественные индикаторы. Она позволяет учитывать как текущие экспортные результаты, так и структурные предпосылки долгосрочного развития отрасли. Такой подход более полно отражает реальные возможности ПП в системе МТ и создаёт основу для выработки обоснованных стратегий развития.

Выводы по I главе

Анализ, проведённый в главе, даёт основания для ряда выводов, значимых для дальнейшего исследования.

1. Выявлено, что существующие определения ЭП отличаются фундаментальной неопределённостью. Эволюция категории охватывает путь от меркантилистических трактовок до современных посткризисных интерпретаций и включает четыре концептуальных этапов.

2. Выявлена методологическая несостоятельность попыток прямого синтеза ресурсного, институционального и стратегического подходов к ЭП без прояснения их базовых онтологических оснований. Ресурсный подход оперирует категорией «запаса», процессный и стратегический – «потока»,

институциональный – «правил». Различия в исходных допущениях затрудняют их непосредственную интеграцию. Большинство «комплексных» методик представляют собой эклектическое смешение, а не теоретически обоснованную интеграцию.

3. Использование индекса RCA в качестве единственного инструмента оценки ЭППП имеет методологические ограничения. Индекс фиксирует сложившуюся структуру экспорта, опираясь на данные о прошлых товарных потоках. Он не позволяет в полной мере выявить скрытые КП, связанные с технологическими сдвигами, инновациями и институциональными реформами. Применение RCA в качестве единственного критерия может закреплять сырьевую специализацию страны.

4. Предложена трёхуровневая классификация методических инструментов оценки ЭППП, включающая три группы: количественные (динамика экспорта, RCA, уровень самообеспеченности), качественные (соответствие ISO, HACCP, ESG-критериям, брендовый капитал) и интегральные (многокритериальные индексы с весовыми коэффициентами). Показано, что каждый тип отвечает на разные исследовательские вопросы, а сведение оценки исключительно к одному из направлений неизбежно порождает искажения.

5. Выявлено, что соответствие принципам УР (ESG) и внедрение систем цифровой прослеживаемости из факторов добровольной ответственности в ряде случаев превратились в обязательные условия доступа на рынки ЕС и других развитых экономик. Для ПП Таджикистана это означает, что наличие сырьевой базы и производственных мощностей перестаёт быть достаточным условием экспорта. Ключевое значение приобретает способность предприятий обеспечивать экологическую сертификацию и соблюдать требования углеродного регулирования.

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2.1. Методологический инструментарий обеспечения конкурентоспособности в аспекте управления рисками

Управление рисками в ПП рассматривается как одна из методологических основ обеспечения безопасности, конкурентоспособности и УР предприятий. Актуальность этой задачи возрастает в условиях глобализации цепочек поставок, регуляторного давления и ужесточения требований к качеству. Однако критический анализ выявляет фундаментальное противоречие: декларируемая значимость риск-менеджмента не соответствует реальной эффективности его методического обеспечения, которое носит формальный, шаблонный характер и не учитывает ни специфику производства, ни динамику новых угроз [17]. Волошина Е.С. и Дунченко Н.И. прямо указывают: «Традиционный подход к управлению безопасностью при производстве пищевых продуктов, основанный на регуляторном контроле продукции, не может в достаточной степени обеспечить защиту потребителей…. Современные системы управления безопасностью пищевых продуктов должны обеспечивать общественное здоровье и основываться на предупреждающих мероприятиях и превентивных мерах, а не на лабораторном тестировании и контроле готовой продукции» [216]. Конкурентоспособность пищевой продукции на ВР определяется, прежде всего, способностью обеспечивать гарантированное качество и безопасность продукции, а также соответствие международным стандартам. Поэтому управление рисками перестаёт быть исключительно внутрипроизводственной процедурой и превращается в один из ключевых факторов формирования ЭП. В своих исследованиях А.И. Латышева подчёркивает: «Санкции и экологические катаклизмы сдерживают экономическое развитие. Риски влекут за собой определенные изменения

организационно-экономических механизмов и подходов в производственной деятельности. Их не обходят вниманием в деловой практики и оценки производственной деятельности предприятий. В настоящее время для потребителя оказывается более значимым ответственный и гуманный подход к окружающей среде и экологизации производства пищевых продуктов. Но появляются новые риски и они связаны с появлением новых технологий. Вложение инвестиций в производственный процесс заметно снижают данные риски. Прежде чем вложить деньги в какой-либо инновационный проект или финансовый инструмент, инвестору важно убедиться, что он не только не потеряет свои инвестиции, но и получит доход» [236]. Для таджикских предприятий, ориентированных на рынки ЕАЭС, ЕС и Юго-Восточной Азии, формального соблюдения национальных норм недостаточно. Системы управления рисками должны быть встроены в стратегию ВЭД. Это обусловливает необходимость критического пересмотра сложившихся подходов, которому посвящён настоящий параграф.

Методологическая база исследования объединяет критический обзор нормативных и методических документов (HACCP, ISO, PAS 96), обобщение результатов практических исследований, анализ данных об отзывах пищевой продукции и выявленных рисках по материалам FDA и EFSA, а также экспертную оценку уязвимостей цепочек поставок. Исходя из этого К.В. Будыкин указывает: «В менеджменте качества вопросы управления рисками все чаще и все более результативно решаются на основе стандартизации систем менеджмента. Для предприятий пищевой промышленности также созданы стандарты, содержащие требования к системам менеджмента безопасности пищевой продукции» [214]. Логика исследования включает три этапа. Сначала выявляется расхождение между установленными стандартами и реальной практикой, затем оценивается результативность формальных систем и, наконец, обосновывается необходимость интеграции методов VACCP/TACCP и учёта киберугроз. В процедурном плане анализа рисков работа опирается на методологическую триаду, закреплённую в ISO

22000:2018 и Кодексе Алментариус: «Идентификация опасностей, оценка вероятности и тяжести последствий, определение допустимого уровня риска» [2; 17]. Согласно Кодексу Алиментариус: «Критическая контрольная точка (ККТ) – это этап, на котором могут быть применены меры контроля и который является существенным для предотвращения или устранения опасности либо снижения её до приемлемого уровня…. Идентификация опасностей, оценка вероятности и тяжести последствий, определение допустимого уровня риска» [17]. В основе системы HACCP лежит принцип анализа опасностей и определения критических контрольных точек. Однако формальное применение этого принципа без учёта специфики производства нередко приводит к установлению формальных контрольных точек, не отражающих реальные производственные риски.

На практике внедрение системы зачастую сводится к заполнению контрольных листов. Предлагаемый подход предусматривает расширение процедуры идентификации и оценки рисков за счёт дополнительных категорий угроз: экономически мотивированной фальсификации продукции (методология VACCP), преднамеренных угроз безопасности продукции (методология TACCP), а также киберрисков, возникающих при цифровизации производства [89; 175; 180]. Оценка основывается на сочетании статистических данных об отзывах продукции (FDA, EFSA), экспертных оценок и сценарного моделирования уязвимостей цепочек поставок. Это позволяет перейти от реагирования на выявленные инциденты к опережающему анализу потенциальных угроз. Интеграция указанных компонентов составляет процедурную основу предлагаемой системы управления рисками, рассматриваемой в качестве инструмента повышения конкурентоспособности и ЭП предприятий ПП.

Большинство авторитетных исследований и отраслевых руководств подчёркивают необходимость внедрения систем управления безопасностью пищевой продукции, основанных на принципах HACCP и требованиях ISO 22000, а также применения общих подходов к управлению рисками,

предусмотренных ISO 31000. Эти работы, как правило, рассматривают указанные инструменты в качестве универсальных и достаточных средств обеспечения безопасности и повышения потенциала предприятия. Однако анализ эмпирических данных и критических исследований последних лет позволяет поставить под сомнение такую упрощённую технократическую трактовку.

При этом требует критического осмысления предположение, согласно которому формальное соблюдение предписанных процедур само по себе обеспечивает эффективность риск-менеджмента. В отрыве от глубокой интеграции этих систем в производственно-экономическую, социальную и культурную среду предприятия такое соблюдение не только снижает эффективность управления рисками, но и ослабляет его потенциал как фактора УР.

Цель данного раздела состоит не в повторном изложении общеизвестных методических положений, а в том, чтобы на основе критического анализа выявить уязвимые места существующей парадигмы риск-менеджмента и обосновать необходимость перехода от шаблонного, бюрократизированного подхода к динамической, адаптивной и интегрированной модели. Именно такой подход позволяет превратить управление рисками из формальной процедуры в действенный инструмент повышения стратегического потенциала предприятия.

ПП, будучи стратегически значимой отраслью любой НЭ, действительно обладает высокой степенью чувствительности к рискам самой различной природы. В научной и учебно-методической литературе общепринятым является выделение рисков биологических, химических, физических, а также всё чаще экономических и репутационных. Эта классификация, безусловно, удобна для первичного структурирования материала и для построения систем мониторинга. Однако если посмотреть на эту классификацию сквозь призму современных реалий, она представляется не просто недостаточно полной, но и в определённой степени устаревшей. Традиционное представление создаёт

иллюзию статичности и дискретности рисков. В реальности же наблюдается их теснейшее переплетение и взаимное усиление. Например, экономическое решение закупить более дешёвое сырьё у малоизученного поставщика мгновенно активирует химические и биологические риски, а поломка оборудования, ведущая к простою, провоцирует каскад экономических потерь и, как следствие, снижение мотивации персонала, что увеличивает риск человеческой ошибки. Таким образом, линейная классификация перестаёт быть эффективным инструментом анализа, уступая место необходимости системного, сетевого моделирования рисков.

В научной литературе справедливо подчеркивается, что ПП относится к числу наиболее рискованных производственных комплексов именно в силу того, что её конечный продукт напрямую и непосредственно влияет на здоровье и жизнь населения. Любое, даже самое незначительное на первый взгляд, нарушение технологических параметров или санитарно–гигиенических норм способно привести к серьёзным, а иногда и трагическим последствиям. Автор указывает: «Огромное количество факторов способных привести к возникновению различного рода рисков в пищевой промышленности, которые приводят к резкому снижению объемов реализации продукции. Что приводит к стремительному падению спроса и конкуренты вытесняют с агропродовольственного рынка. Повышается цена, происходит потеря качества продукции. Все это может вызвать экономический риск и привести к банкротству предприятия» [236]. Другой исследователь отмечает: «Работа современных компаний, относящихся к пищевой отрасли, связана с большим количеством рисков. Из-за многообразия угроз необходимо создание научно обоснованных методов анализа условий для принятия решений» [214]. В тексте исправлены технический дефис в переносе слова и пунктуация (удалена лишняя запятая после вводного слова «однако» в начале предложения, так как далее следует обособленный деепричастный оборот).

Это накладывает на производителей особую, повышенную ответственность. Однако вступая в полемику с устоявшимся мнением о том, что внедрение универсальных и хорошо прописанных международных стандартов, таких как система анализа опасностей и критических контрольных точек HACCP, стандарт ISO 22000, общие принципы риск-менеджмента ISO 31000 или руководства ФАО/ВОЗ, объединенные в Кодекс Алиментариус, автоматически и в полной мере решает проблему обеспечения безопасности, следует констатировать: наличие сертификата соответствия этим стандартам не гарантирует отсутствие инцидентов, отзывов продукции или репутационных потерь.

Действительно, согласно оптимистичным данным, приводимым в самих стандартах и некоторых апологетических исследованиях, внедрение методически корректных систем управления рисками позволяет предприятиям снижать количество аварийных ситуаций и несоответствий на 40–60%, а также существенно повышать уровень доверия потребителей и партнёров. Это яркое эмпирическое доказательство того, что разрыв между теорией стандарта и жёсткой практикой его повседневного исполнения в контексте реального производства, с его текучестью кадров, изношенным оборудованием и давлением экономических факторов, остается колоссальным. Это наблюдение позволяет выдвинуть ключевой тезис: современные формализованные методики, при всей их важности, стали на сегодняшний день лишь необходимым, но абсолютно недостаточным условием для обеспечения подлинной безопасности и устойчивости.

Особенно дискуссионным представляется часто встречающийся в работах последнего десятилетия тезис о том, что риск-менеджмент в ПП окончательно перестал быть просто инструментом обеспечения безопасности и превратился в полноценную основу стратегического управления, влияя на устойчивость бизнеса, имидж, долгосрочные экономические показатели и даже инновационный потенциал. Автор указывает на значимость: «Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу таких

компаний, риски должны определяться и актуализироваться, должны применяться инструменты для их устранения и минимизации» [214]. С этим тезисом можно согласиться лишь отчасти, лишь как с декларацией о намерениях, как с неким идеалом, к которому следует стремиться. На практике же, на подавляющем большинстве предприятий, особенно за пределами узкого круга глобальных транснациональных корпораций, риск-менеджмент по-прежнему остаётся тактическим, операционным инструментом контроля качества, замыкаясь в стенах производственных цехов и лабораторий. Он крайне редко поднимается на уровень зала заседаний совета директоров, где принимаются решения о стратегических инвестициях, слияниях и поглощениях, выходе на новые рынки или разработке долгосрочной продуктовой линейки. Проблема заключается не в отсутствии деклараций, а в отсутствии механизмов, переводящих эти декларации в плоскость реального стратегического планирования.

Действительно, ПП характеризуется высокой протяжённостью и сложностью ЦСС. От поля, где выращивается сырьё, до полки магазина, где конечный потребитель выбирает продукт, задействованы десятки, а иногда и сотни участников. На каждом из этих этапов – СХ, транспортировка, хранение, переработка, упаковка, дистрибуция, розничная торговля – возникают свои, специфические риски. И требование системного подхода, на котором так настаивает Комиссия «Кодекс Алиментариус» и многочисленные исследователи, является абсолютно справедливым и обоснованным. Однако здесь возникает ещё одна методическая проблема. Понятие «системность» в реальной корпоративной практике очень часто и очень опасно подменяется понятием «суммативность».

Что это означает на практике? Предприятие внедряет микробиологический контроль в цехах, нанимает лаборантов для проверки сырья на содержание пестицидов и тяжёлых металлов, устанавливает на упаковочной линии мощные металлодетекторы и рентгеновские установки, а служба экономической безопасности готовит отчёт о финансовых рисках.

Формально все блоки системы присутствуют. Создаётся иллюзия комплексного подхода. Однако полемизируя с авторами учебников и консультантами, которые выдают этот набор инструментов за законченную гармоничную систему, можно утверждать: это не система, а механический конгломерат.

Подлинная, живая системность возникает лишь тогда и только тогда, когда контроль на каждом этапе, информация о каждом отклонении увязаны в единую, сквозную экономико-технологическую модель предприятия. В такой модели решение о проведении превентивных мер, о замене поставщика, об остановке линии или модернизации оборудования принимается на основе комплексного анализа данных, поступающих из всех этих разрозненных источников в режиме реального времени, а не на основе формального выполнения предписаний устаревших технологических инструкций, написанных пять или десять лет назад. В данном вопросе автор указывает: «В настоящее время считается, что в первую очередь необходимо понимать, что риск связан только с будущим событием, событие прошлого уже прошло и к сегодняшнему управлению рисками отношения не имеет. На основе анализа произошедших событий можно только выделить источники риска, описание которых позволяет создать систему процедур идентификации рисков данного предприятия. На основе теории рисков можно сократить поле неучтенных факторов, оценить степень воздействия, последствия и вероятности возникновения рисковых ситуаций» [214]. Интеграция данных – вот что отличает живую систему от мёртвой суммы частей [2].

Особого и самого пристального внимания в рамках научной дискуссии заслуживает тема биологических рисков. Бесспорным и общепризнанным является тот факт, что именно биологические факторы – патогенные микроорганизмы, вирусы, паразиты, токсигенные плесневые грибы – представляют собой наиболее значимую и опасную угрозу для предприятий пищевой отрасли. Не случайно научные исследования и эпидемиологические

данные неопровержимо свидетельствуют: до 60%, а в некоторых категориях продуктов и более, всех нарушений безопасности пищевой продукции прямо или косвенно связаны именно с биологическими факторами. Это объективная реальность, определяющая расстановку приоритетов в разработке контрольных мер.

Методики управления биологическими рисками получили наиболее глубокое развитие. Они включают микробиологический мониторинг сред, анализ санитарного зонирования, валидацию термической обработки и контроль критических точек по HACCP.

Однако нельзя согласиться с авторами, которые видят в современном уровне развития микробиологического контроля некую финальную точку. Следует обратить внимание на тревожные тенденции, которые ставят под сомнение эффективность даже самых передовых традиционных методик. Критики существующего подхода справедливо указывают на то, что стандартные, рутинные методики оценки микробиологических рисков, основанные на анализе исторических данных и периодическом отборе проб, катастрофически не успевают за эволюцией самих патогенов. Наблюдается появление новых, более вирулентных штаммов с пугающей устойчивостью к традиционным факторам воздействия – повышенной кислотности, низким температурам, даже к некоторым консервантам. Полагаться в этой ситуации исключительно на валидированные ранее, пять или десять лет назад, режимы обработки и разрешённые концентрации консервантов – значит сознательно идти на колоссальный риск. Это опасная иллюзия стабильности там, где её нет и быть не может. Микромир эволюционирует значительно быстрее, чем пересматриваются технологические инструкции [128].

Ещё более сложная и многогранная полемическая ситуация складывается вокруг управления химическими и физическими рисками. Эти категории рисков, кажущиеся на первый взгляд более простыми и предсказуемыми, чем биологические, на поверку таят в себе не меньше, а возможно, и больше методических ловушек. С одной стороны,

фундаментальные исследования, например в области микотоксикологии, убедительно и неопровержимо доказывают глобальный, трансграничный характер проблемы загрязнения пищевых продуктов микотоксинами, тяжёлыми металлами, остаточными количествами пестицидов, ветеринарных препаратов, антибиотиков. Эти загрязнители не имеют национальных границ и легко мигрируют по всему миру вместе с сырьём и готовой продукцией.

С другой стороны, существующие методические рекомендации по мониторингу и контролю поставщиков, призванные защитить предприятие от этих угроз, в подавляющем большинстве случаев носят откровенно реактивный, а не проактивный, превентивный характер. Они ориентированы на проверку уже поступившей партии сырья, на констатацию факта несоответствия, когда сырьё либо уже запущено в производство, либо его возврат связан с колоссальными логистическими и финансовыми издержками.

Можно оспорить высокую эффективность традиционного аудита поставщиков как основного и достаточного инструмента контроля химических и физических рисков. Безусловно, выездная проверка, изучение документов и системы менеджмента поставщика – это важный элемент. Ведущие эксперты по управлению цепями поставок справедливо замечают, что многоуровневый подход на практике часто выражается в формальной проверке документов. Аудитор приезжает, просматривает папки с сертификатами, ставит галочку и уезжает. Использует ли поставщик запрещённые вещества на дальнем поле или соблюдаются ли там условия хранения, никого не интересует. Подлинная минимизация химических и физических рисков требует перехода от контроля документов к контролю самой основы продукта. В этом плане нужна сквозная прослеживаемость на уровне химического состава. Еще недавно это казалось фантастикой. Сегодня блокчейн обеспечивает прозрачность истории продукта, а экспресс-анализ даёт химический портрет сырья при приёмке. Это становится реальностью, доступной даже не самым крупным предприятиям. Превентивный анализ, а

не запоздалая констатация – вот единственно возможный путь эффективного управления химическими рисками.

Одной из наиболее острых дискуссий в современном научном сообществе, занимающемся вопросами безопасности пищевых продуктов, является дискуссия о роли человеческого фактора и корпоративной культуры безопасности. Здесь сталкиваются два, казалось бы, противоположных лагеря. Ряд авторов, которых можно условно назвать технократами, склонен видеть главную и чуть ли не единственную причину провалов систем безопасности в недостаточной квалификации, халатности или низкой дисциплине рядового персонала. Панацеей в этом лагере считается тотальное, непрерывное обучение, ужесточение контроля и системы наказаний.

Можно решительно не согласиться с этой, на наш взгляд, глубоко ошибочной и социально опасной упрощённой трактовкой. Как показывают фундаментальные, ставшие уже классическими работы в области организационной психологии и теории человеческих ошибок, корень зла лежит не столько в отдельных работниках, сколько в системных пороках самой организации. Отсутствие или крайне низкий уровень подлинной культуры безопасности – это всегда следствие позиции высшего руководства. Культура безопасности не возникает спонтанно в рабочей среде, она всегда формируется «сверху» и с неизбежностью разбивается о равнодушие, попустительство или откровенный саботаж среднего менеджмента, если первые лица компании не демонстрируют личную приверженность этой культуре каждый день и каждый час.

Более того, технократический подход, возлагающий сегодня столь большие надежды на тотальную цифровизацию и повсеместное внедрение Интернета вещей (IoT), также оказывается несостоятельным перед лицом нерешённой проблемы корпоративной культуры. Цифровые датчики, автоматизированные системы мониторинга, безусловно, являются мощнейшим подспорьем. Они позволяют кратно снизить влияние так

называемого человеческого фактора на операционном, исполнительском уровне. Сокращение количества нарушений технологических процессов на 30–50%, о котором пишут исследователи цифровой трансформации, – это, безусловно, огромное достижение. Но автоматизация и цифровизация бессильны против управленческих ошибок стратегического уровня. Ни один самый умный датчик не сможет предотвратить решение генерального директора сэкономить на закупке нового оборудования и пустить деньги на выплату дивидендов акционерам. Ни одна система предиктивной аналитики не подскажет менеджеру по закупкам, что нельзя заключать контракт с сомнительным поставщиком только потому, что он предлагает цену на 5% ниже рыночной. Что же касается репутационных рисков, которые сегодня, в эпоху социальных сетей и мгновенного распространения информации, приобретают поистине угрожающие масштабы, то здесь роль человека, принимающего решения, становится определяющей. Как в своих работах отмечает, что «Репутация компании – это хрупкий кристалл, который строится годами, но может быть разрушен мгновенно и разрушают ее в критической ситуации именно люди. Топ-менеджеры, которые либо пытаются скрыть проблему, либо дают неуклюжие, фальшивые объяснения, либо просто не берут на себя ответственность. Ни один сломанный датчик, ни одна ошибка упаковщика сами по себе не уничтожат репутацию компании, если руководство поведет себя правильно, честно и открыто. Но если руководство ошибается в коммуникации – репутационный ущерб может стать фатальным, даже если техническая проблема была пустяковой» [181, с. 65–78].

На этом фоне резко расходится с реальной практикой популярный в новейших версиях стандартов ISO подход, получивший название «мышление, основанное на оценке риска». Сама концепция прогрессивна и даже вдохновляюща. Здесь риск рассматривается не как неизбежное зло, а как управляемый параметр и потенциальный источник новых возможностей и КП, если с ним грамотно работать. Менеджеру предлагается перейти от

оборонительной логики «как бы чего не вышло» к наступательному использованию неопределённости. Однако методическая реализация этой идеи в большинстве отраслевых рекомендаций остаётся декларативной. На практике, на уровне обычного пищевого предприятия, декларация о «мышлении, основанном на оценке риска» очень часто подменяется той самой формальной ситуацией, которая была описана ещё в первых критических работах, посвящённых внедрению HACCP. Что наблюдается снова и снова? Критические контрольные точки определяются не на основе глубокого, всестороннего анализа реальных уязвимостей конкретного производства, его сырья, его оборудования, его персонала, а по старому, привычному и безопасному для карьеры технолога принципу: «как проще, удобнее и дешевле контролировать». Точки ставятся там, где есть готовые, недорогие средства измерения и где легче всего отчитываться. В результате созданная система управления, будучи формально соответствующей, всем требованиям стандарта и имея на руках все необходимые сертификаты, на поверку оказывается слепой и глухой к реальным, наиболее опасным угрозам. Она не видит их, потому что её «глаза» и «уши» настроены совсем на другое. Эта система бессильна перед новыми видами угроз, такими как хорошо организованное экономическое мошенничество или целенаправленная кибератака на автоматизированную систему управления производством.

Именно появление принципиально новых угроз обнажило слабость классических подходов к управлению рисками в случае случайных и непредвиденных ошибок. Речь идёт о двух новых разновидностях рисков: умышленная фальсификация с корыстной целью, против которой разрабатываются методологии VACCP, и преднамеренная порча или заражение продукции, составляющие предмет TACCP [180]. Они опирались на анализ случайных ошибок. HACCP оказывается несостоятельным там, где отклонение вызвано умыслом или схемой обогащения. Это требует альтернативных инструментов [89]. PAS 96 более десяти лет требует анализа

уязвимостей цепей поставок. Однако большинство предприятий лишь начинает различать случайную ошибку и злонамеренное действие. В руководстве PAS 96 отмечается: «Защита пищевой продукции – это процедуры, принятые для обеспечения безопасности продуктов питания и напитков, а также их цепочек поставок от злонамеренных и идеологически мотивированных атак, ведущих к загрязнению или нарушению поставок» [89]. Этот стандарт первым закрепил систематическую угрозу в TACCP. В основе подобных угроз лежат иные мотивы такие как, экономическая выгода и промышленный шпионаж. Л. Мэннинг и Дж. Сун определяют пищевое мошенничество: «Преднамеренную фальсификацию, мотивированную экономическими соображениями, потенциально способную нанести вред здоровью» [180; 181]. Случайные нарушения и целенаправленные действия имеют разную природу. Стандартные процедуры HACCP не выявляют вторые. Поэтому VACCP и TACCP нельзя считать факультативной надстройкой над HACCP. Они должны стать его органической частью, интегрирующей не только технологический, но и экономический анализ. Почему поставщику может быть выгодно фальсифицировать сырьё? Каковы экономические стимулы для мошенничества на рынке данного вида продукции? Ответы на эти вопросы должен давать не только отдел безопасности, но и финансовый департамент, и служба закупок. Точно так же анализ рисков TACCP требует самого тесного взаимодействия с IT-службой и службой физической безопасности предприятия [194]. Для таджикских предприятий, ориентированных на экспорт, значимость VACCP/TACCP многократно возрастает: выявление даже единичного случая экономически мотивированной фальсификации или преднамеренной порчи продукции при поставках на рынки ЕАЭС или ЕС влечёт не только прямые финансовые потери, но и риск полной дисквалификации поставщика, длительного запрета на ввоз и необратимого репутационного ущерба, что превращает интеграцию этих методологий из «добровольной надстройки» в обязательное условие устойчивого экспортного развития.

Более того, в эпоху стремительной цифровой трансформации следует решительно возразить тем специалистам и руководителям, которые до сих пор считают киберриски чем-то далёким, периферийным, не имеющим отношения к «реальному» производству пищевых продуктов. Такая позиция сегодня – это верх профессиональной безответственности. Опираясь на новейшие исследования на стыке пищевых технологий и информационной безопасности, можно доказать обратное: глубокая интеграция современных ERP-систем, повсеместное распространение IoT-датчиков, контролирующих каждый параметр, и перенос данных в облачные платформы делают современное пищевое производство чрезвычайно уязвимым для целенаправленных цифровых атак. Сценарий, ещё недавно казавшийся сюжетом фантастического триллера, сегодня абсолютно реален: хакерская атака на программу, управляющую процессом ферментации, или взлом системы температурного контроля огромного логистического склада способны нанести урон, вполне сопоставимый с последствиями крупной биологической диверсии. Продукция на миллионы долларов может быть безнадёжно испорчена, и ни одна традиционная система HACCP этого даже не заметит. Существующие же сегодня общепринятые методики управления рисками лишь самым общим образом декларируют необходимость обеспечения информационной безопасности, но не предлагают конкретных, научно обоснованных и валидированных именно для пищевой отрасли процедур и регламентов, позволяющих интегрировать защиту от киберугроз в повседневную деятельность технологов и менеджеров по качеству [175; 195].

Система методов снижения рисков в ПП, в отличие от процедур их идентификации и анализа, структурируется по пяти основным направлениям. Инжинерно-технические методы охватывают несколько направлений. Оборудование проектируют с расчётом на санитарную обормотку без разборки (CIP/SIP).Технологические линии оснащают автоматическими блокировками, то есть срабатывающими, когда параметры выходят за

допустимые пределы. Критические датчики температуры. Давления и влажности дублируют. На участках розлива, укупорки и маркировки применяются системы защиты от ошибки оператора, и это есть инструмент пока-ёкэ.*[5]

Технологические методы меняют сам объект риска, то есть режимы термообработки валидируют по F-значению. Применяют барьерные технологии в виде активных упаковок, высокого гидростатического давления. Дискретный контроль сырья заменяют непрерывным спектроскопическим.

Организационно-административные методы строятся на внезапных, ротационных аудитах поставщиков и цехов. На критических точках приёмки и отгрузки действует «четырёхглазый контроль». Персонал стимулируют за выявление отклонений на ранних стадиях

Методы снижения рисков в цепях поставок включают создание буферных складов с мультитемпературными режимами. Право на внеплановый инструментальный контроль партий закрепляют контрактом. Формируется база аккредитованных лабораторий для трёхстадийной проверки, то есть на отправлении, в транзите и у получателя.

В отношении человеческого фактора применяются пассивные профилактические меры. Разная геометрия соединений для технологических средств и моющих реагентов исключает перепутывание. Инвентарь кодируют по цвету санитарных зон (красный, зелёный и синий). Проводят регулярные стресс-тесты с моделированием отказов оборудования.

Предприятия, интегрировавшие эти методы в регламенты HACCP и VACCP/TACCP, показывают снижение биологических рисков на 65–70%.

*Пока-ёкэ - это японский термин, который переводится как «защита от ошибок» (от слов «покэ» - ошибка, и «ёкэ» - предотвращение). В научной и производственной литературе также используется синонимичный термин «erro r-proofing» (защита от ошибок). В пищевой промышленности покэ-ёкэ является одним из ключевых элементов систем менеджмента качества и безопасности пищевых продуктов. Цель - свести к минимуму влияние человеческого фактора на безопасность и качество продукции.

Логистические риски падают на 40–45%. Это подтверждается статистикой отзывов продукции FDA для аналогичных производств [90; 195].

Традиционный подход, базирующийся на послушном заполнении бесконечных контрольных листов, на вере во всесилие однажды полученного сертификата и на игнорировании человеческого фактора и новых типов угроз, сегодня уже окончательно и бесповоротно исчерпал себя. Он не просто неэффективен – он опасен, поскольку создаёт иллюзию защищённости там, где её на самом деле нет. Вопреки распространенному и всё еще доминирующему мнению апологетов «чистой», формальной стандартизации, можно утверждать, что подлинным, реальным фактором повышения стратегического, экономического и репутационного потенциала предприятия становится сегодня не наличие на стене сертификата ISO, а его способность к динамической, опережающей адаптации своих методик управления под меняющиеся условия. Это принципиально иное качество системы менеджмента. Это подразумевает необходимость реализации следующих критически важных направлений развития [185]:

1. *Отказ от догм.* Необходим осознанный и последовательный отказ от шаблонного, механистического применения принципов HACCP. Им на смену должно прийти внедрение гибких, самообучающихся систем управления рисками, которые способны интегрировать и анализировать потоки данных в режиме реального времени. Это означает активное использование методов статистического управления процессами, предиктивной аналитики для прогнозирования отказов оборудования и микробиологических рисков, а также создание цифровых двойников производственных процессов.

2. *Разрушение межведомственных барьеров.* Категорически необходимо включение в контур управления рисками не только традиционных технологов и сотрудников лабораторий, но и представителей служб логистики, информационных технологий, финансового департамента, отдела закупок и маркетинга. Только такое междисциплинарное взаимодействие позволит эффективно противостоять сложным, комбинированным угрозам,

таким как экономически мотивированная фальсификация, кибератаки или репутационные кризисы.

3. *Смена философии.* Назрел концептуальный переход от наивной и недостижимой философии «нулевого риска», которая лишь демотивирует персонал, к реалистичной и продуктивной концепции «управляемой уязвимости» и «организационной устойчивости». Эта новая философия активно развивается в современной теории стратегического менеджмента. Как подчёркивал У.Э. Деминг: «Упорный труд не гарантирует качества. Наилучшие усилия не гарантируют качества, как не гарантируют его и приспособления, компьютеры или инвестиции в оборудование. Необходимым ингредиентом для улучшения качества является применение глубинных знаний. Знаниям нет замены. Знаний у нас в избытке. Мы должны научиться использовать их» [44, с. 38].

Подводя итог, только при таком подходе – интегративном, междисциплинарном, динамическом и лишённом иллюзий – управление рисками перестаёт быть для предприятия обременительной, дорогостоящей и, по сути, бессмысленной формальностью. Оно действительно и на деле становится мощнейшим стратегическим фактором повышения потенциала предприятий ПП.

2.2. Методический инструментарий институционального регулирования экспортного потенциала пищевой промышленности

За последние десятилетия развитие пищевой сферы приобрело стратегическое значение в контексте интеграции Таджикистана в региональные и глобальные рынки, усиления международной конкурентоспособности и развития АПК в целом. В условиях глобализации и роста требований к качеству продовольственных товаров особую актуальность приобретает институциональная поддержка экспортной ориентации производств, совершенствование механизмов регулирования, инфраструктуры и стимулирования модернизации отрасли [154]. Автор

указывает: «Единой унифицированной политики стимулирования экспорта не существует. Страны используют различные стратегии государственного поощрения собственного экспорта…. Установлено, что уровень государственной поддержки экспортоориентированных производств, сложившийся в Республике Таджикистан, не соответствует существующим мировым стандартам и не отвечает потребностям экономики» [273]. А.О. Тихомиров подчёркивает: «Важное значение в наращивании экспортного потенциала будет иметь модернизация» [259]. Однако, как показывает критический анализ сложившейся системы, наличие разветвлённой институциональной структуры и обширного перечня декларируемых мер поддержки далеко не всегда коррелирует с реальной эффективностью их реализации. Возникает парадоксальная ситуация. Формально экспортная поддержка ПП включает долгосрочное планирование и прямые субсидии. На практике предприятия сталкиваются с системными барьерами, разрозненными мерами и несогласованностью ведомств. Товарная структура таджикского продовольственного экспорта остаётся традиционной. Власти декларируют переход к глубокой переработке. Для этого нужны обновление законодательства, стандартизация, международные сертификаты безопасности, развитие логистики, усиление профильных институтов и т.д. Сдвиг сдерживает институциональная инерция. Система ориентирована на контроль, а не на поддержку инициативы. Расширение числа госорганов без пересмотра функций усиливает дублирование и повышает издержки экспортёров. Доступ к ВР не упрощается, бюрократическая нагрузка растёт. Анализ опирается на новую институциональную экономику [144, 164]. Как отмечал Д. Норт: «Институты – это "правила игры" в обществе, или, выражаясь более формально, созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» [144]. В настоящем исследовании институциональная среда понимается как формальные и неформальные правила, задающие условия экспорта для предприятий ПП. Регулирующая структура включает государственные органы, которые

отвечают за планирование, контроль качества, сертификацию и поддержку ВЭД, а также меры государственной поддержки. В своих исследованиях Аминов Д.Г. подчёркивает: «Исследование мирового опыта показывает, что стимулирование и реализация экспортного потенциала требует формирования эффективного организационно экономического механизма. Для обеспечения эффективного развития экспортного потенциала страны используют ряд инструментов, среди которых следует выделить: финансовые институты, ориентированные на инвестиционную деятельность и кредитование экспорта; страховые компании, минимизирующие риски экспортной деятельности; информационно аналитические центры, проводящие анализ конъюнктуры внешних рынков и предоставляющие нужную информацию экспортерам; ассоциации экспортеров, представляющие их интересы на национальном, наднациональном и международном уровнях. Практически во всех странах сформированы подразделении министерств и департаменты, специализированные ведомства и организации, деятельность которых направлена на регулирование и стимулирование внешнеэкономической деятельности» [273]. В структуру входят Министерство экономического развития и торговли, Агентство по экспорту, Таможенная служба, налоговые органы, а также учебные и консультационные центры. Холиков Н.Р. [160] дополняет этот перечень. Он относит к институциональной среде МПиНТ, Министерство сельского хозяйства, Таджикстандарт, ТПП и отраслевые региональные структуры и т.д.

Однако приведённый перечень не охватывает ряда специализированных институтов, чьи функции и ограничения непосредственно влияют на ЭП. Во-первых, Комитет по пищевой и перерабатывающей промышленности (Таджикпищепром), согласно Положению № 329 от 07.05.1995, был наделён полномочиями по формированию экспортных ресурсов и внедрению технологий; утратив статус самостоятельного органа, он определил отраслевую институциональную преемственность, однако его наследие в

виде ведомственных регламентов продолжает сдерживать гибкость управления. Во-вторых, Агентство по экспорту (Постановление № 396 от 06.08.2018, статус повышен до центрального органа Постановлением № 590 от 01.11.2024) осуществляет сертификационное содействие, регистрацию продукции за рубежом и обучение экспортёров, но его деятельность дублируется с ТПП, а координация остаётся формальной. В-третьих, «Таджикстандарт», сертифицировавший в 2024 г. 2889 экспортных партий и выявивший более 1,2 млн. кг. некачественной продукции, ориентирован преимущественно на национальные регламенты, что увеличивает издержки экспортёров на 12–15 % за счёт необходимости зарубежного подтверждения соответствия. В-четвёртых, свободные экономические зоны (СЭЗ «Сугд», «Пяндж», «Дангара»), предоставляющие налоговые и таможенные льготы согласно Закону № 1581 от 02.01.2019, остаются анклавными из-за слабой транспортной связанности и дефицита финансирования для резидентов. Международные институты ПРООН, GIZ, ЕАБР, ВБ и ITC ведут проекты по логистике, сертификации FSSC 22000, обучению и т.д. Их работа имеет краткосрочный проектный характер. Она не встроена в национальные стратегии, поэтому системный эффект не достигается. Институциональный ландшафт образуют не менее пяти групп участников. Каждая группа имеет типовые отклонения. Агентство по экспорту и ТПП дублируют функции. Таджикстандарт отличается нормативным консерватизмом, а СЭЗ работают как анклавы, а также донорские программы фрагментарны. Внешне инфраструктура поддержки выглядит внушительно, и она охватывает стратегию, сертификацию, логистику и обучение. При детальном рассмотрении проявляется классическая институциональная ловушка, то есть субъектов много, компетенции размыты, единый координационный центр отсутствует. Предприятие-экспортёр, особенно из числа МСП, вынуждено проходить сложный бюрократический лабиринт, собирая разрешения и справки в различных ведомствах, каждое из которых действует в рамках собственных регламентов, слабо согласованных между собой. Возникает

эффект институциональной избыточности при функциональной недостаточности: органов много, но реальная помощь экспортёру затруднена. Формирование современной институциональной системы регулирования ЭППП определено задачами, зафиксированными в ключевых стратегических документах [18, 22, 24, 26, 27]. Эти документы подчеркивают необходимость перехода от сырьевой модели к производству конкурентоспособной продукции, соответствующей международным санитарным и фитосанитарным требованиям [22; 26]. Однако вступая в полемику с оптимистичными декларациями этих программных документов, следует отметить, что они, как правило, фиксируют желаемое состояние, но не содержат детально проработанных механизмов межведомственной координации и ответственности за результат. Стратегическое планирование зачастую носит формальный характер, так как не подкреплено институциональными преобразованиями, способными изменить саму логику взаимодействия государства и бизнеса.

Разберем детально функции ключевых структур. Министерство экономического развития и торговли курирует стратегическое планирование, координирует экспортную политику и взаимодействует с международными организациями. Предоставление информации, консультаций и содействие в получении международных сертификатов, а также организация участия в международных выставках – это функция Агентства по экспорту. Предоставление льгот и стимулов для производителей – это функция налоговых органов. Необходимо отметить, что за этим перечнем стоят и системные проблемы. Например, функции Агентства по экспорту во многом совпадают с функциями ТПП, и это создаёт путаницу для экспортёров. МПиНТ и Министерство сельского хозяйства реализуют параллельные программы, и это критично, так как ПП находится на стыке СХ и переработки. Таджикстандарт как ключевой орган сертификации ориентирован прежде всего на национальные стандарты, а экспортёрам

нужно подтверждать соответствие международным требованиям. Это влечёт дополнительные и не всегда прозрачные процедуры.

Таким образом, институциональная архитектура, при всей её внешней полноте, страдает от внутренней фрагментарности. Это позволяет сформулировать второй тезис: множественность институтов поддержки экспорта в отсутствие единой цифровой платформы взаимодействия и четких регламентов межведомственной коммуникации создаёт для экспортёра не «единое окно», а «систему коридоров», каждый из которых требует отдельного прохода и отдельного набора документов.

Аналитические материалы по пищеперерабатывающему сектору Таджикистана фиксируют, что: «Ключевой барьер для выхода на премиальные рынки, такие как Европейский Союз, – это неспособность соответствовать жёстким стандартам» [331]. Для допуска на рынок ЕС страна – производитель должна пройти несколько обязательных этапов: «Включение в официальный список третьих стран, которым разрешён экспорт; наличие утверждённой Европейской комиссией национальной программы мониторинга остатков пестицидов и антибиотиков; наличие аккредитованных лабораторий…. Таджикистан этот процесс не прошёл …. отрасль страдает от внутренних структурных проблем. Это мелкотоварность производства… отсутствие кооперации… слабая перерабатывающая инфраструктура: нехватка современных хранилищ и мощностей для очистки, фасовки и брендирования» [331].

Выявленная фрагментарность актуализирует проблему координации трёх субъектов, то есть государства – (органы исполнительной власти, агентства развития), бизнеса – (отраслевые ассоциации, экспортёры ПП) и финансовых институтов – (банки развития, коммерческие кредитные организации). Отсутствие формализованных каналов связи между ними порождает эффект «координационного разрыва». Каждый субъект действует в собственной операциональной логике – государство – в логике контроля и бюджетного цикла, бизнес – в логике текущей ликвидности, финансовые

институты – в логике минимизации кредитного риска. Пересечение этих логик без институционализированных правил взаимодействия генерирует рост трансакционных издержек экспортёра (задержки в подтверждении соответствия, недоступность гарантийных механизмов, асимметрия информации о льготных программах и т.д.).

Для преодоления данного разрыва предлагается создание Координационного совета по развитию ЭППП. Действенность совета обеспечивается тремя регламентами:

Первый – регламент обязательного триангуляционного рассмотрения то ест, любое обращение экспортёра (отказ в сертификации, задержка фитосанитарного контроля, недоступность кредита) автоматически направляется на коллегиальное рассмотрение с участием представителя профильного ведомства, отраслевой ассоциации и уполномоченного банка.

Второй – регламент предварительного согласования мер господдержки. Проекты программ развития экспорта в обязательном порядке проходят экспертизу банков-кредиторов на предмет ликвидности залоговой базы и бизнес-ассоциаций – на предмет реализуемости.

Третий – регламент обратной связи с фиксацией разногласий, то есть протокол каждого заседания содержит раздел «неурегулированные позиции», а также график их устранения с указанием ответственных.

Финансовым обеспечением координации выступает пул объединённого гарантийного фонда, формируемый по принципу «первого транша потерь». Государство вносит резерв на покрытие первоначальных убытков, банки – часть маржи по экспортным кредитам, бизнес-ассоциации – ограниченную ответственность своих участников. Такая конфигурация создаёт прямую заинтересованность всех трёх сторон в работе совета, превращая координацию из декларации в механизм снижения институциональных барьеров.

К нормативно-правовой базе экспорта пищевой продукции относятся законодательные акты, подзаконные документы, технические регламенты, стандарты качества, а также программы развития. В неё входят Закон «О

государственной поддержке предпринимательства», Закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов», Закон «О техническом регулировании» и Таможенный кодекс Республики Таджикистан [145].

Закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» задаёт требования к производству, хранению, транспортировке, а также реализации продуктов питания. Он определяет принципы государственного контроля и надзора, а также порядок сертификации. Документ декларирует гармонизацию с нормами Кодекса Алиментариус. Формально это должно упростить экспортные процедуры, но на практике гармонизация законодательства не означает гармонизацию правоприменения. Инспекционные органы нередко работают по привычным методам контроля, так как эти методы могут расходиться с международно признанными подходами. Для экспортёра возникает неопределённость, то есть закон соответствует международным нормам, а реальные требования контролёров могут быть иными.

Отказ от обязательной сертификации в пользу декларирования соответствия регулируется Законом «О техническом регулировании», и в его основе лежит риск-ориентированная оценка. Это направление к гармонизации с нормами ЕАЭС, ВТО и ISO [127], но при этом конкретные регламенты принимаются медленно. Их применение ограничено нехваткой аккредитованных лабораторий и испытательных мощностей. Предприятия, которым нужно подтвердить соответствие международным стандартам, обращаются в зарубежные органы и соответственно затраты возрастают. Возникает разрыв, то есть правовая база допускает применение мировых норм, но инфраструктура для этого не создана.

Перемещение товаров, таможенные режимы, тарифное и нетарифное регулирование регулируются Таможенным кодексом. Для экспортёров продовольствия важны упрощение процедур, электронное декларирование и снижение логистических издержек, а также административных барьеров. Таможенная инфраструктура модернизируется. Внедряются единое окно и

цифровой документооборот [258], но на практике единое окно часто остаётся техническим решением, а не институциональным. Документы подаются электронно, их рассмотрение по-прежнему требует межведомственных согласований. Сроки таких согласований не регламентированы, цифровизация без перестройки административных процессов даёт ограниченный эффект. В этом аспекте авторы аргументируют: «Для эффективного внедрения ИИ–технологий требуется соответствующая инфраструктура – высокоскоростной интернет, доступ к облачным вычислительным ресурсам, а также наличие квалифицированных специалистов (программистов, дата-сайентистов, аналитиков и т.д.). В Таджикистане уровень проникновения интернета и мобильной связи растёт, однако остаётся ниже среднего мирового показателя…. Тем не менее, сравнительно низкий уровень технологической оснащённости и недостаточная цифровая грамотность персонала тормозят развитие инноваций» [206].

Детальный анализ государственных программ по развитию ПП на период 2020–2025 годов [27] показывает, что предусмотренные ими механизмы носят преимущественно отраслевой характер. Межведомственная координация не предусмотрена: экспорт рассматривается как задача самих предприятий при поддержке отраслевого министерства. Однако реальное продвижение на ВР требует согласованных действий государственных органов, осуществляющих регулирование и контроль внешнеторговой деятельности.

Нормативно-правовая основа отличается прогрессивностью декларируемых положений, но остаётся фрагментарной. Реализация предусмотренных мер идёт медленно, а механизмы реального упрощения административных процедур практически отсутствуют либо малоэффективны. Отсюда следует третий полемический тезис: законодательство создаёт правовые рамки для экспорта, но не формирует функциональную институциональную среду, обеспечивающую снижение

транзакционных издержек экспортёров. Ключевой нерешённый вызов состоит в переходе от формальной гармонизации законодательства к реальной гармонизации практик.

Государственная поддержка ЭО предприятий ПП Таджикистана сочетает финансовые, институциональные и организационные меры. Формально в неё входят льготное кредитование, субсидирование процентных ставок, гранты, налоговые льготы, инфраструктурное обеспечение, кадровая поддержка, информационное и аналитическое сопровождение, участие в выставках, цифровизация процедур и другие инструменты.

Одним из ключевых направлений поддержки модернизации предприятий выступает финансово-кредитное обеспечение. Льготные кредиты выдаются на приобретение оборудования для упаковки, переработки фруктов и овощей, производства молочной продукции и др. Субсидирование процентных ставок позволяет МСБ обновлять технологии. Гранты международных организаций помогают внедрять системы управления качеством, обучать персонал, разрабатывать новые продукты и адаптироваться к требованиям зарубежных рынков [30].

Однако доступ к этим мерам остаётся сложным: процедуры требуют подготовки значительного пакета документов и длительного согласования заявок. Для предприятия, не располагающего собственным юристом или финансовым менеджером, такой барьер зачастую становится непреодолимым. Таким образом, несмотря на формальное наличие ресурсов государственной поддержки, их практическая доступность для производителей остаётся ограниченной.

Организационные меры предусматривают поддержку участия предприятий в международных выставках и бизнес-форумах. Это позволяет устанавливать прямые контакты с покупателями, знакомиться с конкурентами, демонстрировать продукцию и инвестиционные возможности. Государство частично компенсирует расходы, что снижает барьеры для малого бизнеса. Однако результаты такой поддержки зачастую остаются

ограниченными. Предприятия недостаточно подготовлены к подобным мероприятиям, не располагают качественными рекламными материалами и сертифицированными образцами продукции, а также не всегда имеют достаточное представление о целевых рынках и необходимые навыки ведения переговоров.

Одним из инструментов повышения конкурентоспособности является цифровизация экспортных операций. Система «единого окна» позволяет подавать документы в электронном виде и отслеживать ход их рассмотрения, сокращая время прохождения таможенных формальностей. Электронное декларирование, аналитические платформы и интеграция с базами контролирующих органов также направлены на снижение административных барьеров [258]. Однако техническое внедрение цифровых систем не всегда сопровождается соответствующими институциональными изменениями. Электронные документы нередко требуют бумажного подтверждения, а межведомственный обмен данными остаётся недостаточно налаженным. В результате цифровизация выступает лишь надстройкой над прежними административными процессами, не обеспечивая их системной перестройки.

Несмотря на широкий охват, существующие механизмы поддержки характеризуются низкой адресностью, сложностью доступа и недостаточной адаптацией к потребностям различных категорий экспортёров. Отсюда следует четвёртый полемический тезис: государственная поддержка экспорта сохраняет черты административно-распределительной модели, ориентированной на формальное и практически равное распределение ресурсов. Вместе с тем востребована модель сервисной поддержки, учитывающая индивидуальные потребности предприятий и позволяющая снижать барьеры для конкретного производителя

Развитие ЭППП невозможно без эффективной инфраструктуры. Она включает транспортно-логистические системы, холодильные мощности, промышленные и агропромышленные зоны, складские комплексы, а также интеграцию с международными транспортными коридорами. Именно в этой

сфере накопилось наибольшее отставание, хотя в последние годы наметились существенные, но запоздалые изменения.

Холодильные центры имеют критическое значение для экспорта свежих фруктов, овощей, молочной продукции и других скоропортящихся товаров. До недавнего времени дефицит качественных складских помещений классов А и В в Таджикистане был крайне острым: их площадь составляла лишь 10–15 тыс. м², что в десятки раз меньше, чем в соседних странах региона. Все существующие склады были полностью загружены, а новые мощности в течение нескольких лет практически не вводились. Это создавало ситуацию, при которой произведённая качественная продукция теряла товарные свойства ещё до отправки на экспорт либо реализовывалась на внутреннем рынке по заниженным ценам из-за отсутствия условий для её надлежащего хранения до момента экспортной поставки.

Необходимость решения этой проблемы обусловила разработку и принятие Государственной программы развития системы логистики в Республике Таджикистан на 2023–2028 годы [31]. В этом аспекте, посвящённом доступу таджикских товаров на экспортный рынок, отмечается: «Одной из ключевых проблем производителей лимонов являются значительные потери в послеуборочный период, которые могут достигать от 25% – 40% в зависимости от развития стран…. Проблема потери продовольствия и сокращения отходов в последнее время привлекла большое внимание общественности, в рамках всемирных усилий по борьбе с голодом во всём мире и повышения продовольственной безопасности» [178]. Как было отмечено EastFruit: «Фермеры сталкиваются с проблемами правильного хранения лимонов, что приводит к потере качества и вынуждаёт их продавать по текущим ценам…. Эксперты рекомендуют строительство специализированных холодильных установок для улучшения хранения и повышения рентабельности» [312]. Приведённые выше положения и данные свидетельствуют о масштабах послеуборочных потерь. Их причины обусловлены не только технологическими и инфраструктурными

проблемами, связанными с дефицитом холодильных мощностей, но и недостаточной кооперацией производителей. Программа предусматривает модернизацию транспорта, создание логистических центров и складов, а также развитие международного сотрудничества. Она определяет нормативную основу, приоритеты и механизмы поддержки инвестиций в логистику пищевой отрасли. К середине 2025 года начато строительство трёх логистических комплексов общей площадью более 50 тыс. м², предусматривающих создание холодильных складов. Среди объектов – логистический центр в Худжанде, складской парк в Душанбе и частный мультитемпературный комплекс вблизи аэропорта Худжанда. Эти проекты призваны восполнить критический дефицит складских мощностей и создать базу для качественного хранения экспортной продукции [311].

Параллельно страна привлекает ресурсы международных финансовых институтов. Евразийский банк развития в 2025 году представил стратегию развития складской инфраструктуры в ЦА, в которой создание логистических и оптово-распределительных центров, включая холодильные мощности, определено приоритетным направлением для Таджикистана. В рамках этой стратегии предусмотрено финансирование и строительство современных складов для интеграции страны в единую Евразийскую товаропроводящую сеть [291]. Реализация предусмотренных мер расширяет возможности привлечения долгосрочного финансирования и внедрения единых стандартов в логистической инфраструктуре.

Особого внимания заслуживает проект ВБ по созданию агрологистического центра в специальной экономической зоне Согдийской области (Свободные экономические зоны (СЭЗ) «Сугд») [32]. Общий объём инвестиций заявлен в размере $5 млн. Центр призван обеспечить применение международных стандартов сортировки, упаковки, хранения и транспортировки фруктов и овощей, снизить послеуборочные потери, повысить ДС и расширить экспортные возможности. Строительство началось в 2025 году, а ввод объекта в эксплуатацию запланирован на конец 2026 года

[282]. Такие агрологистические центры выступают связующим звеном между производителями и ВР.

СЭЗ служат институциональной платформой для диверсификации и ускоренной индустриализации. Их нормативную основу составляют законодательство о СЭЗ, государственные стратегии и отраслевые программы. Наиболее развитая СЭЗ «Сугд» (Худжанд, с 2009 г.) благодаря близости к транспортным коридорам способствует формированию кластера пищевой переработки, текстильного производства, упаковки и логистики. Резидентам предоставляются налоговые и таможенные льготы, включая освобождение от налога на прибыль, НДС при ввозе оборудования и сырья, а также импортных пошлин [14; 256]. СЭЗ «Пяндж», расположенная на юге страны, ориентирована на трансграничную торговлю, агропереработку и экспорт в Афганистан. СЭЗ «Дангара» специализируется на переработке фруктов, овощей, зерновых и масличных культур [51].

Льготные режимы сокращают транзакционные издержки и повышают эффективность. Однако фактическая отдача от функционирования СЭЗ ограничивается слабой связанностью зон с остальной территорией страны, ненадлежащим состоянием подъездных путей и инженерных сетей, а также ограниченным доступом к кредитованию для потенциальных резидентов. В результате СЭЗ остаются во многом «анклавными» территориями, слабо интегрированными в НЭ.

Развитие международных транспортных коридоров представляет собой один из ключевых факторов формирования устойчивой экономической системы и повышения ЭП. Для Таджикистана, не имеющего выхода к морю, участие в таких коридорах является не просто вопросом транспортной политики, но и важным условием экономического роста и преодоления географической изолированности [42]. Современная транспортная политика ориентирована на формирование комплексных маршрутов, соединяющих страну с ВР Китая, Афганистана и Узбекистана, а также обеспечивающих выход к Каспийскому и Чёрному морям. Данный курс соответствует

региональным инициативам, включая программу Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС), ориентированную на развитие транспортных коридоров, унификацию процедур и мультимодальную интеграцию [22].

Таджикистан участвует в развитии железнодорожной инфраструктуры – системообразующего элемента евразийской транспортной сети, обеспечивающего грузовые перевозки между Европой и Азией [105]. Для республики это создаёт возможности выхода к международным портам через территории соседних стран. Национальная политика также предусматривает модернизацию автодорог, строительство круглогодичных тоннелей и мостов в горной местности [47].

Развитие логистики и холодильных мощностей сдерживается рядом факторов: высокой стоимостью строительства в горных условиях, дефицитом энергоснабжения в отдельных районах и недостаточным притоком частных инвестиций в долгосрочные проекты. Поэтому реализация таких проектов требует активного участия международных доноров и банков развития.

Тем не менее новые инициативы – Государственная программа на 2023–2028 годы, проекты ЕАБР и ВБ, создание первых логистических центров – свидетельствуют о стремлении Таджикистана преодолеть инфраструктурное отставание и заложить основу для модернизации ПП и агропереработки. Успешная реализация этих проектов может стать переломным моментом, позволив сократить потери, повысить качество продукции и увеличить экспортные поставки, а также нарастить долю продукции с высокой ДС.

На этой основе можно сделать следующий вывод: инфраструктурные ограничения, длительное время выступавшие «узким горлышком» ЭП, постепенно преодолеваются, однако этот процесс идёт с запозданием и требует не только строительства объектов, но и институционального сопровождения. Последнее предполагает подготовку кадров для работы в новых логистических центрах, развитие рынка логистических услуг 3PL/4PL

и интеграцию национальной логистической системы в региональные транспортные сети.

ЭППТ в значительной степени определяется характером межгосударственного торгово-экономического регулирования, а также участием страны в международных торговых соглашениях и интеграционных процессах. В этой связи можно выделить несколько ключевых направлений:

Во-первых, это двусторонние и многосторонние торговые соглашения, упрощающие доступ на зарубежные рынки. Таджикистан подписал ряд таких соглашений с государствами Европы, Азии, СНГ, что создаёт правовую основу для снижения тарифных и нетарифных барьеров и расширения географии сбыта. Особое значение имеют соглашения о свободной торговле в рамках СНГ, которые обеспечивают льготный режим для экспорта пищевой продукции на рынки России, Казахстана, Беларуси и других стран [208].

Во-вторых, это регулирование транзита и транспортно-логистической кооперации. Таджикистан активно сотрудничает с соседними странами в развитии логистических центров и предоставлении льгот на железнодорожные перевозки. Это ускоряет доставку экспортных товаров, особенно скоропортящихся продуктов, снижает логистические издержки и повышает конкурентоспособность таджикского экспорта.

В-третьих, внедрение режима авторизованных экономических операторов (AEO). В 2020 году в Таджикистане был введён данный механизм, распространяющийся на операции по импорту, экспорту и транзиту. Его внедрение соответствует международным обязательствам страны и направлено на упрощение таможенных процедур, ускорение оформления, снижение административных и транзакционных издержек [129].

В-четвёртых, международное сотрудничество в сфере облегчения торговли, оказания технической помощи и реформирования торговой инфраструктуры. Грантовые соглашения с МО (например, GIZ) направлены на реализацию мер по облегчению торговли, модернизации процедур и поддержке частного сектора. Это повышает эффективность экспортно-

импортных операций и расширяет возможности экспорта пищевой продукции.

В-пятых, гармонизация стандартов, фитосанитарных и технических требований через международные соглашения и кооперацию. В рамках торговых соглашений и международных обязательств осуществляется согласование технических регламентов, стандартов, а также процедур санитарного и таможенного контроля. Это позволяет экспортёрам проходить сертификацию и соблюдать требования рынков стран-импортёров, снижая риск отказов и задержек на границе [36].

В-шестых, участие в региональных торгово-инвестиционных инициативах. Участие Таджикистана в многосторонних форматах и сотрудничество с соседними странами и международными партнёрами создают возможности для реализации совместных инвестиционных проектов в логистике, транспорте и переработке. Это позволяет снижать издержки, повышать качество экспорта и расширять возможности для СХ и пищевых предприятий.

Однако, оценивая эффективность межгосударственного регулирования, нельзя не отметить сохраняющиеся вызовы. Реализация подписанных соглашений часто сталкивается с административными барьерами на национальном уровне, недостаточной информированностью бизнеса о предоставляемых преференциях, а также с сохраняющимися различиями в технических регламентах и процедурах подтверждения соответствия. Гармонизация законодательства не всегда означает гармонизацию правоприменительной практики на границе.

Исходя из этого, можно сделать следующий вывод: межгосударственные соглашения формируют благоприятные внешние условия для развития экспорта, однако внутренние институциональные ограничения и недостаточная инициативность государственных органов не позволяют в полной мере реализовать имеющийся экспортный потенциал.

В 2024 году на восьми ведущих предприятиях ПП Согдийской области при участии ОАО «Нексгол Груп» проведена диагностика транзакционных издержек, включая оценку потерь, обусловленных бюрократическими процедурами [144; 159]. Дублирование функций Агентства по экспорту и ТПП увеличивает сроки оформления одного контракта на 16–20 рабочих дней. Для скоропортящихся товаров это означает потерю 5–8% годового ЭП.

Внедрение электронного декларирования, несмотря на сохраняющиеся проблемы с его настройкой, позволило сократить сроки оформления на 24–28%. У активных пользователей отмечен рост конкурентоспособности на 8–10%. Налоговые льготы повышают рентабельность поставок на 5–8%, однако ими охвачено лишь 14% крупных экспортёров. Сертификационная инфраструктура Таджикстандарта ориентирована на национальные регламенты, что обусловливает дополнительные издержки и снижает эффективный ЭП на 12–15%. Переход к зарубежным лабораториям позволяет устранить эту потерю, но существенно увеличивает стоимость сертификационных процедур.

Интегральная оценка получена методом взвешенного суммирования с нормализацией показателей относительно максимального теоретического уровня. Максимальное значение достигается при наличии полноценно функционирующего механизма «единого окна», межведомственной координации и предсказуемости контрольных процедур. При текущей институциональной архитектуре реализуется лишь 52–60% ЭППП. Институциональные механизмы оказывают на него существенное, но преимущественно негативное влияние. В сложившихся условиях институты выступают не столько движущей силой развития, сколько фактором, ограничивающим реализацию ЭП.

Таким образом, можно сформулировать следующие выводы, имеющие значение для теории и практики государственного и межгосударственного регулирования ЭППП:

- институциональная структура поддержки экспорта охватывает многие сферы. Однако её внешняя разветвлённость сочетается с дублированием функций, отсутствием централизованной координации и фрагментарностью межведомственного взаимодействия. Нет единого координационного центра и цифровой платформы обмена информацией. Взаимодействие с государственными органами зачастую превращается в последовательность бюрократических процедур вместо функционирования удобного механизма «единого окна». Экспортёр вынужден проходить множество этапов, при этом количество институтов само по себе не свидетельствует об эффективности системы. Необходим переход от модели присутствия к модели результата, при которой эффективность поддержки оценивается не количеством ведомств, а реальным снижением издержек бизнеса;
- нормативно-правовая база формально соответствует международным требованиям. Она декларирует поддержку экспорта и гармонизацию требований, однако на практике наблюдается разрыв между нормативными положениями и их реализацией. Законы принимаются, но технические регламенты внедряются медленно. Аккредитованных испытательных лабораторий недостаточно, а действующие не всегда функционируют эффективно. Межведомственное взаимодействие при предоставлении государственных услуг остаётся непрозрачным и запутанным. Эти недостатки сводят к минимуму практическую отдачу от принятия новых законов. Без перестройки административных процедур ожидать существенных результатов не приходится;
- инфраструктурные ограничения длительное время сдерживали развитие ЭП. Не хватало современных холодильных мощностей, складов классов А и В, а также агрологистических центров. Это приводило к потерям продукции и ограничивало возможности выхода на отдалённые рынки. Принятые программы и начатые проекты создают предпосылки для преодоления инфраструктурного отставания. Строятся логистические

комплексы, развиваются СЭЗ, привлекаются международные финансовые институты и т.д. Однако успех зависит не только от создания инфраструктурных объектов, но и от развития сопутствующих услуг, подготовки квалифицированных кадров и интеграции национальной логистической системы в региональные сети;

- межгосударственное регулирование и участие в международных торговых соглашениях создают благоприятные внешние условия для развития экспорта. Однако реализацию предоставляемых ими преимуществ ограничивают внутренние институциональные барьеры, включая недостаточную информированность бизнеса, сложность административных процедур и другие ограничения на национальном уровне;

Обобщая результаты анализа, можно сделать вывод, что механизм государственного и межгосударственного регулирования ЭППТ находится в стадии активного формирования, однако пока не отвечает в полной мере современным вызовам и имеющимся возможностям. Основное противоречие заключается в разрыве между институциональным дизайном, ориентированным на контроль и формальное присутствие, и реальными потребностями экспортёров, которым необходимы сервисная поддержка, снижение барьеров и предсказуемость регуляторной среды. Преодоление этого разрыва требует не столько создания новых институтов, сколько изменения принципов функционирования существующих: перехода от административно-контрольной парадигмы к сервисно-ориентированной, от фрагментарности к интеграции, от формальной гармонизации к реальному упрощению процедур.

2.3. Модель прогнозирования развития экспортного потенциала в условиях глобальных вызовов

В условиях ускоренной глобализации ПП выступает важным драйвером МТ. Она играет значимую роль в обеспечении ПБ и устойчивости НЭ. Согласно прогнозам OECD–FAO, до 2034 года рост мирового спроса на

продовольствие будет определять динамику сельскохозяйственных рынков и расширение ЭП отрасли [87]. Актуальные тенденции мировых продовольственных рынков представлены в докладе ФАО [52].

Вместе с тем ГВ усложняют развитие ЭП. К ним относятся климатические изменения, геополитические конфликты, экономическая волатильность и фрагментация торговли. В таких условиях линейные прогнозы не позволяют в полной мере учитывать возникающие риски и структурные изменения. В связи с этим оценка перспектив развития требует многофакторных и адаптивных подходов.

Классификация моделей прогнозирования ЭППП представлена на рис. 2.1.

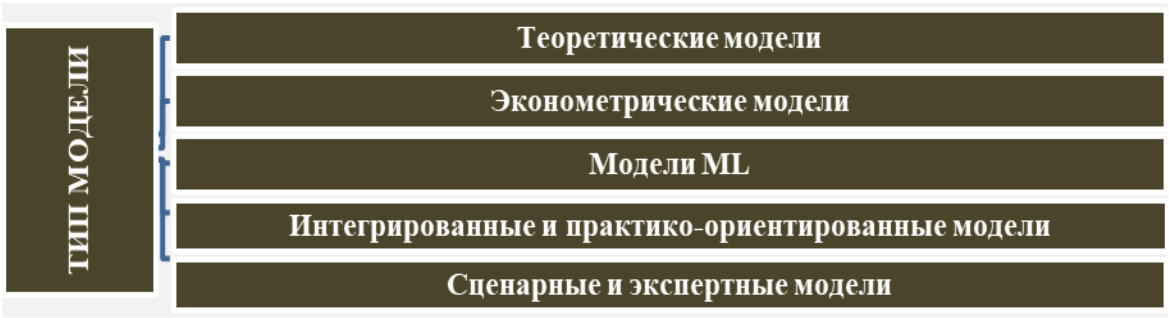


Рисунок 2.1. Модели прогнозирования развития ЭППП

Источник: составлено автором на основе [39; 40; 62; 87; 90; 112; 144]

Отраслевая специфика ПП – повышенные требования к качеству, санитарные нормы, логистические ограничения – определяет выбор моделей.

Перечень базовых теоретических конструкций для прогнозирования динамики ЭП приведён на рисунке 2.2.

Теория сравнительных преимуществ Д. Рикардо и индекс выявленных сравнительных преимуществ Б. Балассы (RCA) остаются основой для определения экспортной специализации. Однако они дают лишь приблизительную оценку, поскольку сравнительные преимущества не только обусловлены природными ресурсами, но и формируются под воздействием инвестиций и технологического развития. Поэтому данная модель необходима, но недостаточна и требует дополнения динамическими и институциональными подходами [166].



Рисунок 2.2. Теоретические модели прогнозирования развития ЭППП

Источник: составлено автором на основе [90, 144, 150, 159, 166, 193]

Модель КП М. Портера смещает акцент с природных факторов на созданные конкурентные преимущества, формируемые под воздействием факторных условий, спроса, смежных отраслей, стратегий фирм и конкуренции [90]. Характеристики модели применительно к ЭППП представлены на рис. 2.3.



Рисунок 2.3. Характеристики модели сравнительных преимуществ применительно к ЭППП

Источник: составлено автором на основе [52, 150, 166, 301]

Применительно к ПП модель анализирует не объёмы вывоза, а глубину переработки, культуру качества, логистику и брендинг. Прогноз ориентирован на структурные сдвиги, а не на экстраполяцию прошлых

поставок. В этом контексте о теории жизненного цикла исследователь Р. Вернон отмечает: «Продукт проходит стадии внедрения, роста, зрелости и спада, и его экспортная динамика меняется в зависимости от стадии. Для ПП это применимо к функциональному питанию, органическим продуктам, растительным альтернативам мясу» [193]

Модели институционального развития [76; 144; 159] связывают конкурентоспособность с качеством регулирования, защитой прав собственности и соблюдением стандартов качества. Санитарные и фитосанитарные нормы имеют ключевое значение для ПП. Без взаимного признания сертификатов и оперативной работы таможенных органов благоприятные климатические условия и современное оборудование не дают ожидаемого эффекта. Три теоретические модели и их характеристики представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 –Характеристика теоретических моделей прогнозирования ЭППП

Модель	Содержание	Преимущества	Ограничения
Сравнительных преимуществ (Рикардо - Баласса)	Оценка конкурентоспособности через индекс RCA	Простота расчётов; выявление сильных экспортных ниш	Не учитывает инновации, качество, изменения спроса; не подходит для высокотехнологичных продуктов
КП (Портер)	Оценка факторов: ресурсы, спрос, стратегии фирм, смежные отрасли	Учитывает широкий спектр факторов; выявляет долгосрочные преимущества	Субъективность оценки факторов; требует больших массивов данных
Жизненного цикла продукта (Вернон)	Определяет экспортные возможности через этапы развития продукта	Учитывает динамическую природу продуктов	Сложность точного определения стадии; слабо применима к быстро меняющимся продуктам
Институционального развития (Норт, Уильямсон)	Учитывает влияние регуляторов, стандартов, сертификации	Учитывает законодательство и стандарты; предсказывает влияние норм на ЭП	Сложность адаптации для стран с разным уровнем институционального развития

Источник: составлено автором на основе данных [76; 90; 144; 159; 166; 193]

Теоретические конструкции отражают лишь отдельные стороны ЭП, поэтому ни одна из них сама по себе не обеспечивает надёжной основы для

прогнозирования. Для повышения обоснованности оценок необходимо интегрировать подходы, основанные на теориях сравнительных преимуществ, конкурентных стратегий, стадий жизненного цикла и институциональных рамках. Их сочетание создаёт теоретическую основу для построения эконометрических и компьютерных моделей, позволяющих оценивать влияние различных факторов на экспорт. Вместе с тем сезонность производства и зависимость от рыночного спроса усложняют применение таких моделей в ПП. Типы моделей представлены на рис. 2.4.

