



**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В КОНТЕКСТЕ РЕФОРМ РЫНКА ТРУДА УЗБЕКИСТАНА:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ АНАЛИЗ**

PhD Голышева Елена

*Научно-исследовательский институт развития туризма
при Комитете по туризму Республики Узбекистан*

ORCID: 0000-0001-7679-0406

golisheva_elena@mail.ru

Ивонина Наталья

*Научно-исследовательский институт развития туризма
при Комитете по туризму Республики Узбекистан*

ORCID: 0009-0002-2261-4524

ivoninanatalya@yandex.com

Аннотация. В статье рассматриваются профессиональные стандарты как стратегический инструмент трансформации системы подготовки кадров в Республике Узбекистан в условиях реформирования рынка труда. Представлен сравнительный анализ подходов к формированию и применению профессиональных квалификаций в Великобритании, Новой Зеландии, России и Албании. На основе анализа нормативной базы и практики применения стандартов в туристской отрасли Узбекистана выявлены ключевые проблемы и барьеры. Результаты эмпирического исследования позволили определить уровни восприятия профессиональных стандартов среди работодателей и образовательных учреждений, а также обозначить направления институционального развития системы квалификаций. Особое внимание уделяется адаптации международных практик в национальный контекст. На основании проведенного SWOT-анализа сформулированы предложения по совершенствованию механизмов внедрения и актуализации стандартов.

Ключевые слова: Узбекистан, профессиональные стандарты, система квалификаций, управление кадрами, туристская отрасль, международный опыт, национальная модель.

**KADRLARNI SAMARALI BOSHQARISHNING ASOSI SIFATIDA PROFESSIONAL
STANDARTLAR: O'ZBEKISTON MEHNAT BOZORIDA ISLOHOTLAR SHAROITIDA
XALQARO TAQQOSLAMA TAHLIL**

PhD Golisheva Elena

*O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi
Turizmni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti*

Ivonina Natalya

*O'zbekiston Respublikasi Turizm qo'mitasi huzuridagi
Turizmni rivojlantirish ilmiy-tadqiqot instituti*

Annotatsiya. Mazkur maqolada O'zbekiston Respublikasida mehnat bozorini isloh qilish sharoitida kadrlar tayyorlash tizimini transformatsiya qilishda strategik instrument sifatida

professional standartlarning ahamiyati ko'rib chiqiladi. Buyuk Britaniya, Yangi Zelandiya, Rossiya va Albaniya tajribasi asosida professional malakalarni shakllantirish va joriy etishga doir yondashuvlarning taqqoslama tahlili keltirilgan. O'zbekistonda turizm sohasidagi me'yoriy baza va amaliy faoliyat tahlil qilingan holda asosiy muammo va to'siqlar aniqlangan. Empirik tadqiqot natijalariga ko'ra, professional standartlarga nisbatan ish beruvchilar va ta'lim muassasalarining munosabati baholandi hamda milliy malakalar tizimini rivojlantirish bo'yicha yo'nalishlar belgilandi. Xalqaro tajribalarni milliy shart-sharoitlarga moslashtirishga alohida e'tibor qaratilgan. SWOT-tahlil natijalari asosida standartlarni joriy etish va yangilash mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqildi.

Kalit so'zlar: O'zbekiston, professional standartlar, malakalar tizimi, kadrlar boshqaruvi, turizm sohasi, xalqaro tajriba, milliy model.

