



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



КАЧЕСТВО ЗАНЯТОСТИ И ДОСТОЙНЫЙ ТРУД В ЦИФРОВОЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УЗБЕКИСТАНА: МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ

Ишанходжаева Дильдора Александровна

соискатель учёной степени доктора экономических наук (DSc),
Ташкентский филиал Российского экономического университета
им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье разработан методологический подход к оценке качества занятости и обеспечению достойного труда в туристической отрасли Узбекистана в условиях цифровизации. Исследовательская проблема обусловлена тем, что ускоренный рост туристского потока и объёма услуг не гарантирует автоматического формирования формальных, устойчивых и качественных рабочих мест. Методология основана на институциональном, трудоэкономическом, сравнительном и структурно-динамическом анализе, а также на интеграции рамок Международной организации труда, Организации экономического сотрудничества и развития и Eurofound. Предложена шестиблочная система оценки, включающая формальность и устойчивость занятости, доход, рабочее время и интенсивность труда, безопасность и психосоциальную среду, развитие навыков, цифровые права и процедурную справедливость. На данных за 2020–2025 годы выявлено значительное опережение динамики туристского потока и номинального выпуска по сравнению с ростом занятости, что обосновывает необходимость двойного критерия результативности «производительность × качество занятости». Научная новизна состоит в отраслевой адаптации категории достойного труда к цифровой туристической среде и переводе её в систему измеримых индикаторов. Практические предложения ориентированы на внедрение отраслевой панели качества занятости, цифрового мониторинга и увязку мер поддержки работодателей с соблюдением трудовых стандартов.

Ключевые слова: качество занятости, достойный труд, туристическая отрасль, цифровизация труда, социально-трудовая устойчивость, качество рабочих мест, цифровые права работника, производительность труда.

O'ZBEKISTONNING RAQAMLI TURIZM SOHASIDA BANDLIK SIFATI VA MUNOSIB MEHNAT: BAHOLASH METODOLOGIYASI VA INSTITUTSIONAL MEKANIZMLAR

Ishanxodjayeva Dildora Aleksandrovna

G.V. Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
Toshkent filiali, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)
ilmiy darajasi mustaqil tadqiqotchisi

Annotatsiya. Maqolada raqamlashtirish sharoitida O'zbekiston turizm sohasida bandlik sifatini baholash va munosib mehnatni ta'minlashga doir metodologik yondashuv ishlab chiqilgan. Tadqiqot muammosi turistlar oqimi hamda xizmatlar hajmining jadal

o'sishi o'z-o'zidan rasmiy, barqaror va sifatli ish o'rinlarini shakllantirmasligi bilan bog'liq. Metodologiya institutsional, mehnat-iqtisodiy, qiyosiy va tarkibiy-dinamik tahlilga, shuningdek Xalqaro mehnat tashkiloti, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti hamda Eurofound yondashuvlarini integratsiyalashga asoslangan. Bandlikning rasmiyligi va barqarorligi, daromad, ish vaqti va mehnat intensivligi, xavfsizlik va psixososial muhit, ko'nikmalarni rivojlantirish, raqamli huquqlar va protsessual adolatni qamrab oluvchi olti blokli baholash tizimi taklif etilgan. 2020–2025-yillar ma'lumotlari turistlar oqimi va nominal xizmatlar hajmi bandlik o'sishidan ancha tez kengayganini ko'rsatadi. Shu asosda «mehnat unumdorligi × bandlik sifati» ikki tomonlama natijadorlik mezoni asoslangan. Amaliy takliflar tarmoq bandlik sifati paneli, raqamli monitoring va ish beruvchilarni qo'llab-quvvatlash choralarini mehnat standartlariga rioya qilish bilan bog'lashni nazarda tutadi.

Kalit so'zlar: bandlik sifati, munosib mehnat, turizm sohasi, mehnatni raqamlashtirish, ijtimoiy-mehnat barqarorligi, ish o'rinlari sifati, xodimning raqamli huquqlari, mehnat unumdorligi.