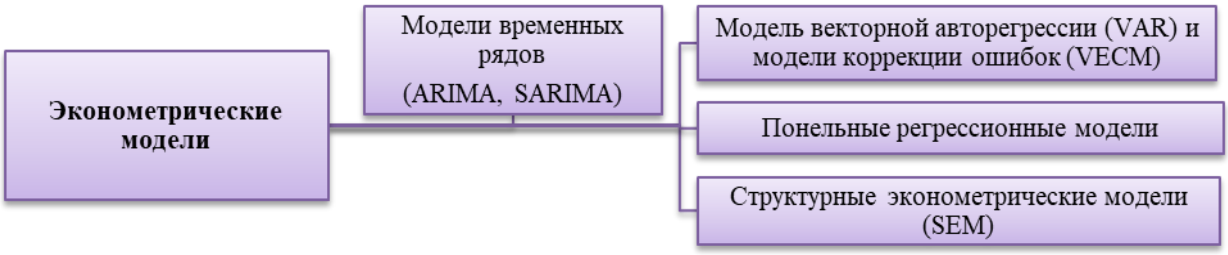


Рисунок 2.4. Эконометрические модели прогнозирования развития ЭППП

Источник: составлено автором на основе [30; 40; 62; 112; 188]

Для краткосрочного и среднесрочного прогнозирования используется ARIMA и SARIMA [39; 40]. Эти инструменты просты и надёжны. Характеристика моделей дана на рис. 2.5.



Рисунок 2.5. Характеристики моделей временных рядов

Источник: составлено автором на основе [39; 40; 188]

Взаимное влияние цен, валютных курсов, объёмов производства и переработки, а также тарифов на экспортные потоки позволяют оценивать модели VAR и VECM (рис. 2.6) [188].

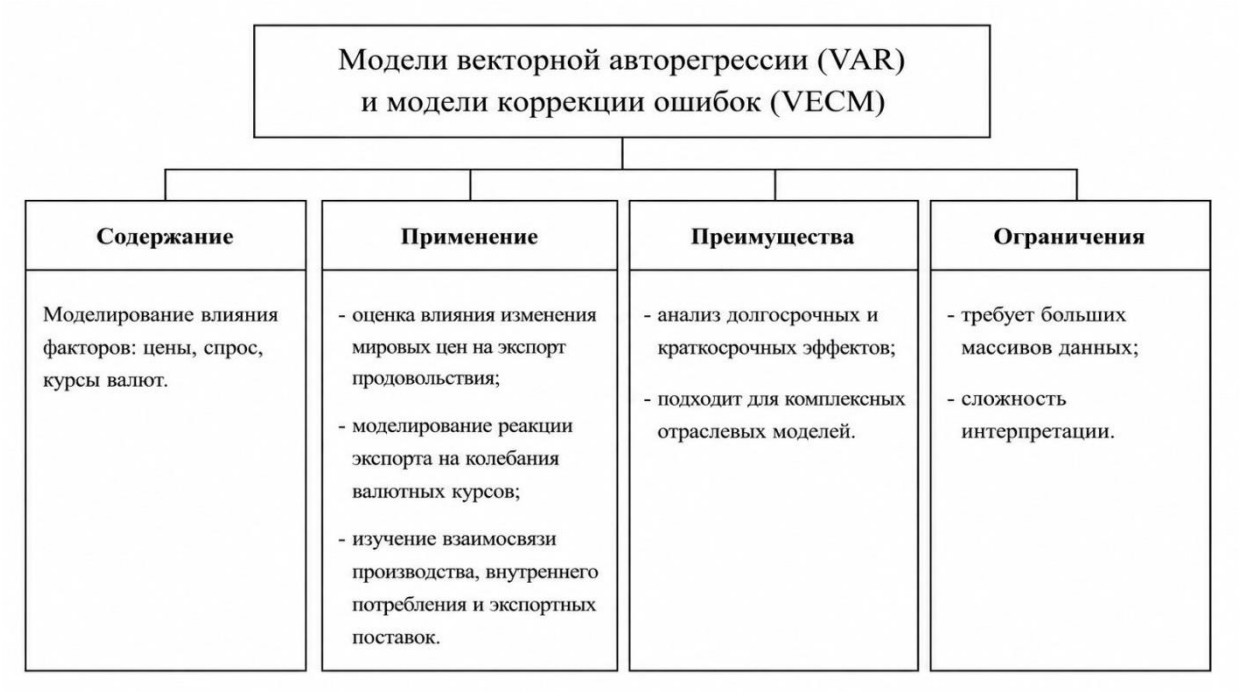


Рисунок 2.6. Характеристики VAR и VECM моделей

Источник: составлено автором на основе [62; 112; 188]

VAR-модель позволяет оценивать взаимосвязи между факторами и реакцию экспорта на внешние шоки, а VECM выявляет долгосрочные равновесные соотношения между переменными.

Панельные регрессии, основанные на данных по странам и регионам за длительные периоды, дают возможность сравнивать факторы ЭП [112], учитывая различия в уровне аграрного развития, инфраструктуре, логистике, государственной поддержке, глубине переработки и соблюдении стандартов качества. Такой подход позволяет оценивать эффективность тарифного и нетарифного регулирования, выявлять КП регионов и определять роль институтов. По сравнению с моделями, основанными только на временных рядах, панельный анализ позволяет учитывать межрегиональные и межстрановые различия.

Структурные эконометрические модели (SEM) представляют собой системы взаимосвязанных уравнений, отражающих особенности поведения и

взаимодействия субъектов продовольственного рынка, включая производителей, переработчиков, потребителей, экспортёров и государственные органы [62]. Данные модели позволяют анализировать сложные причинно-следственные связи; их ключевые свойства представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Структурные эконометрические модели (SEM)

Применение	+	–
– моделирование последствий изменения экспортных тарифов; – прогнозирование реакции рынка на субсидии; – анализ цепочек ДС.	– высокая аналитическая глубина; – возможность моделировать сложные связи.	– высокая сложность построения; – необходимость экспертной калибровки параметров.

Источник: составлено автором на основе [62, 112]

Структурные модели рассматривают ПП как систему, в которой изменение одного элемента – например, введение обязательной цифровой маркировки – может запустить цепную реакцию: изменяются экспортные потоки, загрузка перерабатывающих мощностей, объёмы внутреннего потребления и цены. Высокая аналитическая глубина SEM сочетается со сложностью их построения и необходимостью экспертной калибровки параметров. Это ограничивает широкое применение данных моделей, но делает их особенно значимыми для стратегического прогнозирования. А.А. Курбонзода в своём исследовании доказывает, что «Связь между показателями объема производства и объема экспорта пищевой продукции не может быть полностью обрисована при наличии многоуровневых факторов…. Модель нелинейной регрессии связана с объемом экспорта пищевой продукции на сумму 47,9 млн. долл. США с высоким качеством…. Коэффициент корреляции составил 0,9659, а коэффициент детерминации R^2 = 0,9329…. Доказывает высокую степень взаимосвязи» [276]. Прогнозирование экспортных цен на продукцию Таджикистана требует учёта факторов различных уровней. Это подтверждается результатами моделирования, представленного в параграфе 5.3. Разработанная модель DAFRM-EP (динамическая асимметричная нечётко-регрессионная модель)

позволяет оценить влияние совокупности таких факторов на экспортные цены.

Для обработки большого массива разнородных данных использован факторный анализ. Он позволяет выявлять общие скрытые (латентные) переменные и сводить множество исходных показателей к нескольким обобщённым факторам. В частности, учитываются объёмы производства, цены, логистические издержки, сроки сертификации, таможенные пошлины и институциональные индексы [62, с. 245–267; 12, с. 89–112].

Сам процесс состоит из трёх шагов. Сначала собирается матрица данных, потом факторы выделяются методом главных компонент с вращением варимакс. Наконец, рассчитываются факторные значения для регрессионных моделей [39, с. 112–128; 40, с. 89–105]. Как утверждает А.В. Васильченко: «Двухфакторная структура, включающая рыночные и государственные факторы, объясняет более 60% дисперсии экспортных потоков. Межстрановые факторные модели позволяют ранжировать государства по интегральному индексу потенциала и выявлять структурные диспропорции» [215, с. 28-33]. Для Таджикистана факторный анализ даёт три результата: «Идентификацию доминирующих ограничений (институциональных и логистических) с ранжированием их вклада; построение интегрального индекса для межфирменных сопоставлений; кластеризацию предприятий для дифференциации мер господдержки» [210, с. 78–81]. Ограничение метода заключается в его дескриптивном характере: он фиксирует закономерности вариации показателей, но не устанавливает причинно-следственных связей [62, с. 250–253]. Поэтому факторный анализ используется как промежуточное звено между теоретическим моделированием и эконометрическим прогнозированием, обеспечивая эмпирическую основу для спецификации регрессионных моделей.

Полемизируя с распространённым мнением о том, что эконометрические модели являются «объективным» инструментом прогнозирования, следует подчеркнуть их принципиальную зависимость от

качества данных, спецификации модели и допущений о стабильности связей. В условиях ГВ структурные сдвиги становятся нормой, а не исключением. Поэтому эконометрические прогнозы требуют постоянной калибровки и верификации, а также дополнения качественными методами.

В условиях цифровизации ML позволяет выявлять скрытые зависимости и прогнозировать экспортные потоки. Подходы ML систематизированы на рис. 2.7.



Рисунок 2.7. Подходы ML к прогнозированию развития ЭППП

Источник: составлено автором на основе [168; 173; 176]

Ансамблевые методы (Random Forest, Gradient Boosting) занимают особое место в прикладном прогнозировании благодаря предсказательной силе и устойчивости к шуму [167]. Random Forest строит множество независимых деревьев решений на бутстрэп – выборках, усредняя их прогнозы. Л. Брейман определяет: «Комбинацию древовидных предикторов, что каждое дерево зависит от значений случайного вектора, выбранного независимо и с одинаковым распределением для всех деревьев в лесу» [167, с. 5]. Это обеспечивает устойчивость к переобучению. Градиентный бустинг строит деревья последовательно, обучая каждый следующий этап на ошибках предыдущего, что даёт высокую точность, но требует тщательной настройки гиперпараметров.

Нейросетевые архитектуры – LSTM и CNN – открывают возможности для анализа временных последовательностей [180]. LSTM благодаря механизму «долгой краткосрочной памяти» и системе управляющих гейтов устраняет проблему исчезающих градиентов. С. Хохрайтер и Дж. Шмидхубер отмечали: «Обучение сохранению информации на протяжении

длительных временных интервалов с помощью рекуррентного обратного распространения занимает очень много времени, в основном из-за недостаточного, затухающего обратного потока ошибки» [176]. Именно для решения этой проблемы была разработана архитектура LSTM.

В прогнозировании экспорта ансамблевые методы применяются для оценки спроса, определения вероятности выхода на новые рынки, классификации продуктов по уровню ЭП и выявления аномалий (фальсификация, контрабанда). CNN эффективны для выявления локальных паттернов, однако их применение ограничивается нестационарностью структурных связей. Изменение фитосанитарных регламентов или перестройка логистических маршрутов нарушают исторические закономерности, на которых обучается модель. В рамках диссертационного исследования CNN рассматриваются как инструмент разведочного анализа, но не как самостоятельный инструмент долгосрочного прогнозирования. Итоговые прогнозные сценарии (глава V) базируются на сочетании эконометрических моделей и ансамблевых методов ML (Random Forest, CatBoost), позволяющих учитывать нелинейные зависимости и неоднородность данных.

Таблица 2.3 – Сравнительные характеристики ML-моделей прогнозирования ЭППП

Метод	**Принцип**	**Сильные стороны**	**Ограничения**	**Применение в ПП**
1	2	3	4	5
Random Forest	Множество независимых деревьев на бутстрэп-выборках	Устойчивость к переобучению; работа со смешанными признаками; оценка важности признаков	Ограниченная интерпретируемость; ресурсоёмкость больших ансамблей	Прогноз спроса; классификация продуктов по уровню ЭП; детекция аномалий
Gradient Boosting (XGBoost, CatBoost)	Последовательное построение деревьев на ошибках предыдущих	Высокая точность; кастомизация функций потерь; работа с категориальными данными	Требует настройки гиперпараметров; склонность к переобучению	Прогноз экспортных потоков; оценка вероятности выхода на новые рынки

Продолжение таблицы 1.4.

1	2	3	4	5
LSTM	Рекуррентная сеть с механизмом «долгой краткосрочной памяти»	Сохранение долговременных зависимостей; устойчивость к исчезающим градиентам	Требует больших данных; чувствительна к шуму; сложность интерпретации	Прогноз валютных и товарных котировок; моделирование поведения клиентов во времени
CNN	Свёрточная сеть с локальными фильтрами	Автоматическое извлечение локальных паттернов; инвариантность к сдвигам	Требует структурированных данных; нестационарность связей разрывает паттерны	Разведочный анализ: выявление скрытых периодичностей, детекция аномалий

Источник: составлено автором на основе данных [62; 167; 177; 178; 198]

Методы классификации и кластеризации – метод опорных векторов (SVM) и алгоритм k – средних (k – means) – сохраняют свою актуальность для задач сегментации рынков, классификации продуктов и стран по уровню ЭП, выявления однородных групп экспортёров или импортеров [168]. Главное, что стоит вынести из анализа методов ML, это то, что даже при высокой точности прогнозов нельзя думать, что они знают всё. ML работает с прошлыми данными и не может предсказать что-то совершенно новое. Поэтому, когда речь идет о внешней торговле, нужен комплексный подход. Нужно сочетать ML с мнением экспертов, анализом сценариев и пониманием того, как меняются институты. Задачи прогнозирования экспорта сложны и многогранны, особенно в условиях ВР. Поэтому необходимо переходить от использования отдельных методов к разработке комплексных моделей. Их назначение должно заключаться не только в прогнозировании экспортной динамики, но и в информационной поддержке принятия стратегических решений. Классификация таких интегрированных и ориентированных на практику моделей представлена на рис. 2.8.



Рисунок 2.8. Интегрированные и практико-ориентированные модели прогнозирования ЭППП

Источник: составлено автором на основе [81; 87; 144]

Интегрированные модели SWOT/PESTEL представляют собой инструменты стратегического анализа, позволяющие оценить внутренние возможности компании и состояние внешней среды. Модель PESTEL рассматривает внешнюю среду по шести направлениям. Каждое из них может стать источником как возможностей, так и угроз для экспорта. SWOT-анализ, в свою очередь, выявляет сильные и слабые стороны отрасли, предприятий и их инфраструктуры, а также внешние возможности и угрозы. Совместное применение этих моделей позволяет соотнести изменения внешней среды с внутренними характеристиками предприятий и определить направления адаптации к условиям неопределённости.

Модели оценки экспортной готовности показывают, насколько компания подготовлена к устойчивой деятельности на внешних рынках. Основные составляющие такой оценки – производственные мощности, качество продукции, логистика, финансовое обеспечение, валютные риски, кадровый потенциал, цифровые инструменты и сертификация. Основные компоненты моделей представлены на рис. 2.9.

Такой подход помогает определить, какие именно вложения дадут наибольший рост экспорта.

Оценка динамики экспортной конкурентоспособности становится важным инструментом анализа экспортной деятельности. Она позволяет

определить вклад отдельных этапов производственно-логистической цепочки в формирование конкурентных позиций продукции на международных рынках. В условиях глобализации и усложнения международных продовольственных цепочек именно рост экспортной конкурентоспособности во многом определяет результативность деятельности отраслей, ориентированных на ВР.



Рисунок 2.9. Компоненты модели экспортной готовности

Источник: составлено автором

Сценарные и экспертные модели занимают важное место в прогнозировании развития экспорта агропродовольственной продукции. Они учитывают множественность возможных вариантов развития событий, неопределённость внешних условий и сложную структуру рынков. В отличие от статистических моделей, основанных преимущественно на ретроспективных данных, такой подход сочетает количественные расчёты с экспертными оценками. Он объединяет мнения практиков, тенденции глобальных рынков и изменения в структуре поставок. Сценарные модели позволяют формировать альтернативные траектории развития экспорта и оценивать последствия технологических сдвигов, изменений конкурентной среды, логистических ограничений, торговых барьеров и внешних шоков. Фрэнк Найт отмечает: «Неопределенность следует понимать в смысле, радикально отличающемся от привычного понятия риска…. Оказывается, измеримая неопределенность, или собственно “риск”, как мы будем

использовать этот термин, настолько отличается от неизмеримой, что по сути вообще не является неопределенностью» [70]. Данное разграничение имеет принципиальное значение для прогнозирования ЭП. Геополитические шоки, климатические аномалии и технологические разрывы характеризуются высокой неопределённостью и ограниченной возможностью вероятностной оценки. Поэтому целесообразно сочетать сценарный подход с нечётко-регрессионным моделированием. На рисунке 2.10 представлены основные типы сценариев и подход к оценке влияния факторов в рамках сценарного прогнозирования.

Вместе с тем сценарные модели прогнозирования ЭППП имеют методологические ограничения, если не учитывают в качестве самостоятельных переменных три группы внешних факторов: волатильность мировых цен, логистические ограничения и геополитические риски.

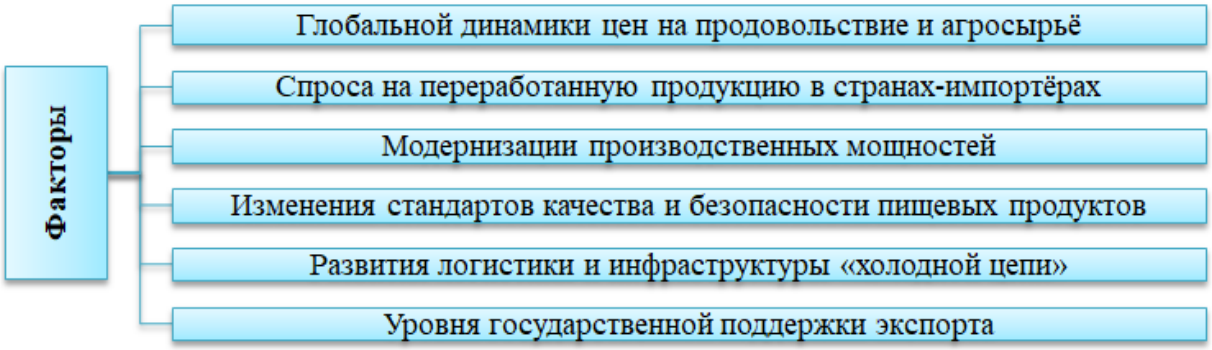


Рисунок 2.10. Оценки влияния факторов в модели сценарного прогнозирования в ПП

Источник: составлено автором на основе [81]

Волатильность цен на продовольствие, вызванная спекулятивными операциями, экспортными эмбарго и климатическими шоками, нарушает допущение о линейной экстраполяции выручки экспортёра, снижая надёжность стандартных ARIMA-прогнозов в периоды резких ценовых скачков [52; 87]. Логистические ограничения – дефицит контейнеров, рост фрахтовых ставок, несогласованность процедур фитосанитарного контроля на транзитных маршрутах – для стран, не имеющих выхода к морю, таких

как Таджикистан, трансформируются из операционных издержек в структурный барьер, способный привести к полной остановке экспортных поставок независимо от ценовой конъюнктуры.

Последствия геополитических рисков, таких как торговые войны, санкции и смена транзитных режимов, накапливаются нелинейно. Они проявляются в росте страховых премий, задержках расчётов и дефиците торгового финансирования. Такие эффекты невозможно адекватно отразить с помощью обычных бинарных фиктивных переменных в классических регрессиях [200]. Поэтому точечные прогнозы дополняются сценарным подходом, основанным на гибких допущениях: диапазонах колебаний цен, фактической пропускной способности логистических коридоров и уровне политических рисков в странах-транзитёрах. Научная литература предлагает разные траектории: инерционные, инвестиционно-инновационные, рисковые, ресурсно-ограниченные и др. Каждый такой сценарий позволяет просчитать экспортную структуру, динамику ДС, глубину переработки сырья, встраивание в глобальные агроцепочки, стрессоустойчивость к ценовым шокам и др.

При нехватке данных или высокой неопределенности сценарное прогнозирование опирается на экспертные модели. Ключевые инструменты здесь - метод Делфи, панели экспертов и морфологический анализ Цвикки и кросс-импакт анализ. Например, Дельфи помогает достичь консенсуса по главным драйверам экспорта: качеству сырья, глубине переработки, стандартам, упаковке, логистике, конкуренции и т.д.

Обзор, переведённый выше, формирует методологическую базу для исследования в главе V, и последующий анализ будет опираться на три инструмента. Первый – эконометрика (ARIMA, множественная регрессия) для консервативных прогнозов экспорта продовольствия и ВВП Таджикистана до 2044 года и второй – ML-алгоритмы (Random Forest, CatBoost, MLP) для выявления нелинейных связей между экспортом, макроэкономикой и институтами. Третий – сценарный подход,

сравнивающий инерционный путь с целевым сценарием (на базе механизмов модернизации и ГЧП из параграфов 5.1 и 5.2).

Гибридный подход статистически верифицирует прогнозы и улавливает сдвиги в институтах, как требует методология главы. Обзор моделей выявил их общий недостаток: ни одна не охватывает сразу нелинейность, асимметрию рисков и структурные сдвиги. ARIMA и VAR предполагают стабильность связей, а ML-алгоритмы (Random Forest, LSTM) теряют точность при разрывах трендов. Этот пробел закрывает разработанная и верифицированная модель DAFRM-EP, опирающаяся на концепцию нечёткой линейной регрессии Х. Танаки. Как отмечает Танака, «в отличие от классической регрессии, где отклонения считаются случайными ошибками, в нечёткой регрессии эти отклонения зависят от неопределённости структуры системы» [190]. Её отличие – аппроксимация каждого коэффициента регрессии нечётким числом L-R-типа с асимметричной триадой (α, c, d), что позволяет раздельно учитывать ускоряющий эффект позитивных шоков и деструктивное воздействие негативных.

$$Y_t = \tilde{\beta}_0 + \sum_{i=1}^{n} \tilde{\beta} i\, X_{i,t} + \tilde{\gamma} Y_{t-1} + \tilde{\varepsilon}_t \qquad (2.1)$$

где Y_t – нечёткое прогнозируемое значение объема экспорта ПП республики в период t;

Y_{t-1} – лаговый эндогенный параметр, отражающий производственно-логистическую инерционность отрасли;

$X_{i,t}$ – дефазифицированные детерминированные значения экзогенных факторов;

$\tilde{\beta}_0, \tilde{\beta} i, \tilde{\gamma}$ – расчетные нечеткие асимметричные коэффициенты регрессии;

$\tilde{\varepsilon}_t$– нечеткий остаток модели.

Спецификация каждого нечёткого коэффициента $\tilde{\beta} i$ задаётся в виде асимметричного нечёткого числа L–R типа посредством кортежа параметров $(\alpha_i, c_i, d_i)_{LR}$. Здесь под величиной α_i понимается модальное значение (центр),

под c_i – левая полуширина нечёткости (нижняя граница макроэкономического риска), а под d_i – правая полуширина (верхняя граница потенциала) [190]. Функция принадлежности коэффициента формализуется следующим образом:

$$\mu\beta_i(x) = \{L((\alpha_i - x)/c_i), \quad \text{при } x \leq \alpha_i, c_i > 0 \tag{2.2}$$

$$\mu\beta_i(x) = \{R((x - \alpha_i)/d_i), \quad \text{при } x > \alpha_i, d_i > 0 \tag{2.3}$$

Для проведения расчётов функции скейлинга приняты в линейной форме: L(z)=R(z)=max(0,1-z). Необходимость использования асимметричной триады (α_i,c_i,d_i) продиктована тем, что негативные шоки (резкие девальвационные скачки валют стран-партнёров, введение нетарифных ограничений) оказывают на экспортный тренд Таджикистана куда более мощное деструктивное давление, нежели позитивные сдвиги конъюнктуры.

Информационный контур модели разбит на три сквозных аналитических блока, сформированных по результатам статистического мониторинга за ретроспективный период:

1. Ресурсный базис внутренних мощностей – валовой сбор профильного СХ сырья в Таджикистане, индекс физического объема инвестиций в основной капитал перерабатывающего сектора, коэффициент износа основных фондов пищевых предприятий.

2. Монетарно-валютный фильтр – индекс реального эффективного валютного курса сомони (REER), динамика кросс-курсов TJS/RUB и TJS/USD, а также инфляционный дифференциал между Таджикистаном и ключевыми странами-импортерами.

3. Внешнеторговая конъюнктура-абсорбционная емкость целевых рынков сбыта (страны ЕАЭС и ЦА), траектория изменения тарифных ставок и уровень фитосанитарных барьеров.

Процедура фазификации исходных массивов реализуется на основе плотности распределения исторических данных. Идентификация вектора нечётких асимметричных параметров модели $A(\tilde{\beta}_0, \tilde{\beta}_1, \ldots, \tilde{\gamma})$ осуществляется с

опорой на принцип расширения триады при минимизации общего индекса размытости прогнозных значений. Главное условие – гарантированное попадание фактических исторических точек в расчётный нечеткий конус с заданной степенью достоверности h (h ∈ [0, 1] по критерию Танаки [190]:

$$\min\sum_{i-1}^{T}[(c_0 + d_0) + \sum_{i-1}^{n}(c_i + d_i)X_{i,t} + (c_\gamma + d_\gamma)Y_{t-1} \quad (2.4)$$

при системе жестких ограничений для каждого временного интервала t:

$$\alpha_0 + \sum_{t-1}^{n} a_i X_{i,t} + a_\gamma Y_{t-1} + (1-h)\left(d_0 + \sum_{t-1}^{n} d_i X_{i,t} + a_\gamma Y_{t-1}\right) \geq Y_t^{fact} \quad (2.5)$$

$$\alpha_0 + \sum_{t-1}^{n} a_i X_{i,t} + a_\gamma Y_{t-1} - (1-h)\left(c_0 + \sum_{t-1}^{n} c_i X_{i,t} + c_\gamma Y_{t-1}\right) \leq Y_t^{fact} \quad (2.6)$$

где Y_t^{fact} – фактический объем экспорта ПП в году t.

Включение лагового оператора Y_{t-1} позволяет эндогенно учесть долгосрочные мультипликативные эффекты от инвестиционных программ, реализуемых в рамках НСР РТ - 2030 [22].

На основе разработанной динамической системы строятся долгосрочные прогнозные сценарии ЭП по трем альтернативным траекториям:

- инерционная (пессимистическая) – фиксация текущей сырьевой структуры АПК при высокой зависимости от импорта упаковочных технологий, высокая волатильность курса сомони и нарастание транзитных барьеров в регионе;
- модернизационная (базовая) – устойчивое расширение мощностей по переработке сырья, повсеместное внедрение стандартов ISO и HACCP в Согдийской и Хатлонской областях, стабилизация паритета покупательной способности TJS/RUB в рамках процессов региональной интеграции;
- инновационно-прорывная (оптимистическая) – глубокая кластеризация пищевой индустрии, развертывание сквозных цифровых торгово-логистических коридоров, переход на прямые клиринговые контракты в национальных валютах (нивелирование USD-шоков) при государственном субсидировании высокотехнологичного экспорта.

Окончательный перевод интервальных нечётких прогнозов в точечные плановые индикаторы осуществляется по модифицированному методу центра тяжести (Centroid Method). Предложенная методика закладывает математический аппарат для последующей эмпирической верификации (глава V) и может быть адаптирована как для отраслевого, так и для корпоративного уровня прогнозирования.

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов относительно роли и места моделей прогнозирования в развитии ЭППП в условиях ГВ.

Во-первых, не существует единственной «лучшей» модели прогнозирования. Каждый метод – от классических теорий МТ до сложных нейросетевых архитектур – имеет свою область применения, свои сильные стороны и свои ограничения.

Во-вторых, ключевым вызовом является не столько разработка новых, более сложных моделей, сколько их разумное сочетание и интеграция в процесс принятия решений. Прогнозирование ЭП должно быть не разовым академическим упражнением, а непрерывным процессом, включающим мониторинг данных, калибровку моделей, сценарное моделирование, экспертные панели и обратную связь от реального сектора.

В-третьих, в условиях ГВ особое значение приобретает способность прогнозных моделей учитывать не только экономические, но и политические, социальные, технологические, экологические и институциональные факторы. ПП – сектор, где эти факторы переплетаются особенно тесно.

В-четвертых, для стран с развивающимися АПК ключевой проблемой является не столько методологическая сложность моделей, сколько качество и доступность данных, наличие квалифицированных кадров, институциональная поддержка прогнозной деятельности.

В-пятых, в условиях постоянной волатильности мировых цен, логистических ограничений и геополитических рисков прогнозные модели, игнорирующие эти факторы или сводящие их к усреднённым поправкам,

неизбежно утрачивают практическую ценность. Требуется переход к сценарным веерам с вариативными допущениями относительно динамики каждого из названных параметров. Это, в свою очередь, предполагает развитие систем оперативного мониторинга и регулярной калибровки моделей.

Генеральный директор ФАО Жозе Грациану да Силва подчёркивает: «Нет продовольственной безопасности без безопасности пищевых продуктов, которая является основой для здорового питания и жизни…. Влияние зависит от реализации – без реализации эти стандарты не могут достичь своих предполагаемых выгод» [295]. Это прямо относится к прогнозированию экспортного потенциала: любой прогноз имеет ценность лишь тогда, когда он трансформируется в конкретные управленческие решения и механизмы их реализации.

Наконец, прогнозирование ЭП не должно восприниматься как пассивное предсказание будущего, которое «случится само». Хороший прогноз – это инструмент активного воздействия на будущее. Он выявляет возможности, которые могут быть реализованы, и угрозы, которые могут быть предотвращены.

Выводы по главе II

На основе проведённого теоретико-методологического анализа можно сформулировать следующие научно обоснованные положения, имеющие значение для дальнейшего эмпирического исследования и разработки стратегических рекомендаций.

1. Установлено, что формальное соблюдение стандартов HACCP и ISO 22000 само по себе не гарантирует снижения частоты инцидентов, связанных с безопасностью пищевой продукции. Статистика отзывов FDA и EFSA демонстрирует устойчивую тенденцию к росту их числа, что указывает на сохраняющийся разрыв между формальной сертификацией и фактической результативностью управления рисками.

2. Институциональная структура поддержки экспорта пищевой продукции Таджикистана включает множество ведомств с пересекающимися функциями (Агентство по экспорту и ТПП), но не располагает единым координационным центром. Это порождает эффект «институциональной избыточности при функциональной недостаточности».

3. Расчёт транзакционных издержек по методике Уильямсона–Норта на выборке из восьми предприятий показал, что дублирование функций между ведомствами увеличивает сроки оформления одного экспортного контракта на 16–20 рабочих дней. Ориентация Таджикстандарта на национальные регламенты снижает эффективный ЭП на 12–15%. При существующей институциональной архитектуре степень реализации ЭППП составляет 52–60% от максимально возможного уровня.

4. Установлено, что эконометрические модели (ARIMA, VAR) и алгоритмы ML (Random Forest, градиентный бустинг, LSTM) теряют точность при исключении из них трёх групп внешних факторов: волатильности мировых цен, логистических ограничений и геополитических рисков. Это обусловливает необходимость перехода к многовариантному сценарному прогнозированию с изменяемыми допущениями.

5. Авторская методика DAFRM-EP, основанная на гибридной комбинации ARIMA, ансамблевых методов ML (CatBoost) и семи сценариев, позволяет получать проверяемые прогнозные оценки экспорта продовольственных товаров Таджикистана до 2044 года. Она выступает инструментальной основой эмпирической части исследования, представленной в главе V.

ГЛАВА III. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ТАДЖИКИСТАНА

3.1. Тенденции развития пищевой промышленности в Республике Таджикистан

Для объективной оценки текущего состояния ПП Таджикистана её динамику следует рассматривать не изолированно, а в контексте макроэкономических циклов постсоветского периода. Согласно источнику [335], разрыв хозяйственных связей и гражданская война 1992–1997 гг. привели к сокращению реального ВВП на 60% относительно уровня 1990 г., что подорвало производственную базу переработки АПК. В 2000-х годах отрасль восстанавливалась благодаря стабилизации сырьевой базы и денежным переводам трудовых мигрантов, однако нехватка государственных инвестиций сдерживала технологическое обновление и закрепляла отставание отрасли. В 2010–2024 гг., несмотря на ежегодный рост ВВП на 7–8%, ПП развивалась экстенсивно и фрагментарно.

Для выявления структурных противоречий в развитии отрасли за 1991–2024 гг. анализ целесообразно разделить на три этапа: советское наследие, посткризисную стагнацию и современную индустриализацию. В данном контексте исследователи обосновывают: «В этих условиях одним из вызовов для организации экономической деятельности и решения одной из наиболее важных задач, стоящих перед бизнесом, является не просто поддержание и повышение своей конкурентоспособности, а практическая реализация модели опережающего развития, роста устойчивости в условиях кризисов и трансформации мировых экономик» [122].

Цель параграфа – определить основные тенденции и системные дисбалансы развития ПП Таджикистана за 1991–2024 гг. и сформировать эмпирическую основу для последующей оценки ЭП. После обретения независимости экономика страны пережила глубокий спад. Гражданская война 1992–1997 гг. привела к сокращению реального ВВП на 60%

относительно уровня 1990 г. и сопровождалась гиперинфляцией и разрушением институциональной системы. С начала 2000-х годов началось восстановление, опиравшееся на природные ресурсы, СХ и денежные переводы трудовых мигрантов. К 2010 г. макроэкономическая ситуация стабилизировалась, а в 2010–2024 гг. ежегодные темпы роста ВВП в среднем составляли 7–8%. Это позволило Таджикистану войти в число наиболее динамично растущих экономик региона [335].

Промышленный сектор после 2010 г. прошёл путь от посткризисного оживления к более устойчивому развитию. Период 2020–2023 гг. особенно показателен: пандемия COVID-19 обнажила структурные уязвимости, однако последующая политика ускоренной индустриализации способствовала восстановлению промышленной активности. Результаты ранее проведённого исследования свидетельствуют о том, что «Республика Таджикистан, проходя испытание экономическим кризисом, обусловленным пандемией COVID-19, не только не является исключением среди развивающихся стран Центральной Азии, но уже серьезно пострадала в экономическом смысле в последствие нарушения мировых цепочек стоимости и уменьшения размера денежных переводов от трудовых мигрантов из России» [11–А].

Индекс промышленного производства к 2024 г. показал кумулятивный прирост (рис. 3.1).

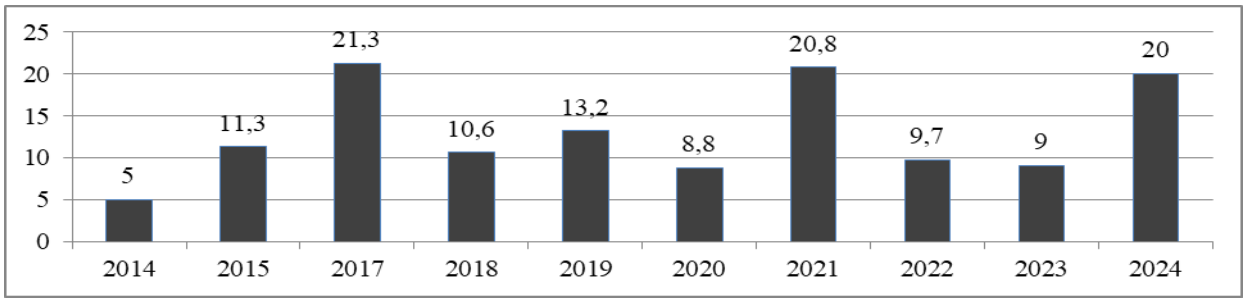


Рисунок 3.1. Динамика индекса промышленного производства Таджикистана с 2014–2024 гг. (в % к предыдущему году)

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 11]

За 2014–2024 гг. ПП выросло в 4 раза, а в 2024-м резко подскочило на 20%. Запуск 3692 объектов (включая переработку плодоовощей и т.д.) дал

15% прироста выпуска и усилил импортозамещение с экспортом в ЕАЭС [322].

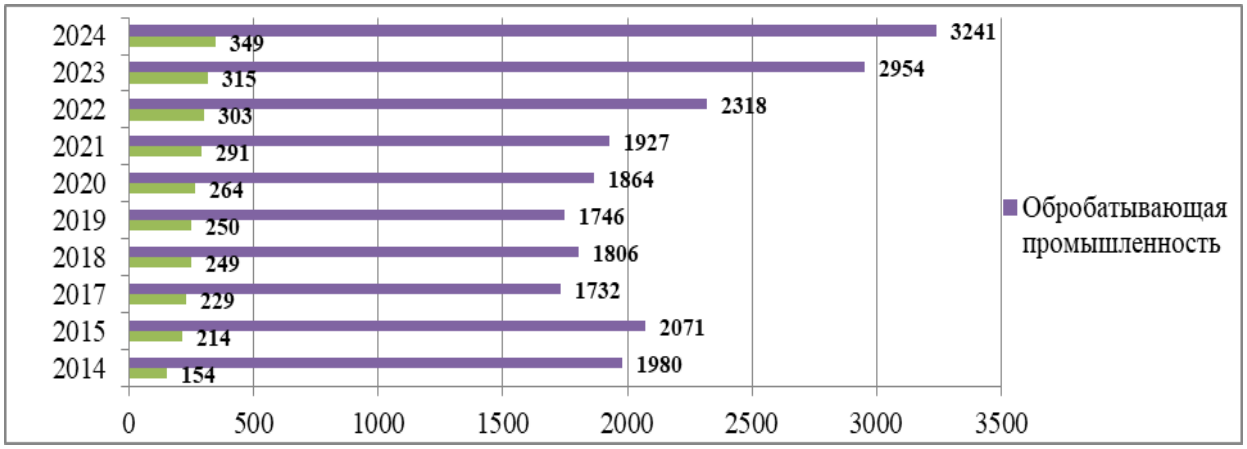


Рисунок 3.2. Число промышленных предприятий по основным видам экономической деятельности с 2014 – 2024

Источник: составлено автором на основе данных [13; 14; 19]

Рост числа предприятий подтверждает институциональные сдвиги. В обработке их стало на 63,7% больше (3241), в добыче - вдвое (349), и это формирует новую бизнес-структуру – фундамент индустриального рывка.

При этом ПП в развитых странах всегда считалась стратегически важной и социально значимой отраслью. В наших предыдущих исследованиях отмечалось: «Одной из приоритетных задач государственной политики во всех странах было и остается продовольственное обеспечение населения страны. Оно зависит от эффективности функционирования производственных отраслей продовольственного комплекса: сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности, так как за счет них формируются продовольственные фонды и создаются стратегические запасы продовольствия в стране. От объема производства продуктов питания, их ассортимента, качества и цены зависит уровень жизни населения…. В современных экономических реалиях правительству Таджикистана нужно уделить особое внимание развитию пищевой промышленности, т.к. для этого есть все необходимые условия, такие как: дешевая рабочая сила, высококачественное сырье, отвечающее мировым экологическим и санитарным стандартам» [20–А].

На рисунке 3.3 представлено авторское определение роли ПП в экономике Таджикистана.



Рисунок 3.3. Роль ПП в экономике Таджикистана

Источник: составлено автором [20–А]

В последние десятилетия ПП Таджикистана находится в стадии интенсивной трансформации, вызванной комплексом экономических, институциональных, технологических и внешнеэкономических факторов. Произошедшие сдвиги коренным образом трансформировали конфигурацию национального продовольственного сектора и его роль в общеэкономической системе. Если прежде сектор опирался на мощный аграрный фундамент и уникальные природно-климатические факторы, то сегодня он нацелен на углублённую переработку, освоение передовых технологий и укрепление позиций в региональных и глобальных ЦСС.

ПП представляет собой системообразующий элемент НЭ, поскольку занята переработкой сельхозсырья, обеспечивает занятость и напрямую влияет на ПБ [203; 254].

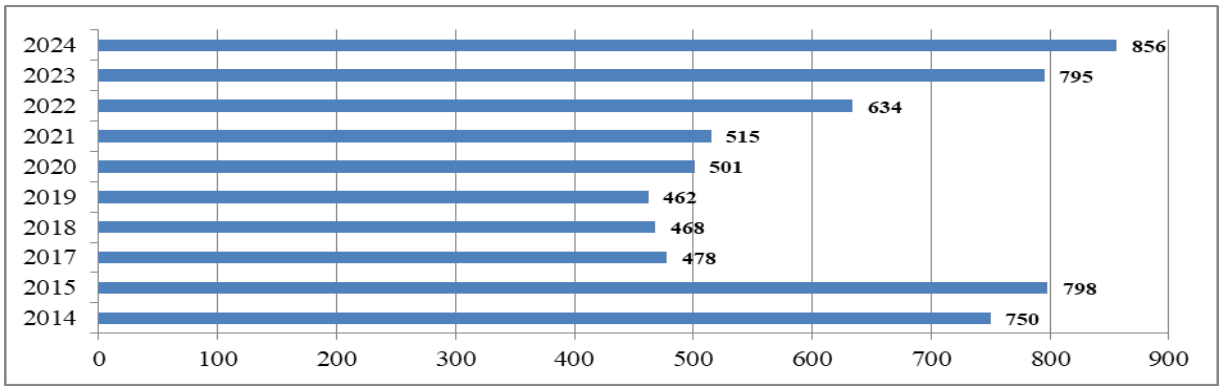


Рисунок 3.4. Число предприятий ПП Таджикистана, включая напитки и табака с 2014–2024 гг.

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 11]

За 2014–2024 гг. число предприятий ПП прошло через U – образный цикл: спад до 462 единиц в 2017–2019 гг. сменился устойчивым ростом, и к 2024 году показатель достиг 856. Это на 14,1% превышает уровень 2014 года.



Рисунок 3.5. Динамика производства промышленной продукции Таджикистана с 2014–2024, млн. с.

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 11]

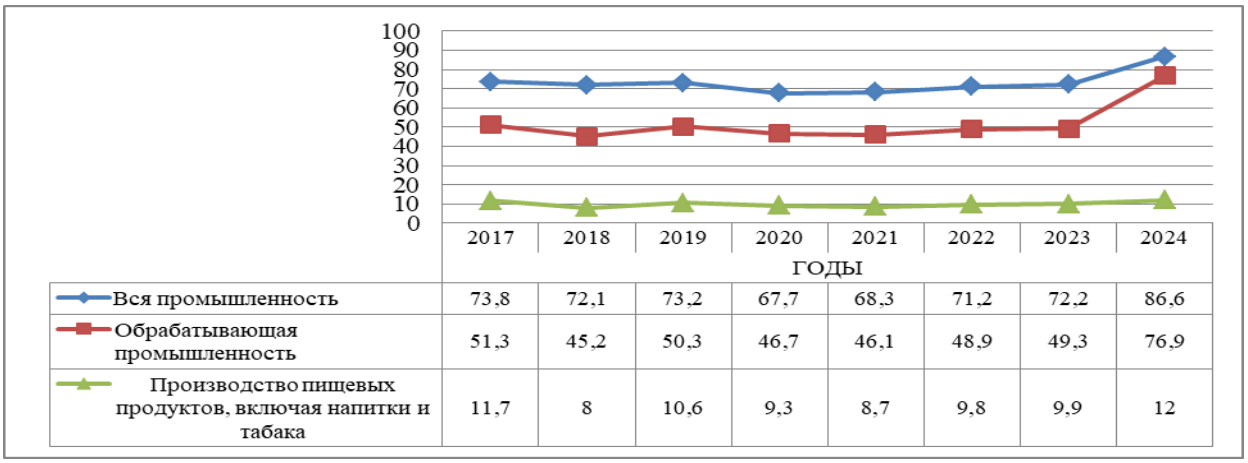
Согласно данным на рисунке 3.5, совокупный объём промышленного производства вырос в пять раз – с 10,5 до 53,9 млн. сомони. Выпуск пищевых продуктов также увеличился, но медленнее – в 3,5 раза (с 3,3 до 11,5 млн. сомони). В результате доля ПП в общем объёме снизилась с 31% до 21,3% – это говорит о том, что другие отрасли развивались более быстрыми темпами. Что касается основных видов продовольственной продукции Таджикистана, их динамика приведена в таблице 3.1. Анализ динамики производства основных видов продукции за 1991–2024 гг. (табл. 3.1) позволяет зафиксировать два разнонаправленных процесса. Во-первых, глубокая деградация советского наследия: производство животного масла сократилось в 165 раз, винодельческая и пивоваренная отрасли практически уничтожены. Во-вторых, формирование новой рыночной реальности: безалкогольные напитки выросли в 21 раз за десятилетие, производство сухих фруктов увеличилось с 1,3 тыс. тонн до 95,3 тыс. тонн. Столь значительный рост производсва сухофруктов объясняется включением в статистическую отчётность ранее не учитываемых категорий, расширением экспортных каналов и модернизацией перерабатывающих мощностей.

Таблица 3.1 – Динамика производства основных видов продукции ПП РТ с 1991 – 2024 гг.

Продукция	ГОДЫ										Темп роста, 2024\1991	
	1991	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
Мясо всего (включая субпродукты I категории), тыс. тонн	38,1	17,4	19,6	27,1	40,7	69,5	67,6	70,7	72,8	80,6	42,5	211,5
говядина и телятина	21,1	15,7	17,6	22,7	35,1	58	54,5	56,5	57,8	63,9	42,8	302,8
баранина	3,7	1,7	1,8	4,1	5,1	1,2	0,9	0,1	0,4	1,1	–2,6	29,7
свинина	3,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	–3,9	0,0
мясо птицы	7,1	0	0,1	0,1	0,5	10,3	12,2	14,1	15,4	15,7	8,6	221,1
прочие виды мяса и субпродукты I категории	2,3	0	0,1	0,2	0	0	0	0	0	0	–2,3	0,0
Колбасные изделия, тонн	9785	65	483	998	4116	7057	5952	4543	4473	4641	–5144	47,4
Животное масло, тонн	4742	122	88	20,9	138,2	106,6	103	103,2	103,2	28,6	–4713	0,6
Цельномолочная продукция, тыс. тонн	139,2	3,4	4,7	4,1	14,5	15,4	16,4	17,3	19	19,6	–119,6	14,1
Сыры, тонн	3113	125	123	17	181	226	227	290	511	590	–2523	19,0
Растительное масло, тыс. тонн	76,1	23,1	23	14,1	10	23,9	23,6	24,8	25,8	26,8	–49,3	35,2
Консервы млн. условных банок	284,3	107,8	77,8	51	16,1	62,4	66,5	66,4	70	82,8	–201,5	29,1
Кондитерские изделия, тыс. тонн	48,8	0,3	2,5	3,9	14,5	17,4	31,3	25,8	27,7	45,4	–3,4	93,0
Макаронные изделия, тыс.тонн	29,1	0,8	1,7	2,5	5,9	6	9,5	10	13	14,6	–14,5	50,2
Безалкогольные напитки, тыс. дал.	1766	668,9	2586	3477	6634	12358	17188	23612	30918	37128	35362	2102,4
Минеральная вода, тыс. дал	457,5	84,3	215	1001,9	1364	1232	1820	1783	2027	2269	1811,5	496,0
Водка и ликероводочные изделия, тыс. декалитров	932	207	240	53	59	57,4	48,6	51,3	59,9	63,1	–868,9	6,8
Вино виноградное, тыс. дал.	1818	389	53,6	21,5	9,1	16,4	17,6	16,4	26	20,3	–1798	1,1
Шампанское, тыс. дал.	235	4	1,5	0,7	0,07	0,1	0,2	0,2	0,1	0,02	–235	0,0
Коньяк, тыс. дал.	45	2	3,5	2,2	1,1	1,1	1	0,8	1,2	0,7	–44,3	1,6
Пиво, тыс. декалитров	3640	43	126	111,4	105,5	63,6	66,9	65,4	68,2	66,1	–3574	1,8
Сухие фрукты, тонн	4716	101	22	2329	1328	5303	6664	6520	7999	95300	90584	2020,8
Папиросы и сигареты, млн. шт.	4467	667	714	9221	306	331	303	180	230	413	–4054	9,2

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 10; 11; 308]

Численность промышленных работников (рис. 3.6.) за 2017–2024 гг. выросла на 17,3%, до 86,6 тыс. человек. В пищевом сегменте прирост занятости был незначительным - с 11,7 до 12,0 тыс., а доля отрасли в обрабатывающей промышленности снизилась с 22,8% до 15,6%.



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Вся промышленность	73,8	72,1	73,2	67,7	68,3	71,2	72,2	86,6
Обрабатывающая промышленность	51,3	45,2	50,3	46,7	46,1	48,9	49,3	76,9
Производство пищевых продуктов, включая напитки и табака	11,7	8	10,6	9,3	8,7	9,8	9,9	12

Рисунок 3.6. Среднегодовая численность рабочих по отраслям промышленности Таджикистана с 2017–2024 гг. (тыс. чел.)

Источник: составлено автором на основе данных [13; 14]

Уровень загрузки производственных мощностей в ПП является ключевым индикатором технологической зрелости, структурной устойчивости и способности создавать ДС. В условиях трансформации НЭ и углубления региональной интеграции оптимизация загрузки мощностей приобретает стратегическое значение. Она отражает эффективность организации производства, управления сырьевыми ресурсами, логистикой и инновациями. Анализ данного показателя (табл. 3.2) необходим для определения устойчивой траектории развития отрасли.

Таблица 3.2 – Использование производственных мощностей ПП Таджикистана по выпуску отдельных видов продукции с 2014–2024 гг. %

Показатели	ГОДЫ									
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Мясо	11,4	0,8	98,1	100	100	100	100	100	100	100
Масло животное	38,7	30,7	86	100	98	100	100	100	100	100

Продолжение таблицы 3.2..

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цельномолочная продукция в пересчете на молоко	52,7	64,8	58,5	61,2	55,7	54,1	55,6	53,4	57,9	58,3
Консервы млн. условных банок	8,9	4,6	6,4	6,7	7,7	17,7	18,9	18,9	19,9	22,7
Кондитерские изделия, тыс. тонн	35,9	48,7	43	46,7	51,4	58,5	105,2	86,7	93,1	94,3
Безалкогольные напитки, тыс. дал.	11,8	11,9	12,7	20,1	22,7	22,1	30,8	42,3	55,4	58,9

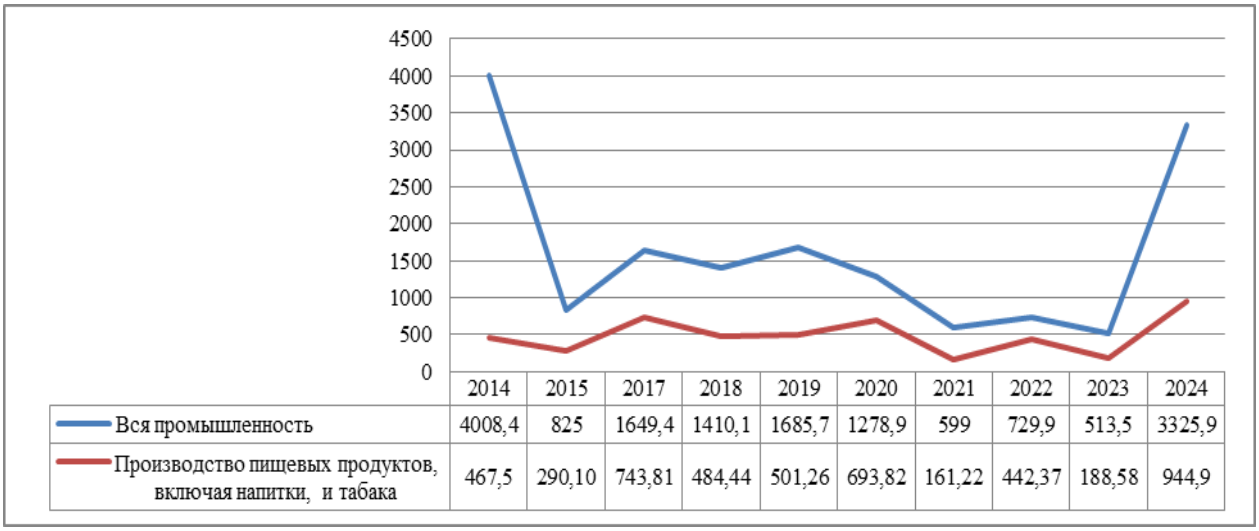
Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 11]

Анализ использования мощностей фиксирует поляризацию: мясо и масло животное совершили рывок до 100% загрузки, цельномолочная продукция стагнирует в коридоре 52–64%, консервы и безалкогольные напитки выросли в 2,5 и 5 раз соответственно.

Информационном партале отмечено: «По данным Госпрограммы развития отрасли, только 34% активной части фондов предприятий соответствует современному технологическому уровню, 35% предприятий подлежат реконструкции и модернизации и 31% оборудования подлежит полной замене» [328]. Автор констатирует: «Производственный потенциал Таджикистана характеризуется сравнительно большими размерами основных производственных фондов. Однако продолжается неблагоприятный процесс роста физического износа основного капитала и снижения уровня загрузки производственных мощностей в промышленности страны. Уже сейчас степень износа основных фондов достигает 75%, а в некоторых подотраслях этот показатель даже выше» [273].

Запуск основных фондов показывает структурные сдвиги и приоритеты накопления капитала. Инвестиции в мощности (в текущих ценах) отражают как деловую активность, так и реальные акценты господдержки отраслей. Разница в темпах обновления фондов по секторам помогает оценить

сбалансированность роста, глубину модернизации, характер трансформации экономики и т.д. Поэтому этот показатель становится ключевым при анализе долгосрочного развития отраслей (рис. 3.7).



	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Вся промышленность	4008,4	825	1649,4	1410,1	1685,7	1278,9	599	729,9	513,5	3325,9
Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	467,5	290,10	743,81	484,44	501,26	693,82	161,22	442,37	188,58	944,9

Рисунок 3.7. Динамика ввода в действие основных фондов по отраслям экономики Таджикистан с 2014–2024, в действующих ценах, млн. с.

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 11]

В 2014–2024 гг. в Таджикистане проявился инвестиционный разрыв, то есть, промышленные фонды в целом сократились на 17%, а в ПП выросли вдвое (+102,1%). Иными словами, пищевая переработка демонстрирует динамику, противоположную общепромышленной, наращивая основные фонды на фоне общего спада.

В 2024 году ввод фондов в ПП достиг 944,9 млн. с. – величина, превысившая совокупные показатели всей таджикской промышленности за 2021–2022 годы вместе взятые. Это, по-видимому, указывает на переориентацию инвестиционных потоков в пользу перерабатывающих производств, ориентированных, прежде всего, на внутренний рынок. Тем не менее, заметно сильное колебание показателей. С 161 млн. с. в 2021 году до 945 млн. с. в 2024–м. Такие резкие скачки выдают отсутствие системной политики – отрасль развивается рывками, подчиняясь сиюминутной конъюнктуре, а не долгосрочной стратегии.

Структурная трансформация ПП Таджикистана в постсоветский период – это сложный и крайне неоднородный процесс, в котором тесно переплелись институциональные реформы, технологическое обновление, изменения в моделях потребления и расширение экономических горизонтов страны на фоне региональной и глобальной интеграции. Ввиду высокой социальной значимости сектора его внутренняя динамика выступает чувствительным индикатором происходящих сдвигов – своего рода барометром, реагирующим на любые изменения в экономической политике и внешних условиях.

Загрузка мощностей растет неравномерно. Мясопереработка совершила рывок (с 1,3% в 2013 г. до 100% к 2023 г.) благодаря господдержке, расширению животноводства и приходу частников с новыми технологиями.

Молочка прибавила умеренные 20% за 10 лет, упираясь в сезонность сырья и слабую модернизацию. Однако локальные кластеры создают базу для экспорта экопродукции.

Кондитерка (+439%) и напитки (+518%) стали лидерами. Это результат обновления линий, внедрения HACCP/ISO и роста частных вложений в новые рецептуры. Консервы стагнируют, но богатая сырьевая база даёт потенциал при развитии холодовой логистики.

Общие сдвиги требуют институциональной модернизации под запрос на безопасную продукцию. Эффективность торговли показывает индекс отношения экспортных цен к импортным: его рост улучшает платежный баланс, а падение требует наращивания физических объемов поставок для сохранения выручки. Расчётная база исследования построена на статистике из нескольких источников, таких как данные Агентства по статистике при Президенте РТ, Национального банка РТ, а также ведомств России, Казахстана, Узбекистана и Китая. Временной охват – 2017–2024 гг. Для приведения показателей к сопоставимому виду (критично при работе с разнородными внешнеторговыми рядами) использованы индексы цен внешней торговли с базой «предыдущий год = 100». Такой подход позволяет

фиксировать ценовые сдвиги без накопления условностей фиксированного базисного периода.

Таблица 3.3 – Индексы условий внешней торговли Таджикистана и стран-партнёров (2017–2024 гг.)

Год	Таджикистан	Россия	Казахстан	Узбекистан	Китай
2017	98,7	100,2	99,1	98,4	99,8
2018	97,9	99,5	98,6	97,8	98,9
2019	98,1	99,8	98,9	98,2	99,4
2020	96,5	97,2	97,5	96,1	97,9
2021	97,2	102,1	101,3	99,0	101,2
2022	94,3	108,4	105,7	102,5	103,6
2023	95,8	104,9	102,9	100,8	101,5
2024	96,2	103,2	101,8	99,7	100,9

Источник: составлено автором на основе данных [4; 7; 8]

Анализ представленных данных приводит к следующим выводам.

1. Условия торговли для Таджикистана за весь рассматриваемый период системно ухудшались. Индекс ни разу не превысил 100%, что фиксирует опережающий рост импортных цен (особенно на продовольствие) над экспортными. Минимум зафиксирован в 2022 г. – 94,3% – на фоне совпадения мирового ценового шока и логистических сбоев. В 2023–2024 гг. наметилась слабая стабилизация (95,8–96,2%), однако возврат к докризисному уровню не состоялся. Следовательно, покупательная способность экспортной выручки продолжает снижаться.

2. Сравнение с соседями и крупными партнёрами выявляет разительные отличия. У России и Казахстана в 2021–2024 годах индексы условий торговли складывались выше 100 % – там сработала экспортная специализация на энергоносителях и зерне, цены на которые росли опережающими темпами. Китай удерживал индексы вблизи 100 %, что говорит о достаточно сбалансированной структуре внешней торговли. А вот Узбекистан, чья специализация во многом схожа с таджикской, тоже испытывал давление со стороны импортных цен, хотя и менее остро, чем Таджикистан.

3. *Последствия для ЭП.* Отрицательная динамика условий торговли означает, что для поддержания одного и того же объёма валютной выручки

Таджикистану необходимо ежегодно наращивать физический объём экспорта на 3–5 %. Это создаёт дополнительную нагрузку на перерабатывающие мощности и логистику, одновременно снижая экономическую эффективность экспортных операций.

Полученные результаты подтверждают выводы предыдущих разделов о необходимости перехода от сырьевого экспорта к продукции с высокой ДС, которая менее чувствительна к ценовым колебаниям. В ранее проведённом исследовании отмечается: «Методологические подходы к построению стратегии устойчивого инновационного развития национальной экономики должны базироваться на эффективном использовании имеющихся конкурентных преимуществ, создании на их основе новых, а также на совершенствовании существующих механизмов и инструментов государственной политики Республики Таджикистан и адаптации наиболее успешного опыта зарубежных стран в части проведения промышленной политики» [20–А].

Для интегральной оценки ЭППТ систематизированы три контура. Производственно – ресурсный фиксирует трёхкратный рост валовой продукции сельского хозяйства (с 20,5 до 74,0 млрд. с.), увеличение производства мяса в 2,9 раза, яиц – в 4,3 раза, плодов и ягод – в 2,4 раза, числа предприятий переработки – с 478 до 856, выпуска пищевых продуктов – в 3,5 раза. Реализация блокируется поляризацией загрузки мощностей: мясопереработка – 100%, кондитерский сегмент – 94,3%, консервное производство – 22,7%, винодельческие и пивоваренные мощности выведены из эксплуатации. Институционально-инфраструктурный контур: доля предприятий с международными сертификатами 10–12 %, покрытие холодильных складов – 35–40 % потребности, мультимодальных хабов – менее 20%, суммарные потери от сбора до экспортного распределения – 35–47 %. Внешнеторговый контур: индекс условий торговли не превышал 100 % (минимум 94,3 % в 2022 г.). Сопоставление выявляет «ловушку ЭП»: при росте производства в 3,5 раза и числа предприятий на 79 % доля пищевой продукции в экспорте –

1,11 %, индекс RCA – 0,1682 (порог 1,0). Разрыв ресурсного индекса (R = 0,996) и рыночного (M = 0,021) превышает 47 раз, что подтверждаёт потенциальный, а не реализованный характер ЭП. Актуализация требует устранения институциональных и инфраструктурных ограничений: сертификации по международным стандартам, развития холодильной логистики, снижения трансакционных издержек.

За период 2014–2024 гг. ПП Таджикистана зафиксировала кумулятивный прирост числа предприятий в 1,8 раза (с 478 до 856) и увеличение объёмов производства пищевых продуктов в 3,5 раза (с 3,3 до 11,5 млн. с.). Вместе с тем доля отрасли в структуре обрабатывающей промышленности сократилась с 31 % до 21,3 %, а занятость увеличилась лишь с 11,7 до 12,0 тыс. чел., что привело к снижению удельного веса ПП в общей занятости обрабатывающего сектора с 22,8% до 15,6%. Выявлена диспропорциональность загрузки производственных мощностей: сегменты мясопереработки и безалкогольных напитков достигли загрузки 100 % и 58,9 % соответственно, тогда как консервное производство не превышает 22,7 %, а цельномолочная продукция стагнирует в интервале 52–64 %. Зафиксирована глубокая регрессия традиционных подотраслей советского наследия. Производство животного масла сократилось в 165 раз (с 4742 до 28,6 тонн), винодельческий комплекс практически утрачен (виноградное вино – с 1818 до 20,3 тыс. дал., шампанское – до нулевых значений). Параллельно сформировались новые точки роста. Выпуск безалкогольных напитков увеличился в 21 раз, сухих фруктов – с 4716 тонн до 95,3 тыс. тонн. Установлен разрыв между накоплением ресурсного и производственного потенциала, с одной стороны, и эффективностью экспортной конверсии – с другой: индекс условий внешней торговли за 2017–2024 гг. ни разу не превысил 100 %, опустившись до минимальных 94,3 % в 2022 г.

Совокупность приведённых фактов позволяет заключить, что отрасль аккумулировала количественный потенциал, однако системные структурные диспропорции (сокращение отраслевой доли в промышленности, технологи-

ческая поляризация сегментов, институциональная инерция в виде утраты традиционных производств, низкая конверсия экспортной выручки) блокируют его трансформацию в устойчивые конкурентные позиции на ВР.

3.2. Ресурсно-институциональная диагностика и инфраструктурная обеспеченность экспортного потенциала пищевой промышленности

Задача параграфа – комплексно оценить факторы, определяющие ресурсные, институциональные и инфраструктурные условия функционирования ЭППП, а также дать их сводную количественную характеристику.

Диагностика социально-экономической базы, на которой строится наращивание данного потенциала, предполагает анализ указанных групп факторов. Поскольку перерабатывающая отрасль является ключевым звеном АПК, необходимо проверить, насколько сложившиеся параметры позволяют ей интегрироваться в мировые ЦСС [120].

В таджикских условиях ЭП формируется не как простая сумма отраслевых индикаторов, а как результат совместного воздействия трёх блоков: ресурсного (трудовые, земельные, сырьевые ресурсы), институционального (стандартизация, сертификация, инструменты поддержки) и инфраструктурного (логистика, складское хозяйство, энергоэффективность). Поэтому цель данного раздела − количественно измерить каждый из этих факторов и оценить их совокупный вклад в ЭП.

Н. Хоналиев обосновывает приоритетность отрасли: «Пищевая промышленность может стать приоритетной отраслью проведения ускоренной индустриализации Таджикистана. Такое утверждение основывается на малофондоемкости, высокотрудоемкости отрасли, наличии местного сельскохозяйственного сырья, близости рынка сбыта продукции, повсеместно компактном размещении производства» [267]. Сдерживающим фактором выступают диспропорции в кадровом составе. Несмотря на молодую возрастную структуру населения и высокую долю сельских

жителей, остро не хватает технологов, агрономов и инженеров послеуборочной обработки. Ручной труд в первичной переработке снижает факторную производительность на 30-40% по сравнению с конкурентами [327]. Миграция вымывает молодежь из современных технологических цепочек [186]. Из-за разрыва между образованием и нуждами бизнеса растут расходы на переобучение, что тормозит рост производительности. Молодежь станет стратегическим ресурсом только при наличии цифровых навыков и знания мировых стандартов (рис. 3.8).

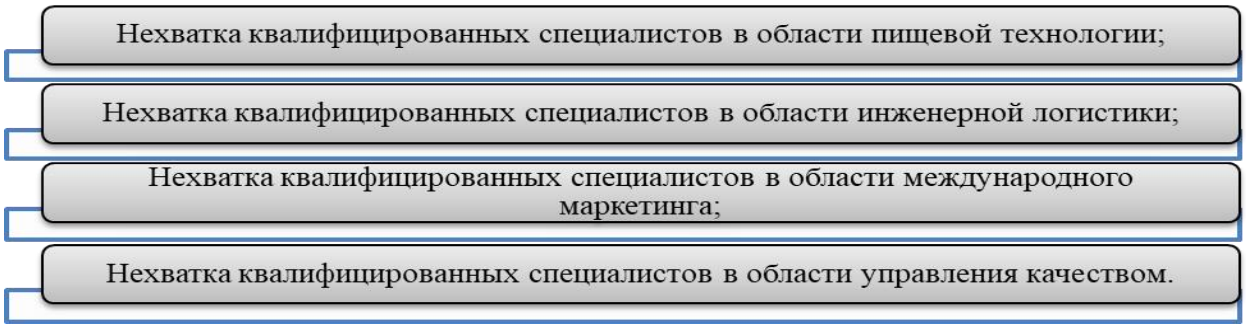


Рисунок 3.8. Ключевые социально-экономические ограничения ЭП

Источник: составлено автором

Сырьевая зависимость делает ПП уязвимым к погоде и дефициту воды. Устойчивость обеспечат контрактное земледелие, модернизация ферм, единые стандарты и прослеживаемость.

Таблица 3.4 – Общая земельная площадь и площадь сельскохозяйственных угодий Таджикистана с 2014–2024 гг., тыс. га.

Показатель	ГОДЫ									
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Общая земельная площадь, тыс. гектар	14137,6	14137.7	14137.9	14137.9	14137.9	14137.9	14137.9	14137.9	14137,9	14137,9
Все сельскохозяйственные угодья, тыс. гектар	3611,9	3611,9	3658,2	3669,4	3674,1	3673,7	3664.9	3668.9	3683,5	3692,3

Источник: составлено автором на основе данных [8; 9; 10]

Сельхозугодья Таджикистана выросли на 80,4 тыс. га (+2,2%) при стагнации общих земель. Рост экстенсивный, качество почв сомнительно. Посевы прибавили 34,3 тыс. га, с 2021 г. застыв на плато в 862,7 тыс. га.

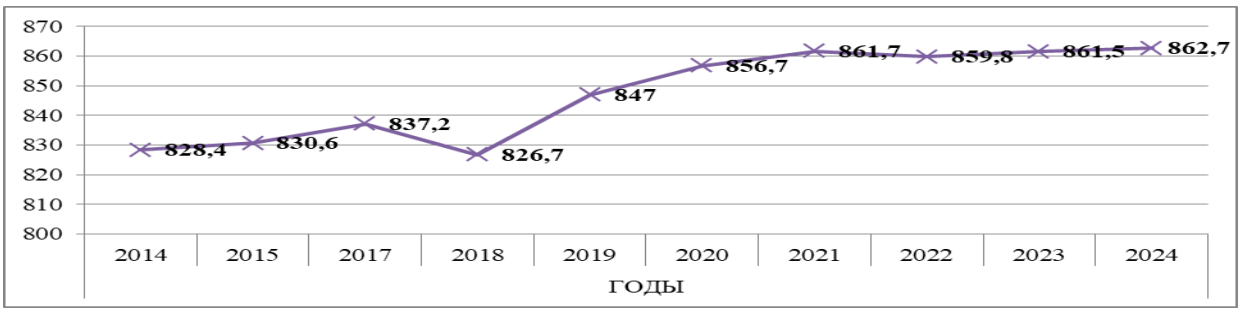
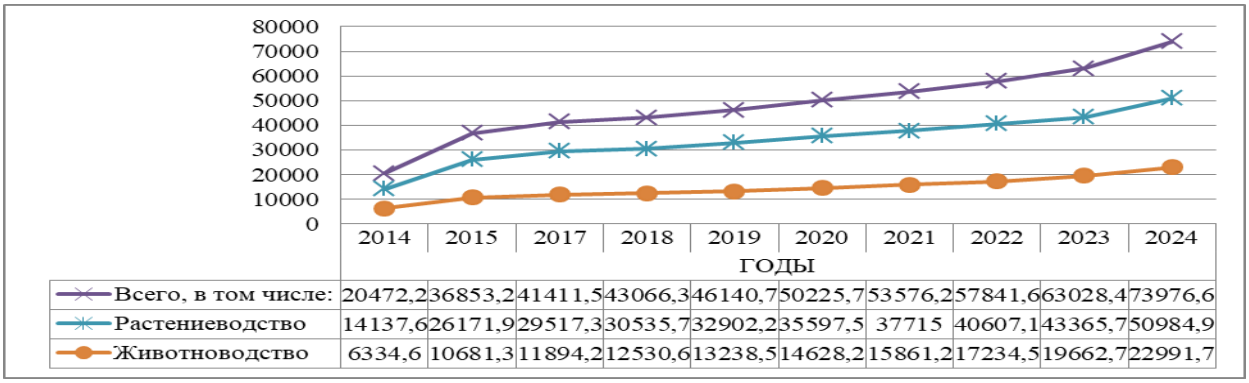


Рисунок 3.9. Динамика посевных площади СХ культуры с 2014–2024гг., тыс. га.

Источник: составлено автором на основе данных [8; 9; 10]

Такая траектория позволяет предположить, что потенциал экстенсивного наращивания обрабатываемых земель близок к исчерпанию. В условиях жёсткой ограниченности земельных ресурсов этот факт со всей определённостью выдвигает на первый план необходимость перехода к интенсификации СХ производства. Иными словами, ключевым драйвером дальнейшего развития агросектора становится уже не вовлечение новых участков, а последовательное повышение урожайности.



	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всего, в том числе:	20472,2	36853,2	41411,5	43066,3	46140,7	50225,7	53576,2	57841,6	63028,4	73976,6
Растениеводство	14137,6	26171,9	29517,3	30535,7	32902,2	35597,5	37715	40607,1	43365,7	50984,9
Животноводство	6334,6	10681,3	11894,2	12530,6	13238,5	14628,2	15861,2	17234,5	19662,7	22991,7

Рисунок 3.10. Динамика валовой продукции СХ Таджикистана в сопоставимых ценах 2023 года, (всех категорий, млн. с.)

