

СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА (HR) В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Амирджанова Ситора Суннат кизи

PhD, и.о. доцента кафедры «Макроэкономическая политика и прогнозирование» ТГЭУ
ORCID: 0000-0003-3839-1281

Шаюсупова Наргиза Тургуновна

Секретарь Учёного совета ТГЭУ,
к.э.н., и.о. профессора

Урозбоев Хайрулла Муродбой угли

Начальник отдела по работе с научными журналами и международными базами данных научных публикаций ТГЭУ

Умаров Фаёзбек Суннатилла угли

Студент ТГЭУ

Аннотация

В условиях социально-экономических реформ и цифровой трансформации в Республике Узбекистан управление человеческими ресурсами (Human Resource Management, HRM) приобретает стратегическое значение. В статье рассматривается эволюция HR-функции в организациях Узбекистана, анализируются основные направления цифровизации деятельности HR-служб, а также современные тенденции и проблемы развития управления персоналом. Показано, что эффективная HR-политика способствует повышению производительности труда, развитию человеческого капитала и устойчивому социально-экономическому развитию страны.

Ключевые слова: HR, цифровая экономика, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, рынок труда, рекрутинг, мотивация персонала.

Annotatsiya

O‘zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar va raqamli transformatsiya sharoitida inson resurslarini boshqarish (Human Resource Management, HRM) strategik ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu maqolada O‘zbekistondagi tashkilotlarda HR funksiyasining evolyutsiyasi, HR xizmatlari faoliyatini raqamlashtirishning asosiy yo‘nalishlari, shuningdek, zamonaviy tendensiyalar va kadrlar boshqaruvining rivojlanish muammolari tahlil qilingan. Samarali HR siyosati mehnat unumdorligini oshirishga, inson kapitalini rivojlantirishga va mamlakatning barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotiga xizmat qilishi ko‘rsatib berilgan.

Kalit so‘zlar: HR, raqamli iqtisodiyot, inson resurslarini boshqarish, inson kapitali, mehnat bozori, xodimlarni yollash, motivatsiya.

Abstract

In the context of socio-economic reforms and digital transformation in the Republic of Uzbekistan, Human Resource Management (HRM) is gaining strategic importance. This article examines the evolution of the HR function in Uzbek organizations, analyzes the main directions of digitalization of HR departments, and discusses current trends and challenges in human resource development. It is shown that an effective HR policy contributes to increased labor productivity, the development of human capital, and the sustainable socio-economic growth of the country.

Keywords: HR, digital economy, human resource management, human capital, labor market, recruitment, employee motivation.

ВВЕДЕНИЕ

Человеческий капитал является ключевым фактором экономического роста и конкурентоспособности национальной экономики. В Республике Узбекистан в последние годы реализуются масштабные социально-экономические реформы в цифровой экономике, направленные на модернизацию экономики, развитие частного предпринимательства, цифровизацию государственного управления и повышение качества человеческого потенциала. В данных условиях вопросы эффективного управления человеческими ресурсами приобретают особую актуальность.

В развитии национального рынка труда в Узбекистане характерны несколько глобальных тенденций, одной из которых является динамичное формирование цифровой экономики. В условиях трансформации экономики Нового Узбекистана наряду с положительными сдвигами в макроэкономических параметрах, характеризуется серьезными проблемами в сфере труда, включающий неэффективную занятость и структурную безработицу, низкое качество квалификации работников и рабочих мест, а также высокое неравенство доходов, слабый эффект инвестиций в человеческий капитал и дифференциация региональных рынков труда в стране. В связи с этим особый акцент приобретают вопросы инновационного развития экономики, повышения уровня занятости населения и оптимального управления трудовыми ресурсами, совершенствование качественного состава трудовых ресурсов, распределения рабочей силы, повышение человеческого ресурса (HR). Президент Республики Узбекистан Шавката Мирзиёев в Послание Олий Мажлису и народу Узбекистана отметил, что «Ныне рынок труда страны должен функционировать на основе совершенно новой архитектуры как единый механизм, объединяя профессии, квалификации, технологии и образование» [1].

