МҒТАР 71.37.75 https://www.doi.org/10.62867/3007-0848.2026-2.11
ӘОЖ 338.46

С. НАХИПБЕКОВА[1]✉, Б. АЛЬМУХАМБЕТОВА[1], К. АБДИБАЕВА[1], Т. КУРМАНАЛИЕВА[1]
[1]Халықаралық туризм және меймандостық университеті
(Қазақстан, Түркістан), E-mail: *nahypbekova.symbat@iuth.edu.kz*

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ТУРИСТІК САЛАСЫНДАҒЫ КАДР ТАПШЫЛЫҒЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ФАКТОРЛАРЫН ТАЛДАУ

Аңдатпа. *Бұл мақала Қазақстан Республикасының туристік саласында кадр тапшылығының туындауына әсер ететін экономикалық факторларды зерттеуге арналған. Туристік сұраныстың өсуі және дестинациялар арасындағы бәсекенің күшеюі жағдайында кадр тапшылығы қызмет көрсету сапасын төмендетіп, туристік өнімнің тұрақты дамуын шектейтін негізгі мәселелердің бірі болып отыр. Зерттеудің мақсаты - кадр тапшылығының басты экономикалық детерминанттарын айқындап, олардың саланың кадрлық қамтамасыз етілуіне ықпалын бағалау. Эмпирикалық база ретінде Қазақстан Республикасының ресми статистикалық деректері пайдаланылды: еңбекке ақы төлеу көрсеткіштері, орналастыру орындарының қызметі бойынша мәліметтер (жұмыспен қамту, маусымдық жұмыспен қамту, келушілерге қызмет көрсету көлемі) өңірлік бөліністе талданды. Әдістемелік тұрғыдан статистикалық және салыстырмалы талдау, персонал жүктемесінің индикаторларын есептеу (бір қызметкерге шаққандағы қызмет көрсетілген келушілер саны), сондай-ақ туристік жүктеме мен еңбек ресурстарына қажеттілік арасындағы байланыстарды бағалау үшін корреляциялық талдау қолданылды. Нәтижелер, жалақы деңгейінің экономикадағы орташа көрсеткіштерден төмен екенін, ал маусымдылық пен өңірлік әркелкіліктің кадр тұрақтылығына теріс ықпал ететінін көрсетеді. Зерттеу қорытындылары жұмыс орындарының тартымдылығын арттыру, маусымдық кадрлық тәуекелдерді азайту және туристік бизнестің сұранысына сай кадр даярлау мен қайта даярлау тетіктерін жетілдіруге бағытталған ұсыныстарды негіздеуге мүмкіндік береді.*

Кілт сөздер: *туристік сала, еңбек нарығы, кадр тапшылығы, экономикалық факторлар, кадрлық қамтамасыз ету, Қазақстан Республикасы.*

Кіріспе

*Бізге дұрыс сілтеме жасаңыз: Нахипбекова С., Альмухамбетова Б., Абдибаева К., Курманалиева Т. Қазақстан Республикасының туристік саласындағы кадр тапшылығының экономикалық факторларын талдау // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2026. – No. 2(12). – Б. 168–187. https://www.doi.org/10.62867/3007-0848.2026-2.11

*Cite us correctly: Nakhipbekova S., Almukhambetova B., Abdibayeva K., Kurmanaliyeva T. Qazaqstan Respublikasynyn turistik salasyndagy kadr tapshylygynyn ekonomikalyq faktorlaryn taldau [Analysis of Economic Factors of Personnel Shortage in the Tourism Sector of the Republic of Kazakhstan] // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2026. – No. 2(12). – P. 168–187. https://www.doi.org/10.62867/3007-0848.2026-2.11

Қазақстан Республикасындағы туристік сала экономиканы әртараптандырудың перспективалы бағыттарының бірі ретінде қарастырылып, соңғы жылдары тұрақты өсу үрдісін көрсетуде. 2025 жылы елге 15,7 млн-нан астам шетелдік турист келсе, 2022 жылы бұл көрсеткіш шамамен 4,5 млн болған, ал ішкі туризм көлемі рекордтық деңгейге жетіп, 2025 жылы 11,1 млн сапарды құрады [1]. Дегенмен, осы оң динамикамен қатар саланың орнықты дамуына кедергі келтіретін жүйелі мәселелер де байқалады. Солардың ең өзектілерінің бірі туризм саласындағы кадр тапшылығы болып табылады және бұл проблема қызмет көрсету сапасының төмендеуіне, туристік өнімнің бәсекеге қабілеттілігінің әлсіреуіне әрі саланың даму қарқынының баяулауына әсер етеді. Кадрлық тапшылықтың маңыздылығы мемлекеттік деңгейде де танылып отыр, өйткені Президенттің жуырдағы Жолдауында туризмдегі кадр ресурстарының жеткіліксіздігі ерекше атап өтілді [2].

Осы зерттеудің өзектілігі Қазақстандағы туристік саланың кадрлық қамтамасыз етілуін шектейтін экономикалық факторларды анықтау және оларды еңсеруге бағытталған тиімді шараларды ғылыми тұрғыдан негіздеу қажеттілігімен айқындалады. Зерттеудің мақсаты маусымдылықтың, еңбекақы деңгейінің және өңірлік айырмашылықтардың ықпалын ескере отырып, Қазақстан туризміндегі еңбек ресурстары тапшылығының динамикасы мен себептерін статистикалық және салыстырмалы талдау негізінде бағалау, сондай-ақ практикалық ұсынымдар әзірлеу болып табылады. Зерттеу міндеттері тақырып бойынша теориялық және аналитикалық еңбектерге шолу жасау, туризм саласындағы еңбек нарығының негізгі статистикалық көрсеткіштерін талдау, кадр тапшылығының негізгі экономикалық себептерін айқындау және алынған нәтижелер бойынша қорытындылар мен ұсынымдарды тұжырымдауды қамтиды. Әдіснамалық негіз ретінде статистикалық талдау әдістері қолданылды, олар жұмыспен қамту динамикасын зерттеуді, өңірлер мен салалар бойынша көрсеткіштерді салыстыруды және корреляциялық байланыстарды бағалауды қамтиды, сондай-ақ салыстырмалы талдау зерттеу нәтижелерін нақты деректермен негіздеуге мүмкіндік береді.

Зерттеу әдістері

Зерттеу Қазақстан Республикасының туристік саласында кадр тапшылығына ықпал ететін экономикалық факторларды айқындауға бағытталған қолданбалы сандық зерттеу ретінде жүргізілді. Зерттеу логикасы сипаттамалық-аналитикалық және салыстырмалы тәсілдердің үйлесіміне негізделді, алдымен негізгі көрсеткіштердің динамикасы мен өңірлік айырмашылықтары сипатталып, кейін факторлар мен нәтижелік индикаторлар арасындағы байланыстар статистикалық тұрғыдан бағаланды.

Эмпирикалық база ретінде Қазақстан Республикасының ресми статистикалық деректері пайдаланылды. Деректер келесі көрсеткіштер топтарын қамтиды: еңбекке ақы төлеу көрсеткіштері (туризм және қонақжайлылық секторындағы жалақы деңгейі); орналастыру орындарының қызметі бойынша мәліметтер (жұмыспен қамту, маусымдық жұмыспен қамту, келушілерге қызмет көрсету көлемі). Барлық көрсеткіштер өңірлік бөліністе (облыстар/аймақтар бойынша) қарастырылды.

Әдістемелік талдау үш өзара байланысты блок бойынша жүзеге асырылды: сипаттамалық статистикалық талдау, өңірлік салыстырмалы талдау және корреляциялық талдау. Есептеулер барлық өңірлер үшін бірыңғай алгоритм негізінде жүргізілді, бастапқы деректер салыстыруға келтіріліп, кейін салыстырмалы көрсеткіштер (бір қызметкерге

шаққандағы жүктеме, орташа мәндермен арақатынас) есептелді. Нәтижелерді интерпретациялау барысында еңбек нарығының тартымдылығы, маусымдық тәуекелдер және өңірлік теңсіздік сияқты экономикалық ұғымдар түсіндірмелік негіз ретінде пайдаланылды.

Әдебиетке шолу

Туризм саласындағы кадр тапшылығы соңғы жылдары халықаралық және ұлттық деңгейде саланың дамуын тежейтін құрылымдық мәселе ретінде қарастырылып, қызмет көрсету сапасына және дестинациялардың бәсекеге қабілеттілігіне тікелей ықпал ететін фактор ретінде бағалануда. OECD Tourism Trends and Policies 2024 жылғы баяндамасында туризмнің еңбек сыйымдылығы жоғары сектор екені және сұраныс қалпына келген жағдайдың өзінде еңбек күші тапшылығы мен дағдылар алшақтығының сақталатыны көрсетіледі. Бұл көптеген компаниялардың кадрларды тарту және ұстап қалуда әлі де қиындықтарға тап болып отырғанын, сондықтан еңбек нарығы саясаты мен дағдыларды дамыту шараларын бірізді әрі үйлесімді түрде іске асыру қажет екенін білдіреді [3]. Осыған ұқсас тұжырым ILOSTAT материалдарында да беріледі, онда пандемиядан кейін көптеген елдерде еңбек ресурстары мен құзыреттер ұсынысы сұраныстың өсу қарқынына ілесе алмай отырғаны, ал маусымдылық, бейресми жұмыспен қамту, салыстырмалы түрде төмен жалақы және ұзақ жұмыс уақыты кадр тапшылығының негізгі жүйелі себептері ретінде сипатталатыны атап өтіледі [4]. WTTC болжамы мәселенің ұзақ мерзімді сипатын күшейтеді, өйткені 2035 жылға қарай Travel and Tourism секторында әлемдік еңбекке сұраныс ұсыныстан 43 млн адамнан астамға артуы мүмкін. Бұл үрдіс кадр тапшылығын азайтудың экономикалық тетіктерін терең зерттеудің өзектілігін арттырады [5].

