



INNOVATION IQTISODIYOT

Ilmiy-amaliy elektron jurnal

2026

No 1

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

INNOVATIVE ECONOMY

Scientific and practical electronic journal



Indexlanadigan bazalar:  Google Scholar  Crossref  OpenAIRE  CYBERLENIKA



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY
ELEKTRON JURNAL

**1-jild
1-son
yanvar, 2026**

**January, 2026
Volume 1
Number 1**

**ИННОВАЦИОННАЯ
ЭКОНОМИКА
Научно-практический
электронный журнал**

**INNOVATIVE ECONOMY
Electronic scientific and
practical journal**



INNOVATSION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X

ojs.kstu.uz

Muassis:

Qarshi davlat texnika universiteti

Tahririyat Kengashi raisi:

R.X.Ergashev, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Tahririyat Kengashi raisi o‘rinbosari:

S.N.Xamrayeva, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Mas’ul muharrir:

N.A.Ochilova, PhD, dotsent

Texnik muharrir:

S.J.Qulmurotov

Jurnal har oyda bir marotaba elektron shaklda jurnalning rasmiy sayti orqali nashr etiladi.

Tahririyat manzili:

180100, Qarshi shahri, Mustaqillik ko‘chasi 225-uy Tel.:

+998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Faks: +998 (75) 221 1395

innoeconomic@kstu.uz

“Innovatsion iqtisodiyot” ilmiy - amaliy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2025-yil 5-apreldagi 369-sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.

Jurnalda quyidagi ruknlar asosida maqolalar nashr etiladi:

1. Nazariya va metodologiya
2. Raqamli iqtisodiyot
3. Mintaqa va tarmoqlar iqtisodiyoti
4. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik
5. Inson kapitali iqtisodiyoti
6. Menejment va marketing
7. Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
8. Moliya, kredit va investitsiya
9. Ekonometrika va statistika
10. Xizmat ko‘rsatish va turizm sohasi

TAHRIRIYAT KENGASHI:

Tahririyat Kengashining xalqaro a'zolari:

Ovchinnikov Viktor Nikolayevich - i.f.d., professor, akademik (Janubiy Federal Universitet, Rossiya)

Solodovnikov Sergiy Yurevich - i.f.d., professor (Belorussiya milliy texnika universiteti)

Sidorov Viktor Aleksandrovich - i.f.d., professor, (Kuban davlat universiteti)

Shevchenko Igor Viktorovich - i.f.d., professor (Kuban davlat universiteti, Rossiya)

Kusainov Xalel Xaymullievich - i.f.d., professor, akademik (Qozog‘iston Respublikasi Milliy fanlar akademiyasi)

Samandarzoda Iskandar Hakim - Iqtisodiyot fanlari doktori (Sh.Shotemur nomidagi Tojikiston agrar universiteti)

Gibadullin Artur Arturovich - i.f.n. dotsent (Milliy tadqiqot universiteti, Moskva energetika instituti, Rossiya)

Sergey Aleksandrovich Voynash - ilmiy xodim (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Valentina Nikolayevna Pulyayeva - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Rossiya Federatsiyasi hukumati qoshidagi Moliya universiteti)

Dmitriy Evgenievich Morkovkin, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent (Moliya universiteti, Rossiya Federatsiyasi hukumati)

Sadriddinov Manuchehr Islomiddinovich - i.f.d., professor, (Tojikiston Respublikasi Milliy fanlar Akademiyasi)

Perskaya Viktoriya Vadimovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Molchanov Igor Nikolayevich - i.f.d., professor, (Lomonosov nomidagi Moskva davlat universiteti)

Basova Mariya Mixaylovna - i.f.d., professor, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Aleksandr Leonidovich Chupin, iqtisod fanlari nomzodi (P.Lumumbi nomidagi Rossiya xalqlar do‘stligi universiteti)

Nezamaykin Valeriy Nikolayevich - i.f.d., professor, (Rossiya davlat gumanitar universiteti)