Инвестиции в человеческий капитал, повышение квалификации работников и развитие их профессиональных навыков становятся неотъемлемыми элементами устойчивого экономического роста. Стремительное развитие цифровой экономики и платформенных форм занятости подчеркивает необходимость формирования гибкой системы обучения и трудовых отношений,

соответствующей вызовам инновационного рынка.

Таким образом, развитие человеческого ресурса (HR) выступает не только как фактор национального экономического роста, но и как способ интеграции в глобальную инновационную экономику, что требует принятия комплексных и долгосрочных мер на уровне государственной политики и стратегий.

Рынок труда Узбекистана характеризуется высокой демографической динамикой, значительной долей молодежи и активными миграционными процессами. Эти особенности формируют повышенный спрос на современные HR-подходы, ориентированные не только на количественное обеспечение занятости, но и на качественное развитие человеческого ресурса (HR). Управление персоналом становится инструментом согласования интересов государства, работодателей и работников.

Традиционно функции кадровых служб в организациях Узбекистана сводились к ведению документации, учету трудового стажа и контролю соблюдения трудового законодательства. Однако в условиях рыночной экономики и усиливающейся конкуренции такие подходы оказываются недостаточными. Современный HR ориентирован на стратегическое планирование, развитие компетенций, формирование корпоративной культуры и повышение вовлеченности персонала.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Академик К.Х.Абдурахманов в своих исследованиях определение цифровой экономики трактует с разных позиций:

- как тип экономики, для которой характерно активное использование в процессе сбора, хранению, обработке, преобразованию и передачи информации;
- как тип система социально-экономических отношений с помощью ИКТ;
- как сложная экосистема с технической, организационной, программной инфраструктурой для взаимодействия экономическими агентами [3].

Цифровые трансформации, по мнению Ю.М. Акаткина, связаны с процессом внедрения цифровых технологий в сферу управления кадровым потенциалом, как комплекс методов и инструментов, ориентированных на его сопровождение на основе определенных цифровых решений [4].

По мнению В.М. Голянич и Е.И. Кудрявцевой, процесс внедрения цифровых технологий в сферу управления человеческими ресурсами направлен на создание благоприятных цифровых условий для персонала с целью сокращения временных ресурсов и увеличения стимула для получения максимального эффекта [5].

Л.Л. Надреева полагает, что цифровизация сферы управления кадровым потенциалом значительно трансформирует практическую деятельность отечественных менеджеров по подбору и обучению персонала, что доказывает значимость конкретизации направлений, связанных с внедрением цифровых технологий, как для управляющего звена, так и для сотрудников компании [6].

МЕТОДОЛОГИЯ

Методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области управления человеческими ресурсами, экономики труда и стратегического менеджмента. В статье использованы нормативно-правовые акты Республики Узбекистан, официальные статистические материалы Агентства статистики и Министерства занятости и сокращения бедности, а также аналитические отчеты международных организаций.

В процессе исследования применялись следующие методы:

- анализ и синтез — для обобщения теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами;
- сравнительный анализ — для сопоставления традиционных и современных HR-моделей;
- системный подход — для рассмотрения HR как элемента общей системы управления организацией;
- логико-структурный метод — для построения исследования в формате IMRAD.

Использование указанных методов позволило обеспечить комплексный и научно обоснованный характер исследования, а также сформулировать практико-ориентированные выводы.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты исследования

Результаты анализа показывают, что в организациях Узбекистана постепенно формируется понимание HR как стратегического ресурса. Крупные компании, банки, образовательные учреждения и государственные организации внедряют современные HR-практики, включая кадровое планирование, оценку компетенций и развитие персонала.

В условиях стремительного развития цифровых технологий и перехода к инновационной экономике возникает необходимость в более комплексной и современной модели оценки человеческого ресурса (HR). Традиционные подходы, ориентированные преимущественно на профессиональный опыт и формальные квалификации, уже не отражают в полной мере готовность работника к эффективной деятельности в условиях цифровой трансформации.

