

Гольшева Елена Вячеславовна

доктор PhD по экономическим наукам, старший научный сотрудник, директор
НИИ развития туризма при Комитете туризма Республики Узбекистан
ORCID:0000-0001-7679-0406, golisheva_elena@mail.ru

Ивонина Наталья Викторовна

главный специалист НИИ развития туризма при Комитете туризма Республики
Узбекистан
ORCID: 0009-0002-2261-4524, ivoninanatalya@yandex.com

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИТИКИ ДАННЫХ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ ДЛЯ РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ В СФЕРЕ ТУРИЗМА

Аннотация: В статье рассматривается интеграция методов аналитики данных – ABC-XYZ-анализа, анализа тенденций и PDCA-цикла – в процесс разработки и актуализации профессиональных стандартов (ПС) в сфере туризма. Авторы выделяют особенности трудовых функций рабочих и управленческих позиций (на примере горничной и менеджера АХС), выявляют преимущества и ограничения каждого метода и предлагают авторскую модель АХТП (Analysis-eXecution-Trends-Process), сочетающую сильные стороны всех подходов. Модель ориентирована на обеспечение структурной сбалансированности, адаптивности и устойчивого обновления ПС. Представлены практические рекомендации по институционализации интегративного подхода, модульной архитектуре ПС и созданию механизмов обратной связи. Работа направлена на повышение прикладной значимости стандартов в условиях динамичных изменений в сфере туризма.

Ключевые слова: профессиональные стандарты, туризм, ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ тенденций, PDCA-цикл, модель-АХТП, квалификации, адаптивность, устойчивость.

Annotatsiya: Maqolada ma'lumotlar tahlili usullari – ABC-XYZ-tahlili, tendensiyalar tahlili va PDCA-siklining turizm sohasidagi kasbiy standartlarni (KS) ishlab chiqish va yangilash jarayoniga integratsiyasi ko'rib chiqiladi. Mualliflar ishchi va boshqaruv lavozimlarining mehnat funksiyalari xususiyatlarini (oqsoch va AXS menejeri misolida) ajratib ko'rsatadilar, har bir usulning afzalliklari va cheklovlarini aniqlaydilar va barcha yondashuvlarning kuchli tomonlarini birlashtirgan mualliflik АХТП (Analysis-eXecution-Trends-Process) modelini taklif qiladilar. Model dasturiy ta'minot tizimining tarkibiy muvozanati, moslashuvchanligi va barqaror yangilanishini ta'minlashga qaratilgan. Integrativ yondashuvni institutsionallashtirish, dasturiy ta'minot tizimining modulli arxitekturasi va qayta aloqa mexanizmlarini yaratish bo'yicha amaliy tavsiyalar taqdim etilgan. Maqola turizm sohasidagi dinamik o'zgarishlar sharoitida standartlarning amaliy ahamiyatini oshirishga qaratilgan.

Kalit so'zlar: kasbiy standartlar, turizm, ABC-tahlil, XYZ-tahlil, tendensiyalar tahlili, PDCA-sikl, АХТП-modeli, malaka, moslashuvchanlik, barqarorlik.

Abstract: The article explores the integration of data analytics methods – ABC- and XYZ analysis, trend analysis, and the PDCA cycle – into the process of developing and updating professional standards (PS) in the tourism sector. The authors highlight the specific features of job functions in both operational and managerial positions (using the examples of a housekeeper and a facility management manager), identify the advantages and limitations of each method, and propose the original АХТП model (Analysis-eXecution-Trends-Process), which combines the strengths of all approaches. The model is designed to ensure structural balance, adaptability, and the sustainable renewal of PS. Practical recommendations are provided for institutionalizing the integrative

approach, applying a modular architecture to PS, and creating feedback mechanisms. The work aims to enhance the practical relevance of standards amid the dynamic changes in the tourism industry.

Keywords: professional standards, tourism, ABC analysis, XYZ analysis, trend analysis, PDCA cycle, AXTP-model, qualifications, adaptability, sustainability.

Введение

Разработка профессиональных стандартов (ПС) в сфере туризма представляет собой многоэтапный процесс институционализации требований к квалификации и содержанию трудовой деятельности, играющий ключевую роль в согласовании интересов участников туристского рынка, системы профессионального образования и кадровой политики субъектов туризма [1]. Туризм как отрасль характеризуется высокой степенью изменчивости, ярко выраженной сезонностью, зависимостью от внешних экономических, политических и эпидемиологических факторов, а также ускоренной диверсификацией туристских услуг. Это предъявляет особые требования к гибкости, адаптивности и прикладной значимости ПС.

