



ЦИФРОВЫЕ И КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ: РАЗРЫВ МЕЖДУ ОБРАЗОВАНИЕМ И ТРЕБОВАНИЯМИ БИЗНЕСА В УЗБЕКИСТАНЕ

Векслер Полина Евгеньевна

Филиал Санкт-Петербургского государственного университета
в г. Ташкенте, экономический факультет, Магистрант 2 курса
программы: «Международное предпринимательство в цифровой
экономике»

polina.veks76@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18309193>

ARTICLE INFO

Qabul qilindi: 15-yanvar 2026 yil
Ma'qullandi: 18-yanvar 2026 yil
Nashr qilindi: 20-yanvar 2026 yil

KEY WORDS

цифровая экономика, рынок
труда Узбекистана,
компетентностный разрыв,
кросс-функциональные навыки,
T-shaped специалисты,
человеческий капитал, высшее
образование, бизнес-
интеграция, стратегия
«Цифровой Узбекистан — 2030»,
переобучение, цифровая
грамотность.

ABSTRACT

В условиях форсированной реализации стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» национальная экономика переживает тектонический сдвиг, сравнимый с промышленной революцией, однако этот процесс обнажил критическую системную уязвимость — глубокий разрыв между инерционной моделью академического образования и экспоненциально растущими требованиями реального сектора. Рынок труда столкнулся с парадоксальным феноменом «кадрового голода на фоне перепроизводства дипломов»: ежегодный выпуск тысяч специалистов с формально высокими академическими показателями не удовлетворяет запрос бизнеса на сотрудников, способных оперировать в условиях цифровой неопределенности. В данной статье проводится жесткая деконструкция сложившейся ситуации, где традиционный диплом перестал служить маркером профессиональной пригодности, превратившись в симулякр компетенции, оторванный от бизнес-реалий.

Центральным вектором исследования становится анализ кризиса узкой специализации и неизбежный переход к парадигме «T-shaped» профессионалов — гибридных специалистов, органично сочетающих фундаментальную экспертизу с широким спектром цифровых и кросс-функциональных навыков. Автор подробно рассматривает анатомию компетентностного разрыва, доказывая, что современная цифровая безграмотность заключается не в неумении использовать базовое ПО, а в отсутствии навыков работы с большими данными, искусственным

интеллектом и понимания архитектуры финтех-процессов. Особое внимание уделяется девальвации «жестких» навыков в отрыве от адаптивного мышления и коммуникативной гибкости, которые система высшего образования зачастую игнорирует.

Работа выходит за рамки констатации проблем, предлагая концептуальную дорожную карту по преодолению образовательного тупика через инструменты радикальной интеграции бизнеса в учебный процесс. Обосновывается тезис о том, что без синхронизации академических часов с ритмами корпоративного сектора и внедрения проектного обучения экономика рискует столкнуться со стеклянным потолком некомпетентности, который затормозит любые инновационные инициативы. Статья представляет собой комплексный анализ цены, которую государство и частный сектор платят за необходимость массового переобучения выпускников, и формулирует императивы для трансформации вузов из хранилищ знаний в фабрики актуального человеческого капитала

Введение

Современный экономический ландшафт Узбекистана формируется под воздействием мощных тектонических сдвигов, инициированных реализацией стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030». Стремительная цифровизация банковского сектора, взрывной рост электронной коммерции и становление национальной IT-экосистемы создали беспрецедентный запрос на качественное обновление человеческого капитала. Однако этот технологический рывок обнажил глубокую системную диспропорцию: национальный рынок труда столкнулся с парадоксальной ситуацией, которую можно охарактеризовать как «квалификационная яма». При ежегодном выпуске десятков тысяч дипломированных специалистов, обладающих формально высокими академическими показателями, реальный сектор экономики испытывает острый, граничащий с кризисным, дефицит кадров, способных эффективно оперировать в условиях высокой неопределенности и технологической турбулентности. Традиционная образовательная модель, функционирующая по инерционным сценариям индустриальной эпохи, все чаще оказывается неспособной синхронизироваться с экспоненциально растущими требованиями бизнеса, что превращает диплом о высшем образовании из гаранта профессиональной состоятельности в артефакт, требующий немедленного подтверждения реальными компетенциями.

