

Методология совершенствования кадрового потенциала в текстильной промышленности Республики Узбекистан

Ёрматов Илмидин Тошматович - доцент кафедры “Менеджмент и маркетинг”, Ферганский государственный технический университет,

150100, г.Фергана, ул. Фергана 86,

E: mail - ilmidin.yormatov@mail.ru, ORCID 0000-0003-2286-9404

Аннотация. Цель статьи - разработать методологические основы совершенствования кадрового потенциала текстильной промышленности Узбекистана в условиях кластеризации, технологической модернизации и роста экспортной активности. Теоретической базой исследования выступают концепция человеческого капитала, ресурсный подход к конкурентным преимуществам фирмы и современные модели стратегического управления персоналом. Опираясь на результаты анализа научных исследований зарубежных, а также учёных стран СНГ и Узбекистана по проблематике развития текстильной отрасли и кадрового, а также статистических данных о развитии текстильной промышленности и внешней торговли Узбекистана за 2019–2024 гг. разработана интегрированная методология, включающая этапы диагностики кадрового потенциала, стратегического планирования потребности в кадрах, формирования компетентностной модели отрасли, институционального обеспечения подготовки кадров и внедрения цифровых HR-инструментов. Показано, что при экспорте текстильной продукции на уровне около 2,9 млрд долл. США в 2024 г. и действующих более 7 тыс. текстильных предприятий ключевыми ограничителями выступают дефицит квалифицированных специалистов, разрыв между системой подготовки кадров и требованиями производства, а также фрагментарность систем оценки эффективности использования кадрового потенциала. Предложенная методология ориентирована на кластерный подход, дуальное образование, развитие корпоративных центров обучения и цифровизацию HR-процессов.

Ключевые слова: кадровый потенциал, человеческий капитал, текстильная промышленность, кластерный подход, дуальное образование, HR-технологии.

Methodology for improving human resources in the textile industry of the Republic of Uzbekistan

Ilmidin Toshmatovich Yormatov - Associate Professor, Department of Management and Marketing, Fergana State Technical University,

150100, Fergana, Fergana Street 86,

Email: ilmidin.yormatov@mail.ru, ORCID: 0000-0003-2286-9404

Abstract. The purpose of this article is to develop a methodological framework for improving human resources in the textile industry of Uzbekistan in the context of clustering, technological modernization, and growing export activity. The theoretical basis of the study is the concept of human capital, a resource-based approach to a firm's competitive advantages, and modern models of strategic HR management. Based on an analysis of international research, as well as that of scholars from the CIS and Uzbekistan on the development of the textile industry and human resources, as well as statistical data on the development of the textile industry and Uzbekistan's foreign trade for 2019–2024, an integrated methodology has been developed. This methodology includes the stages of diagnosing human resources potential, strategically planning personnel needs, developing a competency-based industry model, institutional support for personnel training, and implementing digital HR tools. It is shown that, with textile exports estimated at approximately USD 2.9 billion in 2024 and more than 7,000 textile enterprises operating, the key constraints are a shortage of qualified specialists, a gap between the personnel training system and production requirements, and fragmented systems for assessing the effectiveness of human resources. The proposed methodology focuses on a cluster approach, dual education, the development of corporate training centers, and the digitalization of HR processes.

Keywords: human resources potential, human capital, textile industry, cluster approach, dual education, HR technologies.

Введение

Текстильная и швейно-трикотажная промышленность относится к числу ведущих и наиболее динамично развивающихся отраслей экономики Узбекистана, что обусловлено наличием собственной сырьевой базы, экспортной ориентацией и кластерной моделью организации производства. По оценкам международных организаций, хлопково - текстильный сектор задействует до 30 % рабочей силы страны, что подчёркивает его значимость как работодателя и источника доходов населения [15].

Согласно данным Статистического агентства, экспорт текстильной продукции в 2023 г. достиг порядка 3,0 млрд долл. США, а в 2024 г. составил около 2,87 млрд долл. США, обеспечив 10,6 % совокупного экспорта [17]. При этом наблюдается усложнение товарной структуры: растёт доля готовых изделий и продукции с высокой добавленной стоимостью, хотя пряжа по-прежнему занимает значительную долю экспорта [16].

