



**TASHKENT STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

**LABOR ECONOMICS**

# **MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

ilmiy elektron jurnali

**LABOUR ECONOMICS AND  
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

**2024 yil 3-son**

Volume 9, Issue 3, 2024



**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI  
VA INSON KAPITALI**  
**ISSN: 3030-3117**



**LABORECONOMICS.UZ**

**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

*№ 3-2024*

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ  
КАПИТАЛ**

**LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL**

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro‘yxatga olingan.

**Muassis:** “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

**Tahririyat manzili:**

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi,  
49 uy

**Elektron manzil:** [ilmiymaktab@gmail.com](mailto:ilmiymaktab@gmail.com)

**Jurnal web-sayti:** [www.laboreconomics.uz](http://www.laboreconomics.uz)

**Bog‘lanish uchun telefonlar:**

+998998818698

**Tahririyat Kengashi raisi:****(Chairman of the Editorial Board)**

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

**Tahririyat Kengashi a'zolari:****(Members of the Editorial Board)**

Toshqulov Abduqodir Hamidovich, i.f.d., prof.  
Yusupov Axmadbek Tadjiyevich, i.f.d., prof.  
Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof  
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof  
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof  
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.  
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.  
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d, prof.  
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.  
Eshov Mansur Po'latovich, i.f.d., prof.  
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.  
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.  
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)  
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.  
Amirov Lochinbek Fayzullayevich, i.f.f.d., (PhD), dots.  
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.d., (DSc), dots.  
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

**Jamoatchilik Kengashi a'zolari:****(Community Council members)**

Bred Bodenxauzen (AQSh)  
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)  
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federasiyasi)  
Keynz Miller (AQSh)  
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)  
Masato Xivatari (Yaponiya)  
Gerxard Feldmayer (Germaniya)  
Eko Shri Margianti (Indoneziya)  
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)  
Rohana Ngah (Malayziya)  
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)  
Teguh Dartanto (Indoneziya)  
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)  
Muhammed Xoliq (Pokiston)  
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

**Mas'ul muxarrir (Editor-in-Chief):** G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich**Veb-administrator (Web admin):** Musayev Xurshid Sharifjonovich

**MUNDARIJA (CONTENTS)****MEHNAT BOZORI VA MEHNAT MUNOSABATLARI**

<b>S.B.G'oyipnazarov</b> <b>A.B.Xayitov</b> <b>G.F.Abdumalikova</b>	<i>Labor market transformations in developing countries .....</i>	5-23
<b>B.E.Mamaraximov</b>	<i>Ishchi kuchini takror ishlab chiqarish va yoshlar bandligini ta'minlashning davlat siyosati .....</i>	24-29
<b>J.D.Jo'rayev</b>	<i>O'zbekistonda raqamli iqtisodiyotda aholining ish bilan bandligini ta'minlash .....</i>	30-37
<b>T.T.Xalikov</b>	<i>Raqamli iqtisodiyot sharoitida bitiruvchilarni bandligini ta'minlash tizimining matematik modelini optimallashtirish .....</i>	38-45
<b>T.T.Xalikov</b>	<i>Raqamli iqtisodiyot sharoitida oliy ta'lim muassasalari bitiruvchilarini ish bilan ta'minlash tizimini takomillashtirish .....</i>	46-51
<b>F.X.Mamatova</b>	<i>Barqaror iqtisodiy o'sishda mehnat unumdorligini oshirish yo'llari .....</i>	52-62

**INSON KAPITALI**

<b>K.X.Abduraxmonov</b> <b>S.S.Ismoilov</b>	<i>Роль стратегических инвестиций в развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации банковской системы Узбекистана .....</i>	63-74
<b>S.B.G'oyipnazarov</b> <b>T.N.Azimov</b>	<i>Inson kapitalini raqamli rivojlanish holatini baholashning uslubiy asoslari .....</i>	75-88

**INSON RESURSLARINI BOSHQARISH**

<b>G.Q.Abduraxmonova</b> <b>M.Sh.Xaydarova</b>	<i>Davlat korxonalarida inson resurslarini rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillarni aralash usul yordamida baholash .....</i>	89-110
<b>U.X.Abdukarimov</b>	<i>Davlat fuqarolik xizmatchilarining salohiyatini rivojlantirish: yangi davr talabi va imkoniyatlari .....</i>	111-120
<b>M.A.Qayumova</b>	<i>Strategies for enhancing faculty motivation: evidence-based practices for higher education institutions .....</i>	121-131
<b>X.A.Ortiqov</b> <b>G.X.Anvarova</b>	<i>Muassasalarda yil o'rtasida shtat jadvaliga o'zgartirish kiritish tartibi .....</i>	132-138
<b>M.A.Yusupova</b>	<i>Bank sohasida sun'iy intellektni integratsiya qilish orqali mehnat tashkilotini transformatsiya qilish .....</i>	139-152

