



IQTISODIYOT va TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal



“MILLIY IQTISODIYOTNI BARQAROR SAQLASHDA “YASHIL IQTISODIYOT”, “YASHIL MOLIYA”, “YASHIL BUXGALTERIYA” VA ILG‘OR MUHANDISLIK MAKTABLARINI ILMIY-AMALIY INTEGRATSIYALASHTIRISH DOLZARBLIGI”

Maqola va tezislar to‘plami

2025-YIL
30-MAY





IQTISODIYOT&TARAQQIYOT

ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

Elektron nashr. 249 sahifa.

E'lon qilishga 2025-yil 11-martda ruxsat etildi.

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoira Azimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldix'o'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Utayev Uktam Choriyevich, O'z.Respub. Bosh prokuraturasi boshqarma boshlig'i o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi IJQKD boshlig'i
Buzrukxonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, iqtisodiyot fanlari nomzodi (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Head of Department, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Ochilov Farkhod, Head of DCEC, Prosecutor General's Office of Uzbekistan
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Viktorovna, Candidate of Economic Sciences (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyeva Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavlal Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavlal Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilkhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher

08.00.01 Iqtisodiyot nazariyasi
08.00.02 Makroiqtisodiyot
08.00.03 Sanoat iqtisodiyoti
08.00.04 Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
08.00.05 Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
08.00.06 Ekonometrika va statistika
08.00.07 Moliya, pul muomalasi va kredit
08.00.08 Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
08.00.09 Jahon iqtisodiyoti
08.00.10 Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
08.00.11 Marketing
08.00.12 Mintaqaviy iqtisodiyot
08.00.13 Menejment
08.00.14 Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
08.00.15 Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
08.00.16 Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
08.00.17 Turizm va mehmonxona faoliyati

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, O'zR Tabiat resurslari vazirligi, O'zR Bosh prokuraturasi huzuridagi IJQK departamenti.

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi 336/3-
sonli qarori bilan ro'yxatdan
o'tkazilgan.



MUNDARIJA

Omborxonada wms tiziminidan foydalanishni afzalliklari.....	16
G'ofurov Shoxjaxon Abdumajit o'g'li, Yuldashev Abduhakim Abdukarimovich	
Интеграция проектного офиса в корпоративную структуру строительной компании, работающей по ерс-контрактам.....	21
Махмудов Сардор Козим угли	
Investitsion muhit va unga ta'sir etuvchi omillar tahlili	24
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li	
Tadbirkorlik faoliyati to'g'risidagi itimoiy-iqtisodiy qarashlar tahlili	27
Abduvohidov Behzod XXX	
Tijorat banklarida kredit portfelini boshqarishning asosiy yo'nalishlari.....	30
Jo'rayev Eldor Berdibekovich	
O'zbekistonda davlat budjetini kupaytirishda soliqlarni ahamiyati.....	34
Karimova Gulbahor Normurodovna	
Dunyo oziq-ovqat bozorining dinamik rivojlanishidagi o'zgarishlar, qiyinchiliklar va ularning yechimlari	36
Tolipova Baxtigul Farxodovna	
Исследование тепловых и диффузионных процессов при азотировании зубчатых колес в вакуумной среде	39
Жасурбек Юлдашбоевич Холмирзаев	
Axborot tizimlaridan foydalangan holda tashkilotni boshqarish bo'yicha qarorlar qabul qilishni takomillashtirish	49
Xujamova Shahrizoda Otabek Qizi	
Sanoat sektorida dekarbonizatsiya va qayta tiklanuvchi energiya manbalaridan foydalanish strategiyalari	52
Bobobekov Ergash Abdumalikovich	
Sanoat rivojlanishini ekonometrik modellash (Surxondaryo viloyati misolida)	56
Xalmuratov Zakirjan Mekkamovich	
"Yashil iqtisodiyot" – barqaror taraqqiyot omili.....	58
Lapasova Kamola Farhod qizi	
Umumta'lim maktablarida informatika fanini o'qitishda sun'iy intellektdan foydalanishning pedagogik imkoniyatlari	60
Raxmonov Baxtiyor Azzamovich	
"Makroiqtisodiy masalalarni yechishda matematik modellarning ahamiyati"	63
Abdiraimov Abbas Xolmurod O'g'li	
Moda marketingida iste'molchilarning ichki ehtiyojlari va xulq-atvoriga asoslangan yondashuvlar	67
Tuxtaeva Oydinoy Normamatovna	
O'zbekiston Respublikasida standartlashtirish siyosatida xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlik tahlili	72
Raximov Ilyos Muydinovich	
Tijorat banklarida omonatlarni jalb qilishda mijoz sodiqligini oshirishga qaratilgan innovatsion yondashuvlar	75
Raximov Shoxrux Furqatovich	
Raqamli bank xizmatlarida sun'iy intellektdan foydalanishning istiqbollari va xavfsizlik masalalari	78
Erdonayev Aliqul Xalimovich	
Ta'minot zanjirini optimallashtirish yo'llari.....	82
Matkarimova Umida Alisher qizi, Yuldashev Abduhakim Abdukarimovich	
The role of global value chains in international trade competition.....	85
Rakhmonova Dildora Ergash Qizi	
Электронная коммерция в узбекистане: государственные стратегии, технологический прогресс и барьеры развития.....	88
Махаммадалиева Муслимахон Шерали Кизи	