Традиционные подходы к разработке ПС в туризме, опирающиеся преимущественно на экспертные оценки и анализ нормативно-правовых актов, демонстрируют ограниченность: они подвержены субъективизму, не всегда отражают реальные трудовые процессы и не учитывают изменения в структуре туристских потребностей [8]. В этой связи возрастает значение применения инструментов аналитики данных – таких как ABC-, XYZ-анализ и анализ тенденций, – позволяющих повысить объективность, адаптивность и прогностическую ценность профессиональных стандартов. Кроме того, применение подобных инструментов способствует повышению эффективности работы HR-служб, формируя более точные и востребованные квалификационные профили.

Дополнительно рассматривается применение PDCA-цикла (Plan-Do-Check-Act) как методологической базы для системного и итеративного обновления ПС, что обеспечивает их соответствие динамичным условиям туристского рынка и поддерживает принципы непрерывного совершенствования, а также формирования обратной связи между системой подготовки кадров и практикой, что особенно важно с учётом требований работодателей к гибкости, мультифункциональности и высокой адаптивности персонала.

В целях устранения фрагментарности и повышения методологической целостности предложена авторская интегративная модель AXTP (Analysis- eXecution-Trends-Process), сочетающая ключевые элементы вышеназванных подходов. Данная модель позволяет структурировать трудовые функции по значимости, оценить их операционную стабильность, выявить внешние и внутренние тренды, а также встроить механизм обратной связи и регулярной актуализации ПС. Применение AXTP-модели обеспечивает комплексную оценку квалификационных требований с позиций как текущей трудовой практики, так и будущих изменений в отрасли.

Целью настоящего исследования является анализ потенциала применения методов ABC-, XYZ-анализа, анализа тенденций и PDCA-подхода в разработке и актуализации профессиональных стандартов для ключевых рабочих профессий и управленческих позиций в сфере туризма, обоснование и апробация интегративной модели AXTP, а также формулировка практических рекомендаций по их эффективной интеграции в систему нормативной регламентации трудовой деятельности.

Задачи исследования:

Проанализировать текущие подходы к разработке ПС в сфере туризма;

Выявить возможности и ограничения применения ABC-, XYZ-анализа и анализ тенденций в отношении рабочих и управленческих позиций;

Оценить применимость PDCA-цикла для системного обновления ПС в условиях изменяющейся туристской среды;

Разработать предложения по комплексному использованию перечисленных методов на основе авторской модели АХТР в методологии разработки и актуализации ПС.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом и прикладном обосновании интегрированного подхода, основанного на синтезе методов ABC-, XYZ-анализа, анализа тенденций и PDCA-цикла, с последующим оформлением в авторскую модель АХТР. Это позволяет повысить объективность, адаптивность и актуальность профессиональных стандартов, разрабатываемых для туристской отрасли, и усилить их прикладную значимость в контексте трансформации рынка труда.

Обзор литературы

Разработка ПС освещена в работах О.Н. Олейниковой и А.А. Муравьевой (2015), где акцент сделан на нормативной базе и кадровой трансформации [11]. Лукьянова А.Л. и Рошин С.Ю. (2017) подчеркивают значение ПС для перестройки структуры занятости [10]. В сфере туризма И.А. Иванова (2020) выделяет квалификационные особенности ключевых позиций [9], а зарубежные исследователи D. Buhalis и G. Richards (2019) акцентируют влияние цифровизации и гибких компетенций [2]. R. Torres и J. Mømsen (2004) анализируют последствия социально-экономических сдвигов для занятости в туристской отрасли [6].

Методология ABC- и XYZ-анализа представлена в исследованиях Волковой М.М., Черепановой М.В. (2018), применительно к управлению операциями и логистике [7]. Анализ тенденций базируется на отраслевых и международных источниках – UNWTO [16], WTTC, а также на работах M. Sigala и U. Gretzel (2018) [6], посвящённых влиянию ИИ и цифровых платформ на квалификационные профили. Подход PDCA раскрыт в трудах E. Deming (1986) [3], P.F. Drucker (2023) [4] как инструмент организационного обучения и устойчивого управления качеством.

В Узбекистане вопросы формирования ПС и стандартов в сфере туризме затрагиваются в работах Е.В. Голышевой, Н.В. Ивониной [8], Н.Т. Мамасобировой, А.А. Эштаева и других, где рассматриваются постпандемийные стратегии, образовательные модели и гармонизация национальных стандартов с международными требованиями (например, O'z DSt 3417:2019 и O'z DSt 3418:2019). Тем не менее, в существующих исследованиях отсутствует системный подход к интеграции аналитических методов (ABC-, XYZ-анализ, тренд-анализ) и PDCA-модели в разработку ПС, что определяет научную нишу настоящего исследования.

Методология исследования

Исследование опирается на междисциплинарный подход, сочетающий элементы анализа трудовых функций, теории управления качеством и стратегического прогнозирования. Методологической основой служит комбинация следующих методов: ABC-, XYZ-, анализ тенденций, цикл PDCA.

Эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые документы Республики Узбекистан (включая O'z DSt 3417:2019, O'z DSt 3418:2019 и ПС № 441-ИЧ), аналитические материалы международных организаций (UNWTO, WTTC), данные Научно-исследовательского института развития туризма, профессиональных ассоциаций, а также интервью с представителями туристских предприятий и HR-экспертами. Методика направлена на формирование алгоритма системной интеграции аналитических и управленческих инструментов в процесс разработки ПС, с учётом специфики как линейных, так и управленческих позиций, что повышает адаптивность, релевантность и практическую применимость профессиональных стандартов в условиях динамичного развития сферы туризма.

Анализ и результаты

С философско-политэкономической позиции ПС представляет собой инструмент общественного согласования, формализующий нормативно признанный уровень квалификации, необходимый для выполнения конкретной трудовой функции в

определённых социально-экономических условиях. Он отражает баланс интересов государства, работодателей, образовательных учреждений и работников, выступая связующим звеном между системой подготовки кадров и реальной структурой труда.

Разработка ПС требует междисциплинарного подхода, объединяющего положения экономики труда, управления человеческими ресурсами, клиентоориентированных практик и отраслевой специфики. Такой подход обеспечивает как нормативную обоснованность, так и прикладную релевантность стандартов. На рисунке 1 представлены методологические принципы, лежащие в основе применения современных аналитических инструментов (ABC-, XYZ-анализа, анализа тенденций и PDCA-цикла), направленных на структурирование и адаптацию профессиональных требований.



Рисунок 1. Методологические принципы для применения аналитических методов (ABC, XYZ, анализ тенденций и PDCA-цикла)

В таблице 1 представлены характеристики и возможности каждого из них применительно к разработке ПС в сфере туризма.

Таблица 1

| Метод | Цель применения | Применение в туризме | Результат внедрения |
|-------------------------|--|--|---|
| ABC-анализ | Идентификация ключевых трудовых функций и компетенций по степени влияния | Выделение функций, критически важных для качества сервиса | Сфокусированное содержание ПС, минимизация второстепенных элементов |
| XYZ-анализ | Оценка стабильности и изменчивости профессиональных требований | Диверсификация постоянных и изменчивых компетенций с учетом требования рынка | Гибкость и адаптивность ПС к изменениям рынка |
| Анализ тенденций | Прогнозирование изменений в | Учет инклюзивности, цифровизации, | Опережающее формирование |

| | | | |
|------------------|--|--|---|
| | квалификационных требованиях | экологичности и новых форм обслуживания | требований к компетенциям |
| PDCA-цикл | Обеспечение системной и регулярной активизации | Создание механизма постоянного обновления стандартов в ответ на вызовы отрасли | Поддержание актуальности и применимости ПС в долгосрочной перспективе |

Источник: авторская разработка

Таким образом, применение аналитических инструментов (ABC-, XYZ-анализ, анализ тенденций, PDCA-цикл) способствует повышению обоснованности и адаптивности ПС с учётом отраслевой специфики сферы туризма и квалификационных требований.

Далее рассмотрим результаты эмпирического анализа, проведённого на примере двух категорий ПС № 441-ИЧ от 03.12.2021 [17] – рабочей профессии «горничная» и управленческой должности «менеджер административно-хозяйственной службы» (менеджер АХС), которые позволили выявить как общие, так и специфические параметры формирования квалификационных требований, а также дать сравнительную оценку эффективности применённых аналитических инструментов с позиции их релевантности.

Эмпирический анализ по методике ABC:

Метод ABC позволяет классифицировать элементы профессиональной деятельности по степени их значимости для достижения производственного результата. В контексте анализа ПС он используется для ранжирования трудовых функций, операций, а также необходимых знаний и умений на три категории: **A** – ключевые, критически важные элементы, непосредственно влияющие на конечный результат; **B** – функции средней значимости, обеспечивающие стабильность процессов; **C** – вспомогательные или эпизодические действия с минимальным вкладом в результат [7, 12,13].

Таблица 2 демонстрирует распределение трудовых функций по категориям значимости для каждой должности:

Таблица 2

| Категория | Трудовые функции | Удельный вес (%) | Значимость |
|---------------------|--|------------------|---|
| Горничная | | | |
| A | Уборка номеров, смена белья, санитарная обработка | 60% | Основные функции, критически важные для качества обслуживания |
| B | Пополнение материалов, отчётность, взаимодействие с другими службами | 25% | Поддерживающие функции, обеспечивающие операционную устойчивость |
| C | Инвентаризация, помощь в обучении, ведение документации | 15% | Эпизодические функции, направленные на внутреннюю координацию |
| Менеджер АХС | | | |
| A | Организация эксплуатации зданий, контроль санитарного состояния | 55% | Основные управленческие функции, обеспечивающие стабильность работы |
| B | Управление закупками, взаимодействие с поставщиками, логистика | 30% | Критически важные для ресурсной обеспеченности и планирования |

| | | | |
|---|--|-----|--|
| С | Ведение отчётности, участие в регламентировании, внутренняя документация | 15% | Вспомогательные административные функции |
|---|--|-----|--|