<b>TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH</b>		
<b>Z.Dj.Adilova</b>	<i>Qoraqalpog'iston Respublikasida turizmni</i>	153-162
<b>B.K.Kusekeyev</b>	<i>rivojlantirish istiqbollari .....</i>	
<b>B.Z.Arzimatov</b>	<i>Привлечения инвестиций в сферу туризма в</i>	163-170
	<i>Узбекистане: тенденции и события .....</i>	
<b>N.O.Jumaniyozov</b>	<i>Mintaqalararo iqtisodiy integratsiyaning</i>	171-180
	<i>O'zbekiston iqtisodiyotiga ta'siri .....</i>	
<b>K.J.Sodiqxo'jayev</b>	<i>Moliyaviy resurslar defitsiti sharoitida xo'jalik</i>	181-187
	<i>yurituvchi subyektlarni samarali boshqaruv</i>	
	<i>strategiyasini takomillashtirish .....</i>	
<b>N.S.Yuldashev</b>	<i>O'zbekiston iqtisodiyotining barqaror taraqqiyotiga</i>	188-195
	<i>xorijiy investitsiyalar ta'siri .....</i>	



# MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



## РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ УЗБЕКИСТАНА

**К.Х. Абдурахманов**

Академик академии наук Республики Узбекистан, д.э.н., проф.  
Республика Узбекистан, г. Ташкент

**С.С. Исмаилов**

Научный соискатель Ташкентского филиала РЭУ им.Г.В. Плеханова  
Кафедра «Экономика труда и управление»

**DOI:** [https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2\\_iss1/a106](https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a106)

**Аннотация.** В статье рассматривается значение стратегических инвестиций в развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации банковской системы Узбекистана. В статье акцентируется внимание на роли обучения и переподготовки сотрудников, а также на адаптации к новым технологиям, таким как искусственный интеллект и автоматизация. Проанализированы результаты и перспективы модернизации банков через развитие цифровых навыков сотрудников, что способствует повышению производительности, конкурентоспособности и инновационности банковского сектора. Особое внимание уделяется внедрению современных методов управления человеческими ресурсами и разработке стратегий для удержания квалифицированных специалистов в условиях глобальной конкуренции.

**Ключевые слова.** Человеческий капитал, цифровая трансформация, банковская экосистема, инвестиции, обучение, переподготовка, управление талантами, искусственный интеллект.

## O'ZBEKISTON BANK EKOTIZIMINING RAQAMLI TRANSFORMATSIYASI SHAROITIDA INSON KAPITALINI RIVOJLANTIRISHGA STRATEGIK INVESTITSIALARNING ROLI

**К.Х. Abduraxmonov**

Академик, O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi, i.f.d., professor  
O'zbekiston Respublikasi, Toshkent sh.

**S.S. Ismailov**

G.V. Plexanov nomidagi REU Toshkent shahridagi filiali  
"Mehnat iqtisodiyoti va boshqaruv" kafedrasida ilmiy izlanuvchisi

**Аннотация.** Ushbu maqolada O'zbekiston bank tizimining raqamli transformatsiyasi sharoitida inson kapitalini rivojlantirishga strategik investitsiyalarning ahamiyati ko'rib chiqilgan. Maqolada xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash, shuningdek, sun'iy intellekt va avtomatlashtirish kabi yangi texnologiyalarga moslashishning o'rni ta'kidlangan. Banklarni raqamli ko'nikmalarini rivojlantirish orqali modernizatsiya qilish natijalari va istiqbollari tahlil qilingan, bu esa bank sektorining samaradorligini, raqobatbardoshligini va

innovatsionligini oshirishga yordam beradi. Xususan, zamonaviy kadrlar boshqaruvi usullarini joriy etish va global raqobat sharoitida malakali mutaxassislarni ushlab qolish strategiyalarini ishlab chiqishga katta e'tibor qaratilgan.

**Kalit so'zlar.** Inson kapitali, raqamli transformatsiya, bank ekotizimi, investitsiyalar, o'qitish, qayta tayyorlash, talantlarni boshqarish, sun'iy intellekt.