Быстрый рост отрасли сопровождается острым дефицитом квалифицированной рабочей силы, особенно в сегментах передовых технологий, логистики и управления качеством [3;5]. Исследования показывают, что модернизация текстильных предприятий предполагает не только обновление оборудования, но и системное развитие кадрового потенциала, внедрение современных методов управления и цифровых решений [4; 5].

В теории менеджмента кадровый потенциал рассматривается как совокупность количественных и качественных характеристик персонала (образование, квалификация, опыт, мотивация, способности к обучению), обеспечивающих достижение стратегических целей организации [12; 13]. В

ресурсном подходе человеческий капитал трактуется как ключевой уникальный ресурс, формирующий устойчивые конкурентные преимущества [1; 2]. Для текстильной отрасли Узбекистана это особенно актуально, поскольку переход от сырьевой экспортной модели к производству готовой продукции требует новых компетенций и управленческих подходов [8 - 10].

Цель данной статьи - сформировать методологию совершенствования кадрового потенциала текстильной промышленности Узбекистана на основе интеграции теоретических подходов к человеческому капиталу, анализа отраслевых тенденций и лучших практик подготовки кадров.

Методология исследования

Теоретико-методологической основой исследования выступает комплекс современных подходов к анализу человеческого капитала и кадрового потенциала в промышленности, а также специфики развития текстильной отрасли Узбекистана.

Во - первых, опорной является теория человеческого капитала, объясняющая связь инвестиций в образование, профессиональную подготовку и переподготовку с ростом производительности труда и доходов как на уровне отдельного работника, так и на уровне предприятия и отрасли в целом (G. Becker, T. Schultz) [1].

Во - вторых, используется ресурсный и компетентностный подход, согласно которому знания, навыки, организационные рутины и компетенции персонала формируют основу устойчивого конкурентного преимущества фирмы (J. Barney, M. Porter) [2; 3]. В логике данного подхода кадровый потенциал рассматривается как ключевой стратегический ресурс, определяющий позиционирование предприятия на внутреннем и внешнем рынках.

В - третьих, учитываются исследования по роли человеческого капитала в инновационном развитии текстильной промышленности Узбекистана, в

которых подчёркивается необходимость согласования системы подготовки и развития кадров с требованиями инновационных производств, цифровизации и внедрения современных технологий управления [3; 6].

Кроме того, значимое место в теоретико - методологической базе занимают труды российских и узбекских авторов, посвящённые проблемам формирования, оценки и управления кадровым потенциалом в промышленности, разработке показателей его эффективности и инструментов кадрового аудита [5; 8; 11-13; 21].

Отдельное внимание уделено работам, анализирующим развитие текстильной отрасли Узбекистана, её экспортный потенциал, кластерную модель организации производства и соответствующие управленческие механизмы, что позволяет увязать вопросы кадрового потенциала с отраслевой спецификой и задачами модернизации [5; 8-10; 14; 22].

Информационная база исследования сформирована на основе совокупности официальных статистических, отраслевых и научных источников и включает в себя:

- официальные данные Статистического агентства Узбекистана и опубликованные материалы по внешней торговле текстильной продукцией за 2019 - 2024 гг. [16];
- аналитические отчёты GIZ и Uzbekistan Textile and Garment Association (UTGIA/UTGA), посвящённые развитию текстильного сектора, процессам кластеризации, модернизации производств и динамике занятости в отрасли [14; 15; 19];
- сведения международных баз данных по торговле текстилем (ОЕС), в которых, в частности, оценивается экспорт текстильной продукции Узбекистана на уровне 2,87 млрд долл. США в 2024 г. [17];
- исследования узбекских авторов, анализирующих стратегии развития текстильных предприятий, инвестиционный и кадровый потенциал

отрасли, а также институциональные аспекты её трансформации [8 - 11; 18; 24];

- работы, посвящённые методам оценки и управления кадровым потенциалом организаций, включая разработку соответствующих показателей эффективности и инструментов кадрового аудита [12; 13; 17].