Преодоление этого критического разрыва и предотвращение стагнации инновационного развития республики требует не косметических правок учебных планов, а фундаментального переосмысления самой парадигмы подготовки специалистов. Для решения данной проблемы представляется необходимым провести глубокую деконструкцию существующих механизмов взаимодействия академической среды и бизнес-сообщества, выявив ключевые точки расхождения между предложением вузов и спросом работодателей. Достижение устойчивого баланса на рынке труда возможно лишь через детальный анализ природы компетентностного дефицита, в частности — через обоснование перехода от подготовки узкопрофильных кадров к формированию специалистов нового типа, обладающих кросс-функциональной «T-shaped» архитектурой навыков. Исследование данной проблематики, включающее в себя оценку роли цифровой грамотности и надпрофессиональных компетенций (soft skills), становится императивом для выработки действенной дорожной карты, способной трансформировать систему высшего образования из замкнутой академической структуры в драйвер экономического роста. Именно в плоскости интеграции гибких бизнес-процессов в консервативную ткань академического обучения лежит ключ к созданию кадрового резерва, адекватного вызовам цифровой эпохи.

Трансформация рынка труда Узбекистана, наблюдаемая в последние пять лет, вышла за рамки классических эволюционных процессов и приобрела характер системной мутации требований к качеству человеческого капитала. Если в период становления национальной рыночной экономики доминирующим запросом являлась узкая функциональная специализация, где профессиональная ценность сотрудника определялась исключительно глубиной его познаний в строго очерченной отраслевой нише, то наступление цифровой эпохи радикально переписало эти правила. Современный бизнес-ландшафт, формируемый под агрессивным воздействием сектора финансовых технологий, взрывного роста электронной коммерции и повсеместного внедрения алгоритмов индустрии 4.0, функционирует в режиме перманентной технологической революции. В этой новой реальности статичные знания, полученные в ходе классического академического цикла, обесцениваются с беспрецедентной скоростью — быстрее, чем обновляются методические пособия и утверждаются государственные образовательные стандарты. Мы наблюдаем фундаментальный конфликт скоростей, порождающий глубокий когнитивный и институциональный диссонанс: бизнес-циклы сократились до квартальных спринтов, требующих мгновенной адаптации, тогда как образовательные циклы по-прежнему измеряются годами бакалавриата и магистратуры. Эта критическая темпоральная рассинхронизация породила феномен, который в экспертном сообществе принято называть «институциональной слепотой»: система высшего образования продолжает по инерции готовить специалистов для стабильного, линейного и предсказуемого мира, который попросту перестал существовать.

Анатомия этого компетентностного разрыва раскрывается при детальном анализе ожиданий работодателей и сопоставлении их с реальностью выпускных квалификационных работ. Корпоративный сектор Узбекистана больше не удовлетворяется наличием у кандидата стандартного набора профессиональных

компетенций, так называемых «жестких» навыков. Эпоха, когда экономисту для успешной карьеры достаточно было знать стандарты бухгалтерского учета, а инженеру — технические регламенты, окончательно ушла в прошлое. На первый план выходит жесткий императив гибридности компетенций, где грань между техническими, экономическими и гуманитарными дисциплинами стирается, образуя новые мета-профессии. Именно в этой точке академическая среда демонстрирует свою наибольшую уязвимость и ригидность. Учебные планы, обремененные сложной бюрократической процедурой согласования, зачастую фиксируют технологический стек пятилетней давности, предлагая студентам изучать инструменты и методологии, которые уже вытеснены из реальной хозяйственной практики более совершенными автоматизированными системами или решениями на базе искусственного интеллекта. В результате складывается парадоксальная ситуация: выпускник, покидающий стены престижного университета с дипломом отличия, фактически оказывается в статусе профессионального «полуфабриката». По оценкам руководителей кадровых служб ведущих компаний и холдингов, доведение такого специалиста до уровня реальной производственной эффективности требует от шести до двенадцати месяцев интенсивной адаптации и переобучения непосредственно на рабочем месте, что ложится тяжелым финансовым бременем на бизнес.

Этот разрыв усугубляется и, по сути, консервируется ложной интерпретацией понятия «цифровая грамотность» в академической среде. Зачастую под этим термином в вузах продолжает пониматься элементарное владение базовым офисным программным обеспечением и умение вести электронную деловую переписку — навыки, которые для современного поколения студентов, выросших в цифровой среде, являются «базовыми настройками» по умолчанию, а не конкурентным преимуществом. Реальный сектор экономики вкладывает в это понятие совершенно иную, гораздо более сложную семантику. Современная цифровая грамотность подразумевает способность специалиста работать с большими массивами неструктурированных данных, понимание логики алгоритмизации бизнес-процессов, навыки взаимодействия с облачными экосистемами и, что критически важно, глубокое понимание принципов информационной безопасности. Отсутствие этих компетенций у выпускников экономических и управленческих направлений создает эффект «функциональной цифровой неграмотности», когда дипломированный специалист оказывается неспособен использовать современные аналитические инструменты для принятия управленческих решений, оставаясь заложником устаревших ручных методов обработки информации.