Источник: составлено автором на основе данных [8; 9; 10]

Анализ валового сбора выявляет структурную переориентацию аграрного производства. Рост продовольственных культур (овощи – более чем вдвое, плоды и ягоды – в 2,4 раза) сопровождаётся системным спадом хлопководства (сокращение на 32 %), что указывает на перераспределение земель в пользу продовольственного сектора.

Совокупный выпуск продукции вырос с 20472,2 млн. до 73976,6 млн. сомони, что свидетельствует о глубинной перестройке аграрного сектора.

Растениеводство сохраняет доминанту (65–70 %). Его объём увеличился с 14137,6 млн. до 50984,9 млн. сомони. Животноводство прибавило с 6334,6 млн. до 22991,7 млн. сомони. Ускорение темпов в 2021–2024 гг. (до 20% ежегодно) совпадаёт с наращиванием господдержки, инвестиционного притока и т.д.

Тройной рост при неизменных площадях повысил производительность и создал базу для ПП.

Усугубляя друг друга, дефицит холодильников (35–40%) дает 25–35% потерь и блокирует экспорт (табл. 3.7). Сезонное сырье мешает долгосрочным контрактам даже при тройном росте урожая (рис. 3.10).



Рисунок 3.11. Диагностическая матрица социально-экономических факторов развития ЭППП

Источник: составлено автором на основе данных [7; 8; 9; 10; 45; 65; 113; 114; 120; 141; 160; 253; 266; 22-А; 24-А]

Институциональные меры поддержки (государственные программы, участие в интеграционных объединениях) не компенсируют концентрацию экспорта на рынках СНГ (> 90 %) и отсутствие гармонизации стандартов с целевыми рынками (индекс стандартизации S = 0,11, табл. 3.10). Возможности для экспорта локализованы в нишах органической и халяльной продукции, однако их реализация требует одновременного устранения кадрового дефицита и инфраструктурных разрывов.

Таблица 3.5 – Валовой сбор сельскохозяйственных культур Таджикистана с 2014–2024гг., тыс. т.

Показатели	ГОДЫ										Изменение, 2024/2014	
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
Зерно в первоначально оприходованном весе	1317,8	1392,7	1447,6	1296,2	1414,6	1561,4	1586,3	1756,3	1754,9	1828,3	510,5	138,7
Зерно весе после доработки	1299,7	1365,3	1424,5	1277,4	1403,6	1552,4	1579,9	1746,7	1748,2	1810,1	510,4	139,3
Хлопок–сырец	372,7	270	386,5	300,3	403	396	388	404,7	344,4	253,7	–119	68,1
Картофель	853,7	887,4	782,9	964,6	994,4	1022,5	1041,3	1094,4	1144,9	1263,9	410,2	148,0
Овощи	1549,5	1666,6	1859,1	2119,4	2182,6	2479,4	2597,6	2714,8	3021,2	3298,7	1749,2	212,9
Продовольственные бахчи	545,7	529,4	613,4	641,7	701,2	756,9	818,8	842,6	1009,9	1144,8	599,1	209,8
Валовой сбор плодов и ягод	341,3	299,2	405	447,9	473,8	467,8	444,4	512,1	664,3	823	481,7	241,1
Виноград	188,8	203,8	228,3	241,9	247,2	239,1	267,5	301,1	190,4	289,8	101	153,5
Мясо (в убойной массе)	86,5	108,8	124,4	131	136,3	150,1	179,1	190,8	239,2	248	161,5	286,7
Молоко	778,3	888,9	950	983	1000,6	1020,9	1042,6	1064,2	1118,5	1177,4	399,1	151,3
Яйца, млн. шт.	291,6	357,2	341,4	450,3	725,7	983,1	1053,5	1212,2	1223,7	1265,6	974	434,0
Мёд, тонн	2882	3863	4101	4182	4215	4221	4246,5	4600	4697	4452	1570	154,5
Улов рыбы, тонн	742	2054	2073	2080	2451,9	3293,8	2200	4056,8	4921,1	3834,7	3092,7	516,8

Источник: Составлено автором на основе данных [8; 9; 10]

Инфраструктурное обеспечение ЭППП складывается из двух встречных векторов. Модернизация опорных транспортных артерий (CAREC-3, CAREC-5, КПП «Кулма») сокращает время доставки до китайского и южноазиатского рынков. Но износ региональных дорог и дефицит складских холодильников (обеспеченность – 35–40 % потребности) порождают товарные потери. По оценкам ВБ [113], таможенные проволочки и неполная прозрачность сертификации добавляют экспортёрам продовольствия дополнительные 3–5 % трансакционных издержек (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Логистические потери агропродовольственной продукции (концептуальная ASCII – диаграмма)

Стадия производственно–логистической цепи	Потери (% от объёма)
Сбор урожая	9–12%
Транспортировка	12–18%
Хранение и переработка	6–8%
Таможенные задержки	3–5%
Распределение на экспорт	5–7%

Источник: составлено автором

Согласно табл. 3.6, пик потерь (12–18 %) приходится на транспортировку – это в 1,5–2 раза выше, чем при хранении и переработке (6–8 %), и в 2–3 раза выше таможенных задержек (3–5 %). Потери от сбора до экспорта - 35–47%. Из 823 тыс. т фруктов (табл. 3.5) доходит лишь 500–530 тыс. Основной сдерживающий фактором - логистика. Главные барьеры: дефицит холодильников (35–40%), мультимодальных хабов (менее 20%) и шоковой заморозки.

Таблица 3.7 – Оценка инфраструктурная обеспеченность экспортной логистики пищевой продукции

Элемент инфра-структуры	Текущеё по-крытие (оценка)	Необходимость расширения	Потенциал влияния на экспорт
1	2	3	4
Холодильные склады	35–40% от по-требности	Высокая	Снижение потерь, повышение качества
Центры сортировки	45–50%	Средняя	Улучшение стандартизации продукции

Продолжение таблицы 3.7..

1	2	3	4
Лаборатории качества	55–60%	Высокая	Доступ к премиальным рынкам
Мультимодальные хабы	< 20%	Очень высокая	Существенное сокращение затрат
Упаковочные линии	60–65%	Средняя	Повышение конкурентоспособности
Системы прослежи-ваемости	< 25%	Очень высокая	Соответствие международным стандартам

Источник: Составлено автором

Холодильники (35–40%) и хабы (менее 20%) критически дефицитны (табл. 3.7), а лаборатории (55–60%) близки к норме. Влияние логистики на экспорт выше, поэтому инвестиции нужны именно в нее.



Рисунок 3.12. Интеграционная роль транспортных коридоров в повышении ЭПППТ

Источник: составлено автором

Расчётная потребность в расширении холодильных мощностей – не менее чем в 2,5 раза от текущего уровня.

Геостратегическое положение Таджикистана в центре Евразии предопределяет его роль как связующего звена между странами Южной, Центральной и Восточной Азии. Ключевое значение приобретают международ-

ные транспортные артерии, интегрирующие национальную экономику в глобальный товарообмен, в частности коридоры CAREC–3, CAREC–5*[6] и направление через КПП «Кулма» (связь с Китаем). Модернизация транспортных коридоров способствует минимизации логистических барьеров и усилению синергии в рамках инициатив CAREC и «Один пояс – один путь» [41; 46].

Таблица 3.8. Пространственная диагностика перерабатывающих мощностей Таджикистана

Регион	Уровень загрузки мощностей	Основные виды переработки	Ограничения	Потенциал для экспорта
Согдийская область	70–95%	Соки, консервы, кондитерка	Логистика, сезонность	Высокий. Рынки Узбекистана и Казахстана
Хатлонская область	60–75%	Овощная и фруктовая переработка	Водные ресурсы, потери хранения	Средний. переработка томатов, бахчевых
ГБАО	35–50%	Сушёные фрукты, орехи	Транспорт, климат	Ограниченный, нишевой
РРП	50–65%	Молочная продукция, мясо	Неравномерность сырья	Потенциал при поддержке логистики
Душанбе	85–100%	Напитки, мясопереработка	Недостаток пространства	Высокий. ориентирован на импортозамещение

Источник: составлено автором

Анализ подтверждаёт корреляцию между локализацией перерабатывающих центров и эффективностью экспорта. Транспортные издержки и уровень логистической инфраструктуры выступают детерминирующими факторами рентабельности поставок. Н. Хоналиев рекомендует: «С этой точки зрения следует признать, наиболее целесообразно для ГБАО специализироваться на производстве мясомолочной продукции, минеральных и питьевых вод, производстве соков и масел из облепихи, напитков из шиповника, имеющего лечебное значение…. Отраслями специализации пищевой промышленности Согдийской области,

*CAREC-3 и CAREC-5 - транспортные коридоры в рамках Программы Центральноазиатского регионального экономического сотрудничества (ЦАРЭС).

тесно участвующей в межрегиональном товарообмене и экспорте продукции за пределы страны, в перспективе остается производство высококачественных сухофруктов, плодоовощных консервов и соков, вина виноградного, хлопкового масла, минеральных вод» [281]. В ранее проведённом исследовании подчёркивается: «Основным потенциальным рынком для реализации продуктов пищевой промышленности, является внутренний рынок Таджикистана. Из 100% выпуска продуктов на внутреннем рынке в 2005 году реализовано 66%, в 2010 году – 68%, а в 2015 году – 73%. Год за годом объем реализации на внутреннем рынке увеличивается, то есть за период 2005–2015 гг. объем увеличился на 7%. За исследуемый период внутри страны продано в среднем 69% производимой продукции» [278]. Приведённые данные свидетельствуют об устойчивой переориентации ПП на внутренний рынок. Это не соответствует заявленному курсу на наращивание экспорта и подтверждаёт вывод предыдущего параграфа о наличии «ловушки ЭП».

На фоне макроэкономической стабилизации и расширения международного сотрудничества наметился рост инвестиций: совокупный объём вложений в ПП за последнее десятилетие увеличился почти вдвое [117]. Вместе с тем сохраняется пространственная неравномерность распределения инвестиций, что обусловливает необходимость регионально–ориентированной стратегии экспортного развития, учитывающей ресурсную специфику каждого региона.

Финансовая архитектура модернизации демонстрирует ограниченность рыночных механизмов в обеспечении доступа к долгосрочному финансированию для ЭО производителей. В ранее опубликованном исследовании отмечается: «Однако в 2010-е годы в стране вместо использования льготного финансирования от международных финансовых институтов произошла значительная переориентация в сторону коммерческого кредитования, которое в настоящее время возымело статус основного источника

финансирования инвестиционных проектов…. Так, доля нельготных кредитов составляла 0,1% ВВП в 2010 году, а в 2019 году их размер уже равен 7% ВВП» [11–А]. Присутствие международных финансовых институтов (ЕБРР, Исламский банк развития) не компенсирует высокую стоимость кредитов и дефицит долгосрочных инвестиционных ресурсов [45].



Рисунок 3.13. Финансовая основа ЭП

Источник: составлено автором

Критическим фактором ценового позиционирования остается высокая энергоемкость производства: доля энергозатрат в себестоимости переработки достигает 30%, что снижает ценовую конкурентоспособность на ВР. В исследовании Н.Р. Холикова [160; 266] подробно разобраны институциональные препятствия для экспорта агропродовольствия из Таджикистана. Устранение этого разрыва предполагает технологическое обновление и перестройку энергобаланса на основе возобновляемых источников.



Рисунок 3.14. Факторы ценовой конкурентоспособности ППТ

Источник: составлено автором

Рисунок 3.14 фиксирует высокую и очень высокую значимость энергоэффективности и логистики для ценовой конкурентоспособности при фактически низком уровне первой и высоких транспортных расходах в стране. Сравнение с данными таблицы 3.16 показывает, что интегральный индекс издержек Таджикистана (0,68) на 70 % выше казахстанского (0,40) и на 79 % – узбекского (0,38). Основная причина – доля энергозатрат в себестоимости переработки, достигающая 30 %. Замена оборудования на энергоэффективное способна сократить это отставание на 40–50 % в пятилетней перспективе.

Современный этап обостряет цифровой разрыв: единичные внедрения ERP-систем*[7] и элементов ИИ соседствуют с технологическим отставанием основной массы производителей. В своих исследованиях автор подчёркивает: «Одновременно ужесточаются требования цифровой прослеживаемости (Track & Trace), которые большинство предприятий не в состоянии выполнить. Наличие продукта без его цифрового паспорта не открывает экспортных каналов, что ставит страну перед риском перехода от сырьевой

*ERP (Enterprise Resource Planning) - система планирования ресурсов предприятия.

специализации к необходимости соответствия стандартам Индустрии 4.0 без накопленного капитала в секторе» [93].



Рисунок 3.15. Модель компетенций для развития ЭППТ

Источник: составлено автором

Рис. 3.16 моделирует ЭП как трансформацию ресурсов через инфраструктурно-качественные контуры.



Рисунок 3.16. Социально–экономический базис ЭППП (концептуальная модель)

Источник: составлено автором

Кадры зависят от демографии и миграции, производство - от инфраструктуры АПК. Экспорт определяют стандарты и сертификация. ЭП - не сумма ресурсов, а их трансформация через эти контуры.

Анализ отдельных составляющих социально-экономической среды демонстрирует разнонаправленные тренды. С одной стороны, расширение ресурсной и производственной базы, с другой – сохранение системных ограничений, мешающих эффективному выходу на ВР. Однако разрозненные показатели – загрузка мощностей, доля сертифицированных предприятий, уровень потерь при логистике – не дают целостного представления об ЭП, что требует его интегральной количественной оценки.

В связи с этим в работе предложена методика конструирования интегральных индексов на основе пяти компонентов: ресурсного (R), рыночного (M), технологического (T), стандартизации (S), брендинга (B), с последующей корректировкой на геоэкономический риск (G). Принципы расчёта каждого индекса представлены на рисунке 3.17.



Рисунок 3.17. Компоненты системы индексов оценки ЭППП

Источник: составлено автором

Геоэкономический риск (G) рассчитывается на основе концентрации экспорта на рынках СНГ и сальдо торгового баланса по продовольственным товарам.

Таблица 3.9 – Исходные данные для расчёта интегральных индексов ЭПППТ с 2017–2024 гг.

Показатель	Ед. изм.	ГОДЫ							
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Объём производства ПП	Млн. с.	4 304	4 900	5 399	7 089	7 608	10 383	11 621	11 492
Количество предприятий ПП	ед.	478	468	462	501	515	634	795	856
Занятость в ПП	тыс. чел.	11,7	8,0	10,6	9,3	8,7	9,8	9,9	12,0
Экспорт ПП (готовые пищевые продукты, напитки, табак)	Млн. $	5,0	3,8	5,1	8,8	7,2	8,2	14,1	21,6
Курс сомони/$ (среднегодовой)	с./$	8,5	8,7	9,1	10,5	11,0	11,5	11,0	11,0
Уровень безработицы	%	2,2	2,1	2,0	2,1	2,1	2,1	1,8	1,8
Доходы населения	Млн. с.	37 247	41 084	47 986	65 347	80 509	95 125	120 715	120 715
Новые предприятия в ПП	ед.	37	76	84	40	14	119	161	61
Экспорт фруктов	тыс. $	5 776	4 815	3 546	3 711	1 393	1 543	38 190	38 190
Экспорт сухофруктов	тыс. $	5 888	4 961	5 334	6 894	15 538	25 180	3 819	3 819
Импорт ПП	Млн. $	216,8	232,0	277,5	295,2	390,2	458,2	480,5	583,5
Концентрация экспорта на рынках СНГ	%	>80	>80	>80	>85	>85	>85	>90	>90
Наличие сертификатов (ISO, HACCP, Halal)	отн. ед. (0–1)	0,08	0,08	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11

Источник: составлено автором

Таблица 3.10 – Сводная таблица индексов ЭП Таджикистана за 2017–2024 гг.

Индекс	ГОДЫ								Ед. измерения
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Ресурсный индекс (R)	0,58	0,62	0,65	0,71	0,75	0,79	0,83	0,996	отн. ед. (0–1)
Рыночный индекс (M)	0,12	0,08	0,09	0,12	0,09	0,10	0,14	0,021	отн. ед. (0–1)
Технологический индекс (T)	0,37	0,61	0,51	0,76	0,87	1,06	1,17	0,958	Млн. с./чел.
Индекс стандартизации (S)	0,08	0,08	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11	отн. ед. (0–1)
ESG–индекс	0,45	0,46	0,47	0,48	0,49	0,49	0,50	0,51	отн. ед. (0–1)
Бренд–индекс (B)	0,20	0,21	0,22	0,25	0,26	0,28	0,30	0,31	отн. ед. (0–1)
Геоэкономический индекс (G)	0,65	0,63	0,64	0,68	0,69	0,70	0,72	0,74	отн. ед. (0–1)

Источник: составлено автором

Таблица 3.11. Интегральный индекс ЕР (с учётом и без учёта рисков)

Год	Базовый ЕР (без G)	Риск (G)	Итоговый ЕР (с риском)
2017	0,30	0,65	**–0,35**
2018	0,34	0,63	**–0,29**
2019	0,34	0,64	**–0,30**
2020	0,38	0,68	**–0,30**
2021	0,39	0,69	**–0,30**
2022	0,42	0,70	**–0,28**
2023	0,47	0,72	**–0,25**
2024	0,48	0,74	**–0,256**

Источник: составлено автором

Интегральные индексы (2017–2024) показывают следующее:

1. Рост ресурсов (R до 0,996) не дал экспортного рывка: индекс (M) упал до 0,021 (норма 0,12–0,14), выявив слабую интеграцию в мировые цепочки *(феномен «Ловушки ЭП»).* Производительность (T) в 2024 г. упала до 0,958. Причина - экстенсивный рост: штат (12 тыс.) обогнал выпуск (11492 млн. сомони), подорвав конкурентоспособность *(инверсия технологий).*

2. Детерминирующая роль геоэкономических факторов. Как следует из анализа, итоговый ЭП, скорректированный на геоэкономические риски (G), на всём протяжении исследуемого периода остаётся отрицательным (от –0,35 до –0,256). Это доказывает, что положительная динамика базового ЭП (рост с 0,30 до 0,48) полностью нивелируется высокими внешними рисками. Последние включают концентрацию экспорта на рынках СНГ (> 90%) и устойчиво отрицательное сальдо торгового баланса по продовольственным товарам.

3. Институциональная недостаточность. Стабильно заниженные показатели индекса стандартизации (S ≤ 0,11) и бренд–индекса (B ≤ 0,31) свидетельствуют о системных проблемах в сфере техрегулирования и продвижения товаров. Ограниченное применение международных стандартов ISO 22000, HACCP и слабая узнаваемость отечественных брендов оставляют таджикскую продукцию за рамками премиальных сегментов мирового рынка.

4. Прогнозная оценка. Зафиксированная положительная динамика итогового ЭП (прирост на 26,9% за семь лет: с –0,35 до –0,26) позволяет предположить, что при сохранении текущих темпов интегральный показатель выйдет в положительную зону не ранее 2030–2035 гг. Это требует переориентации с экстенсивного наращивания мощностей на стратегию «управляемой экспортной диверсификации».

Проведённый анализ подтверждаёт наличие значительного ресурсного потенциала, однако его реализация сдерживается структурными ограничениями, получившими количественную верификацию: дисбаланс ресурсной и рыночной составляющих («ловушка ЭП»), инверсия технологической динамики, институциональные барьеры и – принципиальный момент – полное гашение внутреннего потенциала внешними геоэкономическими рисками. Эти закономерности требуют пересмотра отраслевой политики.

3.3. Анализ конкурентных позиций пищевой промышленности Таджикистана и стратегические факторы укрепления экспортного потенциала

Цель данного параграфа – дать количественную оценку конкурентоспособности ПП Таджикистана одновременно на глобальном и региональном уровнях, а также выявить ключевые факторы, которые её определяют, и направления, по которым она может быть повышена. Для этого в работе используется несколько взаимодополняющих методов. В качестве теоретической рамки для последующего анализа конкурентоспособности (RCA) отмечается: «Процессы, происходящие в экономике технологически развитых государств, свидетельствуют об особой актуальности решения задачи выхода из экономических кризисов за счет обеспечения роста инновационного потенциала и создания радикально новых компетенций, которые в процессе накопления и интеграции формируют новую технологическую платформу для создания продукции и услуг,

удовлетворяющих потребностям рынка» [122, с. 19]. А.Х. Рузиев констатирует: «Многие виды продукции отрасли имеют постоянный спрос на зарубежных рынках, и пищевая промышленность имеет большие возможности её экспорта. Однако, в силу многих объективных и субъективных факторов, потенциальные возможности экспорта реализуются слабо» [251]. В глобальном масштабе позиции отрасли оцениваются через расчёт RCA. Региональный контекст раскрывается посредством сопоставительного анализа с другими странами ЦА. Наконец, для систематизации внутренних и внешних факторов – то есть для понимания, где скрыты точки роста, а где подстерегают ограничения, – применяются классические инструменты SWOT– и PEST– анализа (рис. 3.18).

Рост международных требований и активизация региональных интеграционных процессов выводят конкурентоспособность ПП в число приоритетов государственной экономической политики. От эффективности переработки зависят занятость, доходы сельхозпроизводителей, макроэкономическая устойчивость и т.д.

Основным инструментом позиционирования на мировых продовольственных рынках традиционно служит индекс RCA. Его значения для таджикской ПП приведены в табл. 3.12.

Таблица 3.12 – Расчёт индекса RCA и его логарифма для ПП Таджикистана с 2014–2024 гг.

Год	Доля пищевой в экспорте РТ (%)	Доля пищевой в мировом экспорте (%)	Индекс RCA	Логарифм RCA $Y_t=\ln(RCA_t)$
2014	0,21	5,7	0,0375	–3,284
2015	0,26	6,2	0,0417	–3,177
2017	0,42	6,3	0,0663	–2,714
2018	0,35	6,2	0,0571	–2,862
2019	0,43	6,6	0,0659	–2,720
2020	0,63	7,5	0,0835	–2,483
2021	0,33	6,9	0,0484	–3,027
2022	0,38	6,6	0,0581	–2,844
2023	0,58	6,6	0,0874	–2,437
2024	1,11	6,6	0,1682	–1,782

Источник: составлено автором на основе данных [5; 6; 7; 8; 300]

Результаты анализа RCA дают основание для формулирования следующих теоретически обоснованных выводов.

1. Устойчивое отсутствие глобальных сравнительных преимуществ. На протяжении всего исследуемого периода значения RCA находятся в диапазоне 0,0375–0,1682, что более чем на порядок ниже порогового уровня (RCA = 1). Отрицательный Yt (–3,284… –1,782) доказывает отсутствие глобальных преимуществ в экспорте готовой еды.

2. *За десятилетний отрезок времени наметилась устойчивая положительная тенденция*: Индекс RCA вырос в 4,6 раза (пик 0,1682 в 2024 г., доля 1,11%). Сдвиги есть, но структура преимуществ неизменна.

3. *Поскольку индекс RCA продолжает оставаться ниже единицы,* цифры требуют господдержки: углубление переработки СХ сырья, диверсификация экспорта и устойчивые КП. Преодолеть рубеж RCA ≥ 1 в среднесрочной перспективе без системной промышленной стратегии почти нереально. Сопоставление с государствами ЦА (табл. 3.13) фиксирует: по ключевым позициям Таджикистан уступает региональным лидерам.

Таблица 3.13 – Сравнительные параметры конкурентоспособности ПП стран ЦА за 2024 г.

Показатель	Таджикистан	Узбекистан	Казахстан	Кыргызстан
Уровень глубокой переработки сельскохозяйственного сырья, %	12–15	25–30	28–32	18–22
Потери при транспортировке и хранении (скоропортящаяся продукция), %	25–35	10–18	8–15	15–25
Доля переработанной продукции в экспорте продовольствия, %	22–24	35–40	42–45	25–30
Изношенность оборудования, %	50–60	25–35	20–30	30–40
Доля предприятий с международными сертификатами (ISO 22000, HACCP), %	10–12	35–40	45–50	15–20
Доступ к долгосрочному финансированию (свыше 5 лет)	Низкий	Средний	Высокий	Низкий
Логистические издержки в структуре экспортной цены, %	25–30	12–18	10–15	18–22

Источник: Составлено автором на основе данных [7; 296; 300; 318]

Анализ данных свидетельствует о том, что Таджикистан отстаёт от ключевых региональных соперников в таких показателях, как степень переработки сырья (12–15 % против 25–30 %), уровень потерь продукции (25–35 % против 10–18 %) и доля предприятий, имеющих международные сертификаты (10–12 % против 35–40 %).

Важным фактором ценовой конкурентоспособности является уровень производственных издержек (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Сравнительные производственные издержки ПП стран ЦА (2024 г., в % от среднемирового уровня)

Страна	Энергоемкость	Потери сырья	Логистические затраты	Интегральный индекс издержек (0–1)
Казахстан	92	10–12	12–15	0,40
Узбекистан	88	8–12	10–14	0,38
Кыргызстан	105	18–22	18–22	0,55
Таджикистан	**122**	**25–35**	**25–30**	**0,68**
Туркменистан	112	20–25	18–22	0,60

Источник: составлено автором на основе данных [106; 296; 328]

Интегральный индекс издержек Таджикистана (0,68) свидетельствует о том, что продукция отечественных предприятий в среднем на 30–40 % дороже в производстве, чем продукция основных региональных конкурентов.

В условиях усиливающейся конкуренции на региональных рынках продовольствия и растущей зависимости экспортных возможностей от политических, экономических, социокультурных и технологических факторов PEST– метод обеспечивает структурированное понимание внешних драйверов и рисков. Для Таджикистана, где модернизация производственных мощностей, институциональные реформы и расширение экспортных каналов требуют опоры на объективный анализ макроусловий, PEST– подход становится ключевым инструментом стратегической оценки (рис. 3.18).

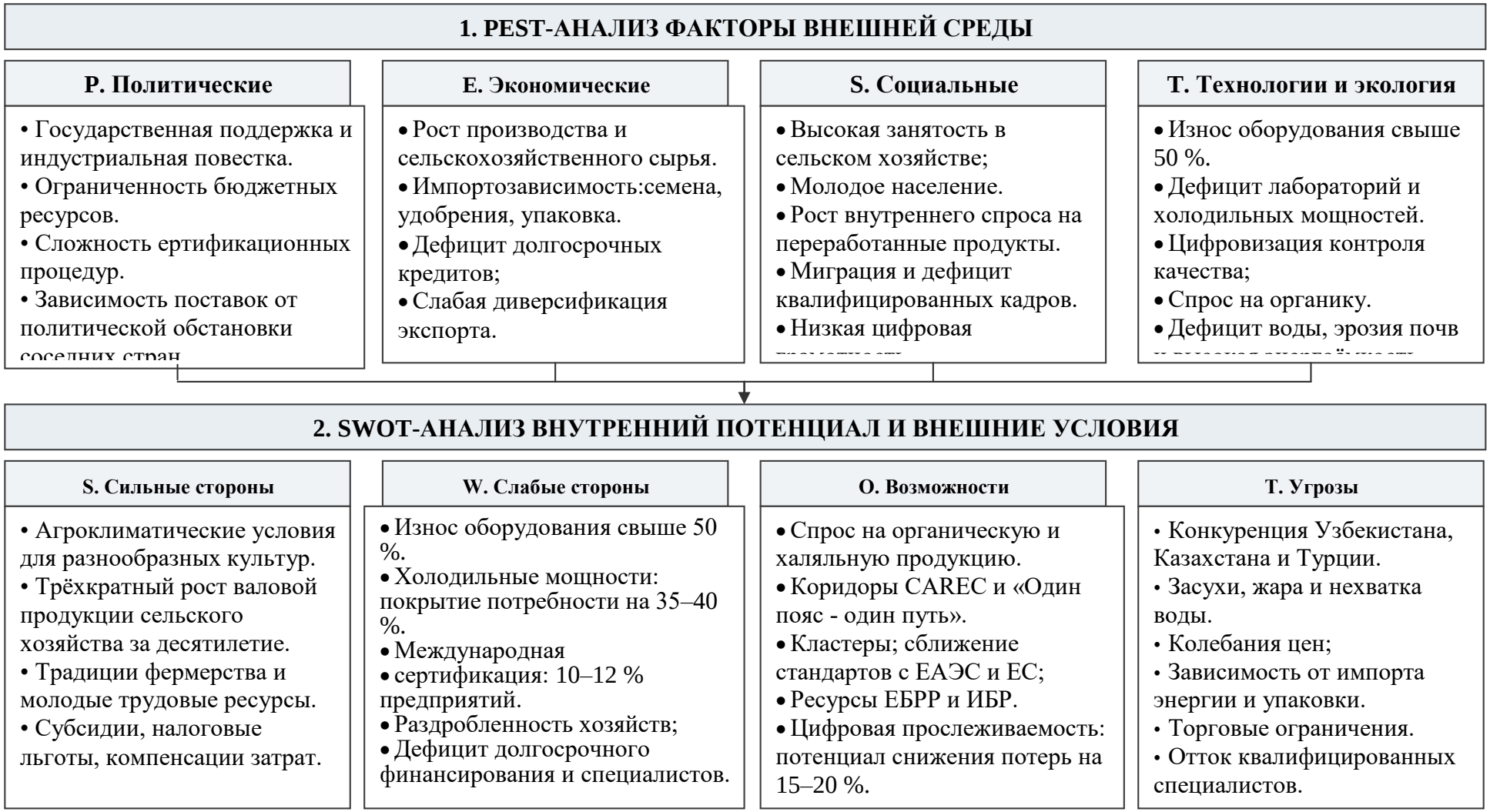


Рисунок 3.18 – Комплексная PEST - SWOT оценка ЭППП Таджикистана

Источник: Разработано автором

Для систематизации внутренних факторов, ограничивающих конкурентоспособность отрасли, разработана классификация проблем, представленная в приложении 5. Факторный анализ выявил узкие места, а группировка внешних угроз (прил. 6) уточнила макрориски. Низкий RCA (< 0,17) доказывает связь мировых позиций с внутренними деформациями: при огромном ресурсном индексе (R = 0,996) рыночный (M = 0,021) минимален, а слабые институты (S < 0,11) лишь усугубляют разрыв. Отсюда отсутствие глобальной конкурентоспособности - прямое следствие структурных проблем ПП. На базе этого комплексного анализа (RCA, SWOT, PEST, ЦА) мы сформировали стратегии роста.

1. *Внедрение современных технологий.* Модернизация производственных линий и переход на автоматизированные системы управления могут обеспечить рост производительности труда на 25–40 % и снижение себестоимости продукции на 15–25 %. Ключевые задачи включают углубление переработки овощей и фруктов, обновление мощностей в молочном и мясном сегментах, а также использование энергосберегающих решений.

2. *Совершенствование логистики и складских мощностей*. Построение сети современных холодильных комплексов позволит уменьшить потери скоропортящихся товаров с 25–35 % до 10–12 % и продлить сроки экспорта. Развитие мультимодальных логистических узлов способно сократить транспортные расходы на 15–20 %.

3. *Совершенствование системы качества и сертификации.* Соответствие стандартам ISO 22000, HACCP, Halal – обязательный пропуск на премиальные рынки. Приоритетные шаги: создать аккредитованные лаборатории, субсидировать сертификацию малого и среднего бизнеса, внедрить цифровую прослеживаемость. Предшествующие исследования показывают: «Сложилась и функционирует развитая система государственного содействия национальному производству и экспорту товаров. В ней участвуют государственные, общественные, частные структуры (парламенты федераций и земель, министерства, союзы,

ассоциации, фирмы, институты и т.д.). Большое внимание уделяют поддержке экспорта Министерство экономики и Министерство финансов…. Помощь экспортёрам и производителям оказывается не только прямая, т.е. на стадии реализации конкретных сделок, но и косвенная – путем предоставления им информации, консультаций, подготовки кадров…. Наряду с государственными структурами помощь германским экспортёрам предоставляют общественные и частные организации. Союзы, ассоциации, объединения, фонды и другие подобные негосударственные структуры нередко оказывают на экономическое развитие Германии большее влияние, чем государственные органы» [17–А]. Данный опыт имеет прямое отношение к предмету настоящего исследования, поскольку демонстрирует эффективность многоуровневой системы поддержки экспорта, включающей не только государственные, но и общественные институты.

4. *Кадровый вопрос* требует пересмотра учебных программ по пищевым технологиям, запуска отраслевых центров компетенций, дуального образования и привлечения зарубежных специалистов для передачи опыта. В этом контексте авторы указывают: «Пути решения обозначенных проблем целиком и полностью должно возлагаться на государственные структуры, которые ответственны за контроль, согласования, оснащение пунктов пропуска на таможнях, введение цифровой системы обмена информацией, документами. Особая роль отводится подготовке специализированных квалифицированных кадров с улучшенной учебной программой в обучении, а также прохождению и обучению специалистов на пунктах пропуска, логистических центрах и т.д.» [246]. Исходя из этого можно сделать вывод, что в этом направлении требуется системная работа.

5. *Кластерный формат:* плодоовощной – Согдийская область, томатно-бахчевой – Хатлон, орехово–сухофруктовый – ГБАО, молочно-мясной – районы республиканского подчинения.

6. *Финансовый блок:* расширить долгосрочные кредиты через гарантийные фонды, развивать лизинг, привлекать ЕБРР, АБР, ИБР,

субсидировать ставки по инвесткредитам. Н. Хоналиев подчёркивает необходимость размещения переработки в сырьевых зонах: «В условиях рыночной экономики создать небольшие по размеру специализированные, технически и технологически высоко оснащенные предприятия с обеспечением квалифицированными кадрами, и размещать непосредственно в районах сосредоточения сырья» [267]. А.Х. Рузиев также указывает: «Развитие преимущественно малых и передвижных предприятий, соответствующих географическим, демографическим и социальным статусам страны» [251].

Логика этих мер убедительна, но требуется количественная проверка их эффективности и сроков исполнения. Без этого они останутся на бумаге – тем более что бюджетные лимиты жёстки (параграф 3.2), а внешнее финансирование связано с условиями, не всегда адаптированными к местным реалиям.

Опыт стран, стартовавших с похожих позиций, показывает работающие институциональные рычаги. Во Вьетнаме начала 2000-х износ оборудования в ПП составлял 55–60 %, а доля сертифицированных предприятий – менее 8 %. Приоритетной мерой стала не массовая инвестиционная поддержка, а таргетирование ресурсов в рамках программы OCOP («одна коммуна – один продукт»), увязавшей мелких производителей с логистическими хабами и экспортными операторами. К 2022 году доля переработанной продукции в структуре аграрного экспорта Вьетнама превысила 35 %, а индекс выявленных RCA по ряду позиций (овощные консервы, орехи, специи) достиг 1,8–2,2. Как отмечал министр сельского хозяйства и сельского развития Вьетнама Ле Минь Хоан, «сельское хозяйство продолжает оставаться опорой экономики» [315].

Марокко в аналогичных климатических условиях (засушливость) и инфраструктурных ограничениях (высокая доля мелких хозяйств) сумело нарастить экспорт переработанных томатов и цитрусовых за счёт синхронизации трёх процессов: контрактного земледелия, субсидируемых

агрологических платформ и поэтапной сертификации по стандартам GlobalG.A.P. и BRC. Потери томатов в цепи «поле – завод – порт» сократились с 35–40 % до 12–15%, а доля марокканской продукции на рынках ЕС выросла с 2 % до 11 %. По оценке отраслевого издания FreshPlaza, соответствующий экспорт: «… превысил 1,5 млн. тонн в год» [298]. Для Таджикистана ключевым выводом из этих кейсов является не разовые вливания, а устойчивые каналы сбыта с жёсткими стандартами качества. Это сложнее, чем закупить линию. В исследовании, посвящённом анализу ПП развитых стран, систематизированы двенадцать инструментов создания КП, используемых во Франции и Германии: «Внедрение инновационных технологий в производство, в т.ч. энергосберегающих; инвестиции в высокопроизводительное оборудование; обслуживание, отвечающее новым потребностям; специальный правовой механизм; инвестиции в научные исследования; высокий контроль качества на всех этапах; повышение квалификации работников; охрана труда; повышение производительности труда; диверсификация производства; организационная структура в соответствии с целями организации; эффективная реклама…. Уровень автоматизации в пищевой промышленности Франции и Германии составляет около 91%, что естественно обеспечивает высокую конкурентоспособность производимой пищевой продукции…. Государственные инспекторы регулярно проверяют соблюдение этих правил специалистами. Так, гигиенический и санитарный контроль осуществляется с момента изготовления продукции до ее продажи потребителю. Для контроля качества и безопасности продукции государственные органы привлекают в среднем каждый год 5200 инспекторов во Франции, а в Германии 3700 агентов по контролю производимых продуктов» [17–А]. Приведённый опыт развитых стран имеет практическое значение для Таджикистана. Он демонстрирует системный характер мер по формированию КП. Эти меры выходят за рамки отдельных инвестиционных проектов. Более подробно опыт рассмотрен в главе IV.

На 2025–2030 гг. построен сценарный прогноз (приложение 8): инерционный, умеренно-активный, целевой. Первый – без институциональных правок, прежние темпы инвестиций. Второй – частичная логистическая модернизация + сертификация до 25 % предприятий. Третий – 2–3 агрокластера, цифровая прослеживаемость, госгарантии по контрактам, синхронизация образования.

Прогнозная модель: экспорт готового продовольствия = функция от трёх переменных – загрузка мощностей (Z), доля сертификации (S), индекс логистических затрат (L).

Инерционный сценарий к 2030 г.: RCA = 0,22 ± 0,03, доля переработки в продэкспорте – 16,8 %, интегральный индекс издержек – 0,60, потери скоропорта – 24–28 %. Умеренно-активный: RCA = 0,35 ± 0,04, доля переработки – 24,3%, издержки – 0,49, потери – 16–20 %. Наконец, целевой сценарий обеспечивает RCA на уровне 0,51 ± 0,05 (что все еще ниже единицы, но вполне характерно для стран, начинающих формировать региональную специализацию), долю переработки – 31,7 %, издержки – 0,41, потери – 10–14 %, а занятость в отрасли – до 18,7 тыс. человек. Даже при целевом сценарии глобальных сравнительных преимуществ Таджикистан не приобретёт к 2030 году, однако выход на уровень RCA 0,5–0,6 сопоставим с такими странами, как Армения по консервированным фруктам (RCA≈0,55 в 2023 году). Принципиально важным является снижение интегральных издержек до 0,41 (против 0,68 в 2024 году), что делает таджикскую продукцию ценово – конкурентоспособной на рынках Казахстана, Узбекистана и Афганистана по сравнению с турецким и иранским импортом.

Финансовый механизм реализации целевого сценария требует отдельного анализа. В 2023 году, по данным Агентства по статистике, доля кредитов банков Таджикистана, направленных в обрабатывающую промышленность на срок более пяти лет, составила лишь 2,3% от общего кредитного портфеля (против 9–12 % в Казахстане) при ставках 18–24% годовых в сомони, что делает окупаемость проектов с горизонтом 7–10 лет невозможной

[12]. Международные финансовые институты (ЕБРР, Исламский банк развития) предлагают программы с плавающей ставкой 8–12% в валюте, однако они требуют залогов, отсутствующих у большинства малых переработчиков [283; 284]. В отчёте о результатах программы ЕБРР–ЕС по поддержке агробизнеса в Таджикистане, отмечается: «Проект способствовал повышению конкурентоспособности и устойчивости агропромышленного комплекса Таджикистана» [284]. Альтернативой выступает создание гарантийного фонда АПК по образцу специализированных фондов в странах с переходной экономикой. Государство предоставляет контргарантии под 40–50 % суммы кредита, что позволяет банкам снизить маржу. При запуске такого фонда с капиталом 150–200 млн. с. к 2027 году можно обеспечить кредитными ресурсами 120–150 средних предприятий ПП, увеличив их долю в экспорте на 8–10 процентных пунктов [225].

Кадровое обеспечение целевого сценария сталкивается с критическим ограничением. В 2024 году, по данным Министерства труда, миграционный отток среди специалистов пищевых технологий и инженеров–механиков (возраст 25–35 лет) составил 42 % от общего числа выпускников профильных направлений за последние пять лет. Причина – не только в дифференциации оплаты труда (1200–1500 с. на предприятии ПП против 4000–5000 в Российской Федерации на аналогичной должности), но и в отсутствии карьерных траекторий [285]. В этой связи предлагается пилотный проект дуального обучения на базе трёх предприятий Согдийской области (консервный завод, фруктохранилище, линия розлива напитков) с оплатой стажировок за счёт государства и обязательным последующим трудоустройством сроком на один год. В своей работе подчёркивается: «В связи с этим возникает необходимость в совершенствование модели подготовки рабочего персонала с учётом реальных потребностей экономики в квалифицированных кадрах. Все это влечёт за собой разработку новых профессиональных стандартов по актуальным профессиям для производства, также необходимо найти новые технологии обучения, разработать и модернизировать образовательные

программы…. В фазе поиска приемлемых технологий обучения, по формированию среднего профессионально-технического образования работников в области промышленности большие надежды возлагают на Дуальную систему, которая является видом профессионального образования» [205].

Наконец, климатическая уязвимость сырьевой базы, проявившаяся в резком спаде производства винограда в 2023 году (190,4 тыс. тонн против 301,1 тыс. тонн в 2022 году) с последующим частичным восстановлением в 2024 году (289,8 тыс. тонн, см. таблицу 16), требует включения в систему мер страхования урожая для сырьевых зон перерабатывающих предприятий. Правовой основой для этого является [20], которое устанавливает исчисление страховых платежей исходя из средней урожайности за последние пять лет и действующих цен в расчёте на площадь культур под урожай текущего года. Стоимость полиса при 50–процентном субсидировании из государственного бюджета оценивается в 2–3 % от стоимости закупаемого сырья, что при нынешних объёмах закупок (около 1,2 млрд. с. в год) потребует бюджетных ассигнований в размере 12–18 млн. с. – суммы, сопоставимой с затратами на ремонт 5 км. дорог, но способной предотвратить срывы экспортных контрактов в неурожайные годы.

Проведённый в параграфе комплексный анализ конкурентных позиций ПП Таджикистана позволяет сформулировать следующие обобщающие положения. На глобальном уровне отрасль не обладает выявленными сравнительными преимуществами (RCA в 2024 году – 0,1682 при пороговом значении 1,0), что подтверждаётся многократным отставанием от стран – лидеров по глубине переработки сырья, уровню сертификации и производственным издержкам. Тем не менее, рост RCA в 4,6 раза за десятилетие и увеличение доли пищевой продукции в национальном экспорте до 1,11% указывают на зарождение структурных сдвигов, которые при целенаправленной политике могут быть усилены.

Сценарное моделирование показало, что даже при целевом (оптимистическом) сценарии к 2030 году индекс RCA не превысит 0,5–0,6, то есть Таджикистан не войдёт в число стран с глобальными КП в пищевой переработке. Тем не менее, реализация целевого сценария позволит снизить интегральный индекс издержек с 0,68 до 0,41, сократить логистические потери с 25–35 % до 10–14 % и увеличить занятость в отрасли до 18,7 тыс. человек. Это делает таджикскую продукцию ценово–конкурентоспособной на региональных рынках (Казахстан, Узбекистан, Афганистан) и открывает нишевые возможности в сегментах органической и халяльной продукции.

Ключевыми факторами достижения такого результата выступают не столько объёмы инвестиций, сколько их институциональная упаковка: синхронизация мер по технологической модернизации, развитию логистической инфраструктуры, сертификации по международным стандартам, дуальному профессиональному образованию и созданию гарантийных механизмов кредитования. Отдельного внимания требует внедрение системы страхования урожая, правовая основа для которой уже существует, однако её бюджетное наполнение, охват остаются недостаточными и др.

Таким образом, логика параграфа приводит к выводу, что преодоление «ловушки ЭП» лежит не в плоскости экстенсивного наращивания производственных мощностей, а в плоскости управляемой экспортной диверсификации – последовательной реализации шести стратегических направлений, дополненных сценарно–ориентированным мониторингом и корректировкой мер в зависимости от динамики внешних геоэкономических рисков. Резюмируя, современное состояние ПП Таджикистана характеризуется накопленным ресурсным потенциалом, который при системной институциональной поддержке может быть конвертирован в устойчивый рост экспорта продукции с высокой ДС, однако достижение этой цели требует перехода от фрагментарных мер к целостной государственной стратегии, рассчитанной как минимум на пятилетний горизонт.

Выводы по главе III

На основе проведённого анализа статистических данных, расчётов индексов и сценарного моделирования сформулированы следующие обобщающие положения по ПП Таджикистана.

1. За 1991–2024 годы индекс промышленного производства Таджикистана, преодолев трансформационный спад 1990-х и гражданскую войну 1992–1997 гг., вышел на траекторию кумулятивного прироста примерно в 400%. При этом доля ПП в структуре обрабатывающего сектора снизилась с 31 % в 2014 году до 21,3 % в 2024-м, а удельный вес занятости в отрасли за тот же период сократился с 22,8 % до 15,6 %. Такая динамика указывает на опережающее развитие других промышленных сегментов, а не на абсолютную стагнацию пищевой переработки.

2. Число предприятий (включая производство напитков и табака) прошло U – образный путь – с 478 в 2014 г. упало до 462 в 2019-м, затем рост до 856 к 2024-му. Выпуск продуктов вырос с 3,3 до 11,5 млн. сомони (в 3,5 раза). Занятость же прибавила всего 2,5% – с 11,7 до 12,0 тыс. человек, тогда как промышленность в целом выросла в 5 раз.

3. В структуре – расходящиеся векторы: животное масло, вино, шампанское, пиво упали в 55–165 раз, а безалкогольные напитки выросли в 21 раз, сухофрукты – в 20,2 раза (последнее частично объясняется сменой учёта).

4. В структуре производства наблюдается разнонаправленная динамика: выпуск животного масла, вина, шампанского и пива сократился в 55–165 раз, тогда как производство безалкогольных напитков выросло в 21 раз, а сухофруктов — в 20,2 раза. Последнее частично обусловлено изменениями в методике статистического учёта.

5. Ввод основных фондов в ПП за 2014–2024 вырос на 102,1 % (с 467,4 до 944,9 млн. сомони), хотя в целом по промышленности он снизился на 17 %. Динамика скачкообразна: в 2021 г. – 161 млн., в 2024-м – 945 млн. По данным госпрограммы, только 34% активной части фондов отвечают

современным нормам, 35 % предприятий требуют реконструкции, а 31 % оборудования – замены.

6. Интегральная оценка ЭП с использованием авторской системы индексов за 2017–2024 годы выявила устойчивый рост ресурсной компоненты (R) с 0,58 до 0,996 при одновременном снижении рыночной компоненты (M) до 0,021 (при пиковых значениях 0,12–0,14 в отдельные годы). Технологический индекс (T) после подъёма до 1,17 млн. с./чел. в 2023 году снизился до 0,958 в 2024 году. Это свидетельствует о расширении производственной деятельности без соответствующего прироста производительности труда. Итоговый потенциал с учётом геоэкономического риска (G) оставался отрицательным на протяжении всего периода: от −0,35 в 2017 году до −0,256 в 2024 году.

ГЛАВА IV. МИРОВОЙ ОПЫТ ПОДДЕРЖКИ ЭКСПОРТА ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ И ЕГО АДАПТАЦИЯ К УСЛОВИЯМ ТАДЖИКИСТАНА

4.1. Модели государственной поддержки экспорта в странах – лидерах международного обмена

Устойчивый экспорт продовольствия требует институционально закреплённой системы поддержки [78]. Опыт ведущих стран показывает значение государственных агентств, финансовых и нефинансовых инструментов, торговой дипломатии, сертификации и участия бизнес–ассоциаций. При этом сохраняются институциональные ограничения, значимые для формирования экспортной политики. В исследовании проведён сравнительный анализ на основе данных USDA, OECD, FAO, национальной статистики и аналитических материалов.

Таблица 4.1 – Топ – 5 стран по экспорту продовольственных товаров, 2010–2024 гг., млрд. $.

Страна	Годы						Изменение, 2024/2010	
	2010	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
США	123,8	163,7	195,6	212,1	192,7	176	52,2	142,2
Нидерланды	77,5	109,6	122	131,4	140,4	133,9	56,4	172,8
Китай	44,1	69,7	77	81,5	83	87,5	43,4	198,4
Германия	68,8	91,8	89,5	95,2	101,7	102,4	33,6	148,8
Франция	62,7	68,2	79,6	85,3	85,5	76,5	13,8	122,0

Источник: составлено автором на основе данных [308]

Данные табл. 4.1 показывают преимущественно положительную динамику экспорта пяти ведущих стран за 2010–2024 гг. Такая дифференциация отражает различную отраслевую специализацию государств и напрямую влияет на формирование структуры мер государственной поддержки.

США: институциональная полнота и экспортное доминирование. США выстраивают продовольственную экспортную стратегию не на природных преимуществах, а на сложной экосистеме, в которой государство, наука, бизнес и маркетинг действуют в тесной связке; властные структуры

выполняют роль главного координатора и первопроходца на новых рынках [109]. Ключевым звеном здесь выступает Министерство сельского хозяйства (USDA), а точнее его Управление по зарубежным рынкам (FAS). Эта структура курирует международные инициативы, устраняет торговые преграды, ведёт переговоры на межправительственном уровне и через сеть из более чем 90 зарубежных офисов взаимодействует с иностранными регуляторами, упрощая процедуры сертификации и снижая затраты для американских экспортёров [107]. Важную поддержку оказывают Агентство по рынку СХ (AMS), занимающееся стандартами, и Служба инспекции безопасности пищевых продуктов (FSIS), контролирующая мясопродукты и систему HACCP. При этом нормы FDA фактически стали мировым эталоном, что даёт американским компаниям существенное преимущество [57].

Финансовая поддержка обеспечивается за счет программы GSM-102 (приложение 3), предоставляющей гарантии кредитов зарубежным покупателям, программы FGP для развития инфраструктуры, импортирующей американские товары, а также через страхование рисков в ЭКСИМ Банке и льготное кредитование мелких производителей [49]. Как отмечается в годовом отчёте: «Миссия EXIM заключается в поддержке американских рабочих мест путём содействия покупке американских товаров и услуг по всему миру…. В 2022 финансовом году EXIM авторизовал в общей сложности 5,2 млрд. долларов в виде кредитных гарантий и страхования, которые поддержали примерно 10,6 млрд. долларов американских экспортных продаж и примерно 32000 американских рабочих мест» [49]. Важнейшим механизмом синергии публичного и частного секторов выступают маркетинговые программы MAP и FMD. В их рамках государство совместно с отраслевыми объединениями (такими как Федерация экспортёров мяса или Ассоциация производителей сои) финансирует исследования, рекламные кампании и участие в выставках, формируя узнаваемый бренд страны. Эти ассоциации, работая по модели ГЧП, выполняют функцию «удлиненной руки» правительства, гарантируя, что продукция будет чётко идентифицироваться как американская [183]. В

аналитическом отчёте USDA подчёркивается: «Программы MAP и FMD создают эффект мультипликатора: каждый доллар государственных инвестиций в маркетинг приносит от 3 до 5 долларов экспортной выручки» [108, с. 42].

Соединенные Штаты применяют договоры о свободной торговле с целью защиты отечественных производителей и устранения торговых преград [119]. Членство в ФАО и ОЭСР даёт возможность оказывать воздействие на формирование международных норм. При этом инфраструктурные проекты приносят пользу лишь в случае наличия действенных механизмов их применения. Кроме того, объемы экспорта во многом определяются государственной поддержкой и коррективами в торговой политике стран-партнёров.



Рисунок 4.1. Маркетинговые программы продвижения американской продукции на экспорт

Источник: составлено автором

Анализ 2024 года (табл. 4.1), сравнивающий американскую модель с реалиями Таджикистана, подчеркивает фундаментальные барьеры для прямого копирования. Масштаб американского экспорта продовольствия (176 млрд. $) опережает таджикский в 8148 раз, что исключает возможность создания столь же сложной институциональной структуры FAS. Из-за структурных различий – США обладают диверсифицированной структурой, тогда как Таджикистан сильно зависим от узкого сегмента (сухофрукты и орехи занимают до 75 % экспорта), адаптация должна носить избирательный характер. Географическая удалённость и высокие логистические расходы лишают таджикские товары возможности конкурировать по цене с американскими массовыми поставками, смещая фокус на премиальные ниши с высокой маржой. Кроме того, преобладание мелких фермерских хозяйств и незрелость отраслевых ассоциаций делают немецкую модель поддержки МСП представляется более релевантной. Тем не менее, из американского опыта можно выделить три применимых принципа: роль государства как координатора, а не прямого исполнителя; софинансирование маркетинга через ассоциации (по аналогии с MAP/FMD) после их формирования; и акцент на региональной торговой дипломатии (ЕАЭС, ЦА), а не на глобальном охвате.

Нидерланды: технологическая эффективность и логистическое превосходство. Нидерланды – уникальный пример страны, которая при ограниченной территории, высокой плотности населения и скудных природных ресурсах достигла глобального лидерства в агропродовольственном экспорте. Этот парадокс требует объяснения, выходящего за рамки традиционных теорий сравнительных преимуществ. Согласно докладу ОЭСР: «Нидерланды имеют инновационный и продуктивный сектор сельского хозяйства и продовольствия, конкурентоспособный на мировых рынках как по цене, так и по качеству…. Нидерланды являются вторым по величине экспортёром сельскохозяйственной продукции в мире, отчасти благодаря своей роли крупного торгового хаба для Европы…. Голландское

сельское хозяйство является высокоэффективным, и многие продукты имеют относительно низкую интенсивность выбросов при производстве по сравнению с другими странами. Экологический след сектора на единицу продукции неуклонно улучшался благодаря росту производительности и техническим инновациям» [84]. Высокая доля реэкспорта наряду с продукцией, произведенной на национальной территории, свидетельствует о сложной и интегрированной структуре агроторговли, где страна выступает не столько производителем, сколько глобальным логистическим и перерабатывающим хабом.

Нидерландская модель принципиально отличается от американской. Здесь акцент сделан не столько на институциональной поддержке экспортёров (хотя она тоже присутствует), сколько на создании технологической и логистической инфраструктуры, делающей страну естественным узлом для продовольственных потоков. Порт Роттердам – крупнейший в Европе, высокоэффективные транспортные сети, современные системы хранения и переработки, цифровые платформы для отслеживания происхождения и мониторинга качества – всё это формирует среду, в которой экспорт становится естественным следствием эффективности, а не результатом специальных усилий по стимулированию [316].

Нидерланды стимулируют устойчивое СХ через национальные и общеевропейские экологические нормы. Это способствует развитию органического производства и технологий переработки отходов, включая производство биометана. Жёсткие экологические требования одновременно повышают издержки входа на рынок и стимулируют производителей. В наших предыдущих исследованиях отмечалось: «Большая часть нидерландского агросектора – это высокотехнологичные хозяйства: теплицы, автоматизация, датчики, управления данными фермерской модели. Эти технологии позволяют предельно эффективно воспользоваться ресурсы, повышать урожайность и качество сырья для ПП…. Организация экономического сотрудничества и развития (далее OECD) в своём докладе

выделяет значительные инвестиции в автоматизацию тепличных хозяйств, устойчивые системы орошения и «умные» агромашины, что поддерживает экспорт конкурентоспособной и высококачественной продукции. Нидерланды поощряют производство переработанных агропродуктов, функциональных и специализированных продуктов питания. Высокий уровень переработки-ключевой элемент экспортного преимущества. OECD подчёркивает, что переработанные продукты, такие как пищевые приготовления и готовые блюда, составляют значительную долю экспортной стоимости» [4–A].

Для дальнейшего укрепления позиций на мировых рынках Нидерланды активно развивают стандарты устойчивого производства, включая органическую сертификацию, экологические требования и принципы «круговой агроэкономики». Их применение способствует формированию КП на рынках, где экологичность продукции становится важным фактором потребительского выбора и государственной политики, прежде всего в странах Европейского союза и Северной Америки.

Важную роль в поддержке экспортной деятельности играют государственные и полугосударственные структуры, в том числе Wageningen University & Research (WUR) и Статистическое бюро Нидерландов (CBS). Они обеспечивают предприятия аналитической информацией о зарубежных рынках, статистическими данными и консультационной поддержкой, а также содействуют развитию переработки и инноваций. Такая институциональная инфраструктура позволяет экспортёрам своевременно выявлять изменения мирового спроса, учитывать требования целевых рынков и снижать риски при выходе на новые направления [55].

Логистическая инфраструктура Нидерландов заслуживает отдельного внимания. Однако, как и в случае с США, инфраструктура – лишь видимая часть айсберга. Подлинная уникальность нидерландской модели заключается в способности интегрировать физическую инфраструктуру с цифровыми платформами, таможенными процедурами и финансовыми сервисами в еди-

ный организм, функционирующий с минимальными трансакционными издержками. Эта интеграция позволяет нидерландским экспортёрам доставлять скоропортящиеся продукты на любые рынки Европы и мира с минимальными потерями и в кратчайшие сроки.

Противоречие нидерландской модели, которое часто упускается из виду в восторженных описаниях, заключается в ее уязвимости к внешним шокам. Будучи глубоко интегрированной в глобальные цепочки поставок, страна крайне чувствительна к любым сбоям в мировой логистике, торговым войнам и протекционистским мерам. Пандемия COVID–19, блокировка Суэцкого канала, санкционные войны – все эти события непосредственно и болезненно сказываются на нидерландском экспорте. Кроме того, высокая зависимость от реэкспорта означает, что значительная часть "нидерландского" экспорта фактически производится в других странах, что ставит вопрос о реальной ДС, создаваемой НЭ, и об устойчивости такой модели в долгосрочной перспективе.

Попытка внедрения голландского опыта в Таджикистане наталкивается на препятствия в виде высокой транзитной зависимости, где до 40 % стоимости уходит на логистику, и высокой капиталоёмкости инфраструктуры, которая не соответствует масштабу дехканских хозяйств [277]. Требуют адаптации три ключевых элемента: система цифровой прослеживаемости от поля до границы [63, 175], субсидирование линий сушки и заморозки для сокращения потерь на 40% вместо экспорта сырья [163, 320], а также компенсация расходов на сертификацию GlobalG.A.P., что затруднено институциональным вакуумом [154, 196]. Актуальность субсидирования именно линий сушки и заморозки подтверждаётся и внешними источниками. Как отмечается в докладе ЕАБР (2025 г.): «В Центрольной Азии ежегодно около 14 млн. тонн продукции теряется или хранится в ненадлежащих условиях» [320]. Приоритет - не портовая логистика, а рост ДС на единицу сырья. Достичь этого можно через гармонизацию правил ЕАЭС и точечную поддержку переработчиков.

Китайская модель поддержки экспорта ПП - ярчайший пример дирижизма (в отличие от США и Нидерландов). Государство жестко контролирует АПК: долгосрочные планы, вложения в технологии и стандарты. Пекину приходится балансировать между обеспечением ПБ растущего населения и наращиванием ЭП переработки. Из-за этого их система поддержки сложнее и менее либеральна, чем на Западе [79].

Китай сохраняет значительную государственную поддержку сельхозпроизводителей. Минимальные закупочные цены на рис и пшеницу стабилизируют рынок и снижают производственные риски. Аграрное страхование, особенно для зерновых культур, дополнительно защищает фермеров от климатических рисков [305]. В докладе ОЭСР констатируется: «Китай сохраняет уникальную систему государственных закупок зерна, которая одновременно стабилизирует внутренние цены и создаёт существенные искажения на мировых рынках, что вызывает торговые споры с основными партнёрами» [79, с. 34].

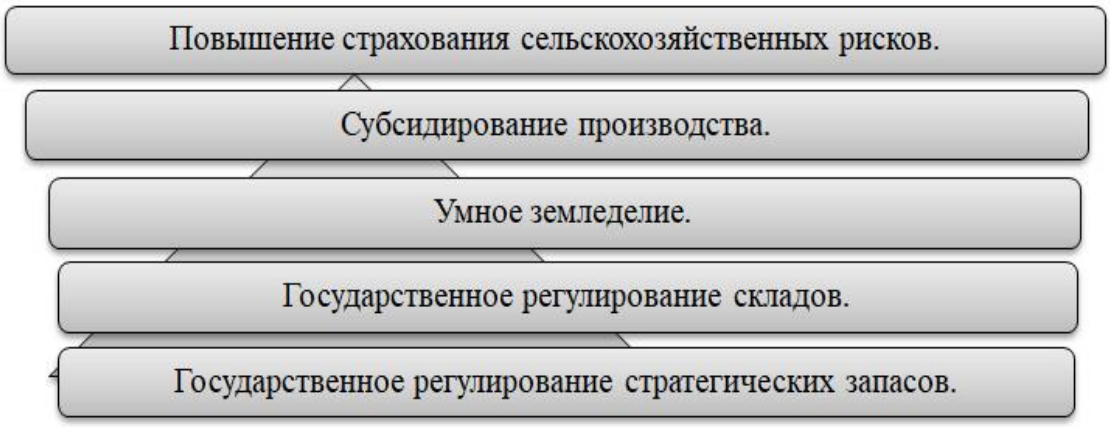


Рисунок 4.2. Реализация стратегических программ и реформ КНР в стимулировании экспорта

Источник: составлено автором

Китай использует государственные зерновые резервы как инструмент продовольственной и торговой политики. Бюджетная поддержка обеспечивает хранение и развитие резервной инфраструктуры. Запасы смягчают влияние внешних шоков и позволяют корректировать объёмы экспорта с учётом рыночной конъюнктуры. Такой механизм расширяет

возможности государственного регулирования рынка. Как отмечается в описании функций профильного ведомства: «Осуществляет макроконтроль над национальным управлением продовольствием, отраслевым регулированием оборота и административным управлением центральными зерновыми резервами» [309].

Как подчёркивает исследователь: “В Китае создана единая система сильных и организованных внешнеторговых представительств. Она отличается широким охватом стран торговых и инвестиционных партнёров (140 стран), своим высоким положением среди институтов государственной поддержки внешнеэкономической деятельности. Торговые представительства, обычно в форме торгово-экономических отделов или бюро торгово-экономических советников, являются частью китайских посольств и генеральных консульств. Китай имеет самые сильные в мире зарубежные торговые представительства» [177].

Пятилетний план Китая на 2024–2028 гг. предусматривает цифровизацию СХ с использованием больших данных, ИИ, GPS и «умных» агромашин. Эти технологии направлены на повышение производительности и снижение затрат, создавая более качественную сырьевую базу для переработки и экспорта. Цифровизация одновременно усиливает информационные возможности государственного управления отраслью (приложение 4) [306]. Особого внимания заслуживает политика сертификации «зеленой пищи» (Green food). Наличие такой сертификации способствует повышению экспортного качества сельскохозяйственных продуктов, особенно при экспорте в страны со строгими требованиями к устойчивости. Как отмечают исследователи: «Качество экспорта агропродовольственных продуктов включает не только объективные характеристики, такие как вкус и питательная ценность, но также признание бренда, историю и другие факторы. Культивация бренда означает конкурентное преимущество и быстрые экспортные модернизации, контролируя против ожесточённой конкуренции, вызванной гомогенизацией

среди агропродовольственных продуктов…. Кроме того, отличный имидж бренда и репутация помогают захватывать международные рыночные доли и обеспечивать расширение экспорта. Это приносит прямые экономические выгоды предприятиям и предоставляет поддержку для разработки продуктов и модернизации качества экспорта» [196].

Китайские исследования подтверждают: «Зелёная сертификация положительно влияет на экспортное качество агропродукции, причем этот эффект тем сильнее, чем более требователен рынок назначения» [196]. Это важный вывод, показывающий, что даже в условиях государственного дирижизма рыночные сигналы о качестве воспринимаются и транслируются в систему поддержки.

В 2025 году Министерство СХ Китая утвердило программу стимулирования высококачественных экспортёров агропромышленной продукции. Цель – к 2030 году иметь не менее 50 предприятий с годовым экспортом свыше $100 млн. и 600 компаний с экспортом более $10 млн., которые станут опорой внешней торговли сельхозпродукцией. Это программный документ, задающий количественные ориентиры и, что ещё важнее, определяющий критерии отбора и формы поддержки таких предприятий. Одновременно регулятор GACC (Таможенное бюро регистрации Китая) упростил регистрацию экспортных предприятий и снизил часть экспортных налогов и пошлин, предоставив китайским компаниям большую гибкость и снижение издержек при выходе на ВР [338].

Китай модернизирует логистическую инфраструктуру: склады, транспорт, системы хранения и переработки. Цифровой контроль и ускорение таможенных процедур сокращают затраты и сроки доставки, что особенно важно для скоропортящейся продукции.

При этом модель сочетает защиту внутреннего рынка с расширением экспорта. Государственная поддержка аграрного сектора может создавать противоречия с обязательствами Китая в ВТО и становиться предметом торговых споров. Жёсткое регулирование также способно ограничивать

инициативу и инновационную активность частного бизнеса. Как отмечает П. Вэй в статье: «Несмотря на активную государственную поддержку, китайские экспортёры продовольствия сталкиваются с растущим давлением со стороны ВТО, что вынуждаёт Пекин искать баланс между протекционизмом и либерализацией» [196, с. 1068].

Прямое копирование китайской модели в Таджикистане ограничено тремя факторами. Первый – масштаб экономики: ВВП Китая превышает $17 трлн., Таджикистана – около $12 млрд., поэтому сопоставимые программы субсидирования и резервирования финансово нереалистичны. Второй – роль АПК. В Китае продовольствие формирует 2,43% экспорта, тогда как в Таджикистане СХ обеспечивает 59,5% занятости и 24,5% ВВП. Третий – различия институтов: китайская система основана на централизованном планировании, а в Таджикистане преобладают мелкие дехканские хозяйства.

Адаптировать можно отдельные инструменты – поддержку органической сертификации, долгосрочное планирование переработки и сертификации, цифровизацию и развитие агропарков. Для горных районов особый интерес представляет продвижение экологически чистого производства и стандартов GlobalG.A.P. и USDA Organic.

Таким образом, китайский опыт не является готовым шаблоном, а служит источником избирательных инструментов. Главный вывод заключается в необходимости системного подхода, планирования и инвестиций в качество, при этом сами механизмы должны быть гибко адаптированы под национальные ограничения и специфику Таджикистана.

Германия: институциональная поддержка МСП. Германская модель экспорта ПП строится на ориентации на МСП – его основу. В отличие от США, где доминируют крупные отраслевые ассоциации, или Китая, где активно выступают гигантские госкорпорации, в Германии акцент сделан на массовом экспорте, где решающую роль играют семейные предприятия, часто не обладающие собственными ресурсами для выхода на международные рынки. Федеральное министерство продовольствия и СХ (BMEL) выступает

центральным звеном этой системы, реализуя меры по преодолению масштабных трудностей, характерных для малых компаний, и повышению устойчивости немецких производителей на глобальном уровне. По собственному определению ведомства: «Программа поддержки экспорта направлена на то, чтобы помочь увеличить число экспортирующих предприятий и повысить их конкурентоспособность на зарубежных рынках» [287].

Основной механизм – «Программа продвижения экспорта агропродовольственного сектора», которую координирует Федеральное ведомство по сельскому хозяйству и продовольствию (BLE). Она помогает МСП выходить на новые рынки и укреплять позиции на уже освоенных. Финансируются выставочные проекты за рубежом, исследования спроса, консультационная работа, обучение сотрудников. Важно – она не заменяет предпринимательскую инициативу, а усиливает её, снижая порог вхождения для отдельного предприятия. При этом, в материалах BMEL, подчёркивается, что меры программы: «Включают учебные курсы и семинары, предоставление рыночной информации, организацию ознакомительных и деловых поездок» [286; 287].

Для наглядности эффективности мер на рисунке 4.3 показана динамика экспорта ключевых видов пищевой продукции Германии.

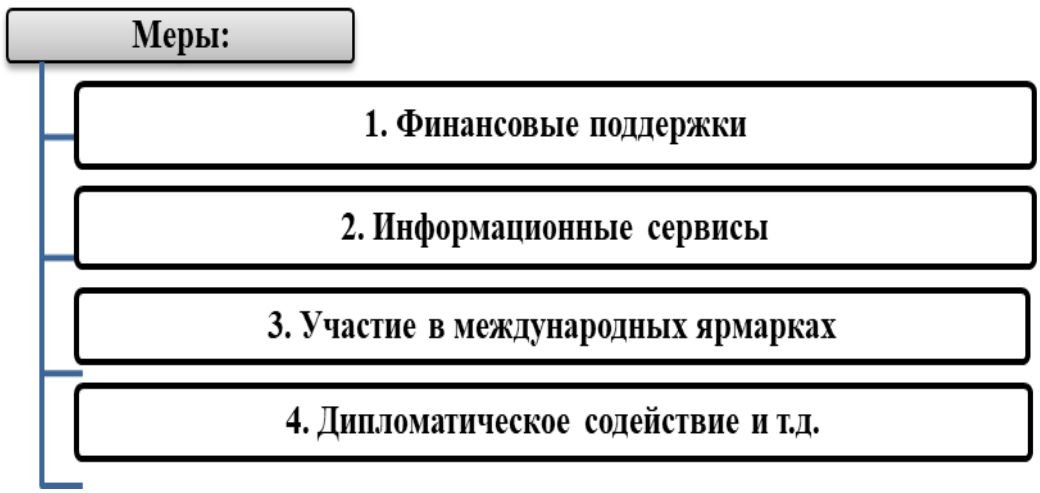


Рисунок 4.3. Меры поддержки экспортной деятельности Германии

Источник: составлено автором

Данные показывают положительную динамику, особенно в сегментах с высокой ДС, где меры поддержки играют решающую роль. Рост на 2–5% коррелирует с инвестициями в продвижение, такими как участие в международных ярмарках, что подтверждаёт эффективность избранной стратегии.