Nikonorova Alla Vladimirovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Dmitriyeva Olga Aleksandrovna - i.f.n., dotsent, (Rossiya Federatsiyasi hukumati huzuridagi Moliya universiteti)

Shvets Yuriy Yuryevich - i.f.n., dotsent, (Rossiya Fanlar akademiyasining Nazorat fanlari instituti)

Kolosova Yelena Valeryevna - i.f.n., dotsent, (Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti)

Tahririyat Kengashi a'zolari:

Gulyamov Saidaxror Saidaxmedovich - i.f.d., professor, akademik

Pardayev Mamayunus Qarshiboyevich - i.f.d., professor

Navruz-zoda Baxtiyor Negmatovich - i.f.d., professor

Xatamov Ochildi Qurbonovich - i.f.d., professor

Fayziyeva Shirin Shodmonovna - i.f.n., professor

Jumayeva Gulrux Jo‘raqulovna - i.f.n., professor

Egamberdiyeva Salima Raimovna - i.f.n., dotsent

Erkayeva Gulbahor Panjiyevna - i.f.n., professor

Yakubova Shamshinur Shuxratovna - i.f.d., (DSc) dotsent

Amirqulov Shuhrat Olimovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Samiyeva Gulnoza Toxirovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aliqulov Azamat Tuyg‘unovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Aminov Fazlitdin Baxadirovich - i.f.n., dotsent

Xo‘jaqulova Nigora Rustamovna - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Turobov Sherzod Alisherovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Alimova Munisa Yulchiyevna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Ergasheva Nasiba Raxmatullayevna - i.f.d., (DSc), dotsent

Boboqulov Sanjar Baxromkulovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Djalilov Raxmonkul Hamidovich - i.f.f.d., (PhD), dotsent

Nomazov Baxrom Bobomurodovich - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Alimxanova Nigora Alimxanovna - i.f.f.d. (PhD) dotsent

Jonuzokov Mirzabek Kulmamatovich - i.f.f.d. (PhD), dotsent

Muxammadiyeva Yulduz Yusupovna - i.f.f.d. (PhD)

Tursunova Aziza Xoshimovna - i.f.f.d. (PhD)

Xolliyev Sherali Baxtiyorovich - i.f.f.d. (PhD)



ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА

Научно-практический электронный журнал

ISSN: 3030-315X

ojs.kstu.uz

Учредитель:

**Каршинский государственный технический
университет**

Председатель редакционного совета:

Р.Х.Эргашев, доктор экономических наук, профессор

Заместитель председателя редакционного совета:

С.Н.Хамраева, доктор экономических наук,
профессор

Ответственный редактор:

Н.А.Очилова, PhD, доцент

Технический редактор:

С.Ж.Кулмуротов

Журнал издается один раз в месяц в
электронной форме и публикуется через
официальный сайт журнала.

Адрес редакции:

180100, г. Кариш, ул. Мустакиллик, дом 225

Тел: +998 (75) 221 09 23

+998 (93) 902 72 63

Факс: +998 (75) 221 1395

E-mail: innoeconomic@kstu.uz

Научно-практический электронный журнал
«Инновационная экономика» включён в перечень
национальных научных изданий на основании
решения Президиума Высшей аттестационной
комиссии при Министерстве высшего образования,
науки и инноваций Республики Узбекистан от 5
апреля 2025 года № 369.

**В журнале публикуются статьи по
следующим рубрикам:**

1. Теория и методология
2. Цифровая экономика
3. Экономика регионов и отраслей
4. Малый бизнес и частное
предпринимательство
5. Экономика человеческого капитала
6. Менеджмент и маркетинг
7. Бухгалтерский учет, экономический анализ и
аудит
8. Финансы, кредит и инвестиции
9. Эконометрика и статистика
10. Сфера услуг и туризм

Редакционная коллегия:

Международные члены Совета редколлегии:

Овчинников Виктор Николаевич - д.э.н., профессор, академик
(Южный федеральный университет, Россия)

Солодовников Сергей Юрьевич - д.э.н., профессор
(Белорусский национальный технический университет)