В процессе исследования применяются структурно - динамический анализ отраслевых показателей (число предприятий, объём и структура экспорта, доля текстильной продукции в совокупном экспорте), сопоставительный анализ данных различных источников, а также контент - анализ научных публикаций, что позволяет обеспечить комплексный и сопоставимый характер полученных результатов.

Результаты

Исследования показывают, что текстильная и швейно - трикотажная промышленность Узбекистана является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей, обеспечивающих рост производства и экспорта [9; 10; 18]. По данным отраслевых обзоров и официальной статистики, в стране действует свыше 7 тыс. текстильных предприятий, включая кластеры, крупные фабрики, малый и средний бизнес [5; 14].

Экспорт текстильной продукции в 2023 г. оценивается на уровне около 3,0 млрд долл. США [21], а в 2024 г. составил 2,87 млрд долл., или 10,6 % общего экспорта страны [16]. При этом в структуре экспорта доминируют пряжа (около 43 %), готовые текстильные изделия занимают порядка 39 %, что отражает постепенный сдвиг к более высокой добавленной стоимости [7; 16].

Исследования GIZ и UTGIA подчеркивают, что быстрый рост отрасли выявил дефицит квалифицированных кадров, особенно в областях передового производства, автоматизации и управления качеством [19]. Анализ работ по развитию человеческого капитала в текстильной промышленности

Узбекистана показывает, что существующая система профессионального образования и повышения квалификации не всегда успевает за темпами технологических и организационных изменений [11; 20].

Обобщение научных и отраслевых источников позволяет выделить ряд типичных проблем формирования и использования кадрового потенциала:

- Несоответствие между подготовкой кадров и потребностями производства. Исследования показывают, что несмотря на значительный выпуск специалистов текстильного профиля, предприятия испытывают нехватку технологов, инженеров по автоматизации, логистов и менеджеров по качеству [11; 18].

- Ограниченность системного обучения на рабочем месте. Многие предприятия ограничиваются разовыми тренингами и инструктажами, не выстраивая долгосрочных программ развития компетенций, что снижает способность персонала к адаптации к новым технологиям [3; 11].

- Слабая развитость компетентностного подхода. На практическом уровне доминирует ориентация на формальные показатели (стаж, базовое образование), в то время как оценка компетенций (инициативность, способность к обучению, цифровые навыки) лишь начинает внедряться [12; 13].

- Фрагментарность систем оценки эффективности использования кадрового потенциала. Существующие системы учёта ограничиваются показателями численности, фонда оплаты труда и производительности в целом; интегрированные показатели эффективности HR - инвестиций и «value added per employee» (добавленная стоимость на одного работника) используются ограниченно [13; 17].

- Неравномерность развития кадрового потенциала внутри отрасли. Более крупные кластерные предприятия активнее внедряют цифровые технологии, системы менеджмента качества и корпоративные программы

обучения, тогда как малые предприятия сталкиваются с дефицитом ресурсов и экспертизы [5; 14].

Эти проблемы требуют комплексной методологии, которая бы связывала стратегические цели отрасли с конкретными инструментами развития кадрового потенциала.

Методология совершенствования кадрового потенциала: этапы и инструменты

1. Диагностика кадрового потенциала. На первом этапе предлагается проводить комплексную диагностику кадрового потенциала предприятия и/или кластера. В качестве ключевых показателей могут использоваться:

- структура персонала по квалификационным уровням и профессиям;
- доля работников, прошедших повышение квалификации за последние 12 месяцев;
- текучесть кадров по ключевым позициям;
- показатели производительности труда и доли брака;
- показатели «time – to - competency» (время достижения требуемого уровня компетентности новым сотрудником) [3; 11; 13].

Методически диагностика может опираться на подходы к оценке кадрового потенциала, предложенные в работах по аудиту человеческих ресурсов и оценке эффективности использования кадров.