PROFESSIONAL STANDARDS AS A BASIS FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF LABOR MARKET REFORMS IN UZBEKISTAN: A COMPARATIVE INTERNATIONAL ANALYSIS

PhD Golysheva Elena

*Scientific Research Institute for Tourism Development
under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan*

Ivonina Natalia

*Scientific Research Institute for Tourism Development
under the Tourism Committee of the Republic of Uzbekistan*

Abstract. *This article examines professional standards as a strategic instrument for transforming the workforce training system in the Republic of Uzbekistan amid ongoing labor market reforms. A comparative analysis is presented of approaches to the development and implementation of professional qualifications in the United Kingdom, New Zealand, Russia, and Albania. Based on an analysis of the regulatory framework and the application of standards in Uzbekistan's tourism sector, key challenges and barriers are identified. The results of an empirical study reveal the levels of perception of professional standards among employers and educational institutions, as well as indicate directions for the institutional development of the national qualification system. Particular attention is given to the adaptation of international practices to the national context. Based on a conducted SWOT analysis, recommendations are formulated for improving mechanisms of implementation and updating of professional standards.*

Keywords: *Uzbekistan, professional standards, qualification system, human resource management, tourism sector, international experience, national model.*

Введение.

В условиях стремительных социально-экономических трансформаций особую актуальность приобретает проблема повышения качества подготовки кадров. Для Республики Узбекистан, ориентированной на активную интеграцию в глобальные экономические процессы, переход от формального профессионального обучения к модели, основанной на компетенциях и ориентированной на реальные потребности рынка труда, представляет собой стратегический приоритет. Это обуславливает необходимость формирования прозрачной, гибкой и устойчивой системы профессиональных квалификаций, способной обеспечить подготовку конкурентоспособных специалистов, адаптированных к современным вызовам и требованиям отраслей.

Существенный импульс институциональному оформлению данной системы был придан Указом Президента Республики Узбекистан от 6 сентября 2019 года № УП-5812 (2019) «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы

профессионального образования», в котором определена задача по формированию Национальной системы квалификаций, охватывающей все уровни образования и ориентированной на экономические потребности. На нормативно-правовом уровне данный процесс был закреплён Постановлением Кабинета Министров № 287 от 15 мая 2020 года (Постановление, 2020), утвердившим порядок разработки, экспертной оценки, согласования и внедрения профессиональных стандартов.

Актуальность внедрения профессиональных стандартов (далее – ПС) в Узбекистане обусловлена необходимостью синхронизации требований к квалификациям с изменяющейся структурой занятости, внедрением новых технологий и необходимостью повышения производительности труда. Особенностью национального подхода является разработка стандартов не по конкретным должностям, а по видам профессиональной деятельности, что исключает дублирование трудовых функций и обеспечивает гибкость применения стандартов в межотраслевом контексте.

Методологическая и организационная основа формирования ПС обеспечивается Министерством занятости и сокращения бедности в сотрудничестве с Институтом развития Национальной системы квалификаций. Это способствует согласованности между системой образования, требованиями рынка труда и процедурами оценки квалификаций (Постановление, 2024).

Настоящее исследование направлено на анализ структуры ПС, описание механизма его внедрения, а также на сравнительную оценку международных практик в данной сфере с целью адаптации лучших решений в контексте Узбекистана.

Обзор литературы.

Современные ПС формируются на основе теоретических разработок в области управления человеческими ресурсами, компетентностного подхода и экономики труда, что позволяет интегрировать их в стратегические и практические механизмы развития национальной квалификационной системы.

С точки зрения управления персоналом, ПС рассматриваются как инструмент стратегического планирования и развития трудового потенциала. В трудах таких авторов, как Armstrong (2014), Vohall (2011) и Ulrich (1997), подчёркивается значимость систематизации требований к профессиональным функциям и компетенциям, способствующей повышению эффективности подбора, мотивации, оценки и карьерного роста работников. Таким образом, ПС становятся опорной платформой для интеграции образовательных результатов с кадровыми стратегиями предприятий.

Компетентностный подход в профессиональном образовании, представленный в работах Boyatzis (1982), Spencer и Spencer (1993), а также Cheetham и Chivers (2005), акцентирует внимание на практической применимости знаний, умений и личностных характеристик. Согласно этим моделям, компетенция представляет собой совокупность поведенческих, когнитивных и мотивационных компонентов, что находит прямое отражение в структуре современных ПС.