Теориялық-экономикалық тұрғыдан еңбек ресурстары тапшылығы еңбекке сұраныс ұсыныстан асып түскен кезде пайда болады және ол еңбек нарығы факторларының теңгерімсіздігімен түсіндіріледі. Мұндай теңгерімсіздік көбіне саланың жұмысшылар үшін тартымдылығының төмен болуымен, еңбекақы деңгейі мен еңбек жағдайларының күтілімге сәйкес келмеуімен, әлеуметтік кепілдіктердің жеткіліксіздігімен, үміткерлердің біліктілік деңгейінің төмендігімен және институционалдық кедергілермен байланысты. Осы контексте туризм адами капиталға тәуелді сектор ретінде сипатталады, өйткені туристік өнімнің сапасы мен сервистік процестердің тиімділігі қызметкерлердің кәсіби құзыреттеріне тікелей тәуелді. Адами ресурстардың салалық бәсекеге қабілеттіліктегі маңызын Дүниежүзілік экономикалық форум (WEF) тәсілі де айқындайды. Атап айтқанда, *Travel and Tourism Development Index 2024* индексінің құрылымында жұмыс күшінің біліктілігі мен еңбек нарығының динамикасын бағалайтын Human Resources and Labour Market атты жеке көрсеткіштер блогы қарастырылған [6]. Қонақжайлылық индустриясындағы кадр тапшылығы мәселесіне арналған заманауи зерттеулер «жаппай жұмысқа қабылдау» тәсілінен гөрі жұмыс орындарының сапасын (job quality) арттыруға бағытталған тәсілдің басым бола бастағанын көрсетеді. Бұл ретте бәсекеге қабілетті еңбекақы, жұмыспен қамтудың тұрақтылығы, еңбек жүктемесін теңгерімді басқару, еңбек қауіпсіздігі және айқын мансаптық траекториялар кадрларды тарту мен ұстап қалудың негізгі шарттары ретінде қарастырылады. OECD материалдарында басқа секторлармен бәсеке күшейген жағдайда персоналды ұстап қалу қонақжайлылық саласының ең өзекті шектеулерінің біріне айналатыны атап өтіледі, сондықтан тиімді саясат пен басқарушылық шешімдер еңбек жағдайларын жақсарту және дағдыларды дамыту шараларын бір жүйеге келтіріп жүзеге асыруға негізделуі тиіс [3]. Осы бағыттағы нормативтік және қолданбалы негіз

ILO-ның «Decent Work and Socially Responsible Tourism» құжатында нақтыланады, онда халықаралық еңбек стандарттарын сақтау, еңбек құқықтарын қорғауды күшейту, әлеуметтік диалогты дамыту және қызметкерлердің құзыреттерін дамытуға инвестиция салу ұзақ мерзімді кадрлық тұрақтылыққа қол жеткізудің маңызды тетіктері ретінде айқындалған [7].

Эмпирикалық зерттеулер кадр тапшылығының еңбек жүктемесі ұлғайған және кәсіби күйіп кету тәуекелі артқан жағдайда күшейе түсетінін де дәлелдейді. Eurofound 2024 жылғы компаниялардың кадр тапшылығын еңсеру тәжірибесін талдай отырып, стресс пен кәсіби күйіп кету жұмыстан шығу ықтималдығын арттыратынын және бұл құбылыс кадр жетіспеушілігін тереңдететінін көрсетеді. Осыған байланысты персонал жүктемесін төмендету және кадрларды ұстап қалуға (retention) бағытталған шараларды енгізу маңызды басымдық ретінде қарастырылады [8]. Қазақстан жағдайында бұл тәсілдердің экономикалық негізділігі ресми статистика арқылы да дәлелденеді, өйткені ұлттық бюро статистикасы экономикалық қызмет түрлері бойынша еңбекақының динамикалық көрсеткіштерін жариялайды. Аталған деректер салалық еңбекақы айырмашылықтарын бағалауға және оларды орналастыру мен тамақтандыру қызметтері саласындағы жұмыспен қамтудың тартымдылық параметрлерімен салыстыруға мүмкіндік береді.

Кәсіпорын деңгейінде кадр тапшылығын төмендету жөніндегі шешімдер көбіне кадрлар ағымдылығын басқару құралдарымен байланыстырылады. Бұл тұрғыда өтемақы жүйесін жетілдіру, мансаптық дамуды қолдау, ұйымдық қолдауды күшейту және еңбек жағдайларын жақсарту кадр тұрақтылығын арттыратын маңызды механизмдер ретінде қарастырылады. Қонақжайлылық индустриясындағы кадрларды ұстап қалу тәжірибелеріне арналған шолу қызметкерлердің қанағаттану деңгейі мен жұмысқа қабылдау және бейімдеу процестерінің сапасы кадрлар ағымдылығына елеулі ықпал ететінін көрсетеді. Осыған сәйкес рекрутинг пен персоналды басқару жүйесін жетілдіру кадрлардың кетуін азайтудың тиімді тетігі ретінде негізделеді [9]. Соңғы зерттеулерде жұмыс берушінің құндылықтық ұсынысын (EVP) жүйелі басқару және employer branding құралдарының маңызы артып отыр. Kilson G.A жүргізген жүйелі шолу нәтижелері бойынша, туризм және қонақжайлылық саласының кандидаттар үшін тартымдылығы мен персоналдың адалдығы бәсекеге қабілетті еңбекақы, кәсіби оқыту мүмкіндіктері, жоғары сервистік мәдениет және айқын мансаптық перспективалардың үйлесімі арқылы едәуір күшейетіні дәлелденген. [10].

Қызметкерлердің әл-ауқаты кадрларды ұстап қалуға ықпал ететін маңызды фактор ретінде қарастырылатын зерттеулер де дербес бағытты құрайды. Saito, Brozović және Baum жүргізген жүйелі әдеби шолу нәтижелері бойынша**,** қонақжайлылық саласындағы қызметкерлердің әл-ауқаты еңбек жүктемесінің деңгейі, жұмыс уақытының икемділігі, басқару сапасы, психологиялық қолдау және ұйым ішіндегі әлеуметтік климат сияқты факторлардың кешенді ықпалы арқылы қалыптасады [11]. Осылайша, кадр тапшылығы тек еңбекақы деңгейімен ғана шектелмей, еңбек процесін ұйымдастыру мен жұмыс жүктемесін басқару сапасына да тікелей байланысты екені негізделеді Қонақүй секторындағы HR-практикаларға арналған қолданбалы зерттеулер де өтемақы жүйесі, мансаптық даму мүмкіндіктері және қызметкерлер тарапынан сезілетін ұйымдық қолдаудың уәждемеге және кадрларды ұстап қалуға оң әсер ететінін растайды [12].

Әдебиеттің ауқымды бөлігі кадр тапшылығын skills gap, яғни қажетті дағдылар мен қолда бар құзыреттер арасындағы алшақтықтың, сондай-ақ білім беру траекторияларының жеткіліксіз бейімделгіштігінің салдары ретінде түсіндіреді. OECD туристік жұмыс күшінің

цифрлық болашағына арналған еңбегінде цифрландыру талап етілетін құзыреттер құрылымын өзгертетінін атап өтіп, тұрақты нәтижеге адами капиталға инвестиция салу, өнімділікті арттыру және кадрларды ұстап қалуға бағытталған дағдыларды дамыту жүйелері арқылы қол жеткізуге болатынын көрсетеді [3].

Skills gap мәселесіне практикалық жауап ретінде микроквалификациялар (micro-credentials) және қысқа мерзімді upskilling мен reskilling бағдарламалары кеңінен қолданыла бастады. OECD микроквалификациялар ұсынысының кеңейіп отырғанын атап өтіп, оларды жұмыс берушілердің сұранысына сәйкес дайындықты күшейту және қажетті дағдыларды жедел меңгеру құралы ретінде қарастырады. Сонымен бірге тиімділікке қол жеткізу үшін бағдарламалардың сапасын қамтамасыз ету және оқу нәтижелерін ресми түрде тану шешуші шарттар ретінде көрсетіледі [3]. Туристік білім беру сапасын институционалдық деңгейде қолдаудың маңызды тетігі ретінде UN Tourism дамытып отырған TedQual жүйесін атауға болады, ол туризм саласындағы білім беру, оқыту және ғылыми зерттеу бағдарламаларының сапасын арттыруға бағытталған [13].