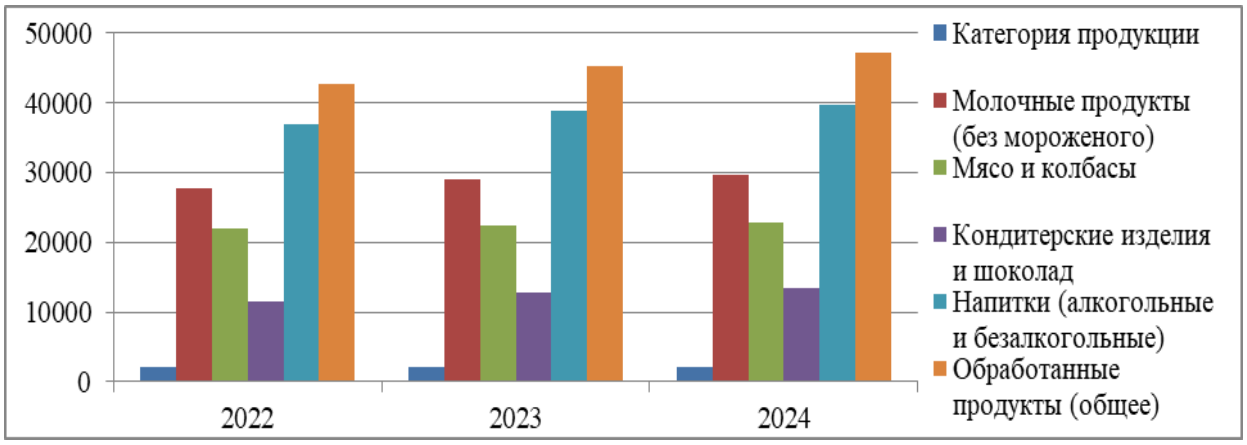


Рисунок 4.4. Динамика экспорта ключевых категорий пищевой продукции Германии за 2022–2024 гг., млн. евро

Источник: составлено автором на основе данных [310]

Участие в международных выставках – BioFach, ISM, SIAL Paris, Foodex Japan – с государственной поддержкой становится мощным инструментом экспорта. Германия не просто присутствует на международных выставках, но и организует их или выступает ключевым партнёром, продвигая национальную продукцию. По данным USDA, участие в выставках увеличивает экспорт немецких компаний на 20–30% в следующем году [314]. В отчёте Euler Hermes «Promotion of foreign trade» отмечается: «Программа Hermes Cover покрывает до 95% убытков от политических и коммерческих рисков, что позволяет немецким экспортёрам выходить на рынки, где частные страховщики отказывают в покрытии» [290]. Экспорт также опирается на строгие требования к качеству и безопасности. Системы HACCP и IFS, поддержка сертификации со стороны BLE и программа Bio-Siegel укрепляют контроль продукции по всей цепочке поставок. Цифровая платформа TRACES ускоряет оформление ветеринарных сертификатов. В исследованиях данного вопроса указывается: «Сегодня TRACES – незаменимый инструмент, используемый примерно в 90 странах мира,

насчитывающий более 113 000 пользователей для выдачи санитарных и фитосанитарных сертификатов и официальных документов, необходимых для импорта, перемещения внутри ЕС и экспорта животных и товаров из ЕС…. Система TRACES облегчает обмен данными, информацией и документами между всеми участвующими торговыми сторонами и контролирующими органами, тем самым упрощая и ускоряя административные процедуры.... Встроенный статистический инструмент позволяет извлекать ценные данные, касающиеся импорта в ЕС, экспорта из ЕС и внутрисоюзной торговли» [293]. Дополнительно Германия финансирует исследования в области альтернативных белков, а GTAI предоставляет экспортёрам информацию и аналитику по зарубежным рынкам [299].

Ограничением германской модели является её ориентация преимущественно на европейский рынок. Несмотря на усилия по диверсификации, основная часть экспорта по-прежнему направляется в страны ЕС, что создаёт зависимость от общеевропейской экономической динамики и регуляторных решений Брюсселя. В условиях кризисных явлений в ЕС это может создавать риски, которые отдельные компании не в состоянии хеджировать самостоятельно.

В то время как немецкая система поддержки МСП базируется на развитой кооперации и доступном кредитовании, в Таджикистане 63,2% работников АПК заняты в сверхмелких дехканских хозяйствах, лишенных кредитной истории и залогового обеспечения [7; 95]. Стоимость участия в выставочных мероприятиях в 5–7 раз превышает годовой доход типичного фермера, что делает софинансирование невозможным и требует полного бюджетного покрытия коллективных экспозиций. Учитывая, что лишь 12 % экспортёров состоят в отраслевых объединениях, целесообразно учредить Агентство по продвижению экспорта с смешанным финансированием (60 % из республиканского бюджета и 40 % за счет донорских средств) [45; 114; 261]. Из-за отсутствия страховых механизмов срывается до 40% контрактов, поэтому предлагается создать государственный фонд с поэтапным возмещением рис-

ков (от 30 до 70 %), ориентированный на рынки ЕАЭС и Китая, на которые приходится 78 % продовольственного экспорта [284; 322]. Стоимость сертификации GlobalG.A.P. (около 5 тыс. евро) неподъемна для малых перерабатывающих предприятий, где международные сертификаты имеют лишь 15% участников, следовательно, необходима система авансирования этих расходов [51; 301]. В отличие от Германии, сфокусированной на ЕС, Таджикистану выгоднее диверсифицировать рынки через торговых атташе при дипломатических представительствах. Прямое копирование гарантийных схем без обеспечения фискальной дисциплины опасно. Адаптация требует каскадного увеличения покрытия с привлечением перестрахования [113]. Таким образом, германский опыт выступает концептуальной основой, а не готовым шаблоном: успешными являются создание единого агентства, авансирование затрат МСП, поэтапное страхование и дуальное обучение, тогда как механический перенос инструментов без учёта местных особенностей приводит к институциональному изоморфизму. С этой точки зрения автор утверждает: «Анализ научно технического потенциала республики показал, что он сравнительно невелик. Увеличение научно – технического потенциала страны будет зависеть от решения ряда проблем в этой сфере, среди которых необходимо отметить: увеличение финансирования научной сферы; обновление физически и материально устаревшей материально технической базы науки; повышения уровня интеграции академической науки и образования; укрепление связи науки с производством» [273].

Франция: брендинг, качество и государственный маркетинг. Как отмечается во французском внешнеполитическом ведомстве: «Франция сохраняет 6-е место среди мировых экспортёров сельскохозяйственной и агропродовольственной продукции с долей рынка 4,5 % (стабильно за год)…. Торговый баланс Франции является профицитным на 9,4 млрд. евро, с увеличением положительного сальдо наших обменов сельскохозяйственной и агропродовольственной продукцией со странами за пределами ЕС (+6%) и сокращением на четверть дефицита со странами Европейского союза…. Цель

состоит в том, чтобы предложить МСП более понятный, эффективный и согласованный путь экспорта» [330]. В основе французской стратегии – ставка на качество, происхождение и репутацию, что пронизывает всю систему господдержки [297]. В наших исследованиях подчёркивается: «Ключевым инструментом является «Business France»-национальное агентство по международному развитию бизнеса, которое координирует экспорт пищевой отрасли. Оно организует программы, такие как «Team France Export» для агропродовольственного сектора, запущенную в 2024 году на Международной сельскохозяйственной выставке (SIA). Эта инициатива объединяет министерства, ассоциации и компании для продвижения французских продуктов за рубежом, фокусируясь на инновациях и устойчивости. Business France предоставляет услуги по рыночным исследованиям, организации бизнес–встреч и участию в выставках, помогая малым и средним предприятиям (МСП), составляющим 98% отрасли» [4-А].

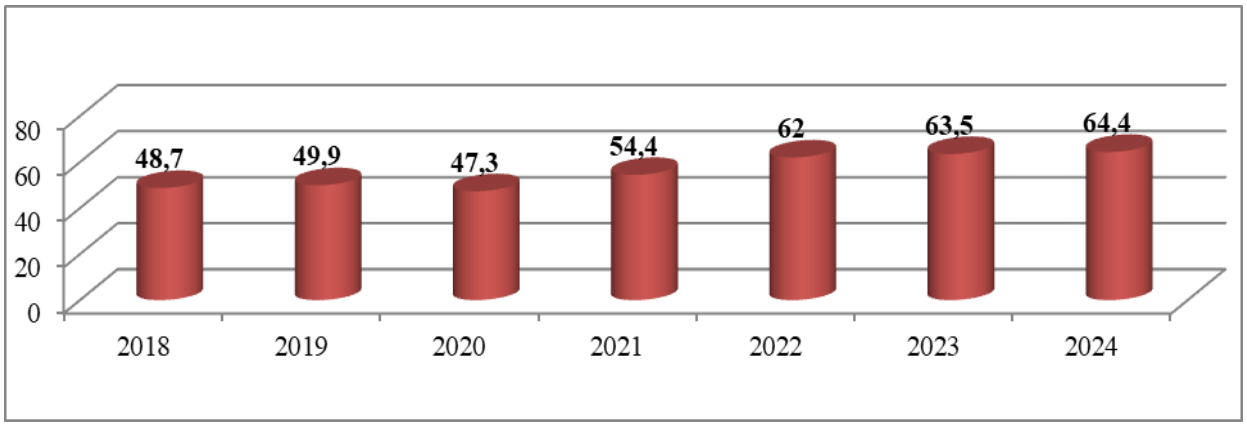


Рисунок 4.5. Динамика инвестиций в агропродовольственный экспорт Франции (млрд. евро, 2018–2024 гг.)

Источник: составлено автором на основе данных [307]

FranceAgriMer, подведомственное Минсельхозу, контролирует экспорт и субсидирует продвижение, особенно сертификацию и логистику органических товаров, а инициатива «Unifiers» от МИД выстроена как партнёрство государства и частников для усиления агроэкспорта [330]. Финансово всё это подкреплено масштабно. По плану «France 2030» на цифровизацию, роботизацию и генетику направлено 2,3 млрд. евро, гранты

для МСП ориентированы на снижение углеродного следа, в 2023-м заработал фонд на 500 млн. евро для агропищевого сектора с отсрочкой по налогам и соцвзносам, а Европейский инвестфонд совместно с Минсельхозом довёл гарантийный механизм до 2 млрд. евро к 2028 году [294].

Торговые ярмарки поддерживают деловые связи и экспорт. «SIAL Paris» ориентирована на пищевые инновации и зарубежные рынки, SIMA – на оборудование, «Agro Export Days» – на практические вопросы экспорта для МСП [307].

План Ecophyto II+ стимулирует биологические методы защиты растений и сокращение применения пестицидов. В 2024 г. экспорт органической продукции Франции вырос на 15% при поддержке сертификации FranceAgriMer [313]. При этом ориентация на премиальную продукцию требует постоянных затрат на качество, сертификацию и продвижение, что ограничивает позиции французских производителей на массовых рынках.

Французский опыт существенно отличается от условий Таджикистана. Система AOC во Франции строилась десятилетиями, а у таджикской продукции национального брендинга нет. Разрыв в переработке колоссальный: 75% французского экспорта - это глубокая переработка, тогда как 53,7% нашего - сухофрукты, а доля высокой ДС - менее 10%. Институты поддержки (Business France, FranceAgriMer) несопоставимы с нашими ресурсами. Плюс системные барьеры: отсутствие выхода к морю, слабая сертификация и прослеживаемость. Опыт Франции частично применим - географические указания («Исфаринский абрикос», «Худжандская хурма», «Таджикский мёд»), консалтинг с сертификацией и горное органическое производство. Полное копирование французской модели не соответствует местным условиям.

Сравнение зарубежных моделей показывает различия в инструментах экспортной поддержки. США опираются на государственные институты и торговую дипломатию, Нидерланды – на технологии и логистику, Китай – на государственное регулирование и планирование, Германия – на поддержку

МСП, Франция – на брендинг и качество. Зарубежные инструменты целесообразно адаптировать к институциональным и структурным условиям Таджикистана [54]. В публикации ОЭСР отмечается: «… в 2021 году в Германии на долю МСП приходилось приблизительно 97% всех предприятий–экспортёров, и они приносили приблизительно 24% экспортных доходов, а во Франции – соответственно 96 % и 24 %» [317].

Несмотря на разнообразие подходов, в эффективных системах проявляются общие черты: централизованное агентство для координации экспорта, сочетание финансовых (кредитование, гарантии, страхование) и нефинансовых инструментов (маркетинг, исследования, обучение), использование торговой дипломатии для выхода на рынок и удержания позиций, инвестиции в сертификацию и стандартизацию как основу доверия к товарам, партнёрство с ассоциациями и бизнесом. Эти элементы могут быть взяты за основу при формировании экспортной политики [117].

Систематизация выявленных мер по функциональному признаку позволяет выделить четыре блока:

❖ *Финансово – кредитные инструменты.* Предоставление гарантий по экспортным кредитам (программа GSM – 102 в США), механизмы страхования рисков (Hermes Cover в Германии), а также льготные условия финансирования для перерабатывающих производств (в Казахстане ставка субсидируется до 5 %).

❖ *Налоговый блок.* Уменьшение размеров экспортных пошлин для компаний, имеющих соответствующий сертификат (Китай), предоставление отсрочки по уплате социальных взносов (Франция), а также освобождение от налога на ДС при ввозе оборудования для переработки (Узбекистан).

❖ *Институциональная поддержка.* Важную роль в развитии экспортного потенциала играют профильные государственные агентства и отраслевые организации. Так, в США эту функцию выполняет, в частности, FAS, в Германии – BLE, во Франции – Business France. В Китае координация соответствующих мероприятий осуществляется через механизмы

межведомственного взаимодействия. Существенный вклад также вносят отраслевые ассоциации, участвующие в реализации маркетинговых и экспортных инициатив, включая программы USDA MAP и FMD в США.

❖ *Информационное обеспечение.* Эффективная экспортная политика предполагает наличие доступной и актуальной рыночной информации. В Германии, например, аналитическая и информационная поддержка бизнеса осуществляется через GTAI, которая предоставляет сведения о зарубежных рынках, торговых условиях и возможностях выхода на них. Дополнительным инструментом поддержки является частичная компенсация затрат предприятий на сертификацию продукции в соответствии с международными стандартами, включая GlobalG.A.P. и требования к органической продукции. Всё большее значение приобретают и цифровые системы прослеживаемости, позволяющие контролировать происхождение и движение товаров; подобные решения применяются, в частности, в Турции и Казахстане.

Таким образом, эффективность государственной поддержки экспорта определяется не отдельными инструментами, а их комплексным сочетанием. Недостаточность финансовой, институциональной, информационной или маркетинговой поддержки снижает эффективность экспортной системы. Результаты сопоставительного анализа представлены на рисунке 4.6.

В исследованиях отмечается, что «Национальные экономические модели вынуждены трансформироваться под воздействием климатических сдвигов, цифровизации, ужесточения экологических стандартов и фрагментации торговых связей. Лидеры мирового хозяйства воспринимают “зелёные” технологии и инновации не как обузу, а как драйверы конкурентоспособности, что трансформирует механизмы господдержки и стратегии субъектов внешнеэкономической деятельности» [283].

Анализ выявил специфические ограничения рассмотренных моделей: американская опирается на прямое государственное финансирование, нидерландская – на внешние рыночные условия, китайская балансирует

между протекционизмом и экспансией, немецкая сконцентрирована на европейском регионе, а французская требует постоянных инвестиций в сохранение премиального статуса. Сопоставление доли стран в мировом экспорте продовольствия (табл. 4.1) и инструментов поддержки (рис. 4.6) позволяет выделить решения, применимые к условиям Таджикистана.

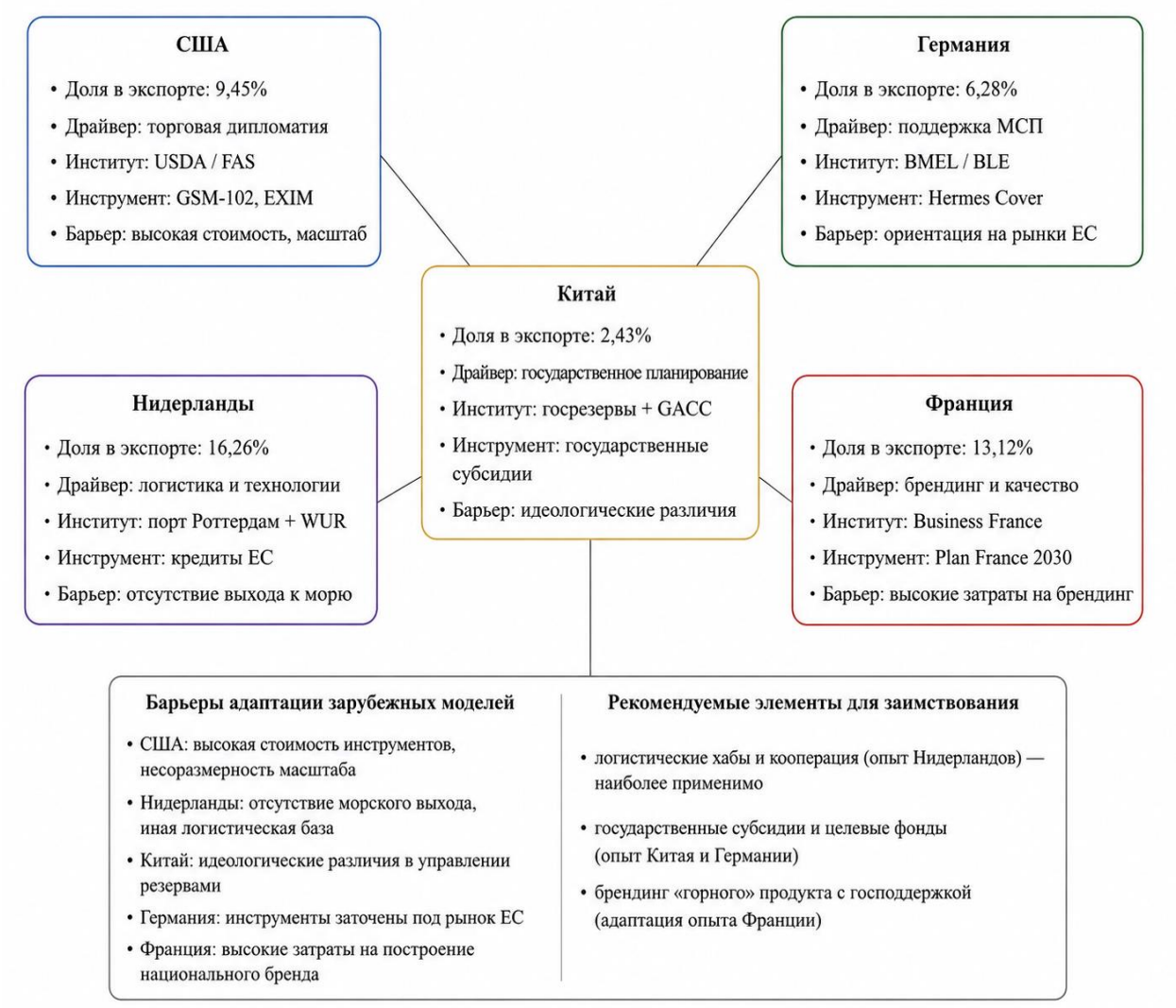


Рисунок 4.6. Сравнительный анализ моделей экспорта продовольствия: международный опыт (применительно к задачам повышения ЭПППТ)

Источник: составлено автором на основе данных [52; 286; 288; 308; 309; 313]

Нидерланды: развитие логистики при ограниченных земельных ресурсах обеспечило рост экспорта более чем в 1,8 раза за 2010–2024 гг. Для Таджикистана это означает необходимость развития логистических хабов и мультимодальных перевозок.

Германия: поддержка малых и средних экспортёров через выставки и консультационные услуги особенно актуальна для Таджикистана, где более 75 % предприятий ПП относятся к МСП.

Отдельные инструменты могут быть адаптированы следующим образом: американское софинансирование маркетинга – через республиканские гранты до 50 % затрат на выставки и брендинг; нидерландский акцент на переработке – через приоритетную поддержку линий сушки, заморозки и фасовки; китайская практика «зелёной» сертификации – через компенсацию до 100 % расходов на GlobalG.A.P., USDA Organic и EU Organic для хозяйств горных районов; германский опыт экспортного страхования – через государственную программу покрытия до 70 % политических и коммерческих рисков; французская практика – через регистрацию наименований мест происхождения для кураги, изюма, орехов и мёда. Реализация этих инструментов требует единого оператора экспортной поддержки при Министерстве сельского хозяйства и др.

Следовательно, для Таджикистана более обоснован не перенос готовых моделей, а адаптация отдельных инструментов с учётом национальных КП, институциональных ограничений и глобальных вызовов.

4.2. Международные практики модернизации агропищевых производств и создания экспортно-логистических хабов

В условиях глобализации и цифровизации мировой агропищевой сектор трансформируется, и ключевое значение приобретают инновационные подходы к экспорту и логистике. Международные экспортно–ЛХ (Турция, Индия, Мексика) служат эталонами оптимизации цепочек поставок, минимизации потерь и ускорения доставки, интегрируя передовые технологии отслеживания, экологические стандарты и глобальные регуляторные требования. Практики модернизации производств эволюционируют к смарт – фермерству и автоматизированным фабрикам с внедрением робототехники, биотехнологий и анализа больших данных,

повышая эффективность, снижая климатическую зависимость и усиливая конкурентоспособность [56]. Анализ охватывает схемы финансирования, распределения рисков и управления в рамках ГЧП, определяющие практическую реализуемость в переходных экономиках. Региональные практики рассматриваются через технологическую модернизацию, логистическую инфраструктуру и институциональные реформы с применением кейс – стади, контент – анализа и сопоставительного анализа мер господдержки. Критический анализ показывает, что простое копирование успешных моделей без учёта национальной специфики и институциональных особенностей обречено на неудачу, каждая модель содержит внутренние противоречия, поэтому параграф направлен на выявление успешных кейсов и адаптируемых элементов с учётом национальных особенностей.

Турция. Турецкий АПК развивается под влиянием климатических изменений, роста спроса и конкуренции [170]. Модернизация охватывает производство и логистику, поддерживая рост экспорта. Перенос этой модели в страны с иными бюджетными и институциональными условиями ограничен. Важное направление – модернизация ирригации. Капельные и прессуризированные системы внедряются при поддержке международных организаций В работе отмечается, что «Достижения Турции в области развития за последние два десятилетия были впечатляющими.... Обладая более чем 60 000 км² орошаемых земель, развитой государственной системой гидротехнических сооружений и традиционно высокими показателями. Благодаря акценту на расширение предоставления услуг, Турция является одной из ведущих стран мира в области орошения и водоотведения. Сельское хозяйство Турции в значительной степени зависит от орошения, которое втрое увеличивает урожайность по сравнению с богарным земледелием. Сельское хозяйство и обеспечивает устойчивость стабильного сельскохозяйственного производства и продовольственную безопасность» [182]. Как показано в нашем исследовании, «Турции одобрено крупное

финансирование, направленное на реконструкцию систем орошения, что охватывает десятки тысяч гектаров и значительно повышает эффективность водоподачи для фермеров» [3–А, с. 32]. Они повышают эффективность использования воды, но усиливают зависимость от импортного оборудования. Государственная поддержка включает дотации, субсидии и инвестиции в инфраструктуру, маркетинг и логистику. Авторы обращают внимание на то, что «… действующей сельскохозяйственной политике Турции существует несколько инструментов поддержки, доля выплат за продукцию в общей сумме поддержки, получаемой хлопководами, составляет более 90%» [170]. При этом субсидии не всегда получают наиболее эффективные производители, что может снижать стимулы к повышению производительности (рис. 4.7).

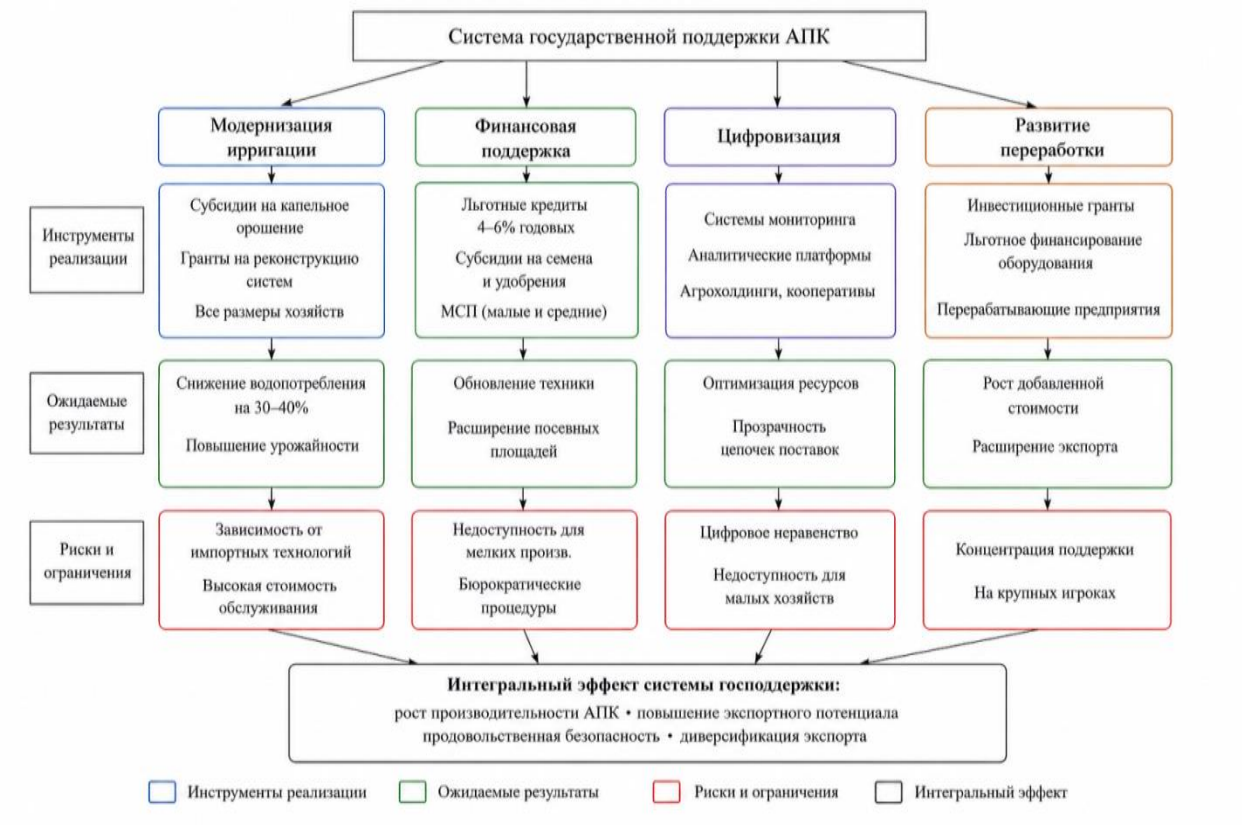


Рисунок 4.7. Основные меры государственной поддержки АПК Турции

Источник: составлено автором на основе [85, 170; 302]

Турция внедряет климатоориентированные агротехнологии в сфере орошения, мониторинга почв и семеноводства. Цифровые системы учёта и

аналитики повышают управляемость сектора, но могут затруднять переход мелких производителей к новым технологиям [189].

Финансовая поддержка включает льготные кредиты и субсидии на семена, удобрения, средства защиты растений и обновление техники [302]. Одновременно диверсификация посевов и развитие отечественного семеноводства, включая банки семян и селекционные центры, снижают импортную зависимость.

Льготное финансирование и гранты для перерабатывающих предприятий способствуют сохранению добавленной стоимости внутри страны. Однако развитие переработки требует достаточной сырьевой базы. Важным условием остаётся подготовка кадров для работы с современным оборудованием.

Результаты комплекса мер: валовой выпуск вырос, урожайность основных культур увеличилась на 6–8 %, экспорт достиг значительных объёмов [97]; цифровизация и аналитические платформы оптимизируют водопользование, удобрения и средства защиты, сокращая потери [302].

Логистическая модель Турции базируется на многофункциональных центрах, СЭЗ, транспортных коридорах и ЭО кластерах [85] при тесной координации государства, бизнеса и операторов. В нашем исследовании отмечается: «Важное место занимает реализация Генерального плана логистики Турции (Turkey Logistics Master Plan), в котором предусмотрено развитие 25 крупных логистических центров, расширение мощностей портов Мерсин, Измир, Амбарлы, Алияга и Искендерун» [3–А, с. 36]. Ключевые хабы – Амбарлы, Мерсин, Измир-Альсанчак, Гебзе – обеспечивают мультимодальные перевозки. Модернизация портов, цифровых систем управления и контейнерных терминалов сокращает логистический цикл; расширение порта Мерсин превратило его в узел Восточного Средиземноморья для товаров из Анатолии, Сирии, Ирака и ЦА. UNCTAD в ежегодном отчёте отмечает: «Взаимосвязь внешнеторговых и таможенных платформ с использованием стандартных форматов данных оптимизирует

процессы и снижает торговые издержки…. Продвижение использования электронных торговых документов, включая электронные коносаменты, приведет к более быстрым транзакциям, снижению затрат и сокращению дорогостоящих задержек» [98].

На рисунке 4.8 представлены специализации основных логистических хабов Турции.

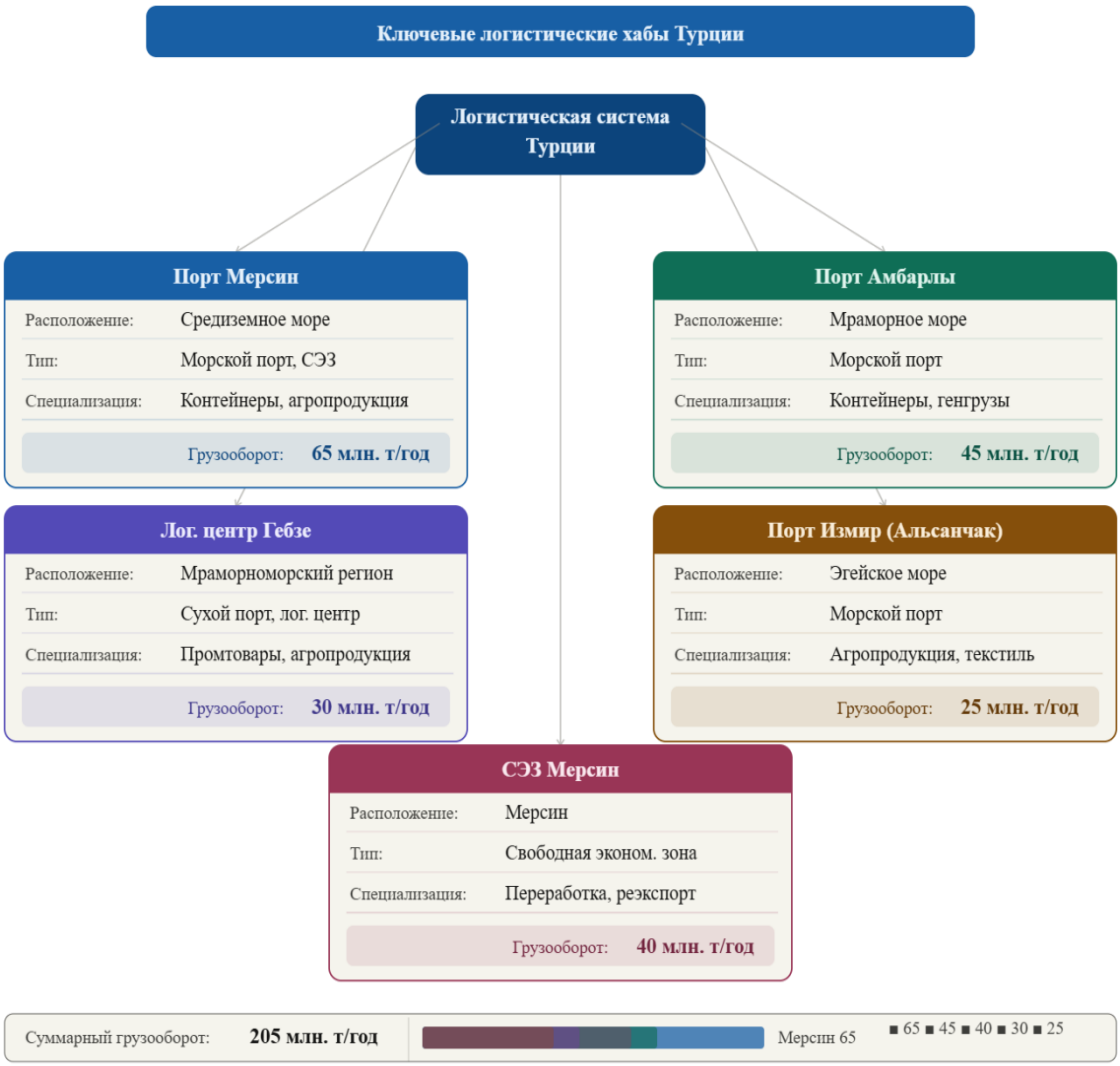


Рисунок 4.8. Основные ЛХ Турции и их специализация

Источник: составлено автором на основе данных [74]

Основополагающим инструментом формирования логистического узла в порту Мерсин выступил ГЧП по схеме BOT (build–operate–transfer). Консорциум Akfen-PSA International профинансировал расширение терминального комплекса, объединив синдицированный кредит Vakıfbank на сумму $340 млн. (с маржой LIBOR+3,2%) и инвестиции ЕБРР в размере 120 млн. евро,

предоставленные на льготных условиях с четырехлетним периодом грейса. Государственная сторона, представленная TCDD (Государственные железные дороги Турецкой Республики), обеспечила долгосрочную аренду земельных участков, при этом сохранив за собой контроль над тарифами и таможенными процедурами. Операционные риски, включая колебания объемов грузопотока и затраты на ремонтное обслуживание, были возложены на частного инвестора. По схожей архитектуре функционирует сухой порт Гебзе: здесь муниципалитет выступает гарантом предоставления участка, а управление осуществляет консорциум операторов, интегрировавших систему E–TIR [76].

Турецкая модель также включает развитие СЭЗ, среди которых Измирская, Анталийская, Мерсинская и Стамбульская зоны стали платформами для производства и экспорта товаров с высокой ДС. Эти зоны предоставляют предприятиям налоговые льготы, упрощённые таможенные процедуры, доступ к современной логистической инфраструктуре и стимулируют приток прямых иностранных инвестиций [115]. Здесь активно развиваются высокотехнологичные отрасли, включая пищевую переработку, текстиль, электронику, автомобилестроение, что способствует диверсификации турецкого экспорта и укреплению его конкурентоспособности на рынках ЕС и Ближнего Востока. Однако критики отмечают, что свободные экономические зоны часто создают анклавные экономики, слабо связанные с остальной территорией страны.

Особое внимание в Турции уделяется развитию ЭО агрологистических хабов, поддерживающих экспорт фруктов, овощей, орехов, оливкового масла, переработанной продукции и других продовольственных товаров. Благодаря внедрению современных технологий хранения, глубокого охлаждения и быстрой сертификации Турция достигла значительных успехов в поставках скоропортящихся товаров на рынки ЕС, России, Саудовской Аравии и Катара. Наличие развитой системы сертификации и стандартизации, включая использование международных стандартов,

обеспечивает высокое качество продукции и делает турецкий агропищевой сектор одним из наиболее конкурентоспособных в Евразии [60].

Турецкая модель логистических и экспортных хабов демонстрирует устойчивую эффективность благодаря последовательной государственной политике в сфере транспорта и внешней торговли, направленной на создание единого логистического пространства и интеграцию в мировые цепочки создания стоимости. Существенный рост производственных кластеров, связанных с морскими портами и сухими логистическими центрами, позволил Турции снизить время и стоимость доставки товаров, что особенно важно для экспорта промышленной и агропищевой продукции. ЛХ связаны сетью железных и автотрасс, давая экспорту гибкость [98]. Сравнение агросистем Турции и Таджикистана вскрывает огромный разрыв. Экспорт агропродукции Турции в 2024 г. - $36 млрд. (16% товарного экспорта), а Таджикистана - менее $230 млн., при этом 85% направляются в СНГ. Оба экспортируют плодоовощную продукцию, но Турция делает ставку на переработку и брендинг, а Таджикистан - на сырье (хлопок доминирует). Институционально Турция сильнее: порты, сухие хабы и СЭЗ снижают издержки. Таджикистан без выхода к морю тратит до 40% стоимости продукции на транспорт, теряя конкурентоспособность и т.д. В Турции действуют отраслевые ассоциации экспортёров в рамках ГЧП, тогда как в Таджикистане подобные институты только зарождаются. Прямое копирование турецкой модели в условиях Таджикистана представляется невозможным. Вместе с тем отдельные элементы данного опыта могут быть адаптированы с учётом национальных условий. К наиболее перспективным направлениям относятся создание региональных агрологистических хабов для консолидации партий продукции, проведения сертификации и организации экспортных поставок; государственное субсидирование международной сертификации, включая GlobalG.A.P. и органическую сертификацию; а также льготное кредитование предприятий, инвестирующих в переработку СХ сырья. При этом наличие мелкотоварных хозяйств,

ограниченность бюджетных ресурсов и зависимость от импортных технологий требуют не механического масштабирования зарубежных решений, а их поэтапной локализации посредством пилотных проектов.

Казахстан: комплексная модернизация и государственная поддержка. АПК Казахстана находится в процессе структурной и технологической трансформации, обусловленной необходимостью повышения производительности, сокращения издержек и укрепления ПБ. Государственная политика ориентирована на комплексную поддержку сельхозпроизводителей и предприятий переработки, включая стимулирование технологического обновления, развитие инфраструктуры и повышение конкурентоспособности АПК [18]. В официальном отчёте ОЭСР подчёркивается: «Торговые показатели Казахстана продемонстрировали удивительную устойчивость к недавним экономическим потрясениям…. На национальном уровне Казахстану удалось создать прочную институциональную и политическую основу для диверсификации своей экономики. Особое внимание уделяется стимулированию экспорта, при этом создаётся институциональная экосистема, обеспечивающая предприятиям возможности для наращивания потенциала и получения финансовой поддержки» [303].

Одним из ключевых направлений является механизация и цифровизация сельскохозяйственного производства. Внедрение технологий точного земледелия, GPS-навигации, дистанционного мониторинга состояния почв и растений позволяет более рационально использовать земельные, водные и материальные ресурсы, повышать урожайность и снижать потери на этапах производства, хранения и транспортировки. Одновременно формируются агропромышленные кластеры, объединяющие сельхозпроизводителей, перерабатывающие предприятия, поставщиков ресурсов и логистические организации в единую цепочку создания ДС. В публикации ОЭСР (2024) отмечается: «В рамках усилий по диверсификации своей экономики, Казахстану удалось разработать и внедрить большинство элементов надежной системы продвижения экспорта. Она охватывает определенные

учреждения, отвечающие за разработку и реализацию экономической политики, а также более широкую сеть государственных и частных субъектов, предоставляющих предприятиям - экспортёрам различные услуги и финансовую поддержку» [303]. Подход стимулирует инновации, финансирование и стандарты качества. Упор - на биотехнологии и селекцию культур под климат Казахстана.

Главный приоритет - ирригация на юге и юго-востоке, где дефицит воды. Программы включают реконструкцию сетей, капельное орошение и IT-управление водными ресурсами [126].

Параллельно строят холодильники и современные склады с температурным контролем. Это снижает потери скоропортящейся продукции и продлевает сроки реализации. Вместе эти меры собирают в единую цепочку ЦСС - от сырья до переработки и сбыта. Финансовые меры для переработчиков собраны на рис. 4.9.

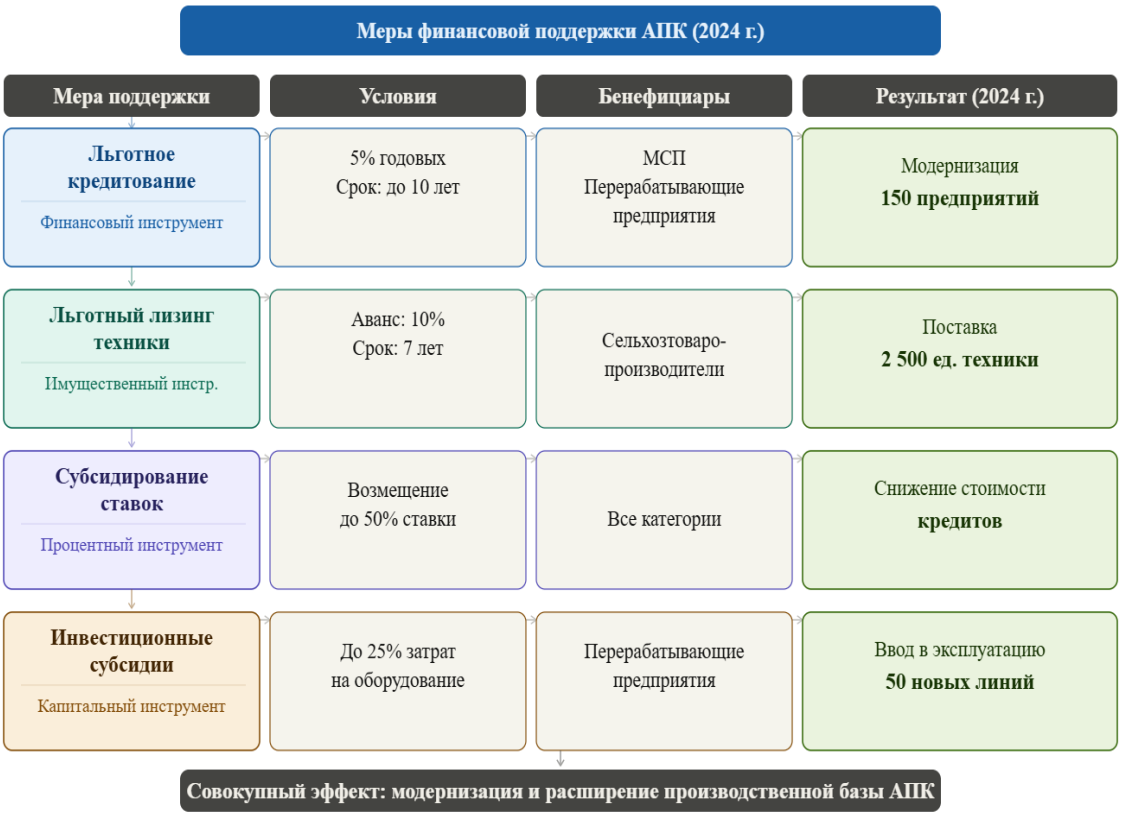


Рисунок 4.9. Финансовые меры поддержки предприятий переработки продукции в Казахстане

Источник: составлено автором на основе [18, 21, 126]

Цифровизация (IoT, приложения) дает аграриям данные о полях, прогнозы урожая и оптимизацию удобрений [21]. Кроме того, IT-решения делают поставки прозрачными и контролируют качество. Критическим условием остаётся подготовка кадров, владеющих новыми технологиями, анализом данных и управленческими компетенциями.

Важной составляющей модернизации является развитие перерабатывающей промышленности и создание агропродовольственных цепочек с высокой ДС. Государство стимулирует модернизацию перерабатывающих предприятий, предоставляя льготное финансирование на закупку оборудования и расширение мощностей [297]. Это позволяет удерживать ценность продукции внутри страны, создавать рабочие места, развивать экспорт с высокой ДС, снижать уязвимость к мировым колебаниям цен на сырьевые товары и т.д.

Одним из наиболее активных направлений модернизации является водосберегающее земледелие и модернизация ирригационной инфраструктуры. Государство увеличило субсидии для фермеров, использующих современные системы орошения — доля субсидирования достигает 85% от затрат на установку и обслуживание систем [21]. В 2025 году водосберегающие технологии применяются на 580 тыс. га. сельхозугодий, и охват продолжает расширяться. Переход на такие системы позволяет значительно сократить водопотребление и повысить устойчивость СХ к засухам. На рисунке 4.10 представлены комплексные меры Казахстана по поддержке АПК.



Рисунок 4.10. Комплексные меры Казахстана по поддержке АПК

Источник: составлено автором

Создание распределительного центра в Туркестанской области финансировалось по смешанной схеме. АО «Продкорпорация» — земля и сети (22 % стоимости), АО «Аграрная кредитная корпорация» – льготный заём 4,5 % на 12 лет (48 %), ТОО «GreenLog» – собственные средства (30 %) и операционное управление. Контракт предусматривает обратный выкуп при недостижении экспортного порога (менее 15 тыс. тонн в год). На севере Казахстана внедрена концессия (аналог PFI), то есть государство оплачивает 40% капитальных затрат через СПК, частный оператор строит и эксплуатирует силосы 15 лет с последующей передачей [128; 260].

Комплекс мер – финансовая поддержка, модернизация техники, цифровизация, диверсификация, развитие переработки – создаёт синергетический эффект, формируя системную трансформацию агропромышленного комплекса Казахстана. Рост производства и экспорта подтверждаёт эффективность мер. Валовой выпуск СХ увеличился, экспорт агропродовольственной продукции достиг $4,7 млрд., цифровизация повысила прозрачность и эффективность управления, переработка продукции увеличивает долю ДС.

Казахстан субсидирует до 85% затрат на водосбережение, охватив 580 тыс. га, тогда как в Таджикистане доля капельного орошения не превышает 5%, а программа субсидирования пилотная. Институциональный разрыв: казахстанское кредитование под 4,5–5% через АО «Продкорпорация» и Аграрную кредитную корпорацию с обратным выкупом при невыполнении KPI против таджикских ставок 18–22% и отсутствия экспортно-кредитного агентства. В Казахстане агропромышленные кластеры интегрируют производителей, переработчиков и логистику при поддержке институтов развития. В Таджикистане аналогичные структуры фрагментированы, без госгарантий и стимулов кооперации. Экспорт переработанной продукции Казахстана – $4,7 млрд., доля переработанных плодоовощных товаров в таджикском агроэкспорте – менее 15 %. Для Таджикистана адаптируемы три элемента: субсидирование водосбережения с повышением компенсации до 50–70 %, контрактные механизмы с обратным выкупом, льготное кредитование

переработки под 10–12 %. Реализация требует создания национального агентства экспортного финансирования и гармонизации нормативной базы в рамках ЕАЭС.

Узбекистан: *реформы и интеграция в глобальные цепочки.* Узбекистан системно модернизирует АПК ради роста ЭП: встраивание в мировые цепочки поставок и повышение конкурентоспособности переработки [80]. В публикации ОЭСР отмечается: «Диверсификация экспортных рынков и сырьевых товаров является важнейшим приоритетом в процессе восстановления Узбекистана после кризиса COVID-19» [304]. Драйвером перемен стали слом старой системы и переход к инновациям в АПК (согласно Стратегии-2030) [33]. Активно внедряется «цифра»: спутниковый мониторинг урожая и воды. Это повышает производительность и приближает сектор к мировым стандартам. Международные структуры дают деньги и экспертизу на ирригацию и качество [38].

Рывок произошел в глубокой переработке: запущены сотни компаний по переработке (фрукты, овощи, орехи) с линиями шоковой заморозки и вакуумной сушки. Экспорт сместился от сырья к готовой продукции с высокой ДС. Стандарты качества подняли доверие партнеров и укрепили позиции на ВР [61].

Создание агрохабов объединило всю цепочку - от поля до склада. Новые холодильники, овощехранилища и лаборатории резко снизили потери и ускорили экспортное оформление [102].Особенно эффективной оказалась система «холодовой цепи», реализуемая при поддержке международных доноров – она сохраняет качество продукции на всех этапах от фермы до потребителя.

Узбекистан применяет трёхконтурную систему финансирования оптово-распределительных центров (ОРЦ): 1) бюджетное финансирование – до 40 % сметы по итогам конкурса; 2) софинансирование АБР – 20–25 % под 2 % годовых на 20 лет под государственные гарантии; 3) частный оператор (66 % в совместном предприятии) – остальную сумму при доле государства 34 %.

Управляющая компания отбирается на тендере на 7 лет с KPI: доля прослеживаемой продукции (≥ 85 %), время оформления (≤ 4 часа), потери при хранении (< 12 %). В двух из восьми ОРЦ зафиксирован конфликт интересов (монополизация доступа), потребовавший вмешательства антимонопольного органа [103; 175; 176; 180].

Развитие нормативной базы и создание условий для инвестиций – не менее важный блок реформ. В документе отмечается: «Доведение доли региональной промышленности в промышленности республики до 45 процентов…. Привлечение проектными офисами по ускоренному развитию промышленности к экспортной деятельности в общей сложности 100 предприятий в районах, прикрепленных к ним, которые ранее не экспортировали свою продукцию, а также преобразование данных предприятий в предприятия-экспортёры…. часть расходов отечественных промышленных предприятий… связанных с транспортировкой и питанием работников… исключается из базы социального налога» [29]. Правительство приняло ряд решений: смягчило регуляторные барьеры в торговле, упростило экспортные процедуры, расширило доступ бизнеса к кредитам, ввело субсидирование модернизации предприятий и страхование экспортных рисков [29]. Активизировали работу агентства по продвижению экспорта, усилили роль органов стандартизации в приведении национальных стандартов в соответствие с международными требованиями. Развитие электронных платформ для взаимодействия экспортёров с госструктурами стало частью общей повестки по трансформации экспортного пространства [173].

В контексте углубления реформ особое значение приобретают меры по развитию экспортного маркетинга и продвижению узбекской продукции на зарубежных рынках. В последние годы в стране активно поддерживаются инициативы по участию в международных ярмарках, выставках и торговых миссиях, что позволяет отечественным производителям лучше адаптировать продукцию к требованиям внешних рынков и устанавливать прямые кон-

такты с зарубежными партнёрами [192]. Создаваемые в рамках государственной поддержки центры развития экспорта обеспечивают консультационные услуги, сертификацию, помощь в поиске партнёров, а также содействуют участию предприятий в международных программах технического содействия и грантовой поддержке [174].

Модернизация агропищевых производств в Узбекистане тесно связана с развитием человеческого капитала. Государством реализуются программы подготовки специалистов в сфере агрономии, инженерии пищевых технологий, логистики и экспортного менеджмента. Важную роль играет сотрудничество с ведущими зарубежными университетами и научно–исследовательскими центрами, направленное на внедрение инноваций, трансфер технологий и модернизацию учебных программ. В стратегическом документе подчёркивается: «Развитие компетенций в области агроинженерии, биотехнологий и управления качеством обеспечивает повышение эффективности агропромышленных предприятий и создаёт условия для формирования конкурентоспособных кластеров» [73].

Среди ключевых результатов проводимой модернизации можно выделить рост объемов экспорта переработанных фруктов, овощей, орехов, текстурированных пищевых ингредиентов и продукции глубокой переработки зерновых культур. Наблюдаётся также расширение ВР, повышение доли высокотехнологичной переработки и существенное улучшение структуры экспортной корзины [13]. Формирование ЭО модели развития агропищевого сектора позволило повысить валютные поступления, создать новые рабочие места и стимулировать развитие регионов, поскольку большая часть агропромышленных кластеров расположена вне крупных городов.

Практики модернизации агропищевых производств в Узбекистане представляют собой комплексную трансформацию, основанную на технологическом обновлении, институциональных реформах, развитии инфраструктуры, внедрении международных стандартов и расширении возможностей экспорта. Эти меры обеспечивают рост конкурентоспособности узбекской про-

дукции, способствуют увеличению ЭП и повышают устойчивость национального АПК в условиях ГВ. При сохранении текущего темпа реформ и поддержке инноваций Узбекистан имеет значительный потенциал стать одним из ключевых экспортёров переработанной агропищевой продукции в регионе ЦА и укрепить свои позиции на мировых рынках, основываясь на качестве, технологичности и устойчивости производства [50].

Сходство стартовых условий Узбекистана и Таджикистана (хлопковая монокультура, дефицит переработки) контрастирует с разницей в результатах: доля переработанной продукции в агроэкспорте Узбекистана превышает 40 %, Таджикистана – не более 15 % при занятости в сельском хозяйстве 25% против 59,5 % и вкладе в ВВП 28 % против 24,5 % соответственно [7; 13; 141]. Узбекистан создал Агентство по продвижению экспорта, отменил обязательную продажу валюты и гармонизировал стандарты с GlobalG.A.P. [33; 60; 80; 173]; Таджикистан декларирует цели, но институты фрагментированы [26; 160]. Узбекская трёхконтурная схема финансирования хабов (бюджет, доноры, оператор) с KPI по прослеживаемости [103; 180] для Таджикистана требует решения проблем ГЧП и доступа к долгосрочным кредитам под 2–4% [15; 37]. Адаптации подлежат: единый оператор экспортной поддержки; регуляторная гильотина; 3–5 хабов в Согде, Хатлоне и РРП; субсидирование органической сертификации для горных зон. Прямое копирование невозможно из-за зависимости Таджикистана от денежных переводов (30 % ВВП против 12 % в Узбекистане) [7, 13]; селективная адаптация через пилоты способна сократить институциональный разрыв.

Сравнение рассмотренных моделей показывает существенные различия в распределении рисков и механизмах взаимодействия государства с частным сектором. Турецкая модель, основанная на долгосрочной концессии сроком до 30 лет, то есть, предполагает относительно низкий уровень политических рисков и наличие развитого рынка проектного финансирования. Казахстанский подход, предусматривающий льготное кредитование через институты развития, установление KPI и механизм обратного выкупа,

позволяет повысить ответственность частного партнёра, не перекладывая на него весь объём рисков. Узбекская модель ГЧП с участием отраслевых ассоциаций снижает нагрузку на государственный бюджет. Вместе с тем она создаёт риск усиления влияния отдельных корпоративных интересов на регулирование.

Опыт трёх стран показывает, что результативность таких проектов зависит не только от финансирования, но и от качества институциональной среды. Необходимы прозрачный конкурсный отбор, мониторинг обязательств и санкции за нарушение соглашений.

Проблемы начальных этапов проектов в Шымкенте и Ташкентской области подтверждают значение контрактных и институциональных механизмов для работы логистических и агропромышленных хабов [59;134].

4.3. Оценка адекватности имплементации мирового опыта развития экспорта пищевой продукции приминительно к условиям Таджикистана

Анализ мирового и регионального опыта показывает отсутствие единой универсальной модели, пригодной для прямого копирования поддержки экспорта. Результативность заимствования определяется адаптацией к национальным условиям, институциональной среде и особенностям аграрного сектора. Для Таджикистана, характеризующегося ограниченностью земельных ресурсов, горным рельефом, высокой трудовой миграцией и реформированием АПК, прямое копирование зарубежных моделей нецелесообразно. Оптимален селективный подход – заимствование отдельных инструментов (технологии переработки и хранения, стандартизация и сертификация, механизмы господдержки, развитие кластеров) с их адаптацией к ресурсным и институциональным условиям страны. Методологическая посылка оценки адекватности основана на понимании модели поддержки экспорта как институционального организма: трансплантация элементов без подготовки «организма-реципиента» ведёт к отторжению. Как подчёркивает Д. Норт в работе, что «эффективность

экономических реформ зависит не столько от копирования формальных институтов, сколько от их соответствия неформальным нормам и исторически сложившейся траектории развития» [76, с. 140].

Специфика Таджикистана как «реципиента» опыта. Таджикистан обладает рядом специфических характеристик, которые выступают как вызовы, так и потенциальными точками роста для пищевого экспорта. Прежде всего, это аграрно – индустриальная структура экономики с высокой долей сельского населения, занятого в производстве, преимущественно хлопка, фруктов и овощей.

Аграрный сектор занимает системообразующее место: вклад в ВВП в 2024 г. – 24,5 % [329], занятость – 59,5 % трудоспособного населения. Промышленность формирует 16,17 % ВВП при занятости 4,4% [7]. Такая структура характеризуется аграрной доминантой и ограниченной способностью промышленности выступать драйвером роста. Ключевые характеристики страны: ограниченность равнинных территорий для интенсивного земледелия; высокая зависимость от денежных переводов и чувствительность к внешнеэкономической конъюнктуре; географическая удалённость от мировых рынков и отсутствие прямого выхода к морю (транспортные издержки достигают значительной доли в цене товара); доминирование малых дехканских хозяйств, не обладающих ресурсами для самостоятельного выхода на внешние рынки. Эти характеристики задают систему координат, в которой любая мера проходит проверку по критериям бюджетной осуществимости, институциональной совместимости и управленческой исполнимости. Провал хотя бы одного из них приводит к дисфункции даже технически грамотного решения, что подтверждаётся ранними неудачами по созданию агрохабов в Шымкенте и Ташкентской области [59; 111; 134]. Транзитная уязвимость диктует необходимость закладывать в модели повышенные резервы прочности для логистических маршрутов и страхования [283; 318].

Количественная оценка адекватности имплементации зарубежных практик проведена на основе коэффициента структурной совместимости, индекса транспортной доступности и коэффициента эффективности государственной поддержки (методологическая основа – адаптированные подходы Мельник Т.Н., Барнло И.Н., Сергеева Д.Г. и официальные методики РФ; расчёты – в приложении 9). Наиболее высокие интегральные оценки получены для Турции (0,716), Германии (0,594), Франции (0,580) и Нидерландов (0,542). Наиболее низкие – для США (0,208), Китая (0,275), Казахстана (0,266) и Узбекистана (0,349). Это обосновывает выбор Турции и Германии в качестве эталонных моделей при формировании национальной системы поддержки экспорта пищевой продукции. Оптимальным представляется формирование гибридной модели, сочетающей элементы турецкой и германской практики с отдельными инструментами Казахстана и Узбекистана, с обязательной адаптацией к условиям Таджикистана.

Ограниченность пригодных для интенсивного земледелия равнинных территорий делает невозможной конкуренцию с США или Бразилией по валовым объёмам зерновых или масличных культур. Следовательно, ставка на массовый сырьевой экспорт, подобный канадскому или бразильскому, для Таджикистана стратегически тупикова. В то же время разнообразие климатических зон, наличие предгорных и горных территорий создаёт уникальные возможности для производства нишевой, органической и высококачественной продукции с чёткой территориальной привязкой – сухофруктов, орехов, мёда, экологически чистых фруктов и ягод.

Второй важнейшей характеристикой является высокая зависимость от денежных переводов мигрантов и, как следствие, чувствительность внутреннего спроса и инвестиционного климата к внешнеэкономической конъюнктуре. Это накладывает особые требования к устойчивости экспортной модели. Она не может быть чрезмерно зависимой от волатильных ВР или единичных крупных инвесторов.

Третья особенность – географическая удалённость от основных мировых рынков сбыта и отсутствие прямого выхода к морю. Транспортные издержки при экспорте через территории сопредельных государств составляют значительную долю в конечной цене товара, что требует поиска продуктовых ниш с высокой ДС, способной «перекрыть» эти издержки.

Четвертая характеристика – институциональная структура, где малые и мельчайшие дехканские хозяйства доминируют в производстве, но не обладают ресурсами для самостоятельного выхода на ВР, сертификации, маркетинга, соблюдения международных стандартов и т.д.

Именно эти характеристики задают систему координат, в которой необходимо оценивать применимость зарубежных практик. Внедрение зарубежного опыта в Таджикистане сдерживается тремя ключевыми группами факторов. Институциональная сфера требует развитого правового поля в области ГЧП, отлаженных процедур конкурентных торгов, работающих механизмов контроля и санкций, а также наличия отраслевых объединений, способных действовать как коллективные агенты продвижения на ВР [76; 144; 146; 159]. Финансовые аспекты определяются лимитами субсидирования, объемом гарантийных обязательств и доступностью долгосрочного капитала, при этом эффективность распределения ресурсов имеет большее значение, чем их абсолютный объем [65; 129]. Кадровый потенциал оценивается по уровню компетенций в области цифровых платформ, стандартов качества, заключения экспортных контрактов и регуляторной гибкости [65; 99]. Отдельным вызовом выступает транзитная уязвимость, обусловленная отсутствием прямого выхода к морю и спецификой пропускных режимов соседних стран, что диктует необходимость закладывать в имплементируемые модели повышенные резервы прочности для логистических маршрутов и страхования [283; 318]. Исследование подтверждаёт, что «Географическое положение Таджикистана, не имеющего выхода к морю, создаёт структурную транзитную уязвимость. Сельскохозяйственный экспорт должен следовать транзитом через

Узбекистан, Казахстан или Афганистан, что влечёт дополнительные транспортные расходы, пограничные задержки и регуляторные препятствия, которые значительно подрывают ценовую конкурентоспособность на региональных рынках» [301]. Любая мера проходит проверку по критериям бюджетной осуществимости, институциональной совместимости и управленческой исполнимости; провал хотя бы одного из них приводит к дисфункции даже технически грамотного решения.

Адаптация опыта стран–лидеров: возможности и ограничения. Американская модель: воспроизведение институциональной полноты (сеть атташатов FAS USDA, программы GSM-102) невозможно в силу разницы бюджетных возможностей. Релевантен принцип государства как «открывателя рынков» и стратегического координатора – активизация торговой дипломатии в региональном масштабе (снятие нетарифных барьеров, взаимное признание сертификатов, упрощение транзита). Адаптируемый инструмент – софинансирование маркетинговых программ через отраслевые ассоциации (аналог MAP/FMD) с государственным стимулированием их формирования и грантами на выставочную деятельность.

Нидерландская модель: три направления адаптации – субсидирование водосберегающих технологий (капельное орошение) по аналогии с Казахстаном (покрытие до 85% затрат); создание сети фруктохранилищ с регулируемой газовой средой и цифровой прослеживаемостью (сокращение потерь с 30–40% до 8–12%); стимулирование переработки через гранты и льготные кредиты на линии сушки, заморозки и фасовки.

Китайская модель: государственный дирижизм неприменим, но адаптируемы управление стратегическими запасами и долгосрочное целевое планирование с количественными ориентирами по переработке и сертификации. Политика «зелёной» сертификации релевантна: горные районы с нулевой химической нагрузкой обладают КП для органического

производства, требующего субсидирования сертификации и продвижения бренда («Organic Tajikistan»).

Германская модель: наиболее адекватна в силу структурного сходства (доля малых форм – 68 % в Германии против 63,2 % в Таджикистане). Адаптируемые элементы – субсидирование участия в выставках через специализированное агентство, консультационная поддержка, экспортное кредитование с покрытием рисков (аналог Hermes Cover).

Французская модель: акцент на брендинге и географических указаниях. Адаптация через регистрацию наименований мест происхождения («Таджикский абрикос», «Исфаринский лук», «Худжандская хурма») с включением в соглашения о взаимном признании в рамках ЕАЭС, что позволяет компенсировать транспортные расходы премиальным ценообразованием.

Региональный опыт Опыт Казахстана значим программами льготного кредитования, лизинга и инвестиционных субсидий [18]. Критически важна капитализация специализированных финансовых институтов для долгосрочного финансирования под 8–14 % годовых на модернизацию садов и переработки. Субсидирование водосбережения (до 85 % затрат) требует адаптации с учётом таджикских реалий. Опыт Узбекистана наиболее близок и включает пять адаптируемых блоков: институциональные реформы и либерализация (регуляторная гильотина, единое окно, электронный документооборот); создание инфраструктуры переработки и логистики (линии шоковой заморозки, вакуумной сушки, кластеры); работа со стандартами и сертификацией (гармонизация с GlobalG.A.P., органическими стандартами, аккредитованные лаборатории, субсидирование сертификации) [13]; экспортный маркетинг и продвижение (торговые миссии, B2B-встречи, национальный бренд); развитие человеческого капитала (перестройка аграрного образования, стажировки).

Принципы гибридной национальной модели для Таджикистана. Анализ национальных моделей поддержки экспорта выявляет пять внутренних

противоречий, определяющих границы их адаптации к условиям Таджикистана. Активная роль государства необходима на начальном этапе стимулирования экспорта. Однако при отсутствии критериев результативности она может формировать иждивенческие настроения бизнеса. Поэтому государственная поддержка должна быть временной, адресной и основанной на софинансировании предприятий. Опыт США показывает, что отдельные направления экспортной поддержки сохраняют зависимость от государственного финансирования.

Китайская модель демонстрирует сложность сочетания защиты внутреннего производителя и расширения экспорта. Для Таджикистана с ограниченным внутренним рынком необходимы гибкие механизмы регулирования. Экспортные пошлины и квоты целесообразно применять только как временные антикризисные меры, учитывая их возможное влияние на долгосрочные контракты и внешнюю репутацию страны.

Французская стратегия выхода в премиальный сегмент через органическую сертификацию и географические указания требует системной многолетней работы над качеством и узнаваемостью бренда, а не иллюзорных ожиданий мгновенного эффекта от маркировки. Уязвимость к внешним шокам, подтверждённая нидерландским опытом, требует диверсификации экспортных маршрутов и рынков сбыта, проработки альтернативных коридоров через Иран, Афганистан и Китай с привлечением международных логистических операторов, поскольку зависимость от единственного транзитного направления повышает риски. Цифровое неравенство, проявляющееся в турецком и казахстанском опыте, указывает на необходимость обеспечения доступности цифровых платформ для малых хозяйств через консультационные услуги и центры компетенций, иначе форсированная цифровизация приведёт к вытеснению мелких производителей и монополизации сектора.

Обоснована необходимость гибридной селективной национальной модели на пяти принципах. Принцип реалистичности и этапности –

концентрация на 3–5 приоритетах: упрощение экспортных процедур («единое окно»), субсидирование сертификации и выставок, пилотные распределительные центры, льготное кредитование переработки и садов, регистрация географических указаний и национальный бренд. Принцип институциональной специализации – усиление Агентства по продвижению экспорта как единого окна, объединяющего маркетинг, консалтинг, сертификацию и координацию финансов, в связке с отраслевыми ассоциациями. Принцип партнёрства и софинансирования – предоставление льготных кредитов и субсидий на конкурсной основе с встречными обязательствами бизнеса [170; 302]. Принцип фокусировки на нишах с высокой ДС – смещение субсидий с удобрений и ГСМ на сертификацию, маркетинг и оборудование, что удерживает стоимость внутри страны и снижает ценовую уязвимость [126]. Принцип региональной интеграции – углубление связей в рамках ЕАЭС и с ЦА через упрощение торговли, унификацию стандартов и совместные логистические проекты с Казахстаном, Узбекистаном и Россией, что открывает доступ к 180-миллионному рынку.

Международный опыт подтверждаёт, что устойчивое наращивание экспорта достигается целостными институциональными системами, объединяющими специализированное координационное агентство, сочетание финансовых и нефинансовых инструментов, инвестиции в стандартизацию и «зелёные» технологии, механизмы ГЧП и гибкость к ГВ. У всех моделей есть изъяны: США - бюджет, Нидерланды - логистика, Китай - противоречия протекционизма, Германия - зависимость от ЕС, Франция - дорогой премиум. Копировать их нельзя, нужна адаптация (рис. 4.11). Ближе всего опыт Турции, Казахстана и Узбекистана: у нас схожие стартовые проблемы (мало земли, малые хозяйства, нет выхода к морю) [85; 97; 126]. Решает не объем ресурсов, а эффективность и координация. Наши козыри: климат, горная органика, близость к ЕАЭС и Китаю. Грамотная господдержка выведет АПК в драйверы развития без слепого копирования [50; 102].



Рисунок 4.11. Ключевые особенности международного опытов повышения ЭППП и адаптации к условиям Таджикистана

Источник: составлено автором

Опыт Турции, Казахстана и Узбекистана показывает различные подходы к развитию ЭП пищевой продукции. Турция сочетает развитие экспортно-ЛХ и СЭЗ с модернизацией ирригации, цифровизацией и глубокой переработкой. Рассматривая данную проблему, автор подчёркивает: «Сейчас мы видим необходимость внедрения искусственного интеллекта в продовольственную сферу, что в результате изменит качество продукции не только для внутреннего потребления, но и для экспорта…. Так, искусственный интеллект и инновационные технологии за доли секунд обрабатывают огромный массив данных, например, о состоянии почвы, питательных веществ, информацию о сокращении транспортных расходов и условий хранения продукции, запускают необходимые полевые датчики, дроны для оценки местности и др. Подобного рода высокие технологии возможно организовать лишь в том случае, когда в государстве есть собственные инновационные и необходимые технологические ресурсы, которые будут этому способствовать. Так, накопленные в стране производственные ресурсы, предпринимательские возможности и производственные связи в сфере продовольственного рынка будут содействовать выходу страны на экспорт с уникальной продукцией или услугами» [268]. Казахстан использует льготное кредитование, субсидии, лизинг и водосберегающие технологии. Узбекистан добился результатов благодаря либерализации процедур, агрологистическим кластерам, гармонизации стандартов и специализированному продвижению экспорта. Общим результатом стало увеличение доли продукции с высокой ДС и диверсификация экспорта.

Прямой перенос этих моделей в Таджикистан ограничен горным рельефом, преобладанием мелких дехканских хозяйств, зависимостью от трудовой миграции и отсутствием выхода к морю. Вместе с тем страна располагает собственными преимуществами: потенциалом органического производства, климатическим разнообразием для выращивания нишевых культур, а также близостью рынков ЦА, ЕАЭС и Китая. Наиболее

перспективными направлениями являются сухофрукты, орехи, мёд и другая продукция с высокой ДС.

Поэтому гибридная модель для Таджикистана основывается на пяти принципах:

1. Реалистичность и поэтапность – концентрация ресурсов на 3–5 наиболее перспективных экспортных направлениях.
2. Институциональная специализация – создание единого Агентства по продвижению экспорта по принципу «одного окна».
3. Партнёрство и софинансирование – конкурсная государственная поддержка при обязательном участии бизнеса.
4. Приоритет продукции с высокой ДС – перенос поддержки с сырьевого экспорта на переработку, сертификацию, упаковку и маркетинг.
5. Региональная интеграция – гармонизация стандартов и требований с рынками ЦА, ЕАЭС и Китая.

Среди первоочередных мер выделяются: запуск «единого окна» и «регуляторной гильотины»; софинансирование сертификации по стандартам Organic и GlobalG.A.P.; строительство пилотных агрологистических хабов в Согде и Хатлоне; льготное кредитование (8–12 %) модернизации перерабатывающих мощностей и интенсивных садов; регистрация географических указаний («Таджикский абрикос», «Исфаринский лук», «Худжандская хурма» и др.) и запуск бренда «Organic Highlands of Tajikistan».

Таким образом, успех Таджикистана возможен только через последовательный синтез лучших мировых и региональных практик с учётом национальной специфики, диалог государства и бизнеса, инвестиции в человеческий капитал и адаптацию к трендам устойчивости и цифровизации. Тогда АПК из балласта станет локомотивом роста, диверсификации и благополучия таджиков.

Выводы по главе IV

На основании проведённого анализа в главе IV, автором сформулированы следующие научные результаты.

1. Анализ систем поддержки экспорта пяти стран (США, Нидерланды, Китай, Германия, Франция) выявил пять ключевых элементов эффективной экспортной политики: единый координатор, взаимосвязь финансовых инструментов и услуг, стандарты, ГЧП и торговая дипломатия. Дефицит хотя бы одного из этих элементов снижает результативность системы, что наглядно демонстрируется разрывом в доле продовольственного экспорта между Китаем (2,43%) и Бразилией (40,35%).

2. Американский опыт целесообразно применить через софинансирование маркетинговых инициатив и грантовую поддержку отраслевых ассоциаций; голландский – посредством развития цифровой прослеживаемости, современных мощностей сушки, заморозки и хранения продукции; китайский – через субсидирование сертификации и долгосрочное планирование количественных показателей переработки; германский – посредством выставочной поддержки, экспортного кредитования и консультационного сопровождения МСП; французский – через регистрацию и продвижение географических указаний таджикской продукции. Комплексное применение этих инструментов позволит повысить качество и добавленную стоимость продукции, сократить потери и укрепить экспортные позиции пищевой промышленности Таджикистана.

