



switchasia



Funded by
the European Union

**Стратегический
форсайт для
циркулярной экономики
в сфере туризма
и гостеприимства
с акцентом на
продовольственный
сектор в**

Таджикистана



БЛАГОДАРНОСТИ

Итоговый отчёт, «Результаты интервью и перспективы для политики: Текущие тренды, будущие сценарии и пути развития циркулярной экономики в туристическом и гостиничном секторах Таджикистана», был подготовлен Зафаром Норовым, национальным экспертом SWITCH-Asia в Республике Таджикистан, под руководством Элоди Мари-Суб, эксперта по разработке политики SWITCH-Asia, и д-ра Зинаиды Фадеевой, руководителя группы по Компоненту Поддержки Политики SWITCH-Asia. Проект финансируется Европейским Союзом в рамках Программы SWITCH-Asia в Центральной Азии. Организация Acted, ранее реализовавшая проект ЕС SWITCH-Asia [«Продвижение энергоэффективности и производства возобновляемой энергии в секторе туризма, основанного на сообществах, в Центральной Азии»](#), активно поддержала этот проект.

В рамках данного проекта SWITCH-Asia стремится выявить возможности для инноваций в политике и институционального развития туристического и гостиничного сектора, особенно через призму продовольственных систем, применяя методологии стратегического форсайта. Такой подход поддерживает переход к циркулярной экономике, позволяя предвидеть будущие вызовы, исследовать альтернативные сценарии развития и формулировать перспективные, основанные на фактах политические рекомендации. . Выражаем благодарность Европейскому Союзу и Компоненту Программы по Поддержке Политики в рамках SWITCH-Asia за финансовую поддержку.

Особая благодарность старшим ключевым экспертам Елене Музыкиной и Малхазу Аделаишвили за их содействие и руководство на этапах разработки сценариев и рекомендаций по политике.

Выражаем особую благодарность председателю Комитета по развитию туризма при Правительстве Республики Таджикистан Джумахонзода Джамшеду Джурахон за поддержку в изучении туристической отрасли, а также всем, кто принял участие в интервью, консультационных встречах и экспертных сессиях, поделился своим опытом и проявил неподдельный интерес к подготовке данного отчета.

Особую признательность выражаем представителям партнеров из государственных органов, организаций гражданского общества и бизнес-структур, в том числе:

Государственные органы

- Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан
- Министерство сельского хозяйства Республики Таджикистан
- Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистан
- Комитет по развитию туризма при Правительстве Республики Таджикистан
- Комитет по охране окружающей среды при Правительстве Республики Таджикистан
- Агентство по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан

Ассоциации

- Национальная ассоциация малого и среднего бизнеса (НАСМБ)
- Таджикская ассоциация туризма, основанного на сообществах (ТАТОС)
- Таджикская ассоциация туристических организаций (ТАТО)
- Ассоциация гостиниц и ресторанов

НПО

- Центр развития туризма
- Барги Сабз
- Маленькая Земля

Частный сектор

- ООО «Тавр»
- ООО Rumi Hotel
- ООО Greenhouse Hostel

Международные организации

- Швейцарский Офис по Сотрудничеству в Таджикистане
- Европейский <Банк Реконструкции и Развития в Таджикистане
- Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН (ФАО ООН) в Таджикистане
- Центр международного и частного предпринимательства (CIPE) в Центральной Азии

Образование

- Российско-Таджикский Славянский Университет (РТСУ)

Программа SWITCH-Asia

© 2025 SWITCH-Asia

Отказ от ответственности

Информация и содержание настоящего документа относятся к исключительной ответственности авторов и не обязательно отражают точку зрения Европейского Союза.

СОДЕРЖАНИЕ

Резюме	6
Основные показатели.....	6
Основные рекомендации для политики.....	6
Сквозные (междисциплинарные) меры	7
Ожидаемое воздействие.....	7
1. Контекст и формулировка проблемы	8
2. Методология и подход	10
2.1. Назначение.....	10
2.2. Разработка рамочной системы оценки	10
3. Выводы и результаты	13
3.1. Разработка рамочной системы оценки	13
3.2. Выводы по сбору данных и инструктажу.....	13
3.3. Выводы по разработке сценариев.....	17
3.4. Перспективные стратегические направления.....	18
3.5. Вероятные сценарии развития туризма в контексте Таджикистана в 2040 году.....	18
3.6. Предпочтительное будущее развития туризма в Таджикистане в 2040 году.....	20
3.7. Риски при реализации	22
3.8. И вот поэтому.....	23
4. Выводы по разработке и оценке политики	24
4.1. Устранение рисков и создание условий для реализации.....	27
5. От видения к осязаемым результатам: Стратегические перспективы циркулярного туризма в Таджикистане	28
5.1. Видение	28
5.2. Воздействие и стратегическая ценность.....	28
6. Итоговые наблюдения	30
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Вероятные сценарии развития туризма в контексте Таджикистана к 2040 году	31
Предпочтительное будущее развития туризма в Таджикистане к 2040 году	33
Предпочтительное будущее и перспективы реализации.....	36
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Результаты интервью: Переход к циркулярной экономике в туристической и продовольственных системах Таджикистана	39
1. Введение и назначение	39
2. Методическое примечание.....	39
3. Обзор текущих практик и проблем.....	39
4. Новые возможности и институциональная готовность	41
5. Синтез: Принципы циркулярной экономики (ЦЭ) и полевые данные.....	41
6. Выводы в отношении разработки сценариев	42

Таблицы и рисунки

Рисунок 1. Матрица сценариев развития туризма в контексте «Таджикистан-2040»	18
Рисунок 2. Матрица сценариев развития туризма «Таджикистан-2040».....	31
Таблица 1. Меры смягчения риска для циркулярной экономики	38
Таблица 2. Обобщение основных тезисов, озвученных респондентами в ходе семинара по разработке сценариев, февраль 2025 г.	41

Список сокращений

5G	Пятое поколение технологии сотовой связи (2019 г.), преемница 4G.
ЦЭ	Циркулярная экономика (экономика замкнутого цикла)
CIPE Asia	Центр международного частного предпринимательства
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития
ESG	Экологическое, социальное и корпоративное управление
ЕС	Европейский Союз
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ГБАО	Горно-Бадахшанская автономная область
ВВП	Валовой внутренний продукт
GSTC	Глобальный совет по устойчивому туризму
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
МФК	Международная финансовая корпорация
кВтч	киловатт-часы
НАМСБ	Национальная Ассоциация малого и среднего бизнеса
НПР	Национальная программа развития
НПО	Неправительственная организация
УПП/SCP	Устойчивое потребление и производство
ЦУР 12	Цель устойчивого развития 12 [ООН]
МСП	Малые и средние предприятия
ТК	Техническая консультация
ТАТО	Таджикская ассоциация туристических организаций
ТАТОС	Таджикская ассоциация туризма, основанного на сообществах
ЦРТ	Центр развития туризма
ООН	Организация Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация

Резюме

В настоящем итоговом докладе представлены результаты проекта технических консультаций (ТК), реализованного в рамках компонента поддержки политики по программе SWITCH-Asia, с упором на переход к циркулярной экономике в секторе туризма и гостиничного хозяйства Таджикистана со стратегическим акцентом на продовольственные системы. Инициатива поддерживает более широкую приверженность Европейского союза (ЕС) принципам устойчивого потребления и производства (УПП), ресурсоэффективности и низкоуглеродного развития в Центральной Азии, как это предусмотрено в стратегиях «Зелёный курс» ЕС и «Глобальный шлюз».

Туризм в Таджикистане — быстрорастущая отрасль с преобразовательным потенциалом, особенно в сельских и горных регионах. Однако сектор по-прежнему сталкивается с сохраняющимися проблемами, включая сезонную изменчивость, ограниченный характер «зеленой» сертификации, слабую интеграцию с агропродовольственными системами и уязвимость для изменения климата. Эти структурные пробелы усугубляются недостаточной цифровой инфраструктурой, низким уровнем соблюдения концепции экологического, социального и корпоративного управления (ESG) среди малых и средних предприятий (МСП), а также раздробленной координацией политики.

В качестве основы для данного проекта была выбрана циркулярная экономика (ЦЭ), поскольку она предлагает системный и ориентированный на будущее подход к решению этих проблем. Продовольственные системы были определены в качестве стратегической точки входа благодаря своей ключевой роли в развитии туризма и их потенциалу для развития местных цепочек создания стоимости, устойчивого развития и ответственного потребления.

В проекте применялась методология стратегического форсайта, предполагающая вовлечение заинтересованных сторон посредством интервью, планирования сценариев и оценки политики. Этот подход, основанный на участии заинтересованных сторон, обеспечил соответствие рекомендаций реалиям Таджикистана и национальным приоритетам развития.

Основные показатели

- В 2024 году Таджикистан посетили 1,4 миллиона иностранных туристов, что на 16,7% больше, чем в 2019 году, что свидетельствует о росте в секторе. Однако сохраняются серьезные пробелы в туристической инфраструктуре, цифровом доступе и практике устойчивого развития, особенно в отдаленных регионах.
- Заинтересованные стороны определили четыре будущих направления развития туризма: рост, основанный на цифровых технологиях, трансформация, основанная на инвестициях, туризм, основанный на взаимодействии с местными сообществами, и возрождение традиционных практик.
- Предпочтительное видение на 2040 год включает в себя значительный вклад туризма в национальный ВВП, круглогодичный туризм, зеленую инфраструктуру и активное взаимодействие с местными сообществами.

Основные рекомендации для политики

В докладе предложен целевой или адресный каркас политики, построенный на основе пяти стратегических направлений:

- 1. Циркулярная экономика в туризме:** Содействие сертификации по принципу «ноль отходов», развитию экологичной инфраструктуры и развитию нормативно-правовой базы для «зеленой» сертификации
- 2. Зеленая инфраструктура:** Поддержка микрогенерации возобновляемой энергии, модульных экопроектов и налоговых стимулов для устойчивого строительства

3. **Туризм, основанный на сообществах:** Расширение налоговых льгот, профессиональной подготовки и поддержки экогидов и ремесленников
4. **Интеллектуальное управление ресурсами:** Развитие человеческого капитала в области устойчивого развития и цифровых навыков, внедрение систем мониторинга и введение налогообложения, основанного на воздействии на окружающую среду
5. **Мобильность с низким уровнем воздействия:** Инвестиции в инфраструктуру электромобилей, велосипедные коридоры и запуск «цифрового зеленого проездного билета»

Сквозные (междисциплинарные) меры

К числу предложенных сквозных мер относятся следующие:

- Проведение национального диалога по вопросам циркулярного и устойчивого туризма
- Продвижение правовых и налоговых реформ для поддержки экологических стандартов
- Стимулирование цифровой трансформации посредством интеллектуальных туристических платформ, электронной сертификации и планирования на основе данных
- Мобилизация стратегических инвестиций и донорской поддержки
- Создание многосторонних целевых групп для скоординированной реализации

Ожидаемое воздействие

При эффективном внедрении данная структура окажет преобразующее воздействие в нескольких измерениях, а именно:

- **Экология:** Сокращение загрязнения и нагрузки на ресурсы, сохранение хрупких экосистем
- **Экономика:** Диверсификация источников дохода и создание экологичных рабочих мест, особенно в сельской местности
- **Социальная сфера:** Укрепление участие населения и защита культуры
- **Цифровая сфера:** Повышение качества обслуживания, прозрачности и конкурентоспособности за счет интеллектуальных инструментов туризма
- **Регион:** Лидерство Таджикистана в сфере кругового туризма может стать катализатором сотрудничества в Центральной Азии

Принципы циркулярной экономики, цифровая трансформация и инклюзивное управление могут способствовать устойчивому росту туристического сектора Таджикистана. Превращая стратегический форсайт в эффективный политический инструмент, Таджикистан получит стратегически выгодное положение для того, чтобы взять на себя ведущую роль в развитии циркулярного и устойчивого туризма в регионе и обеспечить ощутимые преимущества для своей экономики, окружающей среды и общества.

1. Контекст и формулировка проблемы

Республика Таджикистан – горная страна в Центральной Азии, не имеющая выхода к морю, граничит с Афганистаном, Китаем, Кыргызстаном и Узбекистаном. На начало 2020 года численность населения достигла около 9,8 млн человек, а ежегодный прирост составил 2–2,2%. Несмотря на географические трудности и ограниченный доступ к мировым рынкам, за последние два десятилетия Таджикистан добился заметных успехов в социально-экономическом развитии. В период с 2000 по 2020 год уровень бедности в стране значительно снизился – с 83% до 26,3%, что отражает повышение уровня доходов, улучшение качества государственных услуг и экономическую стабильность.