Важным источником методологической поддержки служат международные разработки в сфере экономики труда и квалификационных рамок, подготовленные CEDEFOP, ETF и MOT (OECD, 2005; CEDEFOP, 2023; ETF, 2021; ILO, 2015). Указанные организации формируют принципы структурирования квалификаций, классификаций профессий и создания независимых систем сертификации, обеспечивая при этом мобильность, прозрачность и сопоставимость квалификаций в международном контексте.

Отметим, что на сегодняшний день в Республике Узбекистан отсутствует комплексный теоретико-методологический подход к разработке и исследованию профессиональных стандартов. Существующие инициативы преимущественно

ограничены нормативно-правовыми и административными аспектами, в то время как научное обоснование роли стандартов в системе подготовки кадров и управления человеческими ресурсами остаётся фрагментарным. Это указывает на необходимость развития научной базы, ориентированной на междисциплинарный анализ и адаптацию международных подходов к национальным условиям.

Методология исследования.

Исследование базируется на междисциплинарном подходе, сочетающем элементы теоретического анализа и эмпирических наблюдений. В рамках работы был проведён контент-анализ ключевых нормативных актов Республики Узбекистан, регламентирующих развитие системы профессиональных стандартов. Использован сравнительный анализ моделей квалификаций Великобритании, Новой Зеландии, России и Албании, что позволило выявить институциональные особенности и определить направления развития национальной модели. Эмпирическая база исследования была дополнена результатами экспертных интервью с представителями Научно-исследовательского института развития туризма, образовательных организаций и туристского сектора. В целях оценки потенциала и рисков текущей модели ПС был проведён SWOT-анализ.

Анализ и обсуждение результатов.

Для оценки эффективности применения ПС в управлении человеческими ресурсами в контексте реформирования рынка труда Республики Узбекистан необходимо, прежде всего, уточнить содержание самого понятия «профессиональный стандарт», а также определить ключевые направления его применения в практике регулирования труда, образования и кадровой политики.

Что такое профессиональный стандарт?

ПС представляет собой нормативный документ, в котором системно изложены требования к содержанию профессиональной деятельности, необходимому уровню образования, а также условиям допуска к выполнению трудовых функций по конкретной профессии. Он формируется на основе компетентностного подхода и разрабатывается в разрезе определённого вида профессиональной деятельности с привязкой к соответствующей группе занятий в соответствии с Классификатором профессий (КОДП). Стандарт включает в себя карту профессии, где взаимосвязаны ключевые трудовые функции, конкретные трудовые действия, соответствующие знания, умения и профессиональные компетенции. Таким образом формируется модель квалифицированного специалиста, соответствующего требованиям рынка труда.

Документ также содержит перечень возможных наименований должностей, сгруппированных по уровням квалификации и сложности выполняемых работ, что облегчает работу работодателей при подборе персонала, формировании штатного расписания, распределении трудовых функций, а также при проведении оценки рабочих мест на соответствие условиям труда и положениям законодательства (в том числе при наличии вредных и/или опасных факторов производственной среды).

Основные области применения ПС представлены в таблице 1.

Процесс внедрения профессиональных стандартов в организациях Республики Узбекистан

На текущем этапе переход к повсеместному применению ПС в Узбекистане остаётся незавершённым. Несмотря на активное развитие нормативно-методической базы, в практике управления персоналом всё ещё сохраняется широкое использование традиционных справочников, таких как Классификатор основных должностей работников (КОДП), а также ведомственные инструкции, разработанные до внедрения новой квалификационной политики.

Таблица 1

Область применения	Конкретные функции и направления использования
Образование и подготовка кадров	– Формирование содержания образовательных программ (техникумы, колледжи, вузы) – Разработка модулей и курсов повышения квалификации – Основа дуального и практико-ориентированного обучения
Подбор и наём персонала	– Формирование требований к вакансиям – Сопоставление компетенций соискателя с профилем профессии – Поддержка адаптации новых работников
Управление персоналом на предприятии	– Разработка должностных инструкций и моделей компетенций – Построение систем мотивации и карьерного роста – Определение потребности в обучении и развитии
Оценка и аттестация работников	– Внутренняя и внешняя оценка квалификаций – Сертификация, профэкзамены, портфолио – Принятие решений по карьерным изменениям
Нормативные и тарифные документы	– Установление тарифных ставок, льгот и разрядов – Оценка условий труда – Соответствие требованиям законодательства и охраны труда
Прогнозирование и планирование	– Анализ рынка труда и квалификационного дефицита – Разработка отраслевых и национальных кадровых стратегий

Источник: авторская разработка.