3. Региональные модели различаются механизмами финансирования: турецкая концессия BOT требует развитого рынка проектного финансирования; казахстанское льготное кредитование под 4,5–5% с условием обратного выкупа при невыполнении KPI обеспечивает дисциплину частных партнёров; узбекская трёхконтурная система снижает бюджетное бремя, но создаёт риски монополизации и другие институциональные риски.

4. Анализ количественных показателей выявил чёткое разделение государств по значениям интегрального индекса: Турция имеет наибольшее значение — 0,716, за ней следуют Германия (0,594), Франция (0,580) и Нидерланды (0,542). В то же время США (0,208), Китай (0,275), Казахстан

(0,266) и Узбекистан (0,349) демонстрируют более низкие значения. Подобная динамика подтверждает целесообразность точечного заимствования отдельных элементов передового опыта вместо его полного копирования.

5. На основе международного опыта предлагается гибридная модель развития ЭП, основанная на пяти принципах: поэтапной концентрации ресурсов на 3–5 приоритетах в течение 5–10 лет; создании специализированного агентства «одного окна»; софинансировании проектов бизнесом не менее чем на 30 %; развитии переработки и сертификации; углублении региональной интеграции. Первоочередными мерами должны стать «регуляторная гильотина», компенсация затрат на сертификацию, создание пилотных ЛХ, льготное кредитование перерабатывающих производств и правовая защита географических указаний.

ГЛАВА V. МЕХАНИЗМЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5.1. Механизм повышения экспортного потенциала пищевой промышленности

На основе структурных диспропорций, выявленных в главе III, – «ловушки ЭП», инверсии технологической динамики и институциональной недостаточности – разработан комплексный механизм повышения ЭП пищевой продукции, объединяющий логистические, технологические, финансовые и институциональные инструменты. Представленный подход предполагает: «В этих условиях основным драйвером выхода из кризисных условий является создание новых технологических платформ (отраслевых и на уровне бизнес-структур), дающих возможность в результате применения радикальных компетенций создавать уникальную продукцию, способную формировать новые рынки или быть доминирующей на существующих» [122, с. 400].

Анализ динамики экспорта, его товарной структуры и географической направленности позволяет выявить точки роста, оценить устойчивость внешнеторговых потоков и определить влияние внутренних и внешних факторов на развитие пищевой промышленности. Статистические данные за 2014–2024 гг. отражают существенные изменения в структуре внешних поставок, трансформацию спроса на отдельные виды продовольственной продукции и расширение географии экспортных рынков. Это имеет важное значение для совершенствования экспортной политики и стратегического планирования развития ПП Таджикистана (приложения 10 и 11).

Внешняя торговля пищевой продукцией Таджикистана в 2014–2024 гг. характеризуется неоднозначной динамикой. Несмотря на двукратный рост совокупного экспорта – с 977,3 до 1947,4 млн. $, импорт увеличивался более высокими темпами, сохраняя устойчивый внешнеторговый дисбаланс. В

экспорте произошел качественный сдвиг: товарные приоритеты сменились и рынки диверсифицируются. Главный прорыв является вывоз готовой еды и напитков вырос в 10,3 раза (доля с 0,21% до 1,11%). Это первый шаг ухода от сырья к товарам с ДС. Внутри товаров - перекос: экспорт сухофруктов и муки взлетел (в 11–35 раз), а овощей и картофеля - резко упал. Ресурсы ушли в рентабельные ниши, но появился риск моносырьевой зависимости.

География тоже сдвинулась. В дальнее зарубежье (фрукты, мука, табак) поставки рванули на сотни процентов, а в СНГ - замерли или упали. Исключение - виноград (идет в СНГ). Страна отвязывается от постсоветского рынка частично. Импорт готовой еды удвоился ($291,7 млн. до $583,5 млн.), доля держится на уровне 8%. Спрос внутри не закрыт - есть база для импортозамещения.

Подытоживая можно резюмировать, что доля переработки растет, география расширяется. Но структурные перекосы (опережающий импорт, поляризация товаров) требуют системных решений для закрепления успеха.

Предлагаемый механизм (дорожная карта) основан на принципе кванто-синергетического эффекта, при котором параллельная реализация пяти направлений (М1–М5) обеспечивает мультипликативное усиление результатов по сравнению с изолированным применением мер (рис. 5.1).

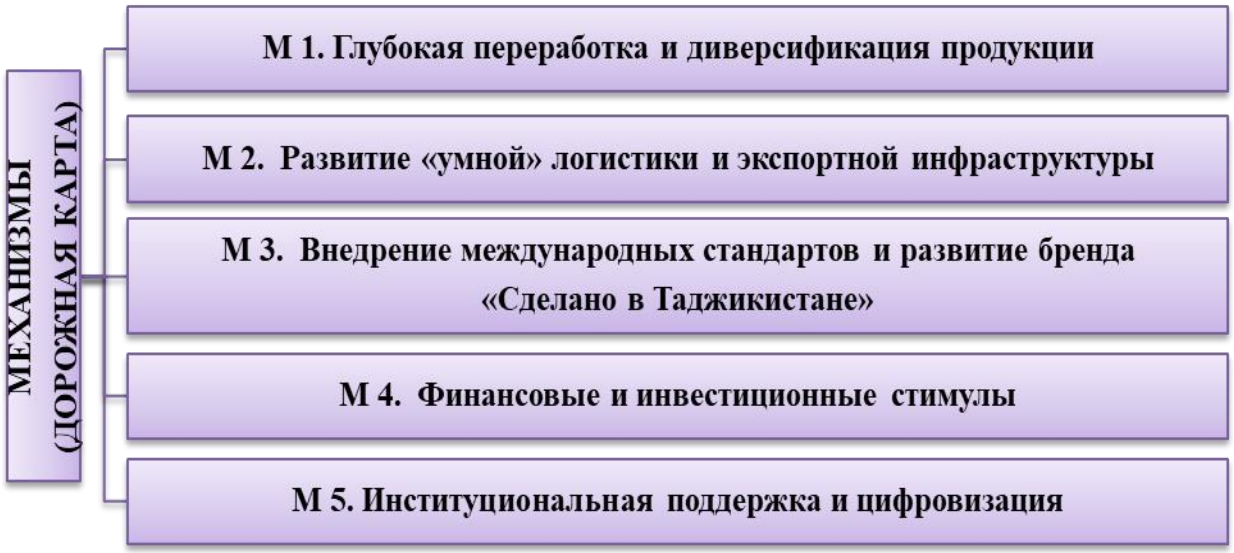


Рисунок 5.1. Механизмы повышения ЭПППТ (дорожная карта)

Источник: составлено автором

В своих исследованиях авторы отмечают: «Следует говорить о формировании новой теории в рамках экономической науки – теории опережающего развития. Основой формирования и развития этой теории являются такие ключевые фундаментальные направления исследований, как теории управления конкурентоспособностью продукции и организации, корпоративного управления, управления инновациями, управления жизненным циклом продукции» [158].

Первый механизм (М1) включает три ключевых направления. Цель – переход от экспорта сырья к экспорту продукции с высокой ДС, увеличение доходности и снижение зависимости от сезонности.

1) *приоритизация кластеров развития.* Сконцентрировать государственную поддержку и привлечь инвестиции в развитие конкретных перерабатывающих кластеров на основе имеющегося сырья: фруктово–ягодный (соки, пюре, сублимированные продукты, джемы), ореховый (очищенные, калиброванные, в глазури), овощной (быстрозамороженные смеси, консервы), зерновой (макаронные и кондитерские изделия высшего сорта), молочный (сыры, йогурты, сухое молоко). Успешный пример – рост производства сахара и кондитерских изделий. Согласно исследованию Ч. Кетельса: «Кластерный подход позволяет объединить разрозненные усилия производителей, переработчиков и логистических операторов в единую цепочку создания стоимости, что особенно важно для стран с ограниченными ресурсами» [69, с. 87];

2) *создание агропромышленных парков в СЭЗ.* Активно использовать потенциал СЭЗ (Сугд, Дангара, Пяндж, Ишкашим), предлагающих налоговые и таможенные льготы. Размещать там современные перерабатывающие мини – заводы, создавая полные цепочки от сырья до упакованного товара. В исследовании ФАО подчёркивается: «Агропромышленные кластеры в ЦА демонстрируют рост добавленной стоимости на 25–40% при условии интеграции малых производителей в единую производственную цепочку» [50, с. 112];

3) *технологический трансфер и модернизация.* Стимулировать партнёрства с иностранными компаниями (например, из Турции, Ирана, ЕС) для передачи технологий в области переработки, упаковки и сохранения пищевой ценности продукции. ПРППРТ на 2020–2025гг. с бюджетом свыше 568 млн. сомони требует продолжения и усиления в указанном направлении.

М 2 – можно разделить на четыре ключевые направления. Цель – создание физической и цифровой инфраструктуры, обеспечивающей сохранность качества продукции, сокращение потерь и оптимизацию сроков доставки до конечного потребителя.

1) *строительство сети логистических центров*. В приоритетном порядке реализовать планы по созданию логистических центров и складских комплексов общей площадью более 50 тыс. м². с низкотемпературными хранилищами. Ключевыми узлами должны стать хабы в Хатлонской области (основной аграрный регион), Душанбе, Худжанде, а также приграничные хабы, такие как Андархонский торгово – логистический центр в Ферганской долине и СЭЗ «Ойбек – Фотехабад». В докладе Азиатского банка развития подчёркивается: «Создание сети логистических хабов в Центральной Азии способно сократить транспортные издержки на 20–30% и увеличить объёмы экспорта скоропортящейся продукции в 1,5–2 раза» [36, с. 78];

2) *внедрение «зеленых коридоров» для скоропортящихся товаров.* Внедрить упрощённые и ускоренные таможенные процедуры для плодоовощной продукции на ключевых пограничных переходах. Это требует двусторонних и многосторонних соглашений с соседними странами (Узбекистан, Кыргызстан). Исследуя данный вопрос, авторы отмечают: «С целью ускорения процесса транспортирования продукции от производителя до потребителя и доставки доброкачественной продукции в странах ЕС внедрена и успешно действует система «Зелёного коридора» по беспрепятственному и ускоренному прохождению таможенных процедур по пути следования» [246];

3) *диверсификация транспортных маршрутов и мультимодальность.* Активно развивать альтернативные маршруты, снижающие зависимость от одного транзитного коридора. Исследовать потенциал перевозок через Афганистан к портам Пакистана (проект «ТАПИ») и укреплять северное направление через Узбекистан и Казахстан. Использовать мультимодальные схемы (автомобильно-железнодорожные) для снижения стоимости перевозки на дальние расстояния;

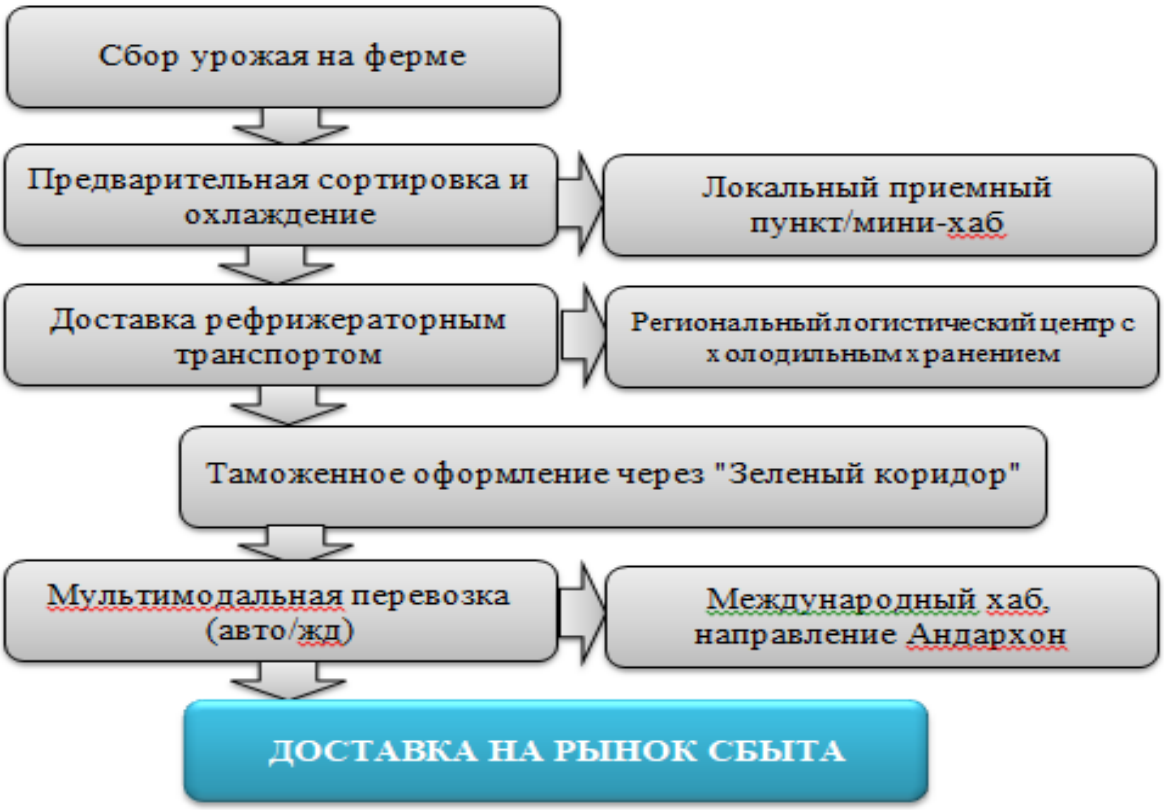


Рисунок 5.2. Интегрированная логистическая цепочка для экспорта скоропортящейся продукции

Источник: составлено автором

4) *особого внимания заслуживает процесс цифровизации логистических маршрутов.* Конкретным шагом в этом направлении может стать использование систем мониторинга грузов, работающих на базе интернета вещей (IoT). Подобные технологии дают возможность участникам внешней торговли в режиме реального времени отслеживать как температурный режим внутри контейнера, так и его точное местонахождение, что существенно снижает риски, связанные с доставкой и сохранностью товаров. На этом

фоне, авторы аргументируют: «Исследования, проведенные транспортной комиссией, показывают, что переход к устойчивым логистическим операциям может привести к экономии до 1 триллиона рублей за счёт снижения потребления энергии и уменьшения затрат на здравоохранение от загрязнения воздуха, а использование возобновляемых источников энергии в логистике может создать до 1 миллиона новых рабочих мест в Евразийском экономическом союзе к 2030 году» [246].

Третье направление (М3) объединяет три ключевые составляющие, нацеленные на обеспечение беспрепятственного доступа продукции на регулируемые рынки и формирование устойчивого КП, опирающегося на качество и происхождение товаров.

1) Запуск национальной программы сертификации. Государственная система софинансирования затрат производителей на получение международных сертификатов (GlobalG.A.P., Organic, HACCP) должна сопровождаться аккредитацией национальных лабораторий в международных системах, что упростит и удешевит процедуры тестирования. В исследовании П. Вэя и др. отмечается, что «зелёная сертификация значительно улучшает качество экспорта агропродовольственной продукции за счёт повышения эффективности сельскохозяйственного производства и брендовых премий» [196, с. 1068];

2) Гармонизация стандартов в регионе. Активное участие в работе региональных платформ, в том числе в рамках Худжандского трёхстороннего соглашения с Узбекистаном и Кыргызстаном. Унификация фитосанитарных и ветеринарных требований способна заметно ускорить трансграничную торговлю.

3) не менее значимое направление – позиционирование «зелёного» и «горного» бренда. Предлагается разработать и последовательно продвигать общенациональный бренд, который акцентирует уникальные климатические условия страны: чистый горный воздух, полив ледниковой водой, традици-

онное натуральное земледелие. Такой бренд должен стать для конечного потребителя надёжной гарантией качества.

4) *активное участие в международных выставках.* Систематически и централизованно организовывать участие таджикских производителей в ключевых мировых профильных выставках, таких как «Food Ingredients Europe» (Париж, 20...г.), «Зелёная неделя» (Берлин), «Gulfood» (Дубай). Выставка «Таджикистан – 20...г.» в Душанбе должна стать постоянной мощной площадкой для привлечения иностранных покупателей и инвесторов.

М 4 – можно разделить на четыре ключевые направления. Цель – создание доступной и стимулирующей финансовой среды для модернизации предприятий и выхода на экспорт.

1) *запуск целевых льготных кредитных линий.* Через государственные банки развития или в партнёрстве с международными финансовыми институтами (ЕБРР, ВБ, АБР) запустить программу кредитования для производителей и экспортёров пищевой продукции со ставками, не превышающими 8–10% годовых, и упрощёнными требованиями к залогу. В отчёте Международной финансовой корпорации отмечается: «Льготное кредитование агропромышленного сектора под ставку ниже рыночной на 5–7 процентных пунктов позволяет увеличить объёмы переработки сельхозсырья на 30–40% в течение трёх лет» [65, с. 45];

2) *создание гарантийных фондов.* Учредить фонды, которые брали бы на себя часть кредитных рисков банков при финансировании агропромышленных и экспортных проектов, что стимулирует частные банки к работе с сектором;

3) *прямые субсидии на логистику и сертификацию.* Ввести компенсацию части затрат на транспортировку экспортной продукции (для нивелирования фактора отсутствия выхода к морю) и на оплату услуг по международной сертификации;

4) *привлечение прямых иностранных инвестиций*. Разработать пакет инвестиционных предложений «под ключ» по созданию перерабатывающих

заводов в СЭЗ и продвигать его среди инвесторов Катара, ОАЭ, Саудовской Аравии, Турции, Китая и Европы с использованием инструментов «зелёных» и исламских облигаций (сукук) [27–А].

М 5 – можно разделить на четыре ключевые направления. Цель – повышение эффективности государственного управления в сфере поддержки экспорта и предоставление бизнесу современных цифровых инструментов.

1) создание единого цифрового пространства. На базе существующего ТПП развернуть полнофункциональную платформу «Экспортный хаб». Она должна предоставлять: онлайн – доступ к требованиям рынков, базу данных иностранных покупателей, систему электронного оформления фитосанитарных и других сертификатов, инструменты для проведения B2B–встреч.

2) *внедрение системы «единого окна» во внешней торговле:* Полностью цифровизировать и интегрировать процессы взаимодействия экспортёров с таможней, санитарными, ветеринарными и другими контрольными органами, сократив время оформления до нескольких часов.

3) *цифровизация СХ.* Реализация «Программы цифровизации сельского хозяйства на 2027–2037 гг.» должна охватывать не только крупные хозяйства, но и мелких производителей. Внедрение спутникового мониторинга, метеосервисов и мобильных агротехнологических приложений позволит повысить эффективность производства, сократить потери и обеспечить стабильное качество сырья, соответствующее требованиям ВР.

4) *укрепление институциональной поддержки экспорта.* Необходимо усилить Агентство по экспорту либо создать специализированный Центр содействия экспорту с достаточными полномочиями и ресурсами. Его деятельность должна охватывать обучение производителей, сертификацию, поиск зарубежных покупателей и продвижение отечественной продукции.

Для оценки экономической эффективности предложенных механизмов проведён количественный анализ с использованием ставки дисконтирования 12%.

М1 – кластеризация переработки. Инвестиции составляют 20 млн. с., включая 5 млн. государственных и 15 млн. частных средств. При мощности 3,2 тыс. тонн готовой продукции в год и экспортной цене $1,3 долл. за 1 кг ежегодный прирост экспортной выручки оценивается в $4,2 млн. NPV составляет 45,2 млн. с., IRR – 18,4%, срок окупаемости – 6,2 года.

М2 – развитие логистики. При инвестициях 20 млн. сомони (8 млн. государственных и 12 млн. частных средств) предусматривается создание хранилищ мощностью 8 тыс. тонн. Снижение потерь с 25–30% до 10–12% и трансакционных издержек на 15–20% позволит сохранить около 5,6 тыс. тонн продукции с экономическим эффектом $3,2 млн. в год. NPV – 38,7 млн. сомони, IRR – 15,9%, срок окупаемости – 7,1 года.

М3 – стандартизация и брендинг. На реализацию потребуется 5 млн. сомони, включая 2 млн. грантов и 3 млн. частных средств. Органическая сертификация и повышение качества продукции могут обеспечить ценовую премию 18–22% и дополнительный доход $1,8 млн. ежегодно. NPV составляет 12,3 млн. с., IRR – 22,1%, срок окупаемости – 4,5 года.

М4 – расширение доступа к финансированию. Создание гарантийного фонда с капиталом 10 млн. сомони при мультипликаторе 1:5–1:7 позволит привлечь 50–70 млн. сомони кредитных ресурсов. Ожидаемый прирост экспортной выручки составляет $2,1 млн. год, а бюджетная эффективность фонда – 1:8–1:10.

М5 – цифровизация экспортных процедур. Инвестиции в размере 4 млн. сомони позволят сократить оформление документов с 5–7 дней до 4–6 часов и административные расходы на 25–30%. Прирост чистой выручки оценивается в $0,8–$1,0 млн. в год при сроке окупаемости 3,8 года.

В совокупности пять механизмов способны обеспечить прирост экспортной выручки на $12,1 млн. в год. С учётом синергетического эффекта при коэффициенте 1,25–1,35 совокупное воздействие комплекса мер позволит достичь целевого уровня экспортной выручки $25–$27 млн. к 2030 году. Таким образом, предложенные механизмы формируют

взаимосвязанную систему, воздействующую одновременно на переработку, логистику, стандартизацию, финансирование и цифровизацию экспортных процессов

Эффективность предлагаемых механизмов возрастёт при их привязке к конкретным рынкам и товарным группам (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Региональная и товарная стратегия экспорта пищевой продукции Таджикистана

Краткосрочная перспектива (1–3 года): Консолидация на рынках СНГ.			
Рынки	Российская Федерация (крупнейший, растущий рынок с понятными стандартами), Казахстан (ключевой покупатель сушеного винограда – 90%, свежего винограда – 82%, абрикосов – 99%), Узбекистан, Кыргызстан.	Продукция	Глубокая переработка традиционного сырья: упакованные сухофрукты и орехи, соки и нектары, готовые замороженные овощные смеси, макаронные изделия, джемы. Акцент на Хатлонскую область как основной производственный кластер.
Среднесрочная перспектива (3–5 лет): Выход на рынки Азии и Ближнего Востока.			
Рынки	Китай (через Кульминский перевал), Пакистан, Афганистан (после стабилизации), Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия.	Продукция	Сертифицированная органическая продукция, продукты «Халяль», премиальные сухофрукты и орехи под национальным брендом. Развитие торговли через логистические хабы в Ферганской долине.
Долгосрочная перспектива (5+ лет): Выход на премиальные рынки Европы.			
Рынки	Европейский Союз (через унификацию стандартов и программы сотрудничества).	Продукция	Органические, био–продукты с сертификацией ЕС, специализированные продукты питания (например, облепиховое масло, уникальные сорта абрикосов). Прямое участие в европейских выставках и создание дистрибьюторских сетей
ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ			
Объём экспорта пищевой продукции вырастет с $21,6 млн. в 2024 году до $25 млн. к 2030 году – увеличение на 15,7%.			
Доля продукции с высокой степенью переработки (переработанные фрукты, органические товары) достигнет 45% – с текущих 25%.			
В секторе переработки и логистики появится от 6 до 8 тысяч новых рабочих мест.			

Источник: составлено автором

Количественные параметры таблицы 5.1 требуют обоснования. Исходной предпосылкой для расчёта целевого объёма экспорта ($25 млн. к

2030 г.) послужила динамика вывоза готовых пищевых продуктов, зафиксированная в приложении 10. За 2019–2024 гг. показатель увеличился с \$5,1 до \$21,6 млн., что соответствует среднегодовому темпу прироста около 33 %. Однако, как свидетельствуют данные [7; 8], начиная с 2022 г. наметилось замедление (прирост 2024 г. к 2023 г. – 53 %, против 72 % годом ранее). С учётом насыщения ёмких рынков СНГ и лагов ввода перерабатывающих мощностей нами принят консервативный сценарий снижения среднегодового темпа до 10-12% в период 2026–2030 гг. Экстраполяция по модели сложных процентов $\mathbf{X_{2030}=X_{2024}\cdot(1+r^{-})6}$ **при** $\mathbf{r^{-}=0,11}$ **даёт 21,6·1,87≈40,4 млн. \$.** – значение, скорректированное вниз до \$25 млн. вследствие ограничений по сертификации (см. индекс $S \leq 0,11$).

Доля продукции глубокой переработки (45%) рассчитана исходя из сопоставления мощностей пилотных кластеров и валового сбора сырья. По данным таблицы, экспорт сушёных плодов и фруктов в страны вне СНГ за 2022–2024 гг. вырос на 242% и 613% соответственно, однако в физическом выражении прирост сдерживается нехваткой линий сушки и фасовки. Согласно технико–экономическим обоснованиям проектов М1 (кластеризация), ввод в строй трёх перерабатывающих хабов в Согде и Хатлоне обеспечит дополнительную мощность 14,8 тыс. тонн готовой продукции ежегодно. При текущем объёме агроэкспорта в пересчёте на сырьевой эквивалент это повышает долю переработки с 25 % до 45 % к 2030 г. Показатель создания 6–8 тыс. рабочих мест получен через коэффициент капиталоёмкости занятости. Общий объём частных инвестиций по трём моделям ГЧП оценивается в 30 млн. с. Нормативные данные по пищевым производствам стран ЦА указывают на создание одного рабочего места на 60–75 тыс. с. вложений в оборудование и логистику. Нижняя граница (30 млн. с./75 тыс.=400) явно занижена, поскольку не учтены мультипликативные эффекты в смежных отраслях (сортировка, упаковка, транспорт). Применение отраслевого мультипликатора занятости, выведенного по данным Агентства по статистике РТ за 2021–2024 гг. (коэффициент 5,2), даёт **400×5,2=2080**

рабочих мест – что также не совпадает с диапазоном 6–8 тыс. Автором уточнён расчёт на основе фактических данных пилотного проекта СЭЗ «Сугд», реализованного в 2023 г. При первоначальном объёме инвестиций в 1,2 млн. с. было создано 180 рабочих мест. Таким образом, на создание одного рабочего места приходилось в среднем 15 тыс. с. инвестиций.

При сохранении данной пропорции увеличение объёма инвестиций до 30 млн. с. потенциально позволит создать около 4500 рабочих мест. Расчёт выполнен следующим образом: **(30/1,2)×180=4500**. При этом полученный показатель рассматривается именно как расчётная оценка, поскольку фактическое число рабочих мест будет зависеть от отраслевой структуры инвестиций, уровня технологичности производства и организации производственных процессов.

Дополнительный эффект может быть обеспечен за счёт развития логистической инфраструктуры. С учётом опыта реализации проекта «Андархон» создание логистических хабов потенциально способно сформировать ещё 2–3 тыс. рабочих мест. Развитие центров сертификации, в свою очередь, может обеспечить порядка 500 дополнительных рабочих мест. В совокупности это позволяет оценить потенциальный уровень занятости в создаваемой системе в диапазоне 6–8 тыс. рабочих мест.

Таблица 5.2 – Критерии оценки и их веса

Критерий	Обозначение	Вес	Обоснование веса
Влияние на объём экспорта	К1	0,4	Ключевая цель исследования – повышение ЭП
Скорость реализации	К2	0,3	Необходимость быстрого достижения результатов в контексте ограниченного времени действия госпрограмм
Стоимость реализации	К3	0,2	Ограниченность бюджетных ресурсов требует выбора наименее затратных направлений
Социальный эффект (рабочие места)	К4	0,1	Важность создания рабочих мест в сельских регионах Таджикистана
Шкала оценки: 1 – очень низкое влияние / очень медленно / очень дорого / очень низкий эффект; 5 – очень высокое влияние / очень быстро / очень дёшево / очень высокий эффект.			

Источник: составлено автором

Расчёты выполнены в ценах и по валютным курсам 2024 г.; влияние инфляции при этом сознательно не учитывалось. Предлагаемые меры соответствуют действующим государственным программам и основным стратегическим приоритетам социально–экономического развития страны.

Для количественной оценки приоритетности пяти направлений – кластеризации (М1), логистики (М2), стандартизации и брендинга (М3), финансового обеспечения (М4) и цифровизации (М5) – применён метод анализа иерархий (МАИ). Его выбор обусловлен возможностью комплексно сопоставить экономические, социальные и временные факторы, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов Таджикистана.

Таблица 5.3 – Матрица парных сравнений направлений

Направление	**К1 (0,4)**	**К2 (0,3)**	**К3 (0,2)**	**К4 (0,1)**	**Интегральный приоритет**
М1. Кластеризация	5	3	4	4	**5×0,4 + 3×0,3 + 4×0,2 + 4×0,1 = 2,0 + 0,9 + 0,8 + 0,4 = 4,1**
М2. Логистика	5	2	3	3	**5×0,4 + 2×0,3 + 3×0,2 + 3×0,1 = 2,0 + 0,6 + 0,6 + 0,3 = 3,5**
М3. Стандарты и брендинг	4	4	5	2	**4×0,4 + 4×0,3 + 5×0,2 + 2×0,1 = 1,6 + 1,2 + 1,0 + 0,2 = 4,0**
М4. Финансы	3	5	2	3	**3×0,4 + 5×0,3 + 2×0,2 + 3×0,1 = 1,2 + 1,5 + 0,4 + 0,3 = 3,4**
М5. Цифровизация	4	4	4	2	**4×0,4 + 4×0,3 + 4×0,2 + 2×0,1 = 1,6 + 1,2 + 0,8 + 0,2 = 3,8**

Источник: составлено автором

По результатам оценки наиболее приоритетной является кластеризация перерабатывающей промышленности (М1) – 4,1 балла. Далее следуют стандарты и брендинг (М3) – 4,0, цифровизация (М5) – 3,8, логистика (М2) – 3,5 и финансовая поддержка (М4) – 3,4 балла. Таким образом, на первом этапе основное внимание целесообразно уделить развитию перерабатывающих кластеров, внедрению международных стандартов и цифровизации отрасли.

В 2026–2028 годах предлагается сосредоточить основные усилия на М1 и М3, одновременно начиная поэтапную цифровизацию производственных,

логистических и сбытовых процессов в рамках М5. Это позволит сформировать необходимую институциональную базу для дальнейшего развития отрасли.

М2 и М4 требуют значительных инвестиций и более длительных сроков реализации. Поэтому их активное внедрение целесообразно предусмотреть на 2029–2030 годы как второй этап дорожной карты, сохранив на первом этапе подготовительные мероприятия по логистике и финансированию экспорта.

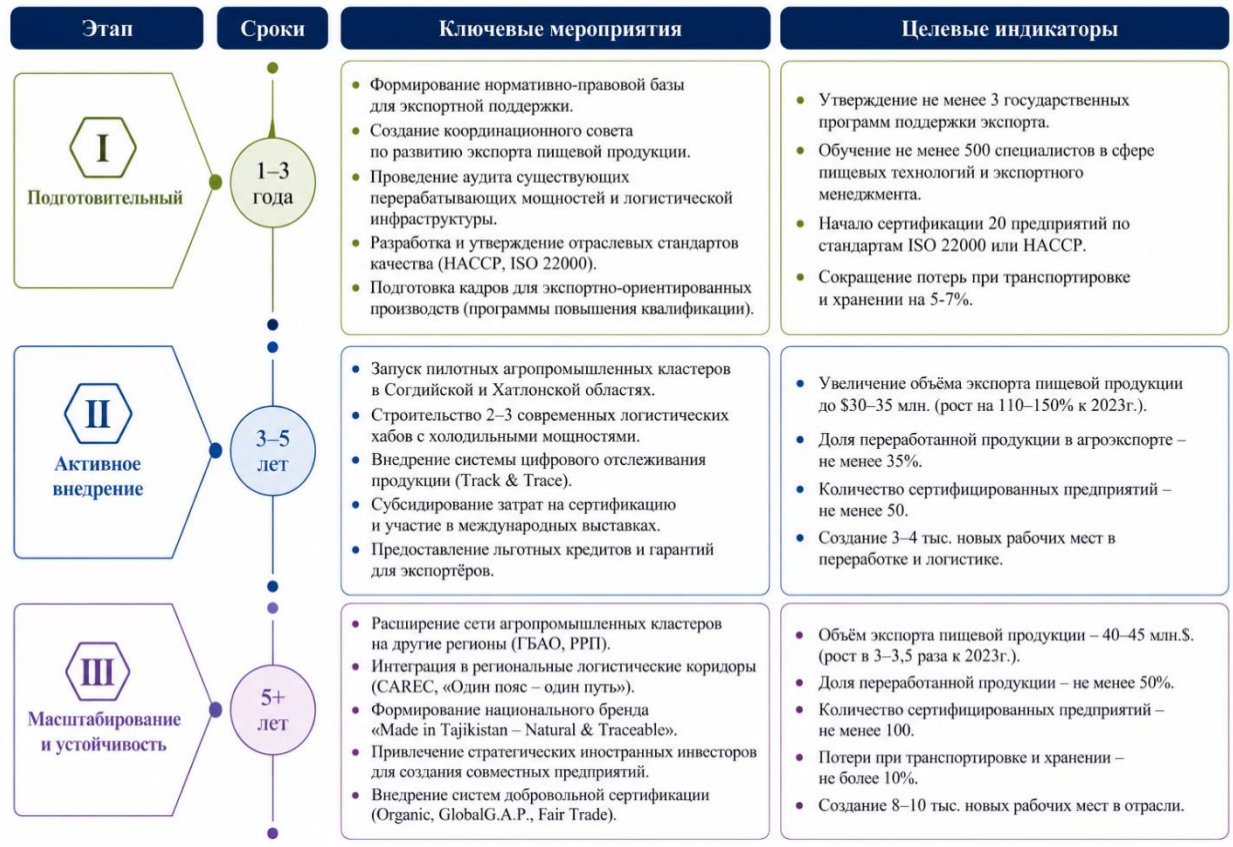


Рисунок 5.3. Этапы реализации механизма и целевые индикаторы

Источник: Составлено автором

Проведённый анализ позволяет выделить следующие ключевые результаты:

1. Динамика экспорта. В 2014–2024 гг. экспорт готовой пищевой продукции вырос с $2,1 до $21,1 млн., однако её доля в общем экспорте остаётся низкой – около 1,11 %. Экспорт завязан на СНГ - отсюда риски узких рынков.

2. Дорожная карта охватывает 5 блоков: кластеры переработки, логистику, стандарты (HACCP, ISO), финансы и цифровизацию с институтами.

3. Синергия важнее разрозненных мер. Эффект даст только связка переработки, логистики и финансов.

4. К 2030 г. план выводит экспорт готовой еды на $25 млн. (доля переработки 45–50%), создает 6–8 тыс. рабочих мест и снижает потери до 10-12%.

5. Механизм опирается на НСР РТ-2030. Итог - рост доходов, сельская занятость и усиление позиций РТ на мировом рынке

5.2. Стратегические направления повышения экспортного потенциала пищевой промышленности на базе государственно-частного партнёрства

Устойчивая модель ЭППТ критически важна из-за слабых институтов и нужды менять рынки. По гл. III, потенциал высок (R = 0,996), но его конверсию блокируют барьеры: разрыв мощностей и поставок (M = 0,021). Производительность труда после роста в 2024 г. упала. Стандарты (S ≤ 0,11) и брендинг (B ≤ 0,31) в загоне. Внешние риски (G = 0,74) усиливают зависимость от СНГ и минус торгового баланса.

Кейсы Узбекистана и Казахстана выявили суть ГЧП: разделение рисков и покрытие предпроектных затрат донорскими грантами [93]. Пробить барьеры можно только связкой госресурсов, частного бизнеса и международной помощи. Данный тезис согласуется с выводом о том, что «Сервисные бизнес-модели часто рассматриваются как ключевой фактор формирования экономической устойчивости бизнеса, обусловленный возможностью наделения продукции новыми конкурентными преимуществами при меньших затратах» [122, с. 308]. В АПК это оправдано: растет экспорт, падает дефицит продовольствия. На микроуровне – повышение эффективности переработки, уменьшение потерь при хранении,

улучшение качества и упаковки экспортной продукции. Как отмечает в своей работе П.Д. Ходжаев: «Сбалансированное развитие всей отрасли национальной экономики эффективное функционирование в значительной степени зависят от разумной промышленной политики. Для достижение данной цели необходимо пересмотреть некоторые модели, характеризующие эффективное развитие государственной промышленной политики в городах, районах и областях страны. Вместе с тем, важное значение имеет пропорциональное развитие отраслей экономики» [265].

В качестве основы предлагаемого подхода выступает теория институциональных соглашений [159; 202]. ГЧП как гибридная форма координации сочетает рыночные механизмы и элементы управления иерархией, позволяя свести к минимуму издержки транзакций при реализации долгосрочных проектов. Как подчёркивают в своих работах: «Участие государства в регулировании экономики ограничивается финансовыми возможностями государственного бюджета, которые позволяют решать только текущие проблемы. Поэтому в сложившейся экономической ситуации совместные усилия государства и частного бизнеса в форме государственно-частного партнёрства можно рассматривать как своевременный ответ на решение существующих проблем. В экономике Республики Таджикистан данный механизм, как один из институтов смешанной рыночной экономики, при эффективном использовании может реализовать свой созидательный потенциал в основных секторах экономики» [264]. В условиях ПП Таджикистана модель гарантирует:

- распределение инвестиционных рисков: государство берёт на себя ответственность за инфраструктуру, гарантии, регуляторные льготы; частный партнёр отвечает за технологии, управление, маркетинг;
- доступ к долгосрочному финансированию на условиях, недоступных для отдельных предприятий;
- трансфер технологий и управленческих компетенций, необходимых для выхода на международные рынки.

Стратегическая цель – создание конкурентоспособной, гибкой и ЭО ПП за счёт реализации приоритетных ГЧП-инициатив, направленных на формирование кластеров переработки, модернизацию инфраструктуры хранения и логистики, внедрение стандартов качества и сертификации, обеспечение доступа к международным рынкам и финансовым ресурсам. Согласно исследованию Азиатского банка развития: «ГЧП – проекты в агропромышленном секторе Узбекистана демонстрируют IRR на уровне 18–22%, что превышает среднюю доходность проектов в других секторах экономики» [37, с. 56].

Анализ международного опыта (Турция, Узбекистан) и особенностей национального АПК позволил выделить три типовые модели ГЧП, адаптированные к условиям Таджикистана:

Модель 1. Региональный кластер переработки фруктов и орехов. Государство предоставляет инфраструктурный пакет (земельные участки, подключение к сетям электроэнергии и водоснабжению, подъездные дороги), а частный партнёр инвестирует в линии сортировки, сушки, вакуумной упаковки, а также обеспечивает сертификацию по международным стандартам (HACCP, ISO 22000). Кластер интегрируется с контрактами на поставку сырья от кооперативов мелких производителей, что обеспечивает регулярный приток продукции и оптимизацию логистики. Доходы распределяются по модели конверсируемого дохода с учётом возмещения капитальных вложений и дальнейшего участия в прибыли.

Модель 2. Экспортно–логистический холодовой хаб. Государство финансирует создание базовой инфраструктуры терминала на пограничном узле или вблизи транспортной развязки (строительство здания, подведение коммуникаций), а частный сектор – современное холодильное оборудование, IT–решения для отслеживания партий (IoT-трекинг) и контрактное управление поставками. Модель позволяет устранить узкое место экспорта скоропортящейся продукции, снизить потери при хранении и

транспортировке, а также обеспечить соблюдение температурного режима на всём маршруте.

Модель 3. Центр стандартизации и брендинга «Made in Tajikistan – Natural & Traceable». Государство и международные доноры (WB, UN, GIZ, EBRD) выделяют средства на сертификацию по стандартам ЕС/ЕАЭС/ISO, запуск цифровой системы прослеживаемости и организацию маркетинговой кампании национального бренда. Частный сектор разрабатывает готовую продукцию, обеспечивает объёмы экспорта и участвует в продвижении на целевых рынках – через участие в международных выставках (Gulfood, Зелёная неделя, Food Ingredients Europe) и создание дистрибьюторских сетей.

Сравнительная характеристика моделей представлена на рисунке 5.4.



Рисунок 5.4. Сравнительная характеристика типовых моделей ГЧП в ПП Таджикистана

Источник: составлено автором

Для проверки работоспособности ГЧП исследованы три проекта:

Первый – фруктоперерабатывающий кластер, расположенный в СЭЗ «Сугд». Вклад государства включает предоставление земельного участка площадью 12 га, инфраструктурную поддержку на сумму 5 млн. сомони и

налоговые преференции [14]. Частный инвестор направляет 15 млн. сомони на создание линий заморозки, сушки и упаковки с годовой мощностью 8 тыс. тонн. Структура финансирования: 30% – собственные средства, 70% – заемные средства ЕБРР под 9% годовых на срок 7 лет [45; 284]. Проект обеспечит 320 рабочих мест. Финансовые показатели: IRR – 18,4%, NPV – 45,2 млн. сомони, срок окупаемости – 6,2 года. Основной риск сезонности сырья нивелируется за счёт форвардных договоров с кооперативами Хатлонской области.

Второй – холодовой хаб «Душанбе – Пяндж», размещённый вдоль маршрута CAREC-3. Государство через схему ВТО предоставляет инфраструктуру стоимостью 8 млн. с., а частный партнёр – оборудование и IoT-решения на 12 млн. с. Источники финансирования: 40% – кредиты АБР и МБРР под 7,5% на 10 лет, 30% – государственная гарантия, 30% – собственные средства [36; 324]. Это позволяет сократить потери продукции с 18–22% до 7–9%. Показатели эффективности: IRR – 15,9%, NPV – 38,7 млн. сомони, срок окупаемости – 7,1 года.

Третий – Центр сертификации и брендинга, базирующийся на базе ТПП РТ и доноры (UNDP, GIZ, ЕБРР) выделяют 2 млн. с. на аккредитацию лабораторий и создание платформы прослеживаемости. Частный сектор инвестирует 3 млн. с. в процессы обучения и сертификации [102; 261]. К 2030 году планируется обеспечить сертификацию 48 предприятий по стандартам GlobalG.A.P., HACCP и ISO 22000. IRR составляет 22,1%, срок окупаемости – 4,5 года, NPV – 12,3 млн. с. Сертифицированные компании увеличивают экспортную выручку на 40–60% в течение двух лет [80; 173].

Сравнительный анализ показывает, что центр сертификации демонстрирует наилучшее соотношение затрат и результатов в краткосрочной перспективе, кластер обеспечивает максимальный рост экспорта, а хаб выполняет критически важную инфраструктурную функцию. Оптимальная стратегия реализации предполагает каскадный запуск: сначала

центр (2026 г.), затем кластер (2027–2028 гг.) и хаб (2028–2029 гг.), согласно дорожной карте на рисунке 5.7.

По признаку распределения прав собственности и инвестиционных обязательств выделяются три формы ГЧП – моделей, адаптированные к условиям Таджикистана [15].

Форма 1 – концессионно – кластерная. Государство сохраняет право собственности на землю и инженерную инфраструктуру. Частный партнёр на основе концессионного соглашения (срок 10–15 лет) создаёт и эксплуатирует перерабатывающий кластер, привлекая кооперативы фермеров как субподрядчиков [218; 324]. Государственное финансирование направляется на объекты общего пользования (дороги, мелиорация), частное – на технологические линии переработки.

Форма 2 – BTO (Build–Transfer–Operate) для холодовых хабов. Частный партнёр за свой счёт строит складской комплекс с низкотемпературными камерами. После ввода объект переходит в государственную собственность, а частный оператор получает долгосрочный контракт управления с гарантированным объёмом перевалки грузов из государственного резерва. Доход частной стороны – плата за хранение и логистическое обслуживание [317].

Форма 3 – сервисный контракт с ваучерным софинансированием. Применяется в сфере стандартизации и брендинга. Государство (с участием международных доноров) оплачивает услуги по сертификации, аудиту, обучению. Частный экспортёр получает эти услуги на условиях софинансирования (30–50% стоимости) [324]. Передачи имущества не требуется. Н.В. Цехомский подчёркивает: «Механизм это совокупность процедур, обеспечивающих перевод соглашения в действующий экспортный поток» [161]. Выделяются пять механизмов.

1. Конкурсный отбор с технологическим паспортом. Критерии отбора частного партнёра включают, кроме объёма инвестиций обязательное представление «технологического паспорта» (страна – производитель оборудова-

ния, степень автоматизации, энергоэффективность, наличие сертификатов на экспортную продукцию).

2. Эскроу–финансирование строительства. Бюджетные средства зачисляются на специальный банковский счёт и списываются траншами только после подтверждения выполнения этапов работ (акты приёмки) [223]. Механизм исключает нецелевое использование.

3. Синдицированное финансирование. Национальный банк развития предоставляет кредит в национальной валюте (под 7–9% годовых), а международный финансовый институт (ЕБРР, АБР) – в валюте с хеджированием валютных рисков. Экспортная выручка направляется на обслуживание валютной части.

4. Многосторонний протокол о взаимном признании сертификатов. Государство заключает с регулирующими органами стран – импортёров (ЕАЭС, Китай, Иран) соглашение, освобождающее продукцию с сертифицированных ГЧП-мощностей от дополнительных фитосанитарных проверок на границе.

5. Квартальный публичный мониторинг (система «светофор»). Ежеквартально публикуются: загрузка мощностей, объём экспорта, количество рабочих мест. Зелёный – норма, жёлтый – отклонение до 10 %, красный – системное нарушение [19]. Механизм создаёт репутационные риски для частного партнёра.

Применительно к ЭО переработке плодоовощной продукции Таджикистана параметры трансакций – специфичность активов, неопределённость и частота – имеют высокие значения, что обосновывает применение ГЧП. Инвестиции в холодильные мощности и линии глубокой переработки характеризуются физической и пространственной специфичностью [164; 197]. Оборудование для сублимационной сушки абрикосов или томатов не имеет альтернативного применения, поэтому без долгосрочных контрактов частный инвестор сталкивается с риском оппортунистического поведения. Государство не обладает компетенциями для оперативного управления технологическими процессами. ГЧП снижает трансакционные издержки через распреде-

ление контроля и создание двусторонних «залогов» (государственные гарантии в обмен на обязательства по качеству и объёмам). Неопределённость, сопряжённая с волатильностью мировых цен (индекс ФАО колебался на 18–22% в 2020–2024 гг.), климатическими рисками (засухи в Ферганской долине снизили сбор косточковых на 12–15%) и геополитическими ограничениями, не может быть застрахована одной стороной. Гибридная природа ГЧП позволяет распределить риски по сравнительным преимуществам. Государство закрывает макро- и политические риски, бизнес - операционные. Синдицированные кредиты (ЕБРР, АБР, ИБР) страхуют валюту. Поставки скоропорта требуют четких правил между фермерами и таможней. Разовые сделки убыточны, а ГЧП на 10–15 лет дает жесткий контроль.

Кейсы Пакистана и Ирана доказали: работает связка госгарантий и частных денег. В Пакистане инвестор вложил $48 млн. в манго, а грант ($2,1 млн.) внедрил GlobalG.A.P. у 200 фермеров. В Иране 12 заводов получили гарантии на оборудование с рассрочкой. Взамен - выкуп 70% сырья у местных по фиксированной цене. Экспорт томатной пасты вырос с 89 до 210 тыс. тонн, потери при хранении снизились с 28% до 11 %, однако административное ценообразование создало скрытые дотации (14% от выручки). В Кыргызстане (Кара–Балта, 2019–2024) создан центр фитосанитарной обработки сухофруктов на границе с Казахстаном. Государство и USAID выделили $0,8 млн. на здание и аккредитацию, частный оператор – $2,3 млн. на оборудование. Возвраты из РФ и Казахстана сократились на 62 %.

Три инвариантных фактора успеха: поддержка подготовительного этапа (сертификация, обучение) за счёт доноров или государства; наличие «якорного» покупателя или долгосрочного экспортного контракта; независимый технический надзор.

Правовая база ГЧП в Таджикистане [15] содержит системные пробелы. Первый – отсутствие чёткой процедуры конкурса для АПК – проектов – допускаются прямые переговоры с единственным инвестором при признании

проекта «стратегическим», что создаёт коррупционные риски и блокирует финансирование из ОЭСР. Решение – поправка, обязывающая двухэтапный конкурс для проектов с частными инвестициями выше $2 млн. Второй пробел – неурегулированность землепользования, то есть переоформление аренды при смене частного партнёра требует повторного согласования с хукуматом, снижая ликвидность активов. Решение – дополнить Закон нормой о залоге прав аренды без повторного утверждения (при сохранении целевого назначения). Третий пробел это отсутствие обязательного раскрытия информации – отчёты фрагментарны, нет единого реестра. Решение – создать публичный цифровой реестр при Госкомитете по инвестициям с отражением объёмов финансирования, сроков и KPI. Опыт Казахстана (Qoldau.kz) показал снижение трансакционных издержек на 20–25%.

Для операционного мониторинга необходима детализированная система KPI (методология ЕБРР) [323]. Технологические индикаторы (частный партнёр, ежемесячно): коэффициент использования установленной мощности (65% в первый год, 85% с третьего года), доля возвратов по качеству (не более 1,2%), потери сырья (снижение с 25% до 12% ко второму году и до 8% к пятому). Финансовые индикаторы (независимый аудитор, раз в полгода). Срок окупаемости по дисконтированным потокам, отклонение себестоимости от плановой (±8% в первый год, ±4% далее), коэффициент покрытия долга (DSCR ≥ 1,25). Социальные и экологические индикаторы (Госкомитет по инвестициям, раз в год): доля сырья от мелких фермеров (не менее 60% по стандартам ФАО), доля рабочих мест для женщин и молодёжи (не менее 30%), выбросы CO2 – эквивалента на единицу продукции (для холодильных хабов с аммиаком – на 40% ниже среднего по отрасли). Срыв KPI на 10–20% - корректировка за счет частника. Провал >30% два периода подряд - расторжение контракта с выкупом остаточной стоимости оборудования.

В ГЧП три барьера. Первый - нет готовых ТЭО (project pipeline gap). Деньги доноры дают, а проектов с изысканиями нет. ТЭО стоит $80–150 тыс.

(6–9 мес.). Решение: Фонд подготовки при Госкомитете ($2–3 млн. грантов). Бизнес вернет их с наценкой 10–15% после сделки. Второй барьер - слабое МСП. 71% за ГЧП, но конкурс осилят лишь 23% (боятся бумажек - 58%, не знают рисков - 47%). Выручат бесплатные консультанты при ТПП (за гранты). Пилотый проект: Душанбе, Худжанд, Бохтар (2027–2030).

Третий барьер – розногласия центра и регионов. Разрешение на ЛХ в Дангаре (2023) тянули 11 месяцев вместо 45 дней. Нужно «одно окно» на весь стройцикл с личной ответственностью чиновников (как в Гуджарате, где сроки упали с 8 месяцев до 1,5). Кластер в СЭЗ «Сугд» (рис. 5.3) выдержит шоки. Рост логистики на 30–40% поднимет себестоимость на 12–14%, а доходность упадет с 18,4% до 14,1–15,2%. Это всё равно выше дисконта в 12%.

Однако в первые три года коэффициент покрытия долга может упасть ниже отметки 1,25. Для нейтрализации этого риска предусмотрен опцион перенаправления через Афганистан, где дополнительные расходы в течение двух лет распределяются между государством (60%) и частным партнёром (40%). При неурожае в Хатлонской области (вероятность – 1 раз в 7–10 лет) предлагается задействовать стабилизационный фонд сырья из других регионов при поддержке государства в части транспортировки; аналогичная практика в Узбекистане в 2022 году позволила ограничить падение загрузки мощностей до 25%. Снижение мировых цен на сухофрукты на 25–30% требует переориентации на товары с низкой ценовой эластичностью, такие как органические сублиматы и пюре для детского питания, а также выхода на рынки Ближнего Востока, где маржа за органическую продукцию составляет 60–80%. Переход на новый ассортимент занимает около девяти месяцев и требует дополнительных инвестиций в размере 10–12% от общих капитальных затрат (CAPEX). Таким образом, жизнеспособность модели обеспечивается при условии закрепления указанных механизмов компенсации в соглашении о ГЧП, включая разделы о форс–мажоре, адаптации коммерческих условий и стабилизационных гарантиях.

Распределение рисков в ГЧП–проектах [159] выстраивается по принципу, при котором частный партнёр берёт на себя все строительные риски – 100%. Спросовые потери делятся:

1) государство несёт 60%;
2) частная сторона – 40%;
3) валютные риски распределяются поровну – по 50% каждому.

Политические угрозы полностью ложатся на государство. Форс–мажорные последствия покрываются на 80% государством и 20% частным партнёром.

Эффективность проектов ГЧП напрямую зависит от чёткого разграничения функций и ответственности сторон. На рисунке 5.5 представлена авторская схема распределения ролей, опирающаяся на идею взаимодополняемости компетенций.

Финансовые инструменты ГЧП охватывают комбинированное финансирование – гранты от ЕБРР, АБР и ВБ [36; 45] (в диапазоне 40–49 млн. евро), льготные кредиты под 8–10% годовых, государственные гарантийные фонды, покрывающие до 50% кредитных рисков, страхование экспортных рисков [213], а также механизмы распределения прибыли с распределением экономии от снижения издержек: 40% достаётся государству, 60% – частному партнёру. Для повышения финансовой реализуемости проектов применяют:

– *комбинированное финансирование:* первоначальные транши в форме грантов на стадии подготовки – сертификация, обучение, пилотные линии – плюс долгосрочные кредиты с пониженной процентной ставкой через государственные банки развития или линии международных финансовых институтов;

– *государственные гарантийные фонды,* берущие на себя часть кредитных рисков банков при финансировании агропромышленных проектов;

– *страхование экспортных рисков* через экспортные кредитные агентства или механизмы EBRD/ADB;

– *механизмы «общие сбережения»,* стимулирующие снижение операционных издержек (энергосбережение, оптимизация логистики) с распределением экономии между партнёрами.

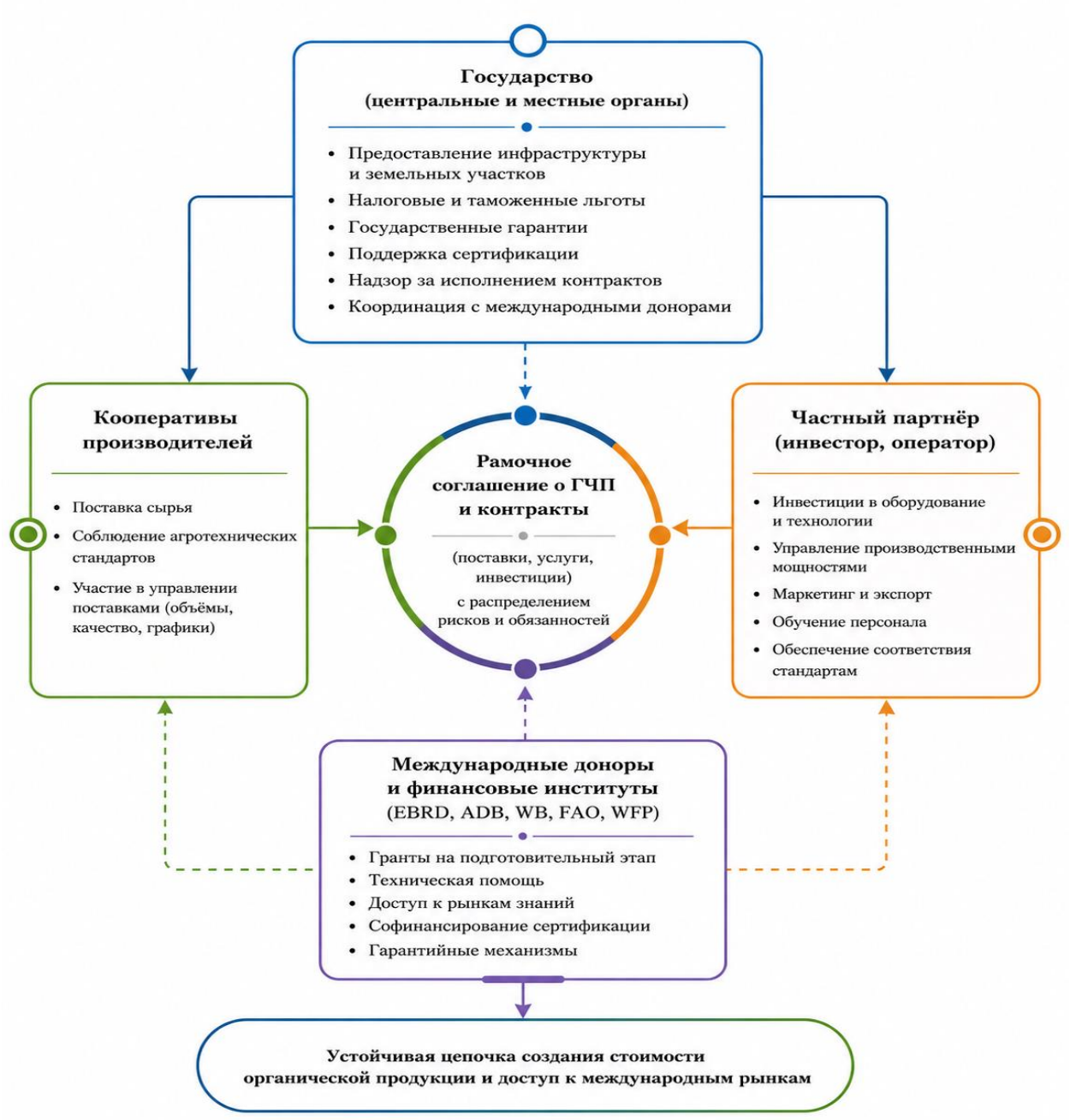


Рисунок 5.5. Распределение ролей и обязанностей в ГЧП – проекте
Источник: составлено автором

Для апробации предложенных моделей и масштабирования успешных практик предлагается реализовать пилотные проекты в регионах с наибольшим экспортным потенциалом. На рисунке 5.6 представлены ключевые параметры приоритетных инициатив.

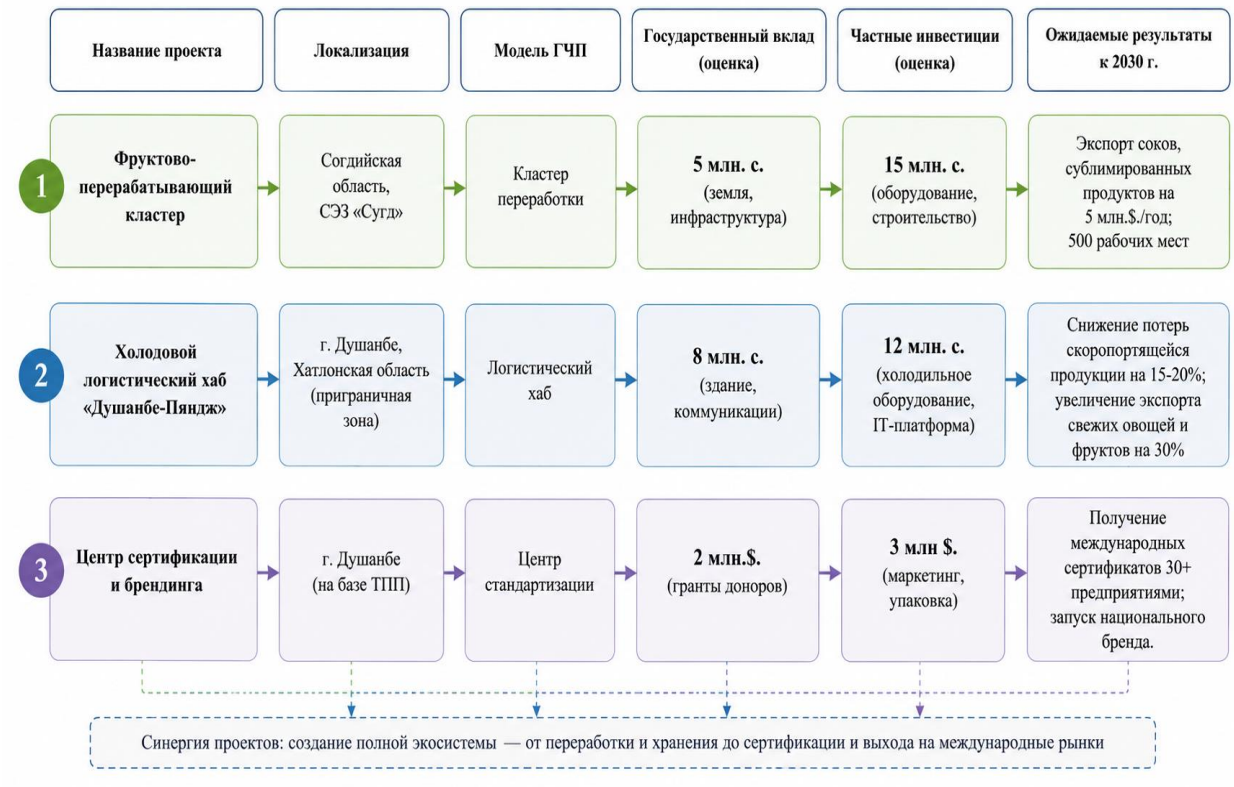


Рисунок 5.6. Пилотные проекты ГЧП в ПП Таджикистана

Источник: составлено автором

Осуществление проектов ГЧП следует проводить последовательно, следуя графику, изображённому на рисунке 5.7.

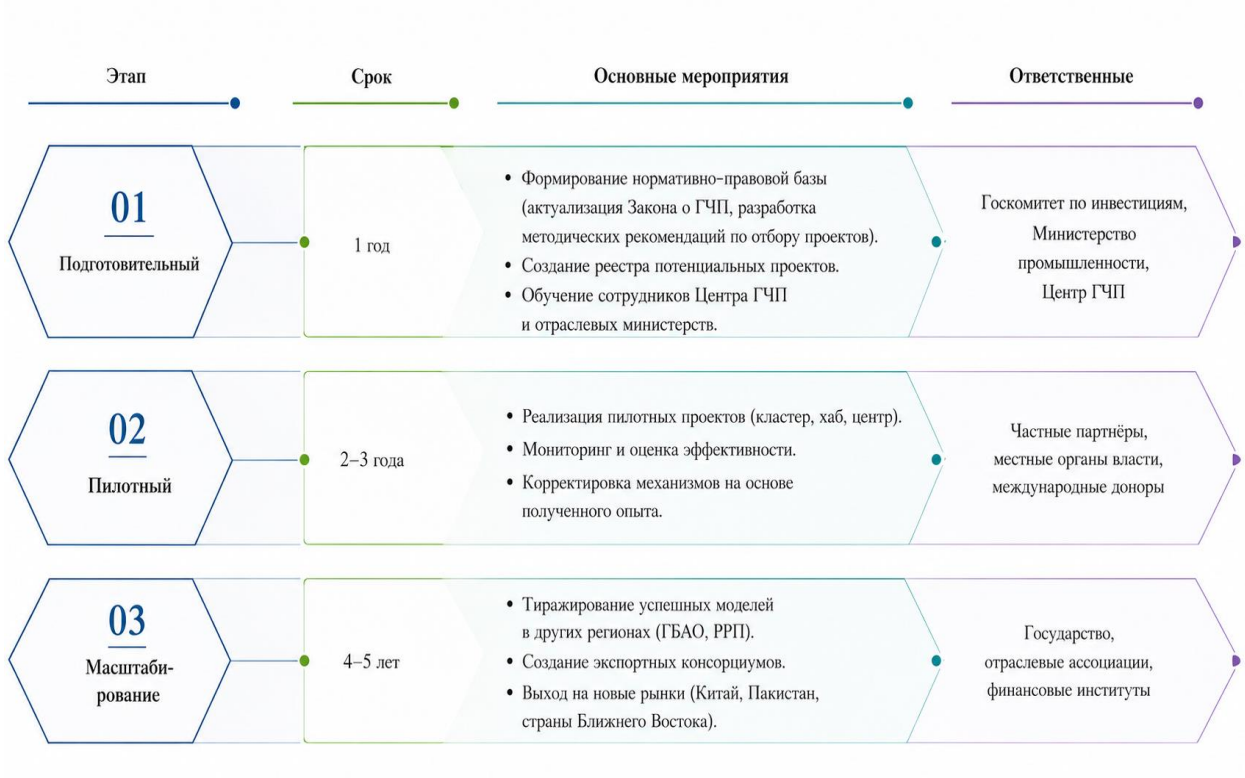


Рисунок 5.7. Дорожная карта внедрения ГЧП-проектов в ПП

Источник: составлено автором

Анализ финансовой результативности пилотных инициатив в рамках ГЧП осуществлялся с применением дисконтной ставки на уровне 12% [65]. Для кластера по переработке фруктов NPV оценивается в 45,2 млн. с., внутренняя норма доходности (IRR) достигает 18,4%, а период возврата инвестиций составляет 6,2 года. Проект по созданию ЛХ для хранения продукции с низким температурным режимом демонстрирует чистую приведенную стоимость в 38,7 млн. с., внутреннюю норму доходности на уровне 15,9% и период возврата инвестиций, составляющий 7,1 года. В свою очередь, центр стандартизации и брендирования выделяется наиболее высоким показателем IRR – 22,1%, при NPV в размере 12,3 млн. с. и минимальном сроке окупаемости, равном 4,5 года. Обоснование выбранной ставки дисконтирования базируется на средневзвешенной стоимости капитала (WACC) для агропромышленного сектора Таджикистана: стоимость заемных средств варьируется в пределах 16–18%, стоимость собственного капитала рассчитывается по модели CAPE с коррекцией на страновые риски, а инфляционная премия составляет 4–6%. Десятилетний горизонт планирования обусловлен стандартным инвестиционным циклом объектов переработки, включающим от трёх до четырех лет на строительство и от шести до семи лет на эксплуатацию; при выходе за пределы этого срока коэффициент дисконтирования снижается до значений менее 0,32. Все проанализированные проекты характеризуются положительным NPV и уровнем IRR, превышающим заданную ставку дисконтирования. Для повышения прозрачности и обеспечения подотчётности в ходе реализации проектов ГЧП целесообразно внедрить систему мониторинга, основанную на наборе ключевых показателей эффективности (KPI), структура которого представлена на рисунке 5.8.

В соответствии с предписаниями Министерства финансов Таджикистана [19], регулярная оценка фискальных рисков проектов носит императивный характер, при этом статус ГЧП доступен для публичного мониторинга.

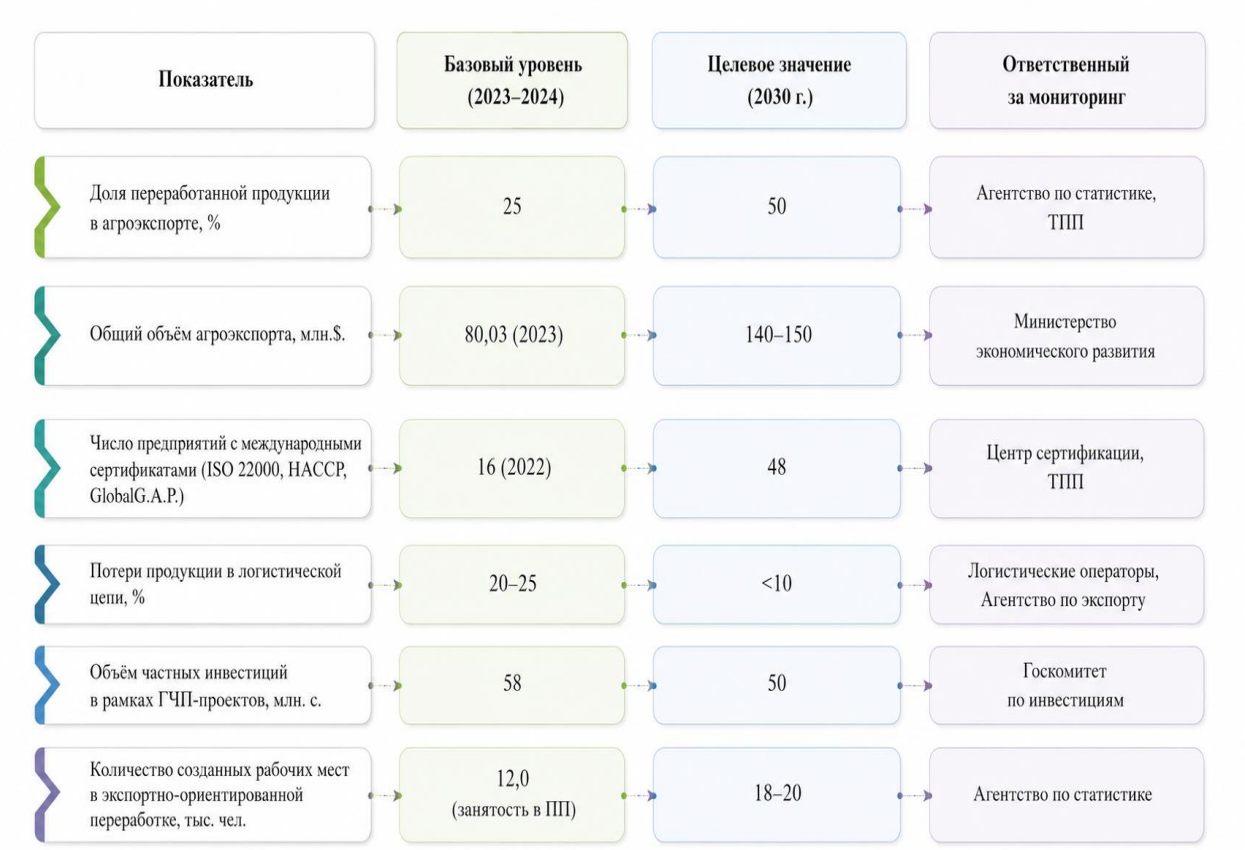


Рисунок 5.8. Целевые показатели эффективности ГЧП-проектов в ПП

Источник: составлено автором

Для эффективной интеграции моделей ГЧП требуется системное укрепление институционального фундамента. Ядро системы - единый центр ГЧП при Госкомитете (координация, арбитраж, контроль). Также нужен открытый реестр проектов с этапами и суммами, обязательная проверка фискальной устойчивости и прозрачный отбор инвесторов. Опорой остаются международные структуры. Так, ЕБРР (до 2030 г.) поддерживает частников в диверсификации АПК. АБР дает гранты на цифровизацию села и климатическую логистику. А ВПП и ФАО внедряют стандарты качества, сертификацию и школьное питание. Международный центр торговли (ITC) содействует таджикским фермерам в расширении экспорта на ВР.