Современная модель человеческого ресурса (HR) должна учитывать расширенный набор характеристик. Важнейшим элементом остаётся физиологический потенциал, отражающий физическую выносливость и общее состояние здоровья, особенно в условиях гибких графиков и интеллектуальной нагрузки. Психологический потенциал дополняет его способностью к адаптации, стрессоустойчивостью, креативным и инновационным мышлением, умением работать в условиях неопределённости и многозадачности.

Квалификационный потенциал охватывает профессиональные знания и навыки, включая цифровые компетенции, которые становятся критически важными для работы в высокотехнологичной среде. Целесообразно выделить

цифровой потенциал в отдельную категорию – он включает умения работы с ИКТ, платформами ИИ, аналитическими инструментами, а также базовые навыки кибербезопасности и участие в цифровых экосистемах.

Особую роль играет социально-личностный потенциал, отражающий коммуникабельность, командное взаимодействие, мотивацию к развитию, лидерские качества и ориентацию на решение общественно значимых задач. Дополнительно выделяется креативный и инновационный потенциал, характеризующий способность к генерации и реализации нестандартных решений с использованием современных цифровых инструментов.

В условиях цифровой трансформации и инновационного развития экономики человеческий ресурс (HR) приобретает особую значимость как ключевой ресурс устойчивого роста. Он должен рассматриваться не только как совокупность физических и профессиональных характеристик, но и как динамическая система, включающая цифровую грамотность, адаптивность, инновационное мышление и способность к обучению на протяжении всей жизни.

На основе проведенного анализа нами предлагается структурировать человеческий ресурс (HR) с учетом требований инновационной экономики, выделяя его многогранный характер. (рис. 1.)

Современные подходы к развитию человеческого ресурса (HR) выделяют три приоритетных направления. Первое – это усиление профессиональной и цифровой подготовки, включая навыки работы с ИКТ, большими данными и искусственным интеллектом, что становится важнейшим показателем конкурентоспособности.

Второе – развитие психологической устойчивости и креативности, формирование способности к быстрой адаптации и реализации инновационных решений. Т

Третье – обеспечение инклюзивности, позволяющее вовлекать в экономику широкие группы населения через гибкие формы занятости и цифровые платформы, что способствует социальной справедливости и равенству возможностей в условиях цифровой экономики.

С переходом к инновационной модели экономики человеческий ресурс (HR) становится ключевым фактором устойчивого роста. Цифровизация и внедрение ИИ кардинально меняют требования к навыкам и структуре занятости, требуя от работников цифровой грамотности, гибкости и способности к обучению. В Узбекистане активное развитие ИТ-сектора сопровождается масштабными программами подготовки кадров: в 2023 году цифровые навыки освоили свыше 120 тыс. человек, а число ИКТ-стартапов превысило 1500.

Инновационная экономика предъявляет повышенные требования к человеческому ресурсу (HR), что обусловлено стремительным развитием цифровых технологий, изменениями на рынке труда и возрастанием роли инноваций. Современные специалисты должны не только обладать техническими знаниями, но и демонстрировать гибкость, способность к обучению, креативное мышление и высокие аналитические навыки. (табл. 1)