Однако структурные проблемы все еще сохраняются. Таджикистан не располагает значительными разведанными запасами нефти и газа и в значительной степени зависит от импорта для удовлетворения своих потребностей в энергии. Несмотря на то, что страна обладает значительными запасами угля, они расположены в отдаленных горных районах, что ограничивает их доступность и экономическую жизнеспособность. Вместе с тем, на долю Таджикистана приходится 4% от общего мирового гидроэнергетического потенциала, что ставит страну в один ряд с мировыми лидерами по ресурсам возобновляемой энергии. Гидроэнергетика, теоретически способная вырабатывать до 527 млрд кВтч в год, представляет собой стратегическую возможность для устойчивого развития энергетики. Однако в настоящее время используется менее 5% этого потенциала, что подчёркивает необходимость инвестиций, развития инфраструктуры и реформирования политики.¹

В перспективе на 2030 год Таджикистан видит себя стабильной, инклюзивной и процветающей страной. В долгосрочной стратегии развития страны акцент делается на национальном единстве, социальной справедливости и экономической эффективности, а главной целью является повышение уровня жизни посредством устойчивого роста. К стратегическим целям относятся следующие:

- Обеспечение энергетической безопасности и эффективного использования электроэнергии
- Преобразование Таджикистана в региональный транзитный узел
- Обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания
- Расширение продуктивной занятости, особенно в сельской местности.

Ожидается, что к 2030 году туризм сыграет преобразующую роль в развитии Таджикистана.² Прогнозируется, что этот сектор внесет значительный вклад в ВВП и создание рабочих мест, особенно в отдаленных и сельских регионах. Стратегические инвестиции в инфраструктуру, налоговые льготы и поддержка местного предпринимательства способствуют развитию придорожного сервиса, экотуризма и культурного туризма. Формирование сельского среднего класса, которому способствует занятость в сфере туризма, постепенно сокращает трудовую миграцию и укрепляет местную экономику. По данным [исследования Gallup](#) за 2023 год, Таджикистан является одной из самых безопасных стран мира, а [ЮНВТО](#) поставила его на первое место по росту туризма.

Туризм превратился в динамичную отрасль с растущей экономической значимостью. За последнее десятилетие Таджикистан превратился из узкоспециализированного направления для приключенческого и экологического туризма в многогранный туристический центр, предлагающий исторические, культурные, рекреационные и деловые возможности. Качество обслуживания повысилось и теперь соответствует международным стандартам. В 2024 году Таджикистан посетили 1,4 миллиона иностранных туристов, что на 12% больше, чем в 2019 году, и на 16,6% больше, чем в 2023 году. В настоящее время в стране зарегистрировано 343 субъекта туристических услуг, включая гостиницы, хостелы, санатории и дома отдыха. Этот рост отражает как растущий интерес к Таджикистану во всем мире, так и усилия страны по позиционированию страны как конкурентоспособного направления для культурного, экологического и приключенческого туризма.

¹ Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года <https://share.google/d1JCCpJCBelrBYwiV>.

² Стратегия развития туризма в Республике Таджикистан на период до 2030 года, <https://share.google/nEMNMAfNytrQ3E0Fi>.

Несмотря на этот прогресс, экономика Таджикистана остается ограниченной и уязвимой, сильно зависящей от иностранной помощи, денежных переводов и внешнего финансирования. Производительность сельского хозяйства низкая, а продовольственная безопасность чувствительна к глобальным ценовым шокам. Большая часть сельского хозяйства ведется на мелких натуральных участках, и недоедание остается проблемой. Изменение климата и стихийные бедствия еще больше усугубляют эти проблемы, делая стойкость и устойчивое развитие центральными элементами будущего планирования.

В этом контексте отсутствие системного подхода к использованию ресурсов, управлению отходами и взаимосвязям между секторами указывает на критический разрыв в развитии. Концепция циркулярной экономики (ЦЭ), делающая акцент на эффективности использования ресурсов, сокращении отходов и методах регенерации, по-прежнему недостаточно используется в ключевых секторах, включая туризм, сельское хозяйство и энергетику. Отсутствие институциональной базы и скоординированных стратегий для внедрения принципов циркулярной экономики в национальное планирование развития представляет собой серьезное препятствие для достижения долгосрочной устойчивости и жизнестойкости в Таджикистане.

С точки зрения политики, переход к ЦЭ представляет собой стратегический путь решения этих взаимосвязанных задач. Внедряя принципы циркулярной экономики, такие как ресурсоэффективность, минимизация отходов и регенеративные системы, в национальное планирование развития, Таджикистан может раскрыть синергию между секторами. В частности, сектор туризма может служить катализатором циркулярной трансформации путем продвижения устойчивых продовольственных систем, использования возобновляемых источников энергии и экономических моделей, основанных на участии сообществ.

2. Методология и подход

2.1. Назначение

Туризм в Таджикистане – это растущий сектор с преобразовательным потенциалом, особенно в сельских и горных регионах. Однако страна сталкивается со структурными проблемами, такими как сезонные колебания, слабая интеграция с агропродовольственными системами, ограниченный доступ к зеленым сертификатам и уязвимость к изменению климата.

Данный Проект технической консультации в рамках программы SWITCH-Asia был разработан для поддержки перехода Таджикистана к циркулярной экономике (ЦЭ) в секторе туризма и гостиничного хозяйства со стратегическим акцентом на продовольственные системы. Проект был реализован в период с октября 2024 года по июнь 2025 года в рамках структурированного многоэтапного процесса, направленного на получение практических идей, стимулирование взаимодействия с заинтересованными сторонами и совместную разработку политических решений. Методология основывалась на использовании стратегического форсайта и процессах участия заинтересованных сторон, обеспечивая соответствие национальным реалиям и принципам ЕС.

Концепция ЦЭ была выбрана в качестве руководящей основы, поскольку она предлагает системный и ориентированный на будущее подход к решению вышеупомянутых структурных проблем, делая акцент на ресурсоэффективности, сокращении отходов и регенеративных методах. Продовольственные системы были определены в качестве стратегической точки входа благодаря своей ключевой роли в развитии туризма и их потенциалу для развития местных цепочек создания стоимости, устойчивого развития и ответственного потребления.

Для обеспечения долгосрочной актуальности и эффективности в проекте была применена методология стратегического форсайта, позволяющая заинтересованным сторонам прогнозировать будущие проблемы, изучать альтернативные пути развития и формулировать перспективные политические рекомендации.

Проект был реализован посредством структурированного многоэтапного процесса.

2.2. Разработка рамочной системы оценки

Для изучения практик устойчивого развития в сфере производства и потребления продуктов питания в секторах туризма и гостиничного хозяйства была разработана специализированная структура, ориентированная на закупки, управление отходами, энергопотребление и водопользование, эффективность упаковки и связи с местным сельским хозяйством. Эта структура легла в основу разработки вопросов для интервью и обеспечила единообразие сбора данных.

Интервью с заинтересованными сторонами и структура циркулярной экономики (ЦЭ).

Было проведено 21 структурированное интервью с представителями государственных органов, гражданского общества, бизнес-ассоциаций, международных организаций и научных кругов. Выборочный подход позволил проекту охватить широкий спектр точек зрения в сфере туризма и продовольствия и определить действенные точки входа для интеграции в циркулярную экономику. Протокол интервью был сформирован на основе рамочной системы ЦЭ с акцентом на ключевые тематические области, такие как закупки и методы снабжения, системы управления отходами, инфраструктура и предоставление услуг, нормативно-правовая база и динамика рынка. Такая согласованность гарантировала, что собранные данные внесут значимый вклад в более широкую цель изучения цикличности в продовольственных системах, связанных с туризмом. Интервью с заинтересованными сторонами позволили получить качественную информацию о текущей практике, проблемах и возможностях интеграции принципов ЦЭ в продовольственные системы, связанные

с туризмом. Результаты интервью, представленные в Приложении В³, предоставили обширный набор данных, который был использован всеми участниками для разработки следующего этапа сценария проекта. Эти выводы послужили основой для выявления ключевых факторов изменений, формирования будущих траекторий и совместной разработки рекомендаций по политике, которые отражали бы как приоритеты заинтересованных сторон, так и цели национального развития.

Семинар по разработке сценариев

Этап разработки сценариев стал ключевым моментом в методологии проекта, послужив мостом между идеями заинтересованных сторон и разработкой действенной политики. Этот этап, проведенный в рамках двухдневного практического семинара по стратегическому форсайту в феврале 2025 года, был разработан для того, чтобы выйти за рамки текущих задач и изучить долгосрочные направления развития устойчивого туризма в Таджикистане.

В основе этого процесса лежала методология «Треугольника будущего» – инструмента стратегического форсайта, который позволил участникам проанализировать три ключевые силы, определяющие будущее:

- **Цели желаемого будущего:** коллективные устремления к тому, каким может стать туристический сектор Таджикистана к 2040 году
- **Движущие факторы текущего момента:** действующие тенденции, инновации и факторы, влияющие на сектор.
- **Наследие исторического прошлого:** унаследованные системы, институциональные барьеры и культурные нормы, которые могут препятствовать прогрессу.

Этот структурированный и основанный на коллегиальном участии подход позволил заинтересованным сторонам выявить критические факторы изменений, оценить неопределенности и построить правдоподобные сценарии будущего, отражающие как устремления, так и реалистичную оценку ситуации. Семинар способствовал развитию коллективного мышления и помог сформировать общее видение туристического сектора, который будет экономически динамичным, социально инклюзивным и экологически устойчивым.

Важность этого этапа заключалась в его способности преобразовать качественные данные стратегического форсайта. Он предоставил заинтересованным сторонам платформу для совместного создания будущих нарративов, определения приоритетов реформ и согласования своего видения с национальными целями развития и международными рамочными программами устойчивого развития. Благодаря вовлечению различных субъектов из правительства, гражданского общества, бизнеса и научных кругов процесс обеспечил соответствие сценариев реалиям Таджикистана и их соответствие новым мировым тенденциям.

Более того, разработка сценариев не была изолированным процессом: это был стратегический шаг, который послужил информационной платформой для следующих этапов проекта, включая формулирование политических рекомендаций и инвестиционных приоритетов. Он позволил определить системные реформы, необходимые для обеспечения реализации принципов ЦЭ, вместе с методами устойчивого потребления и производства (УПП) в секторах туризма и гостиничного хозяйства.

Политические рекомендации и их валидация

Разработка и проверка политических рекомендаций стали стратегической кульминацией методологии проекта, в ходе которой знания, полученные в ходе интервью с заинтересованными сторонами и планирования сценариев, были преобразованы в практические, ориентированные на будущее решения. Этот этап был посвящен не только выдвигению идей, но и обеспечению их соответствия реальности, соответствия национальным приоритетам и одобрения теми, кто будет их реализовывать.

3 См. ниже, Приложение В, Результаты интервью: Переход к циркулярной экономике в туристической и продовольственных системах Таджикистана.

После выявления ключевых проблем и возможностей в сфере туризма и продовольственной системы Таджикистана был разработан набор вариантов политики для поддержки перехода к циркулярному туризму. Эти рекомендации охватывали такие важные области, как правовая реформа, развитие инфраструктуры, зеленое финансирование, профессиональное обучение и туризм, основанный на местных сообществах. Каждое предложение было разработано с учетом принципов ЦЭ и УПП, сохраняя при этом институциональный контекст и цели развития Таджикистана.

Особую значимость этому этапу придавал его консультативный характер. Рекомендации не разрабатывались изолированно: они были представлены и доработаны в ходе диалога с широким кругом заинтересованных сторон, включая Министерство экономического развития и торговли, Министерство юстиции, Комитет по развитию туризма, Национальную ассоциацию малого и среднего бизнеса (НАМСБ) и Центр развития туризма (ЦРТ). Эти консультации послужили своего рода механизмом валидации, обеспечившим не только техническую обоснованность, но и политическую реализуемость и социальную приемлемость предлагаемых мер.

Этот процесс оценки был необходим по нескольким причинам. Во-первых, он способствовал укреплению институциональной координации, объединяя различные заинтересованные стороны вокруг общего видения устойчивого туризма. Во-вторых, он повысил устойчивость и адаптивность предлагаемых мер политики благодаря учету отзывов специалистов, имеющих опыт в области практической деятельности и разработки политики. В-третьих, он повысил вероятность успешной реализации, способствуя развитию чувства ответственности и приверженности ключевых заинтересованных сторон.

Помимо непосредственных результатов, этап разработки политики открыл новые возможности для системной трансформации. Рекомендации заложили основу для масштабирования практики устойчивого развития туризма во всех цепочках создания стоимости в сфере туризма, особенно в таких областях, как снабжение продуктами питания, управление отходами и энергоэффективность. В них также подчеркнута необходимость наращивания институционального потенциала для поддержки зеленой сертификации, экотуризма и развития устойчивой инфраструктуры.

Возможно, еще более важным стало то, что этот процесс подчеркнул ценность регионального сотрудничества, открыв возможности для трансграничного взаимодействия в разработке гармонизированных стандартов и циркулярных туристических маршрутов. Также была подчеркнута важность привлечения инвестиций в модели туризма с низким воздействием на окружающую среду, ориентированные на местные сообщества, которые способствуют охране окружающей среды и укреплению местной экономики.

Продолжая развивать эту основу, Таджикистан имеет все возможности стать региональным лидером в области циркулярного и устойчивого туризма. Этап разработки политики стал не завершением, а скорее стратегической стартовой площадкой, гарантирующей воплощение видения, разработанного в рамках стратегического прогнозирования, в осязаемые и долгосрочные изменения.