При этом нормативное регулирование порядка перехода организаций к обязательному применению ПС пока недостаточно полно урегулировано. В отличие от ряда зарубежных стран, законодательство Узбекистана не устанавливает чётких процедур или сроков, обязательных для всех субъектов хозяйствования. Это создает ситуацию, в которой темпы внедрения ПС зависят от уровня организационной зрелости, инициативности руководства и отраслевых особенностей.

Международный опыт: сравнительный анализ

Для выявления сильных и слабых сторон существующей модели в Узбекистане целесообразно обратиться к международному опыту. Сравнительный анализ с рядом стран – в частности, с Великобританией, Новой Зеландией, Российской Федерацией и Республикой Албании – позволяет более объективно оценить текущий уровень развития национальной системы профессиональных квалификаций, выявить институциональные и методологические различия, а также определить перспективные направления адаптации и модернизации с учётом успешных зарубежных практик.

Анализ международного опыта целесообразно начать с рассмотрения моделей стран, представляющих различные подходы к разработке и внедрению ПС.

Великобритания демонстрирует одну из наиболее гибких и развитых систем квалификаций, основанную на тесном взаимодействии с бизнес-сообществом. Ведущую роль здесь играют отраслевые советы по профессиональным стандартам (Sector Skills Councils), а также независимые центры сертификации. Стандарты разрабатываются по принципу модуляции, что позволяет адаптировать их под конкретные требования работодателей. Особенностью британской модели является наличие Национальной квалификационной рамки (RQF), охватывающей все уровни образования и обеспечивающей преемственность в профессиональном развитии¹.

¹ Institute for Apprenticeships and Technical Education (IfATE). Available at: <https://www.instituteforapprenticeships.org>

Российская Федерация реализует централизованную модель, где ключевым актором выступает Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям. ПС разрабатываются по видам профессиональной деятельности и утверждаются Министерством труда и социальной защиты. Особенностью российской системы является широкое вовлечение профессиональных сообществ и отраслевых экспертных групп. Вместе с тем сохраняются проблемы нормативной перегруженности и бюрократизации процедур, что может замедлять внедрение стандартов в практику предприятий².

Таблица 2

Критерий	Узбекистан	Великобритания (UK)	Россия	Новая Зеландия (NZ)	Албания
Подход	Компетентностный, на основе трудовых функций	Компетентностный, outcomes-based	Трудовая функция + компетенции	Компетентностный, основанный на единицах результатов обучения	Компетентностный, в рамках Европейской рамки квалификаций (EQF)
Ответственные органы	Комитет по туризму, Минтруд, НИИ развития туризма	Институт профессионального развития (IfATE), Секторные советы	Минтруд РФ, Национальный совет по профквалификациям (НСПК)	NZQA, Industry Training Organisations (ITOs)	Национальное агентство по квалификациям (NAQ), Министерство образования
Роль бизнеса	Ограниченная, но усиливается	Ведущая — работодатели формируют содержание	Представлены в разработке и аккредитации	Активное участие отраслей и работодателей	Присутствует, но ограничена; развиваются отраслевые советы
Структура стандарта	Трудовые функции, компетенции, знания, умения, условия труда	KSBs (Knowledge, Skills, Behaviours), job role-based	Функции, действия, компетенции, индикаторы результата	Units of Competency (LOs, performance criteria, context)	Learning outcomes, компетенции, уровни, соответствие EQF
Процедура утверждения	Институт → Комитет → Отраслевой совет → Минтруд → Реестр	Через IfATE, публичное обсуждение, парламентский надзор	Через НСПК, Минтруд, включение в Нацреестр	Через NZQA и ITOs, согласование с секторами	NAQ согласовывает с министерствами, утверждение через Министерство образования
Интеграция в образование	Частичная, усиливается через обновление программ	Полная интеграция в T Levels, Apprenticeships и др.	Через ФГОС, профстандарты используются в формировании программ	Непосредственная связь с квалификационными уровнями и сертификатами	Переход к полной интеграции в VET-программы (среднее профобразование)
Мониторинг и обновление	Платформа мониторинга и реестр в разработке	Постоянный цикл пересмотра стандартов и квалификаций	Обновление через профсообщества, общественную аккредитацию	Регулярный пересмотр под эгидой NZQA и ITOs	Пересмотр на основе анализа рынка труда и рекомендаций EU/ETF