---

## **THE ROLE OF STRATEGIC INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL AMID THE DIGITAL TRANSFORMATION OF UZBEKISTAN'S BANKING SYSTEM**

**K.H. Abdurakhmanov**

Academician of the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan,  
Doctor of Economics, Professor  
Republic of Uzbekistan, Tashkent

**S.S. Ismailov**

Researcher at the Tashkent Branch of Plekhanov Russian University of  
Economics Department of "Labor Economics and Management"

**Abstract.** This article examines the significance of strategic investments in the development of human capital amid the digital transformation of Uzbekistan's banking system. The article emphasizes the role of employee training and retraining, as well as adaptation to new technologies, such as artificial intelligence and automation. The results and prospects of banking modernization through the development of employees' digital skills are analyzed, which contributes to increasing the productivity, competitiveness, and innovation capacity of the banking sector. Special attention is given to the implementation of modern human resource management methods and the development of strategies to retain qualified specialists in the context of global competition.

**Keywords.** Human capital, digital transformation, banking ecosystem, investments, training, retraining, talent management, artificial intelligence.

### **Введение**

Цифровая трансформация стремительно меняет облик банковской системы, диктуя новые стандарты и требования как к технологиям, так и к человеческим ресурсам. В условиях, когда автоматизация процессов, внедрение искусственного интеллекта (ИИ) и анализ больших данных становятся основными инструментами для повышения эффективности и конкурентоспособности, человеческий капитал приобретает особую значимость. Успешное внедрение инноваций зависит не только от технологий, но и от уровня подготовки сотрудников, их гибкости и способности адаптироваться к изменениям.

Современные банки сталкиваются с вызовами, требующими пересмотра традиционных моделей управления персоналом. Развитие цифровых навыков, обучение инновациям и создание гибких условий работы становятся стратегическими приоритетами для финансовых институтов. Это связано с тем, что сотрудники играют ключевую роль в интеграции технологий и обеспечении качественного клиентского сервиса. Без инвестиций в человеческий капитал цифровая трансформация может замедляться или сталкиваться с барьерами,

которые затруднят внедрение новых решений.

Мировые банки в последние годы значительно увеличили свои инвестиции в развитие человеческого капитала, особенно в контексте цифровой трансформации. Согласно отчёту Deloitte, в 2023 году 680 банков отметили, что одной из ключевых областей их инвестиций стали цифровые навыки и обучение сотрудников для успешной адаптации к новым технологиям и процессам. В среднем расходы на развитие человеческого капитала выросли на 50-70%, что связано с возрастающей необходимостью подготовки кадров к изменениям, вызванным цифровизацией. [9]

McKinsey также подчёркивает, что банки активно инвестируют в привлечение высококвалифицированных специалистов и создание условий для их дальнейшего профессионального роста. Этот процесс сопровождается интеграцией искусственного интеллекта и автоматизацией, что требует глубоких знаний в области ИТ и аналитики данных. [20]

В 2023 году инвестиции в развитие человеческого капитала в банковской системе Узбекистана значительно увеличились, поддерживаемые как внутренними реформами, так и международными партнерами. Азиатский банк развития (ADB) выделил 93 миллиона долларов на проект "Развитие навыков для современной экономики", целью которого является повышение квалификации работников в таких секторах, как информационные технологии, строительство и другие отрасли. Этот проект нацелен на создание конкурентоспособной рабочей силы, что является важным шагом для поддержания устойчивого экономического роста страны. [5]

Президент Республики Узбекистан утвердил «Стратегию реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы». Данный документ направлен на модернизацию и развитие финансового сектора страны, с целью повышения его конкурентоспособности на международной арене. Стратегия предполагает трансформацию государственной банковской системы, улучшение корпоративного управления, привлечение инвестиций и укрепление доверия к банковскому сектору. Важными аспектами реформ являются цифровизация, внедрение современных технологий, а также повышение уровня прозрачности банковской деятельности для обеспечения устойчивого экономического роста страны. [1]

В рамках реализации стратегии президент Шавкат Мирзиёев акцентировал внимание на значимости трансформационных процессов в банковской системе Узбекистана. Он подчеркнул необходимость обеспечения открытости, улучшения качества банковских услуг и усиления надзора за финансовыми учреждениями. Особое внимание уделяется реформам, направленным на создание конкурентных условий для частных банков и оптимизацию государственной доли в банковском



секторе. Эти меры призваны укрепить банковскую систему и адаптировать её к новым экономическим вызовам, обеспечив рост и стабильность на долгосрочную перспективу. [2]

Также стоит отметить, что банки Узбекистана увеличивают расходы на обучение сотрудников цифровым навыкам и внедрение технологий в банковские процессы. Эти меры позволяют повысить эффективность работы банков и качество обслуживания клиентов, что особенно важно в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции.