3. Выводы и результаты

3.1. Разработка рамочной системы оценки

На начальном этапе данного анализа основное внимание уделялось созданию структурированной системы для изучения практик устойчивого развития, связанных с использованием продуктов питания и, где это применимо, производством продуктов питания в секторах туризма и гостиничного хозяйства. Рамочная система оценки была разработана для поддержки систематического изучения взаимодействия продовольственных систем с туристической деятельностью, в частности, через призму принципов циркулярной экономики.

Циркулярная экономика (ЦЭ) в туризме основана на трех основных принципах: замещении, эффективности и циркулярности (замкнутом цикле).

- **Замещение** способствует переходу от ограниченных и загрязняющих окружающую среду ресурсов к возобновляемым и альтернативам с пониженным воздействием на среду, таким как солнечная энергия, устойчивые материалы и продукция местного производства
- **Эффективность** направлена на оптимизацию использования ресурсов и операций по всей цепочке создания стоимости в сфере туризма, улучшение управления энергоресурсами, водными ресурсами и материалами, а также повышение качества услуг
- **Циркулярность** гарантирует, что материалы и ресурсы будут использоваться повторно, перерабатываться и восстанавливаться, что сокращает отходы и загрязнение окружающей среды

В совокупности эти принципы превращают туризм в восстанавливающийся сектор, сводящий к минимуму ухудшение состояния окружающей среды и поддерживающий устойчивую местную экономику.

Основываясь на этих основных принципах, данная система затем включила в себя такие ключевые аспекты, как методы закупок и поиска источников продовольствия; стратегии управления отходами и их сокращения; использование энергии и воды при приготовлении пищи и в сфере гостиничного хозяйства; рациональность упаковки и материалов; а также связи между туристическими предприятиями и местными сельскохозяйственными производителями.

Для содействия взаимодействию с заинтересованными сторонами система оценки сопровождалась набором направляющих вопросов для интервью. Эти вопросы были направлены на получение информации о текущей практике, предполагаемых проблемах и возможностях интеграции подходов к культурному развитию в сектор. Анкета была всеобъемлющей и соответствовала контексту. Несмотря на то, что некоторые вопросы повторялись, они, тем не менее, оказались эффективными для запуска обсуждения и обеспечения углубленного диалога. Заинтересованные стороны смогли проанализировать имеющиеся системы и сформулировать свои взгляды на устойчивость, использование ресурсов и циркулярность в услугах туризма, связанных с продуктами питания.

Структура оценки обеспечила последовательную структуру для сбора и анализа данных. Она послужила основополагающим инструментом для последующих этапов разработки сценария и формулирования политики, гарантируя, что процесс будет основан на реалиях конкретного сектора и будет соответствовать главной цели поддержки перехода к ЦЭ.

3.2. Выводы по сбору данных и инструктажу

Аналитическая основа данной оценки была заложена в результате серии из 21 структурированного интервью, проведенных с представителями учреждений и организаций, прямо или косвенно связанных с туристическим и продовольственным секторами. Целью этих интервью было собрать качественную информацию о существующих практиках, предполагаемых проблемах и

возникающих возможностях, связанных с устойчивостью продуктов питания в контексте туризма и гостеприимства.

Протокол интервью был сформирован на основе рамочной системы ЦЭ с акцентом на ключевые тематические области, такие как закупки и методы снабжения, системы управления отходами, инфраструктура и предоставление услуг, нормативно-правовая база и динамика рынка. Такая согласованность гарантировала, что собранные данные внесут значимый вклад в более широкую цель изучения цикличности в продовольственных системах, связанных с туризмом.

Отбор участников интервью был обусловлен необходимостью охватить широкий спектр точек зрения в рамках взаимосвязи туризма и продовольствия. Заинтересованные стороны определялись на основе их институциональной значимости, отраслевого опыта и роли в формировании или влиянии на политику, операционную деятельность или практику на уровне сообщества.

Целевые группы включали следующие группы:

Правительственные органы

- Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан
- Министерство сельского хозяйства Республики Таджикистан
- Государственный комитет по инвестициям и управлению государственным имуществом Республики Таджикистан
- Комитет по развитию туризма при Правительстве Республики Таджикистан
- Комитет по охране окружающей среды при Правительстве Республики Таджикистан
- Агентство по инновациям и цифровым технологиям при Президенте Республики Таджикистан

Ассоциации

- Национальная Ассоциация малого и среднего бизнеса (НАМСБ)
- Таджикская ассоциация туризма, основанного на сообществах (ТАТОС)
- Таджикская ассоциация туристических организаций (ТАТО)
- Ассоциация рестораторов и отельеров Таджикистана

НПО

- Центр развития туризма
- Барги Сабз
- Маленькая Земля

Частный сектор

- ТОО «Тавр»
- Rumi Hotel
- Greenhouse Hostel

Международные организации

- Швейцарское бюро по сотрудничеству в Таджикистане
- Европейский банк реконструкции и развития в Таджикистане
- Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО ООН)
- Центр международного и частного предпринимательства в Центральной Азии

Образование

- Российско-Таджикский Славянский университет

Ниже приведены основные результаты интервью.

Характеристика и тренды туристического сектора

В 2024 году в Таджикистане зафиксирован рекордный рост числа международных туристических прибытий на 16,7%, достигший 1,4 миллиона гостей, что отражает растущую привлекательность страны как туристического направления. В стране функционировало 343 туристических объекта, включая гостиницы, хостелы, санатории и дома отдыха. Несмотря на этот прогресс, сохраняются серьезные пробелы в доступности онлайн-информации, базовой инфраструктуры и туристических услуг, особенно в отдаленных районах, таких как Горно-Бадахшанская автономная область (ГБАО), Раштская долина и Фанские горы.⁴

Правительство ставит перед собой цель обеспечить устойчивый туристический сектор, который будет вносить значительный вклад в ВВП и создание рабочих мест к 2030 году. В число текущих приоритетов входят улучшение транспортной и цифровой инфраструктуры, повышение регионального и международного признания, а также развитие народных ремесел и сельского туризма. Для привлечения посетителей и инвесторов действует прочная политическая основа и такие инициативы, как безвизовый режим с 77 странами.

Устойчивый туризм и интеграция в зеленую экономику

Таджикистан активно внедряет принципы УПП и ЦЭ в сектор туризма, и они заложены в Стратегию развития зеленой экономики (2023–2037 гг.)⁵ с конкретными действиями, направленными на развитие инфраструктуры экотуризма, туризма, основанного на сообществах, и ответственных практик потребления. Министерство сельского хозяйства и Комитет по развитию туризма поддерживают внедрение методов ЦЭ для повышения эффективности использования ресурсов, сокращения отходов и создания конкурентоспособных предприятий.

Агротуризм также развивается, поддерживаемый малыми предприятиями и сельскохозяйственными производителями. Однако сохраняются системные проблемы, такие как неэффективное управление отходами и слабое соблюдение природоохранного законодательства. Внутренний туризм часто приводит к ухудшению состояния окружающей среды из-за загрязнения окружающей среды и неустойчивых методов ведения сельского хозяйства. Для формирования ценностей ответственного туризма необходимы информационные кампании и более строгий мониторинг.⁶

Проблемы и пробелы

Несмотря на стратегические рамки и инициативы, поддерживаемые донорами, проблемы сохраняются, в том числе:⁷

- сезонный характер туризма (пик с марта по ноябрь)
- недостаточное количество «зеленых» сертификатов и отсутствие проверенных экологических маркировок
- низкая осведомленность и способность к соблюдению экологических, социальных и управленческих (ESG) норм среди малых и средних предприятий (МСП)
- ограниченная интеграция агропродовольственных систем и развития туризма.

Изменение климата еще больше осложняет развитие, и Таджикистан остается крайне уязвимым к засухам, наводнениям и селям. Страна занимает 117-е место в мире по риску стихийных бедствий и 9-е место по подверженности засухам. Экологические риски представляют серьезную угрозу для сельского хозяйства, продовольственной безопасности и туристической инфраструктуры.

4 <https://ctd.tj/>

5 <https://medt.tj/en/strategiy-i-programmi/strategiya-razvitiya-zeljonoj-ekonomiki-v-respublike-tadzhikistan-na-2023-2037-gody>.

6 См. ниже, Приложение В: Результаты интервью: Переход к циркулярной экономике в туристической и продовольственных системах Таджикистана.

7 Там же.

Инвестиции, финансирование и политическая среда

Работа по финансированию зеленого и устойчивого туризма набирает силу при поддержке Всемирного банка, Международной финансовой корпорации (МФК/IFC), Швейцарского агентства по сотрудничеству и Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН. Примеры подобных инициатив:

- обучение принципам ESG для МСП
- инструменты климатического риска для финансовых учреждений
- микрофинансовые продукты для предприятий зеленого туризма и пищевой промышленности

Однако такие препятствия на пути реализации, как ограниченный доступ к зеленому финансированию, высокие первоначальные затраты и отсутствие технического потенциала, сдерживают прогресс. Планируется создание нового ESG-акселератора, который будет поддерживать развитие зелёных проектов среди малых и средних предприятий.

В плане государственной политики туризм получил приоритетное значение благодаря налоговым льготам, таможенным льготам и упрощению процедуры получения цифровых виз. Стратегические документы, такие как Национальная стратегия развития туризма до 2030 года и Стратегия развития зелёной экономики, содержат чёткие рекомендации. Тем не менее, отсутствуют конкретные меры политики в отношении агротуризма, а межсекторальная координация нуждается в улучшении.

Инфраструктура и цифровизация

Повестка дня цифровой трансформации (2025–2030 гг.)⁸ для Таджикистана направлена на развитие электронных услуг, инфраструктуры интеллектуального туризма и мониторинга климатических данных. Инициативы включают использование спутниковых данных, цифровизацию таможенных служб и платформы электронного правительства. Агентство по инновациям и цифровым технологиям возглавляет эту работу, но потребуются более официальная интеграция в национальные программы.

ФАО поддерживает цифровизацию на местном уровне посредством обучения в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в сельской местности, мониторинга сельскохозяйственных культур и развития бизнеса. Однако Таджикистан сталкивается со значительными препятствиями в управлении электронными отходами, доступе к интернету в сельской местности и развертывании цифровой инфраструктуры, особенно в отношении 5G.

Заключение

Туристический сектор Таджикистана демонстрирует уверенный рост, чему способствуют четкое видение правительства, активное участие доноров и растущий интерес со стороны мирового сообщества. Однако для обеспечения долгосрочной устойчивости и устойчивости сектор должен решать сохраняющиеся экологические, финансовые и институциональные проблемы, включая уязвимость к изменению климата, ограниченную инфраструктуру, низкий уровень соблюдения экологических, социальных и социальных норм субъектами МСБ и слабую интеграцию туристической и агропродовольственной систем.

Результаты исследования подчеркивают важность внедрения принципов УПП и ЦЭ в стратегии развития туризма, поскольку устойчивые и циркулярные подходы предлагают структурированный путь к повышению эффективности использования ресурсов, снижению воздействия на окружающую среду и укреплению местных цепочек создания стоимости. Упор на зеленые инвестиции, региональное сотрудничество и цифровые инновации в рамках УПП и ЦЭ будет иметь решающее значение для достижения Таджикистаном к 2030 году целей по созданию конкурентоспособной, инклюзивной и экологически ответственной туристической экономики.

8 <https://cs.gov.tj/en/the-internet-one-of-the-key-elements-of-the-digital-economy/>

3.3. Выводы по разработке сценариев

24–25 февраля 2025 года в Варзобском районе Таджикистана состоялся семинар-практикум по стратегическому форсайту, объединивший 29 участников, представлявших заинтересованные стороны, ранее принявшие участие в опросе. Целью семинара было изучение будущих путей развития устойчивого туризма и продовольственных систем. В ходе интерактивных упражнений и группового диалога участники определили около 40 факторов, которые, вероятно, повлияют на туризм в течение следующих 15 лет, с особым акцентом на ЦЭ и УПП.

В ходе семинара было выработано общее видение туристического сектора, который будет экономически динамичным, социально инклюзивным и экологически устойчивым. Были рассмотрены четыре пути развития.

- Рост, основанный на цифровых технологиях
- Трансформация, основанная на инвестициях
- Туризм, основанный на сообществах
- Возрождение традиционных практик

Заинтересованные стороны совместно представили будущее, в котором туризм будет составлять 30% ВВП, обеспечивать круглогодичные путешествия, создавать качественные рабочие места, использовать возобновляемые источники энергии и следовать принципам зеленой экономики.

Для реализации этого видения участники предложили адаптивные реформы, включая:

- Законодательное обновление
- Инфраструктурные улучшения
- Образование, сосредоточенное на устойчивом развитии
- Расширение безвизовых режимов
- Цифровые туристические услуги
- Поддержка нишевого туризма (агро, эко, социальный)

В то же время был выявлен ряд рисков: финансовые ограничения, слабая институциональная координация, нехватка квалифицированных кадров, климатические угрозы и административные барьеры. Эти препятствия подчеркивают необходимость инклюзивного управления, постоянных исследований и тщательного мониторинга.

Участники также рассмотрели новые тренды, такие как:

- Растущий спрос на экологичные путешествия
- Цифровизация услуг
- Демографические сдвиги
- Источники опасности, связанные с климатом
- Перемены в предпочтениях потребителей

Эти тенденции подчеркивают неотложность согласования национальных стратегий с международными стандартами, включая отчетность ESG, Глобальный совет по устойчивому туризму (GSTC) и механизмы «зеленого» финансирования.