Источник: авторская разработка.

² National Council for Professional Qualifications under the President of the Russian Federation. Available at: <https://nspkrf.ru>.

Новая Зеландия отличается высоким уровнем интеграции ПС в систему образования благодаря национальной квалификационной рамке (New Zealand Qualifications Framework, NZQF). Стандарты описываются в терминах ожидаемых результатов обучения и формируют основу для разработки учебных программ, сертификации и независимой оценки квалификаций. Одним из важных элементов является ориентация на результат и прозрачность процедур оценки. Такая модель способствует мобильности рабочей силы и признанию квалификаций как на национальном, так и международном уровне³.

Республика Албания, находясь в процессе трансформации и интеграции с Европейским союзом, активно адаптирует квалификационные подходы ЕС. В стране формируется национальная рамка квалификаций, поддерживаемая Европейским фондом обучения (ETF) и другими международными институтами. Преимуществом модели Албании является её открытость к внедрению европейских стандартов и готовность к институциональному обновлению. Однако ограниченные административные и кадровые ресурсы, а также слабая координация между субъектами системы квалификаций, сдерживают темпы реформ⁴.

Республика Узбекистан демонстрирует устойчивое стремление к институционализации ПС и формированию Национальной системы квалификаций. На нормативном уровне система поддержана Указом Президента №УП-5812 (2019), Постановлением Президента № ПП-345 (2024) и Постановлением Кабинета Министров №287 (2020), определяющими порядок разработки и внедрения стандартов. Особенностью узбекского подхода является ориентация на виды профессиональной деятельности, а не конкретные должности, что способствует универсальности применения стандартов. Вместе с тем сохраняются такие проблемы, как ограниченное участие частного сектора, слабая интеграция с системой оценки квалификаций и недостаточная осведомлённость кадровых специалистов.

В таблице 2 представлен сравнительный анализ систем разработки ПС.

Как видно из таблицы 2, Албания, как страна-кандидат в ЕС, активно внедряет подходы Европейской рамки квалификаций (EQF), но сталкивается с ограниченной вовлечённостью бизнеса и институциональными вызовами. По уровню зрелости систем, Великобритания и Новая Зеландия демонстрируют наиболее устойчивые и гибкие модели. Россия опирается на централизованный нормативный подход, в то время как Албания – на европейские практики, но с переходной спецификой. Узбекистан движется в сторону международных стандартов, но нуждается в укреплении механизмов обновления и расширения участия работодателей.

В таблице 3 представлен сравнительный SWOT-анализ систем профессиональных стандартов в Узбекистане, Великобритании, России, Новой Зеландии и Албании, который выявляет сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с разработкой и применением профессиональных квалификаций в указанных странах.

Таким образом, анализ международного опыта показывает, что устойчивость и эффективность национальных систем квалификаций обеспечиваются институциональной гибкостью, активным участием работодателей, прозрачными процедурами оценки и регулярным обновлением стандартов в соответствии с меняющимися требованиями рынка труда. Узбекистану в этом контексте предстоит не только адаптация международных подходов, но и развитие собственной модели, учитывающей специфику национальной экономики и секторальные приоритеты.