2. Стратегическое планирование потребности в кадрах. На основе проведённой диагностики разрабатывается прогноз потребности в кадрах с учётом следующих факторов:

- производственных планов (рост объёмов выпуска, выход на новые целевые рынки);

- планируемой модернизации оборудования и внедрения новых технологий;

- требований международных стандартов и ключевых заказчиков в части качества, устойчивости и соблюдения норм комплаенса.

Применение кластерного подхода позволяет планировать кадровые потребности не только на уровне отдельного предприятия, но и на уровне всей производственно - логистической цепочки, включая фермерские хозяйства, первичную переработку сырья, прядение и пошив готовых изделий [8; 14; 22]. Это создаёт предпосылки для более сбалансированного распределения кадрового потенциала в рамках отрасли.

3. Формирование компетентностной модели для текстильной отрасли. На следующем этапе разрабатывается отраслевой компетентностный профиль ключевых групп должностей, к которым относятся:

- операторы и наладчики современного технологического оборудования;
- технологи и инженеры по качеству;
- специалисты по логистике и экспортным операциям;
- мастера смен и линейные менеджеры;
- специалисты по цифровым системам управления.

Компетентностная модель должна охватывать не только профессионально-технические навыки, но и универсальные компетенции, а также цифровые навыки, что соответствует современным подходам к развитию человеческого капитала и повышению конкурентоспособности предприятий [1; 3; 11].

4. Институциональные механизмы подготовки и развития кадров. На данном этапе ключевое значение приобретают институциональные формы организации подготовки и переподготовки персонала, в том числе:

- дуальная система образования на базе текстильных колледжей и предприятий, обеспечивающая сочетание теоретической подготовки и практического обучения непосредственно на производстве [23];

- корпоративные центры обучения и тренинг - центры при кластерах, ориентированные на переподготовку и повышение квалификации действующего персонала в соответствии с требованиями новой техники и технологий [19];

- партнёрства вуз - колледж - кластер, в рамках которых отраслевые ассоциации и предприятия участвуют в обновлении образовательных программ и профессиональных стандартов, обеспечивая более тесную увязку обучения с запросами производства [20].

Международные проекты по развитию дуального обучения в текстильных компаниях Узбекистана демонстрируют высокую эффективность подобных механизмов в сокращении разрыва между содержанием учебных программ и реальными потребностями производственных структур [23].

5. Цифровизация HR - процессов. Следующим компонентом методологии выступает внедрение цифровых решений в сферу управления персоналом, включающее:

- системы HRIS для учёта персонала, мониторинга движения кадров и результатов оценки;

- платформы LMS для управления обучением, организации онлайн - курсов и отслеживания прогресса работников;

- цифровые панели для мониторинга ключевых показателей (KPI) развития кадрового потенциала;

- аналитические инструменты, позволяющие оценивать взаимосвязь показателей производительности, уровня брака и кадровых рисков [6; 7].

Цифровизация HR - процессов соответствует общему тренду внедрения ERP и IoT решений на текстильных предприятиях Узбекистана [18] и позволяет перевести управление кадровым потенциалом на уровень системной, данных-ориентированной аналитики.

6. Оценка эффективности и непрерывное улучшение. Заключительный этап методологии связан с формированием и внедрением системы регулярной оценки эффективности использования кадрового потенциала на основе методических подходов, предложенных в работах по оценке HR - эффективности. В качестве интегральных индикаторов могут применяться:

- рост производительности труда;
- снижение доли брака и производственных простоев;
- увеличение объёмов экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью;
- сокращение текучести кадров по критически важным позициям;
- уменьшение показателя «time – to - competency» для новых работников.

Результаты мониторинга данных показателей служат основой для корректировки программ обучения и развития, уточнения компетентностных моделей и совершенствования институциональных механизмов подготовки кадров, обеспечивая режим непрерывного улучшения системы управления кадровым потенциалом.