3.4. Перспективные стратегические направления

Для руководства устойчивой трансформацией были определены пять стратегических приоритетов.

- 1. Согласование политики и институтов:** гармонизация политики в области туризма, охраны окружающей среды и развития сельских районов в рамках зеленой и циркулярной экономики
- 2. Человеческий капитал и образование:** пересмотр туристического образования, улучшение профессиональной подготовки и наращивание потенциала в области устойчивого развития и цифровых навыков
- 3. Инфраструктура и инновации:** инвестиции в экологичную инфраструктуру, расширение цифровых платформ и продвижение возобновляемой энергетики в туристических зонах
- 4. Финансы и инвестиции:** улучшение доступа к зеленому финансированию для МСП, разработка инструментов стимулирования и усиление комплаенса по ESG
- 5. Развитие, инициированное сообществами:** расширение прав и возможностей местных предпринимателей в сфере туризма, особенно в сельских и горных районах, обеспечение инклюзивного и устойчивого роста.

В следующем разделе мы представляем основные выводы.

3.5. Вероятные сценарии развития туризма в контексте Таджикистана в 2040 году

В ходе форсайт-сессии участники определили около 40 факторов изменений, которые могут повлиять на развитие туризма в течение следующих 15 лет, уделив особое внимание развитию ЦЭ.

Из перечисленных факторов изменений участники выбрали две неопределенности для планирования сценариев с использованием метода «Матрицы 2x2». Этими факторами стали:

- Экономическое развитие
- Обеспеченность кадрами

Затем была разработана следующая матрица сценариев (рис. 1).



Рисунок 1. Матрица сценариев развития туризма в контексте «Таджикистан-2040»

Исходя из этого контекста, участники семинара разработали четыре сценария.

1 Сценарий 1. Цифровизация, как практическое решение

Насегодняшний день Таджикистан проходит бурные экономические преобразования, обусловленные энергетической независимостью и возможностью продавать излишки энергетических ресурсов в соседние страны. Этот стремительный рост открыл значительные возможности, но также выявил острую потребность в квалифицированных кадрах. В ответ страна приступила к активной цифровизации и автоматизации в качестве ключевых решений. Данная эволюция произвела революцию в сфере туризма, где инновационное многоязычное приложение позволяет местным жителям легко взаимодействовать с туристами, устраняя необходимость в традиционных переводчиках. Кроме того, значительно улучшилась логистика доставки продуктов питания из отдаленных районов благодаря инновационным онлайн-системам, упрощающим процессы оплаты заказов и уплаты налогов. Новые отели и небольшие гостиницы находятся на переднем крае устойчивого развития, внедряя такие экологичные методы, как очистка воды и компостирование отходов. Для стимулирования инициатив в области экономики замкнутого цикла правительство предлагает существенные налоговые льготы сроком до пяти лет. В рамках этих совместных усилий местные жители и туристы активно участвуют в сокращении отходов, загрязняющих окружающую среду, получая бонусы в специальном приложении, которые можно обменять на различные услуги. Такой комплексный подход не только стимулирует экономику, но и укрепляет стремление к устойчивому будущему.

2 Сценарий 2. Таджикистан – рай для инвесторов

Таджикистан – страна с привлекательными природными ресурсами и благоприятной деловой средой. К 2040 году Рогунская ГЭС вышла на полную мощность, что, в свою очередь, обеспечило значительный экспорт электроэнергии и укрепило экономику страны финансовыми потоками. Появились новые возможности для бизнеса, в том числе туристического. Растущий спрос на рабочую силу удовлетворяется, в первую очередь, за счет возвращения мигрантов, ранее уехавших за границу в поисках работы, а затем за счёт молодых специалистов, стремящихся найти свое место на родине.

Экономический рост привлекает новых инвесторов и предпринимателей, получающих налоговые льготы при применении принципов циркулярной экономики. Такой подход стимулирует использование экологически чистых, инновационных технологий, способствующих сохранению природных ресурсов и устойчивому развитию. В сфере туризма 80% энергии используется из возобновляемых источников; продукты питания и услуги полностью сертифицированы; туристы получают высокий уровень услуг, включая цифровую регистрацию, индивидуальное планирование туров, бронирование транспорта и многое другое. Доходы от туризма равномерно распределяются между крупными городами и горными селами, в равной степени способствуя процветанию страны, экономическому росту и социальной стабильности.

3 Сценарий 3: Развитие потенциала местного населения

В связи со стагнацией в экономике туристическая индустрия ищет новые пути развития. Многие специалисты открыли частные компании и сотрудничают с местными сообществами, предлагая индивидуальные туры, знакомящие с традиционным хозяйством отдаленных деревень. Вначале туристам приходилось пробираться по узким козьим тропам, но по мере роста интереса местные сообщества улучшили свою туристическую инфраструктуру. Сотрудничество с туроператорами привело к изменению продовольственной политики: местные жители стали создавать запасы для обслуживания туристов, а также сформировали новую культуру гостеприимства благодаря обучению, проводимому частными компаниями и Министерством туризма. Эти инициативы также способствовали более эффективному обращению с отходами, что привело к раздельному сбору и компостированию пищевых отходов, способствуя тем самым росту производства органической продукции. В конечном итоге, приток туристов мотивировал местную молодежь изучать иностранные языки и приобретать новые навыки, такие как рафтинг, работа горным гидом и оказание первой помощи. В целом, эти изменения значительно улучшили экономическое положение местных сообществ, одновременно способствуя повышению их экологической сознательности.

Длительная экономическая стагнация в стране существенно затормозила развитие различных секторов, что привело к оттоку трудовых мигрантов и молодежи, уезжающей после окончания вузов. Такая ситуация привела к нехватке квалифицированных кадров, особенно в сфере туризма. В то время как крупные компании ушли с рынка, небольшие семейные предприятия продолжают процветать, предлагая питание, размещение и экскурсии в горные районы Таджикистана, привлекающие туристов своей первозданной природой. Эти семейные туроператоры завоевали популярность благодаря «сарафанному радио», специализируясь на пеших походах, рафтинге и гастрономических впечатлениях. Поскольку горные регионы получают экономическую выгоду, местные предприниматели заинтересованы в развитии инфраструктуры и услуг, уделяя особое внимание переработке отходов и использованию возобновляемых источников энергии. Возрождение традиционных практик позволяет таджикам жить в гармонии с природой, сохраняя её.

3.6. Предпочтительное будущее развития туризма в Таджикистане в 2040 году

Для определения предпочтительного будущего использовался «Треугольник вариантов будущего», позволяющий сформировать видение желаемого развития и оценить бремя прошлого и факторы настоящего, способствующие или блокирующие видение участников. Анализ выявленных факторов позволяет построить пять сценариев: «Назад в прошлое», «Без изменений», «Незначительные изменения», «Адаптивные изменения» и «Радикальные изменения». Выбор участниками одного из сценариев указывает на то, какие изменения, по их мнению, необходимы данной отрасли сегодня.

На основе обобщения ответов участников семинара, предпочтительным будущим развитием туризма в 2040 году была выбрана «Вдохновляющая история».

Вдохновляющая история

В 2040 году туризм стал основным сектором экономики Таджикистана, внося значительный вклад в ВВП. Улучшенная инфраструктура соединяет крупные города и отдаленные горные районы, стимулируя внутренний туризм, поскольку граждане могут легко путешествовать по стране. Широко распространилась экологическая грамотность населения, современные стандарты пищевой промышленности обеспечивают производство высококачественной, экологически устойчивой продукции и эффективную переработку отходов по всей стране. Такая приверженность принципам устойчивого развития привлекает иностранных туристов, ценящих природу. Благодаря безвизовому режиму и оптимизированному туристическому пакету путешественники могут легко планировать и оплачивать свои поездки. Таджикистан стал центром горного туризма с развитыми горнолыжными курортами, квалифицированными инструкторами и уникальными вариантами размещения, такими как глэмпинг. Также развиваются геотуризм и археологический туризм, включая такие инициативы, как 3D-музеи, рассказывающие о богатой истории страны. Страна предлагает всесезонный туризм, привлекая повышенный интерес и вводя квоты на посещение. В целом, будущее туризма в Таджикистане представляется радужным и обещающим новые приключения для туристов и местных жителей.

При выборе вариантов реализации желаемого будущего аудитория разделилась на два лагеря: сторонников адаптивных изменений (70%) и сторонников радикальных перемен (30%). Реальные изменения и предполагаемые действия описаны ниже.

Адаптивные изменения

Необходимо начать с реформы законодательства, т. е. с пересмотра комплекса специальных нормативных правовых актов, прямо или косвенно регулирующих отдельные сферы туристских отношений, а также разработки и внедрения новых стандартов качества и устойчивости с учетом прошлого опыта.

1. Необходимо создать соответствующую инфраструктуру: строительство дорог, туристических маршрутов, сети гостиниц, пунктов питания, установку электростанций, строительство придорожных гостиниц, мотелей и т. д.
2. Изменить образовательный процесс: привлекать к обучению практиков, работодателей и учитывать их мнение. Одновременно необходимо переориентировать цели туризма на устойчивый туризм (ЦУР 12) и заняться широким внедрением экологического образования, начиная с детских садов.
3. В энергетике отдавать предпочтение возобновляемым источникам энергии.
4. Разработать безвизовый режим для наибольшего количества стран.
5. Двигаться к полной цифровизации, разрабатывать новые цифровые платформы, онлайн-бронирование, цифровизацию всех туристических зон, создание точных карт, двигаться в сторону виртуального туризма.
6. Реализовать проект «Открытое небо»: увеличивать количество авиарейсов частных и бюджетных авиакомпаний. Кроме того, необходимо развивать частную авиацию и вносить соответствующие изменения в законодательство.
7. Создать совместный тур по Центральной Азии, аналог «Золотого кольца» в России.
8. Предоставлять льготное кредитование туроператорам и создавать привлекательный инвестиционный климат для новых участников рынка.
9. Развивать новые направления туризма. Например, агротуризм, винный туризм или социальный туризм (туризм для пожилых людей), подготавливая персонал, инфраструктуру и услуги соответствующим образом.
10. Популяризировать туристический потенциал страны, создавая видеоматериалы, открывать тематические блоги.
11. Согласовать статистику с фактическими цифрами, чтобы получить реалистичную картину доходов бюджета и населения страны в будущем.
12. Возродить практику профсоюзной деятельности или реализовать ее через современные объединения, учитывая новые реалии времени.
13. Создать парковые зоны в городах для улучшения экологии.
14. Вынести опасные производства за пределы города и полностью закрыть заводы, генерирующие опасные отходы.

Радикальные изменения

Основная предпосылка заключается в том, что туризм становится главным приоритетом экономики. Таким образом, представляется закономерным следующий сценарий.

1. Создается постоянная рабочая группа для разработки стратегии перехода к экономике, ориентированной на туризм как приоритетное направление. В этой работе участвуют государственные органы, краеведы, исследователи и другие заинтересованные стороны. Кроме того, во всех министерствах создаются комитеты по туризму для координации и реализации совместных усилий.
2. Необходимо расширить образовательные программы: они должны быть направлены на формирование будущих специалистов и повышение туристической грамотности населения.
3. Особое внимание следует уделить развитию новых, непопулярных или малоизвестных туристических регионов.

4. Необходимо разработать и внедрить новый маркетинг, включающий социальную рекламу, общественную рекламу, документальные фильмы и т. д.
5. Развивать образовательный туризм для всех возрастных групп, а не только для школьников, чтобы познакомить их с историей страны – прошлым, настоящим и будущим.
6. Развивать сферу услуг, включая подготовку и развитие традиционных видов транспорта – лошадей, мулов, ослов – например, для горного, экстремального и экологического туризма.

Эти меры будут способствовать значительному улучшению туристического сектора Таджикистана, привлечению большего количества туристов и созданию сильной конкурентной среды для бизнеса. Для достижения успеха необходимо постоянное взаимодействие между государственными органами, частным сектором и местными сообществами.

3.7. Риски при реализации

Предлагаемые сценарии и изменения несут в себе определенные риски при их реализации.

При реализации **адаптивных изменений** к рискам могут относиться следующие:

1. Координация правовой базы и ее исполнение

- Участники процесса могут перейти к разработке законодательства, выгодного им самим, упустив из виду интересы других ведомств и частного сектора.
- Без эффективной системы мониторинга хорошие планы могут остаться нереализованными.

2. Финансы

- Нехватка финансовых ресурсов может затруднить реализацию плана.
- Если банковский сектор не будет реструктурирован, его система и спектр услуг будут препятствовать реализации.

3. Персонал

- Нехватка квалифицированных кадров для работы в сфере образования, СМИ, журналистики и туризма не позволит достичь качественных результатов.
- Высокая текучесть кадров ставит под сомнение выполнение поставленных планов.

4. Экология

- Изменение климата продолжается в глобальном масштабе; например, таяние ледников не прекратится, и мы можем лишиться страну горнолыжного туризма.
- Рост туристического потока может привести к перегрузке окружающей среды (нагрузка на почву, увеличение отходов, углеродный след).

5. Политика

- Межрегиональные отношения не всегда стабильны, что может негативно сказаться на реализации адаптивных изменений.