³ New Zealand Qualifications Authority (NZQA). Available at: <https://www.nzqa.govt.nz>.

⁴ European Training Foundation. Albanian Qualifications Framework. Available at: <https://www.etf.europa.eu/en/projects/albanian-qualifications-framework>

Таблица 3

	Узбекистан	Великобритания (UK)	Россия	Новая Зеландия (NZ)	Албания
Сильные стороны	Регуляторная база, новая методология, рост охвата	Практичность, гибкость, бизнес-центричность	Централизованность, масштаб, законодательное закрепление	Прозрачность, модульность, участие отраслей	Европейская интеграция, международная поддержка
Слабые стороны	Бизнес-сообщество не включено, слабая интеграция с образованием	Высокая стоимость и сложность управления	Бюрократия, ограниченная адаптивность	Ограниченность охвата неформального сектора	Слабая институциональность, низкая вовлечённость бизнеса
Возможности	Национальный реестр квалификаций; расширение дуального образования; укрепление связи с работодателями	Экспорт квалификационной рамки; развитие программ профессиональной переподготовки	Интеграция с системой образования; развитие независимой системы оценки квалификаций.	Международное партнёрство в сфере образования; развитие гибких моделей обучения	Согласование системы квалификаций с нормами ЕС; модернизация профессионального образования
Угрозы	Сопротивление со стороны работодателей; нехватка квалифицированной рабочей силы; несоответствие учебных программ профессиональным стандартам.	Политическая и экономическая нестабильность (например, Brexit); ограниченность финансирования	Отраслевая стагнация; низкая мотивация работодателей к внедрению стандартов	Изменения в миграционной политике; нехватка ресурсов в сельских регионах	Политическая нестабильность; слабая система обеспечения качества.

Источник: авторская разработка.

Практические проблемы применения профессиональных стандартов в туристской отрасли Узбекистана

Несмотря на нормативное оформление системы ПС и активное продвижение их в секторе туризма, на практике предприятия сталкиваются с рядом трудностей, затрудняющих их внедрение в управленческие и кадровые процессы.

1. Низкий уровень информированности персонала

Одной из ключевых проблем остаётся ограниченное понимание сути и целей ПС у работников туристской сферы. Во многих гостиницах, турагентствах и службах сопровождения стандарт воспринимается как формальный документ, не имеющий отношения к повседневной практике. Это приводит к искажённому восприятию ПС как административного давления.

Например, в одном из опрошенных гостиничных комплексов Ташкента при внедрении профессионального стандарта «Администратор гостиницы» сотрудники фронт-офиса заявили, что не видят отличий между «новыми требованиями» и тем, что они и так делают ежедневно. При этом выяснилось, что многие из них не соответствуют уровню образования, предусмотренному стандартом, и не владеют необходимыми soft skills (навыки клиентского сервиса, работа с конфликтами, базовое знание иностранных языков), что подтверждает разрыв между реальной практикой и нормативными ожиданиями.

2. Совмещение должностных функций

Распространённая практика в туризме – совмещение обязанностей, особенно в малых компаниях. Так, один и тот же сотрудник может одновременно выполнять функции гида-переводчика, туроператора и логиста. Это затрудняет применение

стандартов, поскольку в действующей методологии не всегда ясно, как учитывать квалификационные требования по совмещённым позициям.

В одном из частных туристских агентств Самарканда менеджер по приёму туристов также исполняет обязанности экскурсовода и гида-переводчика. Согласно утверждённым профессиональным стандартам, для каждой из этих позиций существуют отдельные квалификационные уровни, трудовые функции и требования к образованию. Вопрос: по какому стандарту аттестовать сотрудника? И как учесть его расширенную занятость при расчёте заработной платы? Подобные ситуации пока остаются вне правового и методического регулирования.