Сонымен қатар маңызды факторлардың бірі маусымдылық. Туризмдегі маусымдылық табыс пен жұмыспен қамтудың тұрақсыздығын күшейтетін фактор ретінде қарастырылады, ал бұл өз кезегінде кадрлар ағымдылығының артуына және кадр тапшылығының тереңдеуіне әкеледі. ILOSTAT маусымдылықты туризм секторында жұмыспен қамтудың тұрақтылығын және мансаптық ілгерілеуді шектейтін, соның нәтижесінде еңбек күші мен дағдылар тапшылығын қалыптастыратын негізгі факторлардың бірі ретінде тікелей атап өтеді [4]. Еуропалық салалық практикада HOTREC деңгейінде маусымдық тапшылықты жеңілдетуге бағытталған бірқатар шешімдер ұсынылады, олардың қатарында оқыту бағдарламаларын дамыту, жұмыспен қамтудың әртүрлі нысандарын ілгерілету және жекелеген юрисдикцияларда маусымдық жұмысшыларды басқарылатын түрде тарту тетіктерін енгізу бар [14].

Қазақстанда саланы дамытуға қатысты ресми негіз ретінде Қазақстан Республикасының туристік саласын дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасында бекітілген. Құжатта туристік қызмет көрсету сапасын арттыру және кадрлық қамтамасыз етуді жетілдіру қажеттілігі, соның ішінде даярлаудың практикалық бағдарын күшейту және бизнес пен өзара іс-қимылды дамыту бағыттары белгіленген [15]. Сонымен қатар ғылыми тұрғыдан алғанда өзекті міндеттердің бірі ресми статистикалық деректер негізінде еңбекке ақы төлеу деңгейі мен оның салалар бойынша сарапануы, персоналға түсетін жүктеме, жұмыспен қамтудың маусымдылығы және еңбек ресурстарының баламалы шығындары сияқты экономикалық параметрлерді туризм саласындағы және орналастыру мен тамақтандыру сегментіндегі кадр тапшылығының көріністерімен сандық тұрғыда байланыстыру болып қала береді. Бұл ретте алынған нәтижелерді OECD, ILO және UN Tourism ұсынатын халықаралық тәсілдермен салыстыру маңызды, ал талдау ұлттық бюро статистикасының ресми деректері негізінде жүргізілуі тиіс.

Кадр тапшылығы мәселесін шешу бойынша жүргізілген әдеби шолу зерттеудің теориялық-методологиялық негізін қалыптастырушы бірнеше өзара толықтырушы бағыттарды айқындап көрсетуге мүмкіндік береді. Бірінші бағыт job quality және decent work тұжырымдамасымен байланысты, және жұмыс орындарының сапасын арттыру, атап айтқанда еңбек ақы деңгейін өсіру, жұмыспен қамтамасыз ету тұрақтылығын қаматамасыз ету, еңбек жағдайларын жақсарту және жұмысшылардың еңбек жүктемесінің шамадан тыс болуын

төмендетуді көздейді. Екінші бағыт HR тәжірибелерді дамыту және жұмыс беруші бренді тұжырымдамаларына (employer branding) сүйенеді, және бұл кадрларды ұстап қалу, персоналдың ұйымға адалдығы және туризм сферасы мамандықтарының тартымдылық имиджін қалыптастыруға бағытталады. Үшінші бағыт адами капитал теорияларына негізделеді және еңбек нарығы қажеттіліктеріне білім беру жүйесін жақындатуға мүмкіндік беретін құзыреттілік модельдері, микроквалификация, дуальды оқыту және кадрлар даярлау сапасын сертификаттауды көздейтін тұжырымдар. Төртінші бағыт, тұрақты жұмыспен қамтудың жүйелік тәсілдерімен және аймақтық даму теориялары ережелерімен байланысты кадрлардың маусымдылық тәуекелдерін жұмыспен қамту икемділігін арттыру, кадр резервін және еңбек ресурстарының басқарушылық мобилизациясын қалыптастыру есебінен төмендетуді көздейді. Қазақстан үшін бұл тәсілдердің бір бөлігі стратегиялық құжаттарда көрініс тапқанымен, оларды ресми статистика мен өңірлік және маусымдық еңбек нарығы ерекшеліктерін ескере отырып, эмпирикалық тұрғыдан анықтау және нақтылау қажеттілігі сақталады.

Нәтижелер мен талқылаулар

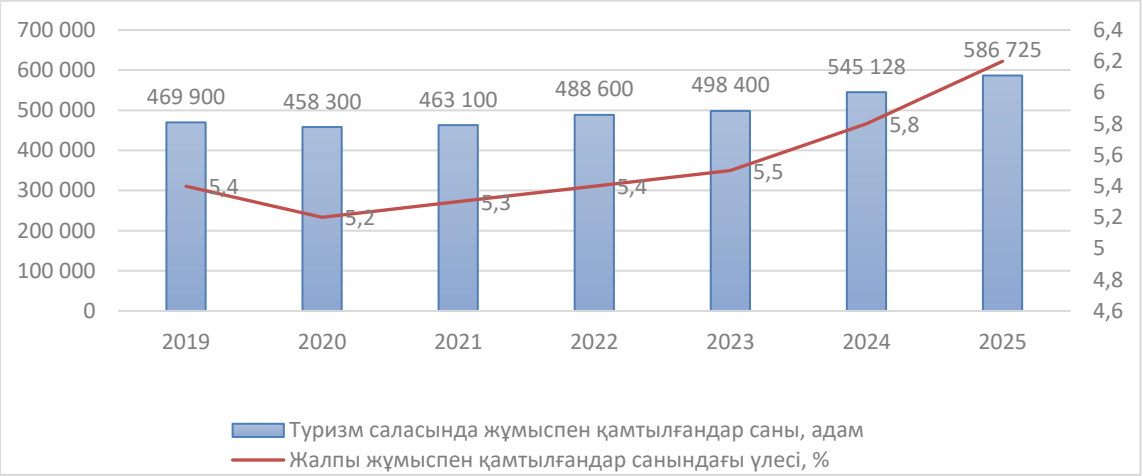
Қазақстан Республикасының туристік саласында кадр тапшылығы проблемасының бар екенін және оның ауқымын статистикалық деректер нақты растайды. Туризм қазірдің өзінде едәуір көлемде жұмыс орындарын құрып, экономикалық дамуға үлес қосып отыр. ҚР ұлттық статистика бюросының деректеріне сәйкес, 2025 жылы туризм салалары бойынша жұмыспен қамтылғандар саны 586 725 адамды құрап, бұл жалпы жұмыспен қамтылғандар санындағы 6,2% үлеске тең болды (сурет -1) [16].

Жыл санап саланың дамуына байланысты аталған көрсеткіштердің өсу үрдісі байқалады. Алайда еңбек ресурстарына сұраныс бұдан да жоғары қарқынмен артып келеді. Қазақстан Республикасы Туризм және спорт министрлігінің бағалауы бойынша, сала жыл сайын шамамен 15 мың маман тапшылығын сезінеді [16]. Бұл туристік еңбек нарығына жаңа кадрлар тұрақты түрде келіп отырған жағдайда да, мысалы профильдік жоғары оқу орындары мен колледж түлектері есебінен, қажетті кадр саны мен нақты қолда бар еңбек ресурстары арасындағы елеулі алшақтық сақталатынын білдіреді.

Кадр тапшылығының құрылымы мен көріністерін нақтылауда оның сапалық сипатын ерекше атап өткен жөн, өйткені проблема ең алдымен білікті мамандардың жетіспеушілігімен байланысты. Туристік кәсіпорындарда төмен біліктілікті лауазымдар бойынша, атап айтқанда әкімшілер, бөлме жинаушылар, аспаздар, даяшылар және басқа да қызметтер бойынша бос орындар көп болғанымен, еңбек жағдайларының тартымдылығы төмен болғандықтан оларды толықтыру қиынға соғады. Туризм индустриясы комитетінің мәліметінше, әсіресе жаз мезгілінде кадр тапшылығы күрт күшейеді, жоғары маусымда қонақ үйлерде және санаторийлерде әкімшілер, бөлме жинаушылар және асхана қызметкерлері айқын жетіспейді. Сонымен қатар өсіп келе жатқан шетелдік туристер ағынына қызмет көрсету үшін кәсіби гидтер де жеткіліксіз. Демек, мәселе қызмет көрсетудің фронт-офис буынына да, сондай-ақ мамандандырылған қызметтерге, соның ішінде экскурсиялық қызметке де әсер етеді.

Көптеген қызметкерлердің кәсіби даярлығының жеткіліксіздігі бұл проблеманы одан әрі күрделендіреді. Мәселен, туризм саласы қызметкерлерінің шамамен 70%-ының профильдік білімі жоқ [17]. Бұл туризмде жұмыспен қамтылғандардың едәуір бөлігі сервис, қонақжайлылық менеджменті, шетел тілдері сияқты базалық құзыреттері жеткіліксіз, туризмге тікелей қатысы жоқ немесе жанама салалардан келетінін көрсетеді. Нәтижесінде

қызмет көрсету сапасы тұрақты түрде жоғары деңгейге көтерілмейді. Ұлттық статистикасы бюросының мәліметтері бойынша, 2025 жылы туристер тарапынан ең көп теріс бағаланған бағыттардың қатарында экскурсиялық қызмет пен гидтердің жұмысы «өте нашар» ретінде тіркелген [9]. Бұл дәл осы позициялар бойынша білікті кадрлардың жетіспеушілігінің тікелей салдары болып табылады. Осылайша, кадр тапшылығы қызмет сапасының төмендеуі арқылы Қазақстанның туристік өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігін әлсіретеді.