В случае **реализации радикальных изменений** риски могут включать следующие виды:

1. Психологические риски

- Радикальные изменения заставляют людей покидать зону комфорта.
- Когда работа 30 лет идет в одном направлении, менять его и двигаться в другом направлении всегда сложно; неизбежно будет сопротивление.

2. Финансовые риски

- Изменения всегда требуют инвестиций, а на предлагаемые планы может не хватить средств.
- Сегодня основные средства поступают от западных или китайских инвесторов, что также не является нестабильным источником финансирования.

3. Исследовательские риски

- Для обоснования планов необходима доказательная база.
- Поэтому необходимо проводить исследования, и без доказательной базы невозможно убедить все заинтересованные стороны в необходимости реализации плана.

4. Административные риски

- Многочисленность участвующих сторон повышает риск слабого сотрудничества и слабой координации совместных действий.

5. Риски безопасности

- При рассмотрении вопросов доступа, разрешений (на съемку, полеты и т. д.) вопрос безопасности может либо выйти на первый план, затмив все остальные, либо, наоборот, отойти на второй план и остаться в тени.
- Кроме того, быстро меняющиеся технологии требуют регулярного обучения и адаптации, что может быть затруднительно для некоторых специалистов и туроператоров.

3.8. И вот поэтому...

Необходимо тщательно продумать стратегии минимизации рисков, что, в свою очередь, позволит сформировать устойчивую и прибыльную туристическую отрасль, способствующую развитию Таджикистана в целом. Успешное внедрение радикальных изменений потребует глубокого анализа, участия всех заинтересованных сторон и использования международного опыта для предотвращения возможных негативных последствий.

4. Выводы по разработке и оценки политики

Заключительный этап проекта был сосредоточен на преобразовании стратегических идей в целевую политическую рамочную основу, направленную на ускорение перехода Таджикистана к циркулярному и устойчивому туризму. С опорой непосредственно на интервью с заинтересованными сторонами и планирование сценариев, процесс привел к разработке комплексного набора политических рекомендаций, охватывающих структурные, операционные и нормативные аспекты туристического и гостиничного секторов.

Разработка политических рекомендаций проводилась на основе процесса участия и консультаций, призванного обеспечить не только техническую обоснованность предлагаемых мер, но и их соответствие стратегическим приоритетам и институциональным реалиям Таджикистана. Этот этап имел решающее значение для преобразования аналитических результатов проекта в надежные, практически осуществимые меры, которые можно было бы реализовать и поддерживать.

Процесс оценки предлагаемых политических рекомендаций выявил их тесное соответствие национальным приоритетам развития и высокую степень консенсуса заинтересованных сторон. В этом разделе описывается вклад ключевых учреждений и организаций, каждое из которых озвучило целевые идеи и стратегические предложения по поддержке перехода Таджикистана к зеленой, инклюзивной и инновационной экономике.

Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан подтвердило, что рекомендации, представленные в справочном документе, соответствуют повестке дня страны в области устойчивого развития. Многие из предложений уже включены в проект Национальной программы развития (НПР) на 2026–2030 годы, что подтверждает их актуальность и своевременность.

Ключевые направления согласования включают продвижение зеленого и устойчивого туризма, цифровую трансформацию и экологическую сертификацию. Министерство поддерживает развитие новых секторов туризма, таких как агротуризм, экотуризм и познавательный туризм, особенно в горных и приграничных регионах. Особое внимание также уделяется повышению транспортной доступности, содействию низкоуглеродной мобильности и укреплению регионального брендинга. Министерство также выступает за интеграцию принципов циркулярной экономики в развитие туризма, уделяя особое внимание ресурсоэффективности и устойчивости. Также подчеркивается важность взаимодействия с местными сообществами, поддержки микробизнеса и продвижения устойчивых ремесел в рамках более широкой стратегии по обеспечению инклюзивного экономического роста.

В перспективе Министерство рекомендует продолжить изучение трансграничного экологического туризма и цифровых экосистем и предлагает создать многостороннюю платформу для координации усилий, мониторинга прогресса и содействия обмену знаниями. Кроме того, предлагается разработать Национальную панель мониторинга устойчивого развития для поддержки разработки политики на основе фактических данных и отслеживания влияния «зеленых» реформ. По мнению экспертов, для этого потребуется разработать предлагаемый набор индикаторов, источники данных, периодичность и определить ответственное ведомство.

Министерство юстиции определило критически важную возможность для продвижения реализации Стратегии зеленой экономики (2023–2037) посредством целенаправленной законодательной реформы. Как указано в Плане действий на 2023–2025 годы, Министерство стремится привести национальную правовую базу в соответствие с принципами экономики замкнутого цикла и целями устойчивого туризма. Эти усилия направлены на обеспечение соответствия национального законодательства передовой международной практике и эффективную поддержку перехода Таджикистана к устойчивой и инклюзивной экономике. Министерство подчеркивает важность внедрения этих реформ в более широкие рамки Национальной стратегии развития и предстоящего Национального плана развития на 2026–2030 годы для обеспечения согласованности политики и достижения максимальных результатов.

Комитет по развитию туризма при Правительстве Республики Таджикистан совместно со Всемирной туристской организацией ООН (ЮНВТО) инициировал разработку стратегического плана, направленного на продвижение моделей устойчивого туризма, развитие человеческого капитала и внедрение экологических стандартов в секторе. Эта инициатива отражает приверженность Комитета согласованию развития национального туризма с передовой мировой практикой и подчеркивает важность скоординированных усилий национальных заинтересованных сторон и международных партнеров для обеспечения эффективной реализации принципов устойчивого развития. Комитет уверен, что такое сотрудничество принесет ощутимую пользу национальной экономике и повысит благосостояние местных сообществ.

Национальная ассоциация малого и среднего бизнеса (НАМСБ) представила комплексный набор политических рекомендаций, направленных на содействие развитию устойчивого туризма и креативной экономики, а также на продвижение принципов экономики замкнутого цикла. Эти рекомендации тесно связаны со стратегическими приоритетами Национального плана развития на 2026–2030 годы и делают акцент на инклюзивном росте, экологической устойчивости и региональном сотрудничестве. Ассоциация призывает к созданию благоприятных условий для развития туризма, в частности, посредством поддержки инициатив частного сектора и повышения качества услуг. Подчеркивается важность продвижения традиционных ремесел и творческих продуктов для укрепления культурной самобытности и туристического бренда Таджикистана. Модели устойчивого туризма, особенно экотуризм и туризм, основанный на участии местных сообществ, определены как ключевые факторы местного развития. НАМСБ рекомендует создавать туристические кластеры, которые будут служить платформами для внедрения этих моделей, улучшения качества обслуживания туристов и содействия охране окружающей среды.

Для обеспечения качества и устойчивости НАМСБ выступает за разработку национальных стандартов экологической сертификации, включая программы «Дружелюбный к туристам» и «Туризм с нулевыми отходами». Ассоциация также подчеркивает необходимость обучения в области устойчивого туризма и экоманеджмента, создания экологических маршрутов и развития сельского и этнографического туризма. Повышение осведомленности туристов и операторов о принципах циркулярной экономики считается важнейшим условием достижения долгосрочных результатов. Более того, циркулярная экономика предлагается в качестве стратегического национального приоритета, а ее применение в сельском хозяйстве, промышленности, строительстве, энергетике и туризме рассматривается как преобразующий подход к эффективности использования ресурсов и сокращению отходов. Для реализации этого потенциала потребуются регуляторная поддержка, финансовые стимулы, инвестиции в инновации и кампании по повышению осведомленности общественности.

Наконец, НАМСБ призывает к расширению регионального и трансграничного сотрудничества для развития цепочек создания стоимости в сфере туризма и создания не менее десяти объектов экотуризма и туризма, основанного на сообществах, по всей стране. Сертифицированные туристические кластеры должны быть интегрированы в региональные стратегии развития для достижения экологических и экономических целей Национальной программы развития (НПР) на 2026–2030 годы.

Центр развития туризма (ЦРТ) подчеркивает необходимость проведения фундаментальных реформ для полного раскрытия потенциала туристического сектора Таджикистана. Ключевым фактором в этой связи является реструктуризация Комитета по развитию туризма в целях создания более эффективной и четко определенной институциональной структуры. Такая реформа необходима для обеспечения эффективной реализации политики в области туризма квалифицированными специалистами.

ЦРТ также подчеркивает важность интеграции принципов циркулярной экономики в развитие туризма, что включает не только продвижение устойчивых практик, но и обеспечение прозрачности, четкого регулирования и управления вспомогательными системами, такими как экологическая сертификация. Без надлежащего надзора и наращивания потенциала эти инициативы рискуют быть использованными не по назначению или стать неэффективными. Отдавая приоритет институциональным реформам, развитию потенциала и ответственному внедрению экологических

практик, Таджикистан может создать экономически и экологически устойчивый туристический сектор.

Подводя итог, можно заключить, что процесс валидации в ходе проекта не только укрепил доверие к политической структуре, но и способствовал формированию институциональной ответственности, повышая вероятность успешного внедрения и долгосрочных результатов. Он продемонстрировал, что инклюзивный диалог и межсекторальное взаимодействие имеют решающее значение для разработки как дальновидной, так и реализуемой политики. Рамочная система политики представляет собой практическую дорожную карту для достижения к 2040 году инклюзивной, циркулярной экономики туризма с низким уровнем воздействия на окружающую среду. Она структурирована вокруг пяти стратегических направлений, каждое из которых направлено на решение конкретных проблем и открытие возможностей для устойчивого роста в секторе туризма Таджикистана, которые обсуждаются ниже.

Компонент 1. Предложение политической рамочной системы

В рамках этого компонента вводятся механизмы, позволяющие внедрять принципы циркулярности в туристическую деятельность и разработку продукта.

- Содействие сертификации по принципу «ноль отходов» для туроператоров и мероприятий
- Расширение моделей устойчивого туризма, минимизирующих потребление ресурсов и образование отходов за счет экологически чистой инфраструктуры, использования местных ресурсов и восстановительных методов, сохраняющих культурное и природное наследие Таджикистана
- Стимулирование продления жизненного цикла продукции и внедрения систем повторно используемой упаковки для сокращения использования одноразового пластика
- Рекомендация по созданию правовой базы для «зеленой» сертификации, обеспечивающей рыночные инструменты для устойчивого управления ресурсами

Компонент 2. Зеленая инфраструктура

В центре внимания второго компонента – интеграция принципов циркулярности в развитие туристической инфраструктуры.

- Внедрение экологических стандартов, поощряющих повторное использование, переработку и ответственное управление ресурсами, тем самым гарантируя, что рост туризма будет способствовать экологической устойчивости.
- Поправки к законодательству, определяющие статус субъектов возобновляемой энергетики и поддерживающие микрогенерацию в сфере туризма, основанного на местных сообществах
- Тарифные реформы и налоговые стимулы для ускорения внедрения технологий возобновляемой энергетики
- Пропаганда модульных экопроектов и использования местных и переработанных материалов в проектах туристической инфраструктуры

Компонент 3. Туризм, основанный на сообществах

Этот принцип укрепляет вовлечение местного населения и развивает предпринимательство.

- Модернизация налоговых льгот для небольших гостевых домов и хостелов для стимулирования сельского туризма.
- Упор на обучение экологическим навыкам в сфере гостиничного бизнеса, управления отходами и экотуризма
- Адресная поддержка экогидов и ремесленников, стимулирующая местное предпринимательство и культурный туризм

Компонент 4. Интеллектуальное управление ресурсами

Целью 4-го компонента является повышение эффективности и ответственности в использовании ресурсов.

- Развитие человеческого капитала посредством образовательных и обучающих программ, которые расширяют возможности сообществ и специалистов в сфере туризма, предоставляя им навыки устойчивого ведения бизнеса, использования цифровых инструментов и экологичного предпринимательства.
- Внедрение систем мониторинга выбросов, энергопотребления и водопользования
- Внедрение налогообложения, основанного на учете воздействия на окружающую среду, для туристической деятельности с высоким уровнем выбросов с реинвестированием доходов в программы устойчивого развития

Компонент 5. Мобильность с низким уровнем воздействия

Этот компонент способствует развитию устойчивых транспортных решений.

- Инвестиции в инфраструктуру электромобилей и велосипедные коридоры в туристических центрах
- Запуск «зеленого» цифрового проездного билета для стимулирования развития низкоуглеродных транспортных решений

4.1. Устранение рисков и создание условий для реализации

Таргетированная рамочная программа выявляет риски, связанные как с радикальными реформами (например, высокие финансовые требования, сложная координация), так и с адаптивными переходами (например, несоответствие законодательства, нехватка рабочей силы, экологическая перегрузка). Для снижения этих рисков предлагаются следующие стратегии:

- Формирование многосторонних рабочих групп для надзора за согласованием и реализацией политики
- Содействие созданию региональных альянсов в сфере экотуризма для гармонизации стандартов и обмена передовым опытом
- Интеграция принципов устойчивого развития и циркулярной экономики в национальные образовательные программы для формирования экологически ориентированной рабочей силы к 2040 году.