3. Недоверие к применимости стандартов

Отдельные представители частного сектора высказывают сомнение в применимости стандартов к быстро меняющимся условиям рынка. В частности, владельцы малых отелей и гостевых домов в Бухарской и Хорезмской областях считают внедрение ПС «избыточным» для своей деятельности. Среди аргументов – высокая текучесть кадров, невозможность привлечения персонала с формально подходящей квалификацией и ограниченные финансовые ресурсы на обучение.

Отношение субъектов туризма к профессиональным стандартам

Для оценки степени восприятия и внедрения ПС в практике управления кадрами в туристской отрасли и образовательной системе Республики Узбекистан Научно-исследовательским институтом развития туризма было проведено эмпирическое исследование. Основной целью опроса стало выявление уровня институционализации ПС, а также анализ барьеров и факторов, влияющих на их принятие ключевыми стейкхолдерами.

Выборка включала **100** представителей организаций туристского бизнеса и **80** представителей образовательных учреждений, включая техникумы, высшие учебные заведения и негосударственные образовательные организации. Репрезентативность выборки обеспечила возможность объективного анализа различий в восприятии профессиональных стандартов между работодателями и образовательным сектором (Рис. 1).

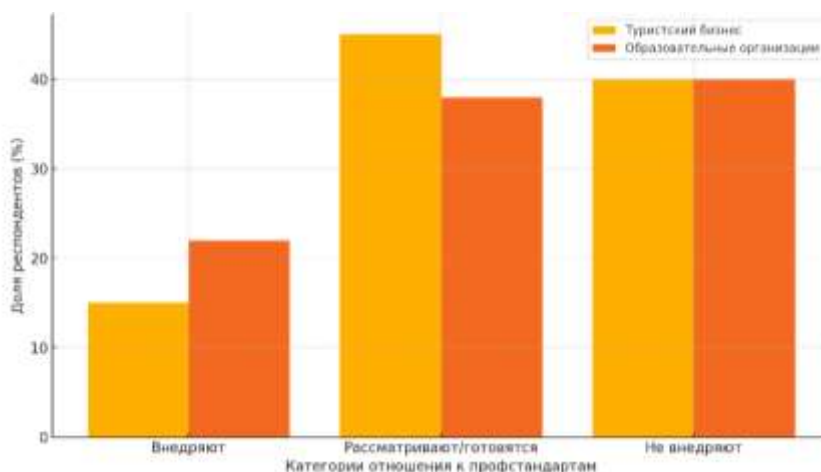


Рисунок 1. Отношение к внедрению профессиональных стандартов в сфере туризма

Результаты опроса показали наличие существенной дифференциации в подходах к использованию ПС. Так, только **15%** представителей туристского бизнеса и **22%** образовательных организаций отметили, что уже внедряют профессиональные стандарты в повседневную практику. Это указывает на формирование устойчивого сегмента участников, которые осознают ценность стандартов как инструмента

структурирования требований к персоналу и синхронизации образовательных программ с запросами рынка труда.

Одновременно, значительная доля респондентов – **45%** туристских компаний и **38%** образовательных учреждений – находятся на стадии рассмотрения или подготовки к внедрению стандартов. Этот показатель свидетельствует о высоком потенциале расширения сферы применения профессиональных стандартов при условии усиления методического и нормативного сопровождения со стороны государственных органов и профильных институтов.

Особое внимание заслуживает факт, что **40%** представителей обеих групп выразили скептицизм или отрицательное отношение к целесообразности внедрения ПС. Среди причин были названы: отсутствие прозрачных механизмов оценки эффективности стандартов, трудности с адаптацией под специфику отдельных предприятий, а также слабая нормативная и координационная поддержка на местах.

Полученные результаты позволили выделить ключевые направления дальнейшей работы:

- необходимость институционального укрепления системы методического сопровождения внедрения стандартов;

- разработка мер стимулирования участия бизнеса, включая налоговые и организационные преференции;

- формирование гибких, адаптируемых моделей стандартов, учитывающих отраслевые особенности и уровень развития организации.