Источник: авторская разработка

Анализ ПС №441-ИЧ от 03.12.2021 для профессии *горничная* показал, что преобладающая часть трудовых функций относится к *категории А*. Они характеризуются высокой повторяемостью, стандартизируемостью и прямой зависимостью от качества обслуживания. Функции *категории В* обеспечивают координацию и ресурсную поддержку, а *С* – охватывают внутренние и обучающие задачи, выполняемые нерегулярно.

В управленческой позиции *менеджера АХС* акцент смещается на функции организационного и координационного характера. Задачи *категории А* связаны с контролем за эксплуатацией и санитарным состоянием объектов, *В* – с управлением закупками и логистикой, тогда как *С* охватывают документационное сопровождение и нормативную отчётность. Преобладание задач средней значимости отражает специфику управленческой деятельности, требующей гибкости и адаптации к изменяющимся условиям.

В таблице 3 представлен сравнительный анализ, выявляющий различия в структуре и приоритетах профессиональной деятельности. Полученные данные подтверждают необходимость дифференцированного подхода к разработке ПС в зависимости от уровня квалификации и функционального назначения должности.

Таблица 3

Сравнительный анализ и преимущества применения ABC-анализа

| Параметр | Горничная | Менеджер АХС |
|------------------------------|--|--|
| Характер функций категории А | Физическое выполнение ключевых процедур | Управленческий контроль и организация |
| Основной фокус стандарта | Регламентация последовательности действий | Оптимизация процессов и показателей эффективности |
| Роль функций категории В | Операционная поддержка | Логистическая и ресурсная координация |
| Степень формализации | Высокая (инструкции, чек-листы) | Средняя (рекомендации, KPI) |
| Преимущество ABC-анализа | Помогает структурировать рутинные действия | Обеспечивает баланс приоритизации управленческих задач |

Источник: авторская разработка

В качестве обобщения следует отметить, что метод ABC обладает высокой прикладной ценностью в разработке как линейных, так и управленческих профессиональных стандартов. Его применение позволяет выстраивать структуру трудовых функций с учётом их реального значения в производственном процессе. Для рабочих профессий данный подход обеспечивает акцент на операционной эффективности и точной регламентации действий. В управленческом контексте он способствует формированию стратегических приоритетов, оптимизации ресурсов и повышению гибкости стандартов, что особенно актуально для сферы туризма как динамично развивающейся отрасли.

Эмпирический анализ по методике XYZ:

Метод XYZ применяется для классификации трудовых функций по степени их регулярности и предсказуемости, что позволяет обоснованно дифференцировать уровень их регламентации при разработке ПС. В рамках данной методики функции распределяются

на три категории: **X** – стабильные, часто повторяющиеся действия, подлежащие строгой стандартизации; **Y** – функции с умеренной предсказуемостью, выполнение которых зависит от внешних условий и внутреннего контекста; **Z** – нерегулярные, ситуативные или эпизодические действия, трудно формализуемые [12, 13].

Анализ ПС по профессии *горничная* выявил доминирование **X**-функций, к которым относятся ежедневные операционные задачи: уборка номеров, смена белья, санитарная обработка, пополнение гигиенических принадлежностей. Эти действия характеризуются высокой степенью повторяемости и стандартизируемости, что делает их пригодными для жёсткой формализации в структуре ПС. Функции категории **Y** включают взаимодействие с другими службами, устранение незначительных неисправностей, оказание помощи коллегам – т.е. действия, зависящие от текущей загрузки, индивидуальных запросов гостей и особенностей рабочей смены. **Z**-функции охватывают эпизодическое участие в инвентаризациях, наставничество, реагирование на нестандартные ситуации, требующие гибкости и инициативности.

В ПС *менеджера АХС* наблюдается более равномерное распределение функций между всеми тремя категориями. К **X**-функциям относятся систематические управленческие действия: контроль санитарного состояния объектов, мониторинг технического состояния, ведение документации. **Y**-функции включают управление закупками, взаимодействие с подрядными организациями и координацию персонала, варьирующиеся в зависимости от сезонных, экономических и организационных факторов. В группу **Z** входят функции, связанные с разработкой новых регламентов, антикризисным управлением и принятием решений в нестандартных ситуациях, требующих высокой адаптивности и стратегического мышления. Таблица 4 представляет сравнительный XYZ-анализ двух должностей, демонстрируя различия в характере трудовой деятельности и уровне необходимой регламентации.