5. От видения к осязаемым результатам: Стратегические перспективы циркулярного туризма в Таджикистане

5.1. Видение

В заключительном разделе настоящего доклада излагается стратегический взгляд на переход Таджикистана к циркулярному и устойчивому туризму. Будет подчеркнута важность согласования политических реформ на уровне страны, взаимодействия с заинтересованными сторонами и регионального сотрудничества для поддержки более широкого перехода к циркулярной экономике и долгосрочного устойчивого развития.

Реализация «Видения Таджикистана 2040» в области циркулярного и устойчивого туризма потребует тщательно скоординированного, многоуровневого подхода, согласованного с национальными приоритетами развития и рамками регионального сотрудничества. Рекомендуемые дальнейшие шаги подчеркивают как реформу политики высокого уровня, так и практические меры по ее реализации на уровне сообществ. Некоторые из них потребуют особенно продуманного взаимодействия с лицами, принимающими политические решения, и институциональными партнерами для обеспечения успешного внедрения и долгосрочной устойчивости.

К основным действиям, требующим особого внимания, относятся следующие.

- **Проведение национального диалога по вопросам циркулярного и устойчивого туризма**, который предполагает объединение усилий различных министерств, парламентариев и заинтересованных сторон на единой платформе
- **Проведение правовых и налоговых реформ**, таких как определение стандартов «зеленой» сертификации и создание нормативно-правовой базы для микрогенерации возобновляемой энергии
- **Ускорение цифровой трансформации в туризме** для содействия внедрению цифровых инструментов и платформ, которые улучшат качество услуг, качество обслуживания посетителей и принятие решений на основе данных. Необходимо включить интеллектуальные туристические системы, цифровой маркетинг и механизмы электронной сертификации для поддержки устойчивости и конкурентоспособности
- **Создание многосторонних рабочих групп** для обеспечения координации, совместной ответственности и эффективного надзора за реализацией
- **Мобилизация стратегических инвестиций и донорской поддержки** с учетом финансовых потребностей перехода к экологически чистой инфраструктуре и экологичным технологиям

Эти деликатные, но важные меры должны основываться на инклюзивном диалоге, четкой коммуникации и сильном институциональном руководстве.

5.2. Воздействие и стратегическая ценность

Эта политическая концепция представляет собой четкий и действенный путь внедрения принципов циркулярной экономики в туристический сектор Таджикистана и соответствует проекту Национальной программы развития на 2026–2030 годы, обеспечивая согласованность политики и ее долгосрочную актуальность. Преобразовав стратегическое прогнозирование в конкретную программу реализации, Таджикистан станет региональным лидером в области циркулярного и устойчивого туризма.

В число стратегических направлений входят следующие:

- Масштабирование устойчивых практик в туристической, продовольственной и экологически чистых цепочках создания стоимости
- Укрепление институционального потенциала для зеленой сертификации, развития инфраструктуры и местного предпринимательства
- Мобилизация инвестиций в модели туризма, основанные на принципах местных сообществ, включая гостевые дома/проживание в семьях, ремесла и агротуризм
- Формирование и укрепление рыночных связей между туристическим, сельским хозяйством и природоохранным секторами для создания инклюзивной и устойчивой сельской экономики
- Содействие региональному сотрудничеству в области трансграничного экотуризма и гармонизации стандартов устойчивого развития
- Ускорение цифровой трансформации в сфере туризма путем продвижения интеллектуальных туристических решений, цифрового маркетинга, систем электронной сертификации и инструментов планирования на основе данных для повышения качества услуг, прозрачности и конкурентоспособности

Для обеспечения успешной реализации эти действия должны подкрепляться реформой политики, способствующей цикличности, устойчивому развитию и расширению прав и возможностей местного населения. Потребуется многосторонняя коммуникационная платформа, объединяющая государственные органы, местные сообщества, представителей частного сектора, гражданское общество и международных партнеров. Благодаря инклюзивному диалогу и скоординированным действиям рекомендации в области политики могут быть эффективно воплощены в жизнь. При эффективном внедрении данная структура сможет обеспечить преобразующие результаты во многих секторах.

- Окружающая среда: снижение загрязнения и нагрузки на ресурсы благодаря циркулярным практикам поможет сохранить хрупкие экосистемы, особенно в горных и сельских районах
- Экономика: укрепление местного предпринимательства и создание экологических рабочих мест диверсифицируют источники дохода и снизят зависимость от сезонных туристических циклов
- Общество: расширение участия местного сообщества и сохранение культурного наследия будут способствовать инклюзивному развитию и преемственности поколений
- Цифровые инновации: внедрение цифровых инноваций в сфере туризма повысит качество услуг, прозрачность и принятие решений на основе данных, в то время как интеллектуальные туристические платформы, системы электронной сертификации и инструменты цифрового маркетинга улучшат качество обслуживания посетителей и утвердят Таджикистан в качестве современного, устойчивого туристического направления
- Региональное влияние: Лидерство Таджикистана в циркулярном туризме может стимулировать более широкое сотрудничество в Центральной Азии, способствуя гармонизации стандартов и достижению общих целей в области устойчивого развития

По сути, данная структура не только выведет туристический сектор Таджикистана на новый уровень, но и послужит примером устойчивого развития во всем регионе

6. Итоговые наблюдения

Туризм и продовольственный сектор тесно взаимосвязаны, особенно в сельских и общинных моделях. В Таджикистане, где сельское хозяйство и кулинарные традиции являются неотъемлемой частью местной идентичности, эта связь открывает широкие возможности для интеграции в циркулярную экономику (ЦЭ). Туризм может стимулировать спрос на продукты питания местного производства, тем самым поддерживая мелких фермеров, сокращая импорт и уменьшая углеродный след от перевозок на большие расстояния.

В контексте циркулярного туризма синергетический эффект достигается за счет взаимодействия «от фермы до стола», агротуризма и использования органических и сезонных продуктов в сфере гостеприимства. Пищевые отходы туристических объектов могут быть повторно использованы путем компостирования или производства биогаза, способствуя созданию замкнутых систем.

Несмотря на рост туристического сектора Таджикистана, сезонные колебания, ограниченная зеленая сертификация и слабые связи с агропродовольственными системами остаются важными проблемами. Климатические риски и пробелы в инфраструктуре остаются проблемами. Но, несмотря на кажущиеся проблемы, институциональный интерес к циркулярным подходам, особенно в агротуризме, экотуризме и цифровизации, растет.

В настоящем докладе рекомендуется разработать правовую базу для зеленой сертификации, продвигать безотходный туризм, расширять профессиональное обучение зеленым навыкам, улучшать доступ к зеленому финансированию и укреплять общественные инициативы. Эти меры позволят Таджикистану стать региональным лидером в области циркулярного и устойчивого туризма.

Благодаря общему видению и приверженности сотрудничеству, Таджикистан способен построить туристический сектор, основанный на принципах циркулярной экономики, где ресурсы используются эффективно, отходы минимизируются, а местные цепочки создания стоимости укрепляются. Благодаря региональному сотрудничеству, гармонизированным стандартам и обмену знаниями, страна может продемонстрировать, как экологически ответственное развитие и экономические возможности могут идти рука об руку.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Вероятные сценарии развития туризма в контексте Таджикистана к 2040 году

В ходе форсайт-семинаров участниками было выявлено около 40 факторов изменений, которые могут повлиять на развитие туристической отрасли в свете циркулярной экономики (ЦЭ) в течение следующих 15 лет. Из перечисленных факторов участники выбрали две неопределённости для дальнейшего построения сценариев с использованием метода «Матрица 2x2». По их мнению, наибольшее влияние на дальнейшее развитие туристической отрасли окажут экономическая и технологическая сферы. Среди них были выбраны: экономическое развитие и уровень обеспеченности кадрами.

Получилась следующая матрица.



Рисунок 2. Матрица сценариев развития туризма «Таджикистан-2040»

На основе этого контекста, было разработано четыре сценария.

1 Сценарий 1. Цифра решает все

Быстрый экономический рост Таджикистана был достигнут за счет обеспечения энергетической независимости и продажи излишков в соседние страны. Темпы экономического развития превышают возможности подготовки необходимого количества специалистов, поэтому повсеместно начинается процесс цифровизации и роботизации. В первую очередь эта тенденция затронула сферу услуг. Новые технологии кардинально изменили сферу туризма. Расширился спектр онлайн-услуг, предоставляемых туристам. Разработанное таджикскими специалистами приложение работает на всех основных языках мира. Благодаря голосовому сервису отпала необходимость в переводчиках. Изменилась и работа экскурсоводов: теперь они являются проводниками и кураторами в труднодоступных горных районах, где местное население активно пользуется этим предложением и общается с гостями на родном языке.

Цифровизация помогла решить многие логистические проблемы при доставке продуктов питания, производимых в отдаленные районы. Появились крупные компании по сбору и сертификации продукции. Причем весь процесс контролируется в режиме онлайн, что упрощает как процедуру расчетов, так и налоговые отчисления в государственный бюджет. Многие новые отели и гостевые

дома уже включают в свои планы сооружения по очистке воды, компостированию пищевых отходов и хранению стеклянной тары. Для существующих туристических объектов, которые хотят внедрить элементы принципов энергоэффективности, государство предоставляет налоговые льготы сроком на 5 лет. Местные жители и сами туристы активно участвуют в процессе защиты окружающей среды от загрязнения и отходов. У каждого есть возможность накапливать бонусы в специальном приложении и тратить их на различные виды услуг.

2 Сценарий 2. Таджикистан – рай для инвесторов

Таджикистан – страна, обладающая не только привлекательными природными ресурсами, но и благоприятными условиями для ведения бизнеса. В 2040 году Рогунская ГЭС вышла на полную мощность, что, в свою очередь, обеспечило значительный экспорт электроэнергии и укрепило экономику страны финансовыми потоками. Появились новые возможности для бизнеса, в том числе туристического. Растущий спрос на рабочую силу удовлетворяется, в первую очередь, за счет возвращения мигрантов, ранее уехавших за границу в поисках работы, а затем за счет молодых специалистов, стремящихся найти свое место на родине.

Экономический рост привлекает новых инвесторов и предпринимателей, которым предоставляются налоговые льготы в случае внедрения принципов ЦЭ на своих предприятиях. Такой подход стимулирует использование экологически чистых, инновационных технологий, способствующих сохранению природных ресурсов и устойчивому развитию. Туристическая отрасль перешла на систему потребления, в рамках которой 80% энергии производится возобновляемыми источниками; продукты питания и услуги полностью сертифицированы; туристы получают высокий уровень услуг, включая цифровую регистрацию, индивидуальное планирование туров, бронирование транспорта и многое другое. Доходы от туристического бизнеса равномерно распределяются между крупными городами и горными селами, в равной степени способствуя процветанию обеих сторон. Такая модель развития способствует не только экономическому росту, но и улучшению социальной обстановки в стране.

3 Сценарий 3. Развитие потенциала местных сообществ

В результате экономической стагнации и отсутствия инвестиций туристическая отрасль была вынуждена искать новые пути развития. За предыдущие годы было подготовлено достаточное количество специалистов в сфере туризма, которые теперь активно создают частные компании и успешно сотрудничают с местными сообществами.

Все началось с индивидуальных туров, предлагавших гостям возможность познакомиться с традиционным хозяйством деревень, основанным на скотоводстве, земледелии и приусадебных огородах. Поначалу туристам приходилось идти по козьим тропам, порой даже с риском для жизни. Со временем популярность таких мест с аутентичной культурой стала расти, и местные населенные пункты начали улучшать инфраструктуру. Затем, благодаря сотрудничеству с частными туроператорами, изменилась продовольственная политика сообществ, и началась переориентация с традиционного питания «только для себя» на создание запасов, отвечающих потребностям туристов. Благодаря тренингам, проводимым частными туристическими компаниями, ассоциациями и поддержке Министерства туризма, сформировалась новая культура гостеприимства. В результате меняется и отношение к отходам. Одной из целей тренингов было улучшение экономического положения местного сообщества: меньше тратить, больше экономить. И эта цель была достигнута.

Кроме того, увеличивающийся из года в год поток туристов заставил людей задуматься о более бережном и ответственном отношении к окружающей среде: отдельный сбор мусора стал нормой, все пищевые отходы идут на компост, что, в свою очередь, увеличивает производство экологически чистой продукции. Пластиковые отходы подвергаются базовой переработке, а налаженная логистика позволяет доставлять их до ближайших перерабатывающих предприятий. Молодежь активно изучает иностранные языки, осваивает новые профессии, такие как рафтинг и парапланеризм, все больше людей проходят подготовку в качестве проводников по горным тропам, водителей в экстремальных условиях, картографов, инструкторов по технике безопасности и оказанию первой помощи.

Длющаяся уже много лет экономическая стагнация серьезно повлияла на развитие всех сфер общественной жизни страны. Поток трудовых мигрантов остается стабильно высоким, и молодые люди, получив образование, спешат покинуть страну. В связи с этим во всех сферах общественной жизни ощущается острая нехватка квалифицированных кадров, в том числе в сфере туризма. Крупные компании ушли с рынка. Туристов обслуживают в основном небольшие частные, часто семейные предприятия. Это гостевые дома, которые предлагают своим клиентам не только питание и проживание, но и туры в горные районы, где проживают их родственники. Нетронутая природа, чистый воздух и экологически чистые продукты продолжают привлекать в Таджикистан туристов со всего мира.