Виктор Александрович Сидоров - д.э.н., профессор,
(Кубанский государственный университет)

Шевченко Игорь Викторович - д.э.н., профессор (Кубанский
государственный университет)

Кусаинов Халел Хаймуллович - д.э.н., профессор, академик
(НААН Республика Казахстан)

Самандарзода Искандар Хаким - д.э.н., профессор
(Таджикистанский аграрный университет им. Ш.
Шотемура)

Гибатуллин Артур Артурович - к.э.н., доцент
(Национальный исследовательский университет
«Московский энергетический институт»)

Войнаш Сергей Александрович - научный сотрудник
(Российского университета дружбы народов имени
П.Лумумби)

Пуляева Валентина Николаевна - к.э.н., доцент
(Финансовый университет при Правительстве РФ)

Морковкин Дмитрий Евгеньевич - к.э.н., доцент
(Финансовый университет Правительство РФ)

Садриддинов Манучехр Исламиддинович - д.э.н.,
профессор (Национальная академия наук Республики
Таджикистан)

Перская Виктория Вадимовна - д.э.н., профессор
(Финансовый университет при Правительстве РФ)

Молчанов Игорь Николаевич - д.э.н., профессор (Московский
государственный университет имени М.В. Ломоносова)

Басова Мария Михайловна - д.э.н., профессор
(Финансового университета Российской Федерации)

Чупин Александр Леонидович - к.э.н. (Российского
университета дружбы народов имени П. Лумумби)

Незаймакин Валерий Николаевич - д.э.н., профессор (РГТУ)

Никонорова Алла Владимировна - к.э.н., доцент
(Финансового университета Российской Федерации)

Дмитриева Ольга Александровна - к.э.н., доцент
(Финансового университета Российской Федерации)

Швец Юрий Юрьевич - к.э.н., доцент (Институт проблем
управления РАН)

Колосова Елена Валерьевна - к.э.н., доцент (Российский
экономический университет имени Г.В. Плеханова)

Члены Совета редколлегии:

Гулямов Саидхорр Саидхмедович - д.э.н., профессор,
академик

Пардаев Мамаюнус Каришбоевич - д.э.н., профессор

Навруз-зода Бахтиёр Негматович - д.э.н., профессор

Хатамов Очилди Курбанович - д.э.н., профессор

Файзиева Ширин Шодмоновна - к.э.н., профессор

Жумаева Гулрух Журакуловна - к.э.н., профессор

Эгамбердиева Салима Раимовна - к.э.н., доцент

Еркаева Гулбахор Панжиевна - к.э.н., профессор

Якубова Шамина Шухратовна - д.э.н., (DCs), доцент

Амиркулов Шухрат Олимович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Самиева Гулноза Тохировна - д.ф.э.наук., (PhD), доцент

Алигулов Азамат Туйгунович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Аминов Фазлитдин Бахадирович - к.э.н., доцент

Хужакулова Нигора Рустамовна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Туробов Шерзод Алишерович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимова Муниса Юльчиевна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Эрашьева Насиба Рахматуллаевна - д.э.н., (DCs), доцент

Бобоккулов Санжар Бахромкулович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джалилов Рахмонкул Хамидович - д.ф.э., (PhD), доцент

Номазов Бахром Бобомуродович - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Алимханова Нигора Алимхановна - д.ф.э.н., (PhD), доцент

Джанузакон Мирзабек Кулмаматович - д.ф.э.н., (PhD),
доцент

Мухаммадиева Юлдуз Юсуповна - д.ф.э.н., (PhD)

Турсунова Азиза Хошимовна - д.ф.э.н., (PhD)

Холлиев Шерали Бахтиёрович - д.ф.э.н., (PhD)



Menejment va marketing
Management and marketing
Менеджмент и маркетинг



УДК: 331.108:677(575.1)