EMPLOYMENT QUALITY AND DECENT WORK IN UZBEKISTAN'S DIGITAL TOURISM INDUSTRY: ASSESSMENT METHODOLOGY AND INSTITUTIONAL MECHANISMS

Ishankhodjaeva Dildora Aleksandrovna

Applicant for the Doctor of Science (DSc)

degree in Economics, Tashkent Branch of

Plekhanov Russian University of Economics

Abstract. The article develops a methodological approach to assessing employment quality and ensuring decent work in Uzbekistan's tourism industry under digitalization. The research problem arises from the fact that rapid growth in tourist flows and service output does not automatically create formal, stable and high-quality jobs. The methodology combines institutional, labour-economic, comparative and structural-dynamic analysis with an integration of the International Labour Organization, OECD and Eurofound frameworks. A six-block assessment system is proposed, covering employment formalization and stability, income, working time and work intensity, occupational and psychosocial safety, skills development, and digital rights and procedural fairness. Evidence for 2020–2025 shows that tourist flows and nominal service output expanded much faster than employment, which substantiates a dual performance criterion linking productivity with employment quality. The scientific contribution consists in adapting the decent-work concept to the digital tourism environment and translating it into measurable sectoral indicators. Practical recommendations include an employment-quality dashboard, digital monitoring, and linking employer support measures to verified compliance with labour standards.

Keywords: employment quality, decent work, tourism industry, digitalization of work, social and labour sustainability, job quality, workers' digital rights, labour productivity.

Введение

Туристическая отрасль Узбекистана вступила в фазу ускоренного количественного и технологического расширения. В 2025 году страну посетили 11,7 млн иностранных граждан с туристскими целями, что на 46,8% превысило показатель предыдущего года; объём услуг по проживанию и питанию достиг 226,9 трлн сумов. Национальные

стратегические документы предусматривают дальнейшее увеличение вклада туризма в валовой внутренний продукт, рост экспорта туристских услуг и внедрение Единой национальной платформы туризма, искусственного интеллекта и анализа больших данных (National Statistics Committee, 2026a; National Statistics Committee, 2026b; Republic of Uzbekistan, 2025a; Republic of Uzbekistan, 2025b).

Однако количественное расширение туристского рынка не тождественно качественному развитию его трудовой сферы. Сезонность, сервисная интенсивность, высокая доля малых предприятий, временные формы найма, эмоциональный труд и зависимость от цифровых платформ повышают вероятность нестабильных доходов, непредсказуемых графиков, переработок, кадровой текучести и непрозрачного алгоритмического контроля. Поэтому центральный исследовательский вопрос состоит в том, каким образом перевести общую нормативную категорию достойного труда в измеримую отраслевую систему, способную оценивать реальные социально-трудовые результаты роста туризма.

Цель статьи заключается в разработке методологии оценки качества занятости в цифровизирующейся туристической отрасли Узбекистана и обосновании институциональных механизмов, обеспечивающих сопряжение роста производительности с требованиями достойного труда. Для достижения цели решаются задачи систематизации международных методологических подходов, отраслевой адаптации их индикаторов, анализа динамики ключевых экономико-трудовых показателей за 2020–2025 годы и разработки двойного критерия результативности «производительность × качество занятости».

Научная гипотеза исследования состоит в том, что экономический эффект цифровизации и роста туристической отрасли может считаться устойчивым только тогда, когда увеличение выпуска и производительности не сопровождается ухудшением формальности занятости, устойчивости доходов, рабочего времени, безопасности труда, доступа к обучению и цифровых прав работников.

Обзор литературы

Международная организация труда рассматривает достойный труд через четыре взаимосвязанные опоры: продуктивную занятость, права в сфере труда, социальную защиту и социальный диалог. Данная рамка задаёт нормативный ориентир, однако для отраслевого измерения требует конкретизации. В модели ОЭСР качество занятости раскрывается через качество заработка, безопасность на рынке труда и качество рабочей среды, тогда как Eurofound дополнительно выделяет перспективы занятости, навыки и автономию, рабочее время, интенсивность труда, социальную и физическую среду. Совмещение

этих подходов позволяет перейти от общих принципов к многомерной оценке трудового процесса (ILO, 2024a; OECD, 2024; Eurofound, 2026).

Исследования занятости в туризме показывают, что отраслевой рост нередко сочетается с прекаризацией — структурной нестабильностью занятости, при которой наличие работы не обеспечивает устойчивого дохода, предсказуемого режима труда и достаточной социальной защищённости. Robinson et al. (2019) раскрывают воспроизводство нестабильных режимов труда в туристической индустрии; Melián-González and Bulchand-Gidumal (2020) показывают разрыв между масштабом занятости и качеством рабочих мест; Ladkin et al. (2023) подчёркивают необходимость рассматривать труд и занятость как самостоятельное направление исследований туризма. Систематический обзор Wang and Cheung (2024) подтверждает, что достойный труд в туризме включает не только оплату, но и стабильность, баланс рабочего времени, развитие навыков, участие работников и институциональные гарантии.

