

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ КОМПАНИЙ УЗБЕКИСТАНА

**Шеров Жамшид Хасанович**

слушатель 2 курса совместной магистерской программы МВА Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан и Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

### Аннотация

В статье рассматриваются механизмы развития лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана в условиях трансформации экономики и усложнения управленческих задач. На основе анализа данных международного исследования CRANET и национальной статистики выявлены ключевые проблемы, связанные с фрагментарным характером используемых HR-практик, недостаточной интеграцией инструментов развития и ограниченной ориентацией на формирование управленческого потенциала. Обоснована необходимость перехода к системной модели, обеспечивающей взаимосвязь оценки, практической деятельности и развития компетенций. Предложены направления совершенствования механизмов подготовки кадрового резерва, направленные на повышение эффективности стратегического управления в компаниях Узбекистана.

**Ключевые слова:** лидерские компетенции, кадровый резерв, управление персоналом, развитие персонала, стратегическое управление, человеческий капитал, Узбекистан.

### Annotatsiya

Maqolada O'zbekiston kompaniyalarida kadrlar zaxirasida liderlik kompetensiyalarini rivojlantirish mexanizmlari iqtisodiyot transformatsiyasi va boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi sharoitida tadqiq etilgan. CRANET xalqaro tadqiqoti ma'lumotlari va milliy statistika asosida HR-amaliyotlarining fragmentar xususiyati, rivojlantirish instrumentlarining yetarli darajada integratsiyalashmaganligi hamda boshqaruv salohiyatini shakllantirishga yo'naltirilmaganligi bilan bog'liq muammolar aniqlangan. Kompetensiyalarni baholash, amaliy faoliyat va rivojlantirish jarayonlarining o'zaro bog'liqligini ta'minlovchi tizimli modelga o'tish zarurligi asoslangan. Kadrlar zaxirasini shakllantirish va rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha amaliy yo'nalishlar taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** liderlik kompetensiyalari, kadrlar zaxirasi, inson resurslarini boshqarish, personalni rivojlantirish, strategik boshqaruv, inson

### Abstract

The article examines the mechanisms for developing leadership competencies in the personnel reserve of companies in Uzbekistan in the context of economic transformation and increasing managerial complexity. Based on the analysis of

CRANET international research data and national statistics, key problems are identified, including the fragmented nature of HR practices, insufficient integration of development tools, and limited focus on building managerial potential. The necessity of transitioning to a systemic model that ensures the integration of competency assessment, practical activities, and development processes is substantiated. The study proposes directions for improving the mechanisms of personnel reserve development aimed at enhancing the effectiveness of strategic management in companies in Uzbekistan.

**Keywords:** leadership competencies, personnel reserve, human resource management, personnel development, strategic management, human capital, Uzbekistan.

## ВВЕДЕНИЕ

Усложнение организационных систем и переход к цифровым моделям управления обуславливают переосмысление роли управленческих кадров в обеспечении устойчивого развития компаний. В современной теории стратегического менеджмента человеческий капитал рассматривается не как вспомогательный ресурс, а как ключевой фактор формирования конкурентных преимуществ, что особенно актуализирует значение лидерских компетенций в системе управления организацией. В рамках competency-based подхода лидерские компетенции интерпретируются как интегративная характеристика, объединяющая когнитивные, поведенческие и управленческие способности, обеспечивающие эффективную реализацию стратегических решений.

В условиях трансформации экономики Узбекистана данные положения приобретают прикладное значение. Рост сложности бизнес-процессов, усиление неопределенности и ускорение технологических изменений требуют от организаций формирования управленческого корпуса, способного к адаптивному и проактивному поведению. В этой связи особое внимание уделяется механизмам подготовки будущих руководителей, среди которых кадровый резерв выступает одним из ключевых инструментов обеспечения управленческой преемственности.

Вместе с тем, существующая практика формирования кадрового резерва в компаниях Узбекистана демонстрирует ограниченную эффективность. Преобладание формальных процедур отбора при недостаточном внимании к развитию лидерских компетенций приводит к снижению функциональной роли резерва в системе стратегического управления. Эмпирические данные подтверждают данную тенденцию. Согласно результатам исследования CRANET, структурированные программы развития персонала реализуются менее чем в 35% компаний, при этом комплексные механизмы формирования лидерских компетенций носят эпизодический характер [1].