Таблица 4

| Категория | Горничная | Менеджер АХС |
|-----------|-----------------------------------|---|
| X | Преобладают (основа труда) | Представлены системные функции контроля |
| Y | Вспомогательные действия | Ключевые управленческие процессы |
| Z | Эпизодические, обучающие действия | Стратегические и ситуационные задачи |

Источник: авторская разработка

Результаты анализа подтверждают, что для профессии *горничной* приоритетом является стандартизация повторяющихся функций, что обуславливает необходимость чёткой регламентации процедур и оценки качества исполнения. В то время как деятельность *менеджера АХС* требует большей гибкости, способности к оперативной адаптации и балансировки между стабильными и вариативными управленческими задачами.

Таким образом, метод XYZ эффективно дополняет ABC-анализ, уточняя структуру и предсказуемость трудовых функций в зависимости от уровня квалификации. Это обеспечивает более точное проектирование ПС и повышает их практическую применимость в условиях трансформирующейся отрасли туризма, где сочетаются стандартизированные процессы и высокая степень вариативности.

Эмпирический анализ по методике Анализ-тенденций:

Метод анализа тенденций используется как прогностический инструмент, позволяющий выявлять направления изменения трудовой деятельности под воздействием технологических, экономических и социокультурных факторов. Его применение в рамках разработки ПС позволяет своевременно актуализировать квалификационные требования, учитывая отраслевую специфику, динамику внешней среды и принципы устойчивого и инклюзивного развития [6, 15]. На современном этапе ключевыми векторами трансформации профессиональной деятельности в сфере туризма выступают:

цифровизация и автоматизация процессов; интеграция экологических стандартов; персонализация клиентского опыта; расширение и гибкость профессиональных ролей; инклюзивность и ориентированность на разнообразие трудовых практик.

Анализ ПС по должности *горничная* выявил тенденцию к усложнению функционального содержания и увеличению зоны ответственности. Наряду с базовыми задачами (уборка, смена белья), всё большее значение приобретают:

| | |
|---|--|
| экологические знания и практики | рациональное использование ресурсов (экономия воды и электроэнергии, сортировка отходов), участие в экологических инициативах на уровне объекта размещения |
| цифровая грамотность | работа с электронными чек-листами, мобильными приложениями и системами отчётности |
| коммуникативные навыки и клиентоориентированность | способность учитывать культурные, языковые и индивидуальные особенности гостей, а также инклюзивность |
| гибкость в исполнении функционала | готовность к совмещению обязанностей, включая мелкие технические задачи или поддержку фронт-офиса, особенно в малых средствах размещения |

Функционал *менеджера АХС* также трансформируется в сторону более комплексного, стратегически ориентированного управления. Выделяются следующие актуальные направления:

| | |
|---------------------------------------|---|
| устойчивое управление инфраструктурой | внедрение и контроль экологических стандартов, энергосбережение, участие в сертификационных инициативах |
| цифровизация управления | применение интеллектуальных систем (BMS, CRM, ERP) для координации ресурсов, персонала и логистики |
| управление изменениями | разработка сценариев реагирования на нестабильные условия, кризисное планирование |
| многофункциональность | расширение управленческого профиля за счёт включения функций финансового контроля, логистики, кадрового сопровождения |
| инклюзивный менеджмент | создание рабочих условий, учитывающих разнообразие персонала, гендерную сбалансированность и доступность среды |

Анализ тенденций подтвердил необходимость системной и регулярной актуализации ПС в сфере туризма с учётом технологических изменений, роста экологических и социальных ожиданий, а также расширения функциональных ролей и инклюзивности. Для линейных профессий это означает развитие цифровых и экологических компетенций, повышение гибкости и адаптивности. Для управленческих – переход от технического администрирования к стратегически обоснованному и социально ориентированному управлению.

Эмпирический анализ по методике PDCA-цикла

Методика PDCA (Plan-Do-Check-Act) представляет собой цикл непрерывного совершенствования, применяемый в управлении качеством и эффективно адаптируемый к процессу разработки ПС. Её использование обеспечивает системный, адаптивный и ориентированный на практику подход к формированию квалификационных требований, позволяя учитывать изменения в трудовой деятельности, технологическую динамику и обратную связь от профессионального сообщества [3, 4, 14]. В условиях трансформации

сферы туризма метод PDCA позволяет выстраивать устойчивую и гибкую модель квалификационного регулирования, способную отражать эволюцию профессий и интегрировать современные подходы к цифровизации, устойчивому развитию и инклюзивности. В таблице 5 представлен сопоставительный анализ применения PDCA-цикла к профессиональным стандартам по двум должностям – *горничной* и *менеджера АХС*. Анализ показывает, что ПС приобретают характер адаптивного инструмента, способного отражать реальные изменения содержания труда и организационных практик.