Со временем такой семейный туристический бизнес начинает набирать популярность благодаря ненавязчивой рекламе, которую сами туристы распространяют среди своих друзей. Отдельные места начинают специализироваться на конкретных услугах: горные походы, рафтинг, охота, гастрономический туризм – все зависит от опыта и навыков конкретной семьи в приеме туристов. Постепенно горные районы начинают получать большую прибыль, чем города, которые являются лишь транзитными пунктами для прибывающих гостей. Растущие потребности местного бизнеса заставляют сельских жителей задумываться об улучшении инфраструктуры, условий жизни и обслуживания, о том, как избавиться от потоков отходов и обеспечить бесперебойную подачу электроэнергии. Понимая, что здоровая окружающая среда – главный актив их бизнеса, владельцы начинают инвестировать в переработку непищевых отходов, в малые гидроэлектростанции и другие возобновляемые источники энергии, в развитие народных промыслов и ремесел, не наносящих вред природе и окружающей среде. По сути, происходит возрождение и адаптация к новым условиям многовековых традиций, которые уже помогали таджикскому народу жить в гармонии с природой и, таким образом, «сохранять» ее.

Предпочтительное будущее развития туризма в Таджикистане к 2040 году

Для определения предпочтительного будущего использовался «Треугольник вариантов будущего»⁹, позволяющий не только сформировать видение желаемого развития, но и оценить бремя прошлого и факторы настоящего, способствующие или блокирующие видение участников. После анализа выявленных фактов можно построить пять возможных сценариев: «Назад в прошлое», «Без изменений», «Незначительные изменения», «Адаптивные изменения» и, наконец, «Радикальные изменения». Выбор участниками одного из сценариев указывает на то, какие изменения, по их мнению, необходимы данной отрасли сегодня.

На основе обобщения ответов участников семинара в Таджикистане, был разработан следующий предпочтительный сценарий развития туризма в 2040 году.

9 <https://www.sitra.fi/en/tool/the-futures-triangle/>

Вдохновляющая история

К 2040 году туризм стал основным направлением экономического развития Таджикистана, составив 30% ВВП страны. Развитая инфраструктура охватывает не только крупные города, но и отдаленные горные районы, что, в сочетании с ростом доходов населения, привело к процветанию внутреннего туризма. Каждый гражданин может легко воспользоваться удобными транспортными маршрутами, самостоятельно исследовать родной край и наслаждаться отдыхом, открывая для себя красоту своей страны.

Экологическая грамотность стала нормой. В пищевой промышленности внедрены современные стандарты устойчивого развития, обеспечивающие высокое качество продукции и способствующие ее международной сертификации. Во всех регионах страны активно ведется переработка отходов, а перерабатывающие заводы работают не только в Душанбе, но и в каждом районе. Это не только улучшает экологическую обстановку, но и делает Таджикистан привлекательным для международных туристов, заботящихся о природе. И их поток растет с каждым годом, поскольку Таджикистан стал туристическим хабом, расположенным на перекрестке стран Центральной Азии, Афганистана, Китая и других регионов. Благодаря безвизовому режиму и единому туристическому пакету путешественники могут легко планировать свои поездки и наслаждаться всеми прелестями этого уникального региона. Полная цифровизация всех услуг – от регистрации до оплаты – сделала процесс путешествия максимально удобным. Туристы могут легко прокладывать маршруты, не выходя из дома, а также мгновенно оплачивать все услуги.

Таджикистан стал Меккой горного туризма. Горнолыжные курорты, отели и трассы хорошо развиты, а квалифицированные инструкторы и современное снаряжение обеспечивают безопасность и комфорт для любителей активного отдыха. Кроме того, страна известна своими глэмпингами и капсульными домами, которые позволяют наслаждаться великолепными природными ландшафтами и звёздным небом. Геотуризм также стал важной частью туристической стратегии. Создание геопарков позволяет изучать уникальные горные ландшафты, не причиняя вреда природе. Археологический туризм процветает благодаря 3D-музеям, демонстрирующим богатое историческое наследие страны.

Туризм в Таджикистане стал всесезонным, поскольку большое количество туристов теперь знают, что все четыре времени года можно увидеть на одной территории. В связи с этим введена квота на посещение страны, что подчеркивает высокий интерес к Таджикистану как к туристическому направлению.

Таким образом, будущее туризма в Таджикистане выглядит светлым и многообещающим, открывая новые горизонты для путешественников и жителей страны.

При выборе вариантов реализации желаемого будущего аудитория разделилась на два лагеря: сторонников адаптивных изменений (70%) и сторонников радикальных изменений (30%). Реальные изменения и предполагаемые действия описаны ниже.

Адаптивные изменения

1. Необходимо начать с реформы законодательства, т. е. с пересмотра комплекса специальных нормативных правовых актов, прямо или косвенно регулирующих отдельные сферы туристских отношений, а также разработки и внедрения новых стандартов качества и устойчивости с учетом прошлого опыта.
2. Необходимо создать соответствующую инфраструктуру: строительство дорог, туристических маршрутов, сетегостиниц, пунктов питания, установку электростанций, строительство придорожных гостиниц, мотелей и т. д.
3. Изменить образовательный процесс: важно привлекать к обучению практиков, работодателей и учитывать их мнение. Одновременно необходимо переориентировать цели туризма на

устойчивый туризм (ЦУР 12) и заняться широким внедрением экологического образования, начиная с детских садов.

4. В энергетике отдавать предпочтение возобновляемым источникам энергии.
5. Разработать безвизовый режим с как можно большим количеством стран.
6. Двигаться к полной цифровизации, разрабатывать новые цифровые платформы, онлайн-бронирование, цифровизацию всех туристических зон, создание точных карт, двигаться в сторону виртуального туризма.
7. Реализовать «Открытое небо»: увеличивать количество авиарейсов частных и бюджетных авиакомпаний. Кроме того, необходимо развивать частную авиацию и внести соответствующие изменения в законодательство.
8. Создать совместный тур по Центральной Азии, аналог Золотого кольца в России.
9. Предоставлять льготное кредитование туроператорам и создавать привлекательный инвестиционный климат для новых туроператоров.
10. Развивать новые направления туризма. Например, агротуризм, винный туризм или социальный туризм (туризм для пожилых людей), подготавливая персонал, инфраструктуру и услуги соответствующим образом.
11. Для популяризации туристического потенциала страны и самой страны целесообразно создавать видеоматериалы, блоги и другие формы коммуникационных инструментов.
12. Согласовать статистику с фактическими цифрами, чтобы получить реалистичную картину доходов бюджета и населения страны в будущем.
13. Возродить практику профсоюзной деятельности или реализовать ее через современные объединения, учитывая новые реалии времени.
14. Создать парковые зоны в городах для улучшения экологии.
15. Вынести опасные производства за пределы города и полностью закрыть заводы, генерирующие опасные отходы.

Радикальные изменения

Основная предпосылка заключается в том, что туризм становится главным приоритетом экономики. Это означает следующее.

1. Создается постоянная рабочая группа для разработки стратегии перехода к «тотальному туризму». В работе этой группы будут участвовать не только государственные органы, но и краеведы, ученые-историки и все заинтересованные стороны. Кроме того, во всех министерствах создаются комитеты по туризму для координации и реализации совместных усилий.
2. Расширение образовательных программ: они должны быть направлены не только на подготовку будущих специалистов, но и на повышение туристической грамотности всего населения.
3. Осваивать новые туристические регионы, которые сейчас не пользуются популярностью или пока неизвестны.
4. Предполагается разработка и реализация новой маркетинговой программы, включающей социальную рекламу, общественную рекламу, документальные фильмы и т. д.
5. Развивать образовательный туризм для всех гостей, а не только для школьников, чтобы познакомить их с историей страны – прошлым, настоящим и будущим.
6. Развивать сферу услуг, включая подготовку и развитие традиционного «специального транспорта» для нужд горцев, а также экстремальный и экологический туризм.

Эти меры будут способствовать значительному улучшению туристического сектора Таджикистана, привлечению большего количества туристов и созданию сильной конкурентной среды для бизнеса. Для обеспечения успеха необходимо постоянное взаимодействие между государственными органами, частным сектором и сообществами.

Риски при внедрении

Предлагаемые сценарии и изменения несут в себе определенные риски при их реализации.

В случае **реализации радикальных изменений** риски могут включать следующее.

- 1. Согласование и применение законодательства:** Участники процесса могут разрабатывать законы самостоятельно, не принимая во внимание интересы других ведомств и частного сектора; без эффективной системы контроля за их реализацией хорошие планы могут остаться нереализованными.
- 2. Финансы:** Нехватка финансовых ресурсов может затруднить реализацию плана; если банковский сектор не будет реструктурирован, его система и спектр услуг будут препятствовать реализации.
- 3. Персонал:** Нехватка квалифицированных кадров для работы в сфере образования, СМИ, журналистики, ориентированной на сферу туризма, не позволит добиться качественных результатов; высокая текучесть кадров ставит под сомнение выполнение поставленных планов.
- 4. Экология:** Изменение климата продолжается в глобальном масштабе; например, таяние ледников не прекратится, и в результате страна лишится горнолыжного туризма; рост притока туристов может привести к повышению нагрузки на окружающую среду (нагрузка на почву, отходы, углеродный след).
- 5. Политика:** Межрегиональные отношения не всегда стабильны, что может негативно сказаться на реализации адаптивных изменений.

В случае **реализации радикальных изменений** риски могут включать следующее.

- 1. Психологические риски:** радикальные изменения заставляют людей покидать зону комфорта. Когда работа 30 лет идет в одном направлении, менять его и двигаться в другом направлении всегда сложно; неизбежно будет сопротивление.
- 2. Финансы:** изменения всегда требуют инвестиций, а на предлагаемые планы может не хватить средств. Сегодня основные средства поступают от западных или китайских инвесторов, что также не является нестабильным источником финансирования.
- 3. Исследования:** для обоснования планов нужна доказательная база; поэтому необходимо проводить исследования, и без доказательной базы невозможно убедить все заинтересованные стороны в необходимости реализации плана.
- 4. Административная часть:** многочисленность участвующих сторон повышает риск слабого сотрудничества и слабой координации совместных действий.
- 5. Безопасность:** При рассмотрении вопросов доступа, разрешений (на съемку, полеты и т. д.) вопрос безопасности может либо выйти на первый план, затмив все остальные, либо, наоборот, отойти на второй план и остаться в тени. Кроме того, быстро меняющиеся технологии требуют регулярного обучения и адаптации, что может быть затруднительно для некоторых специалистов и туроператоров.

Предпочтительное будущее и перспективы реализации

Проведенная форсайт-сессия подтвердила, что туристический сектор Таджикистана стремится к 2040 году стать инклюзивной отраслью, обеспечивающей малое воздействие на среду, и отраслью, которой предстоит стать инновационным столпом для всей национальной экономики. Участники процесса сценарного планирования представили будущее, в котором туризм вносит значительный вклад в ВВП, использует возобновляемые источники энергии и обеспечивает достойную занятость во всех регионах. Цифровые технологии, местное предпринимательство и интеграция экологических и культурных ценностей составляют основу этого предпочтительного видения.

Несмотря на то, что это видение достижимо и стратегически обосновано, его успех будет зависеть от способности страны управлять рисками реализации посредством подхода циркулярной экономики

(ЦЭ). С этой точки зрения, переход к предпочтительному сценарию может столкнуться с рядом проблем, которые, если их не устранить, могут замедлить или исказить проделанную работу. К ним относятся институциональная фрагментация, ограниченный доступ к зеленому финансированию, нехватка квалифицированных кадров, пробелы в операционных данных и эффект экологического восстановления, связанный с быстрым ростом инфраструктуры.

Институциональная несогласованность остается наиболее существенной структурной проблемой. Политика в области туризма, охраны окружающей среды и сельского хозяйства часто разрабатывается отдельно, что приводит к непоследовательному применению принципов ЦЭ. Создание *Национальной рамочной программы циркулярного и устойчивого туризма* (в идеале в рамках Национальной рамочной программы циркулярной экономики), подкрепленной межведомственным координационным механизмом, позволит гармонизировать усилия по регулированию и обеспечить последовательный мониторинг целевых показателей циркулярной экономики.

Финансовые ограничения представляют собой еще одно серьезное препятствие. Предпочтительный сценарий зависит от постоянных инвестиций в возобновляемые источники энергии, экодизайн и системы управления отходами — области, в которых таджикистанские МСП в настоящее время сталкиваются с ограниченным доступом к кредитам. Механизм смешанного финансирования, такой как Фонд инвестиций в зеленый туризм, мог бы стать недостающим звеном между амбициями и их реализацией. Налоговые льготы и гарантии по зеленым кредитам, привязанные к измеримым показателям энергоэффективности, таким как показатели сокращения отходов или доля возобновляемых источников энергии, еще больше увязали бы инвестиции с целями устойчивого развития. Ориентация на местную продукцию также может быть более предпочтительной с финансовой точки зрения (хотя и может потребовать инвестиций).