Цифровизация добавляет к традиционным трудовым рискам новые измерения. Алгоритмическое распределение задач, цифровой мониторинг, рейтинговые механизмы и автоматизированная оценка результативности способны повышать эффективность, но одновременно ограничивать автономию работника и усиливать непрозрачность управленческих решений. OECD employer survey показывает распространение алгоритмического управления и необходимость механизмов объяснимости и человеческого контроля (Milanez, Lemmens and Ruggiu, 2025). В гостиничной и туристической сфере цифровые технологии меняют рабочий дизайн фронт-линейного персонала и могут усиливать психосоциальную нагрузку, если внедрение не сопровождается обучением и перераспределением функций (Giousmpasoglou, 2024; Li et al., 2025).

В национальной научной литературе развитие человеческого капитала и трудовых отношений в условиях цифровизации исследуется как ключевое условие качественного экономического роста. Абдурахманов, Зокирова и Шакаров (2022) обосновывают необходимость интеграции управления человеческим капиталом с цифровыми механизмами, а Абдурахманов и Зокирова (2025) рассматривают трудовую адаптацию и развитие компетенций как системные элементы современной экономики труда. Вместе с тем применительно к туризму Узбекистана недостаточно разработана единая измерительная рамка, объединяющая экономические, временные, квалификационные, социальные и цифровые параметры занятости.

Методология исследования

Исследование опирается на институциональный и трудозакономический подходы. Институциональный анализ

используется для выявления норм, стимулов, механизмов контроля и распределения ответственности между государством, работодателями, работниками, образовательными организациями и цифровыми платформами. Трудозкономический подход позволяет оценить туристский рост через параметры использования и воспроизводства рабочей силы, а не только через объём услуг и туристские потоки.

Эмпирическую базу составили официальные показатели Национального комитета Республики Узбекистан по статистике за 2020–2025 годы, нормативно-правовые акты в сфере туризма, трудовых отношений и профессиональной подготовки, а также материалы международных организаций. Применены сравнительный, структурно-динамический, индексный и графо-аналитический методы. Значения 2025 года рассматриваются как предварительные, а денежные показатели — как номинальные; поэтому они используются не для оценки реальной производительности, а для выявления масштаба и направления структурных разрывов.

Авторская методология включает шесть блоков: формальность и устойчивость занятости; уровень и сезонную устойчивость дохода; рабочее время и интенсивность труда; безопасность и психосоциальную среду; развитие навыков и профессиональную мобильность; цифровые права и процедурную справедливость. Для сопоставления регионов, кластеров и предприятий предлагается интегральный индекс качества занятости:

$$I_{QE} = \sum w_j \cdot z_j, \quad j = 1 \dots 6; \quad \sum w_j = 1,$$

где z_j — нормированная оценка соответствующего блока, а w_j — его вес. Положительные индикаторы нормируются по принципу «чем больше, тем лучше», отрицательные — по обратной шкале. На пилотном этапе при отсутствии устойчивой экспертной шкалы допускается равное взвешивание блоков; после накопления данных веса целесообразно уточнять методом экспертной оценки и анализа чувствительности.

В качестве правила управленческой интерпретации вводится двойной критерий. Рост производительности признаётся качественным результатом только при условии, что интегральный индекс качества занятости не снижается, а критические индикаторы — доля формальной занятости, переработки, текучесть, травматизм и число обоснованных апелляций на цифровые решения — не переходят установленные пороговые значения.

Анализ и результаты

Структурно-динамический анализ свидетельствует о резком расширении туристической активности при значительно более умеренном росте занятости. За 2020–2025 годы туристский поток увеличился в 7,78 раза, объём услуг по проживанию и питанию — в 4,34 раза, тогда как численность занятых — только в 1,27 раза. Средняя

номинальная заработная плата в соответствующем сегменте выросла в 2,85 раза, а расчётная номинальная выработка на одного занятого — в 3,40 раза. Эти соотношения сами по себе не доказывают ухудшения условий труда, поскольку на показатели влияют инфляция, структурные изменения и загрузка мощностей. Однако они фиксируют усиливающуюся нагрузку на систему воспроизводства кадров и обосновывают необходимость мониторинга качества занятости.