Ескерту: *Қазақстан Республикасы Ұлттық статистикасы бюросы [16] деректері негізінде авторлармен құрастырылған, 2026.*

Сурет - 1 – Қазақстан Республикасының туризм салаларындағы жұмыспен қамтылғандар саны, адам, 2019–2025 жж.

Келесі кезекте, туризм саласындағы еңбек жағдайларының экономикалық параметрлерін қарастырайық, өйткені олар еңбек ұсынысын айқындауда шешуші рөл атқарады. Бұған дейін салалық орташа жалақы деңгейі жалпы экономикадағы орташа көрсеткіштерден төмен екені атап өтілген болатын [18,19]. 1 - кесте деректері 2018–2025 жылдар аралығында «Орналастыру және тамақтандыру қызметі» саласындағы орташа айлық жалақының жалпы экономика бойынша орташа деңгейден жүйелі түрде төмен екенін көрсетеді. Барлық жылдарда айырмашылық теріс мәнге ие, яғни саладағы жалақы жалпы экономика деңгейінен қалып қояды. Мәселен, 2018 жылы айырма –13 633 теңгені құраса, 2025 жылы бұл алшақтық -86 021 теңгеге дейін ұлғайған. Осыған сәйкес сектор мен жалпы экономика арасындағы жалақының қатынасы 2018 жылы 0,916 болса, 2025 жылы 0,806 деңгейіне дейін төмендеген. Бұл үрдіс саланың жалпы еңбек нарығындағы салыстырмалы жалақы позициясының әлсірегенін білдіреді.

Жалақы көрсеткіштері абсолют мәнде өссе де, өсім қарқыны жалпы экономика бойынша өсімнен баяу болғандықтан, салыстырмалы алшақтық сақталып қана қоймай, жекелеген кезеңдерде күшейе түскені байқалады. Аталған жағдай туризм және қонақжайлылық секторындағы жұмыспен қамтудың тартымдылығын төмендетіп, кадрлардың жоғары жалақы төленетін қызмет түрлеріне ауысу ықтималдығын арттыруы мүмкін. Осы тұрғыдан алғанда, еңбекақы деңгейінің салыстырмалы төмен болуы кадр тапшылығының маңызды экономикалық факторларының бірі ретінде қарастырылып, кадрларды тарту және ұстап қалу саясатын әзірлеу барысында міндетті түрде ескерілуі тиіс.

Кесте - 1 – Қазақстан Республикасында жалпы экономика бойынша және «Орналастыру және тамақтандыру қызметі» саласы бойынша орташа айлық жалақы, 2018–2025 жж.

Жылдар	Жалпы экономика бойынша орташа айлық жалақы, тг	«Тұру және тамақтану қызметтері» бойынша орташа айлық жалақы, тг	Айырмашылық, тг	Қатынас (сектор/экономика)
2018	162 673	149 040	-13 633	0.916
2019	186 815	156 503	-30 312	0.838
2020	213 003	184 065	-28 938	0.864
2021	250 311	206 349	-43 962	0.824
2022	309 697	272 811	-36 886	0.881
2023	364 295	313 650	-50 645	0.861
2024	405 416	341 277	-64 139	0.842
2025	443 570	357 549	-86 021	0.806
Ескерту: Қазақстан Республикасы Ұлттық статистикасы бюросы [18,19] деректері негізінде авторлармен құрастырылған, 2026.				

Сонымен қатар туристік сектордың өз ішінде де ірі қалалар мен өңірлер арасындағы жалақы айырмашылығы айқын байқалады. Статистикалық деректерге сәйкес, 2025 жылғы жағдай бойынша орташа айлық номиналды жалақының ең төмен деңгейі аграрлық сектор дамыған әрі экономикалық әлеуеті салыстырмалы түрде әлсіз бірқатар облыстарда тіркелген. Атап айтқанда, Солтүстік Қазақстан, Жамбыл, Жетісу және Түркістан облыстарында бұл көрсеткіш шамамен 282–296 мың теңге деңгейінде болған [18,19]. Дәл осындай өңірлерде көптеген туристік нысандар шоғырланған, мысалы Ақмола облысындағы Щучинск–Бурабай курорттық аймағы, Жамбыл облысындағы Меркі шипалы бұлақтары, Түркістанның киелі орындары. Бұл аумақтардағы еңбекақы деңгейінің төмен болуы өңір экономикасының жалпы даму деңгейімен түсіндіріледі. Алайда мұндай жағдайда туристік бизнес көбіне білікті кадрларды тарту немесе ұстап қалу үшін бәсекеге қабілетті жалақы ұсына алмайды. Ал жалақы деңгейі жоғары болатын ірі қалаларда, атап айтқанда Алматы мен Астанада, кадр тапшылығы көбіне тар бейінді және жоғары біліктілікті позициялар арқылы көрініс табады. Мәселен, шетел тілдерін меңгерген экскурсоводтар, халықаралық деңгейдегі шеф-аспаздар, әлемдік курорттарда жұмыс тәжірибесі бар менеджерлер сияқты мамандардың жетіспеушілігі өзекті мәселе болып қала береді. Осылайша, өңірлер арасындағы экономикалық саралану кадр тапшылығы проблемасымен қабаттасып, тапшылықтың ең жоғары деңгейде екі бағытта байқалуына алып келеді, біріншісі, ірі қалалардан тыс орналасқан туристік кластерлердегі жаппай, салыстырмалы түрде төмен жалақы төленетін лауазымдар; екіншісі, ірі орталықтардағы жоғары біліктілікті талап ететін позициялар. Өңірлік диспропорциялар да кадрлық жағдайға елеулі ықпал етеді. Қазақстандағы туристік ресурстар мен нысандар аумақ бойынша біркелкі бөлінбеген, олардың басым бөлігі жекелеген өңірлерде шоғырланған. Ақмола облысындағы Бурабай курорттық аймағынан бөлек, туристік белсенділік Алматы өңірінде (Алатау таулы кластері, Алакөл көлі), Шығыс Қазақстан облысында (Алтай өңірі), Түркістан облысында (Түркістанның тарихи-мәдени орталығы), сондай-ақ республикалық маңызы бар қалаларда, атап айтқанда Алматы мен Астанада (іскерлік және оқиғалық туризм) жоғары деңгейде байқалады. Туристік сұраныс шоғырланған осы аумақтарда кадрларға

қажеттілік жергілікті еңбек нарығының мүмкіндіктерінен едәуір асып түседі.

Өңірлік білім беру жүйесі де кадрлық қажеттілікті толық көлемде өтей алмай отыр. Нәтижесінде кәсіпорындар кадр тапшылығын өтеу үшін басқа өңірлерден жұмыс күшін тартуға мәжбүр болады, алайда бұл релокация және тұрғын үймен қамтамасыз етуге байланысты қосымша шығындарды қажет етеді. Альтернативті жағдайда кәсіпорындар персонал жетіспеушілігіне қарамастан қызмет көлемін сақтау үшін қолда бар қызметкерлердің жүктемесін арттыруға мәжбүр болады. Ірі курорттық қонақүй менеджерлерінің пікірінше, жергілікті жастар көбіне ірі қалаларға кетуді жөн көреді, ал өндірістік тәжірибеден өткендердің өзі тұрақты жұмысқа сирек қалады [20]. Бұл туристік әлеуеті жоғары өңірлер үшін кадрлардың басқа салаларға және қалаларға «ағып кетуі» тән құбылыс екенін көрсетеді және аталған үрдіс кадр тапшылығын одан әрі күшейтеді. Сонымен қатар, ашық ресми деректерде 2025 жылға өңірлер бойынша стистикалық көрсеткіштердің болмауына байланысты 2024 жылдың өзекті көрсеткіштері қолданылды. Кесте - 2 деректері 2024 жылы Қазақстан Республикасының өңірлері бойынша орналастыру орындарындағы туристік жүктеме мен персоналмен қамтамасыз етілу деңгейінің айтарлықтай әркелкі екенін көрсетеді.

Кесте - 2 – Қазақстан Республикасының өңірлері бойынша орналастыру орындарындағы келушілер саны және персоналмен қамтамасыз етілу деңгейі, 2024 ж.

Аймақ	Келушілер, саны	Қызметкерлер, саны	Бір қызметкерге шаққандағы келушілер саны
Қазақстан Республикасы	9 119 300	31 609	288.5
Абай облысы	261 268	1 515	172.5
Ақмола облысы	533 376	3 150	169.3
Ақтөбе облысы	248 295	808	307.3
Алматы облысы	507 552	2 026	250.5
Атырау облысы	156 473	1 862	84.0
Батыс Қазақстан облысы	172 315	965	178.6
Жамбыл облысы	199 107	638	312.1
Жетісу облысы	303 104	972	311.8
Қарағанды облысы	384 905	1 167	329.8
Қостанай облысы	232 430	800	290.5
Қызылорда облысы	169 219	601	281.6
Маңғыстау облысы	462 723	1 755	263.7
Павлодар облысы	241 742	872	277.2
Солтүстік Қазақстан облысы	143 553	584	245.8
Түркістан облысы	302 807	1 146	264.2
Ұлытау облысы	31 250	202	154.7
Шығыс Қазақстан облысы	427 794	1 414	302.5
Астана қаласы	1 493 207	4 484	333.0
Алматы қаласы	2 340 314	5 335	438.7
Шымкент қаласы	507 866	1 313	386.8

Ескерту: Қазақстан Республикасы Ұлттық статистикасы бюросы [21] деректері негізінде авторлармен құрастырылған, 2025.