Таким образом, развитие человеческого капитала стало одним из ключевых направлений модернизации банковского сектора Узбекистана, что позволяет адаптироваться к новым вызовам и тенденциям на рынке.

### **Обзор литературы**

Основной идеей теории человеческого капитала, разработанной Гэри Беккером и Теодором Шульцем, [21] является значимость инвестиций в образование и профессиональное развитие для повышения производительности и экономического роста. Г. Беккер в своей работе "Человеческий капитал: Теоретический и эмпирический анализ" (1964) утверждал, что образование и обучение – это формы инвестиций, которые повышают навыки работников и их конкурентоспособность на рынке труда, приводя к увеличению заработков и карьерных перспектив. [6] Он предложил модель, где затраты на образование сравниваются с будущими доходами для определения рентабельности инвестиций.

Теодор Шульц в своей работе "Инвестиции в человеческий капитал" (1961) подчеркивал важность инвестиций не только в образование, но и в здоровье как факторов экономического роста. Он утверждал, что здоровье и знания работников столь же важны, как и физический капитал, и их игнорирование может привести к экономической стагнации.

Идеи Беккера и Шульца легли в основу политики, направленной на улучшение образовательных систем и здравоохранения, что способствует повышению уровня человеческого капитала и экономическому развитию страны.

Современные исследования продолжают развивать теорию человеческого капитала, уделяя особое внимание образованию и профессиональному развитию. Джеймс Хекман [13] подчеркивает важность ранних инвестиций в образование, которые положительно влияют на производительность труда и экономический рост. Лаура Тайсон [22] изучает влияние инвестиций в человеческий капитал на инновации и эффективность в банковской сфере, отмечая, что для сохранения конкурентоспособности банки должны активно инвестировать в развитие своих сотрудников.

Ричард Фриман [11] акцентирует внимание на глобализации и "утечке мозгов", предлагая стратегии по удержанию высококвалифицированных специалистов через улучшение условий труда. Сюзанна Лунд из McKinsey подчеркивает необходимость переподготовки сотрудников для работы с новыми технологиями в условиях цифровизации. [20]

Питер Капелли [8] выделяет стратегическое управление талантами как ключевой фактор для повышения эффективности и инновационности банков. Гарри В. Кац [15] подчеркивает важность трудовых отношений и их влияние на производительность, а Джон Ван Ренен [23] связывает эффективное управление человеческим капиталом с инновациями и ростом производительности.

Сидни Блум [7] подчеркивает важность здоровья сотрудников для их продуктивности, а Ричард Ланеманн анализирует, как инвестиции в человеческий капитал улучшают финансовые результаты банков.

Таким образом, стратегические инвестиции в развитие сотрудников, адаптация к цифровизации и глобализации, а также обеспечение здоровья работников являются ключевыми для повышения конкурентоспособности и эффективности банков.

Современные исследования ученых стран СНГ продолжают развивать идеи классиков экономической теории, акцентируя внимание на специфике региона. Алексей Кудрин [17] подчеркивает важность инвестиций в образование и профессиональное развитие для повышения конкурентоспособности банков, отмечая, что развитие сотрудников ведет к росту их производительности и внедрению инноваций. Екатерина Шаститко исследует управление человеческими ресурсами и развитие талантов, подчеркивая, что современные методы управления и обучения способствуют улучшению эффективности и инновационности банковских учреждений.

Сергей Глазьев [12] акцентирует внимание на влияние цифровизации и искусственного интеллекта, подчеркивая необходимость переподготовки сотрудников для адаптации к новым технологиям. Рауф Мамедов, [18] в свою очередь, исследует проблемы миграции квалифицированных специалистов, предлагая стратегии по их удержанию через улучшение условий труда и профессиональные возможности.

Современные исследования в области человеческого капитала в банковском секторе Узбекистана акцентируют внимание на важности инвестиций в обучение и развитие сотрудников. Абдурахманов К.Х. [4] подчеркивает, что такие инвестиции способствуют повышению производительности и внедрению инноваций, что делает банки более конкурентоспособными на глобальном уровне. Магруппов А.Ю. [19] фокусируется на управлении талантами и стратегическом развитии сотрудников, показывая, что эффективное управление человеческими

ресурсами улучшает производительность и инновационность банков.

Гойипназаров С.Б. [16] исследует влияние цифровизации и искусственного интеллекта, подчеркивая необходимость переподготовки сотрудников для эффективного использования новых технологий. Он акцентирует внимание на развитии новых навыков для успешной адаптации к цифровой трансформации.