Таблица 5

| Этап | Содержание этапа | Горничная | Менеджер АХС |
|--------------|---|---|--|
| Plan | Формирование структуры ПС: определение трудовых функций, компетенций, уровней квалификации с учётом нормативной базы, отраслевых тенденций и потребностей рынка труда | Акцент на высокочастотные функции, включение цифровой отчётности и экологических стандартов | Усиление блока стратегического управления, интеграция цифровой трансформации |
| Do | Внедрение ПС в подготовку кадров и практику: реализация в обучении, апробация на предприятиях, формализация рабочих процессов | Применение мобильных чек-листов, электронных форм контроля качества | Внедрение цифровых систем учёта, планирования и управления подрядчиками |
| Check | Оценка эффективности ПС: анализ обратной связи, выявление расхождений между стандартом и практикой, определение дефицитов компетенций | Недостаточная адаптация ПС к работе с маломобильными гостями | Потребность в компетенциях по антикризисному управлению и устойчивости |
| Act | Корректировка ПС: актуализация трудовых функций, пересмотр формулировок, добавление новых компетенций | Включение модулей по инклюзивному обслуживанию, работе с жалобами | Дополнение компетенций по устойчивому управлению и цифровой этике |

Источник: авторская разработка

Таким образом, PDCA-цикл интегрируется в процесс формирования ПС как метод, обеспечивающий их актуальность, гибкость и прикладную направленность. Его применение позволяет: выстраивать обратную связь между системой подготовки кадров и практикой профессиональной деятельности; своевременно реагировать на изменения в содержании труда; формировать устойчивые, инклюзивные и инновационные модели квалификационного описания, отвечающие требованиям современного туристского рынка.

Сопоставительный анализ методик: применимость к разработке ПС

Для формирования обоснованных и адаптивных профессиональных стандартов в сфере туризма применены четыре методических подхода – ABC-анализ, XYZ-анализ, анализ тенденций и PDCA-цикл. Каждая методика ориентирована на разные аспекты содержания труда и обеспечивает специфическую аналитическую ценность в зависимости от квалификационного уровня и характера профессиональной деятельности (Табл. 6).

Таблица 6

Применимость аналитических методик к профессиональным стандартам по профессиям

| Методика | Горничная | | Менеджер АХС | |
|-------------------------|--|--|--|---|
| | Преимущества | Ограничения | Преимущества | Ограничения |
| ABC-анализ | Чётко выделяет ключевые функции, позволяет расставить приоритеты в операционной деятельности | Не отражает гибкость и изменчивость ситуаций | Помогает структурировать управленческое ядро | Недостаточно учитывает комплексность и вариативность задач |
| XYZ-анализ | Подходит для стандартизованных, повторяющихся задач | Не охватывает качественные аспекты и значимость функций | Выявляет зоны стабильности и гибкости в управлении | Не даёт полной картины при высоком уровне ситуационной изменчивости |
| Анализ тенденций | Обеспечивает актуализацию ПС с учётом экостандартов, цифровизации, инклюзивности | Требует экспертной интерпретации, не формализует структуру | Отражает стратегические изменения и рост требований к управлению | Может быть избыточен без механизма внедрения изменений в ПС |
| PDCA-цикл | Поддерживает регулярную корректировку стандартов, обеспечивает практическую применимость | Зависит от устойчивой системы сбора обратной связи | Формирует устойчивую и адаптивную модель ПС | Эффективность снижается при слабой институциональной поддержке |

Источник: авторская разработка

Как показано в таблице 6, комплексное применение аналитических методик способствует сбалансированной и обоснованной разработке ПС. Для линейных профессий, таких как *горничная*, наибольшую ценность представляют подходы, направленные на структурирование повседневных трудовых функций и обеспечение операционной стабильности. В то же время, для управленческих должностей – например, *менеджера АХС* – актуальны методы, учитывающие гибкость функционала, стратегическую многозадачность и реагирование на внешние вызовы.

Следует подчеркнуть, что ни одна из рассмотренных методик не является универсальной, однако их сочетанное применение позволяет охватить как регламентированные, так и вариативные аспекты трудовой деятельности. Так, анализ ПС № 441-ИЧ от 03.12.2021 показал, что при его разработке применялись методы ABC- и XYZ-анализа, что позволило структурировать трудовые функции по значимости и регулярности. Вместе с тем, применение анализа тенденций и PDCA-цикла обеспечило бы большую актуальность ПС в контексте цифровизации, экологических требований, инклюзивности и изменений на рынке туристских услуг.