<https://doi.org/10.70769/3030-315X.II.1.1.2026.26>

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА ЧЕРЕЗ ИНТЕГРАЦИЮ «ХАЛЯЛЬ»-УПРАВЛЕНИЯ И HR-ТЕХНОЛОГИЙ

Ёрматов Илмидин Тошматович

“HALAL” MENEJMENT VA HR TEXNOLOGIYALARINI INTEGRATSIYA QILISH ORQALI O'ZBEKISTON TEKSTIL SANOATINDA INSON RESURSLARINI RIVOJLANTIRISH

Ilmidin Toshmatovich Yormatov

DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN THE UZBEKISTAN TEXTILE INDUSTRY THROUGH THE INTEGRATION OF “HALAL” MANAGEMENT AND HR TECHNOLOGIES

Ilmidin Toshmatovich Yormatov

Received: January 12, 2026 Revised: January 16, 2026 Accepted: January 21, 2026 Published: February 1, 2026

Аннотация. Статья предлагает практико-ориентированную модель ускоренного развития кадрового потенциала текстильной и швейно- трикотажной отрасли Узбекистана на основе одновременной интеграции принципов «халяль» - управления (этичность, ответственность, прозрачность, справедливость) и современных цифровых HR - технологий (кадровые информационные системы, электронный подбор, системы обучения, HR-аналитика, цифровой учёт времени и компетенций). Институциональный контур поддержан нормативным введением процедуры сертификации «Халол» постановлением Кабинета Министров №57 от 01.02.2025, а также фактом международной аккредитации UzTest Halal Турецким агентством халяль - аккредитации (НАК) в 2025 г. Результатом является модель «Halal - HR + HR - Tech» и набор KPI для управляемого улучшения компетенций, дисциплины, вовлечённости, текучести и экспортной готовности предприятий.

Ключевые слова: кадровый потенциал; текстильная отрасль; «халяль» -управление; этика труда; HR-технологии; HR-аналитика; комплаенс; обучение; корпоративная культура.

Abstract. Ushbu maqolada halol boshqaruv tamoyillari (etika, mas'uliyat, shaffoflik va adolat) va zamonaviy raqamli HR texnologiyalari (HR axborot tizimlari, elektron yollash, o'qitish tizimlari, HR tahlili va raqamli vaqt va kompetensiyani kuzatish) ni bir vaqtning o'zida integratsiyalash asosida O'zbekistonning to'qimachilik, kiyim-kechak va trikotaj sanoatida inson resurslarini jadal rivojlantirish uchun amaliyotga yo'naltirilgan model taklif qilingan. Ushbu institutsional asos Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 1-fevraldagi 57-sonli qarori bilan Halol sertifikatlash protsedurasining tartibga soluvchi joriy etilishi, shuningdek, 2025-yilda Turkiya Halol Akkreditatsiya Agentligi (HAK) tomonidan UzTest Halalning xalqaro akkreditatsiyasi bilan qo'llab-quvvatlanadi. Natijada "Halol - HR + HR - Tech" modeli va korxonalarning kompetensiyalari, intizomi, ishtiroki, aylanmasi va eksportga tayyorligini boshqarish orqali yaxshilash uchun KPIlar to'plami yaratildi.

Kalit so'zlar: inson resurslari; To'qimachilik sanoati; Halol boshqaruvi; ish etikasi; HR texnologiyalari; HR tahlili; muvofiqlik; o'qitish; korporativ madaniyat.

Abstract. This article proposes a practice-oriented model for accelerated development of human resources in the textile, clothing, and knitwear industries of Uzbekistan based on the simultaneous integration of halal management principles (ethics, responsibility, transparency, and fairness) and modern digital HR technologies (HR information systems, e-recruitment, training systems, HR analytics, and digital time and competency tracking). This institutional framework is supported by the regulatory introduction of the Halol certification procedure by Cabinet of Ministers Resolution No. 57 of February 1, 2025, as well as the international accreditation of UzTest Halal by the Turkish Halal Accreditation Agency (HAK) in 2025. The result is a "Halal - HR + HR - Tech" model and a set of KPIs for the managed improvement of competencies, discipline, engagement, turnover, and export readiness of enterprises.