Таким образом, ученые Узбекистана подтверждают важность стратегических инвестиций в человеческий капитал и его адаптации к цифровизации для повышения конкурентоспособности банков.

### **Методы исследования**

Методы исследования включают анализ литературы, изучение практических примеров и сравнительный анализ. Анализ литературы охватывает теоретические работы по теории человеческого капитала и исследования влияния цифровизации и ИИ на занятость. Сравнительный анализ позволяет выявить общие и специфические факторы успешной цифровой трансформации, сопоставляя различные подходы к управлению человеческим капиталом в разных банках и регионах.

### **Анализ и результаты**

Основные направления цифровой трансформации в банковской экосистеме охватывают широкий спектр инновационных решений, направленных на модернизацию всех аспектов работы банковских учреждений. [24] В первую очередь это касается автоматизации ключевых бизнес-процессов, таких как обработка платежей, выдача кредитов и оценка рисков. Использование роботизированной автоматизации процессов (RPA) и машинного обучения позволяет существенно ускорить эти процессы, снизить уровень ошибок и высвободить человеческие ресурсы для более сложных задач.

Автоматизация процессов также занимает заметное место в цифровой трансформации, с приростом эффективности в 35% и влиянием на мировую долю рынка в 12 миллиардов долларов при прогнозируемом росте на 22%. Эти данные подчеркивают значимость автоматизации для повышения операционной эффективности и снижения затрат.

Организационные структуры банков, управление и квалификация сотрудников. Эффективность внутреннего управления этим процессом важна для цифровой трансформации банков. Часто функциональные возможности подразделений банков ограничиваются лишь некоторыми аспектами их деятельности. Цифровая трансформация требует от банка внедрения новых организационных структур и новых управленческих подразделений. Из-за нехватки квалифицированных сотрудников большинство банков вынуждены привлекать работников из зарубежных рынков труда с высокими зарплатами. 80,0% финансовых компаний считают, что недостаток навыков сотрудников серьезно

снижает их способность к инновациям. Недостаток ИТ-навыков, в свою очередь, означает, что банки зависят от ИТ-специалистов. [3]

Анализ расходов коммерческих банков на развитие человеческого капитала опирается на данные ведущих аналитических компаний, таких как Accenture и Deloitte. Согласно отчету Accenture, в 2023 году крупные коммерческие банки увеличили свои расходы на развитие кадров, особенно в сфере цифровых навыков, примерно на 5,0-7,0%. Это связано с тем, что около 80,0% банков сталкиваются с нехваткой квалифицированных специалистов, что замедляет внедрение инноваций и цифровых решений. (табл. 1)

**Таблица 1.**

**Основные показатели расходов коммерческих банков на развитие человеческого капитала за 2023 год и прогноз на 2024 год [9, 20]**

Показатель	Данные за 2023 год в %
Средний рост расходов на развитие человеческого капитала	5,0-7,0
Увеличение инвестиций в обучение цифровым навыкам	68,0 банков увеличили расходы
Основные барьеры для внедрения инноваций	80,0 банков сталкиваются с нехваткой квалифицированных кадров
Ожидаемый дальнейший рост расходов в 2024 году	Продолжение роста расходов на обучение и привлечение специалистов

Отчет Deloitte также подтверждает тенденцию увеличения расходов на развитие человеческого капитала в банковской сфере. В 2023 году 68,0% опрошенных банков отметили, что их основные инвестиции направлены на обучение сотрудников новым цифровым навыкам и управление данными. В результате, организации стремятся не только повысить эффективность работы, но и адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям.

Эти данные показывают, что банки продолжают вкладывать значительные средства в развитие своих сотрудников, понимая важность человеческого капитала в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции.