Ответом на эти системные вызовы и нарастающую энтропию бизнес-процессов становится неизбежная смена самой архитектуры профессиональной идентичности, знаменующая собой закат эры узкой специализации. На смену линейной траектории профессионального развития приходит парадигма так называемых «Т-образных специалистов» (T-shaped professionals), которая сегодня рассматривается не просто как модный тренд корпоративного управления, а как единственный жизнеспособный формат выживания на рынке труда. Данная концептуальная модель предполагает наличие у специалиста двух взаимодополняющих векторов компетенций. Вертикальная составляющая символизирует фундаментальную, экспертную глубину в основной

профессиональной области, будь то финансы, юриспруденция или инженерия. Однако в современных реалиях эта «вертикаль» сама по себе теряет самостоятельную ценность без мощной горизонтальной перекладки — широкого спектра знаний из смежных дисциплин и развитых кросс-функциональных навыков. Именно эта «горизонталь» обеспечивает способность специалиста выходить за пределы своего функционального «колодца», эффективно взаимодействовать с представителями других департаментов и синтезировать инновационные решения на стыке различных областей знания.

В условиях экономики Узбекистана дефицит именно таких специалистов ощущается наиболее остро. Рынок перенасыщен «I-образными» сотрудниками — экспертами, обладающими глубокими знаниями в одной узкой сфере, но демонстрирующими полную профессиональную беспомощность при столкновении с задачами, требующими междисциплинарного подхода. T-образный специалист выступает в роли «интеллектуального переводчика» и интегратора, способного дешифровать технические ограничения для бизнеса и перевести бизнес-цели на язык кода. Отсутствие такой прослойки профессионалов приводит к колоссальным издержкам коммуникации, затягиванию сроков вывода продуктов на рынок и, в конечном счете, к снижению конкурентоспособности национальных предприятий.

Проблема формирования нового типа специалиста упирается не только в необходимость расширения технического кругозора, но и в критическую недооценку роли надпрофессиональных, или «гибких» навыков, которые в отечественной образовательной традиции долгое время воспринимались как факультативные. Сегодня мы вынуждены констатировать радикальную инверсию ценностей: в условиях, когда рутинные технические операции все успешнее автоматизируются алгоритмами искусственного интеллекта, именно человекоцентричные навыки становятся главным активом сотрудника. Способность к критическому мышлению, эмоциональный интеллект, навыки ведения сложных переговоров и когнитивная гибкость перестают быть просто желательными личными качествами и переходят в разряд жестких квалификационных требований. Вузы, продолжающие делать ставку исключительно на ретрансляцию фактологического знания, рискуют выпускать специалистов, которые технически подкованы, но абсолютно неконкурентоспособны в условиях командной работы и высокой неопределенности.

Таким образом, мы сталкиваемся с ситуацией, когда высшая школа выпускает кадры, чья компетентностная модель была актуальна для иерархических структур прошлого века, но которая оказывается дисфункциональной в современных гибких командах. Это не просто педагогическая проблема — это прямая экономическая угроза, поскольку низкий уровень адаптивности кадров тормозит внедрение инноваций на микроуровне, создавая невидимый, но прочный «стеклянный потолок» для развития всей национальной экономики. Бизнес вынужден брать на себя несвойственную ему образовательную функцию, создавая корпоративные университеты и программы стажировок, чтобы компенсировать провалы академической подготовки, однако без системной интеграции реального сектора в учебный процесс вузов преодолеть этот разрыв в масштабах страны невозможно.