На уровне государственной политики повышение качества человеческого капитала закреплено как один из приоритетов долгосрочного развития. В Указе Президента Республики Узбекистан № ПФ-158 от 11 сентября 2023 года «О Стратегии “Узбекистан — 2030”» акцентируется необходимость повышения

эффективности управления и развития кадрового потенциала [2]. В развитие данной установки Президент Республики Узбекистан Ш.М. Мирзиёев 5 мая 2025 года отметил, что «в нашей стране вопросам подготовки кадров уделяется особое внимание при развитии каждой отрасли», что отражает стратегическую значимость формирования эффективных механизмов подготовки управленческих кадров [3].

Сформировавшийся разрыв между возрастающими требованиями к качеству управленческих кадров и ограниченностью существующих механизмов развития лидерских компетенций в кадровом резерве обуславливает необходимость их системного совершенствования с учетом современных управленческих и институциональных условий.

## МЕТОДОЛОГИЯ

Методология исследования основана на анализе механизмов развития лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана с использованием эмпирических и сравнительных данных. В качестве теоретической основы применён competency-based подход, позволяющий оценивать уровень сформированности лидерских компетенций через совокупность управленческих и поведенческих характеристик.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных международного исследования CRANET, охватывающего практики управления человеческими ресурсами в организациях Узбекистана, а также официальных статистических материалов Национального комитета по статистике Республики Узбекистан за 2025 год. Учет национальных показателей, включая более 465 тыс. действующих предприятий и высокую долю малого бизнеса (свыше 50% ВВП), позволил учитывать специфику функционирования кадрового резерва в условиях доминирования малых и средних компаний [4].

Исследование проведено в несколько этапов. На первом этапе выполнен анализ распространенности механизмов развития персонала в компаниях Узбекистана на основе данных CRANET, включая наличие программ обучения, оценки компетенций и подготовки управленческих кадров. На втором этапе осуществлена идентификация используемых инструментов развития лидерских компетенций в кадровом резерве, включая обучение, участие в проектной деятельности, наставничество и системы оценки. На третьем этапе проведено сопоставление национальной практики с международными подходами, что позволило выявить институциональные ограничения и зоны развития.

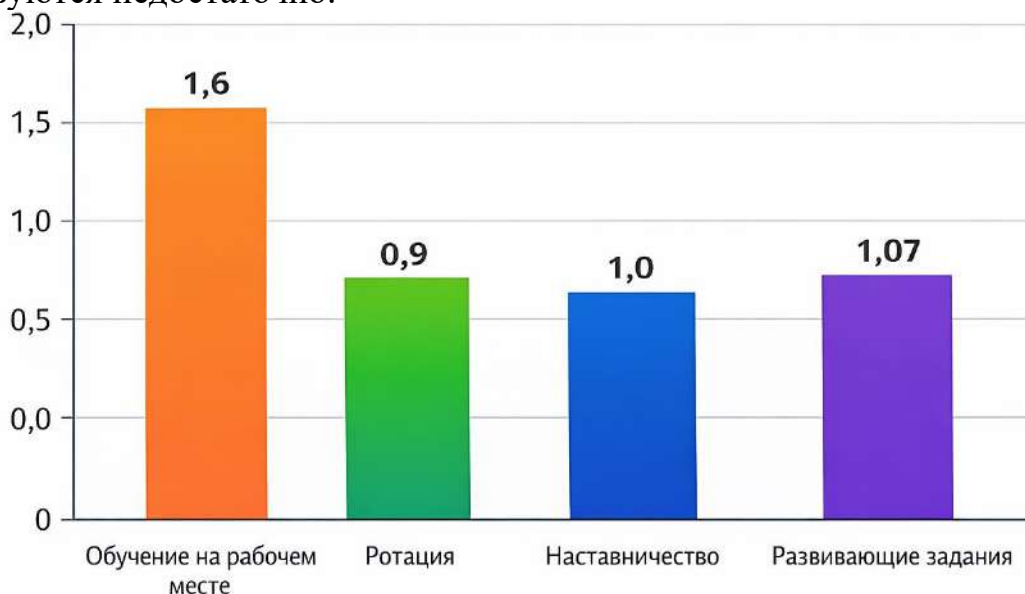
Для обработки данных использованы методы сравнительного, структурного и логико-аналитического анализа. Оценка механизмов развития лидерских компетенций осуществлялась по критериям уровня формализации, степени интеграции в систему управления и практической направленности. Это позволило выявить несоответствие между существующими HR-практиками в компаниях Узбекистана и требованиями к формированию лидерских компетенций в условиях цифровой трансформации.

## АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведённый анализ показывает, что в компаниях Узбекистана развитие лидерских компетенций в кадровом резерве ограничено как институционально, так и инструментально. Это подтверждается как количественными показателями, так и анализом корпоративных практик.

Во-первых, выявлена низкая степень формализации систем развития персонала, непосредственно влияющих на формирование лидерских компетенций. По данным исследования CRANET по Узбекистану, формальные системы оценки персонала действуют примерно в 55% компаний, однако оценка потребности в обучении также проводится лишь в 55% организаций. При этом ключевой показатель — оценка эффективности обучения (ROI) — применяется только в 10% компаний [5]. Это означает, что в большинстве организаций отсутствует замкнутый цикл «оценка → развитие → измерение результата», без которого невозможно целенаправленное формирование лидерских компетенций у резервистов.

Во-вторых, установлена слабая интенсивность использования инструментов, критически важных для развития лидерских компетенций. По тем же данным CRANET, средний уровень применения ротации персонала составляет менее 1 балла по шкале от 0 до 3, наставничества — около 1,0, а развивающих заданий — около 1,07. Для сравнения, обучение на рабочем месте (on-the-job training) используется активнее (около 1,6), однако этот инструмент в большей степени ориентирован на операционные навыки, а не на развитие лидерства [6]. Таким образом, ключевые механизмы, формирующие лидерские компетенции — управление проектами, ротация, наставничество — используются недостаточно.



**Рисунок 1. Уровень использования инструментов развития персонала в компаниях Узбекистана (по данным CRANET)<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Источник: разработано автором

В-третьих, анализ корпоративных практик показывает разрыв между обучением и формированием лидерских компетенций. Например, в UzAuto Motors в 2024–2025 годах проводились тренинги для руководителей и менеджеров с привлечением международных экспертов, в которых участвовали десятки управленцев [7]. Однако такие программы носят эпизодический характер и не сопровождаются системной оценкой лидерских компетенций или включением участников в кадровый резерв с последующей траекторией развития. Это указывает на распространённую практику, при которой обучение существует отдельно от системы формирования управленческого потенциала.

В-четвёртых, структурные особенности экономики Узбекистана напрямую влияют на качество кадрового резерва. По данным Национального комитета по статистике, в 2025 году в стране действовало более 465 тыс. предприятий, из которых около 85% составляют малые и микропредприятия. Кроме того, доля малого бизнеса в ВВП превышает 50% [8]. В таких условиях большинство компаний не располагает ресурсами для внедрения комплексных программ развития кадрового резерва, включая ассессмент-центры, долгосрочные программы лидерства и управленческую ротацию. В результате кадровый резерв формируется, но не развивается.

В-пятых, выявлено несоответствие между темпами цифровизации экономики и уровнем развития лидерских компетенций. По данным официальной статистики, объем услуг связи и информатизации в Узбекистане в 2025 году достиг 79,5 трлн сумов, увеличившись более чем на 20% за год. Это свидетельствует о переходе экономики к более сложным управленческим моделям [9]. Однако в компаниях по-прежнему преобладают традиционные методы управления персоналом, не обеспечивающие развитие таких компетенций, как управление изменениями, цифровое лидерство и межфункциональное взаимодействие.

Полученные результаты показывают, что проблема развития лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана носит системный характер и проявляется в трёх взаимосвязанных аспектах: недостаточной формализации процессов развития, ограниченности используемых инструментов и несоответствии между требованиями внешней среды и внутренними управленческими практиками. В совокупности это приводит к тому, что кадровый резерв не выполняет свою ключевую функцию — подготовку сотрудников, способных эффективно выполнять управленческие роли в условиях усложняющейся экономической среды.