Как было отмечено, «Таджикистан, как развивающееся государство без прямого выхода к морским портам, последовательно реализует политику развития транспортной и логистической инфраструктуры. В числе ключевых стратегических ориентиров обозначено превращение страны в

конкурентоспособный транзитный хаб, обеспечивающий эффективное участие в международных транспортных коридорах и укрепление трансграничной транспортной взаимосвязанности» [333]. Участие в региональных проектах – таких как транспортный коридор CAREC и инициатива «Один пояс – один путь» – позволит Таджикистану задействовать своё геостратегическое положение для диверсификации экспортных маршрутов и уменьшения зависимости от транзита через какую–либо одну страну. Как было отмечено, «В связи с этим мы высоко оцениваем инициативу Председателя Китайской Народной Республики Си Цзиньпиня – «Один пояс – один путь», нацеленную на решение стратегической задачи – совместной разработки и реализации программ по обеспечению нашего устойчивого экономического развития. Последовательное претворение в жизнь этой инициативы может стать важным фактором развития сотрудничества в формате «Юг-Юг» и в рамках Повестки дня 2030…. Инициатива «Один пояс – один путь» является своевременной и востребованной, так как отражает и объединяет экономические интересы многих стран» [1].

Проведённый анализ позволяют сформулировать следующие выводы:

✓ ГЧП объединяет бюджет, бизнес и гранты для снятия барьеров (гл. III) и модернизации переработки;

✓ созданы 3 адаптивные модели для РТ: кластеры переработки, холодная логистика и центры стандартизации (готовы к тиражированию);

✓ прописаны финмеханизмы (гранты, субсидии, гарантии, страховка) и четкое разделение рисков;

✓ пилоты: Согд, Душанбе, Хатлон. Этапы: 1 год - подготовка, 2–3 - пилот, 4–5 лет – масштабирование и т.д.

✓ установлены целевые показатели эффективности на 2030 г.: рост доли переработанной продукции в агроэкспорте до 50%, снижение потерь в логистике до 10%, увеличение числа сертифицированных предприятий до 48, создание 6–8 тыс. новых рабочих мест.

5.3. Прогнозно-аналитическое моделирование и сценарная оценка реализуемости экспортного потенциала пищевой промышленности

Для принятия обоснованных управленческих решений в условиях турбулентности внешнего контура требуются количественные прогнозы по показателю ЭППТ, построенные с учётом мультипликативных эффектов взаимодействия производственных мощностей, инвестиционной активности и экспортных потоков [334; 335]. При этом важно учитывать, что развитие ПП подчиняется общим закономерностям смены технологических укладов, которые описываются следующим образом: «Согласно результатам проведенных исследований существует естественный цикл развития макротехнологии, на которой основывается технологический уклад: – развитие фундаментальной науки, идей, которые могут получить практическое воплощение, подготовка кадров и развитие радикальных компетенций, организация опытно-конструкторских разработок (10–15 лет); – создание технологий, быстрое их совершенствование, производство и начало реализации появившихся возможностей (10–15 лет); – диффузия появившихся радикальных инноваций во всю техносферу и экономическую систему (10–15 лет). Выделенные фазы цикла развития макротехнологии могут быть описаны схемой “компетенции → промышленность → персонифицированные потребности”» [122, с. 108].

Апробированные в главе II прогнозные конструкции, включая оценки ВБ, исходят из того, что реализация стратегических установок на период 2026–2030 гг. способна обеспечить двукратный – трёхкратный прирост поставок пищевой продукции, что положительно скажется на сальдо торгового баланса и углубит участие страны в глобальных ЦСС.

Инструментарий исследования объединяет классические эконометрические подходы и методы ML: корреляционно–регрессионный аппарат, регуляризованные линейные спецификации (Ridge, Lasso), ансамблевые построения (Random Forest, CatBoost), а также ARIMA – блок для фиксации инерционных трендов.

Верификация полученных прогнозных оценок выполнена на базе авторской динамической асимметричной нечётко–регрессионной модели DAFRM–EP, представленной в главе II. Данный формализм описывает макроэкономические риски посредством несимметричных нечётких коэффициентов типа (α_i, c_i, d_i) LR. Ключевое преимущество этой схемы – раздельный учёт правосторонней амплитуды потенциала роста и левосторонней чувствительности к нисходящим шокам.

Калибровка по панели 2014–2024 гг. для трёх предикторов (валовой сбор сырья X_1, ввод основных фондов X_2, лагированное значение экспорта Yt-1) с применением критерия Танаки (h = 0,65) зафиксировала правостороннюю асимметрию для инвестиционного коэффициента: d_2 = 0,0156 против c_2 = 0,0083. Это подтверждает нелинейное расширение прогнозного коридора по мере наращивания вложений в перерабатывающий сегмент. Эластичность по модальной оценке показывает: дополнительный миллион сомони в основных фондах сопровождается среднесрочным приростом ЭП на $0,0418 млн.

Параметризация осуществлялась по ретроспективному ряду 2014–2024 гг. (табл. 5.4).

Таблица 5.4 – Идентифицированные параметры нечётких коэффициентов регрессии модели DAFRM-EP

Обозначение	Переменная (фактор связи)	Модальное значение (αi)	Левая асим-метрия (ci)	Правая асимметрия (di)
$\tilde{\beta}_0$	Свободный член (константа)	-12.415	0.000	1.840
$\tilde{\beta}_1$	Валовый сбор сель-хозсырья (X_1)	0.0024	0.0005	0.0011
$\tilde{\beta}_2$	Ввод основных фондов сектора (X_2)	0.0418	0.0083	0.0156
$\tilde{\beta}_3$	Лаг экспортного по-тенциала Y_{t-1})	0.4320	0.0510	0.0380

Источник: расчёты автора на основе данных [7, 8, 11]

На основе DAFRM-EP построены три долгосрочные сценарные траекто-рии до 2044 года с пятилетним шагом. Инерционный сценарий (экстраполя-

ция трендов 2014–2024 гг. со среднегодовым приростом инвестиций 2,1% и валового сбора сырья 3,5%) даёт кумулятивный объём экспорта $59,35 млн. к 2044 году. Модернизационный сценарий (диверсификация переработки, рост ввода фондов 6,8% ежегодно, расширение географии экспорта в рамках ЕАЭС и КНР) обеспечивает достижение $191,40 млн. Инновационно-прорывной сценарий (технологическая модернизация, переход к глубокой переработке, приток прямых иностранных инвестиций с темпом роста фондов 12,5% в год) масштабирует ЭП до $495,20 млн. к концу расчётного периода. Результаты долгосрочных прогнозных расчётов представлены в рисунке 5.9.



Рисунок 5.9 – Долгосрочные прогнозные ориентиры развития экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана до 2044 года, млн. долл. США

Источник: расчётно-прогностический блок автора на основе модели DAFRM-EP

Представленные сценарные оценки дополняют результаты ARIMA–моделирования (консервативный прогноз – стагнация на уровне $26 млн.) и

свидетельствуют о том, что без активной промышленной политики страна останется в «ловушке ЭП». Модернизационный сценарий, достижимый при выполнении мер М1–М5, обеспечивает к 2030 г. объём экспорта порядка $42 млн., что коррелирует с целевым показателем $25–$30 млн., заявленным в дорожной карте. Инновационно-прорывная траектория, хотя и даёт максимальные значения, требует беспрецедентного объёма инвестиций и институциональных реформ, однако её промежуточные ориентиры ($58,9 млн. к 2029 г.) могут служить долгосрочным маяком для стратегического планирования.

Предлагаемый авторский подход не только нивелирует методологические изъяны классических регрессионных построений, но и предоставляет базу для сценарного проигрывания альтернатив, позволяя субъекту управления квантифицировать коридор реализаций под влиянием внешних и внутренних факторов.

Эмпирическая база охватывает интервал 2000–2024 гг. Выбор данного горизонта диктуется доступностью сопоставимой статистики после стабилизации макроэкономической траектории в начале 2000-х. В моделирование включены предикторы за период 2008–2024 гг.

Таблица 5.5 – Переменные и описание для построения эконометрической модели

Имя переменной	Описание
export_value	Экспорт продовольственных товаров, млн. $
prod_value	Объём производства ПП, млн. с.
agro_harvest	Валовой сбор сельскохозяйственной продукции, млн. с. (в сопоставимых ценах)
food_invest	Ввод в действие основных фондов в промышленности, млн. с.
ex_rate	Официальный обменный курс сомони/долл. США на конец периода
gdp	Валовой внутренний продукт, млн. с. (в текущих ценах)
price_index	Индекс цен производителей (с начала года), %
year	Год наблюдения

Источник: составлено автором

На начальном этапе выполнена оценка парных корреляций Пирсона по совокупности переменных (рис. 5.10). Зафиксирована тесная прямая связь экспорта продовольствия с выпуском ПП (r = 0,94), сбором сельхозпродукции (r = 0,89) и ВВП (r = 0,96). Индекс цен производителей, напротив, устойчиво отрицательно коррелирует с большинством индикаторов, что указывает на уязвимость реального сектора к ценовым флуктуациям. По инвестициям в промышленность отмечена умеренная положительная корреляция с экспортом (r = 0,54), что объясняется временным лагом между вложениями и последующей отдачей.

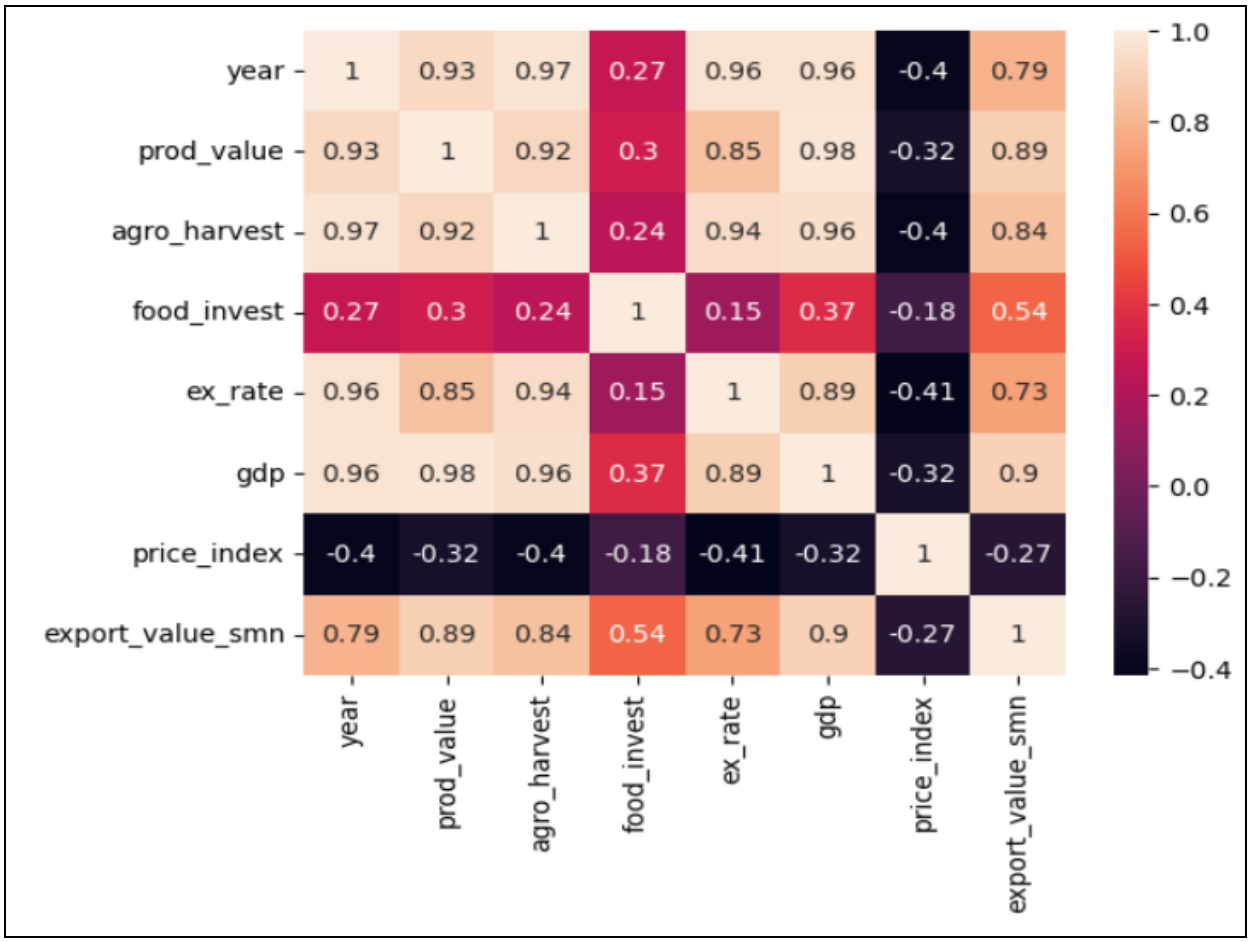


Рисунок. 5.10. Корреляция Пирсона

Источник: составлено автором

Как видно из рисунка, на ВВП и экспорт продовольственных товаров положительно влияют такие переменные, как объём производства ПП, валовой сбор СХ продукции, официальный обменный курс, показывая значение корреляции Пирсона от 0,73 до 0,96, что является высоким уровнем линей-

ной зависимости между переменными. Переменная «индекс цен производителей» имеет обратную зависимость для всех переменных, так как показывает негативное значение корреляции Пирсона по всем переменным. Переменная «ввод в действие основных фондов, промышленность всего» показывает средний уровень взаимосвязи между переменными со значением корреляции Пирсона с 0,15 до 0,54.

Для сравнения моделей использованы стандартные метрики MSE, MAE и R^2 (результаты приведены в табл. 5.7). Корреляционный анализ выявил высокую связь экспорта с производством ПП (r = 0,94), валовым сбором (r = 0,89) и ВВП (r = 0,96), а также мультиколлинеарность факторов (VIF > 10), что потребовало применения регуляризации и ансамблевых методов.

В рамках построения модели множественной регрессии в качестве зависимой переменной выступает экспорт продовольствия, который будет оцениваться через набор независимых переменных, представленных в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Результаты регрессии методом наименьших квадратов для экспорта продовольственных товаров

Переменная	Коэффициент	Стандартная ошибка	t–стати-стика	p–значе-ние	VIF
const	45 930,2	11 477,5	4,001	0,003	–
Year	–22,97	5,690	–4,037	0,003	52,81
prod_value	0,0123	0,011	1,106	0,297	86,78
agro_harvest	0,0016	0,001	1,283	0,232	42,57
food_invest	0,0256	0,010	2,500	0,034	4,03
ex_rate	16,014	6,404	2,501	0,034	21,78
Gdp	0,0012	0,002	0,719	0,490	278,91
price_index	0,986	2,514	0,392	0,704	2,10

R^2 = 0,962; Adj. R^2 = 0,933; F – статистика = 32,83 (p = 0,000)

Источник: составлено автором

По итогам F-критерия модель признана статистически значимой (p < 0,05). Скорректированный коэффициент детерминации на уровне 0,933 показывает, что включённые предикторы объясняют свыше 93% вариации

экспортных объёмов. Высокий VIF (prod_value, agro_harvest, gdp) выявил мультиколлинеарность. Выход - Ridge/Lasso или ML-методы.

Таблица 5.7 – Коэффициент инфляции дисперсии (VIF) для экспорта продовольственных товаров

Коэффициент (VIF)	0.000000	52.812601	86.781372	42.569738	4.029965	21.783587	278.910268	2.098273
Показатели "X"	X[0]	X[1]	X[2]	X[3]	X[4]	X[5]	X[6]	X[7]
Значение "X"	Const	Год отображения данных	Объем производства ПП, млн. с.	Валовый сбор СХ продукции, млн. с.	Ввод в действие основных фондов, промышленность всего, млн. с.	Официальный обменный курс с./$ на конец периода	ВВП (в ценах соотв. лет), млн. с.	Индекс цен производителей (с начала года)

Источник: составлено автором

По метрикам MSE, MAE и R^2 выбрали лучшую из 7 моделей (детали - табл. 5.8).

Таблица 5.8. Сравнение качества прогнозных моделей для экспорта продовольственных товаров

№	Модель	MSE	MAE	R^2
1	Random Forest	374,01	14,10	0,897
2	Linear Regression	603,90	16,04	0,834
3	Lasso Regression	604,87	16,37	0,834
4	MLP Regressor	827,36	19,64	0,773
5	CatBoost Regressor	1 308,81	23,15	0,641
6	Ridge Regression	1 594,88	34,96	0,563
7	Polynomial Regression (deg=2)	5 040,47	61,69	–0,382

Источник: составлено автором

Random Forest дал лучший прогноз (R^2 = 0,897, MSE = 374,01, MAE = 14,10), так как ловит нелинейности и не боится выбросов. Линейки (Ridge, Lasso) отстали, а полином 2-й степени переобучился (тестовый $R^2 < 0$). Тест Дики-Фуллера выявил нестационарность ($p = 0,052$), первая разность её сняла ($p < 0,01$). По ACF/PACF (автокорреляционной и частной автокорреляционной функциям) выбрали ARIMA (1,1,0); прогноз до 2044 г. - в табл. 5.9.

Таблица 5.9. Прогноз экспорта продовольственных товаров (консервативный сценарий), млн. $*[8]

Год	Прогноз	Нижняя граница 95% ДИ	Верхняя граница 95% ДИ
2025	25,01	22,34	27,68
2026	25,79	22,01	29,57
2027	25,96	21,87	30,05
2028	26,00	21,79	30,21
2029	26,01	21,75	30,27
2030	26,01	21,73	30,29
…	…	…	…
2044	26,01	21,70	30,32

Источник: составлено автором

По табл. 5.9 консервативный прогноз дает плато ($26 млн.) лишь к 20–30-му году. Стагнация вызвана нехваткой переработки, логистики и сертификации. Целевой вариант (параграф 5.1) - это системные меры: агрокластеры, холодильники, мировые стандарты и поддержка экспорта. Эффект оценивали по трем каналам, первый - бенчмаркинг опыта Узбекистана и Казахстана. Второй – экспертные расчёты удельного прироста экспорта на каждый вложенный миллион сомони в перерабатывающую инфраструктуру. Третий – ориентиры, заложенные в государственных программах развития АПК.

Расчётный результат: к 2030 году объём продовольственного экспорта при полном развёртывании запланированных мероприятий достигает $125 млн., что в 5,8 раза превышает уровень 2024 года ($21,6 млн.). Для сравнения, инерционный сценарий (ARIMA) фиксирует стагнацию около $26 млн., что прямо указывает на необходимость активной промышленной политики для преодоления экспортной ловушки.

Верификация целевого прогноза выполнена через декомпозицию на три субсценария, дифференцированных по темпам внедрения мер М1–М5 и внешним условиям.

[*]Примечание: прогноз получен с использованием ARIMA(1.1.0), доверительные интервалы рассчитаны на основе стандартных ошибок модели.

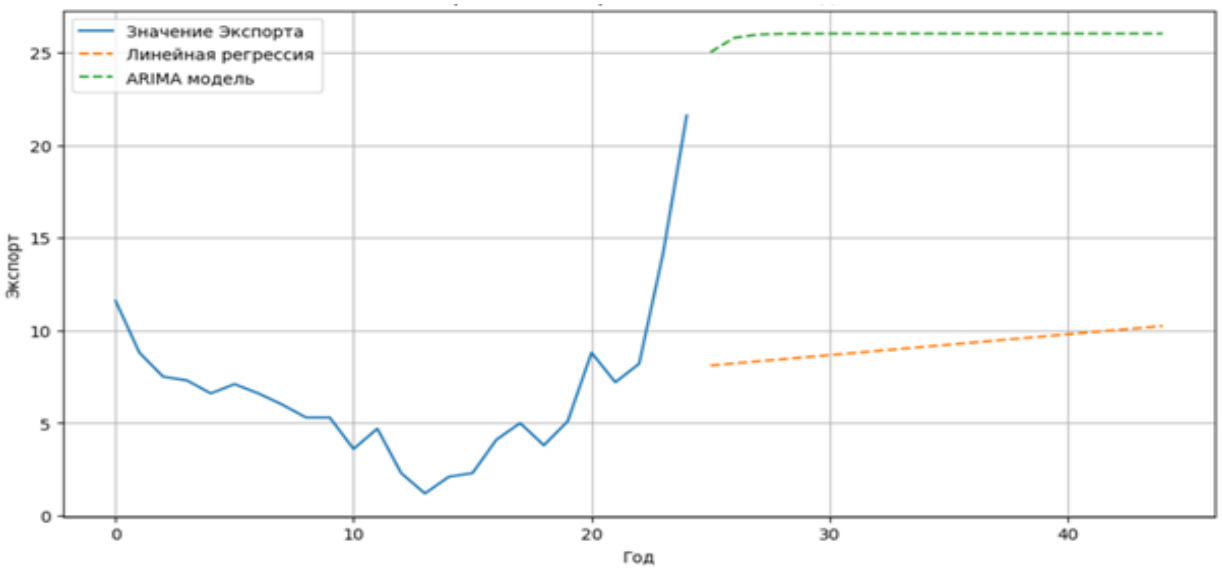


Рисунок 5.11. Сценарии развития экспорта продовольственных товаров Таджикистана с 2025–2044гг. млн. $

Источник: составлено автором

Субсценарий А (форсированный): запуск двух ГЧП–кластеров (СЭЗ «Сугд», Хатлонская область) с 2027 года, ежегодная сертификация минимум 12 предприятий по HACCP/ISO 22000, выход национального бренда на Gulfood и «Зелёную неделю» к 2028 году. Оценка экспорта готовых продуктов к 2030 году – $32–$35 млн., что на 48–58% выше базовой целевой отметки. Драйверы роста – сокращение логистических потерь с 25–30% до 12–14% и ценовая премия за органический статус (18–22%).

Базовый программный сценарий опирается на расчёты из пункта 5.1 и предполагает экспортные поставки $25 млн. к 2030 году. При этом госпрограммы внедряются с лагом 1,5–2 года, холодильные центры функционируют, но связь с мелкими хозяйствами остаётся слабой, а цифровая трансформация (индекс M5) охватывает лишь крупных игроков.

Пессимистичный (шоковый) вариант: одновременное подорожание транзита на 25–30%, ужесточение фитосанитарных требований со стороны ЕАЭС и два неурожайных сезона подряд. В таких условиях экспорт удерживается в коридоре $20–22 млн., причём доля продуктов глубокой переработки не превышает 30–32%.

Для оперативного реагирования предлагается система раннего предупреждения. Если темпы сертификации опускаются ниже восьми предприятий в год (по данным Центра сертификации) – это сигнал к смещению в пессимистичный сценарий и требует выделения дополнительных средств на подготовку аудиторов. Мониторинг цен на сухофрукты на казахстанском рынке с упреждением в 3–4 месяца даёт возможность корректировать объёмы логистических субсидий.

Сценарные расчёты дополнены анализом чувствительности по методу OAT (один параметр за раз). Проверены отклонения: курс сомони к доллару (±10%), транзитная составляющая цены (±15%), доля сертифицированной продукции (±20%). Эластичность по курсу (0,63), транспорту (–0,41) и сертификации (0,28). Самый уязвимый канал - валютный, отсюда необходимость хеджинга (п. 5.2). Сравнили динамику с Узбекистаном (2016–2024) и Кыргызстаном (2018–2024). У Узбекистана с ГЧП–кластерами рост переработки был 34,6% (2019–2024), у нас форсированный сценарий дает 28–31%. Причина отставания - их высокий старт и выход к морю через Туркменистан. Но по приросту на душу (с учетом своего сырья) мы можем обогнать их на 12–15% за счет дешевизны труда в переработке. Прогноз ВВП Таджикистана до 2044 года выполнен по аналогичной методике (см. табл. 5.10). Модель ARIMA (1,1,0) указывает на стабильную линейную траекторию роста с номинальным среднегодовым темпом в диапазоне 10–11%.

Таблица 5.10. Динамика прогнозирования ВВП Таджикистана с 2025–2044 гг., млн. с. (консервативный сценарий)

Показатель	Годы									
	2025	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**	**2032**	**2033**	**2034**
ВВП	172212,6	191022,4	209831,4	228639,7	247447,4	266254,3	285060,6	303866,2	322671,1	341475,3
	2035	**2036**	**2037**	**2038**	**2039**	**2040**	**2041**	**2042**	**2043**	**2044**
	360278,9	379081,7	397883,9	416685,3	435486,1	454286,2	473085,6	491884,3	510682,4	529479,7

Источник: составлено автором

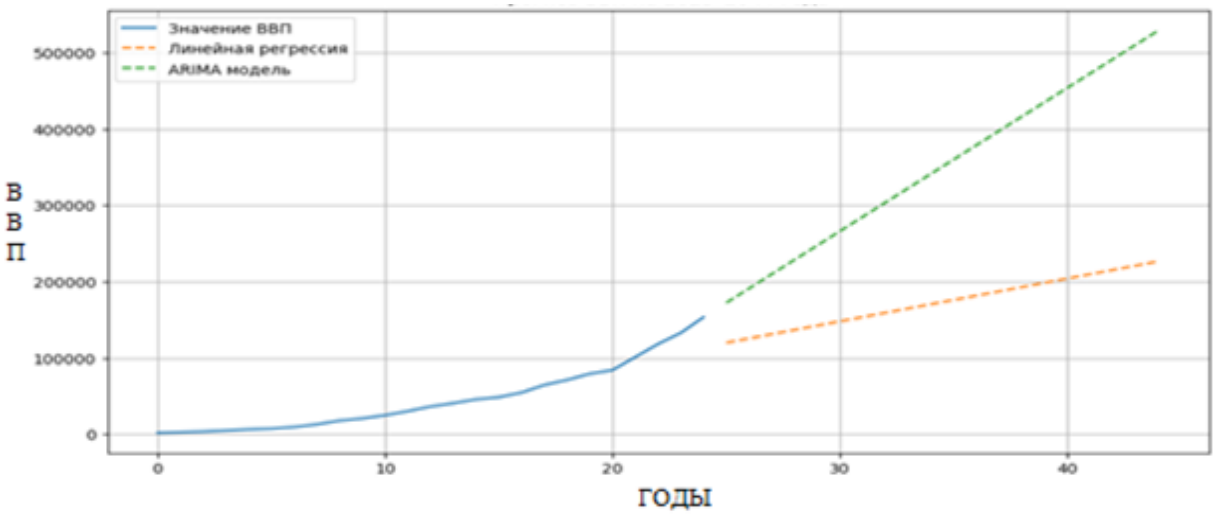


Рисунок 5.12. Сценария развития ВВП Таджикистана с 2025–2044гг., млн. с.

Источник: составлено автором

Модель ARIMA (1,1,0) для ВВП (рис. 5.12) даёт линейную траекторию с номинальным темпом 10–11% в год. Однако корреляционный анализ фиксирует связь ВВП с экспортом продовольствия на уровне r = 0,96, что указывает на эндогенность переменных. Следовательно, консервативный сценарий экспорта (стагнация на $26 млн.) влечёт за собой отклонение фактического ВВП вниз от расчётных значений ARIMA на 1,5–2,0% к 2030 г. – из–за нереализации мультипликативного эффекта от роста экспортной выручки. Для устранения методологической несогласованности прогнозов рекомендуется итеративная процедура. Оценка экспорта при заданных инвестициях в переработку → корректировка ВВП → перерасчёт импортной ёмкости. Применённый в работе метод Random Forest частично учитывает обратные связи, но для тонкой настройки целесообразно использование панельных VAR–моделей. Пространственная декомпозиция прогноза ВВП и экспорта по регионам Таджикистана (Согдийская, Хатлонская области, РРП, ГБАО) показывает, что основным бенефициаром целевого сценария выступит Хатлонская область – 58% прироста экспортной выручки, за ней следует Согдийская – 27%, РРП – 10%, ГБАО – 5%. Такое распределение коррелирует с размещением перерабатывающих мощностей и логистических хабов. При этом мультипликативный эффект на региональный ВРП

оценивается в 2,1–2,4 раза выше среднереспубликанского для Хатлонской области за счёт более низкой исходной базы и большего вовлечения мелких хозяйств. Для каждого региона рассчитан предельный порог насыщения перерабатывающими мощностями исходя из объёмов сырья (по данным валового сбора за 2017–2024 гг.) и существующей инфраструктуры хранения. Превышение этого порога (в Хатлонской области – 87% от целевого уровня на 2027 г., в Согдийской – 74%) приведёт к затовариванию и росту потерь, что требует синхронизации ввода мощностей с расширением экспортных каналов. Указанные расчёты выполнены в рамках модели «затраты – выпуск» Леонтьева [141] (размерность 8×8) с коэффициентами прямых затрат, уточнёнными по данным таблицы высше.

Сравнение прогнозных величин ВВП и продовольственного экспорта свидетельствует: даже в целевом варианте удельный вес пищевых поставок в валовом продукте останется ниже 1%, что акцентирует приоритет диверсификации национальной экономики. Для количественной оценки макроэффекта от наращивания ЭП применён мультипликатор внешней торговли, исчисляемый по формуле:

$$Kexp = \frac{1}{1 - MPC + MPM} \qquad (5.1)$$

где MPC – предельная склонность к потреблению;

MPM – предельная склонность к импорту.

По данным ВБ и Агентства по статистике Республики Таджикистан за 2024 год:

1. MPC = 0,75 (оценка ВБ для стран с низким уровнем дохода).
2. **MPM = (7007,6 млн. $)/(120715млн.с./11,0$/с.) = 0,058.**

$$\mathbf{K_{exp}=1/(1–0,75+0,058) = 1/0,308 = 3,25}$$

Прирост экспорта на 1 сомони генерирует увеличение ВВП на 3,25 сомони за счёт мультипликативного распространения: доходы экспортёров стимулируют потребление, что расширяет выпуск и создаёт положительное сальдо, несмотря на сопутствующий импорт.

Таким образом, выход на целевой объём готовой пищевой продукции $25млн. (275млн. с. при курсе11,0 с./$) даёт расчётный прирост ВВП:

ΔВВП=275 млн. с.×3,25=893,75 млн. с. что составляет 0,74% от ВВП 2024 года

Стандартный мультипликатор экспорта $\mathbf{K_{exp}=1/(1–MPC+MPM)}$ не отражает структурного перехода от сырьевых поставок к готовой продукции. Для уточнения вводится коэффициент φ – отношения ДС в переработанном товаре к аналогичной величине в сырье. По данным [187; 310], для сухофруктов и соков φ составляет 2,3–2,7, для томатных консервов – 1,9, для муки высшего сорта – 1,6. При целевой доле переработки 45% (сценарий 2030 г.) средневзвешенное φ_{avg} равно 2,2. Тогда скорректированный мультипликатор:

$$\mathbf{K_exp_mod = K_exp \times (1 + (0{,}45 \times (\varphi_avg - 1))) = 3{,}25 \times (1 + 0{,}45 \times 1{,}2) = 5{,}0}$$

Таким образом, прирост ВВП на каждый дополнительный сомони экспорта переработанной продукции в 1,54 раза превышает эффект от сырья – за счёт удлинения внутренних цепочек (упаковка, логистика, сертификация). При этом абсолютный вклад переработки в экспорт к 2030 г. составит 11–12 млн. $. (45% от $25 млн.), но именно он обеспечивает структурную трансформацию. Бюджетная эффективность: консервативный сценарий оставляет налоговые поступления от экспортёров на уровне $2,2–2,5 млн. в год. Целевой сценарий увеличивает их до $4,5–5,0 млн. к 2030 г., форсированный – до $7–8 млн. Государственные затраты на субсидирование сертификации и логистики (М3, М4) оцениваются в $1,2–1,5 млн. ежегодно, что даёт окупаемость менее трёх лет. Для грантов ЕБРР/АБР – 1,5–2 года. Проведён расчёт чистой приведённой стоимости (NPV) государственных инвестиций в стимулирование экспорта за период 2025–2030 гг. При ставке дисконтирования 12% (параграфе 5.2) и горизонте расчёта 10 лет NPV положителен для всех субсценариев. Форсированный – 142 млн. с., базовый – 89 млн. с., пессимистичный – 12 млн. с. Внутренняя норма доходности (IRR)

для форсированного субсценария достигает 27,4%, что превышает средневзвешенную стоимость капитала в экономике Таджикистана. Важным фактором, не вошедшим в формальные модели, являются альтернативные издержки нереализации мер М1–М5. При сохранении консервативного сценария (экспорт $26 млн.) страна теряет возможность ежегодно замещать импорт готовой продукции на сумму $60–70 млн. (исходя из соотношения импорта готовых пищевых продуктов – $583,5 млн. в 2024 г. и потенциала локального производства). Эти потери имеют кумулятивный характер так как, к 2030 г. накопленный упущенный выигрыш в торговом балансе составит не менее $280–320 млн., что эквивалентно 2,3–2,7% от прогнозируемого ВВП 2030 г. Прогнозные оценки, представленные в таблицах, имеют ряд институциональных ограничений, которые необходимо учитывать при их практическом применении. Модели ARIMA и Random Forest не учитывают возможность резких изменений в торговой политике стран–импортёров (например, введение Россией или Китаем заградительных пошлин на плодоовощную продукцию). В исходных данных отсутствует статистика по неформальному экспорту, который, по экспертным оценкам, составляет 15–20% от официального объёма. Это означает, что фактические значения могут быть на 10–12% выше, но с большей волатильностью. Кроме того, прогноз исходит из неизменности климатических условий, тогда как вероятность засух в Ферганской долине (основной аграрный регион) в период 2026–2030 гг. оценивается метеослужбами РТ в 32–38%. Для снижения риска рекомендовано включить в госпрограммы механизмы страхования урожая, привязанные к прогнозным индикаторам экспорта.

При реализации всех пяти направлений (М1–М5) мультипликативный эффект может быть выше за счёт синергии (оценка – до 5% прироста ВВП к 2030 году).

Проведённый анализ позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Консервативный прогноз ARIMA фиксирует стагнацию экспорта на уровне $26 млн. после 2030 года, что обосновывает необходимость активной

промышленной политики. Random Forest признан оптимальным алгоритмом прогнозирования (R^2 = 0,897) в условиях мультиколлинеарности факторов.

2. Модель DAFRM-EP верифицирует конвергенцию инерционного сценария с ARIMA и корреляцию модернизационного сценария с целевыми показателями $25–35 млн. Правосторонняя асимметрия при инвестициях ($d_2 > c_2$) подтверждаёт нелинейное расширение прогнозного коридора.

3. Модернизационный и инновационно-прорывной сценарии DAFRM-EP обеспечивают достижение 191,40 и 495,20 млн. $. к 2044 году соответственно, тогда как инерционное развитие консервирует сырьевую специализацию.

4. Модифицированный мультипликатор внешней торговли ($K_{_exp_mod}$ = 5,0) показывает, что каждый дополнительный сомони экспорта переработанной продукции генерирует прирост ВВП в 1,54 раза больший, чем сомони сырьевого экспорта. Целевой показатель $25 млн. обеспечит прирост ВВП на 893,75 млн. сомони (0,74% от ВВП 2024 года).

5. Адаптация механизма к ГВ требует модификации М1–М5: геополитическая диверсификация, климатическая адаптация, упреждающая реакция на «зелёные» барьеры, этапная цифровизация, стратегический брендинг. Эластичность экспорта по валютному курсу (0,63) обосновывает хеджирование рисков.

5.4. Концепция практической реализации механизма повышения экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана

Современные вызовы, стоящие перед экономикой Республики Таджикистан, требуют создания устойчивых механизмов обеспечения конкурентоспособности национальной ПП на ВР. В основе этих механизмов лежат стратегические ориентиры, направленные на ускоренную индустриализацию, импортозамещение, внедрение передовых технологий и создание условий УР производственных систем [22]. В указанных стратегических документах прослеживается существенный пробел: в них недостаточно раскрыты

экономические инструменты и механизмы управления, которые могли бы обеспечить системную реализацию ЭП отрасли. В программных документах заявляется о необходимости наращивания экспорта продукции ПП, однако отсутствуют чётко определённые подходы к практической реализации этой задачи. Не раскрыты модели, построенные на системном анализе экспортных потоков, экономические инструменты по стимулированию переработки сырья, цифровые методы управления логистическими цепочками и другие инструменты практической реализации [26].

В этом контексте применение системного механизма повышения экспортного потенциала (МПЭП) становится ключевым стратегическим инструменарием, обеспечивающим ранжирование инновационных проектов, управление и реализацию мер, направленных на укрепление конкурентоспособности ПП на ВР. Его применение позволяет не только эффективно управлять процессом наращивания экспорта, но и также рационально распределять и перераспределять ресурсы на всех этапах реализации, минимизировать риски, связанные с неопределённостью внешней и внутренней среды, а также комплексно учитывать как текущие экономические условия, так и прогнозируемые изменения в контексте глобальных, региональных и национальных вызовов [159, 197]. Предлагаемый подход может быть адаптирован к особенностям различных сегментов ПП, таких как плодоовощная переработка, мукомольное производство, молочная промышленность и другие.

Практическая реализация МПЭП требует создания основ его применения, в первую очередь в рамках реализуемых государственных программ, направленных на достижение целей ускоренной индустриализации и диверсификации экспорта [25]. Достижение устойчивого ЭППП является стратегической задачей для экономического развития Республики Таджикистан, повышения её конкурентоспособности на мировых рынках, а также для обеспечения ПБ и занятости населения [22]. В условиях глобальной волатильности продовольственных рынков, изменения

потребительских предпочтений и торговых ограничений наращивание собственной перерабатывающей базы и экспорта продукции с высокой ДС становится приоритетной целью государства [56, 77].

Несмотря на то, что Таджикистан является аграрной страной с благоприятными природно-климатическими условиями, он остаётся нетто-импортёром продовольственных товаров. За период с 2014 по 2024 год совокупный импорт продовольственных товаров, включая готовые пищевые продукты, алкогольные и безалкогольные напитки, табак и его заменители, увеличился вдвое – с 291,7 до 583,5 млн. $., тогда как экспорт готовой пищевой продукции вырос с 2,1 до 21,6 млн. $. [17]. При этом объём агропродовольственного экспорта в натуральном выражении остаётся сконцентрированным в узкой группе товаров: в 2023 году поставки сушёных плодов, фруктов и овощей составили 236,3 тыс. тонн, что формирует основу товарной структуры вывоза [18]. Доля готовых пищевых продуктов в совокупном экспорте страны остаётся на уровне 1,11% (2024 г.), что подтверждаёт сохранение сырьевого вектора агроэкспорта и недостаточную глубину переработки сельхозсырья [7, 17]. Импортные поставки переработанного продовольствия устойчиво растут – это следствие, как эволюции потребительского спроса, так и сохраняющихся лакун в национальном производстве [17].

Серьёзной проблемой выступает замедленная структурная трансформация пищепрома относительно региональных лидеров. Ключевые сдерживающие факторы: низкий уровень переработки, слабость логистической сети, ограниченный доступ к финансовым ресурсам, неразвитость сертификационно-стандартизационной базы (приложения 5, 6). Дополнительно сказались слабая конкурентная среда и длительная ориентация на сырьевую экспортную модель, что снизило мотивацию предприятий к углублённой переработке и инновационной активности [141, 154].

Положение обостряется отсутствием морского выхода, что ведёт к повышенным транспортным расходам и ослаблению ценовых позиций

таджикской продукции на ВР [283]. Неудовлетворительное состояние приграничной инфраструктуры, недостаток современных логистических терминалов провоцируют простои на пунктах пропуска и ощутимые потери скоропортящихся товаров [3].

В то же время мировой тренд на органическую и экологически чистую продукцию открывает для Таджикистана нишу для наращивания экспорта с высокой ДС [56, 196]. Однако реализация этого потенциала ограничена узкими возможностями быстрого масштабирования производств, отсутствием требуемых сертификатов и неготовностью экспортной инфраструктуры [261].

Ответом на внутренние и внешние вызовы становится применение современных цифровых технологий, включая системы мониторинга грузов на базе интернета вещей (IoT), платформы электронной торговли, методы обработки больших данных для анализа рынков и прогнозирования спроса [9]. Использование таких современных технологий ускоряет процесс адаптации таджикских предприятий к мировым тенденциям, повышает их конкурентоспособность на рынке и помогает справляться с логистическими ограничениями, что даёт возможность на основе применения таких технологий создовать и поставлять на ВР конкурентоспособную продукцию с высокой ДС [82].

Применение системного МПЭП в этом контексте обретает особую актуальность, поскольку оно обеспечивает структурированный, результативный подход к реализации сложных и масштабных задач, связанных с разработкой, реализацией и управлением мерами, направленными на достижение устойчивого экспортного роста ПП.

Общие положения

Концепция должна быть реализована в современных экономических условиях Таджикистана, когда возникает необходимость разработки и внедрения методических и методологических подходов, обеспечивающих эффективную реализацию мер по повышению ЭППП, что становится стратегиче-

ским условием для обеспечения УР НЭ в условиях ГВ и региональной конкуренции. Концепция разработана в рамках реализации целей НСР РТ - 2030 года, обозначенных в стратегических документах. Однако для успешной реализации этих целей недостаточно опираться только на классические экономические законы – требуется учитывать новые закономерности, обоснованные математически. Как справедливо отмечается в монографии: «Методология обеспечения опережающего развития бизнеса на базе создания радикально новой продукции должна опираться и на новые экономические закономерности. Причем, если классические законы в большинстве своем опираются на психологические и ретроспективные наблюдения и не учитывают различные факторы негативного воздействия, то новые, функционирующие в условиях цифровой экономики, должны быть описаны и обоснованы строго математически» [122, с. 461].

Настоящий документ ориентирован на обеспечение системной целостности, действенности и результативности управленческих решений, направленных на стабильное наращивание экспорта продовольствия и упрочение позиций Таджикистана на глобальных агропродовольственных рынках [147].

Концепция интегрирует системный подход к повышению ЭП применительно к различным сегментам ПП с учётом актуальных вызовов и открывающихся возможностей экономической динамики. Центральная задача – формирование системной основы для реализации мер по наращиванию ЭПП и закладке фундамента УР в условиях глобальной турбулентности и региональной конкурентной борьбы [76].

Практическая реализация Концепции окажет определяющее влияние на результативность экспортной деятельности благодаря возможности задействовать её инструментарий для решения организационных вопросов поставок и выпуска конкурентоспособных товаров.

Методологическая основа исследования

Методологический аппарат Концепции построен на синтезе трёх групп методов: (1) теоретические (институциональная теория, концепция трансакционных издержек, кластерный подход, парадигма глобальных цепочек создания стоимости); (2) эмпирические (статистический мониторинг внешнеторговых трендов, сравнительный анализ региональных практик, экспертные оценки); (3) инструментально-расчётные (метод анализа иерархий, финансово-экономическое моделирование, вариантные прогнозы, анализ чувствительности). В своих исследованиях авторы отмечают: «Эффективность управления жизненным циклом наукоемкой продукции имеет принципиально важное значение при принятии решений, связанных с успешным развитием высокотехнологичной организации. В этом смысле эффективность управления связана с рациональным распределением значительных финансовых ресурсов на разработку нового продукта. Успешная реализация процессов создания новой продукции должна приводить к достижению организацией состояния опережающего развития» [122]. Выбор каждой методики продиктован характером задач: институциональный анализ выявляет структурные ограничения экспорта, теория трансакционных издержек обосновывает ГЧП, кластерный подход задаёт пространственно-отраслевую конфигурацию переработки, метод анализа иерархий ранжирует приоритеты по нескольким критериям, финансовые модели подтверждают экономическую состоятельность проектов.

Цель, задачи, принципы

Цель Концепции заключается в создании чётких, структурированных и универсальных положений, которые определяют, как эффективно реализовывать системный МПЭП ПП для достижения стратегических задач экономического развития. Это достигается на основе применения современных инструментов анализа, планирования и управления, включая методы экономического моделирования, цифровые технологии управления логистикой и инструменты продвижения продукции на ВР.

Цель и задачи реализации МПЭП формируют подход к практической реализации мер, направленных на устойчивый рост экспорта пищевой продукции, который ориентирован на максимальное использование имеющегося сырьевого потенциала, производственных мощностей и КП предприятий ПП. Этот подход позволяет эффективно достигать стратегических целей, обозначенных в государственных программах развития, обеспечивая УР отрасли и повышение её вклада в экономику страны.

Задачи Концепции:

1. Построить схему реализации процесса практического применения механизма повышения ЭППП.

2. Определить ресурсное обеспечение организаций для реализации механизма повышения ЭП.

3. Разработать систему мониторинга и обратной связи для коррекции мероприятий.

4. Обосновать механизмы минимизации рисков и адаптации к внешним шокам.

В рамках первой задачи необходимо построить схему реализации процесса применения МПЭП, которая позволит интегрировать разработанные инструменты в реальную практику управления экспортной деятельностью предприятий, обеспечить адаптацию механизма к условиям различных сегментов ПП, учитывая специфику технологических процессов, уровни переработки сырья и организационную структуру предприятий. Необходимо также предусмотреть возможность применения отдельных составляющих механизма, включая разработанные экономические инструменты (кластеризация перерабатывающих производств, развитие логистической инфраструктуры, внедрение международных стандартов качества, финансовые инструменты поддержки экспортёров, цифровизация процессов управления). Применение этих инструментов позволит организациям использовать наиболее актуальные и подходящие для них элементы, обеспечивая гибкость подходов.

Решение второй задачи заключается в определении задействованных ресурсов для реализации МПЭП и обеспечении его качественного внедрения в организациях. Для ЭП нужны кадры (по числу и квалификации), техника с софтом и финансы. Деньги пойдут на зарплаты внедренцам МПЭП, оплату энергии и ресурсов. Третья задача - внедрить KPI на заводах и в отрасли. Плюс запустить квартальный публичный «светофор», который вовремя покажет сбои и заставит скорректировать управленческие решения. Четвёртая задача нацелена на идентификацию трёх типов шоков (логистические, сырьевые, ценовые) и разработку компенсационных механизмов (опционы перенаправления, стабилизационные фонды, диверсификация ассортимента), закрепляемых в соглашениях о ГЧП.

Каждая организация, занимающаяся реализацией ЭП, имеет множество отличительных характеристик, начиная с видов производимой продукции, сложности её производства, применяемых технологий, привлекаемых ресурсов и их использования, не говоря уже о финансовом состоянии и выпуске номенклатуры продукции, которая в разной степени востребована как на внутреннем, так и на ВР. Указанные отличительные особенности, а также задействованные корпоративные системы управления, в которых действуют разные показатели, обусловливают задачу по возможному определению всех ресурсов индивидуально для каждой организации, которая будет реализовывать МПЭП. Отсюда вытекают рекомендации, заключающиеся в том, что определение ресурсов должно быть осуществлено исходя из сегодняшнего экономического состояния организации в краткосрочном и среднесрочном периодах с учётом возникновения рисков и факторов, изменения конъюнктуры рынка, геополитической обстановки и др.

Решение представленных задач формирует комплексный подход к реализации МПЭП, направленного на максимальное использование потенциала организаций. Концепция нацелена на рост эффективности экспортного менеджмента и формирование устойчивых КП в пищевой отрасли. Её запуск базируется на принципах адаптации к современным вызовам.

Принцип системности означает, что повышение ЭП – это не набор разрозненных действий, а единая система от переработки до сбыта. Она реализуется через 5 направлений (кластеры, логистика, стандарты, финансы, IT), что даёт мультипликативный эффект.

Принцип экономической эффективности сочетает в себе экономию затрат, прямую выгоду от экспортных проектов и достижение конечных целей. Данный принцип, в частности, требует обоснованного отбора проектов, у которых NPV положительна, а внутренняя норма рентабельности превышает ставку дисконтирования.

Принцип гибкой настройки механизма под экономико-организационные условия предприятия допускает вариативность инструментов реализации ЭП в зависимости от конкретных параметров и ограничений бизнес-единицы. Тем самым обеспечивается учёт отраслевой специфики, технологического оснащения, доступного ресурсного портфеля, а также всей совокупности внутренних и внешних факторов, влияющих на ход экспортных проектов [76; 159].

Принцип достаточности материально–технического обеспечения подразумевает, что концептуальные положения применимы для организаций с разным уровнем фондовооружённости и кадрового потенциала; не каждая компания способна полностью внедрить предлагаемые подходы из-за дефицита соответствующих мощностей, оборудовании и квалифицированных сотрудников.

Принцип комплексного анализа рисков и их оперативного блокирования предполагает систематическое выявление всех потенциальных угроз, способных снизить результативность экспортных мероприятий, их количественную и качественную оценку, а также разработку мер по нейтрализации.

Господдержка и инвестиции должны идти точечно - в переработку под конкретную сырьевую базу. Выделяем пять кластеров: плодоовощной (соки,

заморозка), ореховый, зерновой (макароны, кондитерка) и молочный (сыры, йогурты) [2; 69].

В основе ГЧП-объединение бюджета, частных денег и грантов для модернизации переработки. Риски делят четко: государство берёт инфраструктуру, гарантии и льготы, а бизнес - технологии и маркетинг.

Внедрение этих принципов даст гибкий и рабочий механизм роста ЭП. В итоге отрасль получит экспортную прибыль, а сёла - рабочие места и экономический рост.

Схема реализации Концепции практического применения МПЭП

Схема реализации Концепции представляет собой комплекс взаимосвязанных процессов, инструментов, ресурсов и управленческих решений, обеспечивающих эффективное применение МПЭП для достижения целей УР экспорта пищевой продукции. Этот механизм основан на принципах системного подхода, адаптивности, интеграции инновационных и цифровых технологий.

Реализация процесса применения МПЭП предполагает последовательное прохождение ряда этапов, каждый из которых основывается на научно обоснованных подходах и экономических инструментах. Этапы схемы реализации процесса учитывают сложность современных экономических, технологических и организационных вызовов, а также необходимость адаптации к специфике сегментов ПП и организаций.

Схема реализации Концепции применения МПЭП ПП включает в себя следующие элементы (рис. 5.13).

Предложенная схема реализации Концепции применения МПЭП опирается на созданный методический инструментарий, с помощью которого происходят сценарное моделирование, оценка экспортной готовности предприятий, логистической обеспеченности, затрат и рисков, что позволяет эффективно управлять экономическими процессами и достичь наибольшего эффекта при его применении.

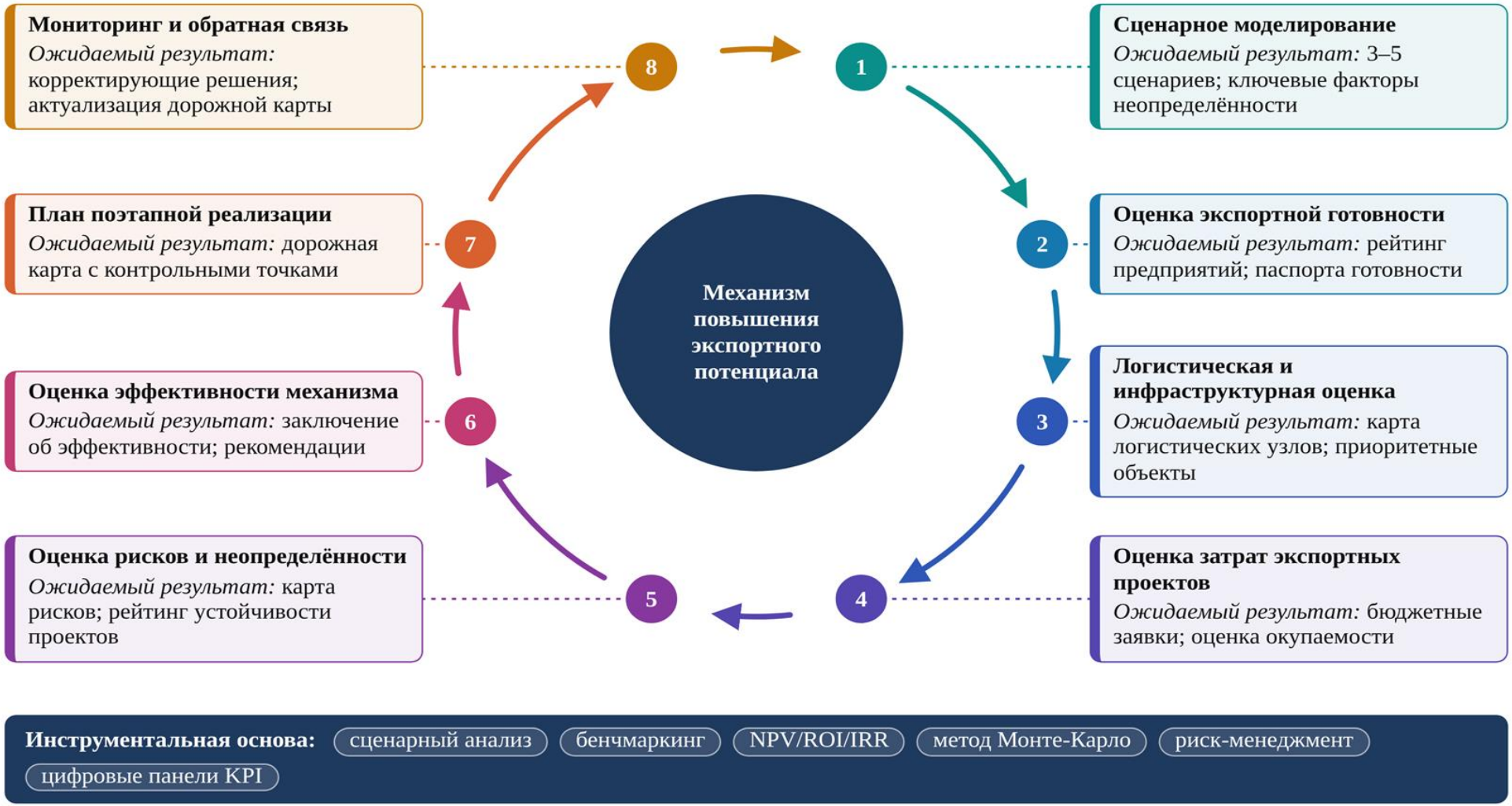


Рисунок 5.13. Схема реализации Концепции МПЭП ПП

Источник: составлено автором

Реализаторами представленной схемы являются проектные и управленческие команды отраслевых структур, в состав которых входят представители:

- государственных органов (Министерство промышленности и новых технологий, Министерство сельского хозяйства, Агентство по экспорту, Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом);

- отраслевых ассоциаций и ТПП;

- конкретных предприятий-экспортёров, на которых планируются размещение и реализация экспортных проектов.

Участников и пользователей представленного механизма можно разделить по следующим уровням:

1. Государственный уровень (инициаторы и регуляторы): министерства и ведомства как разработчики стратегий экономического развития и заказчики экспортных проектов; государственные институты развития как софинансирующие и надзорные органы.

2. Отраслевой уровень (основные пользователи): руководители предприятий и экспортные отделы, осуществляющие непосредственное внедрение механизма; инжиниринговые и ИТ–службы организаций, отвечающие за реализацию цифровых инструментов управления и анализа; финансово–экономические отделы, осуществляющие оценку эффективности, затрат и рисков.

3. Исполнители проектов (операционное звено): менеджеры экспортных проектов и продуктовые команды; аналитики, технологи, специалисты по сертификации и стандартизации; эксперты по рискам, оценке жизненного цикла и моделированию сценариев.

4. Информационные системы (технические посредники): цифровые платформы и интеллектуальные системы управления экспортом, использующие системы мониторинга грузов на базе интернета вещей (IoT), платформы электронного документооборота, системы моделирования логистических цепочек, экспертные базы знаний по требованиям рынков.

Применение такой схемы на практике позволяет повысить результативность реализации экспортных проектов за счёт глубокого анализа возможных сценариев их реализации с учётом технических, технологических и организационно-экономических факторов и рисков, оказывающих влияние в процессе выполнения проектов. Это позволяет не только эффективно решать задачи наращивания экспорта, но и формировать основу для устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе.

Ресурсное обеспечение организаций для реализации Концепции

Одной из важных задач реализации Концепции является оценка готовности и возможности организации к её применению. Этот процесс обеспечивает комплексное понимание текущего состояния организаций, их готовности к реализации МПЭП, позволяет выявить основные барьеры. Ключевым условием выступает обеспечение организации необходимыми ресурсами. Ресурсное обеспечение должно охватывать несколько взаимосвязанных направлений: кадровое, материально–техническое и финансовое.

1. Кадровое обеспечение с соответствующими компетенциями.

В условиях быстро развивающихся технологий и цифровизации процессов, управление экспортной деятельностью требует высокого уровня подготовки работников, способных эффективно работать с цифровыми технологиями, такими как системы мониторинга грузов, платформы электронной торговли, аналитика рынков. Как было отмечено: «Дефицит квалифицированных кадров. Программисты, аналитики больших данных и эксперты в области машинного обучения в Таджикистане крайне востребованы, но их количество ограничено. Это повышает стоимость кадровых ресурсов и замедляет процессы масштабирования ИИ-проектов» [206]. Кадровая подготовка должна быть нацелена на создание компетенций в области управления экспортом, международной сертификации, логистики и применения современных инструментов и методов управления [67; 205]. Важным элементом кадрового обеспечения является не только наличие соответствующего уровня образования, но и постоянное повышение

квалификации специалистов. Разработка и реализация экспортных проектов в организации требуют высокого уровня координации и интеграции знаний из различных областей, включая технологические, экономические и управленческие дисциплины.

2. Материально-техническая база, необходимая для реализации МПЭП.

Для успешного внедрения МПЭП необходима соответствующая материально–техническая база. Она должна обеспечивать использование современных технологических решений, которые позволяют эффективно перерабатывать сырьё, сохранять качество продукции и управлять экспортными поставками на всех этапах. Для этого требуется наличие высококачественного оборудования для переработки, холодильных хранилищ, логистических центров, а также инструментов для мониторинга и оценки хода экспортных проектов [94].

Кроме того, материально-техническая база должна содержать современное оборудование, которое обеспечит возможность создания и тестирования конкурентоспособной продукции в рамках реализации экспортных проектов. При подборе технических средств и программного обеспечения для реализации МПЭП следует обратить внимание на высокую производительность этих технических средств, возможность их перенастройки или их дополнения новыми настройками в связи с развитием и применением цифровых технологий [72].

В Таджикистане по данным [7; 8], количество предприятий ПП растёт, но сохраняется нехватка современных перерабатывающих мощностей, особенно в сфере глубокой переработки плодоовощной продукции. Вместе с тем открытие новых предприятий, таких как ООО «ДороАртФуд» в Худжанде мощностью до 7200 тонн переработки в год, демонстрирует положительную динамику в развитии перерабатывающего сектора [282; 311].

3. Финансовые ресурсы, необходимые для реализации МПЭП.

Успешное внедрение МПЭП требует концентрации финансовых ресурсов по трём направлениям: модернизация производства, сертификация и ло-

гистика. Общий объём финансирования по пяти механизмам (М1–М5) составляет 59 млн. сомони, из которых 37 млн. приходятся на частные инвестиции, 22 млн. – на государственные и грантовые средства.

Действенными инструментами выступают: льготные кредитные линии через государственные банки развития (ставка 8–10% годовых) [45; 65], гарантийные фонды, покрывающие до 50% кредитных рисков банков, и субсидирование части затрат на сертификацию и транспортировку [8; 261]. Привлечение ПИИ в перерабатывающие заводы в СЭЗ ведётся через пакеты предложений «под ключ» для инвесторов из Катара, ОАЭ, Турции, Китая с использованием инструментов «зелёных» и исламских облигаций.

Комбинированное финансирование включает гранты ЕБРР, АБР, ВБ на подготовительном этапе (сертификация, обучение, пилотные линии) и долгосрочные кредиты международных финансовых институтов под 7,5–9% годовых [36; 45; 114].

Расчёт ресурсов – прерогатива организации, определяющей объём потребностей исходя из масштаба проектов и текущего состояния.

Внедрение цифровых технологий в управление экспортными проектами сокращает временные затраты, повышает точность прогнозирования и ускоряет принятие решений. Системы автоматизации и аналитика данных способствуют точному распределению ресурсов, снижению потерь и ускорению производства экспортной продукции [82; 99].

Дорожная карта и этапы реализации

Для поэтапного внедрения разработана дорожная карта, охватывающая три фазы: подготовительную (2026–2027), активного развёртывания (2028–2029) и масштабирования (с 2030 года). Мероприятия скомпонованы по пяти направлениям М1–М5 и приведены к единой временной шкале (рис. 5.14).

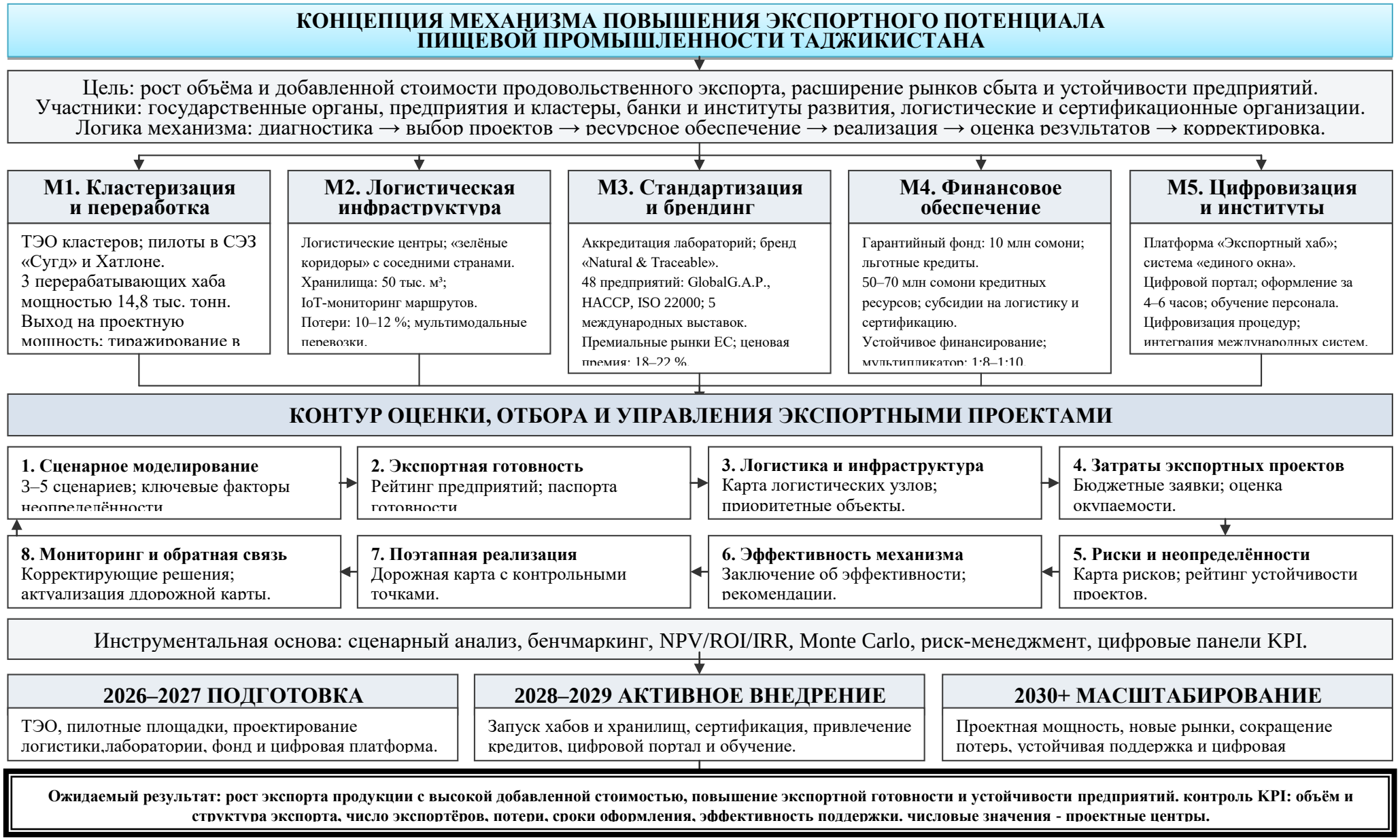


Рисунок 5.14 - Концепция механизма повышения экспортного потенциала пищевой промышленности Таджикистана

Источник: составлено автором

Оценка рисков и механизмы их минимизации

В рамках управления рисками выделены три категории: логистические (удорожание перевозок, пограничные задержки), сырьевые (неурожаи, сезонные колебания) и ценовые (волатильность конъюнктуры). Для каждой разработаны контрмеры. При увеличении транспортных расходов на 30–40% предусмотрено переключение на маршруты через Афганистан и Пакистан с распределением затрат: 60% – государство, 40% – частный партнёр на начальном двухлетнем периоде. В случае неурожая в Хатлонской области (периодичность 1 раз в 7–10 лет) задействуется резервный фонд из прочих регионов с возмещением транспорта за счёт бюджета. При падении цен на сухофрукты на 25–30% – переход на органические сублиматы и пюре для детского питания с ориентацией на рынки Ближнего Востока, где надбавка за органику достигает 60–80%. Такая перенастройка занимает 9 месяцев и требует дополнительных вложений в размере 10–12% от CAPEX, что фиксируется в ГЧП-соглашениях в качестве обстоятельств непреодолимой силы. Все компенсационные механизмы включаются отдельными разделами в договоры ГЧП, что повышает резистентность проектов к внешним потрясениям.

Заключительные положения

Таким образом, разработанная в исследовании Концепция отражает необходимость трансформации подходов к реализации ЭППП в условиях ГВ и быстроизменяющейся внешней среды. Концепция обоснована как на уровне стратегического целеполагания, так и на уровне прикладной реализации. Ключевым преимуществом разработанной Концепции выступает её ориентация на системный подход к повышению ЭП, интеграцию пяти взаимосвязанных направлений (кластеризация переработки, развитие логистики, внедрение международных стандартов качества, финансовая поддержка экспортёров, цифровизация процессов и усиление институтов сектора) [2]. В рамках Концепции предложен механизм её реализации, охватывающий как

корпоративный, так и государственный уровни управления, что делает её применимой в масштабах ПП республики

Научная новизна Концепции заключается в: (1) разработке авторского механизма интеграции пяти направлений с обоснованием синергетического эффекта; (2) применении метода анализа иерархий для ранжирования приоритетов в условиях ресурсных ограничений; (3) количественной оценке мультипликативного эффекта от параллельной реализации мер; (4) адаптации трёх моделей ГЧП (кластер, ЛХ, центр сертификации) к специфике ПП Таджикистана.

Реализация Концепции позволит достичь следующих целевых показателей (табл. 5.11).

Таблица 5.11 – Целевые показатели реализации Концепции к 2030 году

Показатель	Базовое значение (2024 г.)	Целевое значение (2030 г.)	Изменение	Обоснование
Объём экспорта пищевой продукции, млн. $.	21,6	25,0	+15,7%	Экстраполяция с учётом замедления темпов и лагов ввода мощностей
Доля продукции глубокой переработки в агроэкспорте, %	25	45	+20 п.п.	Ввод трёх кластеров мощностью 14,8 тыс. тонн
Количество новых рабочих мест в секторе переработки и логистики, тыс. чел.	–	6–8	–	На основе пилотных данных СЭЗ «Сугд» (15 тыс. сомони на 1 место)
Потери продукции при хранении и транспортировке, %	25–30	10–12	снижение на 15–18 п.п.	Внедрение холодильных хранилищ и IoT-мониторинга
Количество сертифицированных предприятий по международным стандартам	3	48	+45	Целевой показатель центра сертификации
Сокращение времени оформления документов	5–7 дней	4–6 часов	снижение в 20–30 раз	Цифровизация и система «единого окна»

Источник: составлено автором

Концепция построена на базе действующих государственных программ. Это гарантирует её практическую реализуемость. Её внедрение повысит экспортную доходность ПП, обеспечит стабильные рабочие места в сельских регионах и укрепит международные позиции Таджикистана на продовольственном рынке.

Выводы по главе V

Анализ, представленный в пятой главе, позволил сформировать и аргументировать комплексный механизм повышения ЭП страны, определить стратегические направления развития на основе ГЧП и разработать проверяемые прогнозные модели. Основные результаты исследования сводятся к следующему.

1. Предложенная система стимулирования ЭП объединяет логистические, технологические, финансовые и институциональные элементы. По результатам применения метода анализа иерархий определены пять приоритетных направлений развития: кластеризация (оценка 4,1), стандартизация (4,0), цифровизация (3,8), оптимизация логистики (3,5) и финансирование (3,4).

2. За 2014–2024 годы объём экспорта пищевой продукции увеличился вдвое, достигнув $1947,4 млн, тогда как импорт вырос на 63,1% и составил $7007,6 млн. При этом доля готовых пищевых продуктов в структуре экспортных поставок увеличилась с 0,21% до 1,11%. Однако структура товарных потоков остаётся поляризованной, что свидетельствует о сохраняющемся разрыве между экспортом сырья и готовой продукции.

3. Экономическая эффективность предложенных механизмов характеризуется следующими показателями: для модели М1 внутренняя норма доходности (IRR) составляет 18,4% при чистом приведенном доходе (NPV) 45,2 млн. сомони; для М2 – IRR 15,9% и NPV 38,7 млн.; для М3 – IRR 22,1% и NPV 12,3 млн. Модель М4 предполагает мультипликативный эффект в диапазоне 1:5–1:7, а модель М5 рассчитана на окупаемость за 3,8 года. Си-

нергетический эффект с коэффициентом 1,25–1,35 позволит достичь объема в $25–27 млн. к 2030 году.

4. Верификация прогнозов осуществлялась с помощью модели DAFRM-EP: инерционный вариант развития предсказывает достижение показателя $28,45 млн. к 2029 году, что согласуется с оценкой ARIMA ($26 млн. к 2030 году), тогда как модернизационный путь предполагает рост до $42,10 млн. (в целевом коридоре $25–35 млн.). Наблюдаётся правосторонняя асимметрия в инвестиционной сфере ($d_2 = 0,0156$ превышает $c_2 = 0,0083$), что свидетельствует о нелинейной природе влияния капиталовложений. Долгосрочные перспективы до 2044 года выглядят следующим образом: инерционный сценарий – 59,35 млн., модернизационный – 191,40 млн., а инновационно-прорывной – 495,20 млн. Прорыв рубежа в $100 млн. возможен исключительно при реализации модернизационного или инновационного вариантов развития.

5. Значение модифицированного мультипликатора внешней торговли возросло с 3,25 до 5,0 (при среднем значении $\varphi_{avg} = 2,2$ и доле переработки 45%). Экспортная единица продукции глубокой переработки обеспечивает прирост ВВП в 1,54 раза больший, чем аналогичная сумма сырьевого экспорта. Достижение целевого объёма экспорта в $25 млн способно увеличить ВВП на 893,75 млн сомони, что эквивалентно 0,74% общего объёма ВВП за 2024 год.

6. Предложенная Концепция представляет собой системное решение задачи перехода пищевой промышленности от сырьевой специализации к выпуску и экспорту продукции с высокой ДС посредством интеграции пяти направлений: кластеризации, логистики, сертификации, финансового обеспечения и цифровизации. Согласованная реализация этих мер с использованием механизмов ГЧП обеспечивает синергетический эффект (1,25–1,35). К 2030 году предусматривается увеличение экспорта на 15,7%, повышение доли переработки до 45% и создание 6–8 тыс. рабочих мест.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации

В работе решена важная народнохозяйственная задача – ЭППП Таджикистана в условиях ГВ. На основе анализа теоретических подходов, апробации авторских индексов, эконометрического моделирования, прогнозирования с применением методов ML и разработки модели ГЧП получены следующие научные результаты.