Modernization of the social protection system through digital technologies and innovative approaches.....	90
Abduzoirov Mukhiddin Umidjon ugli, Qudratov Inomjon Nemat ugli	
Tabiiy va sun'iy tolalar asosida qayta ishlangan mahsulotlarning texnologik sifati va iqtisodiy samaradorligi.....	93
Raximov Furqat Jalalovich	
Maishiy kimyo tovarlari B2B bozori uchun barqaror va yashil taqsimot modellarini ishlab chiqish.....	97
Ro'ziyeva Farzona Komiljon qizi	
Chakana savdo va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish orqali hududiy iqtisodiyotni rivojlantirish	102
Po'latova Sug'diyona Iskandar qizi, Abdullayev Firdavs Sanjar o'g'li, Ravshanova Muxtarama	
Zamonaviy shahar massivlarida xizmat ko'rsatish va boshqarishda "Aqlli shahar" konsepsiyasi	105
Ismailov Najmiddin Ilxamovich	
Germaniyaning ta'minot zanjirlarini boshqarish tajribasidan foydalanishni afzalliklari.....	108
Nuriddinov G'ulomiddin Ziyovuddin o'g'li, Yuldashev Abduhakim Abdukarimovich	
Ta'minot zanjirida CPFR texnologiyasi foydalanishni afzalliklari.....	111
Komilov Muhammad Yusuf Sardorbek o'g'li, Yuldashev Abduhakim Abdukarimovich	
Ta'minot zanjirlarini qo'llashda jahon tajribasi.....	115
Karimov Amirxon Anvarovich, Yuldashev Abduhakim Abdukarimovich	
Sug'urtada investisiya faoliyatini tashkil etishni huquqiy asoslari	118
Suyunov Isomiddin Tilovkobilovich	
Yurtimizda amaldagi budjetlararo munosabatlar tartibi, hisobi hamda uning afzalliklari	122
Po'latov Tirkash Sotiboldiyevich	
Aholini ijtimoiy himoya qilish institutlari shakllanishining xorij tajribalari	127
Bobonov N.H.	
Способ организации продуктивной работы преподавателя и его влияние на результативность	131
Гулнора Казимова	
Literature is a reflection of the soul and culture of humanity	136
Sayidova Sayyora Yorikulovna	
Turizm infratuzilmasida transport xizmatlarini integratsiyalash: muammo va yechimlar	140
Vakilov Ruslan Tillabayevich	
Ekoturizm va madaniy meros obyektlariga tashrifni tartibga soluvchi huquqiy normalar	142
Sayfiddinov Sharofiddinxo'ja Najmiddin o'g'li	
Strategies for achieving sustainable growth through green economy transition.....	145
Umida Kakhramonova Gayratovna	
Buxoro viloyatida qishloq xo'jaligida suv resurslaridan foydalanish samaradorligini oshirishda innovatsion yondashuvlar.....	149
Ro'ziyev Sobirjon Samatovich	
Xizmat ko'rsatish sohasida mulkni qayta baholash va unga yetkazilgan moddiy zararni aniqlash.....	153
Xadjayev Kamoliddin Fazliddinovich	
Shahar aglomeratsiyasining sifatini ekologik va geologik mezonlar asosida kompleks baholash.....	155
Irgashev Shavkatbek Turdiyevich	
Sanoatda korxonalarining qayta tiklanuvchi energiya manbalari asosida barqaror iqtisodiy o'sishini ta'minlash	160
Qalandarova Gulshoda Nazirjon qizi	
Raqamli iqtisodiyot sharoitida hududiy tengsizliklarni kamaytirish usullari.....	165
Ibragimov Baxrom Baxodirovich	
Tog' yon bag'rida joylashgan kon uymlarini ochiq usulda qazib olish xususiyatlari.....	174
I.T. Mislibayev, M.Sh. Ochilova	
Milliy iqtisodiyotda turizmning o'rni va rivojlanish imkoniyatlari.....	176
Xudoyberdiyeva Hilola Himmatovna	
China insurance market experience	178
Jumaboyev Akmal Sheraliyevich	