Результаты указывают на то, что ограниченность развития лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана обусловлена не отдельными недостатками HR-практик, а особенностями их организационной архитектуры. Основная проблема заключается в том, что используемые инструменты не объединены в последовательную систему формирования управленческих компетенций, вследствие чего развитие резервистов носит несогласованный характер.

С теоретической точки зрения, эффективное формирование лидерских компетенций предполагает сочетание нескольких взаимосвязанных элементов: оценки потенциала, индивидуальной траектории развития, практической управленческой нагрузки и обратной связи. В рассматриваемом контексте данные элементы функционируют разрозненно. Обучение не связано с оценкой компетенций, участие в проектах не закрепляется в системе карьерного продвижения, а наставничество не институционализировано. Это приводит к тому, что формирование лидерских компетенций происходит фрагментарно и не достигает необходимого уровня управленческой зрелости.

Выявленные ограничения напрямую связаны со спецификой корпоративной среды Узбекистана. Преобладание малых и средних предприятий объективно снижает возможность внедрения ресурсоёмких моделей развития персонала. Вместе с тем это не исключает необходимости формирования эффективных механизмов развития лидерских компетенций, а требует их адаптации к организационным возможностям компаний. В частности, акцент должен смещаться с затратных инструментов на интеграцию развития в текущую управленческую деятельность.

В этой связи совершенствование механизмов развития лидерских компетенций в кадровом резерве целесообразно рассматривать как переход от набора разрозненных HR-инструментов к целостной системе, встроенной в стратегическое управление компанией. Такая система должна обеспечивать непрерывность развития и прямую связь между формированием компетенций и управленческими задачами.



**Рисунок 2. Интегрированная модель формирования лидерских компетенций в кадровом резерве<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Источник: разработано автором

*Практическая реализация данного подхода предполагает несколько взаимосвязанных направлений.*

Во-первых, необходим переход к компетентностной модели формирования кадрового резерва, при которой включение сотрудников в резерв осуществляется не только на основе текущих результатов, но и с учетом потенциала к развитию лидерских компетенций. Это требует внедрения инструментов оценки, ориентированных на выявление управленческих способностей, включая способность к принятию решений, управлению изменениями и взаимодействию с командами.

Во-вторых, становление лидерских компетенций должно быть интегрировано в практическую деятельность. Наиболее эффективным инструментом в данном случае является участие резервистов в реализации стратегических и кросс-функциональных проектов. Это позволяет формировать управленческие навыки в реальных условиях, что значительно повышает результативность подготовки кадрового резерва.

В-третьих, необходимо институционализировать механизмы передачи управленческого опыта. Формализация наставничества и коучинга, закрепление их в корпоративных процедурах и привязка к оценке эффективности руководителей позволяют обеспечить воспроизводство лидерских компетенций на уровне организации.

В-четвёртых, требуется модернизация систем оценки компетенций, обеспечивающих объективную диагностику уровня лидерского потенциала. Использование комбинированных подходов, включающих оценку 360 градусов, анализ результатов проектной деятельности и регулярную обратную связь, позволяет повысить точность управленческих решений в отношении кадрового резерва.

В-пятых, в условиях цифровой трансформации особое значение приобретает использование цифровых инструментов развития персонала. Внедрение платформ дистанционного обучения, систем аналитики компетенций и цифровых решений для управления развитием позволяет обеспечить масштабируемость и непрерывность формирования лидерских компетенций.

Полученные результаты указывают на необходимость перехода от фрагментарного использования инструментов к формированию интегрированной системы развития лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана. Такая система должна обеспечивать взаимосвязь оценки, развития и практического применения управленческих навыков, что позволит повысить эффективность кадрового резерва и обеспечить подготовку управленческих кадров, соответствующих требованиям современной экономики.

## **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Проведённое исследование показало, что действующие подходы к формированию лидерских компетенций в кадровом резерве компаний Узбекистана не соответствуют требованиям современной управленческой практики. При наличии отдельных инструментов подготовки сотрудников

отсутствует их согласованность, что ограничивает формирование управленческого потенциала и снижает результативность кадрового резерва.

Установлено, что ключевым фактором выступает несвязанность процессов оценки, обучения и практической управленческой деятельности. В результате подготовка резервистов не приводит к устойчивому формированию компетенций, необходимых для принятия решений, управления изменениями и координации команд. Это ограничивает способность компаний обеспечивать преемственность управления и адаптироваться к усложняющимся условиям внешней среды.