Keywords: human resources; Textile industry; Halal management; work ethics; HR technologies; HR analytics; compliance; training; corporate culture.

■ ВВЕДЕНИЕ

Текстильная отрасль Узбекистана остаётся одной из ключевых экспортно - ориентированных индустрий, формирующих занятость и добавленную стоимость в цепочке «от сырья к готовому изделию». Отраслевой обзор GIZ фиксирует масштаб сектора: тысячи предприятий и сотни тысяч занятых, а также значимые экспортные объёмы в предшествующие годы [3]. Одновременно усиливается конкуренция на внешних рынках: заказчики предъявляют более жёсткие требования к качеству, срокам, прослеживаемости и социальной устойчивости производства. В этих условиях кадровые ограничения (дефицит квалифицированных рабочих, мастеров смены, специалистов по качеству и охране труда, недостаток цифровых компетенций) становятся прямым фактором экспортной конкурентоспособности.

Статистика 2024 - 2025 гг. подчёркивает необходимость управляемого повышения производственной и управленческой зрелости. По данным Национального статистического комитета, экспорт текстильной продукции по итогам января - декабря 2024 г. составил 2 867,4 млн долл. США (10,6% общего экспорта), при этом в структуре значительную долю занимали пряжа (43,2%) и готовые изделия (39,2%) [1]. В январе - ноябре 2025 г. объём текстильного экспорта составил около 2,3 млрд долл. США (7,3% общего экспорта), а структура сместилась в сторону готовой продукции (52%) [2]. Смещение структуры к готовым изделиям, как правило, повышает требования к точности процессов, качеству, управлению сменами и стандартам труда - то есть к человеческому капиталу.

Дополнительным драйвером выступает институционализация «халяль» - сертификации. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №57 от 01.02.2025 утвердило положение о порядке сертификации продукции и услуг на соответствие требованиям «Халол» [4]. В 2025 году также сообщалось о международной аккредитации UzTest Halal со стороны Турецкого агентства халяль - аккредитации (НАК), что усиливает ориентацию на международные стандарты и проверяемые процедуры [5]. Для предприятий это означает рост значимости «доказуемых» HR - процессов: обучения, оценки компетенций, контроля дисциплины, недопущения принуждения и дискриминации.

Цель статьи - предложить научно обоснованную и практичную модель развития

кадрового потенциала текстильной отрасли Узбекистана через связку «халяль» - управление + HR - технологии, опираясь на отраслевые данные 2024 - 2025 гг. Определить управленческие сигналы для кадровой политики на базе статистики экспорта 2024 - 2025 гг. [1-2]; описать, как принципы «халяль» - управления и нормативный контур сертификации могут быть интегрированы в HR - процессы [4-5]; предложить архитектуру внедрения «Halal-HR + HR+Tech» и систему KPI; сформулировать рекомендации для предприятий и отраслевых институтов.

■ МЕТОДОЛОГИЯ

Использован смешанный дизайн, объединяющий:

а) анализ официальной статистики внешней торговли и отраслевых обзоров для интерпретации сигналов рынка труда и экспортной структуры [1-3];

б) нормативно - институциональный анализ постановления №57 (порядок сертификации «Халол») и связанных требований к процедурам и контролю [4];

в) проектирование прикладной модели, синтезирующей принципы этичного управления трудом с цифровыми HR-инструментами (кадровые информационные системы, системы обучения, HR-аналитика) и набором измеримых показателей.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Официальные данные фиксируют два важных тренда. Во-первых, в 2024 г. текстильный экспорт составил 2 867,4 млн долл. США и 10,6% общего экспорта [1]. Во-вторых, в январе-ноябре 2025 г. экспорт текстиля составил около 2,3 млрд долл. США и 7,3% общего экспорта [2]. Динамика и снижение доли в общем экспорте усиливают конкуренцию за контракт и маржу, а значит - повышают цену производственных ошибок, простоев и текучести на критических операциях.