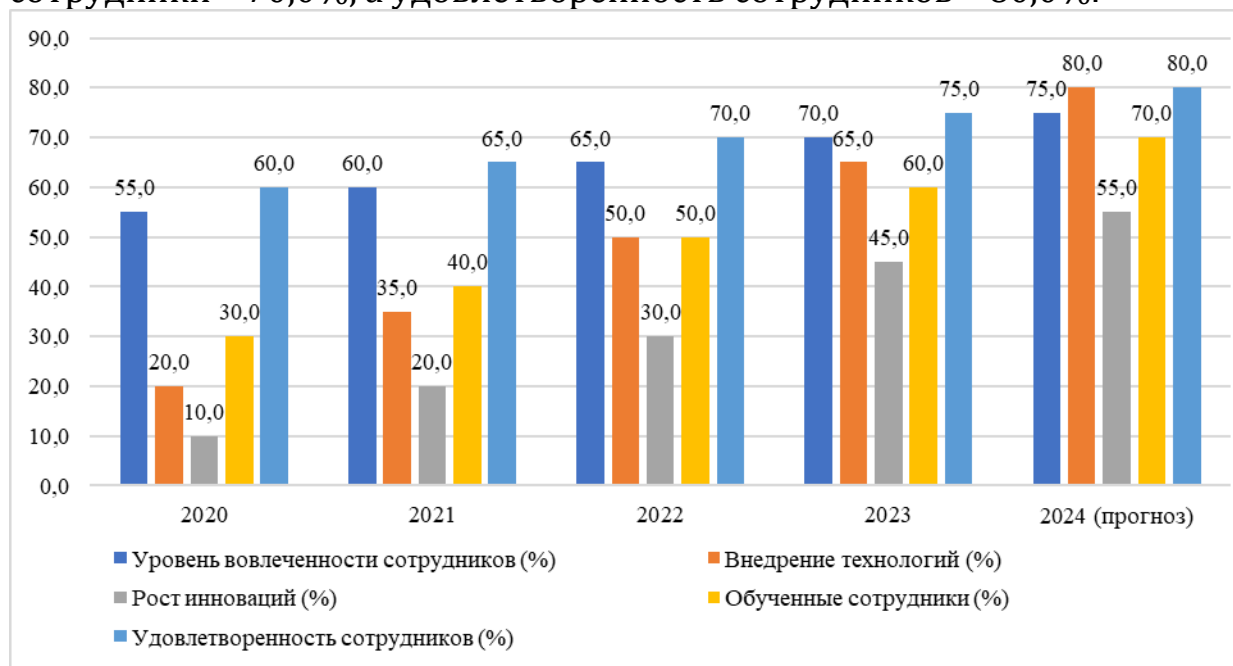
Банковские организации, которые активно вовлекают сотрудников в процесс принятия решений, получают более высокие результаты. Вовлечённость сотрудников способствует инновациям, улучшению клиентского опыта и созданию устойчивых финансовых моделей. Ключевое значение здесь имеют данные сотрудников. Совместное использование данных между сотрудниками и организацией позволяет лучше понимать и прогнозировать потребности клиентов, улучшая тем самым бизнес-показатели.

2022 год демонстрирует дальнейший рост: вовлеченность сотрудников выросла до 65,0%, внедрение технологий достигло 50,0%, рост инноваций также составил 50,0%, однако доля обученных

сотрудников снизилась до 30,0%, а удовлетворенность сотрудников осталась на уровне 65,0%. (рис. 1)

В 2023 году продолжился рост показателей вовлеченности сотрудников до 70,0%, внедрение технологий увеличилось до 60,0%, рост инноваций остался на уровне 45,0%, а доля обученных сотрудников вернулась к 50,0%, в то время как удовлетворенность сотрудников также возросла до 70,0%.

Прогноз на 2024 год демонстрирует еще более позитивную картину: ожидается, что вовлеченность сотрудников достигнет 80,0%, внедрение технологий - 75,0%, рост инноваций - 55,0%, обученные сотрудники - 70,0%, а удовлетворенность сотрудников - 80,0%.