Tijorat banklarida moliyaviy resurslarning shakllanish manbalari.....	181
Tangirkulov Bekzod Boxadirovich	
Bank tizimida buxgalteriya hisobotlarida axborot texnologiyalarining roli va rivoji.....	185
Sodiqov Sanjar Saydullo o'g'li	
Samarali loyiha risklarini boshqarish: nazariya va amaliyot.....	189
Nosirova Gulira'no Abdulaziz qizi	
XXI-asrda Xitoyning iqtisodiy taraqqiyoti: sohaviy islohotlar, yutuqlar va muammolar tahlili.....	192
D.E.Qarshiyev	
Boshqaruv hisobining zamonaviy konsepsiyalarini joriy etish xo'jalik yurituvchi subyektlarda natijadorlikka erishishning muhim omilidir	195
Xoshimov Baxrom Baxadirovich	
Eksportga chiqariladigan mahsulotlar uchun zamonaviy qadoqlashning ahamiyati va tendensiyalari	201
Xidirov Shohrux Bobur o'g'li	
Усовершенствование подходов к управлению проблемными кредитами в коммерческих банках узбекистана	205
Улмасой Хусан кизи Ахмедова	
Sug'urtada investitsiya faoliyatini obyekt va predmeti	208
D.E.Qarshiev	
O'zbekistonda raqamli texnologiyalarning tadbirkorlik sohasida istiqbollari.....	211
Sattarov Xayrulla Fayzullayevich	
Sug'urtada anderryayting xizmatini xorij tajribasidan foydalanish.....	213
D.E. Qarshiev	
Важность проекта «умный город» в узбекистане	216
Акбаржон Иминов	
The role of digitalization of healthcare in the implementation of the safe city project	218
Акбарjon Iminov	
Moliyaviy faoliyat natijalari hisobini takomillashtirishda tahlilning o'rni.....	220
Po'latov Xudoyberdi Uktamovich, Abduxoliqov Isomiddin Ikrom o'g'li, Shakarov Shahzod Sobir o'g'li	
Temir yo'l va intermodal transport tizimining rivojlanishi: investitsiyalar, xarajatlar va samaradorlik tahlili.....	226
Turdiyeva Irodaxon Ismoil qizi	
O'zbekistonda qishloq xo'jaligini barqaror rivojlantirish uchun xorijiy investitsiyalarni jalb qilish ahamiyati.....	230
S.J. Yangiboev	
Korporativ boshqaruv va moliyaviy barqarorlik o'rtasidagi bog'liqlik: davlat ishtirokidagi korxonalar misolida.....	234
Musurmonov Mehroj Murtaza o'g'li	
“Sanoat korxonalarida zamonaviy loyiha menejerining asosiy kompetensiyalar modelini ishlab chiqish”	238
Axmedov Daniyar Sabirovich, Valiyev Shamsiddin Eshpulatovich	
Turizmdagi shartnoma munosabatlari: turoperatorlar, turagentlar, turistik xizmatlar iste'molchilari.....	241
Ergasheva Iroda Ibrohim qizi	
“Разработка модели ключевых компетенций современного менеджера проекта в промышленных предприятиях”	243
Ахмедов Данияр Сабирович, Научный руководитель	



“РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА В ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ”



Ахмедов Данияр Сабирович

магистрант по специальности «Управление проектами»
Университета цифровой экономики и агротехнологий

Научный руководитель

Валиев Шамсиддин Эшпулатович
проректор по экономическим вопросам, PhD

Аннотация: Исследование направлено на разработку модели ключевых компетенций современного менеджера проекта с учётом специфики химической промышленности Республики Узбекистан. В основе работы лежит сопоставительный анализ международных компетентностных рамок (IPMA ICB 4.0, PMI PMCDF, PMI Talent Triangle, APM CF) и практик управления проектами в отраслевом контексте. Методология включала экспертные интервью и анкетирование специалистов химических предприятий, что позволило выявить наиболее релевантные компетенции. На основе полученных данных предложена кластерная модель, включающая четыре группы компетенций: личностные, практические, отраслевые и перспективные. Результаты могут быть использованы для подбора, развития и оценки менеджеров проектов в химической отрасли, а также для адаптации международных стандартов проектного управления к национальному контексту.

Ключевые слова: проектный менеджмент, компетенции, промышленные предприятия, химическая промышленность, IPMA, PMI, модель компетенций, Узбекистан.

Annotatsiya: Mazkur tadqiqot O'zbekiston Respublikasining kimyo sanoatining o'ziga xususiyatlarini hisobga olgan holda zamonaviy loyiha menejerining asosiy kompetensiyalar modelini ishlab chiqishga qaratilgan. Ishning asosini IPMA ICB 4.0, PMI PMCDF, PMI Talent Triangle va APM CF kabi xalqaro kompetensiya ramkalari hamda tarmoq kontekstidagi loyiha boshqaruvi amaliyotlarining solishtirma tahlili tashkil etadi. Tadqiqot metodologiyasiga kimyo sanoatidagi mutaxassislar bilan o'tkazilgan ekspert intervyulari va so'rovnomalari kiritilgan bo'lib, bu eng dolzarb kompetensiyalarni aniqlash imkonini berdi. Olingan ma'lumotlar asosida to'rtta klasterdan iborat kompetensiyalar modeli ishlab chiqildi: shaxsiy, amaliy, sohaviy va istiqbolli kompetensiyalar. Tadqiqot natijalari kimyo sanoatida loyiha menejerlarini tanlash, rivojlantirish va baholash, shuningdek, xalqaro standartlarni milliy kontekstga moslashtirishda foydalanilishi mumkin.

Kalit so'zlar: loyiha boshqaruvi, kompetensiyalar, sanoat korxonalari, kimyo sanoati, IPMA, PMI, kompetensiyalar modeli, O'zbekiston.

Abstract: Исследование направлено на разработку модели ключевых компетенций современного менеджера проекта с учётом специфики химической промышленности Республики Узбекистан. В основе работы лежит сопоставительный анализ международных компетентностных рамок (IPMA ICB 4.0, PMI PMCDF, PMI Talent Triangle, APM CF) и практик управления проектами в отраслевом контексте. Методология включала экспертные интервью и анкетирование специалистов химических предприятий, что позволило выявить наиболее релевантные компетенции. На основе полученных данных предложена кластерная модель, включающая четыре группы компетенций: личностные, практические, отраслевые и перспективные. Результаты могут быть использованы для подбора, развития и оценки менеджеров проектов в химической отрасли, а также для адаптации международных стандартов проектного управления к национальному контексту.

Key words: проектный менеджмент, компетенции, промышленные предприятия, химическая промышленность, IPMA, PMI, модель компетенций, Узбекистан.

ВВЕДЕНИЕ

Промышленность во всём мире является фундаментом экономического роста, технологического прогресса и устойчивого развития. Она обеспечивает трансформацию научных знаний в прикладные решения, способствует созданию рабочих мест, увеличению экспортного потенциала и укреплению конкурентоспособности национальной экономики. В Республике Узбекистан промышленный сектор занимает стратегическое положение в структуре ВВП, при этом химическая промышленность выступает одной из приоритетных отраслей, активно модернизируемых в последние годы.

Управление проектами в химической отрасли приобретает всё большую значимость в условиях реализации капиталоемких, наукоёмких и экологически чувствительных проектов. Эффективность реализации таких проектов во многом зависит от профессионального уровня менеджеров, включая их управленческие навыки, поведенческие установки, отраслевую экспертизу и способность к инновационному мышлению. Международные исследования подтверждают, что ключевые компетенции менеджеров проектов оказывают прямое влияние на достижение целей по срокам, бюджету и качеству (PMI, 2017; IPMA, 2015; APM, 2019).

Цель данного исследования — разработать кластерную модель компетенций, отражающую актуальные требования к менеджерам проектов в химической промышленности Республики Узбекистан.

Для достижения поставленной цели были определены следующие основные задачи:

провести сравнительный анализ международных моделей управленческих компетенций;

выявить актуальные компетенции, применимые в химической отрасли;

классифицировать ключевые компетенции по логическим кластерам;

определить приоритетность компетенций на основе экспертной оценки и социологического опроса;

сформулировать рекомендации по внедрению модели в практику управления персоналом и проектами.

Основная исследовательская проблема заключается в отсутствии адаптированной к национальному и отраслевому контексту модели компетенций, учитывающей специфические условия и вызовы химической промышленности.

Из этого вытекают ключевые исследовательские вопросы:

Какие международные модели компетенций наиболее релевантны для химической промышленности Узбекистана?

Какие компетенции являются критически важными для успешной реализации проектов в данной отрасли?

Как структурировать и адаптировать эти компетенции к национальной практике?

Модель основывается на международных стандартах и эмпирических данных, полученных в результате экспертных интервью и анкетирования. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения модели для подбора, развития и оценки проектных специалистов, а также для разработки профессиональных стандартов и образовательных программ в данной сфере.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Понятия «компетенция» и «компетентность» широко исследуются в научной литературе в контексте профессионального развития, оценки персонала и стратегического управления человеческими ресурсами. Согласно Boyatzis (1982), компетенция — это поведенческая характеристика, обеспечивающая эффективное выполнение работы в конкретной организационной среде. Spencer & Spencer (1993) подчёркивают, что компетенция включает не только знания и умения, но и мотивационные установки, личностные черты и ценности, влияющие на успешность деятельности.

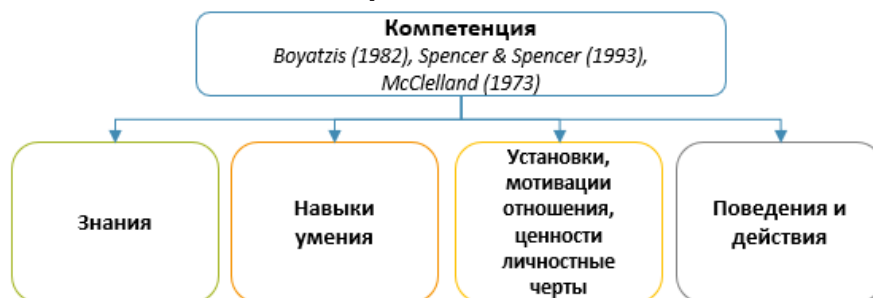


рис. 1 – визуальная структура компетенции (от автора)



Разграничение понятий также важно: компетенция чаще используется как совокупность конкретных требований (знания, навыки, поведения), необходимых для эффективного выполнения задач, тогда как компетентность отражает степень владения этими характеристиками на практике (Cheetham & Chivers, 1996). В контексте проектного управления всё чаще применяется термин «модель компетенций», который обозначает структурированный набор ключевых компетенций, сгруппированных по логическим кластерам и применимых в конкретной профессиональной роли (Lucia & Lepsinger, 1999).

Современные модели компетенций проектного менеджера, как правило, основываются на международных стандартах. Среди них особое место занимает IPMA ICB 4.0, включающая 29 компетенций, распределённых по трём кластерам: «Люди», «Практика» и «Контекст». Эта модель учитывает как технические, так и поведенческие и стратегические компетенции, а также акцентирует внимание на необходимости системного мышления, лидерства и этики (IPMA, 2015).

Второй значимой моделью является PMI Project Manager Competency Development Framework (PMCDF), Third Edition, которая выделяет три уровня: знания, действия и достижения. Её особенность — ориентация на оценку практической эффективности менеджера через результаты проекта (PMI, 2017). Дополнительно, PMI Talent Triangle подчёркивает три базовых измерения: техническое управление, лидерство и стратегическое мышление, необходимые для успешной реализации проектов в условиях трансформации (PMI, 2021).

Кроме того, APM Competence Framework включает 27 универсальных компетенций, охватывающих широкий спектр функциональных областей проектного управления. Модель практична и адаптивна, однако, как подчёркивают исследователи (Crawford et al., 2006; Pant & Baroudi, 2008), применение универсальных рамок требует адаптации к отраслевому и национальному контексту. Это особенно актуально для химической промышленности, где необходимы отраслевые и перспективные компетенции — включая управление рисками, безопасность, инновационное мышление и устойчивое развитие.

МЕТОДОЛОГИЯ

Настоящее исследование опирается на принципы системного анализа и компетентностного подхода, направленного на определение структуры ключевых компетенций менеджеров проектов в отраслевом контексте. Методологическая основа включает сочетание вторичного анализа международных моделей (IPMA ICB 4.0, PMI PMCDF, APM CF) и эмпирического исследования, проведённого среди специалистов химической промышленности Узбекистана. Использовались полу структурированные интервью с экспертами и стандартизированное анкетирование, позволяющее собрать количественные оценки значимости компетенций. Компетенции предварительно были отобраны на основе анализа международных рамок и отраслевых публикаций.

Собранные данные были агрегированы и проанализированы с использованием методов контент-анализа и описательной статистики. Кластеризация компетенций позволила выделить четыре группы: личностные, практические, отраслевые и перспективные, что отразило многоуровневую природу профессионального профиля современного менеджера проекта. Предложенная модель обеспечивает методическую основу для её внедрения в системы оценки и развития проектных специалистов, а также может быть адаптирована к другим промышленным секторам с учётом их специфики.

РЕЗУЛЬТАТЫ И АНАЛИЗ

На основании анализа собранных данных была сформирована адаптированная модель ключевых компетенций менеджера проекта, ориентированная на специфику химической промышленности. Результаты экспертных интервью позволили выявить компетенции, наиболее критически важные в условиях капиталоемких, технологически сложных и регулируемых отраслевых проектов. Участники анкетирования оценили значимость каждой компетенции по шкале от 1 до 10, что позволило не только определить их приоритетность, но и выявить внутреннюю структуру компетентностного профиля.

Кластерная модель компетенций менеджера проекта

1. Личностные - это группа компетенций, описывающих личные качества, установки, навыки общения и взаимодействия, которые необходимы профессионалу для продуктивной работы и управления проектами.

2. Практические - это совокупность технических и методологических компетенций, обеспечивающих применение соответствующих подходов, инструментов и техник для планирования, контроля и успешного завершения проектов.

3. Отраслевые - это совокупность профессиональных компетенций, необходимых менеджеру проекта для понимания, планирования, реализации и контроля проектов с учётом технологических процессов, отраслевых рисков, стандартов безопасности, экологических норм, инновационных и цифровых трендов, характерных для химической и перерабатывающей промышленности.

4. Перспективные - это система компетенций, позволяющих профессионалу понимать и учитывать влияние организационного, институционального, культурного и нормативного окружения на проект, а также взаимодействовать с ним.

рис. 2 – визуальная модель кластеризации ключевых компетенций современного менеджера проекта промышленных предприятий химической отрасли Республики Узбекистан
(от автора)

Анализ показал, что наибольшее значение респонденты придают следующим группам компетенций: Личностные – Эта сфера включает элементы, направленные на развитие навыков самоосознания, самоуправления, честности, надёжности, эффективной коммуникации, построения взаимоотношений, командной работы, лидерства, управления конфликтами и кризисами, ведения переговоров, ориентации на результат и креативности. Компетенции этого домена формируют основу профессионального поведения и обеспечивают успешное взаимодействие с людьми в проектной среде.

Ключевые компетенции:

Лидерство и умение вдохновлять команду
Ответственность за результат и самоорганизация
Стрессоустойчивость и эмоциональный интеллект
Навыки эффективной коммуникации

Практические — Эта сфера охватывает такие ключевые элементы, как определение требований и целей, управление содержанием, сроками, качеством, ресурсами, рисками, закупками и изменениями, а также участие заинтересованных сторон. Компетенции «Практики» позволяют адаптировать методы управления к специфике проекта и эффективно координировать все аспекты его реализации.

Ключевые компетенции:

Планирование и управление сроками
Управление рисками
Управление бюджетом и ресурсами
Управление качеством и безопасностью
Управление заинтересованными сторонами и отчётностью

Отраслевые — представляет собой специализированную группу знаний, навыков и поведенческих установок, необходимых для управления проектами в конкретной отрасли. Он отражает уникальные технологические, нормативные, инженерные и экологические требования, присущие данной сфере — в частности, химической промышленности.

Ключевые компетенции:

Понимание технологических процессов в химической промышленности
Знание нормативно-технической базы и стандартов
Навыки промышленной безопасности и охраны труда
Понимание требований к экологическим показателям
Знание специфики отраслевых рисков

Перспективные — Компетенции в этой области направлены на понимание стратегии, структуры и процессов организации, стандартов и требований, а также интересов, власти, культуры и ценностей, влияющих на проект. Этот домен отражает способность менеджера учитывать как формальные цели, так и неформальные мотивы участников проекта, обеспечивая соответствие проекта внешнему окружению и долгосрочным интересам организации.

Ключевые компетенции:

Цифровая грамотность и работа с цифровыми платформами



Управление заинтересованными сторонами
Гибкость мышления и управление изменениями
Стратегическое и системное мышление
Применение принципов устойчивого развития (ESG)
Инновационность и ориентация на развитие