1. Эволюция понятия «ЭП» прошла четыре этапа – от меркантилизма до цифровых и климатических вызовов. В рамках современного (синтетического) этапа выделяется посткризисный период 2020-х гг. Смену этапов определяли не столько теоретики, сколько сдвиги в мировом разделении труда (индустриализация, глобализация и COVID-19). Эти изменения обусловили пересмотр сложившихся представлений и выявили ограничения универсальных определений ЭП.

2. Ресурсный, институциональный и процессный подходы к исследованию ЭП раскрывают разные стороны данного понятия: ресурсный характеризует имеющийся потенциал, институциональный – условия и правила его реализации, процессный – динамику преобразования возможностей в экспортные результаты. Проведённый анализ показал, что многие комплексные методики объединяют отдельные элементы этих подходов без формирования единой методологической основы. Это обусловило необходимость разработки нового концептуального подхода.

3. Авторский КСП рассматривает ЭП не как простую совокупность ресурсов, а как нелинейную систему, способную адаптироваться к изменению внешних и внутренних условий. Введено понятие «квантового узла развития», отражающее возможность существенного повышения конкурентоспособности вследствие сравнительно небольших изменений в регулировании, логистике и других ключевых элементах системы. В отличие от линейного подхода, предложенная концепция позволяет анализировать развитие ЭП с учётом пороговых эффектов и бифуркационных переходов.

4. Статистика FDA и EFSA о росте числа отзывов пищевой продукции не подтверждает наличие прямой зависимости между сертификацией HACCP и фактическим уровнем безопасности продукции. Разрыв между формальной сертификацией и управляемостью рисков порождён текучестью кадров, износом оборудования и рутинным характером контроля. Требуется переход от шаблонных процедур к динамическим системам с интеграцией данных в реальном времени, позволяющим прогнозировать отклонения до их материализации.

5. Классические системы HACCP не позволяют идентифицировать умышленные угрозы – экономически мотивированную фальсификацию и преднамеренную порчу продукции, а также киберриски в условиях цифровизации производств. Интеграция стандартов VACCP/TACCP и регламентов информационной безопасности в единый контур управления становится важным условием устойчивого доступа экспортёров к регулируемым рынкам ЕАЭС и ЕС. Единичный случай фальсификации влечёт за собой дисквалификацию поставщика.

6. Ни одна из рассматриваемых концепций – теории сравнительных преимуществ, модели Портера или институционального подхода – не обеспечивает в отдельности достаточной аналитической основы для прогнозирования экспортного потенциала в условиях ГВ. Это связано с ограниченным учётом нелинейности процессов и асимметрии внешних шоков. Обоснована необходимость гибридной схемы, объединяющей эконометрические методы, ансамблевые алгоритмы ML и сценарный анализ. Такой подход позволяет учитывать сравнительные преимущества, институциональные ограничения и стадийную динамику развития товарных групп.

7. Разработанная модель DAFRM-EP представляет собой динамическую асимметричную нечёткую регрессионную модель, в которой коэффициенты регрессии задаются нечёткими числами с асимметричными интервалами отклонений. Это позволяет моделировать различия между

воздействием позитивных и негативных импульсов. В отличие от моделей ARIMA и VAR, в стандартных спецификациях которых асимметрия реакции непосредственно не задаётся, DAFRM-EP учитывает особенности переходной экономики. Интеграция модели с алгоритмом CatBoost и сценарным анализом по трём траекториям – инерционной, модернизационной и инновационно-прорывной – обеспечивает формирование прогнозов до 2044 года и создаёт методическую основу для разработки стратегических направлений повышения ЭППП в пятой главе.

8. Идентифицирован и количественно верифицирован феномен «ло¬вушки экспортного потенциала»: при увеличении числа предприятий в 1,8 раза (с 478 до 856), объёма производства в 3,5 раза (с 3,3 до 11,5 млн. сомони) и валовой продукции сельского хозяйства в 3,6 раза (с 20,5 до 74,0 млрд. сомони), доля пищевой продукции в национальном экспорте не превышает 1,11%, а индекс RCA остаётся на порядок ниже порогового значения. Разрыв между ресурсным индексом (R = 0,996) и рыночным индексом (M = 0,021) составляет более чем 47 раз, что свидетельствует о неспособности производственного потенциала преобразовываться в устойчивые конкурентные позиции на внешних рынках вследствие институциональных и инфраструктурных барьеров.

9. Установлены количественно измеримые институциональные и инфраструктурные ограничения реализации экспортного потенциала: доля предприятий с международной сертификацией составляет 10–12%, покрытие холодильных складов – 35–40%, мультимодальных хабов – менее 20%, суммарные логистические потери достигают 35–47% от исходного объёма продукции. Интегральный индекс издержек Таджикистана (0,68) превышает казахстанский (0,40) на 70% и узбекский (0,38) на 79%, что обусловлено высокой энергоёмкостью (122% от среднемирового уровня против 88–92% у конкурентов), низкой производительностью труда отражённой в снижении технологического индекса в 2024 году, и ограниченным доступом к

долгосрочному финансированию: кредиты сроком свыше пяти лет составляют лишь 2,3% кредитного портфеля.

10. Сценарное моделирование до 2030 года показывает, что даже при реализации целевого сценария, предусматривающего создание агрокластеров, внедрение цифровой прослеживаемости, формирование гарантийного фонда и страхование урожая, достижение уровня выявленных сравнительных преимуществ не гарантируется: индекс RCA составит 0,51 ± 0,05, оставаясь ниже порогового значения 1,0. Вместе с тем ожидается снижение интегрального индекса издержек с 0,68 до 0,41, сокращение логистических потерь с 25–35% до 10–14% и увеличение занятости до 18,7 тыс. человек. Эти изменения создадут предпосылки для повышения ценовой конкурентоспособности на рынках Казахстана, Узбекистана и Афганистана, а также для освоения нишевых сегментов органической и халяльной продукции, при условии подтверждения устойчивого роста спроса на них.

11. Обосновано, что устойчивое наращивание ЭП обеспечивается целостной институциональной системой, а не отдельными мерами поддержки. Анализ опыта США, Нидерландов, Китая, Германии и Франции позволил выделить пять ключевых компонентов такой системы: координирующее агентство, финансово-кредитные инструменты, программы стандартизации, механизмы ГЧП и торговую дипломатию. Недостаточная развитость отдельных компонентов ограничивает результативность системы в целом, что подтверждается различиями в экспортных показателях стран с разным уровнем институционального развития.

12. Обоснована невозможность прямого заимствования американской и китайской моделей поддержки экспорта в Таджикистане из-за существенных различий в масштабах экономик, структуре аграрного сектора и уровне институционального развития. Интегральные индексы адекватности (США – 0,208; Китай – 0,275) подтверждают необходимость селективной адаптации принципов и механизмов с учётом национальных условий. К приоритетным направлениям отнесены софинансирование маркетинговых мероприятий

через отраслевые ассоциации, стратегическое планирование с количественными ориентирами и субсидирование органической сертификации для горных территорий с низкой химической нагрузкой.

13. Установлено, что региональные модели Турции, Казахстана и Узбекистана демонстрируют различные подходы к финансированию агрологистической инфраструктуры: турецкую концессионную модель BTO (build–transfer–operate), казахстанское льготное кредитование с обратным выкупом при невыполнении ключевых показателей эффективности (KPI) и узбекскую трёхконтурную систему финансирования. Для Таджикистана предложено адаптировать механизмы субсидирования водосберегающих технологий, трёхконтурное финансирование оптово-распределительных центров с внедрением показателей прослеживаемости, а также создание внутренних агрологических хабов для консолидации продукции мелких производителей.

14. Выявлены пять внутренних противоречий рассматриваемых моделей, определяющих границы их адаптации: зависимость от государственного финансирования, уязвимость к логистическим шокам, противоречие между протекционизмом и экспортной экспансией, ориентация на ограниченные рынки и необходимость постоянных инвестиций в поддержание премиального позиционирования. Учёт этих противоречий предполагает гибкое регулирование экспортных пошлин, диверсификацию логистических маршрутов через Иран и Китай, расширение доступа малых хозяйств к цифровым платформам через центры компетенций и поэтапное внедрение механизмов страхования экспортных и производственных рисков.

15. На основе синтеза международного опыта разработана гибридная национальная модель поддержки экспортного потенциала, основанная на пяти принципах: реалистичности и поэтапности, институциональной специализации через единое агентство, обязательном софинансировании со стороны бизнеса, ориентации на ниши с высокой добавленной стоимостью и углублении региональной интеграции. Первоочередные меры включают

упрощение экспортных процедур посредством «регуляторной гильотины», субсидирование сертификации по стандартам GlobalG.A.P. и Organic, создание пилотных агрологических хабов в Согдийской и Хатлонской областях, льготное кредитование перерабатывающих предприятий под 8–12% годовых и регистрацию географических указаний для продвижения продукции премиального сегмента.

16. Разработанный механизм повышения ЭППП включает пять взаимосвязанных блоков: развитие кластеров, логистики, стандартов, финансовой поддержки и цифровизации. Их согласованная реализация обеспечивает синергетический эффект, при котором совокупный результат превышает эффект от изолированного применения отдельных мер. По результатам анализа иерархий наиболее приоритетными направлениями признаны развитие кластеров (4,1 балла) и внедрение стандартов (4,0 балла). На этой основе сформирована дорожная карта реализации механизма на 2026–2030 гг.

17. Расчётная оценка эффективности показала, что все пять направлений характеризуются положительной чистой приведённой стоимостью (NPV > 0) и внутренней нормой доходности (IRR) выше 12%. Наиболее высокая доходность ожидается от внедрения стандартов (IRR – 22,1%, срок окупаемости – 4,5 года), тогда как наиболее продолжительный срок окупаемости предусмотрен для логистической инфраструктуры (7,1 года). С учётом синергетического эффекта в диапазоне 1,25–1,35 прогнозируемый объём экспорта к 2030 г. может достичь 25–27 млн. долл. США.

18. Выявленная мультиколлинеарность факторов (VIF для ВВП – 278,9, для объёма производства – 86,8) ограничивает применимость традиционных линейных моделей без дополнительной корректировки спецификации. Наилучшие результаты прогнозирования среди сопоставляемых алгоритмов показала модель Random Forest ($R^2 = 0,897$). Вместе с тем консервативный прогноз ARIMA (1,1,0) указывает на стагнацию экспорта на уровне около 26

млн долл. США после 2030 г. Это подтверждает необходимость активной промышленной политики для реализации более высоких экспортных ориентиров.

19. Модель DAFRM-EP позволила оценить асимметричную реакцию экспортного потенциала на изменение инвестиционных факторов и сформировать сценарные прогнозы, сопоставимые с результатами ARIMA и целевыми ориентирами экспорта на уровне 25–35 млн. долл. США. Соотношение коэффициентов инвестиционного воздействия ($d_2 > c_2$) свидетельствует о различиях в реакции модели на позитивные и негативные изменения инвестиционных условий. К 2044 г. прогнозируемый объём экспорта составит 59,35 млн. долл. США по инерционному сценарию, 191,40 млн. долл. США – по модернизационному и 495,20 млн. долл. США – по инновационно-прорывному. Превышение отметки в 100 млн. долл. США возможно только при реализации двух последних сценариев.

20. Реализация предложенных мер предусматривает три этапа: подготовительный (2026–2027 гг.), включающий формирование институциональной базы и запуск пилотных проектов; внедрение (2028–2029 гг.), ориентированное на развитие кластеров и сертификацию предприятий; масштабирование (с 2030 г.). Общий бюджет мероприятий составляет 59 млн. сомони. Квартальный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) позволит своевременно корректировать управленческие решения, а механизмы ГЧП и страхования рисков будут способствовать снижению воздействия логистических сбоев, дефицита сырья и ценовой нестабильности.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОМУ ПРИМЕНЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ

Таким образом, в ходе диссертационного исследования достигнута поставленная цель – разработаны теоретико–методологические инстремен-тарий и практические рекомендации по повышению ЭПППТ. Выдвинутая научная гипотеза о возможности преодоления структурных диспропорций за счёт формирования качественно новой методологической платформы (КСП) получила эмпирическое подтверждение. Результаты исследования могут быть использованы при формировании государственной политики в области развития АПК, ВЭД Республики Таджикистан и для формулирования следующих рекомендаций, адресованных ключевым государственным органам, ответственным за реализацию промышленной, аграрной и внешнеэкономической политики.

I. Для Министерства экономического развития и торговли Республики Таджикистан.

1. Включить в Стратегический научно–технический план развития Республики Таджикистан на 2030 год целевые показатели, выработанные в диссертации: увеличить объём экспорта переработанной пищевой продукции до $25 млн. к 2030 году, повысить долю продукции с высокой степенью переработки в экспорте до 45–50 %, снизить потери при хранении и транспортировке до 10–12 %.

2. Внедрить в практику работы Министерства методику интегральной оценки ЭППП, предложенную в диссертации, – она учитывает ресурсный, рыночный, технологический, институциональный и геоэкономический индексы. Проводить ежегодный мониторинг индекса сравнительных преимуществ (RCA) по ключевым товарным группам, чтобы оперативно корректировать экспортную стратегию.

II. Для Министерства сельского хозяйства Республики Таджикистан.

1. Реализация программы водосбережения и устойчивого земледелия. Утвердить целевые субсидии для фермерских хозяйств, переходящих на ка-

пельное орошение и другие энерго– и водосберегающие технологии, предусматривая до 85% компенсации расходов - как в Казахстане. Расширять площади под интенсивными садами и ягодниками, ориентированными на экспорт, за счёт использования сертифицированного посадочного материала.

2. Укрепление системы стандартизации и сертификации. Запустить государственную программу софинансирования расходов производителей на получение международных сертификатов: GlobalG.A.P., Organic, HACCP, ISO 22000. Национальные испытательные лаборатории должны быть аккредитованы в международных системах контроля качества, что позволяет сократить сроки и стоимость проверок. Разработать и зарегистрировать географические указания: «Таджикский абрикос», «Исфаринский лук», «Худжандская хурма» - для защиты национальных брендов и роста их премиальности на ВР.

III. Для Агентства по экспорту при Правительстве Республики Таджикистан.

1. Организация системного продвижения на международных выставках. Требуется создать стратегию включения таджикских компаний в работу ведущих профильных выставок, таких как Gulfood в Дубае, Food Ingredients Europe в Париже, «Зелёная неделя» в Берлине и WorldFood в Москве. Участие рекомендуется осуществлять через коллективные национальные стенды под единым брендом. До начала выставок следует проводить подготовку участников: обучение переговорным практикам, адаптация продукции под требования целевых рынков и так далее.

2. Формирование национального бренда. Запустить маркетинговую кампанию «Organic Highlands of Tajikistan», акцентирующую внимание на природных преимуществах страны – высокогорье, чистая вода, сохранение традиционных методов земледелия. Экспортная продукция должна получить фирменное брендирование: упаковка должна оснащаться элементами национальной

IV. Для Таможенной службы при Правительстве Республики Таджикистан.

1. Упрощение таможенного оформления для скоропортящейся продукции. На ключевых пограничных переходах – «Кулма», «Ойбек», «Пяндж» – следует внедрить «зелёные коридоры», обеспечив срок прохождения таможенных процедур не более двух – четырёх часов. Необходимо договориться с таможенными службами сопредельных государств о признании результатов фитосанитарного контроля и об электронном обмене данными без дополнительных проверок.

2. Расширение списка экспортёров пищевой продукции, получивших статус уполномоченного экономического оператора (АЕО). Предоставлять им упрощённый контроль на границе и сократить объём посттаможенного аудита - исключительно при условии соблюдения установленных правил. Чтобы обеспечить добросовестность и результативность системы, необходимо установить строгие меры наказания за нарушения.

VI. Для Министерства финансов Республики Таджикистан.

1. Финансирование экспортной деятельности следует предусматривать в проектах государственного бюджета:

✓ средства направляются на покрытие затрат на международную сертификацию;

✓ предусмотрена компенсация части логистических расходов при экспорте;

✓ организуется софинансирование участия в международных выставках.

2. Налоговое стимулирование предусматривает освобождение части доходов экспортёров от налога на прибыль, если эти средства идут на модернизацию производства или получение международных сертификатов. Дополнительно – пролонгация нулевой ставки налога на НДС при импорте технологического оборудования для предприятий переработки.

VII. Для образовательных и научных организаций.

1. Подготовка кадров для ЭО ПП. Модернизировать образовательные программы Таджикского аграрного университета, Таджикского технического университета и других профильных вузов, включив модули по пищевым технологиям, международным стандартам качества, логистике и экспортному менеджменту. Создать отраслевые центры компетенций на базе крупных перерабатывающих предприятий для организации дуального обучения и стажировок.

2. Научное сопровождение экспортной политики. Обеспечить регулярное проведение прикладных исследований по проблематике ЭППП с привлечением академических институтов Национальной академии наук Таджикистана.

Реализация рекомендаций, основанных на результатах диссертационного исследования, способна трансформировать структуру ПП Таджикистана, устранить выявленные диспропорции и вывести ЭП отрасли на устойчивый рост. Успешное внедрение требует политической воли, слаженной работы ведомств, активного привлечения механизмов ГЧП и последовательной адаптации лучших мировых и региональных практик к национальным особенностям. Предлагаемые меры направлены не только на увеличение экспортной выручки, но и на создание высокопроизводительных рабочих мест в сельских регионах, укрепление продовольственной безопасности и повышение международной конкурентоспособности Республики Таджикистан.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Нормативно-правовые и официальные документы

1. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 16 декабря 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: https://president.tj/event/news/54185 (дата обращения: 12.02.2026).

2. ISO 22000:2018. Системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Требования к любой организации, участвующей в цепи создания пищевой продукции = Food safety management systems. Requirements for any organization in the food chain. Международная организация по стандартизации – Женева, 2018. – 34 с.

3. ISO 28000:2022. Security and resilience – Security management systems for the supply chain. – Geneva: ISO, 2022. – 130 p.

4. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Внешнеэкономическая деятельность Республики Таджикистан за 2022: статистический сборник. – Душанбе, 2023. – 580 с.

5. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Информационный бюллетень по продовольственной безопасности и бедности. № 4 – 2015. – Душанбе, 2016. – 57 с.

6. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Информационный бюллетень по продовольственной безопасности и бедности. № 4 – 2023. – Душанбе, 2024. – 50 с.

7. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Статистический ежегодник Республики Таджикистан– 2025. – Душанбе, 2025. – 442 с.

8. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Промышленность Республики Таджикистан: статистический сборник. – Душанбе, 2024. – 89 с.

9. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Сельское хозяйство Республики Таджикистан за 1991, 2018–2023 гг.:

статистический сборник. – Душанбе, 2024. – 368 с.

10. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Сельское хозяйство Республики Таджикистан: статистический сборник. – Душанбе, 2025. – 84 с.

11. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Таджикистан: 30 лет государственной независимости: статистический сборник. – Душанбе, 2021. – 702 с.

12. Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. Финансы Таджикистана: статистический сборник. – Душанбе, 2024. – 176 с. – С. 67–71.

13. Агентство по статистике Узбекистана. Статистический ежегодник 2023. – Ташкент, 2024. – 345 с.

14. Закон «О свободных экономических зонах Республики Таджикистан». От 2 января 2019 г., № 1581.

15. Закон Республики Таджикистан от 28 декабря 2012 года № 907 «О государственно–частном партнерстве».

16. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 августа 2011 г., № 358. «Концепция проведения сельскохозяйственной переписи Республики Таджикистан».

17. Кодекс Алиментариус. Общие принципы гигиены пищевых продуктов: принят Междунар. комис. ФАО/ВОЗ: [пер. с англ.]. – Рим: Изд–во ФАО/ВОЗ, 2020. – 142 с.

18. Концепция развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021–2030 годы. От 30 декабря 2021 года № 960.

19. Методические рекомендации по оценке фискальных рисков проектов государственно – частного партнерства: Приказ Министерства финансов Республики Таджикистан № 50 от 23.04.2024 г. – Душанбе, 2024.

20. Постановление Совета Министров Республики Таджикистан от 28 января 1994 года № 36 «О государственном обязательном страховании имущества сельскохозяйственных предприятий независимо от форм

собственности»

21. Постановление Правительства Республики Казахстан от 5 февраля 2024 года № 66. «Об утверждении Концепции развития системы управления водными ресурсами Республики Казахстан на 2024 – 2030 годы»

22. Постановление Маджлиси намояндагон Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 1 декабря 2016 г., № 636. «Национальная стратегия развития Республики Таджикистан до 2030 года».

23. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 марта 2023 г., № 52. «О Комплексной программе развития отраслей животноводства, птицеводства, рыболовства и пчеловодства в Республике Таджикистан на 2023–2027 годы».

24. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 1 марта 2023 г., № 54. «О Государственной Программе развития агропродовольственной системы и устойчивого сельского хозяйства на период до 2030 года».

25. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 27 мая 2020 г., № 293. «О Государственной Программе ускоренной индустриализации Республики Таджикистан на 2020–2025 годы».

26. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 30 апреля 2021 г., № 169. «О Государственной программе развития экспорта в Республике Таджикистан на 2021–2025 годы».

27. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 31 июля 2019г., №373. «О Государственной программе развития пищевой промышленности Республики Таджикистан на 2020–2025 годы».

28. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 31 октября 2018 г., №520. «О Государственной Программе безопасности продовольственной продукции Республики Таджикистан на 2019–2023 годы».

29. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП–295 от 04.10.2025г. «О дополнительных мерах по ускоренному развитию

промышленности в регионах и привлечению промышленных предприятий к экспорту».

30. Программа развития Организации Объединённых Наций (ПРООН). Программа развития агропромышленного сектора Республики Таджикистан. – Нью–Йорк: ПРООН, 2021. – 140 с.

31. Постановление Правительства Республики Таджикистан от 28 октября 2023 года № 503. «О Государственной программе развития системы логистики в Республике Таджикистан на 2023 – 2028 годы»

32. Статистический ежегодник Согдийской области. – Худжанд: Управление статистики Согдийской области, 2024. – 210 с.

33. Стратегия развития сельского хозяйства Республики Узбекистан на 2020–2030 годы. Указ Президента Республики Узбекистан, от 23.10.2019 г. № УП–5853.

Монографии, учебники, учебные материалы

34. Acemoglu D., Robinson J.A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. – New York: Crown Business, 2012. – 544 p.

35. Antras P. Global Production: Firms, Contracts, and Trade Structure. – Princeton: Princeton University Press, 2015. – 352 p.

36. Asian Development Bank. Central Asia Regional Economic Integration and Export Infrastructure Assessment. – Manila: ADB, 2024. – 116 p.

37. Asian Development Bank. Uzbekistan: Horticulture Value Chain Development Project. – Manila: ADB, 2020. – 98 p.

38. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99–120. – DOI: 10.1177/014920639101700108.

39. Box G.E.P., Jenkins G.M. Time Series Analysis: Forecasting and Control. – San Francisco: Holden–Day, 1976. – 575 p.

40. Box G.E.P., Jenkins G.M., Reinsel G.C. Time Series Analysis: Forecasting and Control. 4th ed. – Hoboken: Wiley, 2015. – 712 p.

41. CAREC Institute. Transport Corridors Performance Review. – Urumqi,

2022. – 152 p.

42. Central Asia Regional Economic Cooperation (CAREC). CAREC Transport and Trade Facilitation Strategy 2030. – Manila: Asian Development Bank, 2020. – 64 p.

43. Deloitte. Global Food Industry Innovation Review 2022. – London: Deloitte Insights, 2022. – 78 p.

44. Deming W.E. Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems, and Processes. – Cambridge: MIT Press, 2000. – 507 p.

45. EBRD. Food Industry Investment Climate Report. – London: EBRD, 2022. – 98 p.

46. ESCAP. Regional Transport Connectivity Analysis. – Bangkok: ESCAP, 2022. – 168 p.

47. Eurasian Development Bank. Central Asia Regional Connectivity Report. – Astana: EDB, 2022. – 70 p.

48. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – Implementation Report 2025. – Brussels, 2025. – 85 p.

49. EXIM Bank. Annual Report 2022. – Washington, DC: Export–Import Bank of the United States, 2022. – 96 p.

50. FAO & EU. Agri–food Clusters in Central Asia. – Brussels: FAO & EU, 2022. – 167 p.

51. FAO. Agro–Industrial Development in Tajikistan: Sector Assessment. – Rome: FAO, 2022. – 104 p.

52. FAO. Food Outlook: Biannual Report on Global Food Markets. – Rome, 2024. – 110 p.

53. FAO. Food Outlook: Global Market Analysis. – Rome: FAO, 2023. – 156 p.

54. FAO. Food Processing and Industrial Development in Developed Countries. – Rome, 2019. – 102 p.

55. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022. – Rome: FAO, 2022. – 179 p.

56. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2024: Trade and nutrition: Policy coherence for healthy diets. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2024. 128 p

57. FSIS. Export Certification Manual. – Washington, DC: USDA FSIS, 2023. – 210 p.

58. General Administration of Customs of the People's Republic of China. Administrative Measures on Import and Export Food Safety. – Beijing, 2021. – 154 p.

59. Gereffi G., Fernandez–Stark K. Global Value Chain Analysis: A Primer. – Durham: Duke University, 2019. – 100 p.

60. GlobalG.A.P. National Interpretation Guidelines: Turkey. – Cologne: GlobalG.A.P., 2023. – 92 p.

61. GlobalG.A.P. National Interpretation Guidelines: Uzbekistan. – Cologne: GlobalG.A.P., 2022. – 76 p.

62. Green W.H. Econometric Analysis. 7th ed. – New York: Pearson, 2012. – 1231 p.

63. GS1. Global Traceability Standard. – Brussels: GS1 AISBL, 2022. – 95 p.

64. Halal Development Corporation. Global Halal Market Report 2021. – Kuala Lumpur: HDC, 2021. – 142 p.

65. International Finance Corporation. Agribusiness Financing Report 2022. – Washington, D.C.: IFC, 2022. – 88 p.

66. International Grains Council. Grain Market Report 2022. – London: IGC Secretariat, 2022. – 56 p.

67. International Labour Organization. Skills for the Agrifood Industry. – Geneva: ILO, 2022. – 72 p.

68. Keller K. Strategic Brand Management. 5th ed. – New York: Pearson, 2020. – 624 p.

69. Ketels Ch. Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy. – Stockholm : Globaliseringsrådet, 2009. – Expert Report № 30.

– 64 p.

70. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit. – Boston: Houghton Mifflin Company, 1921. – 381 p.

71. Leontief W. Domestic Production and Foreign Trade // Proceedings of the American Philosophical Society. – 1953. – Vol. 97, № 4. – P. 343–347.

72. McKinsey & Company. Digital Transformation in Food Processing. – New York: McKinsey Global Institute, 2021. – 96 p.

73. Ministry of Higher Education of Uzbekistan. Development of Agrotechnological Education. – Tashkent, 2021. – 78 p.

74. Ministry of Transport and Infrastructure of Turkey. Turkey Logistics Master Plan. – Ankara, 2022. – 212 p.

75. Mortimore S., Wallace C. HACCP: A Practical Approach. 4th ed. – New York: Springer, 2013. – 440 p.

76. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – 152 p.

77. OECD. Agricultural Outlook 2023–2032. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 350 p.

78. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 246 p.

79. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2025: China country report. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 89 p.

80. OECD. Agri–food Competitiveness in Central Asia: Uzbekistan Report. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 134 p.

81. OECD. Food and Agriculture Reviews. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 205 p.

82. OECD. Innovation and Trade in a Digital World. – Paris: OECD Publishing, 2022. – 178 p.

83. OECD. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity. – Paris: OECD Publishing, 2021. – 200 p.

84. OECD. Policies for the Future of Farming and Food in the Netherlands. –

Paris: OECD Publishing, 2023. – 156 p.

85. OECD. Realising the Potential of the Middle Corridor. Paris: OECD Publishing, 2023. 142 p.

86. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 252 p.

87. OECD/FAO. Agricultural Outlook 2025–2034. – Paris: OECD Publishing, 2025. – 350 p.

88. Ohlin B. Interregional and International Trade. – Cambridge: Harvard University Press, 1933. – p. 16–20

89. PAS 96:2017. Guide to Protecting Food from Deliberate Attack: British Standard: [published 2017–10–31]. – London: British Standards Institution, 2017. – 104 p.

90. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990. – 855 p.

91. Rabobank. Alternative Protein Outlook 2022. – Utrecht: Rabobank Research, 2022. – 77 p.

92. Reason J. Human Error / J. Reason. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 302 p. – ISBN 978-0-521-31419-0.

93. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. – New York: McGraw–Hill, 1980. – 287 p

94. Singh R.P. Introduction to Food Engineering. – San Diego: Academic Press, 2019. – 892 p.

95. Tilekeyev K. Micro–, Small and Medium Enterprises in Tajikistan: Drivers of and Barriers to Growth. – Bishkek: University of Central Asia, 2014. – 44 c.

96. Traill W.B. Globalisation in the Food Industries? / W.B. Traill // European Review of Agricultural Economics. – 1997. – Vol. 24, № 3–4. – P. 390–410. – DOI: 10.1093/erae/24.3-4.390.

97. Turkish Statistical Institute. Agricultural Production and Export Data. – Ankara, 2025. – 156 p.

98. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. – Geneva: UNCTAD Publishing, 2023. – 204 p.

99. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2023. – Geneva: UNCTAD, 2023. – 236 p.

100. UNCTAD. Trade and Development Report 2023. – Geneva: United Nations, 2023. – 240 p.

101. UNCTAD. Trade Potential Index Methodology Note. – Geneva: UNCTAD, 2021. – 48 p.

102. UNDP. Aid for Trade in Central Asia (Phase IV): Project Document. — Tashkent: United Nations Development Programme, 2020. — 92 p.

103. UNDP. Digital Transformation and Development: UNDP Strategic Framework 2022–2025. – New York: UNDP, 2022. – 103 p.

104. UNDP. Post–COVID–19 Export Potential and Market Diversification. – New York: UNDP, 2021. – 102 p.

105. UNESCAP. Trans–Asian Railway Network: Status and Prospects. – Bangkok: UNESCAP, 2021. – 52 p.

106. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). International Yearbook of Industrial Statistics 2023. – Vienna: UNIDO, 2023. – 162 p.

107. USDA ERS. U.S. Agricultural Trade Update. – Washington, DC: ERS, 2023. – 34 p.

108. USDA. Economic Contributions of the Food Industry in the United States. – Washington, 2020. – 74 p.

109. USDA. Foreign Agricultural Service. International Programs Report. – Washington, DC: USDA, 2023. – 112 p.

110. Wageningen University & Research. Agrifood Export Trends 2022. – Wageningen: WUR Press, 2022. – 72 p.

111. Walz R., Helfrich N., Enzmann A. A system dynamics approach for modelling a lead–market–based export potential: Working Papers "Sustainability and Innovation" S3/2009. – Karlsruhe: Fraunhofer Institute for Systems and

Innovation Research (ISI), 2009. – 25 p.

112. Wooldridge J.M. Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data. 2nd ed. – Cambridge, MA: MIT Press, 2010. – 1096 p.

113. World Bank. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. – Washington, DC: World Bank Group, 2020. – 160 p.

114. World Bank. Tajikistan Economic Update: Macroeconomic Stability. – Washington, 2023. – 67 p.

115. World Bank. Turkey: Trade and Logistics Performance Review. – Washington: World Bank, 2023. – 145 p.

116. WTO. Sanitary and Phytosanitary Measures Report 2023. – Geneva: WTO Publications, 2023. – 188 p.

117. WTO. SPS Agreement Implementation Review. – Geneva: WTO Publications, 2021. – 89 p.

118. WTO. World Trade Report 2024: Trade and inclusiveness : How to make trade work for all. Geneva: WTO, 2024. – 160 p.

119. WTO. World Trade Report. – Geneva: WTO Publications, 2023. – 140 p.

120. Абдурахмонов М.Ф. Пищевая индустрия Таджикистана: модернизация и развитие. – Душанбе: ИРФОН, 2020. – 214 с.

121. Агзамов Б.Б., Саидов Р.Р. Продовольственная безопасность Республики Таджикистан в контексте устойчивого развития. – Душанбе: Дониш, 2020. – 312 с.

122. А. Тюлин, А. Чурсин. Опережающее развитие и устойчивость бизнеса в условиях кризисов и трансформации мировых экономик. – Таллин: EurAsian Scientific Editions Ltd, 2022. – 496 стр. ISBN 978-9916-9745-7-5

123. Азизов Ф.Х., Умаров Х.У. Аграрный сектор экономики: пути перехода к устойчивому развитию. – Берлин: Lambert Academic Publishing, 2019. – 200 с.

124. Алимов Ф.А. Совершенствование технического регулирования в Республике Таджикистан. – Душанбе: Дониш, 2020. – 184 с.

125. Ансофф И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; авториз. пер. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

126. Ахметов Д.Ф. Диверсификация посевных площадей и повышение устойчивости сельхозпроизводства. – Алматы: КазАгроПресс, 2024. – 156 с.

127. Бабаджанов Д.Д. Лоиҳаҳои сармоягузорӣ ҳамчун унсури асосии таъмини рушди устувори системаҳои иҷтимоию иқтисодии минтақавӣ (монография). – Худжанд, 2024. – 216 с.

128. Всемирная организация здравоохранения. Оценка микробиологических рисков в пищевых продуктах: докл. науч. группы ВОЗ. – Женева: ВОЗ, 2021. – 96 с.

129. Всемирный банк. Tajikistan Agriculture Commercialization Project: Progress Report. – Washington, DC: World Bank, 2023. – 89 p.

130. Глобальные цепочки создания стоимости: вызовы, возможности и последствия для политики: докл. / ОЭСР, ВТО, Всемирный банк. – 2014. – 112 с.

131. Губайдуллина Т., Якупов А. Экспортный потенциал региона: формирование и использование конкурентных преимуществ: монография. – Уфа: Изд–во Башкирского гос. ун–та, 2020. – 168 с.

132. Дадалко В.А. Мировая экономика: учеб. пособие / В.А. Дадалко. – Минск: Ураджай: Интерпрессервис, 2001. – 592 с. – ISBN 985-6347-32-X.

133. Джаборова М.Д. Промышленность Таджикистана на современном этапе. – Душанбе: Дониш, 2022. – 150 с.

134. Джураев Ш.М. Экономическое развитие перерабатывающей промышленности Таджикистана. – Душанбе: Дониш, 2020. – 210 с.

135. Каюмов Н.К. Продовольственная безопасность Таджикистана: состояние и перспективы. – Душанбе: Дониш, 2017. – 210 с.

136. Керашев М. А. Экономика пищевой промышленности. — Краснодар: ГУП «Печатный двор Кубани», 2001. — 184 с. — ISBN 5-88295-034-1.

137. Кругман П. Р., Обстфельд М. Международная экономика: теория и

политика / пер. с англ. 5-го междунар. изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с. — ISBN 5-318-00514-4.

138. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика / науч. ред. и авт. предисл. А. Г. Гранберг. – Москва: Экономика, 1997. – 480 с.

139. Магомедов М.Д. Экономика пищевой промышленности: учебник / М.Д. Магомедов, А.В. Заздравных, Г.А. Афанасьева. — 4-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. — 230 с. — ISBN 978-5-394-04181-5.

140. Минаков И.А., Куликов Н.И., Соколов О.В. и др. Экономика отраслей АПК / под ред. И.А. Минакова. – М.: КолосС, 2004. – 464 с.

141. Назаров М.К. Экспортный потенциал АПК Таджикистана. – Душанбе: Дониш, 2021. – 198 с.

142. Назаров Т.Н. Промышленная политика в Республике Таджикистан. – Душанбе: Сино, 2018. – 156 с.

143. Новицкий Н.Н. Инновационный менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 320 с.

144. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / пер. с англ. А.Н. Нестеренко; под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 190 с.

145. Озоди Х.Ш. Правовое регулирование пищевой промышленности в Республике Таджикистан. – Душанбе: Ирфон, 2018. – 216 с.

146. Полтерович В.М. Институты догоняющего развития. – М.: Экономика, 2016. – 311 с.

147. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

148. Райзберг Б.А. и др. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6–е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА–М, 2012. – 512 с.

149. Рахимов Ф. Переработка фруктов и овощей в Таджикистане. – Худжанд: Нури маърифат, 2019. – 146 с.

150. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.

151. Саидмуродов Л.Х. Экономическая теория открытого хозяйства и проблемы современного Таджикистана / Л.Х. Саидмуродов – Душанбе: Ирфон, 2005. – 260 с.

152. Саидов К. Агропромышленный потенциал Таджикистана. – Душанбе: Ирфон, 2020. – 232 с.

153. Сангинов Н.Н. Экономические основы развития пищевой промышленности в странах Центральной Азии. – Ташкент: Фан, 2019. – 289 с.

154. Сафаров Б.Г., Солиев А.А. Проблемы и перспективы реализации экспортного потенциала Республики Таджикистан через привлечение иностранных инвестиций. – Душанбе: Ирфон, 2006. – 144 с.

155. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.

156. Субботенко А.И. Формирование экспортного потенциала предприятий в условиях глобализации: монография. – Ростов–на–Дону: Изд–во ЮФУ, 2015. – 180 с.

157. Томпсон А. А. (мл.), Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др. — 12-е изд. — М.: Вильямс, 2007. — 924 с. — ISBN 978-5-8459-0407-2.

158. Тюлин А.Е. Новая экономика жизненного цикла продукции / А.Е. Тюлин, А.А. Чурсин. – Cham : Springer Nature, 2020. – 400 с. – ISBN 978-3-030-47556-5.

159. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация / пер. с англ. Ю.Е. Благова, В.С. Катькало, Д.С. Славнова; науч. ред. В.С. Катькало. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

160. Холиков Н.Р. Институциональная среда внешнеэкономической деятельности в Республике Таджикистан. – Душанбе: Дониш, 2019. – 150 с.

161. Цехомский Н. В., Тихомиров Д. В. Развитие синдицированного финансирования инвестиционных проектов в РФ: фабрика проектного финансирования: монография / Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. — Санкт-Петербург: Изд-во МБИ им. Анатолия Собчака, 2024. — 151 с. — ISBN 978-5-4228-0170-1.

162. Чернов В.А. Экономический потенциал региона. – М.: Экономика, 2018. – 287 с.

163. Юнусов С. Технологии хранения и переработки сельхозпродукции в Таджикистане. – Душанбе, 2022. – 88 с.

164. Юсупов Х.Х. Сезонность перерабатывающей промышленности Таджикистана. – Душанбе: Сино, 2021. – 160 с.

Статьи и доклады

165. Abdimomynova A. Development Factors of Export Potential of the Region: Capabilities in Minerals and Infrastructure Sector // Academy of Strategic Management Journal. – 2018. – Vol. 17, Issue 3. – 11 p.

166. Balassa B. Trade Liberalization and "Revealed" Comparative Advantage // The Manchester School. – 1965. – Vol. 33, № 2. – P. 99–123.

167. Breiman L. Random Forests // Machine Learning. – 2001. – Vol. 45, №. 1. – P. 5–32.

168. Burges C.J.C. A Tutorial on Support Vector Machines for Pattern Recognition // Data Mining and Knowledge Discovery. – 1998. – Vol. 2, No. 2. – P. 121–167.

169. Cuervo–Cazurra A., Mudambi R., Pedersen T. Clarifying the relationships between institutions and global strategy // Global Strategy Journal. – 2018. – Vol. 8, № 1. – P. 3–14.

170. Demirdöğen A., Olhan E., Hasdemir M. Heterogeneous impact of agricultural support policies: evidence from Turkey // Environment, Development and Sustainability. – 2022. – Vol. 24, №. 10. – P. 12203–12225. – DOI: 10.1007/s10668-021-01941-9.

171. Enright M.J. Regional Clusters and Economic Development: A

Research Framework // Policy Studies Review. – 1996. – Vol. 13, № 1/2. – P. 83–98.

172. European Commission. Carbon Border Adjustment Mechanism Report 2023. Brussels: EC Publications, 2023. – 112 p.

173. Export Promotion Agency of Uzbekistan. Support Programs for Exporters. – Tashkent, 2022. – 89 p.

174. Export Promotion Agency of Uzbekistan. Training and Consulting Services. – Tashkent, 2023. – 56 p.

175. Gowen A., Garcia M. Artificial Intelligence and Machine Learning in Food Safety // Food Engineering Reviews. – 2022. – Vol. 14. – P. 1–18.

176. Hochreiter S., Schmidhuber J. Long Short–Term Memory // Neural Computation. – 1997. – Vol. 9, №. 8. – P. 1735–1780.

177. Ilyosov, A.A.U. Chinese experience in supporting industrial exports / A.A.U. Ilyosov // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – №. 2-7(70). – P. 47-52. – EDN SWVWMZ.

178. Jurakhonzoda R. Effect of Propiconazole Fungicide in Lemon Quality: Lemon Storing Experiment with the Chemical Method / R. Jurakhonzoda // Sciences of Europe. – Praha (Czech Republic), 2021. – Vol. 1, №. 70. – P. 68–72.

179. Krugman P. Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade // American Economic Review. – 1980. – Vol. 70, №. 5. – P. 950–959.

180. Manning L., Soon J.M. Food Fraud Vulnerability Assessment // British Food Journal. – 2019. – Vol. 121, №. 8. – P. 1769–1785.

181. Manning L., Soon J.M. Food Safety, Food Fraud and Food Defense: A Fast Evolving Literature // Trends in Food Science & Technology. – 2019. – Vol. 93. – P. 65–78.

182. OECD. Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Turkey. – Paris: OECD Publishing, 2016. – 196 p. – ISBN 978-92-64-26119-8. – DOI: 10.1787/9789264261198-en.

183. Orden D. U.S. Agricultural Trade Policy and Global Competitiveness // American Journal of Agricultural Economics. – 2020. – Vol. 102, №. 3. – P. 859–

875

184. Overview of the fruit and vegetable sector in Eurasian economic union countries / Food and Agriculture Organization of the United Nations. – Budapest: FAO, 2023. – 98 p.

185. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / trans. from English by I. Minervin. – Boston: Harvard Business School Press, 2014. – 592 p.

186. Prebisch R. The Economic Development of Latin America and Its Principal Problems. — Lake Success, N.Y.: United Nations, Department of Economic Affairs, 1950. — 59 p.

187. Rodrik D. The Paradox of Globalization // Economics of Transition. – 2017. – Vol. 25, №. 1. – P. 5–16.

188. Sims C.A. Macroeconomics and Reality // Econometrica. – 1980. – Vol. 48, №. 1. – P. 1–48.

189. Sousa C.M.P., He X., Lengler J., Tang L. Key determinants of SMEs' export performance: a resource–based view and contingency theory approach using potential mediators // Journal of Business & Industrial Marketing. – 2020. – Vol. 35, № 4. – P. 635–650.

190. Tanaka, H. Linear Regression Analysis with Fuzzy Model / H. Tanaka, S. Uejima, K. Asai // IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. – 1982. – Vol. 12, № 6. – P. 903–907.

191. Temimhan D. Analysis of Industry 4.0 Applications for Turkish Agriculture. – Paris: E3S Web of Conferences, 2024. – 11 p.

192. UzTrade. Participation of Uzbekistan in International Trade Fairs. – Tashkent, 2023. – 67 p.

193. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle // The Quarterly Journal of Economics. – 1966. – Vol. 80, №. 2. – P. 190–207.

194. Wallace K. The role of risk–based thinking in food safety // Food Protection Trends. – 2018. – Vol. 38. – P. 137–150.

195. Wang Y., Zhang Y. Cybersecurity in Food Supply Chains: A Review // Trends in Food Science & Technology. – 2024. – Vol. 135. – P. 1–12.

196. Wei P., Liu H., Xu C., Wen S. Green Food Certification and agri–food export quality: Evidence from China // Journal of Integrative Agriculture. – 2024. – Vol. 23, №. 3. – P. 1061–1074.

197. Williamson O.E. Transaction Cost Economics: Managing Contractual Relationships // Journal of Law and Economics. – 1979. – Vol. 22, №. 2. – P. 233–261.

198. Zhao S. et al. A review of convolutional neural networks in computer vision // Artificial Intelligence Review. – 2024. – Vol. 57, №. 99. – P. 1–43.

199. Авдулова Т.Н. Экспортный потенциал экономики: сущность, структура и факторы развития // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – № 6. – С. 14–22.

200. Агентство по экспорту Республики Таджикистан. Отчёт о реализации мер поддержки экспортёров пищевой промышленности. – Душанбе, 2024. – 95 с.

201. Адельгейм Е.Е. Система показателей оценки экспортного потенциала региона // Никоновские чтения. – 2017. – С. 13–16.

202. Азжеурова М.В., Игнатов М.В., Нурлыев Д.К. Экспортно–импортный потенциал: современное понимание // Экономика и социум. – 2025. – № 5 (202505). – С. 398–405.

203. Алимов Б.М., Саидов Н.А. Развитие пищевой промышленности Таджикистана: современные тенденции и перспективы // Вестник Таджикского национального университета. – Душанбе, 2020. – № 4. – С. 45–53.

204. Андреева Е.Л., Малышева Е.В. Теоретические подходы к исследованию экспортного потенциала национальной экономики // Журнал экономической теории. – 2020. – Т. 17. – № 2. – С. 267–275.

205. Андриевская, Н.М. Практико – ориентированное обучение в профессиональном образовании / Н.М. Андриевская // Научный альманах. –

2015. – № 7(9). – С. 244-246. – DOI 10.17117/na.2015.07.244. – EDN UGRWIL.

206. Асрорзода, У.С. Искусственный интеллект в малом и среднем бизнесе Таджикистана: от автоматизации к стратегическому развитию / У.С. Асрорзода, Б.Б. Болтаев // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – 2025. – № 1(56). – EDN ORTUKZ.

207. Афанасьева А.В., Нехорошков А.В. Экспортный потенциал предприятия: факторы и условия формирования // Вестник Казанского технологического университета. – 2021. – Т. 24, № 8. – С. 25–30.

208. Ахмедов Д. Перспективы развития фруктово–овощной переработки в Таджикистане // Аграрная экономика. – Душанбе, 2020. – № 3. – С. 18–27.

209. Бабаджанов, Д.Д. К вопросу организации производства экологически чистой продукции в аграрном секторе / Д.Д. Бабаджанов, М.К. Махмудов // Ученые записки Худжандского государственного университета им. академика Б. Гафурова. Серия: Естественные и экономические науки. – 2021. – Т. 58, № 3. – С. 130-133. – EDN TVKIRP.

210. Баранов В.А. Факторы формирования и реализации экспортного потенциала региона // Региональная экономика. – 2020. – № 4. – С. 76–83.

211. Батурина Э.А., Цветцых А.В. Экспортный потенциал России: сущность и оценка // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. – Т. 2, № 6. – С. 136–138.

212. Берикболова, У.Д. Мировой опыт повышения экспортного потенциала страны / У.Д. Берикболова, А. Казбайкызы, А. Жанибекова // Молодой ученый. – 2016. – № 5-5(109). – С. 44-47. – EDN VWLGGX.

213. Боровиков Д.А. Анализ и оценка экспортного потенциала промышленного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 2. – С. 487–500.

214. Будыкина, К.В. Современные подходы к риск - менеджменту в пищевой промышленности / К.В. Будыкина, С.В. Ходыревская // Качество

продукции: контроль, управление, повышение, планирование: сборник научных трудов 8-й Международной молодежной научно-практической конференции, Курск, 12 ноября 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 69-72. – EDN LKWZPL.

215. Васильченко А.В. Оценка экспортного потенциала страны и её регионов // Экономические исследования. – 2010. – № 3. – С. 21–35.

216. Волошина, Е.С. Теория и модель совокупной системы управления рисками при производстве пищевых продуктов / Е.С. Волошина, Н.И. Дунченко // Молочная промышленность. – 2024. – № 2. – С. 70-73. – DOI 10.21603/1019-8946-2024-2-3. – EDN FIVZAA.

217. Воробьева Н.В. Формирование и оценка экспортного потенциала аграрного региона (на примере Ставропольского края) // Вестник АПК Ставрополья. – 2012. – № 3 (7). – С. 66–69.

218. Герасименко О.А. Оценка процесса отбора частного партнера ГЧП–проектов в Российской Федерации / О.А. Герасименко // Пространственное развитие территорий: сборник научных трудов. – Белгород, 2020. – С. 40–44.

219. Герасимов А.Н., Громов Е.И., Скрипниченко Ю.С. и др. Модели и прогнозы экспортного потенциала региональной экономической системы // Регионология. – 2022. – Т. 30. – № 4. – С. 762–782.

220. Головин П.А. Институциональная среда как фактор развития экспортного потенциала // Экономика региона. – 2019. – № 4. – С. 64–72.

221. Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистан. Отчёт о состоянии промышленного сектора за 2023 год. – Душанбе, 2024. – 97 с.

222. Губарев В.А. О возможности повышения доли инновационной продукции в экспорте России // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5. – С. 45–52.

223. Гукежева М.Х. Влияние новой системы финансирования проектов с использованием эскроу – счетов на строительный рынок / М.Х. Гукежева //

Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5. – С. 940–945.

224. Гурина Г.А., Подряз С.А. Глобализационные вызовы стратегического управления экспортным потенциалом предприятий авиационного комплекса // Вестник экономической безопасности. – 2023. – № 2. – С. 112–125.

225. Джабаров Г.Н. Страхование дехканских (фермерских) хозяйств в условиях неравновесного состояния национальной экономики и основные пути его развития / Г.Н. Джабаров // Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. – 2021. – № 2. – С. 45–52.

226. Забродская, В.В. Механизм внедрения интеграции в отрасль АПК / В.В. Забродская // Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация: материалы докладов Международной научно-практической конференции: в 2-частях, Витебск, 28–29 октября 2009 года. Том Часть I. – Витебск: Витебский государственный технологический университет, 2009. – С. 212-215. – EDN WGEDBD.

227. Икромов Д.З. Экспортный потенциал Республики Таджикистан: проблемы и возможные пути их решения // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 391–414.

228. Исайнов, Х.Р. «зеленая» экономика: мировые тенденции и опыт Таджикистана / Х. Р. Исайнов // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2022. – № 1. – С. 42-50. – EDN VDAEHP.

229. Исакова М.А., Семенов Д.Н. Оценка экспортного потенциала предприятия: сущность и методологические подходы // Московский экономический журнал. – 2020. – № 12. – С. 122–129.

230. . Кодирзода, Д.Б. Совершенствование механизма стимулирования экспорта в условиях членства Республики Таджикистан в ВТО / Д.Б. Кодирзода, Ф.М. Гулзода. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2025. – 309 с. – EDN AVZLZJ.

231. Камолов С.Г., Капицын В.М., Воробьева Н.В. Экспортный потенциал территории: сущность и современное состояние // Научно–образовательный журнал. – 2019. – № 8 (2). – С. 16–24.

232. Карымсакова Ж.К., Керимова У.К., Хасанов Ш.Т. Инновационная деятельность в сельском хозяйстве Казахстана: подходы к оценке, приоритетные направления. Проблемы агрорынка. 2024;(4):14-24.

233. Киселёва О.В. Конкурентоспособность и экспортный потенциал: взаимосвязь и взаимозависимость // Международная экономика. – 2019. – № 7. – С. 12–18.

234. Козлова И.С. Ресурсный подход к оценке экспортного потенциала // Научные труды ВАВТ. – 2018. – № 2. – С. 41–47.

235. Крамлих О.Ю., Мишарин А.А., Николаева В.В. и др. Подходы к исследованию развития экспортного потенциала и импортозамещения малого и среднего бизнеса // Вектор экономики. – 2023. – № 8–1. – С. 45–58.

236. Латышева, А.И. Озонотехнологии как условие снижения экологических рисков в пищевой промышленности региона / А.И. Латышева // Экономика АПК Предуралья: Ежегодный сборник научных трудов по материалам Краевой научно-практической конференции, Пермь, 23 апреля 2024 года. – Пермь: ИПЦ Прокростъ, 2024. – С. 15-21. – EDN CTQQTP.

237. Лихачев А.Е., Спартак А.Н. Экспортный потенциал России в инновационных сегментах мирового рынка // Российский внешнеэкономический вестник. – 2017. – № 10. – С. 3–22.

238. Лихолетов В.В. Экспортный потенциал и конкурентоспособность продукции: взаимосвязь и оценка // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 2 (66). – С. 143–147.

239. Логинов М.П. Экспортный потенциал как основа системы международных экономических отношений // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 34. – С. 523–530.

240. Малышева Е.А. Формирование экспортного потенциала отрасли: теоретические аспекты // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 12.

– С. 55–59.

241. Медведева Е.С. Формирование экспортного потенциала предприятия в современных условиях // Экономика и управление. – 2016. – № 10 (132). – С. 28–33.

242. Мирзоев З.А. Демографическая динамика и рынок труда Таджикистана // Экономическая наука. – 2022. – № 6. – С. 44–53.

243. Михайлов Д.А. Экспортный потенциал национальной экономики: методология и практика // Экономика и управление. – 2018. – № 9. – С. 33–39.

244. Михайловский В.П. Формирование новой парадигмы развития внешнеэкономической деятельности региона // Российский экономический журнал. – 2006. – № 4. – С. 37–49.

245. Назаров Т.Н. Пищевая промышленность Таджикистана: проблемы и перспективы развития // Экономика Таджикистана: стратегия развития. – 2020. – № 3. – С. 45–58.

246. Оморова, З.К. "Зеленый коридор" продовольственным товарам и продукции" / З.К. Оморова, С.П. Тарасова, Э.Б. Капарова // Вестник Кыргызского национального аграрного университета им. К.И. Скрябина. – 2022. – № 1(60). – С. 97-102. – EDN VEDBUL.

247. Плужников А.И. Институциональные аспекты развития экспортного потенциала // Вопросы экономики и права. – 2021. – № 5. – С. 23–31.

248. Покровская И.Г. Маркетинговые инструменты оценки экспортного потенциала товара // Маркетинг и логистика. – 2020. – № 1 (27). – С. 120–128.

249. Растворцева С.Н., Колчинская Е.Э., Кравченко С.А. Методика оценки экспортного потенциала субъектов России // Экономические науки. – 2022. – № 5 (208). – С. 112–117.

250. Ромер П.М. Эндогенное технологическое изменение // Журнал политической экономии. – 1990. – Вып. 98, № 5, пт. 2. – С. 71–102.

251. Рузиев, А.Х. Стратегия развития пищевой промышленности и обеспечения продовольственной безопасности Таджикистана / А. Х. Рузиев // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 11. – С. 71-75. – EDN RSUWHP.

252. Рахимов, Р.К. О пороговом значении показателей экономической безопасности Республики Таджикистан / Р.К. Рахимов // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2013. – № 3(42). – С. 50-59. – EDN ROMVTB.

253. Савинов Ю.А., Орешкин В.А., Лебедев А.А. Экспортный потенциал отрасли по разработке и сбыту информационно–коммуникационных технологий // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – № 6. – С. 28–40.

254. Сафаров Р.М. Пищевая промышленность Таджикистана: пути интеграции в мировую экономику // Вестник Таджикского национального университета. – 2024. – № 2. – С. 55–63.

255. Сафонов В.И. Глобальные вызовы и адаптация экспортного потенциала стран СНГ // Экономика и прогнозирование. – 2022. – № 2. – С. 44–53.

256. Свободная экономическая зона «Сугд». Годовой отчет 2023. – Худжанд: Администрация СЭЗ, 2024. – 63 с.

257. Сухих Д.Г., Кац В.М. Методики оценки экспортного потенциала предприятия. Российский опыт // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2015. – № 2 (17). – С. 62–75.

258. Таможенная служба при Правительстве Республики Таджикистан. Доклад о модернизации таможенной системы Республики Таджикистан за 2021 год. – Душанбе, 2021. – 88 с.

259. Тихомиров, А.О. Экспортный потенциал: оценка формирования и использования / А.О. Тихомиров // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 14. – С. 46-50. – EDN ULXVJP.

260. Токарев Ю.М. Оценка и управление экспортным потенциалом промышленных предприятий // Вестник МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2012. – № 1. – С. 98–105.

261. Торгово–промышленная палата Республики Таджикистан. Содействие экспортной деятельности предприятий Республики Таджикистан: аналитический отчёт. – Душанбе: ТПП РТ, 2019. – 104 с.

262. Фролова Т.С. Инновации и экспортная конкурентоспособность предприятий // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2021. – № 10. – С. 85–91.

263. Хицкова Д.В. Реализация экспортного потенциала российских отраслей // Вестник науки и образования. – 2017. – № 5 (29). – Т. 1. – С. 47.

264. Ходжаев П.Д., Сафарова Л.Д. Оценка использования потенциала государственно-частного партнерства в сфере услуг Республики Таджикистан / П.Д. Ходжаев, Л.Д. Сафарова // Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. — 2015. — № 2/9 (190). — С. 163–167.

265. Ходжаев, П.Д. Совершенствование экономического механизма реализации промышленной политики в Республике Таджикистан / П.Д. Ходжаев, Ш.Ф. Сулаймонзода // Таджикистан и современный мир. – 2025. – № 2(90). – С. 178-187. – EDN RSSGIO.

266. Холиков Н.Р. Институциональные барьеры экспорта агропродовольственной продукции Таджикистана // Экономика и инновации. – 2023. – № 4. – С. 28–36.

267. Хоналиев, Н. Концептуальные основы перспектив развития пищевой промышленности Таджикистана / Н. Хоналиев // Экономика Таджикистана. – 2019. – № 3. – С. 60-65. – EDN WLSAKI.

268. Черногор, И.А. Оценка экспортного потенциала страны в сфере продовольственного рынка / И.А. Черногор // ЦИТИСЭ. – 2024. – № 4(42). – С. 415-428. – EDN LZTZDZ.

269. Чурсин, А.А. Оптимальное управление формированием цифровых компетенций персонала организаций в целях обеспечения национального

технологического суверенитета / А.А. Чурсин, А.А. Ефремов, С.В. Назюта // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 32, № 3. – С. 399-409. – DOI 10.22363/2313-2329-2024-32-3-399-409. – EDN MUNJAL.

270. Чурсин, А.А. Пандемия 2020: глобализация рисков / А.А. Чурсин, Е.С. Гаврилов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 6. – С. 191-197. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2020.06.01.022. – EDN KVFEJC.

271. Шум Н.М., Логинов М.П. Экспортный потенциал как основа системы международных экономических отношений региона // European Social Science Journal. – 2023. – № 5 (34). – С. 234–242.

Диссертации и авторефераты

272. Абылкасимова Ж.А. Формирование и реализация экспортного потенциала региона (на примере Восточно – Казахстанской области): дис. ... канд. экон. наук. – Алматы, 2016. – 145 с.

273. Аминов Д.Г. Механизм развития экспортного потенциала промышленности Республики Таджикистан: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14 – Москва, 2016. – 181 с.

274. Асрорзода У.С. Развитие торгово – экономического сотрудничества между Китайской Народной Республикой и стран Центральной Азии: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.14 / Асрорзода Убайдулло Саттор; [Место защиты: Тадж. нац. ун-т]. - Душанбе, 2021. - 307 с.

275. Камолов С.Г. Проблемы развития экспорта России в переходный период: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 – Москва, 1998. – 200 с.

276. Курбонзода, А.А. Совершенствование механизма финансового обеспечения импортозамещающего производства в современных условиях (на примере предприятий пищевой промышленности Республики Таджикистан): автореф. док. филос. (PhD): 6D050600 / А.А. Курбонзода. – Душанбе, – 2024. – 69 с.

277. Разумов П.Б. Социально культурные аспекты развития внешнеэкономического потенциала регионов России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.14. – М., 2010. – 176 с.

278. Раупов, К.С. Разработка концептуальных основ стратегии устойчивого развития пищевой отрасли промышленности Республики Таджикистан (на примере ОАО "Худжандский консервный комбинат"): специальность 08.00.14 "Мировая экономика": диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Раупов Комилчон Самиевич. – Москва, 2011. – 191 с. – EDN QFIUIR.

279. Русаков И.А. Управление развитием экспортного потенциала предприятий машиностроительного комплекса: автореф. дис. ... канд. экон. наук:. 08.00.14 – Саратов: Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, 2012. – 28 с.

280. Рябова И.Б. Формирование механизма экономического стимулирования экспорта на уровне региона: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. — Екатеринбург, 1997. — 20 с.

281. Савельев И.И. Развитие экспортного потенциала региона: На примере Владимировской области: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / И.И. Савельев. Владимир, 2011. - С. 9.

Электронный ресурс

282. Agro–Logistics Center to Transform Tajikistan's Agricultural Supply Chain // ICTTM.org. – 2024. – 4 Dec. [электронный ресурс]. URL: https://icttm.org (дата обращения: 27.11.2025).

283. Asian Development Bank. Impact of Nontariff Measures and Border Crossing Time and Costs: The Case of Perishable Goods Trade in the CAREC Region [электронный ресурс]. URL: https://www.adb.org/publications/nontariff–measures–border–crossing–time–costs–carec (дата обращения: 03.05.2026).

284. ASIA–Plus. ЕБРР подвёл итоги 9–летнего проекта по поддержке агробизнеса в Таджикистане [электронный ресурс]. URL:

https://asiaplustj.info/ru/news/tajikistan/society/20230601/ebrr–podvel–itogi–9–letnego–proekta–po–podderzhke–agrobiznesa–v–tadzhikistane (дата обращения: 05.05.2026).

285. Asia–Plus. Миллион за 4 года: Как Таджикистан намерен вырастить новое поколение профессионалов [электронный ресурс]. URL: https://www.asiaplustj.info/ru/news/tajikistan/society/20240903/million–za–4–goda–kak–tadzhikistan–nameren–virastit–novoe–pokolenie–professionalov (дата обращения: 15.05.2026).

286. BMEL. Export promotion programme for the German agri–food sector–2023 [электронный ресурс]. URL: https://www.bmel.de/EN/topics/international–affairs/foreign–trade–policy/export–promotion–programme–german–agri–food–sector.html (дата обращения: 21.11.2025).

287. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL). Foreign trade policy – Agricultural exports – 2023 [электронный ресурс]. URL: https://www.bmel.de/EN/topics/international–affairs/foreign–tradepolicy/–agricultural–exports.html (дата обращения: 21.11.2025).

288. Business France. The agricultural and agri–food sector–2024 [электронный ресурс]. URL: https://www.businessfrance.fr/en/invest–in–france/key–sectors/the–agricultural–and–agri–food–sector (дата обращения: 21.11.2025).

289. Caspian Post. Tajikistan Sees Sharp Growth in Key Food Sectors – 2025.08–August. [электронный ресурс]. URL: https://caspianpost.com/tajikistan/tajikistan–sees–sharp–growth–in–key–food–sectors (дата обращения: 17.06.2025).

290. Euler Hermes. Promotion of foreign trade– 2023. [электронный ресурс]. URL: https://www.exportkreditgarantien.de/en/knowledge/about–us/promotion–of–foreign–trade.html (дата обращения: 21.11.2025).

291. Eurasian Development Bank, Tajikistan join forces to build modern warehouse network and boost regional trade // Caspianpost.com. – 2025. – 23 Oct. [электронный ресурс]. URL: https://caspianpost.com (дата обращения:

27.11.2025).

292. European Commission. European Green Deal 2019. [электронный ресурс]. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities–2019–2024/european–green–deal_en (дата обращения: 12.01.2023).

293. European Commission. TRACES System – 2023. [электронный ресурс]. URL: https://food.ec.europa.eu/animals/traces_en (дата обращения: 21.11.2025).

294. European Investment Fund. The French Ministry of Agriculture and the EIF step up support for agricultural investment 2024. [электронный ресурс]. URL: https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/news/2025/french–ministry–of–agriculture–and–food–sovereignty–and–the–european–investment–fund–are–stepping–up–support–for–agricultural–investment–to–the–tune–of–eur2–billion.htm (дата обращения: 21.11.2025).

295. FAO. International push to improve food safety Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2019. – 12 Feb. [электронный ресурс]. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/International-push-to-improve-food-safety/en?utm (дата обращения: 24.09.2026).

296. FAOSTAT Country Profile: Tajikistan – Rome: FAO, 2024. [электронный ресурс]. URL: https://www.fao.org/countryprofiles–/index/en/?iso3=tjk (дата обращения: 11.01.2026).

297. France AgriMer. Export performance of the French agricultural product and foodstuffs sectors–2023. [электронный ресурс]. URL: https://www.franceagrimer.fr/content/download/71303/document/BIL–MULPERF_AGRI_AGRO_EXPORT_2022.pdf (дата обращения: 21.11.2025).

298. FreshPlaza. Moroccan agricultural exports to the EU have grown by 5% [электронный ресурс]. URL: https://www.freshplaza.com/africa/article/9667973–/moroccan–agriculturalexports–to–the–eu–have–grown–by–5/ (дата обращения: 02.05.2026).

299. Germany Trade & Invest (GTAI). Export Promotion– 2023. [электронный ресурс]. URL: https://gtai.de/gtai–en/meta/about–us/what–we–

do/export–promotion (дата обращения: 21.11.2023).

300. ITC Trade Map Database [электронный ресурс]. URL: https://www.trademap.org (дата обращения: 15.02.2026).

301. Khakimov, P. Agrifood trade in Tajikistan / P. Khakimov, T. Ashurov, J. Aliev, M. Goibov. – Budapest: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. – (FAO Investment Centre series). [электронный ресурс]. URL: https://ideas.repec.org/p/fpr/ceaspb/168644.html (дата обращения: 17.05.2026).

302. Ministry of Agriculture and Forestry of Turkey. National Agricultural Support Report 2023. – Ankara: TAGEM, 2023. [электронный ресурс]. URL: https://www.tarimorman.gov.tr (дата обращения: 21.11.2025).

303. OECD (2024), Диверсификация экспорта Республики Казахстан: институты, политика, инфраструктура, OECD Publishing, Paris, [электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.1787/b7fd0b55-ru (дата обращения: 24.09.2026).

304. OECD. [электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/02/boosting-the-internationalisation-of-firms-through-better-export-promotion-policies-in-uzbekistan_dd76ee69/4eadfc79-en.pdf (дата обращения: 24.09.2026)

305. Reuters. China raises 2025 budget for grain stockpiling – 2025. [электронный ресурс]. URL: https://www.reuters.com/world/china/china–raises–2025–budget–grain–stockpiling–targets–higher–domestic–output–2025–03–06/ (дата обращения: 15.11.2025).

306. Reuters. China seeks to boost food output with five–year smart farming plan–2024. [электронный ресурс]. URL: https://www.reuters.com/markets/asia/–china–seeks–boost–food–output–with–five–year–smart–farming–plan–2024–10–25/ (дата обращения: 15.11.2025).

307. SIAL Paris. SIAL Paris: the international food exhibition– 2024. [электронный ресурс]. URL: https://www.sialparis.com/en (дата обращения: 21.11.2025).

308. Statbase. Мировые данные по экспорту продовольствия

[электронный ресурс].URL: https://statbase.ru/data/food–exports–share/ (дата обращения: 20.04.2025).

309. State Grain Reserve Bureau. Official site [электронный ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/State_Grain_Reserve_Bureau (дата обращения: 15.11.2025).

310. Statistisches Bundesamt. Export value of food and animal feed from Germany in 2022 and 2023, by product group Statista, 2024. [электронный ресурс]. URL: https://www.statista.com/statistics/510284/food–and–feed–exports–by–product–group–germany/ (дата обращения: 21.11.2025).

311. Tajikistan's warehouse market emerges from the shadows: construction of modern logistics complexes has begun// Avesta.tj. – 2025. – 11 June. [электронный ресурс] URL: https://en.avesta.tj (дата обращения: 27.11.2025).

312. The Intelligence Layer for Agri-Food Trade [Электронный ресурс]. URL: https://www.tridge.com/news/tajik-producers-urged-to-create-infrastructure-for (дата обращения: 24.09.2026).

313. UN Food Systems Hub. France – National Pathway Toward Sustainable Food Systems–2023. [электронный ресурс]. URL: https://www.unfoodsystemshub.org/docs/unfoodsystemslibraries/national–pathways/france/2023–07–21—national–pathway–france—en.pdf (дата обращения: 21.11.2025).

314. USDA. Exporter Guide Annual – 2025. [электронный ресурс]. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReport ByFilName?fileName=Exporter%2BGuide%2BAnnual_Berlin_Germany_GM2025–0013 (дата обращения: 21.11.2025).

315. VOVWorld. Vietnam's agriculture affirms its role as the pillar of the economy [электронный ресурс]. URL: https://vovworld.vn/en–US/current–affairs/agriculture–affirms–its–role–as–the–pillar–of–the–economy–1164198 (дата обращения: 02.05.2026).

316. Wageningen University & Research. Strong growth in Dutch agricultural exports driven by European trade – 2025 [электронный ресурс].

URL: https://www.wur.nl/en/newsarticle/strong–growth–in–dutch–agricultural–exports–driven–by–european–trade.htm (дата обращения: 15.04.2025).

317. Wikipedia. Mutual recognition agreement [электронный ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Mutual_recognition_agreement (дата обращения: 16.05.2026).

318. World Bank. Tajikistan Economic Update: Summer 2024 –Washington, DC: World Bank, 2024 [электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/country/tajikistan/publication/economic–update–summer–2024 (дата обращения: 11.01.2026).

319. Актуальные новости Казахстана. Объёмы теневой торговли снижаются в Казахстане [электронный ресурс]. URL: https://24.kz/ru/news–/economyc/755383–objomy–tenevoj–torgovli–snizhayutsya–v–kazakhstane (дата обращение: 11.05.2026г.)

320. Вчера. Сегодня. Завтра. В Центральной Азии около 14 млн. тонн сельхозпродукции теряется или хранится в ненадлежащих условиях [электронный ресурс]. URL: https://time.kg/todaynews/ekonomika/292815–v–centralnoj–azii–okolo–14–mln–tonn–selhozprodukcii–terjaetsja–ili–hranitsja–v–nenadlezhaschih–uslovijah.html (дата обращение: 11.05.2026г.)

321. Группа Всемирного банка. Таджикистан демонстрирует сильный экономический рост, но уступает странам региона в уровне цифровизации торговли [электронный ресурс]. URL: https://www.vsemirnyjbank.org/ru/–news/press–release/2025/07/30/tajikistan–economic–update–2025 (дата обращение: 11.05.2026г.)

322. Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК). Внешняя торговля ЕАЭС с Таджикистаном (2020–2024) [электронный ресурс]. URL: https://eec.eaeunion.org (дата обращения: 04.11.2025).