**Рис. 1. Динамики развития человеческого капитала и инноваций в банковской экосистеме [10]**

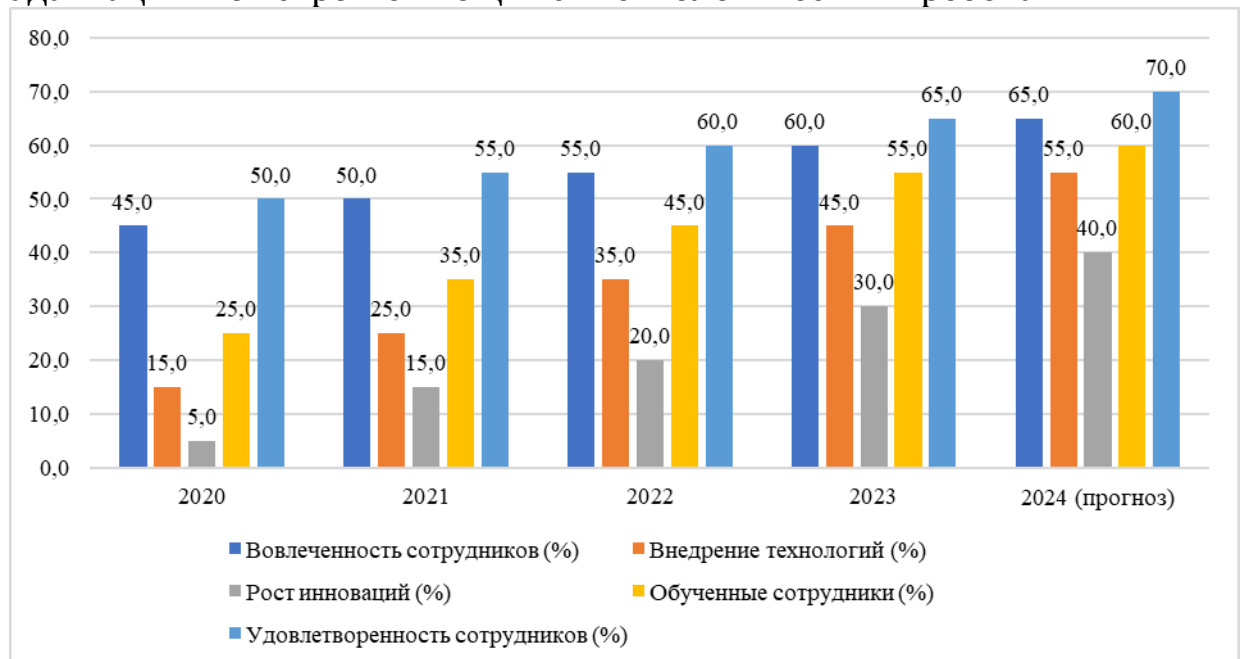
Анализ динамики расходов на развитие человеческого капитала в крупных коммерческих банках Узбекистана, таких как Uzumbank и Kapitalbank, показывает положительные изменения по ключевым показателям. В период с 2020 по 2023 год наблюдается устойчивый рост вовлеченности сотрудников, внедрения технологий, инноваций и уровня обученности персонала. График отражает динамику расходов на развитие человеческого капитала в крупных коммерческих банках Узбекистана за период с 2020 по 2024 годы. Видно, что во всех ключевых показателях наблюдается устойчивый рост, что свидетельствует о значительных инвестициях банков в развитие своих сотрудников и технологическую трансформацию.

Вовлеченность сотрудников, начиная с 45,0% в 2020 году, непрерывно увеличивается, достигая 65,0% в 2023 году, и прогнозируется на уровне 70,0% в 2024 году. Это может указывать на то, что банки активно вовлекают персонал в процессы принятия решений и

внедрения инноваций. Одновременно с этим, внедрение технологий также демонстрирует положительную динамику, начиная с 15,0% в 2020 году и увеличиваясь до 55,0% в 2024 году. Это отражает стремление банков использовать современные технологии для повышения эффективности и улучшения качества предоставляемых услуг. (рис. 2.)

Рост инноваций происходит более медленными темпами, начиная с 5,0% в 2020 году и достигнув 40,0% к 2024 году. Это может указывать на постепенное внедрение инновационных решений в банки, что требует времени и ресурсов. Однако рост инноваций все же сохраняет положительную тенденцию, что способствует улучшению конкурентоспособности банков в долгосрочной перспективе.

Количество обученных сотрудников также стабильно увеличивается: с 25,0% в 2020 году до 60,0% в 2024 году. Это свидетельствует о том, что банки активно инвестируют в профессиональное развитие своего персонала, что необходимо для адаптации к быстро меняющимся технологическим требованиям.



**Рис. 2. Динамика расходов на развитие человеческого капитала в крупных коммерческих банках Узбекистана [25]**

Удовлетворенность сотрудников также демонстрирует стабильный рост, начиная с 50,0% в 2020 году и достигая 70,0% в 2024 году. Это может быть связано с улучшением условий труда и возможностями для профессионального развития, которые предоставляются сотрудникам банков.

Таким образом, цифровизация оказывает значительное влияние на банковскую экосистему Узбекистана, что требует активных изменений в управлении человеческим капиталом. Введение новых технологий, таких как искусственный интеллект и автоматизация, меняет структуру трудовых отношений, повышая спрос на высококвалифицированных

специалистов и уменьшая потребность в низкоквалифицированных кадрах. Переход к цифровым технологиям также увеличивает гибкость в организации труда, способствуя росту удаленной работы и внедрению гибких графиков. Взаимодействие между сотрудниками и работодателями становится более прозрачным и основанным на данных, что улучшает процессы оценки и мотивации.

### **Выводы и предложения**

В заключение можно отметить, что развитие человеческого капитала в банковской сфере Узбекистана является ключевым фактором для повышения эффективности и конкурентоспособности банков. Исследования показывают, что инвестиции в обучение сотрудников, их переподготовку и повышение квалификации в условиях цифровизации оказывают положительное влияние на производительность и внедрение инноваций. Стратегическое управление талантами, особенно в контексте адаптации к новым технологиям, способствует улучшению клиентского сервиса и организационных процессов.