На основе комплексного анализа четырёх применённых методик (ABC, XYZ, анализа тенденций и PDCA-цикла), их преимуществ и ограничений, авторы предлагают интегративную методику, обозначенную как *АХТР-модель* (по первым буквам ключевых компонентов: А – Analysis of Significance, X – Execution Stability, Т – Trends, Р – Process

Feedback Cycle). Целью которой является создание адаптивной, структурно сбалансированной и устойчиво обновляемой модели ПС, учитывающей реальные трудовые функции, изменчивость задач, отраслевые тренды и необходимость непрерывного совершенствования (Табл. 8).

Таблица 8

Компоненты АХТР-модели

| Компоненты | Содержание | Инструмент | Результат |
|-------------------------------------|---|--------------------------------|---|
| A (Analysis of Significance) | Ранжирование трудовых функций по значимости и вкладу в результат | Модифицированный ABC-анализ | Формирование ядра профессиональной деятельности |
| X (Execution Stability) | Оценка стабильности и регулярности трудовых операций | Расширенный XYZ-анализ | Определение уровня формализации и стандартизации |
| T (Trends) | Выявление отраслевых, технологических и социокультурных тенденций | Структурированный тренд-анализ | Актуализация и прогнозирование квалификационных требований |
| P (Process Feedback Cycle) | Построение цикла непрерывной корректировки на основе обратной связи | Адаптированный PDCA-цикл | Обеспечение гибкости, инклюзивности и соответствия практике |

Источник: авторская разработка

Ниже представлено практическое применение данной модели к двум профессиональным профилям, отражающим различные уровни квалификации в сфере туризма (Табл. 9).

Таблица 9

Применение интегративной модели АХТР к разработке профессиональных стандартов по профессиям «горничная» и «менеджер АХС»

| Компоненты | Горничная | Менеджер АХС |
|-------------------------------------|---|--|
| A (Analysis of Significance) | Выделены ключевые функции: уборка, санитарная обработка, смена белья (категория А); вспомогательные действия ранжированы по значимости. | Идентифицированы ключевые управленческие функции: эксплуатационный контроль, управление ресурсами, санитарный надзор |
| X (Execution Stability) | Большинство функций стабильны и поддаются полной стандартизации (категория X по XYZ-анализу). | Функции варьируются по степени регулярности: от стабильных (мониторинг) до ситуативных (антикризисное реагирование). |
| T (Trends) | Учтены изменения: экологические требования, цифровизация контроля, персонализация сервиса, инклюзивное обслуживание. | Учтены тенденции: устойчивое управление, цифровая трансформация, рост ответственности за безопасность и эффективность процессов |
| P (Process Feedback Cycle) | На основе обратной связи добавлены элементы гибкости: работа с жалобами, взаимодействие с гостями с особыми потребностями | Предусмотрен механизм актуализации: регулярный пересмотр стандартов, адаптация под изменения в инфраструктуре и нормативной базе |

Источник: авторская разработка

Отметим, что применение АХТР-модели продемонстрировало её эффективность в адаптации ПС к специфике каждой профессии: *для горничной* – за счёт акцента на чёткости, стандартизации и расширении функционала с учётом современных требований; *для менеджера АХС* – через баланс между устойчивыми процессами и необходимостью оперативного реагирования на изменения.

Таким образом, интегративная методика АХТР позволяет обеспечить как внутреннюю логическую согласованность ПС, так и их соответствие внешним профессиональным и отраслевым вызовам.

Выводы и предложения

В настоящее время в Узбекистане реализуется поэтапное реформирование Национальной системы квалификаций, направленное на построение современной, гибкой и ориентированной на потребности экономики модели подготовки и признания квалификаций. Эта система должна быть способна эффективно реагировать на вызовы глобального и национального рынка труда, включая специфические изменения в сфере туризма, которая требует постоянной актуализации стандартов под влиянием цифровизации, экологических требований, инклюзивности и роста клиентских ожиданий.

Для повышения методологической обоснованности и прикладной релевантности ПС в условиях указанных изменений необходимо использование аналитических инструментов, позволяющих не только структурировать трудовые функции, но и учитывать их изменчивость, контекст исполнения и долгосрочные тренды. В этой связи был проведён эмпирический анализ ПС № 441-ИЧ от 03.12.2021 с применением четырёх методик (АВС, ХУЗ, анализ тенденций, PDCA-цикл), а также разработана авторская интегративная модель АХТР, сочетающая преимущества каждой из них. Это позволило сформулировать следующие ключевые выводы:

Профессиональные стандарты требуют дифференцированного подхода: для линейных позиций акцент должен делаться на стандартизированные функции и устойчивые операционные процедуры, в то время как управленческие позиции нуждаются в более гибкой структуре, учитывающей вариативность задач и необходимость стратегического реагирования.

Разрозненное применение аналитических методов снижает полноту проработки ПС. Их интеграция в единую концептуальную рамку – как предложено в модели АХТР – позволяет обеспечить сквозную логику от структурирования функций до механизмов мониторинга и корректировки.