Сдвиг структуры в сторону готовых изделий (рост доли готовой продукции по сравнению с пряжей) означает, что предприятиям требуется больше компетенций в области стандартизации операций, контроля качества, планирования смен, технического обслуживания оборудования, бережливых процессов и управляемого обучения на рабочем месте. Практически это ведёт к пересмотру профилей компетенций, усилению роли мастеров смены как «производственных лидеров» и развитию внутреннего наставничества.

Таблица 1.

Экспорт текстильной продукции Узбекистана [9]

Период	Экспорт текстиля, млн долл. США	Доля в общем экспорте, %	Структурный акцент
Январь-декабрь 2024	2 867,4	10,6	Пряжа 43,2%; готовые изделия 39,2%
Январь- ноябрь 2025	≈ 2 300	7,3	Готовые изделия 52%; пряжа 28%



Постановление Кабинета Министров №57 от 01.02.2025 утвердило положение о порядке сертификации продукции и услуг на соответствие требованиям «Халол» [4]. Для предприятий это означает усиление роли процедурности и документирования: наличие правил, протоколов контроля, регулярной оценки и ответственности. Хотя документ фокусируется на сертификации продукции и услуг, в практике экспортных цепочек сертификация неизбежно «подтягивает» и трудовые практики: охрану труда, обучение, дисциплину, предотвращение дискриминации и принуждения, прозрачность взаимоотношений работник - работодатель.

Международная аккредитация UzTest Halal, о которой сообщало Турецкое агентство халяль - аккредитации (НАК), задаёт дополнительный ориентир на сопоставимость процедур с международными требованиями и стандартами оценки соответствия [5]. В результате предприятиям важно выстроить HR - контур, который позволяет быстро доказать: а) компетентность работников на критических операциях; б) соблюдение требований охраны труда; в) наличие регулярного обучения и оценки; г) прозрачные правила оплаты и дисциплины; д) работающие каналы обратной связи.

Предлагаемая модель объединяет два взаимодополняющих элемента: ценностный контур и цифровой контур. Ценностный контур задаёт этическую «рамку» управления трудом и фиксирует базовые принципы, на которых строится взаимодействие работодателя и работника: честность, справедливость, ответственность, прозрачность, а также недопущение вреда работнику - приоритет безопасности и уважительного отношения. Благодаря этому HR-решения становятся не ситуативными, а опираются на понятные правила и единые стандарты поведения.

Цифровой контур обеспечивает измеримость и управляемость HR-процессов, превращая кадровую работу из «мнений» в систему данных и доказательств. Он включает кадровую информационную систему, электронный подбор персонала, систему обучения, HR-аналитику и цифровой учёт времени или смен, а также панель ключевых показателей эффективности. Такой набор инструментов позволяет видеть реальную картину по персоналу: где возникает дефицит компетенций, какие причины текучести, как меняется дисциплина, и какие подразделения нуждаются в усилении.

Логика внедрения строится по принципу «сначала фундамент - затем масштабирование». На первом этапе стандартизируются критические роли и компетенции: определяются ключевые операции, требования к знаниям и навыкам, допуски и минимальные стандарты. Далее разворачивается обучение через короткие микромодули и наставничество на рабочем месте, чтобы знания быстро переходили в устойчивую практику. После этого в систему встраиваются измерения: учёт времени и смен, показатели качества, простои, текучесть и другие метрики, которые позволяют

регулярно оценивать прогресс и корректировать действия.

Ключевая управленческая идея заключается в том, что цифровизация не должна превращаться в «ежедневное давление» на работников. Данные используются прежде всего как инструмент развития: для выявления причин ошибок, настройки обучения, улучшения процессов и повышения безопасности. Санкции рассматриваются как крайняя мера - только при повторяемых нарушениях и после разборов причин, когда организация уже обеспечила обучение, ясные правила и необходимые условия для выполнения требований. Такой подход одновременно повышает дисциплину и сохраняет доверие, без которого HR-система не будет устойчивой.