Обсуждение

Сопоставление предложенной методологии с зарубежными исследованиями показывает, что ключевые её элементы соответствуют глобальным тенденциям развития текстильной промышленности: переходу к кластерам, усилению роли человеческого капитала, цифровой трансформации и институциональному партнёрству государства и бизнеса. В ряде стран (Турция, Вьетнам, Бангладеш) успех отрасли во многом обеспечен системными инвестициями в подготовку кадров, отраслевые центры

компетенций и экспортно - ориентированные стратегии, что отражено и в исследованиях международных организаций [18].

В условиях Узбекистана предложенная методология учитывает специфику: высокую долю женской занятости в текстильной отрасли, кластерную организацию производства, скорость модернизации и растущие требования по экологичности и устойчивому развитию [19]. При этом сохраняются институциональные ограничения - неравномерность развития предприятий, различия в доступе к финансированию и технологиям, а также необходимость модернизации образовательных программ.

С точки зрения теории, методология продолжает линию работ по человеческому капиталу и ресурсному подходу, делая акцент на том, что конкурентоспособность текстильной отрасли определяется не только инвестициями в оборудование и инфраструктуру, но и качеством управления кадровым потенциалом [1-3; 11]. Для узбекской текстильной промышленности это означает переход от преимущественно экстенсивной модели роста к интенсивной, основанной на повышении квалификации работников, развитии управленческих компетенций и внедрении цифровых HR-инструментов.

Заключение

Проведённый анализ показал, что текстильная промышленность Узбекистана относится к числу ключевых отраслей национальной экономики, обеспечивая существенный вклад в формирование занятости и экспортного потенциала страны. Вместе с тем отрасль сталкивается с серьёзными вызовами в сфере кадрового обеспечения, связанными как с количественными, так и с качественными параметрами кадрового потенциала.

Кадровый потенциал текстильной промышленности характеризуется выраженными структурными дисбалансами: наблюдается дефицит высококвалифицированных специалистов по ключевым направлениям

(технологи, инженеры по автоматизации, специалисты по качеству и логистике), ограниченность возможностей системного обучения на рабочем месте и недостаточная интеграция образования, науки и производства в рамках отраслевых кластеров. Это снижает способность предприятий оперативно адаптироваться к технологическим и институциональным изменениям, а также ограничивает потенциал роста добавленной стоимости.

Разработанная в статье методология совершенствования кадрового потенциала текстильной отрасли включает шесть взаимосвязанных этапов: диагностику кадрового потенциала, стратегическое планирование потребности в кадрах, формирование отраслевой компетентностной модели, институциональное обеспечение подготовки и развития кадров, цифровизацию HR - процессов и систему регулярной оценки эффективности. Данная методология опирается на теоретические подходы к человеческому капиталу и ресурсной концепции фирмы, а также учитывает отраслевую специфику текстильной промышленности Узбекистана.

Реализация предложенной методологической модели возможна как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне кластеров при условии активного участия отраслевых ассоциаций, образовательных учреждений и государственных структур, а также с опорой на международные программы развития профессионального образования и инноваций. Это позволит повысить согласованность между системой подготовки кадров и потребностями производства, усилить роль человеческого капитала в повышении конкурентоспособности отрасли и стимулировать выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой эффективности предложенной методологии на примере конкретных текстильных кластеров, построением количественных моделей влияния инвестиций в человеческий капитал на экспортную конкурентоспособность предприятий, а также разработкой и апробацией

инструментов цифровой HR - аналитики, адаптированных к условиям Узбекистана.