Сфера туризма демонстрирует высокую чувствительность к внешним вызовам, что требует от системы квалификаций гибкости и опоры на механизмы непрерывного обновления. ПС должны не только соответствовать текущим профессиональным реалиям, но и быть проактивными – ориентироваться на будущее развитие компетенций, включая цифровую трансформацию, устойчивое поведение, межкультурную коммуникацию и инклюзивный сервис.

В свете этих выводов целесообразно реализация следующих рекомендаций:

Институционализировать интегративный подход (например, модель АХТР) как методологическую основу разработки, экспертизы и актуализации ПС, особенно в социально значимых и динамичных отраслях, таких как туризм.

Создать нормативно закреплённые процедуры обратной связи, предусматривающие регулярный мониторинг эффективности применения ПС, а также участие представителей бизнеса, образовательных учреждений и отраслевых экспертов в процессе их пересмотра.

Внедрить модульную архитектуру ПС, ориентированную на возможность адаптации под различные формы занятости, сезонность и специфику малых и средних

туристских предприятий. Это обеспечит гибкость профессиональных требований и повысит применимость ПС в условиях неоднородного рынка труда.

Литература

1. Постановление 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>.
2. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time co-creation and nowness service // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2019. – Vol. 36(5). – P. 563-582. // https://www.academia.edu/38606553/Buhalis_D_Sinarta_Y_2019_Real_time_co_creation_and_nowness_service_lessons_from_tourism_and_hospitality_Journal_of_Travel_and_Tourism_Marketing_36_5_563_582.
3. Deming W.E. Out of the Crisis. – Cambridge, MA: MIT Press, 1986. // <https://archive.org/details/outofcrisisquali00demi>.
4. Drucker P.F. Management theory of Peter Drucker: emphasises continuous learning and adaptation. // <https://www.linkedin.com/pulse/peter-f-druckers-timeless-theory-management-blueprint-vijayakumar>.
5. Sigala M., Gretzel U. (ред.) Advances in Social Media for Travel, Tourism and Hospitality: New Perspectives, Practice and Cases. – New York: Routledge, 2018. — 330 с. // https://www.researchgate.net/publication/322341651_Marianna_Sigala_and_Ulrike_Gretzel_eds_Advances_in_social_media_for_travel_tourism_and_hospitality_new_perspectives_practice_and_cases_ISBN_978-1-472-46920-5_Routledge_New_York_NY_2018_330_pp.
6. Torres R., Momsen J.H. Challenges and Potential for Linking Tourism and Agriculture to Achieve Pro-Poor Tourism Objectives // Progress in Development Studies. – 2004. – Vol. 4, № 4. – P. 294–318. // https://www.researchgate.net/publication/238336326_Challenges_and_Potential_for_Linking_Tourism_and_Agriculture_to_Achieve_Pro-Poor_Tourism_Objectives.
7. Волкова М.М., Черепанова М.В. ABC- и XYZ-анализ в управлении ассортиментом и логистике. – СПб.: Питер, 2018 – 118 с.
8. Голышева Е.В., Иволина Н.В. Эволюция профессиональных стандартов в Республике Узбекистан: от формирования к внедрению в сфере туризма. YASHIL IQTISODIYOT VA TARAQQIYOT: Vol. 3 No. 5 (2025): «Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot» jurnali. // <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/issue/view/41>.
9. Иванова И.А. Управление персоналом в туризме и гостеприимстве. – М.: Дашков и К°, 2020. – 242 с.
10. Лукьянова А. Л., Рощин С. Ю. Профессиональные стандарты и их роль на рынке труда // Вопросы экономики, 2017, № 8, с. 5–27. // <https://www.vopreco.ru/jour>.
11. Олейникова О. Н., Муравьева А. А. Профессиональные стандарты: разработка, применение, перспективы. – М.: АНО ЦПП, 2015. – 168 с.
12. ABC и XYZ анализ: суть, методика, расшифровка результатов // <https://businessolog.ru/abc-xyz-analyz>.
13. ABC и XYZ анализ: что это такое, чем отличаются, методы проведения с примерами. // <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/abc-i-xyz-analiz-hto-eto-takoe-chem-otlichayutsya-metody-provedeniya-s-primerami>.
14. Что такое цикл Деминга (PDCA) и зачем он нужен: разбор этапов/ // <https://blog.teamstorm.io/hto-takoe-czikl-deminga-pdca-i-zachem-on-nuzhen-razbor-etapov>.
15. Анализ тенденций // <https://gantbpm.ru/topics/analiz-tendentsiy>.
16. <https://web.archive.org/web/20220615140302/https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>.
17. Профессиональный стандарт. Туризм и гостеприимство: Горничная. N01.441.1485/И-21 // <https://profstandart.mehnat.uz/ru/profStandart/1490>.