Туристік қызметтің маусымдылығы жұмыспен қамту көрсеткіштерінде айқын көрініс табады (кесте-3). Қыс мезгілінде және маусымаралық кезеңдерде көптеген қызметкерлер жұмыстан кетеді немесе толық емес жұмыс уақытына ауыстырылады, ал жаз мезгілінде еңбек

ресурстарына сұраныс күрт артады.

Кесте - 3 – Орналастыру орындары персоналының жалпы санындағы маусымдық қызметкерлер үлесі өңірлер бойынша (топ-10), 2024 ж.

Өңір	Маусымдық қызметкерлер саны, адам	Персоналдың жалпы саны, адам	Маусымдық қызметкерлердің үлесі, S
Қазақстан Республикасы	1254	30355	0,041
Абай облысы	650	1 515	0,429
Алматы облысы	193	2 026	0,095
Шығыс Қазақстан облысы	53	1 414	0,037
Маңғыстау облысы	63	1 755	0,036
Қызылорда облысы	19	601	0,032
Жамбыл облысы	20	638	0,031
Жетісу облысы	21	972	0,022
Қарағанды облысы	20	1 167	0,017
Павлодар облысы	14	872	0,016
Алматы қаласы	68	5267	0,012
Шымкент қаласы	50	1 313	0,038
Ескерту: *Қазақстан Республикасы Ұлттық статистикасы бюросы [21] деректері негізінде авторлармен құрастырылған, 2025.*			

Курорттық өңірлерде, танымал сауықтыру аймақтарында, жаздың қызған шағында аспаздар мен тазалық қызметкерлерінен бастап бармендер мен даяшыларға дейінгі жүздеген қызметкер жетіспейді. Жергілікті бизнес өкілдерінің пікірінше, маусымға қызметкерді жұмысқа қабылдау мүмкін болған күннің өзінде олардың едәуір бөлігі ұзақ тұрақтамайды. Сервис персоналының негізгі бөлігін құрайтын жастар мұндай жұмысты көбіне уақытша табыс көзі ретінде қабылдайды және ең қарбалас кезең аяқталғаннан кейін жоғары жүктеме мен салыстырмалы түрде төмен еңбекақыға байланысты жұмысты жалғастыруға ынтасы төмендеп, жұмыстан кетеді.

Статистикалық деректерге жүргізген талдауымыз туристік маусымдылық пен кадр тапшылығы арасында тікелей байланыс бар екенін растайды. Осы зерттеуде кадр тапшылығы жұмыс берушілердің персоналға қатысты жабылмаған сұранысының деңгейі ретінде өлшенді. Көрсеткіш ваканттық жұмыс орындарының жалпы еңбек ресурстарына қажеттіліктегі (жұмыспен қамтылғандар + вакансиялар) үлесі арқылы есептеледі [22]. Аталған тәсіл халықаралық тәжірибеде қолданылатын vacancy rate көрсеткішін есептеу және сала бойынша қажетті персоналдың нормативтік саны айқындалмаған жағдайда кадр тапшылығын бағалаудың прокси-көрсеткіші ретінде пайдаланылуы мүмкін.

Кадр тапшылығының есептік көрсеткіші (vacancy rate):

$$D_t = V_t / (E_t + V_t) \times 100\% \qquad (1)$$

Мұнда:

D_t – t жылындағы кадр тапшылығының есептік көрсеткіші, %;

V_t – t жылындағы ваканттық жұмыс орындарының саны (жұмыс берушілердің жабылмаған сұранысы);

E_t – t жылындағы жұмыспен қамтылғандар саны (нақты персонал/жұмыспен

қамтылғандар).

Түсіндірме: D_t мәні жоғарылаған сайын персоналға қатысты жабылмаған сұраныстың үлесі артып, кадр тапшылығының өткірлігі күшейеді.

Маусымдылықтың ықпалын бағалау үшін орналастыру орындарында қызмет көрсетілген келушілер саны бойынша ай сайынғы ресми деректер негізінде есептелген туристік ағынның шартты маусымдылық коэффициенті қолданылды.

$$S_t = \frac{\max(M_{t,1..12})}{\overline{M_t}} \quad (2)$$

Мұнда:

S_t – t жылындағы шартты маусымдылық коэффициенті;

$M_{t,m}$ – t жылының m айындағы қызмет көрсетілген келушілер саны;

$\bar{M}_t$ – t жылындағы айлық орташа мән.

Түсіндірме: $S_t > 1$ маусымдық шарықтау бар екенін білдіреді. S_t мәні жоғарылаған сайын сұраныстың маусымдық ауытқуы күшейеді. 4-кестеде 2020–2024 жылдарға арналған туристік ағынның маусымдылығы және кадр тапшылығы бойынша есептелген көрсеткіштер берілген.

Кесте 4 - Қазақстанның туристік саласында туристік ағын маусымдылығы коэффициенті мен кадр тапшылығының есептік көрсеткішінің динамикасы, 2020–2024 жж.

Жыл	Маусымдылық коэффициенті (S)	Кадр тапшылығының үлесі, %
2020	1,48	20,00
2021	1,46	19,73
2022	1,35	18,24
2023	1,28	17,16
2024	1,25	16,96
Ескерту: Қазақстан Республикасы Ұлттық статистикасы бюросы деректері негізінде авторлармен құрастырылған, 2025.		

Маусымдылық коэффициенті туристік сұраныстың шарықтау кезеңдерінде қаншалықты шоғырланатынын сипаттайды және орналастыру орындарында қызмет көрсетілген келушілер саны туралы ресми ай сайынғы статистикалық деректер негізінде есептелді. Кадр тапшылығының көрсеткіші жұмыс берушілердің персоналға қатысты жабылмаған сұранысының үлесі ретінде қарастырылып, халықаралық тәжірибеде қолданылатын vacancy rate әдістемесіне сәйкес вакансиялар санының жұмыспен қамтылғандар мен вакансиялар қосындысына қатынасы арқылы анықталды.

Есептеулер Қазақстан Республикасы ұлттық статистика бюросы ресми деректеріне (stat.gov.kz) сүйене отырып орындалды, бұл нәтижелердің салыстырмалылығын қамтамасыз етеді және маусымдылықтың туристік саладағы еңбек нарығының шиеленісу деңгейіне ықпалын талдауға мүмкіндік береді.

Туристік ағынның маусымдылығы мен кадр тапшылығы арасындағы байланысты бағалау үшін Пирсонның корреляция коэффициенті қолданылды [22].

$$r = \frac{\sum(S_t - \overline{S})(D_t - \overline{D})}{\sqrt{\sum(S_t - \overline{S})^2}\sqrt{\sum(D_t - \overline{D})^2}} \quad (3)$$

Алынған нәтижелер туристік жүктеме (орналастыру орындарында қызмет көрсетілген келушілер саны) мен еңбек ресурстарына қажеттілік (персонал саны) арасында күшті, оң және статистикалық мәнді байланыс бар екенін көрсетеді*:* r = 0,85; p < 0,001 *(n = 20).* Бұл кадр тапшылығының экономикалық табиғатын растайды, яғни туристік қызметтерге сұраныстың артуы персоналға деген сұранысты күшейтіп, қолда бар кадрларға түсетін жүктемені арттырады. Осыған байланысты маусымдылық кадр тапшылығының негізгі экономикалық факторларының бірі ретінде қарастырылып, еңбек ресурстарын жоспарлау кезінде ерекше назар аударуды талап етеді. Атап айтқанда, уақытша еңбек мобильділігі тетіктерін енгізу, студенттерді өндірістік практикаға кеңінен тарту және басқа да икемді жұмыспен қамту шараларын қолдану маусымдық кезеңдердегі кадр тапшылығын төмендетудің ықтимал құралдары ретінде ұсынылады.

Қорытындылай келе, жүргізілген талдау Қазақстанның туристік саласында кадрлық ресурстардың құрылымдық тапшылығы бар екенін көрсетеді. Бұл тапшылық сандық тұрғыдан (жыл сайын ондаған мың бос жұмыс орнының толтырылмауы) және сапалық тұрғыдан (біліктіліктің төмендігі, негізгі лауазымдар үшін құзыретті мамандардың жетіспеуі) айқын байқалады. Аталған жағдайдың экономикалық себептері ретінде туристік сұраныстың жедел өсуі мен еңбек ұсынысының соған ілесе алмауы арасындағы теңгерімсіздік; еңбекақы деңгейінің төмендігі және жұмыспен қамтудың тұрақсыздығы нәтижесінде әлеуетті кадрлардың салаға келуге ынтасының төмендеуі; кадр даярлау жүйесінің индустрия қажеттіліктерімен жеткілікті деңгейде сәйкес келмеуі; сондай-ақ маусымдық және өңірлік ерекшеліктердің персоналды біркелкі қамтамасыз етуге кедергі келтіруі аталады.

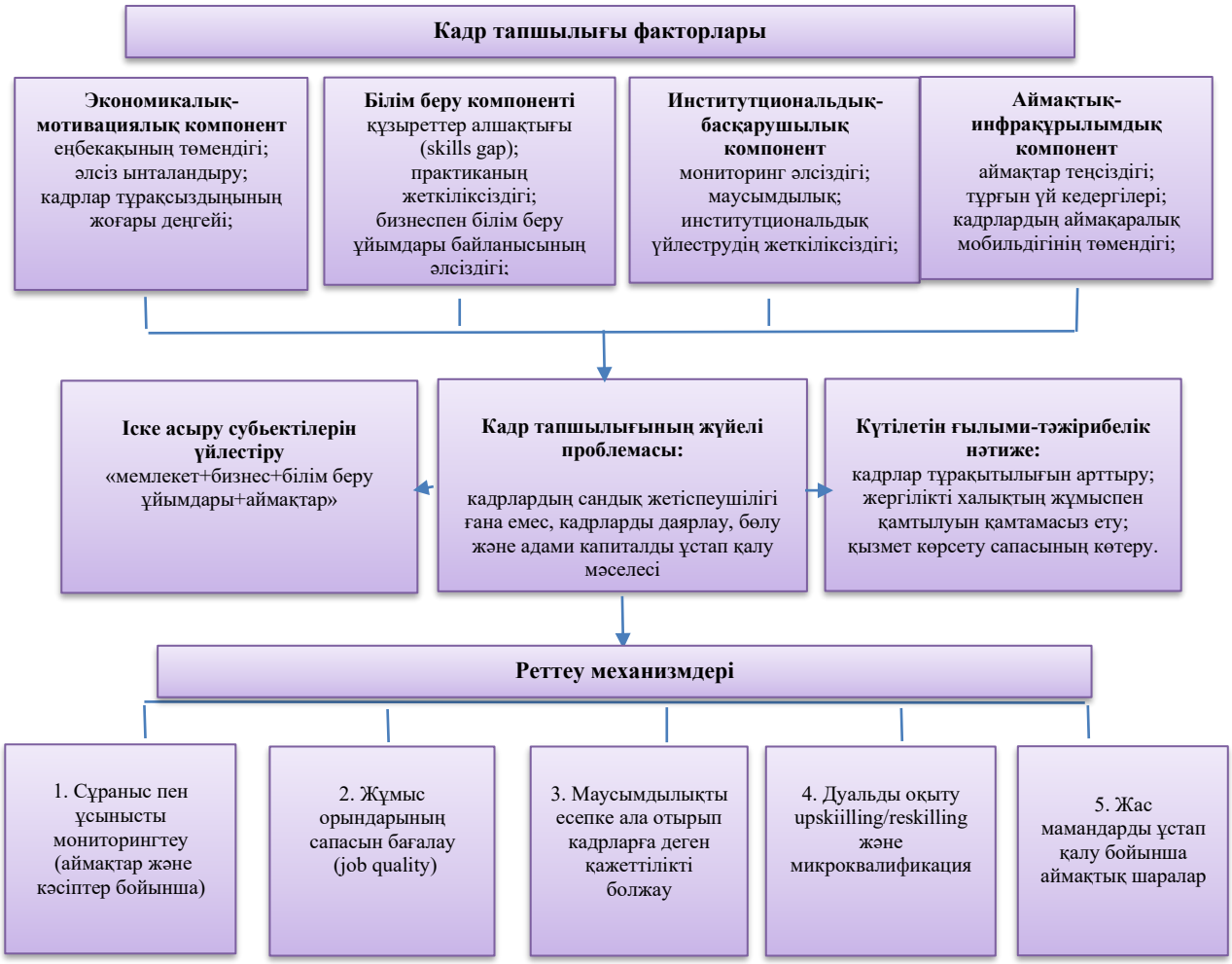
Қорытынды

Қазақстан Республикасының туристік саласындағы кадр тапшылығы кешенді сипатқа ие және негізінен экономикалық факторлармен айқындалады. Туристік ағымның өсуі мен салаға бағытталған инвестициялар еңбек ресурстарының соған сай дамуына ілесе алмады, соның нәтижесінде жұмыс күшіне сұраныс пен ұсыныс арасында тұрақты алшақтық қалыптасты. Еңбекақы деңгейінің төмендігі және жеткілікті әлеуметтік кепілдіктердің болмауы туризм саласындағы жұмыстың экономиканың өзге секторларымен салыстырғандағы тартымдылығын төмендетеді. Маусымдық сипат жағдайды одан әрі күрделендіріп, жұмыспен қамту деңгейінің құбылмалылығын күшейтеді және маусым аяқталғаннан кейін персоналдың кетуіне әкеледі.

Қолданыстағы білім беру және кәсіби даярлау жүйесі индустрия қажеттіліктерін толық көлемде қанағаттандырмайды: мамандарды даярлау саны жағынан да, көп жағдайда сапасы жағынан да жеткіліксіз. Бұл профильдік білімі жоқ қызметкерлер үлесінің жоғары болуымен расталады. Өңірлік диспропорциялар, яғни туристік қызметтің жекелеген аймақтарда шоғырлануы салдарынан курорттық аумақтарда кадр тапшылығы ерекше өткір сезіледі, ал басқа өңірлерде көшуге дайын емес, толық пайдаланылмай отырған еңбек ресурстарының әлеуеті сақталуы мүмкін. Аталған факторлардың жиынтығы туристік қызмет көрсету сапасына және Қазақстанның туристік бағыт ретіндегі бәсекеге қабілеттілігіне теріс әсер етеді. Демек, кадр тапшылығының түпкі негізінде еңбекақы деңгейі, маусымдылық, өңірлік

ерекшеліктер және еңбек нарығындағы институционалдық олқылықтар сияқты экономикалық факторлар жатқандығы туралы гипотеза дәлелденді.

Жоғарыда аталған мәселелер ғылыми негізделген ұсынымдар әзірлеу қажеттілігін айғақтайды, бұл тек қана ағымдық жұмысшылар тапшылығын толықтыру мәселесі ғана емес, сонымен қатар туристік саладағы кадр тапшылығының құрылымдық себептерін жоюды көздеуі қажет. Осыған орай ұсынылатын ұсынымдардың ғылыми негізі 2-суретте көрсетіледі. Жалпы суретте кадр тапшылығын айқындайтын мәселелердің себеп-салдарлық байланысы, оны реттеу тетіктері бойынша ұсыныстар, оны жүзеге асыру мен күтілетін нәтижелер сипатталады.



Ескерту – зерттеулер қорытындысы негізінде авторлармен құрастырылған

Сурет 2 - Қазақстан Республикасының туристік саласын кадрлармен қамтамасыз етудің кешенді үлгісі

Ғылыми негіз ретінде job quality және decent work тұжырымдамасы, адами капитал теориясы, тұрақты жұмыспен қамтудың жүйелік тәсілі, аймақтық даму теориясы, сонымен қатар жұмыс беруші бренді (employer branding) тұжырымдары алынды. Мұндай кешенді тәсіл ұсынылған ұсынымдарды тек жалпы басқарушылық шаралар ретінде ғана қарастырып қана қоймай, кадр тапшылығы себептерін жоюға бағытталған, адами капиталды дамыту және елдің

туристік саласының кадрлық әлеуетін тұрақты арттыру бойынша ғылыми негізделген шешімдер жүйесі ретінде қарастырады. Ұсынылған модель туристік саладағы кадрлық саясаттың өзекті бағыттары бойынша тәжірибелік ұсынымдарды жүйелеуге мүмкіндік туғызады: жұмыс орындары сапасын арттыру, кадрларды дайындау және қайта даярлау жүйесін дамыту, маусымдылықтың теріс ықпалын төмендету, мамандарды ұстап қалудың аймақтық тетіктерін күшейту және туризм сферасындағы мамандықтар тартымдылығын арттыруға жол ашады.

Жалпы жүргізілген талдау қорытындылары негізінде кадр тапшылығын тек сандық тұрғыдан толықтыруды ғана көздемейтін, сонымен қатар жұмыспен қамту сапасын арттыру, кадрлар әлеуеті тұрақтылығын қамтамасыз ету және мемлекет, бизнес, білім беру жүйесінің институтциональдық үйлесімдігін қамтамасыз ететін кешенді тәжірибелік ұсынымдар ұсынылады.

Біріншіден, жұмыс орнының сапасын және саланың тартымдылығын арттыру (job quality). Кадр тапшылығын азайтудың базалық бағыты ретінде еңбекақының бәсекеге қабілеттілігін күшейту, жұмыспен қамтудың тұрақтылығын арттыру және еңбек жағдайларын жақсарту ұсынылады. Бұл бағыт ILO ұсынған decent work қағидаттарымен мазмұндық тұрғыда үйлеседі және қызметкерлерді ұзақ мерзімде ұстап қалуға мүмкіндік беретін институционалдық негіз қалыптастырады. Сонымен қатар ұйым деңгейінде retention тетіктерін күшейту маңызды: жалақыдан тыс ынталандырулар (әлеуметтік пакет, икемді жұмыс уақыты, тұрғын үйге қолдау), еңбек жүктемесін басқару, мансаптық траекторияны айқындау және нәтижеге байланысты бонус жүйелерін енгізу кадрлардың ағымдылығын төмендетуге ықпал етеді.

Екіншіден, даярлау және қайта даярлау жүйесін күшейту (skills, TVET, dual). Кадр тапшылығының сапалық қыры көбіне skills gap мәселесімен байланысты болғандықтан, білім беру бағдарламаларын еңбек нарығының нақты сұранысына бейімдеу қажет. Бұл үшін дуалды оқытуды кеңейту, өндірістік практиканың үлесін арттыру және оқыту мазмұнын цифрлық әрі «жасыл» құзыреттермен толықтыру ұсынылады. Қысқа форматтағы upskilling/reskilling бағдарламалары мен микроквалификацияларды (micro-credentials) енгізу кадрларды жедел даярлау мүмкіндігін арттырады, алайда олардың тиімділігі оқу нәтижелерін тану және сапаны қамтамасыз ету тетіктеріне тәуелді болып табылады.

Үшіншіден, маусымдылық әсерін төмендету және кадрларды маусымаралық кезеңде ұстап қалу. Маусымдылық туризмде жұмыспен қамтудың тұрақсыздығын күшейтіп, кадр тапшылығы тәуекелін арттыратын негізгі жүйелі факторлардың бірі. Сондықтан жыл бойғы туризмді дамыту (MICE, фестивальдер, сауықтыру-шипажай қызметтері және өзге де маусымнан тыс өнімдер) арқылы тұрақты жұмыспен қамту үлесін арттыру маңызды. Кәсіпорын деңгейінде кадрлық резерв қалыптастыру, маусымаралық кезеңде қызметкерлермен тұрақты байланыс орнату және келесі маусымға қайта тарту механизмдерін жүйелеу ұсынылады. Қосымша шара ретінде жастарды маусымдық жұмысқа тартудың ұйымдастырылған бағдарламалары (жолақы/тұрғын үй қолдауы) маусымдық кадрлық тапшылықты жедел жабуға және салаға кадр ағынын тұрақтандыруға ықпал ете алады.

Төртіншіден, **өң**ірлік саясат және жергілікті кадрларды ұстап қалу.

Өңірлерде кадр тапшылығы еңбек мобильділігі мен тұрғын үй шығындары сияқты факторлар арқылы күшейетіндіктен, туристік әлеуеті жоғары аумақтарда нысаналы өңірлік шаралар қажет. Олардың қатарында жергілікті оқыту хабтарын дамыту, дуалды оқыту мен мақсатты

мемлекеттік тапсырысты өңірлік қажеттілікке сәйкестендіру, жас мамандарды ұстап қалуға бағытталған ынталандыру пакеттерін (көтермеақы, тұрғын үй/жатақхана, тәлімгерлік) енгізу ұсынылады. Сонымен қатар бос орындар жәрмеңкелері мен тағылымдамалар арқылы түлектерді нақты жұмыс берушілермен тікелей байланыстыру өңірлік еңбек нарығындағы сәйкессіздікті қысқартуға мүмкіндік береді.

Бесіншіден, еңбек жағдайын жақсарту және мамандық имиджін көтеру (employer branding). Кадр тапшылығы жағдайында саланың тартымдылығы жалақы деңгейімен қатар әлеуметтік пакет, икемділік, оқыту мүмкіндіктері, кәсіби мойындау және HR тәжірибелер арқылы күшейтіледі. Сондықтан қызметкерлер жетістіктерін мойындау, кәсіби конкурстар, менторлық бағдарламалар, жас қызметкерлерге арналған айқын мансаптық траектория және материалдық емес ынталандыру тетіктерін енгізу орынды. Білім беру сапасын институционалдық қолдаудың мысалы ретінде UN Tourism TedQual секілді сертификаттау жүйелері оқу бағдарламаларының сапасын арттыруға бағытталған тиімді құрал ретінде қарастырылуы мүмкін.

Осылайша, ұсынылған ұсынымдар қолданбалы сипатта орын алады, себебі нақты жүзеге асыру субьектілеріне бағытталған, атап айтқанда мемлекеттік органдар, туристік кәсіпорындар, білім беру ұйымдары және аймақтық даму институттары. Аталған шаралардың тәжірибеде іс-жүзінде жүзеге асырылуы кадрлар жетіспеушілігін жекелеген шаралар арқылы шешуге ұмтылудан туристік салада адами капиталды қалыптастыру, бөлу және ұстап қалудың жүйелі моделіне көшуге мүмкіндік туғызады. Сонымен қатар, ұсынылған шаралар халықаралық ұйымдардың (OECD, ILO/ILOSTAT, UNESCO-UNEVOC, HOTREC, Eurofound) туризмдегі еңбек нарығы және кадр саясаты бойынша ұсынымдарымен мазмұндық тұрғыда үйлеседі және Қазақстанның туризм саласын дамытудың 2023–2029 жылдарға арналған тұжырымдамасында көзделген кадрлық қамтамасыз етуді жетілдіру, әрі қызмет сапасын арттыру мақсаттарын іске асыруға бағытталған практикалық негізді қалыптастырады.

Ұсынылған шараларды іске асыру тиімді үйлестіруді талап етеді. Мемлекет уәкілетті органдар арқылы (Туризм және спорт министрлігі, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі) бизнес және білім беру секторымен өзара іс-қимылды жүйелейтін ынтымақтастық платформасының бастамашысы болуы тиіс. Қазіргі таңда жүзеге асырылып жатқан қадамдар оқуға бөлінетін гранттар санын арттыру, мамандандырылған жоғары оқу орындарын ашу, туристік инфрақұрылымға инвестициялар тарту проблеманы шешуге белгілі бір институционалдық негіз қалыптастырады. Алайда туристік саладағы адами капиталға жеткілікті инвестиция салынбайынша, аталған күш-жігер күтілетін нәтижеге толық жеткізбейді. Сала өсімі тек туристер саны мен инвестициялар көлемі арқылы ғана емес, жергілікті халықтың жұмыспен қамтылуының артуы, кадр ауыс-түйісінің төмендеуі, туристердің сервис сапасына қанағаттану деңгейінің өсуі сияқты көрсеткіштермен де өлшенуі қажет. Кадр тапшылығы мәселесін шешу Қазақстанға туристік әлеуетін толық іске асыруға, қонақтарға көрсетілетін қызмет сапасын арттыруға және әлемдік нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге мүмкіндік береді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Министерство туризма и спорта Республики Казахстан. Туристическая отрасль Казахстана демонстрирует устойчивую динамику развития [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/tsm/press/news/details/898663?lang=ru.

2. Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана «Казахстан

в эпоху искусственного интеллекта: актуальные задачи и их решения через цифровую трансформацию» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Президента Республики Казахстан. – 2025. – URL: https://www.akorda.kz/ru/.

3. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024 [Electronic resource]. – Paris : OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.

4. ILOSTAT. Tourism Jobs in the Aftermath of the Pandemic: Skills and Labour in Short Supply [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://ilostat.ilo.org/tourism-jobs-in-the-aftermath-of-the-pandemic-skills-and-labour-in-short-supply/.

5. WTTC. WTTC Report Shows Travel & Tourism Set to Support 91 Million New Jobs by 2035 [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-tourism-set-to-support-91mn-new-jobs-by-2035.

6. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024 [Electronic resource]. – Geneva : World Economic Forum, 2024. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf.

7. International Labour Office. ILO Guidelines on Decent Work and Socially Responsible Tourism [Electronic resource]. – Geneva : ILO, 2017. – URL: https://www.ilo.org/resource/other/ilo-guidelines-decent-work-and-socially-responsible-tourism.

8. Eurofound. Company Practices to Tackle Labour Shortages [Electronic resource]. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. – URL: https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/2b5d25b919/ef24020en.pdf.

9. Ghani B., Zada M., Memon K. R., Ullah R., Khattak A., Han H., Ariza-Montes A., Araya-Castillo L. Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review // Sustainability. – 2022. – Vol. 14, No. 5. – Art. 2885. – DOI: 10.3390/su14052885.

10. Kilson G. A. Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer Branding Research // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 5. – Art. 153. – DOI: 10.3390/admsci15050153.

11. Saito H., Brozović D., Baum T. Well-being of Hospitality Employees: A Systematic Literature Review // International Journal of Hospitality Management. – 2025. – Vol. 124. – Art. 103955. – DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103955.

12. Ferdian F., Hanafiah M. H., Suyuthie H., Wulansari N., Putra T. Organizational HR Practices and Employee Retention in Hotels: The Moderating Role of Co-worker Influence and Market Turbulence // International Journal of Organization Theory & Behavior. – 2025. – EarlyCite. – DOI: 10.1108/IJOTB-11-2024-0229.

13. UN Tourism. UNWTO TedQual Certification System [Electronic resource]. – URL: https://www.untourism.int/unwto-tedqual-certification-system.

14. HOTREC. Labour Shortages in the Hospitality Sector: Forward-thinking and Practices Sharing [Electronic resource]. – Brussels : HOTREC, 2022. – URL: https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/wp_post_48505/Labour-shortages-in-the-hospitality-sector-.pdf.

15. Правительство Республики Казахстан. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 262 «Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы» [Электронный ресурс]. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262.

16. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и

реформам Республики Казахстан. Основные показатели развития туризма в Республике Казахстан (2003–2025) [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/5940/file/ru/.

17. Кужубаева М. В Казахстане 70 % работников туризма не имеют профильного образования [Электронный ресурс] // Inform.kz (Kazinform). – 27 сент. 2025. – URL: https://www.inform.kz/ru/v-kazahstane-70-rabotnikov-turizma-ne-imeyut-profilnogo-obrazovaniya-7cdbf6.

18. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. О выборочном обследовании въездных посетителей (2025 года) [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-tourism/spreadsheets/.

19. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Среднемесячная номинальная заработная плата работников по структуре фонда заработной платы в разрезе видов экономической деятельности (2018–2025): динамические ряды [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/dynamic-tables/.