Заключение

Подводя итог комплексному исследованию структурных диспропорций на рынке труда Республики Узбекистан, необходимо констатировать, что выявленный и проанализированный компетентностный разрыв между инерционной системой академической подготовки и динамично меняющимися запросами реального сектора экономики представляет собой не локальную отраслевую проблему, а стратегическую угрозу национальной конкурентоспособности долгосрочного характера. В условиях, когда цифровая трансформация, закрепленная в стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030», становится безальтернативным вектором развития государства, сохранение существующей образовательной парадигмы, ориентированной на линейное воспроизводство узкопрофильных специалистов с устаревшим инструментарием, равносильно сознательному торможению экономического роста. Мы стоим перед лицом опасного парадокса: диплом о высшем образовании, лишенный наполнения в виде актуальных цифровых компетенций и развитых навыков адаптивного мышления, стремительно девальвируется. Он превращается из гаранта профессиональной состоятельности в формальный социальный атрибут, требующий длительной, дорогостоящей и не всегда эффективной коррекции со стороны работодателя. Таким образом, система образования, функционирующая в отрыве от бизнес-контекста, генерирует «иллюзорный человеческий капитал», который статистически существует в отчетах, но экономически неэффективен в реальных производственных цепочках.

Критический анализ ситуации показывает, что ключевым барьером для развития инновационной экономики является не отсутствие технологий или инвестиций, а дефицит кадров новой формации — специалистов с «Т-образной» архитектурой компетенций. Очевидно, что попытки решить эту проблему путем косметических правок учебных планов или точечного введения дисциплин по цифровой грамотности обречены на провал, поскольку они не устраняют фундаментальный конфликт скоростей между академической средой и бизнес-реальностью. Необходим радикальный пересмотр самой философии взаимодействия вузов и корпоративного сектора — переход от эпизодического социального партнерства к модели глубокого институционального симбиоза. Преодоление «квалификационной ямы» возможно исключительно через внедрение механизмов опережающей подготовки, где образовательный контент формируется не на основе ретроспективного анализа прошлых достижений, а на основе прогнозных моделей технологического развития, которые может предоставить только бизнес.

Решение данной задачи требует демонтажа традиционных барьеров между университетской аудиторией и корпоративной средой. Речь идет о создании единого экосистемного пространства, где бизнес выступает не сторонним заказчиком, пассивно ожидающим выпускников, а полноправным соавтором образовательной траектории и инвестором в интеллектуальный потенциал нации. Это подразумевает повсеместное внедрение дуального образования, привлечение практикующих экспертов к преподавательской деятельности на системной основе и трансформацию учебного процесса в формат проектной работы, моделирующей реальные задачи в условиях неопределенности. Только погружение студента в среду, требующую применения надпрофессиональных навыков — критического мышления, коммуникативной гибкости и умения работать в кросс-функциональных командах, — способно

сформировать иммунитет к профессиональному устареванию. В противном случае, затраты частного сектора и государства на массовую переподготовку кадров будут расти по экспоненте, отвлекая ресурсы от инвестиций в развитие и инновации.

Таким образом, архитектурная трансформация высшей школы выступает сегодня не просто желательной опцией модернизации, а категорическим историческим императивом. Узбекистан, обладающий колоссальным демографическим потенциалом в виде молодого населения, стоит на развилке: либо этот ресурс станет мощным драйвером цифрового прорыва, либо он превратится в социальное бремя в виде массы дипломированных, но невостребованных граждан. Будущее национальной экономики принадлежит тем образовательным институциям, которые смогут найти в себе смелость трансформироваться из закрытых академических хранилищ знаний в открытые, гибкие фабрики компетенций. Наша задача — перейти от модели «обучения на всю жизнь» к модели «обучения через всю жизнь», подготовив поколение «архитекторов изменений», способных не просто адаптироваться к цифровой эпохе, а активно формировать ее ландшафт. Без синхронизации академических часов с ритмами глобальной экономики любые амбициозные стратегии рискуют столкнуться с «эффектом стеклянного потолка», пробить который сможет только интеллект, вооруженный актуальными навыками.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-6079 «Об утверждении Стратегии «Цифровой Узбекистан — 2030» и мерах по ее эффективной реализации» от 5 октября 2020 г.
2. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 «О Стратегии «Узбекистан — 2030» от 11 сентября 2023 г.
3. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-4611 «О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности» от 24 февраля 2020 г.
4. Hansen, M. T., & von Oetinger, B. (2001). Introducing T-shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation. *Harvard Business Review*, 79(3), 106–116.
5. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum.
6. Guest, D. (1991). The hunt is on for the Renaissance Man of computing. *The Independent*.
7. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
8. Всемирный банк. (2019). Развитие навыков для современной экономики Узбекистана. Группа Всемирного банка.
9. Абдурахманов К.Х. Экономика труда: Теория и практика / Учебник. — Ташкент: Fan, 2019.
10. Аузан А.А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
11. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451–464.
12. Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655–681