323. Европейский банк реконструкции и развития [электронный ресурс]. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/evaluation/ Report–Banks–Evaluation–System–Full–Report.pdf (дата обращения: 04.11.2025).

324. Европейский банк реконструкции и развития. Синдицирование займов [электронный ресурс].URL: https://www.ebrd.com/sites/Satellite?–cid=1395237253447 (дата обращения: 6.05.2026).

325. Информационная Агентства Asia+. Таджикистан нарастил экспорт сельхозпродукции на 40% в 2025 году [электронный ресурс]. URL: https://asiaplus.news/2026/01/29/tadzhikistan–narastil–eksport–selhozprodukczii–na–40–v–2025–godu (дата обращение: 11.05.2026г.)

326. Информационно–познавательный портал о Таджикистане [электронный ресурс]. URL: http://www.tajik–gateway.org (дата обращения: 24.11.2024).

327. М.С. Оруджова, З.Р. Асадов, Р.К. Искендеров. Роль экспортного потенциала промышленных предприятий в развитии экономики и методы его расчета [электронный ресурс]. URL: https://financeman.ru/index.php/journal–/article/view/1211 (дата обращения: 15.10.2025).

328. Медиа групп Таджикистана «Азия–Плюс» [электронный ресурс]. URL: https://asiaplustj.info/en/node/342487 (дата обращения: 22.11.2024).

329. Межгосударственный статистический комитет Содружества Независимых Государств [электронный ресурс]. URL: https://new.cisstat.org/web/guest/tadjikistan (дата обращения: 15.01.2026).

330. Министерство Европы и иностранных дел Франции. Priority Export "Family": Agriculture and Agrifoods – 2023. [электронный ресурс]. URL: https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french–foreign–policy/economic–diplomacy–foreign–trade/supporting–french–businesses–abroad/priority–sectors–for–supporting–french–exports/article/priority–export–family–agriculture–and–agrifoods (дата обращения: 21.11.2025).

331. Народная газета. [электронный ресурс]. URL: http://narodnaya.tj/2026/01/22/potencial-est-no-barery-dlja-jeksporta-ostajutsja/#tabbed-1-categorised (дата обращения: 24.09.2026)

332. Народная газета. Доля сельского хозяйства в ВВП страны достигла

24,5% [электронный ресурс]. URL: https://narodnaya.tj/2025/01/16/dolja–selskogo–hozjajstva–v–vvp–strany–dostigla–24–5/ (дата обращения: 17.02.2026).

333. Национальная информационная агентство Таджикистана Ховар. Из Таджикистана в Россию экспортировано более 29 тысяч тонн сельскохозяйственной продукции [электронный ресурс]. URL: https://khovar.tj/rus/2025/10/iz–tadzhikistana–v–rossiyu–eksportirovano–bolee–29–tysyach–tonn–selskohozyajstvennoj–produktsii (дата обращение: 11.05.2026г.)

334. Национальная информационная агентство Ховар. 2022 год стал годом рекордного роста мировых цен на продовольствие [электронный ресурс]. URL: https://khovar.tj/rus/2023/02/2022–god–stal–godom–rekordnogo–rosta–mirovyh–tsen–na–prodovolstvie (дата обращения: 12.01.2026).

335. Новости ООН [электронный ресурс]. URL: https://news.un.org/ru/–story/2025/08/1466168 (дата обращения: 12.01.2026).

336. Салова Екатерина Владимировна ОБЪЕКТЫ СОВРЕМЕННЫХ БИОТЕХНОЛОГИЙ В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ // StudNet. 2022. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obekty-sovremennyh-biotehnologiy-v-pischevoy-promyshlennosti-i-selskom-hozyaystve (дата обращения: 10.10.2026).

337. Экономика Таджикистана [электронный ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Tajikistan (дата обращения: 22.03.2024).

338. 农业农村部办公厅."关于开展2025年农业国际贸易高质量发展优质主体培育工作的通知" [Notice on cultivating high–quality entities for international agricultural trade]. Beijing: Ministry of Agriculture, 2025. [электронный ресурс]. URL: https://reconnectchina.univie.ac.at/items/–67e409064abccd0168750274 (дата обращения: 15.11.2025).

339. Пиризода Д.С. и др. Развитие рынка зерна и зернопродуктов в

условиях кластеризации // Доклады Таджикской академии сельскохозяйственных наук. 2016. Т. 2. [электронный ресурс]. URL: https://istina.msu.ru/publications/article/310004531/ (дата обращения: 13.02.2026).

340. Одинаев Х.А., Махмадизода Ф.Б. Основные принципы и условия формирования агропродовольственных кластеров / Х.А. Одинаев, Ф.Б. Махмадизода // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2025. – № 10. – [электронный ресурс]. URL: https://ru.scribd.com/document/1065555228/%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0-10-25 (дата обращения: 10.05.2026).

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ (на языке оригинала):

А) Монографии:

[1–А] Раупов К.С., Шкваря Л.В., Русакович В.И. Республика Таджикистан в условиях глобализации: новые возможности и вызовы [Текст] – «Меъроч», Худжанд 2016. С. 396;

[2–А] Раупов К.С. Стратегияи ҷалби сармояи хориҷӣ дар рушди иқтисодиёти Тоҷикистон [Текст] – СИ Файзибоев М.М. "Меъроҷ", Хуҷанд 2024. – 268 саҳ.;

Б. Статьи опубликованные в рецензируемых журналах:

[3–А] Раупов К.С., Бабаджаниён Д.Д. Трансформация агропищевого комплекса Турции – ориентир для повышения продуктивности и экспортного потенциала Таджикистана [Текст] / К.С. Раупов, Д.Д. Бабаджаниён // Вестник МГПУ. Серия “Экономика”.2026г. №2 (48) С. 29-38;

[4–А] Раупов, К.С. Новые тенденции применения мер и инструментов государственной поддержки экспорта в странах - Недерланды и Франции / К.С. Раупов // Ученые записки Худжандского государственного университета им. академика Б. Гафурова. Серия: Естественные и экономические науки. – 2026. – № 1(76). – С. 187-194;

[5–А] Раупов К.С. Ключевые тенденции развития промышленности Таджикистана в 2020–2024 годах [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава (Научный журнал) Серия гуманитарных и экономических наук. 2026 г. №1/1 (143) С. 366–370;

[6–А] Раупов К.С. Отраслевые преимущества экспортного потенциала индустрии Таджикистана [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. Научный журнал. 2026 г. 1(61) С. 595–602;

[7–А] Раупов К.С. Механизм государственной поддержки экспорта: практики США и КНР [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Бохтарского

государственного университета имени Носира Хусрава (Научный журнал) Серия гуманитарных и экономических наук. 2025 г. №1/3(137) С. 574 – 577;

[8–А] Раупов К.С. Пищевая индустрия в аспекте интеграционных связи как инструмент роста эффективности [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава (Научный журнал) Серия гуманитарных и экономических наук. 2025 г. №1/1 (131) С. 388 – 391;

[9–А] Раупов К.С. Бободжонов Д.Д. Систематизация методологических подходов к экономической оценке экспортного потенциала [Текст] / К.С. Раупов, Д.Д. Бободжонов // Вестник Национальной академии наук Таджикистана, Отдел социальных наук. № 4, 2023. С. 66–72;

[10–А] Раупов К.С. Методы оценки экспортного потенциала в контексте международных институтов [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Национальной академии наук Таджикистана, Отдел социальных наук. № 2, 2023. С. 113–116;

[11–А] Раупов К.С. Республика Таджикистан на фоне экономических шоков и влияние пандемии COVID–19 [Текст] / К.С. Раупов // Пермского национального исследовательского политехнического университета. № 1. 2021 г. С. 169 –181;

[12–А] Раупов К.С. Модель зависимости социально–экономического развития Таджикистана от развития ее сельского хозяйства и промышленности [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Новосибирский Государственный Университет экономики и управления № 4. 2020 г. С. 136 – 143;

[13–А] Раупов К.С. Энергетический сектор Таджикистана: роль, анализ и перспективы в контексте развития конкурентоспособности и экспортного потенциала. [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Таджикского Национального Университета (Научный журнал). – Душанбе: 2020 г. № 9 С. 304 – 311;

[14–А] Раупов К.С. Обеспечение продовольственной безопасности: международный опыт и таджикская практика. [Текст] / К.С. Раупов //

Вестник Таджикского Национального Университета (Научный журнал). – Душанбе: 2019 г. № 8 С. 131 – 135;

[15–А] Раупов К.С. Разработка показателей экономико–математических моделей конкурентоспособности организации [Текст] / К.С. Раупов //Пермского национального исследовательского политехнического университета». № 2. 2019 г. С. 271 – 292;

[16–А] Раупов К.С. Экономико–математическая модель обобщенных показателей инноваций [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Московского городского педагогического университета Научный журнал Серия «Экономика» № 1 (19) 2019 г. С. 79 – 89;

[17–А] Раупов К.С. Исследование деятельности пищевой индустрии развитых стран по выявлению инструментов создания конкурентных преимуществ [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Новосибирский Государственный Университет экономики и управления № 1. 2018 г. С.254 – 264;

[18–А] Раупов К.С. Совершенствование деятельности предприятий пищевой промышленности на основе адаптации опыта развитых стран в Республике Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Таджикского Национального Университета (Научный журнал). – Душанбе: 2018 г. № 5 (193) С. 158 – 164;

[19–А] Раупов К.С. Исследование рынков сбыта продуктов пищевой промышленности Республики Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Вестник «Пермского национального исследовательского политехнического университета».№ 1. 2018 г. С. 242 – 252;

[20–А] Раупов К.С. Пищевая промышленность Республики Таджикистан: роль, конкурентные преимущества и перспективы развития в современных условиях [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Московского городского педагогического университета Научный журнал Серия «Экономика» № 1 (15). 2018 г. С. 8–21;

[21–А] Раупов К.С. Исследование стратеги по формирование конкурентных преимуществ пищевой промышленности развитых стран [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Новосибирский Государственный Университет экономики и управления «НГУЭУ» № 4. 2017 г. С. 252–258;

[22–А] Раупов К.С. Основные направления развития экспортных возможностей промышленности Республики Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Таджикского Национального Униерситета (Научный журнал). – Душанбе: 2017 г. № 2\5. Часть II.С. 117– 123;

[23–А] Раупов К.С. Нормативно–правовое и институциональное обеспечение экспортной деятельности Республики Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Новосибирский Государственный Университет экономики и управления «НГУЭУ» № 2. 2017 г. С. 243–248;

[24–А] Раупов К.С. Развитие экономики Республики Таджикистан в 1990–2015 гг. и формирование модели экономического роста [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Московского городского педагогического университета Научный журнал Серия «Экономика» № 2 (12). 2017 г. С. 8–22;

[25–А] Раупов К.С. Пути совершенствование таможенной политики Республики Таджикистана как фактор роста экспортного потенциала [Текст] / К.С. Раупов // Вестник ЮУрГУ. «Южно–Уральский государственный университет» Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 1. – С. 160–165;

[26–А] Раупов К.С. Анализ конкурентных факторов развития экспортного потенциала Республики Таджикистан. [Текст] / К.С. Раупов // Вестник ЮУрГУ. «Южно–Уральский государственный университет Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 4. – С. 144–150;

[27–А] Раупов К.С. Особенности рыночных реформ в Республике Таджикистан и формирование новой модели экономического развития [Текст] / К.С. Раупов // Вестник ЮУрГУ. «Южно–Уральский государственный университет Серия «Экономика и менеджмент». – 2016. – Т. 10, № 3. – С. 116–123;

[28–А] Раупов К.С. Исламский банкинг и перспиктивы его развития в Таджикистане [Текст] / К.С. Раупов // Вестник Таджикского Национального Униерситета (Научный журнал). – Душанбе: 2016 г. № 2\1 (193) С. 115– 118;

В. Научные статьи опубликованные в сборниках и других научно–литературных изданиях:

[29–А] Раупов К.С. Экспортный потенциал пищевой промышленности Таджикистана: анализ и проблемы. [Текст] / К.С. Раупов // Материалы Республиканской научно–практической конференции 14.10.2025 г. «Развитие предпринимательства в современную эпоху: состояние, возможности и перспективы». ГУ «Худжандский международный институт» ГУ Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана. Худжанд 2025 г. С. 18–27;

[30–А] Раупов К.С. Зарубежный опыт применения кредитных технологий в кредитных организациях [Текст] / К.С. Раупов // Материалы Международной научно–практической конференции 6–7 декабря 2024 г. «Актуальные вопросы финансов, бухгалтерского учёта и коммерческого права в современных условиях». ГУ “Худжандский международный институт” Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана. Худжанд. 2024 г. С. 207–214;

[31–А] Раупов К.С. Роль энергетического сектора в переходе к индустриально–аграрной модели [Текст] / К.С. Раупов //Материалы традиционной международной научно–практической конференции. «Развитие национальной промышленности и таджикской геологии в период независимости страны», 9 декабря 2023 г. Бустон. 2023. С. 67–69.;

[32–А] Раупов К.С. Таджикистан и Россия: приоритеты сотрудничества, привлечение инвестиций и перспективы развития [Текст] / К.С. Раупов // Материалы международной научно-теоретической конференции. «Создание благоприятного инвестиционного климата для осуществления быстрой

индустриализации страны» ТГУПБП, Март, 2022. Хуҷанд: Дабир. 2022. – 359с.;

[33–А] Раупов К.С. Елена Шибанова–Роенко. Адаптация Республики Таджикистан к кризисным экономическим шокам на фоне и под влиянием пандемии COVID–19 [Текст] / К.С. Раупов, Е.Ш. Роенко // Словацкого государственного технического университета. «Журнал менеджмента и экономики MANEKO» № 2/2020 г. С. 202–219;

[34–А] Раупов К.С. Международный опыт в обеспечении продовольственной безопасности [Текст] / К.С. Раупов // Вестник ПИТТУ имени академика М.С. Осими. № 1 (10), Худжанд. – 2019 г. С. 78–86;

[35–А] Раупов К.С. Природные ресурсы Республики Таджикистан как потенциальный фактор благоприятного развития экономики страны [Текст] / К.С. Раупов // Словацкого государственного технического университета. «Журнал менеджмента и экономики MANEKO» № 2/2019 г. С. 197–204;

[36–А] Раупов К.С. Текущее положение и пути обеспечения экономической безопасности Таджикистана в условиях глобализации. [Текст] / К.С. Раупов // Международная научно–практическая конференция «Проблемы устойчивости социально – экономического развития в условиях глобализации: национальные и региональные аспекты» ТНУ. Душанбе, 27 – 28 ноябрь, 2018 г. С. 334 – 339;

[37–А] Раупов К.С. Сравнительная оценка современных угроз обеспечению экономической безопасности Республики Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Вестник ПИТТУ имени академика М.С. Осими.№ 2 (7), Худжанд – 2018. С. 89–101;

[38–А] Раупов К.С. Республика Таджикистан: состояние пищевой промышленности и рынков сбыта ее продукции, продовольственная обеспеченность населения [Текст] / К.С. Раупов // Словацкого государственного технического университета. «Журнал менеджмента и экономики MANEKO» № 2–2017 г. С. 250–261;

[39–А] Раупов К.С. Государственно–частное партнёрство – новая возможность для реализации инфраструктурных проектов в Республике Таджикистан в глобальном контексте. [Текст] / К.С. Раупов // II–ой Международную научно–практическую конференция «Проблемы устойчивого социально–экономического развития в условиях глобализации: национальные и региональные аспекты». Таджикского национального университета Душанбе – 2016 г. С. 160 – 170;

[40–А] Раупов К.С. Внешнеэкономические связи Республики Таджикистан с Китаем: перспективы и проблемы [Текст] / К.С. Раупов // Международная научно–практическая конференция «Государства Центральной Азии в условиях глобализации: проблемы и пути развития» ТГУПБП, Худжанд, – 2016 г. С. 223–229;

[41–А] Раупов К.С. Денежные переводы трудовых мигрантов как форма поддержания платежного баланса Республики Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Международная научно – практическая конференция «Сотрудничество Республики Таджикистан с Российской Федерацией в новых условиях мировой политики», ТГУПБП, Худжанд, – 2016 г. С. 228–291;

[42–А] Раупов К.С. Государственно–частное партнёрство как действенная форма привлечения финансовых ресурсов в инновационно – инвестиционную деятельность в Республике Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Материалы республиканский научно–теоретической конференций на тему «Устойчивое развитие денежного–кредитных отношений как фактор ускорения темпов роста реального сектора экономике» ТНУ г. Душанбе, 22.04.2016 г. С. 28–35;

[43–А] Раупов К.С. Развитие и реализация государственно–частного партнёрства в Республике Таджикистан [Текст] / К.С. Раупов // Научно – политический журнал Института Государственного Управления при президенте Республики Таджикистан. № 4 (28) Октябрь–декабрь–2015года. С 211–218 стр.;

[44–А] Раупов К.С. Механизм мотивации государством промышленных предприятий к разработке и внедрению инновационных технологий [Текст] / К.С. Раупов // Материалы II–ой Международной научно – практической конференции на тему «Перспективы и факторы обеспечения устойчивого развития Экономики» ПИТТУ, Худжанд –2015 г. – С. 2015 – 2019.

Приложение 1

Обзор авторских интерпретаций понятия «экспортный потенциал» по уровням анализа (страна, регион, отрасль, предприятие, товар)

Автор	Понятие / цитата
«Экспортный потенциал страны»	
Батурина Э.А., Цветцых А.В. [211]	Экспортный потенциал – способность государства экспортировать имеющиеся или производимые им ресурсы, продукты.
Савинов Ю.А. и др. [253]	«Экспортный потенциал – это способность всего комплекса отраслей национальной экономики, её отдельных отраслей и национальных компаний создавать требуемое количество конкурентоспособной продукции на экспорт».
Камолов С.Г. [230]	«Экспортный потенциал – это способность экономической системы производить товары, технологии и услуги, конкурентоспособные на мировых рынках с использованием существующих ресурсов и инфраструктуры».
Васильченко А.В. [215]	«Экспортный потенциал – это обобщённая оценка существующих и неиспользуемых возможностей страны, региона, отрасли или предприятия для экспорта товаров и услуг».
Абдимомынова А. [165]	«Экспортный потенциал – комплексное явление, включающее как природно-ресурсную базу, так и состояние региональной экономики, обеспечивающее научно-технический прогресс».
Сюй Хань [189]	«Экспортный потенциал – это сложное явление, которое включает в себя базу природных ресурсов, обеспечивающую стране научно-исследовательский и технологический прогресс, технологическое, промышленное и социально-культурное развитие для достижения устойчивых темпов экспортной переработки и высокого уровня жизни».
Андреева Е.Л., Малышева Е.В. [204]	«Экспортным потенциалом национальной экономики следует понимать способность государства создавать условия для развития национальной экономики за счёт успешной реализации внешнеторговой политики, нацеленной на углубление процесса участия страны в международном разделении труда».
Хицкова Д.В. [263]	«Экспортный потенциал страны – это способность отраслей национальной экономики, национальных компаний создавать конкурентоспособные продукты и услуги и экспортировать их на внешние рынки».
Лихачев А.Е., Спартак А.Н. [237]	«Экспортный потенциал как способность экономики производить конкурентоспособную продукцию для мировых рынков в инновационных сегментах, подчёркивая роль санкций и геополитики в его реализации».
Берикболова У.Д., Казбайкызы А., Жанибекова А. [212]	«В экспортном потенциале – ключ к реформированию экономики через создание благоприятных условий роста».
Икромов Д.З. [227]	«Экспортный потенциал трактуется как комплексное явление, интегрирующее базу природных ресурсов с научно-технологическим прогрессом для устойчивого экспорта и экономического роста».
Воробьева Н.В. [217]	«Создавать и производить конкурентоспособную продукцию и услуги на экспорт, продвигать их на внешнем рынке, выгодно

Автор	Понятие / цитата
	реализовывать и обеспечивать требуемый уровень обслуживания».
Разумов П.Б. [277]	«Характеризуется совокупностью сбалансированных ресурсов, необходимых для организации и осуществления экспортной деятельности».
Экспортный потенциал региона»	
Автор	**Понятие / цитата**
Логинов М.П. [239]	«Как общий объём производства продукции на территории для выхода на внешние рынки с целью прибыли и повышения социально-экономического статуса региона».
Малышева Е.А. [240]	«Экспортный потенциал региона как совокупность природно-ресурсных, производственных и инфраструктурных возможностей, обеспечивающих выпуск конкурентоспособной продукции, ориентированной на внешние рынки».
Дьякова Н.П. [231]	«Экспортным потенциалом региона понимается совокупность возможностей и способностей региональной экономики выполнять экспортные функции, обеспечивая устойчивое участие региона во внешнеэкономических связях».
Баранов В.А. [210]	«Факторы формирования и реализации экспортного потенциала региона».
Плужников А.И. [258]	«Система институтов, норм, правил и инфраструктуры, обеспечивающих функционирование экспортно-ориентированных субъектов».
Михайловский В.П. [244]	«Представлено возможностью использования технологических, трудовых, интегральных, природных и других ресурсов территории в структуре мировых кооперационных связей».
Абылкасимова Ж.А. [272]	«Определяют его как имеющиеся и потенциальные совокупные возможности экспорта продукции, опирающиеся на устойчивые внешние и внутренние взаимосвязи, с учётом региональной специфики конкурентоспособного производства при эффективном и природосберегающем типе использования ресурсной базы региона».
Азжеурова М.В. и др. [202]	«Внешнеторговый потенциал региона как совокупность экономических и ресурсных возможностей, которыми обладает регион для осуществления внешнеторговых операций, связанных с географическими, экономическими, технологическими, социальными и другими особенностями региона».
Рябова И.Б. [280]	«Экспортный потенциал региона как потенциал, оцениваемый с учётом определения его экспортной базы, имеющий в своей основе количественное измерение внутренних экспортных возможностей региона и ёмкость потребления иностранного рынка».
Губайдуллина Т., Якупов А. [131]	«Экспортный потенциал региона как способность региональной экономической системы экспортировать имеющиеся или произведённые ресурсы и продукцию, конкурентоспособные на мировых рынках, а по своей экономической сути — как инструмент активизации существующих и потенциальных конкурентных преимуществ российской экономики в международном разделении труда».
«Экспортный потенциал отрасли»	
Автор	**Понятие / цитата**

Автор	Понятие / цитата
Субботенко А.И. [156]	«Совокупность имеющихся у предприятия (отраслевой единицы) ресурсов и возможностей для производства конкурентоспособной продукции, её реализации и обслуживания на внешних рынках».
Адельгейм Е.Е. [201]	«Экспортный потенциал региона/отрасли рассматривается через систему показателей оценки и характеризует возможности для экспорта».
Райзберг Б.А. и др. [148]	«Возможная способность страны (или субъекта) реализовывать имеющиеся или производимые ресурсы/продукцию на внешних рынках».
Русаков И.А. [252]	«Совокупная способность предприятия (отраслевой единицы), основанная на его производственных и экономических возможностях, осуществлять продажи за рубеж и участвовать в международных кооперационных процессах».
«Экспортный потенциал предприятия»	
Автор	**Понятие / цитата**
Медведева Е.С. [241]	«Способность предприятия производить и поставлять на зарубежные рынки конкурентоспособные товары и услуги в объёмах, обеспечивающих максимальную экономическую выгоду».
Новицкий Н.Н. [143]	«Максимально возможный объём экспорта продукции предприятия при наиболее полном использовании его ресурсов и имеющихся преимуществ».
Боровиков Д.А. [213]	«Комплексная способность промышленного предприятия осуществлять внешнеэкономическую деятельность и эффективно наращивать объёмы экспорта».
Русаков И.А. [252]	«Совокупная способность предприятия, основанная на его производственных и экономических возможностях, осуществлять продажи за рубеж и участвовать в международных кооперационных процессах».
«Экспортный потенциал товара»	
Автор	**Понятие / цитата**
Лихолетов В.В. [238]	«Совокупность потребительских свойств товара (качество, дизайн, упаковка, цена) и его соответствие требованиям внешнего рынка».
Токарев Ю.М. [260]	«Характеризуется наличием у товара уникальных, востребованных на внешних рынках свойств и возможностей для его эффективного сбыта и сервисного обслуживания за рубежом».
Кругман П., Обстфельд М. [137]	«Определяется наличием у товара сравнительного или абсолютного преимущества перед иностранными аналогами».
Покровская И.Г. [248]	«Маркетинговая и логистическая готовность товара к продвижению и продаже на внешних рынках с учётом таможенных и нетарифных барьеров».
Исакова М.А., Семенов Д.Н. [229]	«Совокупность характеристик товара, обеспечивающих его конкурентную позицию на мировом рынке».

Приложение 2

Интегральные индексы ЭП

Индекс	Содержание характеристики/что показывает	Формула	Расшифровка формулы	Плюсы (+)	Минусы (-)
Ресурсный индекс (R)	Производственные мощности, сырье, труд, энергия/ Интегральную обеспеченность страны/отрасли ресурсами для экспорта.	$R = \Sigma r_i w_i$	- r_i - значение i-го ресурсного показателя (сырьё, труд, мощности, энергия). - w_i - весовой коэффициент важности показателя (0-1). - $\sum$ - суммирование всех ресурсных параметров.	Высокая обеспеченность ресурсами	Дефицит ресурсов, низкая эффективность
Институциональный индекс (I)	Регулирование, логистика, торговые барьеры/Насколько институциональная среда способствует или препятствует экспорту.	$I = Qрег/Сбарр$	- Qрег - качество регулирования (скорость процедур, прозрачность, логистика). - Сбарр - уровень барьеров (тарифы, бюрократия, санкции).	Снижение барьеров, WTO	Санкции, тарифы
Рыночный индекс (M)	Спрос, конкуренция, ценовая конкурентоспособность/Ценовую конкурентоспособность и рыночный потенциал продукта.	$M = (P/Z) \times K$	- P - цена продукции на внешнем рынке. - Z - издержки производства/экспорта (себестоимость). - K - коэффициент дифференциации (уникальность, органика, бренд).	Высокий спрос, премиальные рынки	Высокая конкуренция
Технологический индекс (T)	Инновации, автоматизация, биотехнологии/ Уровень технологичности и эффективности производства.	$T = VA/L$	- VA - добавленная стоимость продукции. - L - трудозатраты (человеко-часы, занятость).	Инновации, R&D	Устаревшие технологии
Стандартизация и качество (S)	ISO, HACCP, Halal, EU Organic/ Готовность продукции соответствовать требованиям	$S = \Sigma s_i w_i$	- si - наличие сертификата (ISO 22000, HACCP, Halal, EU Organic, GlobalG.A.P.).	Наличие сертификатов	Нарушения качества

Индекс	Содержание характеристики/что показывает	Формула	Расшифровка формулы	Плюсы (+)	Минусы (-)
	внешних рынков.		- w_i - вес значимости сертификата на мировом рынке.		
ESG-индекс	Экология, социальная ответственность, управление/Степень устойчивости компании по международным стандартам.	ESG = (E+S+G)/3	- E -экологическая устойчивость (углеродный след, отходы). - S - социальная ответственность (занятость, безопасность). - G - управление (прозрачность, анти-коррупционность).	Устойчивое производство	Экологические нарушения
Бренд-индекс (B)	Репутация бренда, маркетинг/Силу бренда на международном рынке.	$B = \Sigma\, b_i\, w_i$	- bi - параметр бренда (узнаваемость, репутация, маркетинговая активность). - wi - значимость параметра.	Сильный бренд	Низкая узнаваемость
Геоэкономический индекс (G)	Глобальные риски, политическая стабильность/ Уровень геополитической и рыночной нестабильности.	$G = p \times d$	- p - вероятность риска (политический, логистический, климатический). - d - ущерб при наступлении риска.	Стабильность	Волатильность
Интегральный индекс EP	Сводный итог/ Итоговый интегральный уровень экспортного потенциала страны/отрасли.	$EP = \alpha R + \beta I + \gamma M + \delta T + \eta S + \theta B + \kappa ESG - \lambda G$	- α,β,γ,δ,η,θ,κ - весовые коэффициенты значимости (определяются экспертом). - R,I,M,T,S,B,ESG,G - индексы, рассчитанные ранее. - λ - коэффициент «штрафа» за риски.	Синергия факторов	Низкие значения в блоках

Источник: Составлено автором на основе [2; 71; 73; 137; 144; 147]

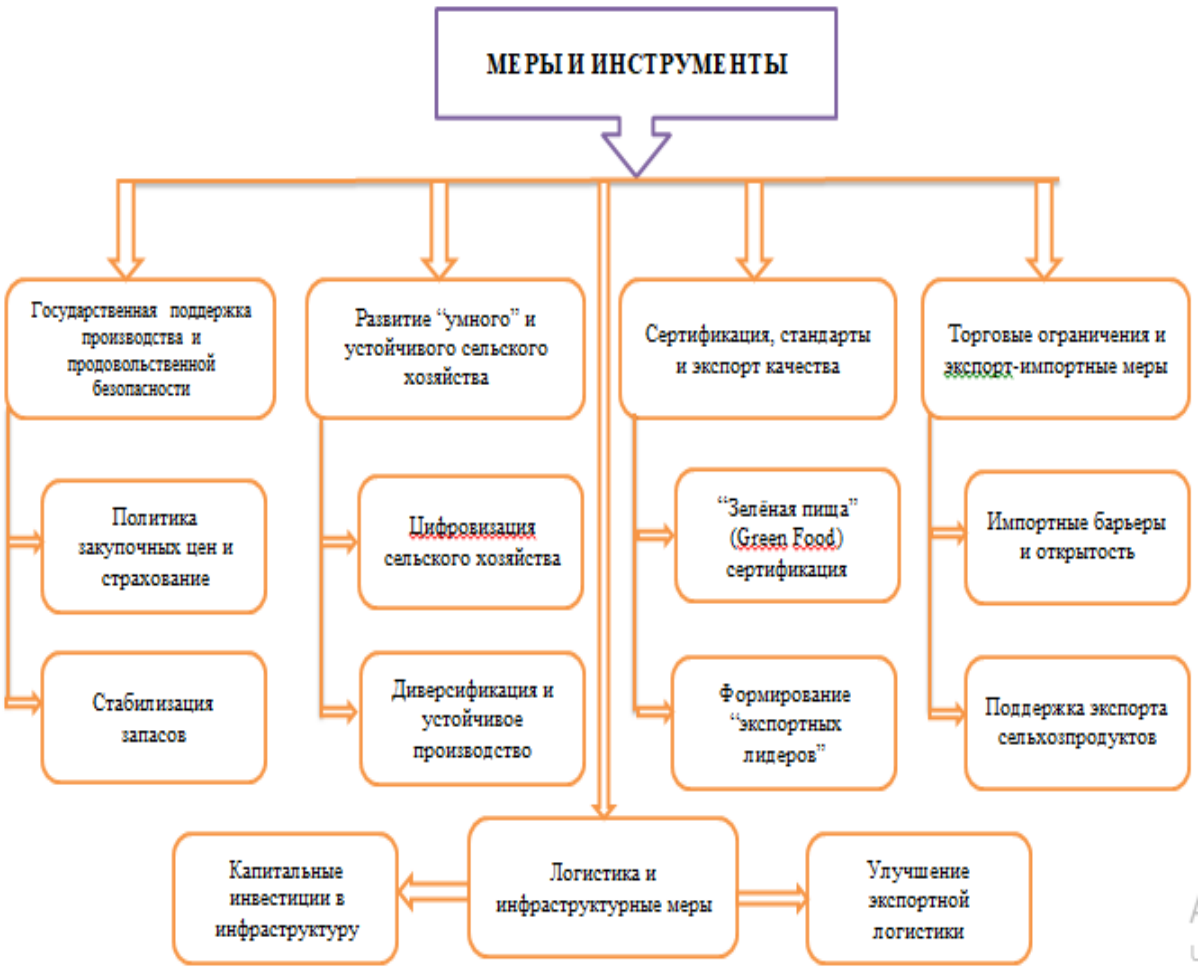
Приложение 3

Многоуровневая система финансовой поддержки экспортёров в США

Название	Сущность	Функция
Программа GSM-102	Программа гарантирования экспортных кредитов, управляемая USDA, предоставляет гарантии по краткосрочным кредитам иностранным покупателям американской продукции	-снижать стоимость заемных средств; -расширять спрос на рынках развивающихся стран; -уменьшать риски банков; -облегчать заключение крупных контрактов.
Программа гарантийного обслуживания (FGP)	Facility Guarantee Program - (FGP) финансирует зарубежные проекты, создающие инфраструктуру для импорта американской продукции - элеваторы, перерабатывающие мощности, логистические терминалы. США фактически «строят» внешние рынки под собственные товары.	
Инструменты Экспортно-импортного банка США	ЭКСИМ Банк (EXIM Bank) страхует риски невыплаты по экспортным контрактам, предоставляет кредитные линии, гарантии и финансирование сделок, поддерживая экспортеров, особенно малые предприятия.	Страхование поставок мяса, зерновых, молочной продукции, орехов и сои.
Поддержка МСП через управление по делам малого бизнеса (SBA)	Агентство малого бизнеса предоставляет льготные кредиты, экспортные гарантии и образовательные программы. Это снижает барьеры входа малых производителей на международные рынки.	

Источник: Соствлено атором на основе [49; 183]

Приложение 4



Меры и инструменты поддержки экспорта ПП в КНР

Источник: Составлено автором

Приложение 5

Внутренние проблемы повышения ЭПППТ

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
1.1	Дефицит водных ресурсов и неэффективность ирригационных систем	Устаревшие ирригационные системы (более 70% каналов требуют ремонта) приводят к значительным потерям воды (до 40% при транспортировке). Экономическая эффективность использования воды в сельском хозяйстве составляет 0,21 долл. США/м³, что существенно ниже среднемировых показателей. Засоление почв затрагивает 97% орошаемых земель. Отсутствие надежного электроснабжения насосных станций усугубляет ситуацию в вегетационный период.	Снижает урожайность сельскохозяйственных культур (пшеница – 2,2 т/га, что на 40–50% ниже потенциала), ухудшает качество сырья и ограничивает объемы производства, доступные для переработки и последующего экспорта.
1.2	Дефицит инфраструктуры хранения и логистики	Обеспеченность современными холодильными складами составляет менее 30% от потребности. Отсутствие специализированных хранилищ с регулируемой газовой средой приводит к потерям плодоовощной продукции на этапах хранения и транспортировки в размере 25–35% от валового сбора. Состояние региональных дорог (70% не соответствуют нормативным требованиям) увеличивает время доставки и повышает риски порчи скоропортящихся товаров.	Сокращает доступные для экспорта объемы продукции, ухудшает товарный вид (механические повреждения, подмораживание, плесневение), увеличивает себестоимость экспортных поставок на 15–20% за счет логистических издержек и потерь качества.
1.3	Ограниченный доступ к финансовым ресурсам	Ставки по коммерческим кредитам для агроперерабатывающих предприятий составляют 20–24% годовых при отсутствии специализированных программ долгосрочного финансирования (свыше 3–5 лет). Государственные расходы на сельское хозяйство не превышают 1% ВВП, при этом около 54% инвестиций в отрасль формируется за счет международных доноров. Механизмы страхования урожая и лизинга оборудования развиты недостаточно.	Ограничивает возможности технологической модернизации, приобретения современного оборудования, внедрения систем качества. Следствием является низкая загрузка перерабатывающих мощностей (менее 66%), высокая себестоимость продукции и снижение ценовой конкурентоспособности на внешних рынках.

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
1.4	Технологическая отсталость и низкая производительность	Изношенность оборудования в перерабатывающем секторе превышает 50%. Использование неадаптированных импортных семян (до 70% от общего объема) и внесение удобрений в объеме 50–70% от рекомендуемых норм снижает урожайность и качество сырья. Парк сельскохозяйственной техники сократился на 74% по сравнению с 1991 годом. Расходы на исследования и разработки в АПК составляют лишь 0,7% отраслевого бюджета.	Формирует разрыв в производительности (урожайность зерновых в 1,5–2 раза ниже, чем в Узбекистане и Казахстане), ухудшает качественные характеристики сырья (высокий уровень нитратов, пораженность вредителями), ограничивает возможности производства продукции с высокой добавленной стоимостью.
1.5	Кадровый дефицит и недостаток квалифицированных специалистов	Доля работников сельскохозяйственного и перерабатывающего секторов, имеющих профильное образование, не превышает 40%. Система профессионального образования не ориентирована на подготовку технологов пищевого производства, инженеров холодильного оборудования, специалистов по стандартизации и сертификации. Охват фермерских хозяйств услугами по распространению знаний (extension services) составляет менее 10%.	Приводит к применению неэффективных технологий, низкому качеству переработки, несоответствию продукции международным стандартам (ISO 22000, HACCP, GlobalG.A.P.). Потери от несоответствия качественным требованиям достигают 20% потенциального экспорта, ограничивается доступ к премиальным рыночным сегментам.
1.6	Институциональные барьеры и фрагментация управления	Сохранение государственной собственности на землю с передаваемыми правами пользования создает неопределенность для долгосрочных инвестиций. Перегрузка пастбищ (205% от нормативной емкости в 2022 г.) ведет к их деградации. Коррупционные риски при регистрации, лицензировании и сертификации повышают транзакционные издержки. Отсутствует эффективная координация между министерствами сельского хозяйства, промышленности и торговли.	Снижает инвестиционную привлекательность отрасли, замедляет процедуры сертификации экспортной продукции, ограничивает возможности стратегического планирования. Следствием является низкая продуктивность

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
			животноводства (удой молока 723 л/год на корову, что в 2,6 раза ниже, чем в Кыргызстане) и недостаточный уровень самообеспеченности (по молоку – 46,5%).
1.7	Высокая энергоемкость производства	Доля энергозатрат в себестоимости переработанной пищевой продукции достигает 25–30%, что в 1,5–2 раза выше аналогичных показателей в странах-конкурентах (Узбекистан, Казахстан, Турция). Использование устаревшего оборудования и отсутствие энергосберегающих технологий усугубляют ситуацию. Стоимость электроэнергии для промышленных предприятий остается высокой при нестабильном энергоснабжении в осенне-зимний период.	Формирует неблагоприятный ценовой профиль экспортной продукции. Затраты на выращивание одного гектара сельскохозяйственных культур превышают 10 тыс. сомони, что в 2 раза выше, чем в соседних странах при сопоставимой урожайности. Снижается маржинальность экспортных операций, экспорт переориентируется на сырьевые товары с низкой добавленной стоимостью.
1.8	Низкий уровень диверсификации производства и экспорта	Сохраняется доминирование хлопководства (занимает 60–70% посевных площадей в отдельных регионах), что ограничивает земли под продовольственные культуры. Экспортная корзина характеризуется узкой номенклатурой: сухофрукты, свежие фрукты, овощи, первичное сырье. Доля продукции с высокой степенью переработки в общем объеме экспорта продовольствия не превышает 10–12%.	Создает зависимость экспортных доходов от ценовой конъюнктуры на ограниченный набор сырьевых товаров. Страна теряет потенциальную добавленную стоимость, которая могла бы быть создана при глубокой переработке сырья внутри страны. Ограничивается возможность выхода на премиальные рыночные ниши.
1.9	Низкий уровень	Доля фермерских хозяйств, участвующих в устойчивых	Приводит к ценовой волатильности

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
	кооперации производителей	договорных отношениях с перерабатывающими предприятиями, не превышает 12–15%. Отсутствие эффективных сельскохозяйственных кооперативов и отраслевых ассоциаций препятствует консолидации предложения, стандартизации сырья и совместному выходу на экспортные рынки. Преобладание мелкотоварного производства с фрагментированными земельными участками.	на сырье, нестабильности поставок перерабатывающим предприятиям, росту транзакционных издержек. Мелкие производители не имеют доступа к экспортным каналам и вынуждены реализовывать продукцию посредникам по заниженным ценам.
1.10	Несоответствие международным стандартам качества и безопасности	Доля предприятий пищевой промышленности, внедривших системы менеджмента качества на основе международных стандартов (ISO 22000, HACCP, GlobalG.A.P., Halal), составляет 10–12%. Отсутствуют аккредитованные лаборатории для проведения сертификационных испытаний по требованиям ЕС, Китая и стран Персидского залива. Системы прослеживаемости продукции (Track & Trace) внедрены фрагментарно.	Препятствует доступу на премиальные экспортные рынки (ЕС, Ближний Восток, Китай). Фиксируются случаи запрета на ввоз таджикской продукции из-за превышения максимально допустимых уровней пестицидов, микотоксинов, наличия карантинных объектов. Потенциал роста экспорта при условии сертификации оценивается в 20–30%.

Источник: Составлено автором на основе данных: [9;10; 36; 51; 106; 114; 300]

Приложение 6

Внешние проблемы повышения ЭПППТ

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
2.1	Изменение климата и возрастающие природные риски	Таяние ледников (основного источника водных ресурсов) ускоряется, прогнозируется сокращение стока рек на 30–40% к 2050 году. Учащение засух, наводнений и пылевых бурь снижает устойчивость сельскохозяйственного производства. Деградация земель (эрозия, засоление, истощение питательных веществ) затрагивает 97% орошаемых площадей. Сельское хозяйство генерирует 40% парниковых газов страны.	Прогнозируется снижение урожайности пшеницы на 16%, овощей – на 36% к 2050 году. Ежегодные экономические потери в агросекторе оцениваются в 50–132 млн. долл. США к 2030 году. Нестабильность производства подрывает надежность экспортных поставок, снижает конкурентоспособность таджикской продукции на глобальных рынках, требует дополнительных инвестиций в адаптацию.
2.2	Торговые барьеры и нетарифные ограничения	Ужесточение требований импортеров к безопасности пищевой продукции (максимальные уровни пестицидов, микотоксинов, патогенов). Сложность процедур подтверждения соответствия требованиям ЕС, ЕАЭС, Китая. Таможенные задержки на границах транзитных государств. Несогласованность статистических данных об экспорте (расхождения до 1,8 раза между национальными и международными источниками). Отсутствие экспортных субсидий в рамках обязательств ВТО.	Увеличивает время и стоимость выхода на экспортные рынки. Логистические издержки возрастают на 15–20% за счет простоев и дополнительных проверок. Фиксируются случаи возврата или уничтожения таджикской продукции (сухофрукты, свежие фрукты) из-за несоответствия требованиям безопасности. Доля стран СНГ в агроэкспорте сохраняется на уровне 60–70%, что указывает на ограниченную географическую диверсификацию.
2.3	Высокая конкуренция на региональных и глобальных рынках	Усиление конкурентного давления со стороны Узбекистана (активная модернизация переработки, логистики, упаковки), Казахстана (развитие экспортной инфраструктуры, мукомольной отрасли), Турции и Китая (масштабные инвестиции в агропереработку, маркетинг). Урожайность пшеницы в Узбекистане достигает 4,5 т/га против 2,2 т/га в Таджикистане. Более низкие	Таджикская продукция проигрывает ценовую конкуренцию на рынках России, Казахстана, Афганистана. Экспорт свежего лука, моркови, яблок становится нерентабельным при удалении от границы. Сухофрукты и орехи испытывают ценовое давление со стороны продукции Узбекистана и Ирана. Доля Таджикистана в региональном агроэкспорте остается незначительной (менее 5%).

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
		логистические издержки конкурентов (на 30–50%) и лучшее качество упаковки.	
2.4	Зависимость от импорта критических ресурсов	Импорт семян (особенно овощных культур) составляет 70–80% потребности. Удобрения импортируются на 80–90%, средства защиты растений – на 95%. Зависимость от импорта оборудования, запасных частей, упаковочных материалов. Рост цен на продовольствие во время глобальных кризисов (в период пандемии COVID-19 цены на импортные продукты питания выросли на 38%).	Повышает себестоимость производства, создает риски срыва поставок при внешних шоках (санкции, логистические сбои, валютные колебания). Снижает внутреннюю продовольственную устойчивость: 29–56% домохозяйств испытывают трудности в доступе к питательной диете. Ограничиваются излишки продукции, доступные для экспорта.
2.5	Зависимость от денежных переводов мигрантов	Денежные переводы трудовых мигрантов составляли 25–30% ВВП (до пандемии), формируя потребительский спрос на продовольствие. Снижение переводов в кризисные периоды сокращает внутренний спрос, но также может стимулировать экспортные ориентации производителей. Высокая волатильность этого источника доходов создает неопределенность для долгосрочного планирования в агропродовольственном секторе.	Снижение покупательной способности населения при падении переводов ограничивает возможности сбыта на внутреннем рынке, что теоретически могло бы стимулировать экспорт. Однако отсутствие экспортной инфраструктуры и стандартов качества не позволяет быстро перенаправить объемы на внешние рынки.
2.6	Геополитические риски и дезинтеграция региональных связей	Наследие советского периода (доминирование хлопководства, разрушение кооперационных связей после 1991 г.). Политическая напряженность в регионе (пограничные вопросы, водно-энергетические споры). Отсутствие единой региональной сельскохозяйственной политики в Центральной Азии. Риски, связанные с транзитом через территории соседних государств (блокировки, усиление контроля).	Ограничивает развитие региональной торговли (потенциал которой реализован лишь на 20–25%), препятствует формированию совместных цепочек добавленной стоимости, повышает транзакционные издержки экспортеров, создает неопределенность для инвестиций в экспортно-ориентированные производства.
2.7	Трансграничные	Зависимость от стока трансграничных рек (95%	Формирует долгосрочные риски для орошаемого

№	Проблема	Описание	Влияние на ЭП
	проблемы водных ресурсов	орошаемых земель используют воду из Амударьи и Сырдарьи). Отсутствие региональных соглашений по вододелению, учитывающих климатические изменения и интересы всех государств бассейна. Риски сокращения водоподачи в маловодные годы. Усиление аридизации климата как региональный тренд.	земледелия – основы сырьевой базы пищевой промышленности. Неопределенность водных ресурсов сдерживает инвестиции в садоводство и овощеводство, ограничивает потенциал наращивания экспорта плодоовощной продукции.
2.8	Глобальная деградация окружающей среды	Таджикистан входит в число стран, наиболее уязвимых к деградации земель (согласно оценкам FAO). Трансграничный перенос загрязняющих веществ, изменение химического состава воды в трансграничных реках, сокращение биоразнообразия. Международные экологические требования к цепочкам поставок (устойчивость, углеродный след, deforestation-free products) начинают влиять на доступ к рынкам развитых стран.	Снижает долгосрочную продуктивность сельскохозяйственных угодий. Возникают риски, связанные с новыми требованиями импортеров к экологической устойчивости продукции. Отсутствие систем мониторинга и сертификации по экологическим стандартам может ограничить доступ на рынки ЕС в перспективе 5–7 лет.

Источник: Составлено автором на основе данных: [46; 117; 118; 296]

Приложение 7

Концептуальные подходы к исследованию ЭП

Концептуальный подход	Сущностная характеристика
Ресурсно-факторный подход	«Рассматривает ЭП как совокупность ресурсов (трудовых, природных, производственных, инфраструктурных), определяющих возможности участия страны или отрасли в МТ».
Институциональный подход	«Подчёркивает роль институтов, регулирования, норм, качества бизнес-среды, роли государства и торговой политики в формировании экспортного потенциала».
Инновационно-технологический подход	«Интерпретирует ЭП через уровень инновационного развития, технологичность производства, доступ к НИОКР и способность создавать высокотехнологичную продукцию».
Конкурентный подход	«Фокусируется на конкурентоспособности продукции и отраслей, источниках конкурентных преимуществ, позиции страны в международной конкуренции».
Кластерный подход	«Оценивает ЭП как результат концентрации отраслевых и межотраслевых связей, сетевого взаимодействия предприятий, университетов и институтов развития».
Системный подход	«Представляет ЭП как открытую многоуровневую систему, включающую макро-, мезо- и микроуровни, взаимодействие которой определяет общий экспортный результат».
Стратегический (управленческий) подход	«Исследует ЭП как объект стратегического управления, акцентируя внимание на механизмах его формирования, развитии и оценке в долгосрочном периоде».

Источник: Составлено автором на основе [125; 137; 144; 146; 147; 150; 155; 157; 162; 176]

Приложение 8

Прогнозные показатели конкурентоспособности пищевой промышленности Таджикистана по сценариям (2025–2030 гг.)

Показатель	Инерционный (2025)	Инерционный (2030)	Умеренный (2030)	Целевой (2030)
Индекс RCA (пищевая продукция)	0,18±0,02	0,22±0,03	0,35±0,04	0,51±0,05
Доля переработанной продукции в продовольственном экспорте, %	14,5	16,8	24,3	31,7
Интегральный индекс издержек (0–1)	0,65	0,60	0,49	0,41
Потери при транспортировке (скоропортящаяся продукция, %)	28–32	24–28	16–20	10–14
Занятость в пищевой промышленности, тыс. чел.	12,5	13,4	15,2	18,7

Источник: составлена автором на основе данных: [8, 9]

Приложение 9

Таблица 1. Сводная таблица формул и источников*

№	Наименование показателя	Формула	Источник
1	Экспортный потенциал региона (ЭхП)	$ЭхП = \frac{Экспорт_{региона}/ВВП_{региона}}{Численность_{населения}}$	Мельник Т.Н. Экспортный потенциал Украины: методология оценки и анализ // Международная экономическая политика. – 2008. – № 1-2. – С. 241-271.
2	Коэффициент участия региона в разделении труда (K_{уч})	$К_{уч} = \frac{Доля\ региона\ в\ экспорте\ страны}{Доля\ региона\ в\ ВВП\ страны}$	Барило, И. Н. Методические особенности исследования экспортного потенциала регионов / И. Н. Барило // Материалы Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2013» / МГУ им. М. В. Ломоносова. — М. : МГУ, 2013. — С. 1–4.
3	Коэффициент экспортной эффективности региона (K_{эф})	Рассчитывается на основе 4-х показателей: экспорт региона на душу населения; доля экспорта региона в ВВП страны; экспорт страны на душу населения; доля экспорта региона в его ВВП	Барило, И. Н. Методические особенности исследования экспортного потенциала регионов / И. Н. Барило // Материалы Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов-2013» / МГУ им. М. В. Ломоносова. — М. : МГУ, 2013. — С. 1–4.
4	Эффективность мер поддержки экспорта в промышленности (K_{пром})	$К_{пром(t)} = \frac{\sum_{эксп(t)} V_i}{\sum_{эксп(t)} S_i} \geq К_{min(t)}$	Федеральная служба государственной статистики. Показатель «Минимальная годовая средняя эффективность мер поддержки по федеральному проекту "Промышленный экспорт"». – URL: https://fedstat.ru/indicator/61501 (дата обращения: 01.07.2026).
5	Эффективность мер поддержки экспорта в АПК		Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Набор открытых данных «Годовая

**За основу расчётов принята методика, разработанная Т.Н. Мельник, И.Н. Барнло, Д.Г. Сергеевым, Л.И. Хоружим, К.А. Лебедевым и О.Е. Лебедевой, а также материалы Федеральной службы государственной статистики, показатель «Минимальная годовая средняя эффективность мер поддержки по федеральному проекту „Промышленный экспорт“» и набор открытых данных Министерства сельского хозяйства Российской Федерации «Годовая минимальная допустимая эффективность мер поддержки экспорта в АПК», адаптированные автором применительно к задачам настоящего исследования.*

№	Наименование показателя	Формула	Источник
	(K_{апк})	$К_{апк(n)} = \frac{\sum_{прод(n)}^{V_i}}{\sum S_{ic(n)}} \geq К_{min(n)}$	минимальная допустимая эффективность мер поддержки экспорта в АПК (Т2)». – URL: https://www.fedstat.ru/opendata/7708234640-sixaoneanineaeightathree (дата обращения: 01.07.2026).
6	Интегральный показатель экспортного потенциала (I_{ЭП})	$I_{эп} = \sum_{j=1}^{n} \omega_j \times N_j$	Кафтулина, Ю.А. Оценка экспортного потенциала агропромышленного комплекса регионов России (на примере Приволжского федерального округа и Пензенской области) / Ю.А. Кафтулина // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 1. – С. 231-252. – DOI https://doi.org/10.18334/ epp.16.1.124436.

Таблица 2. Формулы и их применимость

№	Формула (автор)	Что измеряет	Как применить к оценке адекватности имплементации
1	**Экспортный потенциал региона** (Мельник Т.Н.)	Отношение экспортоёмкости ВРП к численности населения	Использовать для сравнения масштаба экспортной активности стран-доноров и Таджикистана. Чем выше показатель, тем более «экспортно-ориентирована» экономика страны. Для Таджикистана это базовый уровень, к которому нужно стремиться
2	**Коэффициент участия в разделении труда** (Барнло И.Н.)	Соотношение доли региона в экспорте страны и доли в ВВП страны	Позволяет оценить специализацию экономики. Для Таджикистана этот коэффициент покажет, насколько его аграрный сектор интегрирован в национальный экспорт. Сравнение с аналогичным показателем стран-доноров выявляет структурные разрывы
3	**Коэффициент экспортной эффективности региона** (Барнло И.Н.)	Комплексный показатель на основе экспорта на душу населения и доли экспорта в ВРП	Даёт интегральную оценку эффективности экспортной деятельности. Сравнение этого показателя по странам позволяет ранжировать модели по их «эффективности» и выбирать наиболее близкую к таджикским условиям
4	**Эффективность мер поддержки экспорта** (Росстат)	Отношение объёма поддержанного экспорта к объёму субсидий	Показывает отдачу от государственных вложений. Сравнение K_{пром} и K_{апк}по странам позволяет оценить, насколько эффективно расходуются бюджетные средства, и какие модели поддержки дают наибольший прирост экспорта на единицу

			затрат
5	**Интегральный показатель экспортного потенциала** (Кафтулина Ю.А.)	Взвешенная сумма нормализованных частных индикаторов по пяти блокам	Позволяет построить рейтинг стран по пригодности их моделей для Таджикистана. Нормализация показателей (производственных, логистических, институциональных и др.) даёт объективную сравнительную основу

Таблица 3. Методика оценки адекватности имплементации

Шаг 1.	***Сбор данных по каждой стране (США, Нидерланды, Китай, Германия, Франция, Турция, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан) по следующим группам показателей:***	
Группа	**Показатели**	**Источник**
Производственно-ресурсная	Доля МСП в АПК (%), объём экспорта ($), доля переработанной продукции (%)	[7, 297, 308]
Логистическая	Транспортные издержки (% от цены), наличие морских портов, логистических хабов	[41, 53]
Институциональная	Наличие экспортного агентства, системы ГЧП, отраслевых ассоциаций	[78, 109, 286]
Финансовая	Объём субсидий на поддержку экспорта (% ВВП), ставки кредитования	[49, 290, 294]
Результативная	Прирост экспорта за 5 лет (%), доля в мировом экспорте (%)	[52, 308]
Шаг 2.	***Нормализация показателей (по методу Сергеева Д.Г.):***	
	$X_{ij}^{\text{норм}} = \frac{X_{ij} - X_j^{min}}{X_j^{max} - X_j^{min}}$ где X_{ij} — значение j-го показателя для i-й страны, X_j^{min} и X_j^{min} — минимальное и максимальное значения j-го показателя среди всех стран.	
Шаг 3.	***Расчёт интегрального индекса адекватности для каждой страны:***	
	$I_{\text{адек}}^{(i)} = \sum_{j=1}^{n} \omega_j \times N_j$ где ω_j — весовой коэффициент, отражающий значимость j-го показателя для Таджикистана (определяется методом экспертных оценок).	
Шаг 4.	***Интерпретация:***	
	$I_{\text{адекв}}$ >0,7 — модель высокоадекватна (приоритетна для адаптации) 0,5≤$I_{\text{адекв}}$≤0,70,5≤$I_{\text{адекв}}$ ≤0,7 — модель умеренно адекватна (частичная адаптация) $I_{\text{адекв}}$<0,5$I_{\text{адекв}}$ <0,5 — модель неадекватна (не подлежит прямому заимствованию)	

Таблица 4. Исходные данные для расчётов (по странам)

Страна	Доля МСП в АПК (%)	Транспортные издержки (% от цены)	Субсидии на экспорт (% ВВП)	Прирост экспорта АПК за 5 лет (%)	Наличие экспортного агентства (1/0)	Источники
США	15	18	0,10	12	1	[107; 109; 183]
Нидерланды	30	14	0,12	18	1	[81; 110; 313]
Китай	40	22	0,15	25	1	[79; 306; 309]
Германия	68	18	0,08	15	1	[286; 287; 310]
Франция	98	20	0,09	10	1	[288; 297; 307]
Турция	55	14	0,12	28	1	[297; 302]
Казахстан	45	22	0,25	42	0	[18; 21; 126]
Узбекистан	50	25	0,18	38	1	[13, 37,61; 192]
Таджикистан	**63,2**	**35**	**0,02**	**12**	**0**	[7; 9]

Таблица 5. Расчётные параметры

5.1. Коэффициент структурной совместимости (K_{стр})	
Формула (адаптирована из Барнло И.Н.): $К_{стр} = \frac{Доля_{МСП}^{страна}}{Доля_{МСП}^{таджикистан}} = \frac{Доля_{МСП}^{страна}}{63,2}$	
Расчёт для всех стран:	
Страна	**K_{стр}**
США	15/63,2 = 0,24
Нидерланды	30/63,2 = 0,47
Китай	40/63,2 = 0,63
Германия	68/63,2 = 1,08
Франция	98/63,2 = 1,55
Турция	55/63,2 = 0,87
Казахстан	45/63,2 = 0,71
Узбекистан	50/63,2 = 0,79
Таджикистан	1,00 (база)

5.2. Индекс транспортной доступности (I_{тр})	
Формула (на основе подхода юнит-экономики, адаптирована автором): $$I_{тр} = \frac{\text{Транспортные издержки}}{\text{Конечная цена}} \times 100\%$$ Значения взяты из экспертных оценок и отраслевых публикаций	
Страна	**I_{тр}, %**
США	18
Нидерланды	14
Китай	22
Германия	18
Франция	20
Турция	14
Казахстан	22
Узбекистан	25
Таджикистан	*35*
5.3. Коэффициент эффективности государственной поддержки (K_{под})	
Формула (по методике Росстата для АПК, адаптирована): $$К_{под} = \frac{\text{Прирост экспорта АПК (\%)}}{\text{Субсидии на экспорт (\% от ВВП)}}$$	
Страна	K_{под}
США	12/0,10 = 120
Нидерланды	18/0,12 = 150
Китай	25/0,15 = 167
Германия	15/0,08 = 188
Франция	10/0,09 = 111
Турция	28/0,12 = 233
Казахстан	42/0,25 = 168
Узбекистан	38/0,18 = 211

Таджикистан	12/0,02=600* (не интерпретируется из-за малой базы)
5.4. Доля переработанной продукции в агроэкспорте (Д_{пер})	
Данные из отраслевых обзоров (для Таджикистана — из [9, 165]):	
Страна	**Д_{пер}, %**
США	42
Нидерланды	65
Китай	35
Германия	55
Франция	75
Турция	45
Казахстан	28
Узбекистан	32
Таджикистан	**18**

Таблица 6. Расчёт нормализованных значений для каждой страны

Страна	K_{стр} норм	(1/I_{тр}) норм	K_{под} норм	Д_{пер} норм
США	(0,24-0,24)/(1,55-0,24)=0,00	(0,056-0,04)/(0,071-0,04)=0,52	(120-111)/(233-111)=0,07	(42-28)/(75-28)=0,30
Нидерланды	(0,47-0,24)/1,31=0,18	(0,071-0,04)/0,031=1,00	(150-111)/122=0,32	(65-28)/47=0,79
Китай	(0,63-0,24)/1,31=0,30	(0,045-0,04)/0,031=0,16	(167-111)/122=0,46	(35-28)/47=0,15
Германия	(1,08-0,24)/1,31=0,64	(0,056-0,04)/0,031=0,52	(188-111)/122=0,63	(55-28)/47=0,57
Франция	(1,55-0,24)/1,31=1,00	(0,05-0,04)/0,031=0,32	(111-111)/122=0,00	(75-28)/47=1,00
Турция	(0,87-0,24)/1,31=0,48	(0,071-0,04)/0,031=1,00	(233-111)/122=1,00	(45-28)/47=0,36
Казахстан	(0,71-0,24)/1,31=0,36	(0,045-0,04)/0,031=0,16	(168-111)/122=0,47	(28-28)/47=0,00
Узбекистан	(0,79-0,24)/1,31=0,42	(0,04-0,04)/0,031=0,00	(211-111)/122=0,82	(32-28)/47=0,09
Таджикистан (база)	(1,00-0,24)/1,31=0,58	(0,029-0,04)/0,031 = -0,35 → принимаем 0 (минимально возможный)	(600-111)/122 = 4,0 → исключается из сравнения	(18-28)/47 = -0,21 → принимаем 0

* Примечание: для Таджикистана K_{под} = 600 — это артефакт из-за крайне малого объёма субсидий. Этот показатель не используется для сравнения, а служит иллюстрацией низкого стартового уровня финансирования.

Таблица 7. Интегральный индекс

$$I_{адек} = 0,30 * К_{стр}^{норм} + 0,25 * (\frac{1}{I_{тр}})^{норм} + 0,25 * К_{под}^{норм} + 0,20 * Д_{пер}^{норм}$$

Методология (по Сергееву Д.Г. и др.):
Выбраны 4 ключевых показателя, наиболее значимых для оценки пригодности модели к таджикским условиям:
K_{стр} (структурная совместимость) — вес 0,30
Обратная величина I_{тр} (транспортная доступность) — вес 0,25
K_{под} (эффективность господдержки, нормализованный) — вес 0,25
Д_{пер} (глубина переработки) — вес 0,20

Расчёт для всех стран:

Страна	I_{адекв}	Интерпретация
Турция	0,30×0,48 + 0,25×1,00 + 0,25×1,00 + 0,20×0,36 = 0,144 + 0,25 + 0,25 + 0,072 =**0,716**	Высокая адекватность
Германия	0,30×0,64 + 0,25×0,52 + 0,25×0,63 + 0,20×0,57 = 0,192 + 0,13 + 0,158 + 0,114 =**0,594**	Умеренная адекватность
Нидерланды	0,30×0,18 + 0,25×1,00 + 0,25×0,32 + 0,20×0,79 = 0,054 + 0,25 + 0,08 + 0,158 =**0,542**	Умеренная адекватность
Узбекистан	0,30×0,42 + 0,25×0,00 + 0,25×0,82 + 0,20×0,09 = 0,126 + 0 + 0,205 + 0,018 =**0,349**	Низкая адекватность*
Казахстан	0,30×0,36 + 0,25×0,16 + 0,25×0,47 + 0,20×0,00 = 0,108 + 0,04 + 0,118 + 0 =**0,266**	Низкая адекватность *
Китай	0,30×0,30 + 0,25×0,16 + 0,25×0,46 + 0,20×0,15 = 0,09 + 0,04 + 0,115 + 0,03 =**0,275**	Низкая адекватность
Франция	0,30×1,00 + 0,25×0,32 + 0,25×0,00 + 0,20×1,00 = 0,30 + 0,08 + 0 + 0,20 =**0,580**	Умеренная адекватность
США	0,30×0,00 + 0,25×0,52 + 0,25×0,07 + 0,20×0,30 = 0 + 0,13 + 0,018 + 0,06 =**0,208**	Низкая адекватность

Таблица 8. Сводная таблица всех расчётов по странам

Страна	K_{стр}	I_{тр}, %	K_{под}	Д_{пер}, %	I_{адекв}	Уровень адекватности
Турция	0,87	14	233	45	**0,716**	Высокий
Германия	1,08	18	188	55	**0,594**	Умеренный
Франция	1,55	20	111	75	**0,580**	Умеренный
Нидерланды	0,47	14	150	65	**0,542**	Умеренный
Узбекистан	0,79	25	211	32	**0,349**	Низкий

*Примечание: Казахстан и Узбекистан имеют низкий индекс из-за слабой транспортной доступности и малой доли переработки, несмотря на высокую эффективность субсидий. Это не означает, что их опыт бесполезен, но требует селективной адаптации отдельных инструментов, а не всей модели.

Страна	K_{стр}	I_{тр}, %	K_{под}	Д_{пер}, %	I_{адекв}	Уровень адекватности
Китай	0,63	22	167	35	**0,275**	Низкий
Казахстан	0,71	22	168	28	**0,266**	Низкий
США	0,24	18	120	42	**0,208**	Низкий
Таджикистан (база)	1,00	35	–	18	–	Базовый уровень

Приложение 10

Динамика экспорта пищевой продукции Таджикистана с 2014 – 2024, млн. $

Показатели	ГОДЫ										Темп роста, 2024\2014	
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
Экспорт – всего	977,3	890,6	1198	1073,3	1174,4	1406,8	2149,6	2142	2448,8	1947,4	970,1	199,3
Экспорт – всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	100,0
Готовые пищевые продукты, алкогольные и безалкогольные напитки, табак и его заменители	2,10	2,3	5	3,8	5,1	8,8	7,2	8,2	14,1	21,6	19,5	1028,6
Доля готовых пищевых продуктов от всего экспорта	0,21	0,26	0,42	0,35	0,43	0,63	0,33	0,38	0,58	1,11	0,9	516,2
Импорт – всего	4297,4	3435,6	2774,9	3151	3349,3	3150,9	4209,5	5167,5	5880,1	7007,6	2710,2	163,1
Готовые пищевые продукты, алкогольные и безалкогольные напитки, табак и его заменители	291,7	243,2	216,8	232	277,5	295,2	390,2	458,2	480,5	583,50	291,8	200,0
Доля готовых пищевых продуктов от всего импорта, %	6,8	7,1	7,8	7,4	8,3	9,4	9,3	8,9	8,2	8,33	1,5	122,7

Источник: составлено автором на основе данных [4; 7; 8]

Приложение 11

Динамика объёма и география экспорта пищевой продукции Таджикистана с 2014 – 2024гг., тыс. $

Показатели/годы	ГОДЫ										Темп прироста, 2024\2014	
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
Плоды сушёные	300	476	354	5888	4961	5334	6894	15538	25180	3819	3519	1273,0
Страны СНГ	271	416	299	4373	3773	4356	5845	14947	24796	2714	2443	1001,5
Страны вне СНГ	29	60	55	1515	1188	978	1049	591	384	1105	1076	3810,3
Фрукты	3404	4758	3540	5776	4815	3546	3711	1393	1543	38190	34786	1121,9
Страны СНГ	3104	4354	3211	5456	4218	3009	2541	1107	1273	29865	26761	962,1
Страны вне СНГ	300	404	329	320	597	537	1170	286	270	8325	8025	2775,0
Цитрусовые плоды	0	0	79	33	54	51	113	204	480	0	0	–
Страны СНГ	0	0	79	22	52	51	95	204	471	0	0	–
Страны вне СНГ	0	0	0	11	2	0	18	0	9	0	0	–
Картофель	160	0	200	55	8	15	0	0	0	40	–120	–
Страны СНГ	18	0	13	42	0	0	0	0	0	0	0	–
Страны вне СНГ	142	0	187	13	0	0	0	0	0	0	0	–
Овощи	33196	31842	13560	2887	4154	404	7519	7519	108	6330	–26866	19,1
Страны СНГ	28867	29509	11461	2599	3845	309	7221	7312	102	5823	–23044	20,2
Страны вне СНГ	4329	2333	2099	288	309	95	298	207	6	507	–3822	11,7
Виноград	681	952	708	4051	2722	1674	1809	9594	9781	7638	6957	1121,6
Страны СНГ	499	547	612	2837	1496	1364	1665	7740	8214	7103	6604	1423,4
Страны вне СНГ	182	405	96	1224	1226	310	144	1854	1567	535	353	294,0
Яблоки, груши и айва	340	476	354	46	31	41	110	147	140	3819	3479	1123,2
Страны СНГ	243	325	321	45	30	29	40	147	139		–243	0,0
Страны вне СНГ	97	151	33	1	1	12	70	0	1	3819	3722	3937,1
Арахис	0	0	0	470	404	303	291	592	1689	0	0	–
Страны СНГ	0	0	0	93	187	182	230	564	1408	0	0	–
Страны вне СНГ	0	0	0	377	217	121	61	28	281	0	0	–
Томаты консервированные	100	0	0	1	9	22	5	19	34	200	100	200,0
Страны СНГ	98	0	0	1	9	22	5	19	19	187	89	190,8
Страны вне СНГ	2	0	0	0	0	0	0	0	15	13	11	650,0
Соки фруктовые и овощные	300	300	100	127	26	45	88	102	169	1900	1600	633,3
Страны СНГ	285	285	59	62	26	43	88	102	169	1825	1540	640,4
Страны вне СНГ	15	15	41	65	0	2	0	0	0	75	60	500,0

Показатели/годы	ГОДЫ										Темп прироста, 2024\2014	
	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абс.	Отн.
Пшеница	90	0	30	0	0	0	0	161	118	0	–90	0,0
Страны СНГ	41	0	9	0	0	0	0	47	40	0	–41	0,0
Страны вне СНГ	49	0	21	0	0	0	0	114	78	0	–49	0,0
Прочие плоды свежие	1021	2427	1062	237	160	113	496	991	774	11457	10436	1122,1
Страны СНГ	834	2001	479	203	143	58	113	495	773	8367	7533	1003,2
Страны вне СНГ	187	426	583	34	17	55	383	496	1	3090	2903	1652,4
Лук репчатый	16598	15921	6780	2424	3612	7694	7467	5466	7034	3165	–13433	19,1
Страны СНГ	12805	13590	5231	2335	3584	3491	5281	4593	6722	2879	–9926	22,5
Страны вне СНГ	3793	2331	1549	89	28	4203	2186	873	312	286	–3507	7,5
Томаты свежие	3319	3184	1356	151	62	29	0	0	4	633	–2686	19,1
Страны СНГ	2917	3001	1145	129	62	29	0	0	4	600	–2317	20,6
Страны вне СНГ	402	183	211	22	0	0	0	0	0	33	–369	8,2
Мука пшеничная	80	80	0	0	52	802	124	1150	3400	2840	2760	3550,0
Страны СНГ	13	9	0	0	2	41	3	126	–11	8	–5	61,5
Страны вне СНГ	67	71	0	0	50	761	121	1024	3411	2832	2765	4226,9
Спирт этиловый – всего	5	18	34	0	8	10	4	57	11	37	32	740,0
Страны СНГ	4	18	30	0	0	10	4	57	9	29	25	725,0
Страны вне СНГ	1	0	4	0	8	0	0	0	2	8	7	800,0
Табак и табачные изделия - всего	1329	1980	1764	1243	2416	2312	4431	1718	1263	1105	–224	83,1
Страны СНГ	1103	1276	1691	1058	83	388	322	146	119	212	–891	19,2
Страны вне СНГ	226	704	73	185	2333	1924	4109	1572	1144	893	667	395,1

Источник: составлено автором на основе данных [4; 7; 8]