Для управляемого развития кадрового потенциала целесообразно применять набор ключевых показателей эффективности (KPI), который в единой логике связывает обучение, производственную дисциплину и экспортную готовность предприятия: такие показатели должны отражать не только итоговый результат (качество, выполнение планов, снижение простоев), но и причины, влияющие на этот результат (покрытие обязательного обучения, допуски к критическим операциям, соблюдение стандартов и требований охраны труда). Практически это означает, что KPI следует делать простыми и «прикладными» для цеха - измеримыми на уровне смены и участка, регулярно обновляемыми (еженедельно/ежемесячно) и одинаково понятными мастерам смен и линейным руководителям, чтобы они могли быстро увидеть отклонения, установить первопричины (недостаток компетенций, сбои в адаптации, ошибки в инструкциях, перегрузка, нарушения дисциплины) и запустить корректирующие действия: дообучение, наставничество, пересмотр регламентов, балансировку загрузки и усиление контроля там, где риск повторяемых нарушений наиболее высок.

Практика показывает, что KPI работают только в связке с управленческими ритуалами: короткие разборы смены, еженедельный обзор причин простоев/брака, ежемесячная оценка прогресса по компетенциям и план улучшений. Важно закрепить ответственность: кто собирает данные, кто анализирует причины, кто утверждает корректирующие действия.

Практические рекомендации по внедрению (план 90 дней):

Неделя 1-2: 1) определить 5-7 критических ролей (оператор линии, мастер смены, контролёр качества, технолог, механик); 2) описать стандарты компетенций и ошибок качества по каждой роли; 3) утвердить краткий кодекс этичного управления трудом как основу «халяль»-подхода в HR (прозрачная оплата, уважение, безопасность, запрет принуждения).

Неделя 3-6: 1) запустить систему обучения (микромодули 10-15 минут + наставничество); 2) внедрить цифровой учёт смен/неявок/простоев с классификацией причин; 3) связать обучение с



допусками к операциям (без обучения - нет допуска к критической операции).

Неделя 7-12: 1) запустить панель KPI для мастеров смен; 2) ввести цикл улучшений: причины

→ действия → ответственный → срок → проверка; 3) провести «пульс-опрос» вовлечённости и справедливости, сформировать план по удержанию ключевых работников.

Таблица 2.

Рекомендуемые HR - показатели (KPI) для промышленного предприятия

Показатель	Что измеряет	Зачем нужен
Кадровая текучесть (общая и в первые 90 дней)	Долю уходов и риск ошибок подбора/адаптации	Снижает потери от замены и срыва сроков
Срок закрытия вакансии (время найма)	Скорость закрытия потребности в людях	Сокращает простои и перегрузку смен
Вовлечённость персонала	Состояние мотивации и доверия	Связана с качеством, дисциплиной и удержанием
Доля прошедших обязательное обучение	Покрывание критических модулей	Снижает риск брака и травматизма
Возврат инвестиций в обучение (окупаемость обучения)	Эффект обучения на показатели	Позволяет выбирать программы с реальной пользой

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные 2024–2025 гг. по экспорту текстильной продукции Узбекистана показывают, что конкурентоспособность отрасли в возрастающей степени определяется качеством управления человеческим капиталом: устойчивостью кадрового состава, производственной дисциплиной и воспроизводимостью процессов, влияющих на сроки и качество исполнения экспортных контрактов [1-2]. Одновременно нормативное закрепление сертификации «Халол» и ориентация на международные подходы к оценке соответствия усиливают требования к доказуемости процедур, прозрачности и формированию культуры соблюдения норм (комплаенс-культуры), что повышает значимость формализованных HR-практик обучения, допуска к операциям и внутреннего контроля [4-5].

В качестве практического решения предложена модель «Halal-HR + HR-Tech», объединяющая ценностные принципы (этика, ответственность, справедливость) с цифровой измеримостью HR-процессов (учёт, обучение, аналитика и ключевые показатели эффективности) для системного развития компетенций и управляемого снижения рисков. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией модели на предприятиях отрасли и оценкой эффекта внедрения по показателям качества, текучести кадров, вовлечённости персонала и производительности, а также с выявлением условий, при которых цифровые инструменты дают максимальный эффект без усиления организационного давления на работников.

Muallif (lar) haqida / Сведения об авторе / Author details

Ёрматов Илмидин Тошматович – доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Ферганский государственный технический университет / Ilmidin Toshmatovich Yermatov – Farg'ona davlat texnika universitetining "Menejment va marketing" kafedrasidotsenti / Ilmidin Toshmatovich Yermatov – Associate

Professor, Department of Management and Marketing, Fergana State Technical University

ilmidin.yormatov@mail.ru

ORCID: 0000-0003-2286-9404

Список литературы и источников информации

[1] Национальный статистический комитет Республики Узбекистан. Foreign Trade Turnover of the Republic of Uzbekistan: January–December 2024 (пресс-релиз, PDF). URL: (дата обращения: 25.01.2026).

https://stat.uz/img/press_reliz_tashi_savdo_eng_yanvar-dekabr_2024_p18901.pdf

[2] Национальный статистический комитет Республики Узбекистан. Uzbekistan exported textile products worth \$2.3 billion in 11 months (январь–ноябрь 2025). 05.01.2026. URL: (дата обращения: 25.01.2026). <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66100-o-zbekiston-11-oyda-2-3-mlrd-dollarlik-to-qimachilik-mahsulotlari-eksport-qilgan-2>

[3] Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). A textile giant in the making? A look at the Textile and Apparel Sector in Uzbekistan. 2024 (PDF).

URL: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2024-en-a-textile-giant-in-the-making.pdf>

[4] Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 01.02.2025 №57 «Об утверждении Положения о порядке сертификации продукции и услуг на соответствие требованиям “Халол”». LEX.UZ. URL:

<https://www.lex.uz/docs/7357651>

[5] Turkish Halal Accreditation Agency (HAK). ‘Uztest Halal’ of Uzbek Center for Scientific Testing and Quality Control is Accredited by HAK (новостной раздел). URL: <https://english.hak.gov.tr/news/uztest-halal-of-uzbek-center-for-scientific-testing-and-quality-control-is-accredited-by-hak> (дата обращения: 25.01.2026).

[6] Armstrong, M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_fold



[er/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf](https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management)

[7] Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London: Palgrave Macmillan, 2016.
https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management

[8] Беккер, Б., Хуселид, М., Ульрих, Д. Система показателей эффективности управления персоналом: связь между людьми, стратегией и результативностью. Бостон: Издательство Гарвардской школы бизнеса, 2001.
<https://translate.google.co.uz/?sl=en&tl=ru&text=Becker%20B.%20Huselid%20M.%20Ulrich%20D.%20The%20HR%20Scorecard%3A%20Linking%20People%20Strategy%20and%20Performance.%20Boston%3A%20Harvard%20Business%20School%20Press%202001.&op=translate>

[9] Ёрматов И. Т. Некоторые вопросы развития инновационной деятельности текстильной промышленности Республики Узбекистан //Материалы конференции Наука сегодня: вызовы и решения. Материалы между-народной научно-практической конференции, г. Вологда. – 2022. – Т. 26. – С. 69-72.

[10] Ёрматов И. Т. Некоторые проблемы модернизации промышленных предприятий //научно-технический прогресс: социальные, технические и общественные факторы. – 2018. – С. 133-137.

[11] Yormatov Ilmidin Toshmatovich, Ochilov Akram Odilovich. Hr-menejment sifatining tekstil korxonalarida mehnat unumdorligi va iqtisodiy o'sishga ta'siri. Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot navbatdan tashqari son 2025-yil, aprel. № 3, 726-730 bet.



INNOVATION IQTISODIYOT

ILMIY-AMALIY ELEKTRON JURNAL

ISSN: 3030-315X



t.me/kstu_uz



Qarshi shahri,
Mustaqillik ko'chasi 225



www.kstu.uz
www.ojs.kstu.uz