Цифровизация, включая внедрение искусственного интеллекта, требует значительных вложений в переподготовку сотрудников. Это подтверждается как местными, так и международными исследованиями, которые подчеркивают необходимость повышения уровня цифровых навыков. Удовлетворенность сотрудников также играет важную роль, поскольку улучшение условий труда и возможностей для профессионального роста способствует более высокой вовлеченности и лояльности персонала.

На основе анализа можно предложить банкам Узбекистана продолжать активно инвестировать в человеческий капитал, уделяя особое внимание программам обучения и развитию цифровых навыков. Важно внедрять современные подходы к управлению персоналом, фокусируясь на развитии талантов и адаптации сотрудников к изменениям на рынке. Особое внимание следует уделить созданию условий для сохранения квалифицированных кадров, что особенно актуально в условиях глобальной конкуренции и "утечки мозгов".

### **Список использованной литературы**

1. Указ Президента Республики Узбекистан «Стратегия реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы» от 12.05.2020 г. № УП-5992 // Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан [Электронный ресурс]. – URL: <https://lex.uz/docs/4822428>, свободный (дата обращения: 20.11.2023).

2. Мирзиёев Ш.М. Рассмотрены трансформационные процессы в банковской системе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.uz/ru/lists/view/6875>, свободный (дата обращения: 20.11.2023).

3. Абдурахманов К.Х. Искусственный интеллект – основа устойчивого развития экономики. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2023. – 432 с.
4. Абдурахманов К.Х. Экономика труда: Теория и практика. – Т.: «FAN», 2019. – 592 с.
5. Asian Development Bank. Higher Investment Sustains Uzbekistan’s Growth Momentum in 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adb.org>, свободный (дата обращения: 20.11.2023).
6. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
7. Bloom, S. L. Health, Education, and Economic Growth: The Role of Human Capital in Financial Sectors. Harvard University Press, 2019.
8. Cappelli, P. Talent Management for Competitive Advantage in Financial Institutions. Wharton School Publishing, 2017.
9. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/human-capital/global-human-capital-trends/2023.html>, свободный (дата обращения: 20.11.2023).
10. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com), свободный (дата обращения: 20.11.2023).
11. Freeman, R. B. Globalization and Human Capital: The Migration of Skilled Workers. Harvard University Press, 2016.
12. Глазьев С.Ю. Цифровизация и искусственный интеллект в банковской сфере: вызовы и возможности для человеческого капитала. – Москва: Издательство РАН, 2022. – 480 с.
13. Heckman, J. J. The Economics of Human Development and Social Mobility. Annual Review of Economics, 6, 2014, pp. 689-733.
14. Инсон тараққиёти. Дарслик. / Под ред. К.Х. Абдурахманова. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2013. – 476 с.
15. Katz, H. C. Labor Relations and Productivity in Financial Institutions. Cornell University Press, 2019.
16. Кудбин Ш.Д., Гойипназаров С.Б. Влияние цифровых технологий и ИИ на банковскую деятельность / Ш.Д. Кудбин, С.Б. Гойипназаров // Информационные технологии и управление. – 2023. – Т. 15, № 2. – С. 102-115.
17. Кудрин А.Л. Инвестиции в человеческий капитал как основа конкурентоспособности банковского сектора. – Москва: Экономика, 2020. – 320 с.
18. Мамедов Р.Г. Миграция квалифицированных специалистов и "утечка мозгов" в странах СНГ: стратегии удержания талантов. – Баку: Издательство Бакинского университета, 2021. – 256 с.



19. Магруппов А.Ю. Влияние обучения и развития сотрудников на конкурентоспособность банков / А.Ю. Магруппов // Экономика и финансы. – 2023. – Т. 20, № 1. – С. 45-58.

20. McKinsey & Company. The Global Banking Annual Review 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2023>, свободный (дата обращения: 20.11.2023).

21. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. New York: Free Press, 1971.

22. Tyson, L. D. Investing in Human Capital to Promote Innovation. Journal of Economic Perspectives, 32(3), 2018, pp. 87-102.

23. Van Reenen, J. Human Capital, Innovation, and Productivity Growth. MIT Press, 2018.

24. Управление бизнес-экосистемами: учебник: в 2 кн. / Под общ. ред. К.Х. Абдурахманова. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2024. – 512 с.

25. <https://cbu.uz/ru/>

# Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz