



ISSN 2091-5187

СЕРВИС

№4

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ
ЖУРНАЛ

2025



СЕРВИС

ИЛМИЙ-АМАЛИЙ ЖУРНАЛ 2025 йил, 4-сони

Муассис: Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлиги томонидан 2008 йил 31 декабрда
0561-рақам билан рўйхатга олинган.

ЎзР ОАК Риёсатининг 19.03.2017 й., 239/5-сонли қарори билан эътироф этилган

**Тахририят ижодий
жамоаси:**

Бош муҳаррир:

и.ф.д., проф. М.Э.Пўлатов

Бош муҳаррир

ўринбосари:

и.ф.н., проф. Д.Х.Асланова

Масъул котиб:

и.ф.д., проф. М.Қ.Пардаев

Муҳаррирлар:

и.ф.д., доцент Ф.А.Сафаров
PhD, доцент И.М.Пардаева
PhD, И.Ш.Эрназарова

Техник муҳаррир:

и.ф.н., проф. А.Н.Холиқулов

Корректор:

PhD, доц. С.А.Бабаназарова

Саҳифаловчи:

PhD Х.Н.Очилова

1 йилда 4 маротаба
чоп этилади.

Ўзбекистон худудида
тарқатилади.

Тахририят манзили:

140100, Самарқанд шаҳар,
Амир Темур кўчаси, 9-уй,

тел.: +998(66)233-28-38,
+998(97)913-74-40

факс: +998(366)231-12-53
эл.почта:

samisiservis@mail.ru

Тахририят кенгаши раиси:

М.Э.Пўлатов – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис
институти ректори, и.ф.д., профессор

Тахририят кенгаши раиси ўринбосари:

Д.Х.Асланова – СамИСИ илмий ишлар ва
инновациялар бўйича проректори, и.ф.н., профессор

Тахрир кенгаши аъзолари:

Б.А.Бегалов – Ўзбекистон Республикаси Президенти
хузуридаги Статистика агентлиги директори, и.ф.д.,
профессор

М.Қ.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.К.Ғоибназаров – и.ф.д., профессор.

М.М.Мухаммедов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Д.Р.Зайналов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Муртазаев – ТДИУ СФ директори, и.ф.д., проф.

М.Р.Болтабаев – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Р.Х.Эргашев – ҚарМИИ профессори, и.ф.д.

И.С.Тўхлиев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

К.Б.Уразов – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Қ.Ж.Мирзаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.И.Исроилов – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Г.М.Шодиева – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Б.Абдукаримов – СамИСИ профессори, и.ф.н.

Р.Қобилов – Самарқанд вилояти ҳокими ўринбосари

С.Н.Тошназаров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

Р.Н.Нормахматов – СамИСИ профессори, т.ф.д.

А.Бектемиров – СамИСИ профессори, и.ф.д.

О.М.Пардаев – СамИСИ профессори, и.ф.д.

М.Т.Алимова – СамИСИ профессори, и.ф.д.

З.Дж. Адилова – ТДИУ профессори, и.ф.д.

Ш.О.Қувондиқов – СамИСИ профессори в.б., иқтисод
фанлари доктори

Л.Н.Халикова – СамИСИ профессори, DSc

Ф.А.Сафаров – СамИСИ доценти, DSc

А.М.Каримова – СамИСИ профессори в.б., DSc

И.Б.Маттиев – СамИСИ профессори, DSc

| | |
|--|-----|
| Layli Baxtiyorovna Navruz-zoda Kichik biznes raqobatbardoshligini baholovchi sun’iy intellekt kompozit indeksi | 159 |
| МЕНЕЖМЕНТ ВА МАРКЕТИНГ | |
| Iltom Begmatdulobovich Mattiyev Stressni boshqarish va sog‘lom hayot tarzi odatlari | 163 |
| Nargiza Muzafarovna Babaeva Biznesni muvaffaqiyatli bo‘lishida ta’lim va tajribaning ta’sir darajasi tahlili | 167 |
| Камилла Бахромовна Суюнова, Шахзода Абборовна Фаилова Маркетинг инноваций как фактор динамического роста отраслей экономики Узбекистана | 172 |
| Xilola Nematovna Ochilova Lavozimlar greydingining mohiyati hamda davlat va nodavlat tashkilotlarida lavozimlar greydingi tizimini qo‘llanilishi | 176 |
| Nigina Ma’rupovna Usmanova, Abdulxofiz Jamshid o‘g‘li Hamrayev Sun’iy intellektning inson resurslarini boshqarishni takomillashtirishga ta’siri | 182 |
| Azizjon Isroiljonovich Ibroximov Korxonada xodimlarini boshqarishda KPI tizimidan samarali foydalanish yo‘llari | 188 |
| ИНВЕСТИЦИЯ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ | |
| Насиба Акбаржонова Усманова, Жахонгир Санжарович Каримов Проблемы при планировании проекта. иерархическое распределение работ как ключ к решению | 191 |
| БУХГАЛТЕРИЯ ҲИСОБИ, ИҚТИСОДИЙ ТАҲЛИЛ ВА АУДИТ | |
| Rahmonkul Hamidovich Djalilov Respublikamizda bilvosita soliqlar auditining nazariy masalalari | 195 |
| Бобур Фарходович Боронов, Дилноза Гафуровна Худайназарова, Хушвақт Мансурович Ёдгоров Фармацевтика корхоналарининг бухгалтерия ҳисоби субъектлари сифатидаги ташкилий-ҳуқуқий масалалари | 198 |
| Анвар Нематович Холиқулов, Азамат Ҳамроқулович Рахимов Автомобиль сервис билан шуғулланадиган субъектларнинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичларнинг омилли таҳлили | 203 |
| Olimjon G‘ayrat o‘g‘li Fattoyev Aholi daromadlari tarkibi va dinamikasi tahlili asosida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni takomillashtirish | 207 |
| Насиба Акбаржонова Усманова, Асель Армановна Сулейманова Анализ востребованных компетенций на рынке труда и их влияние на HR-стратегии компаний. | 211 |
| ТАЪЛИМ, КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШ ВА ПЕДАГОГИКА | |
| Akram Abduraxmonovich Azizqulov G‘azzoliy ta’lim jarayonida shogirdning odobi xususida . (Abu Homid G‘azzoliyning ta’lim-tarbiyaga oid qarashlarida shogird odobi xususida) | 215 |
| Sarvar Ayubovna Isxakova, Shaxzoda Shuxratovna Amriyeva Oliy ta’lim tizimining samaradorligini oshirish yo‘nalishlari | 220 |
| ЭЪТИБОРГА МОЛИК МАСАЛАЛАР | |
| Мамаюнус Қаршибоевич Пардаев, Обид Мамаюнусович Пардаев Метод ва методологиянинг мазмуни ва фарқлари Иқтисодиётга оид атамаларнинг таърифлари | 225 |

Насиба Акбаржонова Усманова – PhD, доцент кафедры «Менеджмент», СамИЭС,
Асель Армановна Сулейманова – студентка СамИЭС, группа МН-222

АНАЛИЗ ВОСТРЕБОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА HR-СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ

Аннотация. В данной статье рассматривается трансформация требований к компетенциям сотрудников в условиях цифровизации и ускоряющихся изменений на рынке труда. Авторы проводят теоретический обзор эволюции компетенций и практический анализ востребованных навыков на основе открытых данных вакансий. В исследовании использованы данные агрегаторов вакансий и открытых датасетов (Kaggle, HH). В рамках количественного анализа выявлены наиболее частотные hard и soft skills, прослежены тенденции изменений за последние годы, а также определено влияние цифровых технологий на структуру требований работодателей. Полученные результаты позволяют обозначить ключевые направления развития HR-стратегий компаний и сформулировать рекомендации по адаптации систем обучения и подбора персонала.

Ключевые слова: рынок труда, компетенции, цифровые навыки, hard skills, soft skills, аналитика данных, цифровизация, HR-стратегии, обучение и развитие (L&D), адаптивность.

Введение. Современный рынок труда демонстрирует высокую степень динамичности и неопределённости, что обусловлено быстрым развитием технологий, цифровизацией бизнес-процессов, автоматизацией и широким внедрением инструментов искусственного интеллекта. Эти изменения существенно трансформируют требования работодателей к профессиональным и личностным компетенциям сотрудников. Согласно аналитическим отчётам международных организаций, включая OECD и World Economic Forum, наблюдается устойчивый рост спроса на цифровые навыки, аналитическое мышление, способность к адаптации и непрерывному обучению.

В таких условиях для организаций становится стратегически важным корректировать системы управления персоналом, опираясь на объективные данные о состоянии и тенденциях рынка труда. Анализ востребованных компетенций позволяет:

- оптимизировать процессы подбора персонала;
- формировать актуальные программы обучения и развития сотрудников;
- прогнозировать будущие потребности в кадрах;
- выстраивать долгосрочные и гибкие HR-стратегии.

Цель данного исследования — выявить наиболее востребованные компетенции на современном рынке труда на основе анализа открытых данных и определить их влияние на формирование HR-стратегий организаций.

Анализ литературы по теме. Исследования компетенций на рынке труда активно развиваются как в зарубежной, так и в отечественной научной среде. Классические работы Spencer & Spencer (1993) заложили основу компетентностного подхода, определив компетенции как сочетание знаний, навыков и личностных характеристик.

Международные отчёты OECD (2021) и World Economic Forum (2020) фиксируют рост значимости цифровых и аналитических навыков под влиянием цифровизации и автоматизации. Исследования McKinsey (2022) и LinkedIn Learning (2023) подтверждают увеличение спроса на soft skills — особенно адаптивность и критическое мышление. Практические обзоры HeadHunter (2024) и Смирновой (2020) также указывают на расширение требований к цифровой грамотности и аналитике данных.

В совокупности литературные источники демонстрируют, что трансформация компетенций обусловлена технологическими изменениями и переходом к экономике знаний, а анализ компетенций становится ключевым инструментом стратегического управления человеческими ресурсами.

Методология исследования. В ходе исследования применялись методы контент-анализа для выделения упоминаемых компетенций, частотного анализа для определения наиболее распространённых hard и soft skills, а также сравнительного анализа для выявления динамики требований работодателей в период 2020–2025 гг.

Анализ и результаты. Исследование востребованных компетенций является ключевым аспектом современного стратегического управления персоналом. Компетенции — это интегрированная совокупность знаний, умений, навыков и личностных характеристик, необходимых для эффективной профессиональной деятельности. При этом критически важно различать профессиональные (*hard skills*), которые являются измеримыми и технически специфическими, и гибкие (*soft skills*), определяющие межличностное взаимодействие и эффективность в рабочей среде, такие как коммуникация и адаптивность. Анализ спроса на эти компетенции, основанный на открытых данных, позволяет получить количественно обоснованные выводы о текущих и будущих потребностях рынка. Современный рынок труда находится под сильным влиянием цифровой трансформации, что приводит как к появлению новых навыков, например в области аналитики данных, так и к изменению значимости существующих, выдвигая на первый план комплексное решение проблем и непрерывное обучение. Влияние результатов этого анализа на HR-стратегии компаний является прямым: данные оптимизируют рекрутинг через уточнение профилей вакансий, служат основой для разработки целевых обучающих программ (L&D), обеспечивая рескиллинг и апскиллинг, и формируют объективные критерии оценки и планирования кадрового резерва. Таким образом, интеграция анализа компетенций превращает HR-функцию в стратегического партнера бизнеса, обеспечивающего его конкурентоспособность.

Эмпирический анализ, основанный на обработке открытых данных, выявил комплексную структуру востребованных компетенций. В иерархии профессиональных навыков (*hard skills*) доминирующее положение занимает Аналитика данных, представленная требованием к владению инструментами Excel, SQL и Python. Эта потребность подчеркивает переход к принятию решений, основанных на количественных показателях. Не менее важной признается Цифровая грамотность, выступающая необходимым условием для работы в информационном пространстве. Среди функциональных навыков высокий спрос наблюдается на Управление проектами и эффективное использование CRM-систем, что отражает фокус на оптимизацию процессов и клиентского опыта. Сектор продвижения активно ищет специалистов в Интернет-маркетинге и SMM и управлении контентом. Для специфических сфер критичными остаются Финансовое моделирование и знание Кадрового документооборота в HR-функции, а также UX/UI основы и Основы программирования, являющиеся базисом для цифровой разработки.

Параллельно этому, в структуре гибких навыков (*soft skills*) первое место занимают Коммуникабельность и Адаптивность, которые в условиях высокой неопределенности рынка обеспечивают эффективное взаимодействие и -устойчивость. Организационные способности, включая Тайм-менеджмент и Самоорганизацию, критичны для повышения индивидуальной продуктивности, наряду со Стрессоустойчивостью. Важными для коллективной работы являются Навыки командной работы и Лидерские качества. Исключительное значение приобретает Клиентоориентированность, а также способность к Критическому мышлению и Готовность обучаться, что формирует потенциал для непрерывного профессионального роста.

Анализ динамики рынка труда в период с 2020 по 2025 гг. выявил значительный и направленный рост требований к определенным группам компетенций. Наблюдался максимальный прирост спроса на цифровые компетенции (+45%), что напрямую коррелирует с ускоренными темпами цифровизации бизнес-процессов. Следом идет существенное увеличение требований к аналитическим навыкам (+38%), подтверждая, что способность обрабатывать и интерпретировать данные становится ключевым дифференциатором рабочей силы. Спрос на гибкие навыки также продемонстрировал устойчивый рост (+30%), что указывает на возрастающую ценность поведенческих компетенций в сложной рабочей среде. В то же время, отмечено снижение спроса на рутинные административные навыки, что является прямым следствием их автоматизации и оптимизации. (Рис.1).

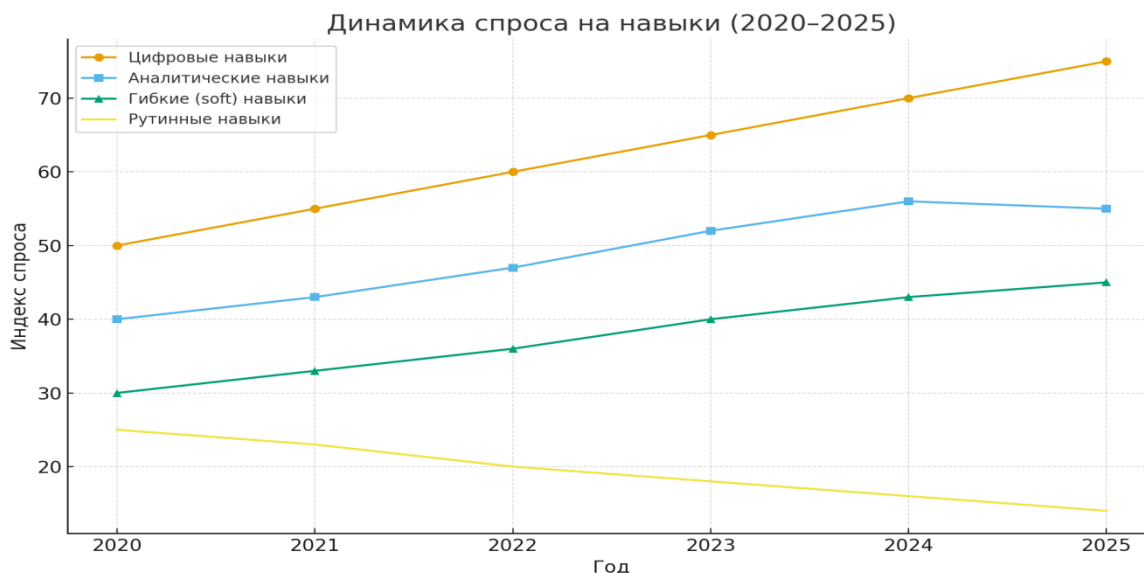


Рисунок 1. Динамика изменения спроса на ключевые группы компетенций (2020–2025 гг.).

Источник: Составлено автором по результатам анализа открытых данных вакансий.

Эта динамика оказывает фундаментальное влияние на HR-стратегии. Компании должны немедленно переориентировать рекрутинговые стратегии, отдавая приоритет соискателям с высоким уровнем цифровой грамотности и аналитического мышления. Отделы обучения и развития (L&D) обязаны интенсифицировать программы рескиллинга и апскиллинга, фокусируясь на освоении инструментов анализа данных (SQL, Python) и формировании критических soft skills (адаптивность, критическое мышление). Таким образом, результаты исследования служат нормативной базой для стратегического планирования человеческих ресурсов, обеспечивая соответствие кадрового потенциала организации требованиям динамично меняющегося рынка.

Рекомендации и вывод. Проведенный анализ востребованных компетенций на рынке труда подтвердил тезис о фундаментальной трансформации требований к человеческому капиталу под влиянием цифровизации, позволив количественно определить ключевые векторы смещения спроса. Эмпирическое исследование показало, что в структуре hard skills безусловное лидерство занимает Аналитика данных, представленная требованием к владению инструментами Excel, SQL и Python, что указывает на переход бизнеса к принятию решений, основанных на данных, и коррелирует с максимальным ростом спроса на цифровые компетенции (+45%). Наряду с этим, критически важными признаны Цифровая грамотность и Управление проектами. В сегменте soft skills приоритетными являются Коммуникабельность, Адаптивность и Критическое мышление, поскольку устойчивый рост требований к ним (+30%) подчеркивает, что в условиях автоматизации ценится способность к комплексному решению проблем и эффективному взаимодействию, которое не может быть заменено технологиями. Одновременное снижение спроса на рутинные административные навыки подтверждает необратимость процесса автоматизации, делая необходимым перераспределение трудовых ресурсов на задачи, требующие высокого уровня когнитивной сложности.

Таким образом, результаты исследования служат нормативной базой для стратегического управления персоналом, подчеркивая необходимость быстрой и целенаправленной адаптации HR-функций к новой рыночной реальности. На основе выявленных тенденций организациям рекомендуется пересмотреть стратегию рекрутинга и оценки, смещая фокус с имеющегося узкоспециализированного опыта на потенциал к обучению и способность к адаптации, а также интегрируя в профили вакансий требования к Аналитике данных даже для нетехнических ролей. Критически важной является интенсификация L&D, включающая обязательные модули рескиллинга по освоению инструментов анализа данных (SQL, Python) и целевые тренинги по развитию Адаптивности, Критического мышления и Тайм-менеджмента. Наконец, для обеспечения

устойчивого развития необходима трансформация культуры управления, направленная на поощрение Самоорганизации и интеграцию принципа Клиентоориентированности во все функциональные области. Реализация этих стратегических шагов позволит компаниям проактивно формировать кадровый резерв, способный обеспечить устойчивость в условиях перманентных технологических изменений и успешно функционировать в Экономике знаний.

Список использованной литературы:

1. World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Geneva: WEF Publications.
2. OECD. (2021). Skills Outlook 2021: Learning for Life. Paris: OECD Publishing.
3. McKinsey Global Institute. (2022). The future of work after COVID-19. New York: McKinsey & Company.
4. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.
5. Рынок труда и компетенции. (2024). Аналитический обзор HeadHunter. Москва: HeadHunter.
6. LinkedIn Workplace Learning Report. (2023). Sunnyvale, CA: LinkedIn Learning.
7. Управление человеческими ресурсами. (2023). Под ред. Иванова П. В. Москва: Высшая школа экономики.
8. Зимняя, И. А. (2004). Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.
9. Базаров, Т. Ю. (2018). Управление персоналом. Практикум. Москва: Юрайт.
10. Смирнова, Е. М. (2020). Цифровые компетенции: анализ требований рынка труда и подходы к развитию. Вестник экономического развития России, (3), 45–55.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">N.Usmanova, A.Suleymanova</p> <p style="text-align: center;">Mehnat bozorida talab yuqori bo‘lgan kompetensiyalar tahlili va ularning kompaniyalarning HR strategiyalariga ta’siri</p> <p>Annotatsiya. Ushbu maqolada raqamlashtirish va mehnat bozorida o‘zgarishlarning tezlashuvi sharoitida xodim kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablarning transformatsiyasi ko‘rib chiqiladi. Mualliflar kompetensiyalar evolyutsiyasiga nazariy sharh hamda ochiq vakansiya ma’lumotlari asosida talab yuqori bo‘lgan ko‘nikmalarni amaliy tahlil qiladi. Tadqiqotda vakansiya agregatorlari va ochiq ma’lumotlar to‘plamlari (Kaggle, HH) dan foydalanilgan. Miqdoriy tahlil doirasida eng ko‘p uchraydigan hard va soft skills aniqlanib, so‘nggi yillardagi tendensiyalar kuzatilgan hamda raqamli texnologiyalarning ish beruvchilar talablari tuzilmasiga ta’siri aniqlangan. Olingan natijalar kompaniyalarning HR strategiyalarini rivojlantirishning asosiy yo‘nalishlarini belgilashga hamda o‘qitish va xodim tanlash tizimlarini moslashtirish bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqishga imkon beradi.</p> <p>Kalit so‘zlar: mehnat bozori, kompetensiyalar, raqamli ko‘nikmalar, hard skills, soft skills, ma’lumotlar tahlili, raqamlashtirish, HR strategiyalari, o‘qitish va rivojlantirish (L&D), moslashuvchanlik.</p> | <p style="text-align: center;">N.Usmanova, A.Suleymanova</p> <p style="text-align: center;">Analysis of in-demand competencies in the Labor Market and their impact on companies’ HR strategies</p> <p>Abstract. This article examines the transformation of competency requirements for employees amid digitalization and accelerating changes in the labor market. The authors provide a theoretical review of the evolution of competencies and a practical analysis of in-demand skills based on open vacancy data. The study uses data from job aggregators and open datasets (Kaggle, HH). The quantitative analysis identifies the most frequent hard and soft skills, traces trends over recent years, and determines the influence of digital technologies on the structure of employers’ requirements. The results obtained make it possible to outline key directions for the development of companies’ HR strategies and formulate recommendations for adapting training and recruitment systems.</p> <p>Keywords: labor market, competencies, digital skills, hard skills, soft skills, data analytics, digitalization, HR strategies, learning and development (L&D), adaptability.</p> |
|---|---|

ISSN 2091-5187

☞ “СЕРВИС” ☞

Журнал Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти таҳририят
бўлимида нашрга тайёрланди.

10.12.2025 йилда теришга берилди. 16.12.2025 йилда босишга рухсат этилди.
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60x84_{1/8}. “Times” гарнитураси. Офсет
босма усули. Шартли босма табоғи 14,6. Ҳисоб-нашриёт
табоғи 13,75. Адади 100 нусха. Буюртма № 0143А/25

Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг
матбаа бўлимида чоп этилди.
Лицензия № 025316.
Реестр № Х-119112.

Манзил: Самарқанд шаҳри, Шохрух кўчаси, 60-уй.

© Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти, 2025.