Научный вклад исследования состоит в обосновании необходимости перехода к целостной модели формирования лидерских компетенций, в рамках которой развитие рассматривается как непрерывный процесс, интегрированный в систему управления. В отличие от существующих практик, акцент смещается с применения отдельных инструментов на их согласованное использование в единой логике подготовки управленческих кадров.

Практическая значимость результатов заключается в возможности адаптации предложенных подходов с учётом особенностей корпоративного сектора Узбекистана. Встраивание подготовки резервистов в управленческие процессы, расширение практико-ориентированных форматов и закрепление механизмов передачи опыта создают основу для повышения качества кадрового резерва.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку инструментов измерения лидерских компетенций и количественную оценку их влияния на эффективность деятельности компаний в различных секторах экономики.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Inoyatova S.A., Smagina O.N. Human Resource Management Policies and Practices in Uzbekistan: CRANET Uzbekistan Study Report 2023. CRANET Research Network, 2024// [https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.psu.edu/dist/5/136945/files/2023/11/CRANET-REPORT-UZBEKISTAN\\_Inoyatova-Smagina\\_2023\\_FINAL\\_-1.pdf](https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.psu.edu/dist/5/136945/files/2023/11/CRANET-REPORT-UZBEKISTAN_Inoyatova-Smagina_2023_FINAL_-1.pdf)
2. О Стратегии «Узбекистан — 2030»: Указ Президента Республики Узбекистан от 11.09.2023 г. № УП-158 // <https://lex.uz/en/docs/6600413>
3. Подготовка перспективных кадров будет организована на основе новых подходов // Официальный сайт Президента Республики Узбекистан. 05.05.2025 // <https://president.uz/ru/lists/view/8111>
4. 465.9 thousand enterprises operate in Uzbekistan // Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. 12.11.2025 // <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/65107-zbekistonda-faoliyat-yuritajotgan-korkhonalar-soni-465-9-mingtaga-etgan-4>
5. Main indicators of small business entities in the Republic of Uzbekistan // Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. 2025 // [https://stat.uz/img/press-reizlar/kb\\_eng\\_p74274.pdf](https://stat.uz/img/press-reizlar/kb_eng_p74274.pdf)

6. Gross Domestic Product of the Republic of Uzbekistan for January–September 2025 // Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. 2025 // [https://stat.uz/img/press-relizlar/analytics-of-gdp\\_eng\\_p72885.pdf](https://stat.uz/img/press-relizlar/analytics-of-gdp_eng_p72885.pdf)

7. The volume of communication and information services reached 79.5 trillion soums // Национальный комитет по статистике Республики Узбекистан. 09.02.2026 // <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66749-alo-a-va-akhborotlashtirish-khizmatlari-azhmi-79-5-trln-s-mga-etdi-4>

8. UzAuto Motors'da menejerlarning ishbilarmonlik intellektini namoyon etuvchi trening o'tkazildi // Официальный сайт UzAuto Motors. 22.02.2024 // <https://www.uzautomotors.com/articles/uzauto-motorsda-menejerlarning-ishbilarmonlik-intellektini-namoyon-etuvchi-trening-otkazildi>

9. “UzAuto Motors” AJ: Kadrlar salohiyati va malakasini oshirish bizning ustuvor vazifamiz // Официальный сайт UzAuto Motors. 11.10.2024 // [https://uzautomotors.com/articles/kadrlar\\_islohatidagi\\_yangi\\_qadam](https://uzautomotors.com/articles/kadrlar_islohatidagi_yangi_qadam)

10. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.



# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

<b>Muharrir:</b>	Xakimov Ziyodulla Axmadovich
<b>Ingliz tili muharriri:</b>	Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
<b>Rus tili muharriri:</b>	Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
<b>Musahhih:</b>	Karimova Shirin Zoxid qizi
<b>Sahifalovchi va dizaynerlar:</b>	Sadikov Shoxrux Shuxratovich Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2026-yil, mart, 3-son**

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: [info@marketingjournal.uz](mailto:info@marketingjournal.uz)  
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)  
Tel.: +998977838464, +998939266610  
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. GOCT 7.56-2002 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlartaro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**