Таким образом, ПС в Узбекистане выступают не только как инструмент регулирования квалификационных требований, но и как механизм интеграции интересов образования, бизнеса и государства в контексте реализации Национальной системы квалификаций. Их дальнейшее развитие требует комплексного подхода, сочетающего нормативную, организационную и образовательную координацию.

Выводы и предложения.

Проведённое исследование показало, что Республика Узбекистан демонстрирует устойчивую институциональную динамику в сфере формирования и внедрения системы ПС. Внедрение нормативной базы, поддержанной на уровне указов и постановлений Президента и Кабинета Министров, свидетельствует о политической воле к модернизации кадровой политики в соответствии с требованиями современной экономики. Вместе с тем, на практике процесс применения ПС сопровождается рядом структурных барьеров, включая слабую интеграцию с системой оценки квалификаций, ограниченное участие работодателей и недостаточную информированность специалистов.

Сравнительный анализ международного опыта (на примере Великобритании, Новой Зеландии, России и Албании) позволил выделить ключевые элементы успешных моделей: активное вовлечение бизнеса, гибкость процедур адаптации стандартов к различным секторам экономики, а также прозрачность и результативность механизмов квалификационной оценки. Указанные элементы могут быть адаптированы в национальный контекст Узбекистана с учётом отраслевых особенностей.

Анализ туристской отрасли выявил ключевые проблемы: низкий уровень информированности персонала, распространённость совмещения должностей и скептицизм в отношении применимости стандартов. Эмпирические данные подтвердили разрыв между нормативными установками и практикой, что указывает на необходимость усиления методической и организационной поддержки.

В целях повышения эффективности функционирования системы профессиональных квалификаций в Узбекистане представляется целесообразным реализация следующих мер:

- ✓ разработка отраслевых методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов, с фокусом на туристский сектор;
- ✓ усиление информационно-методической поддержки предприятий, в том числе через обучение специалистов по управлению персоналом;
- ✓ внедрение гибких моделей применения ПС, адаптированных под условия малых и средних предприятий;
- ✓ создание механизмов оценки эффективности внедрения стандартов, а также их интеграции с программами профессионального образования;
- ✓ стимулирование участия работодателей в развитии системы квалификаций посредством экономических и организационных преференций.

В завершении отметим, что ПС обладают потенциалом стать эффективным инструментом согласования потребностей образования и рынка труда, однако для этого требуется устранение выявленных ограничений и адаптация лучших международных практик с учётом национального контекста.

Лумепатупа/Reference:

Armstrong M. (2014) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 720 p. // <https://sciarium.com/file/127087>.

Boxall P., Purcell J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 392 p.

Boyatzis R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons., 320 p.

CEDEFOP (2023). *European Qualifications Framework (EQF)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-qualifications-framework-eqf>.

Cheetham G., Chivers G. (2005) *Professions, Competence and Informal Learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 256 p.

European Training Foundation (ETF) (2021). *National Qualifications Frameworks: Guidelines for Developing and Implementing*. Turin: ETF. Available at: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources>.

International Labour Organization (ILO) (2015). *Guidelines for the Development of Regional and National Qualification Frameworks*. Geneva: ILO. Available at: <https://www.ilo.org>.

OECD (2005). *The Definition and Selection of Key Competencies: Executive Summary*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>.

Spencer L.M., Spencer S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons. 384 p.

Ulrich D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press. 304 p.

Постановление (2020) Кабинета Министров «О мерах по организации деятельности Национальной системы развития профессиональной квалификации, знаний и навыков в Республике Узбекистан» от 15 мая 2020 г. №287 // <https://lex.uz/docs/4814157>.

Постановление (2024) Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию Национальной системы квалификаций Республики Узбекистан» от 30.09.2024 г. № ПП-345 // <https://lex.uz/ru/docs/7132771>.

Указ (2019) Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему совершенствованию системы профессионального образования» от 6 сентября. №УП-5812 // <https://lex.uz/docs/4500929>.