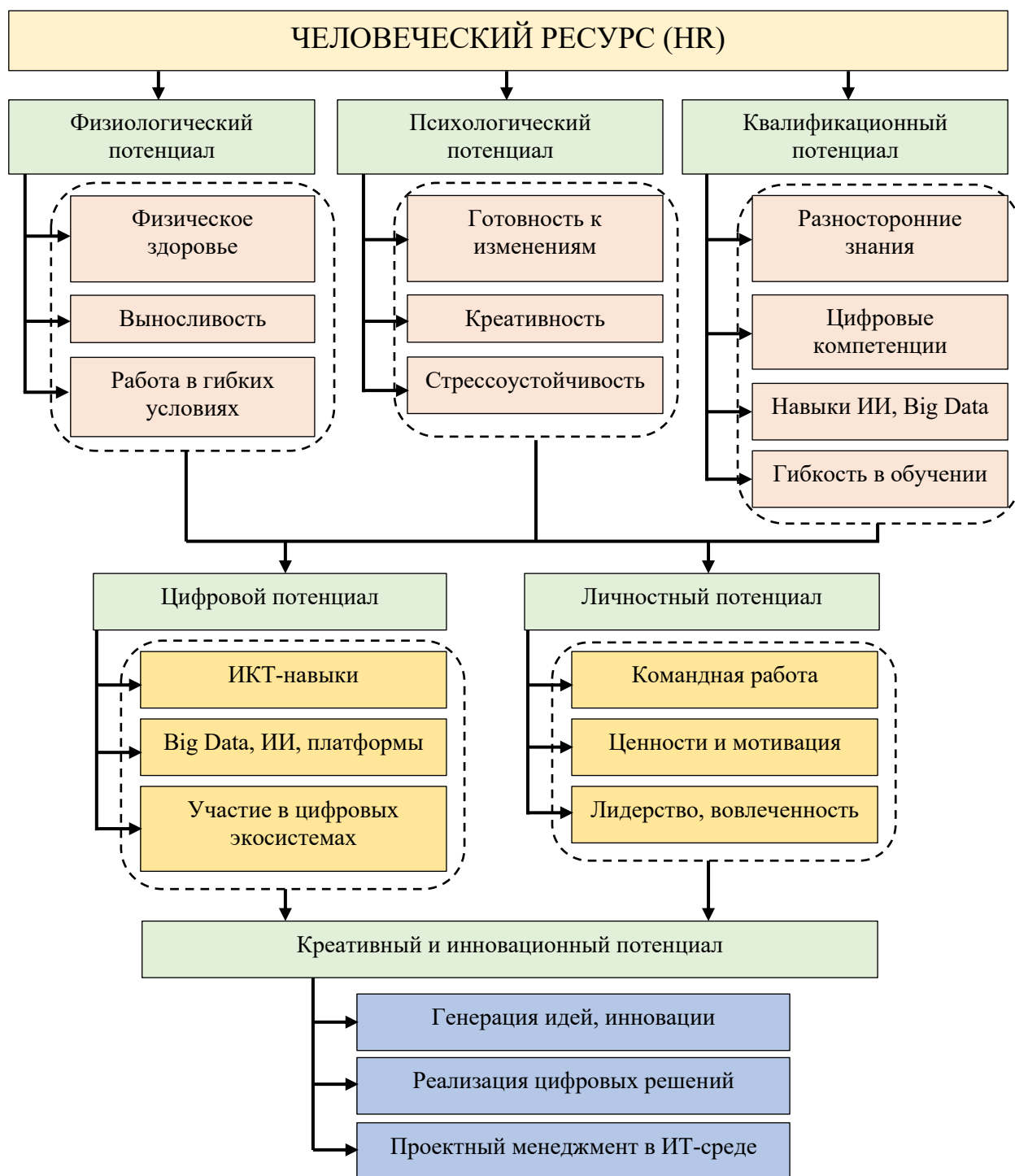


Рис. 1. Структура человеческого ресурса (HR) в условиях цифровизации¹

Развитие цифровых технологий привело к значительному расширению технических компетенций. Все более востребованными становятся навыки программирования, анализа данных и работы с ИТ-системами, что делает цифровую грамотность необходимым условием успешной профессиональной деятельности. В то же время управление человеческими ресурсами претерпевает

¹ Авторская разработка

изменения, смещая акцент с традиционных форм организации труда на проектное управление, инновационные подходы и стратегическое планирование.

Межличностные навыки и лидерские качества приобретают новое значение. Специалисты должны уметь эффективно вести переговоры, выстраивать долгосрочные партнерства и адаптироваться к командной работе в международной среде. В условиях высокой конкуренции на рынке труда растет значимость креативности, поскольку генерация новых идей и внедрение инновационных решений становятся ключевыми драйверами развития бизнеса и экономики в целом.

Современные реалии требуют от работников высокой адаптивности и способности к постоянному обучению. Цифровая трансформация меняет традиционные формы занятости, делая гибкие модели работы, дистанционное взаимодействие и междисциплинарные исследования важными составляющими профессионального роста. В этом контексте развитие инновационной экономики требует значительных инвестиций в образование, профессиональную подготовку и совершенствование кадровых стратегий.