Таблица 1

Динамика экономико-трудовых показателей туристической отрасли Узбекистана

Показатель	2020 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2020
Иностранные туристские поездки, тыс.	1 504,1	7 957,2	11 700,0	в 7,78 раза
Услуги по проживанию и питанию, трлн сумов	52,35	183,95	226,96	в 4,34 раза
Занятые в услугах по проживанию и питанию, тыс. чел.	302,8	363,5	385,8	+27,4%
Средняя номинальная заработная плата, тыс. сумов	1 784,7	4 492,1	5 090,0	в 2,85 раза
Номинальная выработка на одного занятого, млн сумов	172,9	506,0	588,3	в 3,40 раза

Источник: рассчитано автором по данным Национального комитета Республики Узбекистан по статистике; показатели 2025 года предварительные, стоимостные показатели номинальные.

Ключевой методологический результат состоит в том, что отраслевой мониторинг должен выходить за пределы традиционной пары «туристский поток — объём услуг». На уровне предприятия и кластера необходимо регулярно измерять долю работников с электронными трудовыми договорами, коэффициент удержания кадрового ядра, стабильность дохода между сезонами, долю смен с заранее доведённым графиком, сверхурочные часы, охват обучением, случаи травматизма, психосоциальные риски, прозрачность цифрового контроля и доступность человеческого пересмотра автоматизированных решений.

Предлагаемая система не противопоставляет производительность и социальные гарантии. Напротив, качество занятости рассматривается как фактор устойчивой производительности: снижение текучести сокращает затраты повторного найма, предсказуемые графики уменьшают ошибки и эмоциональное выгорание, обучение повышает качество сервиса, а процедурная справедливость снижает конфликтность и репутационные риски. Следовательно, трудовые стандарты выступают не только социальной обязанностью, но и

экономическим механизмом сохранения конкурентоспособности туристского продукта.



Рисунок 1. Авторский контур интегральной оценки качества занятости в туристической отрасли

Источник: составлено автором на основе интеграции подходов MOT, ОЭСР и Eurofound и их отраслевой адаптации к цифровому туризму.

Обсуждение результатов

Полученные результаты согласуются с международной литературой, согласно которой туризм является трудоёмкой и одновременно институционально уязвимой отраслью. Однако авторский подход расширяет существующие рамки в двух направлениях. Во-первых, сезонность дохода, эмоциональный труд и текучесть кадров включаются не как частные характеристики, а как элементы единого воспроизводственного контура. Во-вторых, качество занятости дополняется цифровым блоком, охватывающим прозрачность алгоритмических решений, минимизацию избыточного контроля, защиту персональных данных и право на человеческий пересмотр.

Двойной критерий «производительность × качество занятости» позволяет устранить односторонность отраслевых KPI. Например, рост выработки при одновременном увеличении сверхурочных часов и жалоб должен интерпретироваться как риск скрытой интенсификации труда и служить основанием для пересмотра норм нагрузки и графиков. Аналогично, повышение скорости закрытия вакансий цифровой платформой не является достаточным результатом, если увеличивается неформальный найм или снижается доля работников с подтверждёнными компетенциями.

Ограничением исследования является отсутствие единой отраслевой микробазы, содержащей сопоставимые данные о договорах,

графиках, переработках, обучении, текучести, цифровом контроле и апелляциях. Поэтому представленная методология является инструментом для последующей пилотной апробации, а не готовой статистической оценкой всех предприятий. Следующий этап исследования должен включать обследование работодателей и работников, калибровку весов индекса и установление пороговых значений с учётом региональной и кластерной специфики.

Заключение и рекомендации

Исследование показало, что социально-трудовой результат должен стать самостоятельным критерием развития туристической отрасли Узбекистана. Ускорение туристского потока, рост услуг и цифровизация клиентских процессов создают экономические возможности, но одновременно усиливают потребность в институциональном регулировании качества рабочих мест. Поэтому категория достойного труда должна быть переведена из декларативной плоскости в систему измеримых отраслевых показателей.

Предлагается внедрить отраслевую панель качества занятости, интегрированную с цифровыми контурами туризма и занятости. Панель должна обеспечивать республиканский, региональный, кластерный и внутрифирменный уровни анализа и включать экономические показатели вместе с данными о формальности занятости, графиках, переработках, оплате, обучении, текучести, безопасности и цифровой справедливости.

Меры государственной поддержки туристических предприятий целесообразно увязать с подтверждённым соблюдением минимального стандарта качества занятости: электронной формализацией трудовых отношений, предсказуемостью рабочего времени, охватом обучением, соблюдением охраны труда и наличием процедуры обжалования автоматизированных решений. Такая условность поддержки позволит сделать экономически выгодным ответственное поведение работодателя.