Список литературы

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. - Chicago: University of Chicago Press, 1964. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3730/c3730.pdf>
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. P. 99–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
3. Human Capital as a Factor of Innovation Development in the Textile Industry of Uzbekistan // International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies. 2024. <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/790>
4. UNIDO. Sustainable Industrial Development: Strategies for the Textile Sector. – Vienna: UNIDO, 2022. <https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2023-03/IDR-2022-OVERVIEW-en.pdf>
5. Хакимов М.Ш. Современные механизмы управления текстильными предприятиями Узбекистана // Innovations in Science and Technologies. 2025. №2. <https://innoist.uz/index.php/ist/article/view/960>
6. Махмудова Р.М. Эффективность развития экономического потенциала предприятий текстильной промышленности. // European Journal of Economics, Finance and Business Development. 2023. <https://europeanscience.org/index.php/2/article/view/119>
7. Рустамова М.М. Методологические основы оценки эффективности управления предприятием текстильной промышленности. // RJAИ. 2022. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/8RH4Z>
8. Юсупов С.Ш. Кучли рақобат шароитида Ўзбекистон тўқимачилик корхоналари ривожланиш стратегиясининг асосий йўналишлари. – Т.: Фан ва технология, 2013. <https://unilibrary.uz/literature/596350>
9. Шакирова Ю.С. Перспективы развития текстильной промышленности Узбекистана и возможности увеличения экспортного потенциала // Экономика и финансы. 2021. <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-tekstilnoy-promyshlennosti-uzbekistana-i-vozmozhnosti-uvelicheniya-eksportnogo-potentsiala>

10. Костюченко З. Текстильная и швейно-трикотажная промышленность Узбекистана: роль в развитии экономики // IMRS. 2019. <https://imrs.uz/files/publications/ru/912685.pdf>
11. Олимов А. Образование, подготовка и повышение квалификации работников текстильной промышленности Узбекистана // Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil. 2023. <https://inlibrary.uz/index.php/eitt/article/view/44679>
12. Зуфарова Г.А. Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации // Издательский дом «Среда». 2023.
13. Абдуллоев А. Методы и подходы к оценке эффективности использования кадрового потенциала в управлении предприятием // Inlibrary.uz. 2024. <https://inlibrary.uz/index.php/dis/article/view/53040>
14. GIZ. Становление текстильного гиганта? Взгляд на сектор текстиля и одежды в Узбекистане. – 2022. https://uzts.uz/wp-content/uploads/2022/11/giz-report-uzbek-textile-sector_2022_rus.pdf
15. GIZ. Sustainability and Value Added in the Cotton Economy of Uzbekistan. – 2021. https://www.giz.de/en/downloads/giz2021_en_Factsheet_Cotton_Uzbekistan.pdf
16. Статистическое агентство при Президенте Республики Узбекистан. Публикации о внешней торговле текстильной продукцией., 2023–2024. <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/54997-o-zbekiston-55-ta-davlatga-to-qimachilik-mahsulotlarini-eksport-qilgan-3>
17. ОЭС. Торговый профиль текстильной отрасли Узбекистана. 2025. <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/textiles/reporter/uzb>
18. Перспективы инновационного развития текстильной и швейно - трикотажной промышленности Узбекистана. 2023. https://api.scienceweb.uz/storage/publication_files/1027/18580/65a79deab93c6for-mirovanie-investitsionnoy-politiki-respubliki-uzbekistan.docx.pdf
19. Ассоциация текстильной и швейной промышленности Узбекистана. Текстильная промышленность - яркий пример социальных реформ. 2024. <https://uzts.uz/en/the-textile-industry-is-a-shining-example-of-social-reforms/>
20. Азиатский банк развития. Развитие профессиональных навыков в Узбекистане: оценка сектора.2022. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/859636/skills-development-uzbekistan-sector-assessment.pdf>

21. Журнал «Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil». Материалы по развитию кадрового потенциала отраслей национальной экономики, 2023. <https://sci-p.uz/>
22. Ш. Зайнутдинов. Ресурсная база и потенциал производства Узбекистана: использование и эффективность (региональный аспект). КиберЛенинка, 2017. <https://cyberleninka.ru/article/n/resurnaya-baza-i-potentsial-proizvodstvo-uzbekistana-ispolzovaniya-i-effektivnost-regionalnyy-aspekt/viewer>
23. Manual on Dual Yeducation for In-Company Instructors in Textile Companies. Tas'hkent, 2024. <https://tvet.edu.uz/upload/iblock/9ce/2wsjna94m6nni2utv5xwnc3bo1ooo01u.pdf>
24. Ш. Д. Саидбоев Перспективы развития текстильной промышленности Узбекистана. Инновации в науке и технологиях, 2025 год.. <https://innoist.uz/index.php/ist/article/view/1222>