№	Кластер компетенций	Опорный международный стандарт	Назначение кластера	Примеры ключевых компетенций
1.	Личностные	IPMA ICB 4.0 PMI PMCDF 3-rd PMI Talent Triangle APM Competence Framework	Формируют профессиональное поведение и взаимодействие с командой и стейкхолдерами	Лидерство, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект, коммуникация
2.	Практические	IPMA ICB 4.0 PMI PMCDF 3-rd PMI Talent Triangle APM Competence Framework	Обеспечивают управление проектом на всех этапах жизненного цикла	Планирование сроков, управление бюджетом, рисками, качеством, отчетность
3.	Отраслевые	IPMA ICB 4.0	Отражают знания и навыки, необходимые для специфики химической отрасли	Технологические процессы, промышленная безопасность, экологические стандарты
4.	Перспективные	IPMA ICB 4.0 PMI PMCDF 3-rd PMI Talent Triangle	Ориентированы на стратегию, инновации и цифровую трансформацию	Цифровая грамотность, ESG, стратегическое мышление, гибкость, инновации

Полученные результаты подтвердили необходимость отраслевой адаптации международных моделей. Разработанная кластерная модель представляет собой инструмент, применимый в рамках оценки, подбора и развития проектных специалистов, а также может быть использована как основа для стандартизации компетенций и проектирования образовательных программ для химической отрасли Узбекистана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведённое исследование позволило обосновать необходимость разработки отраслевой модели ключевых компетенций менеджера проекта с учётом специфики химической промышленности Узбекистана. Сопоставление международных стандартов с результатами полевых данных выявило несоответствие универсальных моделей реальным потребностям отрасли. В ответ на это была предложена кластерная модель, включающая четыре группы компетенций — личностные, практические, отраслевые и перспективные — каждая из которых отражает важные аспекты профессионального профиля проектного менеджера в условиях индустриальной трансформации и технологических рисков.

С практической точки зрения, полученная модель может быть использована как инструмент в системе подбора, оценки и развития проектных кадров на химических предприятиях. Она может лечь в основу корпоративных стандартов и программ обучения, соответствующих стратегическим целям отрасли. Рекомендуется внедрение данной модели в кадровую практику промышленных организаций, адаптация её к различным уровням проектного управления, а также дальнейшая апробация в других секторах промышленности. Кроме того, результаты исследования могут быть полезны в формировании национального профессионального стандарта для менеджеров проектов в Узбекистане.

Список использованной литературы

1. Бояцис Р. Э. Компетентный менеджер: модель эффективной деятельности. — Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 1982. — 320 с.
2. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе: модели для выдающихся результатов. — Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 1993. — 384 с.



3. Читэм Г., Чиверс Г. К целостной модели профессиональной компетентности // Журнал европейского промышленного обучения. – 1996. – Т. 20, № 5. – С. 20–30.
4. Кроуфорд Л., Моррис П., Томас Дж., Винтер М. Развитие специалистов: от обученных техников к рефлексивным практикам // Международный журнал управления проектами. – 2006. – Т. 24, № 8. – С. 722–733.
5. Международная ассоциация управления проектами (IPMA). Базовая модель индивидуальных компетенций: ICB версия 4.0. – Цюрих: IPMA, 2015. – 214 с.
6. Институт управления проектами (PMI). Руководство по развитию компетенций менеджера проекта (PMCDF). – 3-е изд. – Ньютаун-Сквер, Пенсильвания: Project Management Institute, 2017. – 112 с.
7. Институт управления проектами (PMI). Обновление PMI Talent Triangle [Электронный ресурс]. – Project Management Institute, 2021. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/talent-triangle> (дата обращения: 23.06.2025).
8. Ассоциация по управлению проектами (APM). Рамка компетенций APM. – 3-е изд. – Принсес-Рисборо: Association for Project Management, 2019. – 96 с.
9. Люсия А. Д., Лепсингер Р. Искусство и наука моделей компетенций: определение факторов успеха в организациях. – Сан-Франциско: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999. – 250 с.
10. Пант И., Бароуди Б. Образование в сфере управления проектами: приоритет человеческих навыков // Международный журнал управления проектами. – 2008. – Т. 26, № 2. – С. 124–128.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz Hakimov

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Oloviddin Sobir o'g'li

2025-yil, may.

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelamasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.
Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>