Не менее важным фактором является **отсутствие человеческого капитала**. Циркулярная экономика туризма требует персонала, обученного не только гостеприимству и управлению, но и методам ресурсоэффективности, минимизации и валоризации отходов, а также экологическим закупкам. Интеграция модулей эффективного использования ресурсов в национальные программы профессионального и университетского образования, а также запуск инициатив по подготовке инструкторов через региональные туристические центры помогут создать базу навыков, необходимых для реализации.

Недостатки **операционной деятельности и управления данными** также могут подрывать мониторинг эффективности использования ресурсов окружающей среды. Без четких показателей эффективности использования энергии, воды и материалов обеспечение соблюдения политики и подотчетность частного сектора остаются ограниченными. Внедрение Digital Green Pass или аналогичной платформы отслеживания эффективности использования ресурсов позволит отелям и туроператорам прозрачно отчитываться об использовании ресурсов и соответствовать международным стандартам устойчивого развития.

Наконец, необходимо предотвращать **риски экологического «отскока»**, когда быстрое расширение инфраструктуры приводит к увеличению, а не к снижению потребления материалов и энергии. Вся новая туристическая инфраструктура должна проходить оценку жизненного цикла и соответствовать стандартам экологического проектирования. Применение ограничений на количество посетителей в уязвимых зонах и содействие адаптивному повторному использованию существующих объектов помогут поддерживать экологический баланс и сохранять природное и культурное наследие Таджикистана.

Таблица 1. Меры смягчения риска для циркулярной экономики

Категория риска	Ответная мера, ориентированная на циркулярную экономику
Институциональное несоответствие	Создать Национальную рамочную программу циркулярного туризма и межведомственную рабочую группу по вопросам ЦЭ
Финансовые ограничения	Создать инвестиционные фонды по зеленому туризму; связать налоговые стимулы с показателями ЦЭ
Пробелы в развитии человеческого капитала	Интегрировать модули по ЦЭ и устойчивому развитию в профессиональное образование; расширить обучение для МСП
Пробелы в деятельности и данных	Разработать цифровой зеленый пропуск для мониторинга результатов по направлению ЦЭ; требовать ежегодную отчетность по устойчивому развитию
Экологический «отскок»	Проводить в обязательном порядке экологическое проектирование и оценку жизненного цикла для всех новых объектов туристической инфраструктуры; накладывать ограничения на количество посетителей в уязвимых зонах

В заключение, предпочтительный сценарий развития на 2040 год предполагает для Таджикистана последовательный и перспективный путь развития туристического сектора, который будет экономически жизнеспособным, социально инклюзивным и экологически восстанавливаемым. Тем не менее, его реализация требует внедрения принципов циркулярной экономики, то есть замещения ограниченных ресурсов, эксплуатационной эффективности и циклического повторного использования, на всех уровнях планирования и управления. Путем преобразования рисков в возможности для инноваций и инвестиций, Таджикистан может добиться статуса регионального лидера в области циркулярного и устойчивого туризма, доказывая, что экономический рост и охрана окружающей среды являются взаимодополняющими целями.

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Результаты интервью: Переход к циркулярной экономике в туристической и продовольственных системах Таджикистана

1. Введение и назначение

В настоящем приложении представлены подробные результаты 21 структурированного интервью, проведенного в рамках Технического консультационного проекта (ТП) «Стратегический форсайт для циркулярной экономики в секторе туризма и гостиничного хозяйства с акцентом на продовольственные системы» в Таджикистане.

В ходе интервью изучалось, как представители государственных органов, бизнеса, гражданского общества и академических кругов понимают и применяют принципы циркулярной экономики в продовольственных системах, связанных с туризмом. Целью интервью было выявление текущей практики, проблем и практических возможностей для перехода к циркулярному и устойчивому туризму.

2. Методическое примечание

Интервью проводились с декабря 2024 года по февраль 2025 года по полуструктурированному протоколу, основанному на концепции цикличности ресурсов, эффективности использования ресурсов и замещения ресурсов, принятой программой SWITCH-Asia.

Участники представляли следующие организации.

Государственные учреждения: Министерство экономического развития и торговли, Министерство сельского хозяйства, Комитет по развитию туризма, Комитет по охране окружающей среды и Агентство по инновациям и цифровым технологиям

Ассоциации и деловые сети: Национальная ассоциация малого и среднего бизнеса (НАМСБ), Таджикская ассоциация туризма, основанного на сообществах (ТАТОС), Таджикская ассоциация туроператоров (ТАТО), Ассоциация гостиниц и ресторанов

Гражданское общество и НПО: Центр развития туризма (ЦРТ), Барги Сабз, «Маленькая Земля»

Частный сектор: Rumi Hotel, Greenhouse Hostel, ТОО «Тавр»

Международные организации: ФАО, Швейцарское бюро по сотрудничеству, ЕБРР, Центр международного частного предпринимательства (CIPE) в Центральной Азии

Учебные заведения: Российско-таджикский славянский университет

В ходе интервью было получено более 200 качественных наблюдений, сгруппированных по тематическим кластерам, связанным с управлением ресурсами, поиском продовольствия, переработкой отходов, политическими рамками и местным предпринимательством. Триангуляция проводилась посредством перекрестного анализа с официальной статистикой туризма и дополнительной литературой.

3. Обзор текущих практик и проблем

3.1. Замещение: Переход на возобновляемые ресурсы с пониженным воздействием на среду

Большинство респондентов признали растущую важность снижения зависимости от импортных и ресурсоемких ресурсов.

Применение энергии: Небольшое, но растущее число гостиниц и гостевых домов в Душанбе, Пенджикенте и Хороге используют солнечные водонагреватели и энергосберегающее освещение. Однако отсутствие налоговых стимулов и технических знаний ограничивает более широкое внедрение.

Материалы: Некоторые эко-отели используют местные строительные материалы (древесину, камень, глину) и биоразлагаемые чистящие средства. Зависимость от импорта упакованных расходных материалов и одноразового пластика остается высокой.

Источники продовольственных товаров: Наблюдается заметный сдвиг в сторону закупки продуктов местного производства, таких как овощи, молочные продукты и сухофрукты, особенно среди операторов туризма на основе местных сообществ. Однако нестабильные цепочки поставок, ограниченные возможности холодильного хранения и отсутствие сертификации для органической продукции сдерживают масштабирование.

Препятствия: высокие первоначальные затраты на возобновляемые технологии, ограниченная осведомленность о преимуществах жизненного цикла и разрозненность координации туристической и сельскохозяйственной политики.

3.2. Эффективность: Оптимизация расходования ресурсов и деятельности

Опрошенные отметили, что неэффективное управление ресурсами является критической проблемой в сфере гостеприимства.

Энергия и вода: Лишь немногие отели контролируют потребление энергии и воды. Энергоаудит проводится редко, хотя отели, участвующие в донорских проектах (например, в рамках программы «Зеленая экономика» ЕБРР), сообщают об экономии 15–20%.

Продовольствие и отходы: Из-за плохого планирования запасов и недостаточного контроля порций выбрасывается большое количество съедобных продуктов. Компостирование практикуется лишь в немногих заведениях; услуги по вывозу отходов за пределами крупных городов часто нерегулярны.

Операционные процессы: МСП сообщают о низкой квалификации персонала в области энергосбережения и сортировки отходов. Инициативы по наращиванию потенциала (например, обучение экогидов в рамках проектов ФАО по сельскому туризму) демонстрируют ощутимые улучшения при реализации совместно с местными ассоциациями.

Факторы повышения эффективности: цифровизация (для управления запасами и бронированием), обучение персонала и улучшение сбора данных рассматриваются как непосредственные возможности.

3.3. Циркулярность: Сохранение материалов и ценности в процессе использования

Циркулярная практика пока находится на ранней стадии развития, но уже начинает применяться в рамках пилотных инициатив:

Повторное использование и переработка: некоторые предприятия гостиничного бизнеса сотрудничают с муниципальными переработчиками для отдельного сбора стеклянных и пластиковых бутылок. Компостирование органических отходов в основном остается неформальным, но перспективным направлением в горных гостевых домах, связанных с небольшими фермами.

Местные цепочки поставок: Субъекты сектора туризма на основе сообществ интегрируют туризм с мелким фермерским хозяйством, например, повторно используя пищевые отходы в качестве корма для животных и удобрений. Такие модели демонстрируют практическую цикличность, основанную на локальных циклах питательных веществ.

Новаторский потенциал: Участники отметили возможности производства биогаза, многоразовой упаковки для туалетных принадлежностей и переработки текстильных изделий для гостиничного постельного белья. Для этого требуется техническая помощь и более четкая нормативная поддержка.

Респонденты также подчеркнули, что «циркулярность» должна выходить за рамки управления отходами и охватывать другие аспекты цепочки поставок, например, стимулирование местных закупок, увеличение срока службы продукции и распределение выгод для местного сообщества.

4. Новые возможности и институциональная готовность

Заинтересованные стороны в целом согласились с тем, что политическая среда для устойчивого туризма улучшается, ссылаясь на Стратегию развития зеленой экономики на 2023–2037 годы и Национальную стратегию развития туризма до 2030 года. Однако возможности для их реализации остаются ограниченными.

К возможностям относятся следующие:

Регулирование: Разработка нормативно-правовой базы для сертификации экологически чистых и безотходных проектов в рамках Комитета по развитию туризма.

Финансы: Расширение микрокредитования и финансирования, связанного с ESG, для МСП через новые механизмы сотрудничества от ЕБРР и Швейцарии.

Институциональная база: Активное участие НАМСБ и ТАТОС в развитии агротуризма и местных сетей поставщиков.

Образование: Готовность университетов интегрировать модули по устойчивому развитию и цифровизации в учебные программы по туризму.

Во всех группах растет понимание того, что циркулярность может создать конкурентное преимущество, укрепляя имидж Таджикистана как экологически чистого, аутентичного туристического направления, тесно сопряженного с благополучием своих малых населенных пунктов.

5. Синтез: Принципы циркулярной экономики (ЦЭ) и полевые данные

В таблице 1 представлен синтез ключевых тезисов, озвученных респондентами в ходе семинара по разработке сценариев в феврале 2025 года.

Таблица 2. Обобщение основных тезисов, озвученных респондентами в ходе семинара по разработке сценариев, февраль 2025 г.

Принцип ЦЭ	Наблюдаемая практика	Препятствия для более широкого внедрения	Способствующие факторы
Замена ресурса (замещение)	Солнечный нагрев воды в отелях; использование местных продуктов питания и материалов	Отсутствие стимулов, слабые сети поставщиков	Вводить налоговые льготы, продвигать экологичные и местные закупки, препятствовать использованию нежелательных материалов
Эффективность	Энергосберегающие устройства; обучение персонала; пилотные проекты по управлению запасами	Ограниченное количество систем измерения; низкая осведомленность	Разработка стандартов экологического аудита; интеграция эффективности в сертификацию

Циркулярность	Компостирование и переработка в субъектах ТОС; повторное использование пищевых отходов	Фрагментированное снабжение; отсутствие переработки на муниципальном уровне	Установить принципы нулевых отходов; поддерживать программы компостирования в сельской местности
Сквозные меры	Партнерство между субъектами туризма и сельского хозяйства	Плохое согласование работы министерств	Создать межведомственную рабочую группу по ЦЭ в работе над вопросами взаимодействия туризма и продовольственных систем; сертификация

6. Выводы в отношении разработки сценариев

Результаты интервью подтверждают, что туристический сектор Таджикистана вступил в раннюю, но многообещающую фазу перехода к циркулярности. Заинтересованные стороны продемонстрировали концептуальное понимание и готовность к взаимодействию, но им необходимы системные факторы: согласованность политики, механизмы финансирования и техническая помощь.

- Принципы циркулярной экономики (ЦЭ) уже заметны в формирующейся взаимосвязи туризма и продовольствия в Таджикистане благодаря использованию местных источников сырья, повторному использованию/переработке отходов и внедрению возобновляемых источников энергии.
- Институциональная готовность существует, хотя сохраняются пробелы в потенциале и финансовые барьеры.
- Результаты служат основой для мониторинга интеграции ЦЭ в туристическую политику и руководства созданием национальных систем сертификации по принципу «ноль отходов».

Из этого вытекает три аналитических вывода.

- **Циркулярная экономика в качестве объединителя.** ЦЭ обеспечивает мост между туризмом, сельским хозяйством и энергетической политикой, тем самым предлагая последовательную рамочную структуру межсекторального сотрудничества.
- **Крайне важен фокус на МСП.** Малые туристические предприятия являются движущей силой инноваций, но сталкиваются с препятствиями в финансировании и сертификации, которые необходимо преодолеть с помощью адресного зеленого финансирования и наращивания потенциала.
- **Важно региональное сотрудничество.** Взаимное обучение с соседними странами Центральной Азии (Узбекистаном, Казахстаном) может ускорить внедрение стандартов ЦЭ и экомаркировки.

Данные, собранные в ходе интервью, были непосредственно использованы на семинаре по разработке сценариев (февраль 2025 г.) и легли в основу рекомендаций по политике, изложенных в разделе 4 настоящего отчета.



switchasia



Funded by
the European Union



www.switch-asia.eu



EU SWITCH-Asia Programme
@EUSWITCHAsia



SWITCH-Asia
@SWITCHAsia



SWITCH-Asia Official
@switch-asia-official