На уровне предприятий рекомендуется применять двойной KPI-контур, при котором производительность и сервисные результаты оцениваются совместно с качеством занятости. Практическая реализация данного подхода позволит уменьшить транзакционные издержки текучести и повторного найма, повысить устойчивость кадрового ядра и обеспечить переход от количественного расширения туризма к качественному и социально устойчивому росту.

Список использованной литературы

1. Abdurakhmanov, K.H. and Zokirova, N.K. (2025) *Sun'iy intellekt davrida mehnat iqtisodiyoti* [Labour Economics in the Age of Artificial Intelligence]. Tashkent: ILM-MA'RIFAT.

2. Abdurakhmanov, K.H., Zokirova, N.K. and Shakarov, Z.G. (2022) “Human capital management in the context of digitalization of the economy of the Republic of Uzbekistan”, *Leadership and Management*, 9(1), pp. 219–232. doi:10.18334/lim.9.1.114285.
3. Eurofound (2026) *European Working Conditions Survey 2024: Overview Report*. Dublin: Eurofound.
4. Giousmpasoglou, C. (2024) “Working conditions in the hospitality industry: The case for a fair and decent work agenda”, *Sustainability*, 16(19), 8428. doi:10.3390/su16198428.
5. International Labour Organization (2024a) *Driving an Inclusive and Productive Digital Transformation for Decent Work, Productive Growth and Inclusion*. Geneva: ILO.
6. International Labour Organization (2024b) *Social Dialogue Report 2024: Peak-level Social Dialogue for Economic Development and Social Progress*. Geneva: ILO.
7. Ladkin, A., Mooney, S., Solnet, D., Baum, T., Robinson, R. and Yan, H. (2023) “A review of research into tourism work and employment”, *Annals of Tourism Research*, 100, 103554. doi:10.1016/j.annals.2023.103554.
8. Li, H., Xi, J., Hsu, C.H.C., Yu, B.X.B. and Zheng, X. (2025) “Generative artificial intelligence in tourism management: An integrative review and roadmap for future research”, *Tourism Management*, 110, 105179. doi:10.1016/j.tourman.2025.105179.
9. Melián-González, S. (2025) “Job quality in the tourism industry”, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 23(1). doi:10.25145/j.pasos.2025.23.003.
10. Melián-González, S. and Bulchand-Gidumal, J. (2020) “Employment in tourism: The jaws of the snake?”, *Tourism Management*, 80, 104123. doi:10.1016/j.tourman.2020.104123.
11. Milanez, A., Lemmens, A. and Ruggiu, C. (2025) *Algorithmic Management in the Workplace: New Evidence from an OECD Employer Survey*. OECD Artificial Intelligence Papers, No. 31. Paris: OECD.
12. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan (2026a) “11.7 million tourists visited Uzbekistan in 2025”, 16 January. Available at: <https://stat.uz/oz/19-news/committee-news/66311-11-7-million-tourists-visited-uzbekistan-in-2025> (Accessed: 29 July 2026).
13. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan (2026b) *Key Indicators of the Service Sector in the Republic of Uzbekistan: January–December 2025*. Tashkent. Available at: https://stat.uz/img/news/analitika-12_2025-eng.pdf (Accessed: 29 July 2026).
14. OECD (2024) *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. Paris: OECD Publishing.
15. Republic of Uzbekistan (2025a) Decree of the President No. UP-87 of 15 May 2025 “On measures to increase the role and importance of tourism in

the economy”. Available at: <https://lex.uz/docs/7531353> (Accessed: 29 July 2026).

16. Republic of Uzbekistan (2025b) Resolution of the President No. PP-348 of 19 November 2025 “On measures to organize the activities of the Tourism Committee and accelerate tourism development”. Available at: <https://lex.uz/ru/docs/7851792> (Accessed: 29 July 2026).

17. Republic of Uzbekistan (2025c) Decree of the President No. UP-126 of 4 August 2025 “On additional measures to improve labour relations and vocational training and to stimulate employers”. Available at: <https://lex.uz/ru/docs/7675218> (Accessed: 29 July 2026).

18. Robinson, R.N.S., Martins, A., Solnet, D. and Baum, T. (2019) “Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment”, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), pp. 1008–1025. doi:10.1080/09669582.2018.1538230.

19. Wang, D. and Cheung, C. (2024) “Decent work in tourism and hospitality: A systematic literature review, classification, and research recommendations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), pp. 2194–2213. doi:10.1108/IJCHM-10-2022-1263.