Развитие инновационной экономики Узбекистана в условиях цифровой трансформации тесно связано с эффективной модернизацией человеческого ресурса (HR). Внедрение ИИ и цифровых технологий охватывает всё больше предприятий и сфер деятельности: к 2024 году более 44,0% среднего и крупного бизнеса перешли к цифровым решениям, ИКТ активно внедряются в образование и госуправление.

Цифровизация формирует спрос на работников с креативным и инновационным мышлением, способных адаптироваться к интеллектуальным технологиям. Более 92,5 тыс. студентов обучаются по цифровым направлениям, что отражает приоритет государства в развитии цифровых компетенций. ИИ применяется в аграрном секторе, промышленности и управлении - повышая урожайность, производительность и эффективность госпрограмм.

Создание цифровой инфраструктуры, таких как IT-парки и центры компетенций, способствует росту молодежных инноваций. В результате в Узбекистане наблюдается системная трансформация человеческого ресурса (HR), выражающаяся в переходе к цифровым профессиям, обновлении образования, автоматизации процессов и применении ИИ в управлении кадрами.

В условиях стремительной цифровизации и внедрения искусственного интеллекта происходит переосмысление сущности человеческого ресурса (HR). Представленная модель раскрывает системную взаимосвязь внешних, внутренних и технологических факторов, определяющих трансформацию инновационного человеческого ресурса (HR) и меры по адаптации человеческого капитала к требованиям цифровой экономики.



Рис.2. Структура развитие человеческого ресурса (HR) в условиях цифровизации¹

Цифровизация оптимизирует управление кадрами, улучшая процессы найма и прогнозируя успешность сотрудников на конкретных должностях. Интеллектуальные HR-системы анализируют данные о продуктивности и

¹ Авторская разработка

мотивации персонала, позволяя работодателям вовремя реагировать на признаки выгорания и сниженной вовлеченности. Такие технологии способствуют росту удовлетворенности сотрудников и повышению эффективности работы.

Развитие виртуальных офисов и онлайн-платформ делает рынок труда более доступным, а цифровая трансформация требует постоянного обновления навыков сотрудников. В этом контексте государственная поддержка и налоговые стимулы для бизнеса, инвестирующего в обучение, становятся важными инструментами обеспечения занятости.

Комплексное развитие человеческого капитала в условиях ИИ требует сбалансированной стратегии, включающей технологические решения и социальную адаптацию работников. Искусственный интеллект становится не только инструментом повышения производительности, но и фактором устойчивого экономического роста, способствующего созданию инновационной и конкурентоспособной экономики будущего.

В настоящее время ограничением внедрения цифровых решений в область управления и развития кадрами является недостаток профессиональных сотрудников в данной области. Для решения этой проблемы в регионах и организациях страны реализуются программы подготовки кадров, включающие программы обучения и повышения квалификации, направленные на повышение уровня цифровых знаний и получение соответствующих компетенций будущего. С этой целью используются разные способы и инструменты для развития и формирования необходимых специалистов сферы информационных технологий: – расширение образовательной программы среднего уровня по дисциплине, связанной с вопросами, методами и принципами обработки, накопления и передачи информации на основе информационно-коммуникативных технологий; – увеличение показателей приема в вузы по подготовке в области информационных технологий и их синхронизация с потребностями отрасли; – переподготовка педагогических кадров в образовательных учреждениях и так далее.

Обсуждение результатов

Расширенный анализ статистических и аналитических данных позволяет сделать вывод о том, что рынок труда Республики Узбекистан находится на этапе структурной трансформации. Снижение уровня безработицы и рост формальной занятости свидетельствуют не только об улучшении макроэкономических показателей, но и о повышении требований к качеству управления человеческими ресурсами на микроуровне — в организациях и учреждениях.

Для HR-служб данные тенденции означают переход от количественного обеспечения занятости к качественному развитию персонала. В условиях сокращения предложения рабочей силы и усиления конкуренции за квалифицированных специалистов возрастает значение таких HR-инструментов, как бренд работодателя, системы адаптации, индивидуальные траектории профессионального роста и нематериальная мотивация.

Существенное влияние на HR-практики оказывает высокая доля молодежи в структуре населения Узбекистана. Это требует от организаций разработки специальных программ стажировок, наставничества и поддержки молодых специалистов, а также активного взаимодействия с высшими учебными заведениями. В данном контексте HR становится связующим звеном между системой образования и рынком труда.

Одновременно сохраняется проблема внешней трудовой миграции, обусловленная различиями в уровне доходов и условиях труда. Для национальных организаций это создает риск утечки квалифицированных кадров, что усиливает необходимость внедрения конкурентоспособных систем оплаты труда, социального пакета и карьерного развития.

Таким образом, развитие HR в Узбекистане должно рассматриваться как элемент государственной и корпоративной стратегии, направленной на повышение эффективности использования человеческого капитала и обеспечение устойчивого социально-экономического развития.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов устойчивого развития организаций Республики Узбекистан. Современные социально-экономические условия и трансформация рынка труда требуют перехода от административного подхода к стратегической модели HR-управления.

Анализ статистических данных показал положительную динамику занятости, снижение уровня безработицы и рост формальной занятости. Эти процессы усиливают значимость HR-служб, которые должны обеспечивать эффективный подбор, развитие и удержание персонала, а также формирование конкурентоспособных условий труда.

Важно подчеркнуть, что государственная политика Узбекистана в рамках стратегий «Цифровой Узбекистан – 2030» и «Стратегия развития нового Узбекистана» создаёт необходимые институциональные условия для реализации инновационного потенциала трудовых ресурсов. Однако практическая реализация этих стратегий требует перехода от декларативных установок к конкретным мерам: расширения ИТ-образования, институционализации механизмов переподготовки, создания цифровых профилей работников, стимулирования научных и стартап-проектов.

Исходя из вышеизложенного, предложены следующие практико-ориентированные рекомендации:

- создание национальной системы цифрового мониторинга человеческих ресурсов с использованием ИИ и Big Data для оценки квалификационного соответствия и прогноза рисков;
- развитие центров цифрового обучения и компетенций на базе промышленных предприятий, технопарков и образовательных учреждений;
- стимулирование гибридных форм занятости и цифровой занятости через налоговые льготы, субсидии и программы социальной защиты;

- внедрение предиктивных HR-аналитик и цифровых интерактивных визуальных панелей управления, которая в режиме реального времени собирает, анализирует и отображает ключевые данные о деятельности для интеллектуального управления персоналом;

- совершенствование законодательной базы по регулированию труда в условиях платформенной экономики и удалённых форм занятости;

Особое значение для Узбекистана имеют вопросы молодежной занятости, профессиональной подготовки кадров и снижения негативных последствий трудовой миграции. В этой связи HR-политика должна быть ориентирована на долгосрочное развитие человеческого капитала и интеграцию образовательной системы с потребностями рынка труда.

В целом, развитие HR следует рассматривать не только как внутриорганизационную задачу, но и как элемент национальной стратегии социально-экономического развития. Перспективы дальнейших исследований связаны с проведением эмпирических исследований HR-практик в отдельных отраслях экономики и государственных учреждениях Республики Узбекистан.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису и народу Узбекистана., от 26.12.2025 г.
<https://president.uz/ru/lists/view/8834>

2. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 от 11.09.2023 г. «О стратегии “Узбекистан – 2030”» <https://president.uz>.

3. Абдурахманов К.Х. «Искусственный интеллект- основа устойчивого развития экономики. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», 2023., С. 98.

4. Акаткин Ю.М., Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность. USSR, 2019. 724 с.

5. Голянич В.М., Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте // Управленческое консультирование. 2013. № 2 (50). С. 5–16.

6. Надреева Л.Л. Трансформация модели управления человеческими ресурсами в учебной дисциплине «Управление персоналом» в условиях перехода к цифровой экономике // Вестник НЦБЖД. 2018. № 4 (38). С. 20–26.

7. Оборин М. С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. №1 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah-tsifrovizatsii>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

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

2025-yil, dekabr, 12-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
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**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**