20. Abdullayeva A., Aktymbayeva B., Bekakhmet G. Problems and Promising Directions for the Development of the Hotel Sector in Almaty // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2025. – No. 3(9). – P. 50–65. – DOI: 10.62867/3007-0848.2025-3.05.

21. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. О деятельности мест размещения в Республике Казахстан (за январь–декабрь 2024 года) [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-tourism/spreadsheets/.

22. U.S. Bureau of Labor Statistics. Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS): Calculation [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://www.bls.gov/opub/hom/jlt/calculation.htm

REFERENCES

1. Ministerstvo turizma i sporta Respubliki Kazakhstan. Turisticheskaya otrasl' Kazakhstana demonstriruet ustoichivuyu dinamiku razvitiya [Tourism Industry of Kazakhstan Demonstrates Sustainable Growth] [Electronic resource]. – 2026. – URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/tsm/press/news/details/898663?lang=ru.

2. Poslanie Glavy gosudarstva Kasym-Zhomarta Tokaeva narodu Kazakhstana «Kazakhstan v epokhu iskusstvennogo intellekta: aktual'nye zadachi i ikh resheniya cherez tsifrovuyu transformatsiyu» [Address of the Head of State Kassym-Jomart Tokayev to the People of Kazakhstan "Kazakhstan in the Era of Artificial Intelligence: Current Challenges and Their Solutions through Digital Transformation"] [Electronic resource] // Official website of the President of the Republic of Kazakhstan. – 2025. – URL: https://www.akorda.kz/ru/.

3. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024 [Electronic resource]. – Paris: OECD Publishing, 2024. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.

4. ILOSTAT. Tourism Jobs in the Aftermath of the Pandemic: Skills and Labour in Short Supply [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://ilostat.ilo.org/tourism-jobs-in-the-aftermath-of-the-pandemic-skills-and-labour-in-short-supply/.

5. WTTC. WTTC Report Shows Travel & Tourism Set to Support 91 Million New Jobs by 2035 [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://wttc.org/news/wttc-report-shows-travel-and-

tourism-set-to-support-91mn-new-jobs-by-2035.

6. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024 [Electronic resource]. – Geneva: World Economic Forum, 2024. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf.

7. International Labour Office. ILO Guidelines on Decent Work and Socially Responsible Tourism [Electronic resource]. – Geneva: ILO, 2017. – URL: https://www.ilo.org/resource/other/ilo-guidelines-decent-work-and-socially-responsible-tourism.

8. Eurofound. Company Practices to Tackle Labour Shortages [Electronic resource]. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. – URL: https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/2b5d25b919/ef24020en.pdf.

9. Ghani B., Zada M., Memon K. R., Ullah R., Khattak A., Han H., Ariza-Montes A., Araya-Castillo L. Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review // Sustainability. – 2022. – Vol. 14, No. 5. – Art. 2885. DOI: 10.3390/su14052885.

10. Kilson G. A. Optimizing Employee Attraction and Retention in Hospitality and Tourism: A Systematic Review of Employer Branding Research // Administrative Sciences. – 2025. – Vol. 15, No. 5. – Art. 153. DOI: 10.3390/admsci15050153.

11. Saito H., Brozović D., Baum T. Well-being of Hospitality Employees: A Systematic Literature Review // International Journal of Hospitality Management. – 2025. – Vol. 124. – Art. 103955. DOI: 10.1016/j.ijhm.2024.103955.

12. Ferdian F., Hanafiah M. H., Suyuthie H., Wulansari N., Putra T. Organizational HR Practices and Employee Retention in Hotels: The Moderating Role of Co-worker Influence and Market Turbulence // International Journal of Organization Theory & Behavior. – 2025. – EarlyCite. DOI: 10.1108/IJOTB-11-2024-0229.

13. UN Tourism. UNWTO TedQual Certification System [Electronic resource]. – URL: https://www.untourism.int/unwto-tedqual-certification-system.

14. HOTREC. Labour Shortages in the Hospitality Sector: Forward-thinking and Practices Sharing [Electronic resource]. – Brussels: HOTREC, 2022. – URL: https://www.hotrec.eu/media/static/files/import/wp_post_48505/Labour-shortages-in-the-hospitality-sector-.pdf.

15. Pravitel'stvo Respubliki Kazakhstan. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 28 marta 2023 goda № 262 «Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya turistskoi otrasli Respubliki Kazakhstan na 2023–2029 gody» [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 262 of March 28, 2023 "On Approval of the Concept for the Development of the Tourism Industry of the Republic of Kazakhstan for 2023–2029"] [Electronic resource]. – URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262.

16. Byuro natsional'noi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Osnovnye pokazateli razvitiya turizma v Respublike Kazakhstan (2003–2025) [Main Indicators of Tourism Development in the Republic of Kazakhstan (2003–2025)] [Electronic resource]. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/api/iblock/element/5940/file/ru/.

17. Kuzhubaeva M. V Kazakhstane 70 % rabotnikov turizma ne imeyut profil'nogo obrazovaniya [In Kazakhstan, 70% of Tourism Employees Have No Specialized Education] [Electronic resource] // Inform.kz (Kazinform). – 27 Sept. 2025. – URL: https://www.inform.kz/ru/v-kazahstane-70-rabotnikov-turizma-ne-imeyut-profilnogo-obrazovaniya-7cdbf6.

18. Byuro natsional'noi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. O vyborochnom obsledovanii v"ezdnykh posetitelei (2025 goda) [Sample Survey of Inbound Visitors (2025)] [Electronic resource]. – 2026. – URL:

https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-tourism/spreadsheets/.

19. Byuro natsional'noi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. Srednemesyachnaya nominal'naya zarabotnaya plata rabotnikov po strukture fonda zarabotnoi platy v razreze vidov ekonomicheskoi deyatel'nosti (2018–2025): dinamicheskie ryady [Average Monthly Nominal Wages by Economic Activity (2018–2025): Time Series] [Electronic resource]. – 2026. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/dynamic-tables/.

20. Abdullayeva A., Aktymbayeva B., Bekakhmet G. Problems and Promising Directions for the Development of the Hotel Sector in Almaty // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2025. – No. 3(9). – P. 50–65. DOI: 10.62867/3007-0848.2025-3.05.

21. Byuro natsional'noi statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazakhstan. O deyatel'nosti mest razmeshcheniya v Respublike Kazakhstan (za yanvar'–dekabr' 2024 goda) [Accommodation Establishments in the Republic of Kazakhstan (January–December 2024)] [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-tourism/spreadsheets/.

22. U.S. Bureau of Labor Statistics. Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS): Calculation [Electronic resource]. – 2025. – URL: https://www.bls.gov/opub/hom/jlt/calculation.htm

Бұл зерттеу жұмысы «Халықаралық туризм және меймандостық университеті» КЕАҚ 2025–2027 жылдарға арналған ішкі гранттық қаржыландыру шеңберінде жүргізілді.

С. НАХИПБЕКОВА PhD, қауымдастырылған профессор Халықаралық туризм және меймандостық университеті, (Қазақстан, Түркістан) E-mail: nahypbekova.symbat@iuth.edu.kz	**Б. АЛЬМУХАМБЕТОВА** Экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор Халықаралық туризм және меймандостық университеті, (Қазақстан, Түркістан) E-mail: almukhambetova.botagoz@iuth.edu.kz
К. АБДИБАЕВА Аға оқытушы, Халықаралық туризм және меймандостық университеті (Қазақстан, Түркістан) E-mail: kamila.abdibayeva@iuth.edu.kz	**Т. КУРМАНАЛИЕВА** Магистр оқытушы, Халықаралық туризм және меймандостық университеті, (Қазақстан, Түркістан) E-mail: tansholpan.kurmanalieva@iuth.edu.kz

11.01.2026 ж. баспаға түсті
11.06.2026ж. түзетулермен келді
30.06.2026ж. басып шығаруға қабылданды

S. NAKHIPBEKOVA[1]✉, B. ALMUKHAMBETOVA[1], K. ABDIBAEVA[1], T. KURMANALIYEVA[1]

[1]International University of Tourism and Hospitality
(Kazakhstan, Turkistan), E-mail: nahypbekova.symbat@iuth.edu.kz

ANALYSIS OF ECONOMIC FACTORS SHAPING LABOR SHORTAGES IN KAZAKHSTAN'S TOURISM INDUSTRY

Abstract. *This study investigates the economic factors associated with labor shortages in*

Kazakhstan's tourism industry. As tourism demand expands and competition among destinations intensifies, staffing constraints have become a systemic challenge, reducing service quality and constraining the sustainable development of tourism products. The objective is to identify the key economic determinants of labor shortages and to assess their implications for workforce provision in the sector. The analysis draws on official statistics of the Republic of Kazakhstan, including wage indicators and regional data on accommodation establishments (employment, seasonal employment, and the volume of visitors served). Methods include descriptive statistics and interregional comparisons, the construction of a staff workload measure (visitors served per employee), and correlation analysis to examine the relationship between tourism intensity and labor demand. The findings indicate that sectoral wages are generally below the economy-wide average, while seasonality and regional disparities adversely affect workforce stability. The study provides practical recommendations to improve job attractiveness, mitigate seasonal staffing risks, and strengthen training and retraining mechanisms aligned with industry needs.

Keywords: *tourism industry, labor market, labor shortage, economic determinants, workforce provision, Republic of Kazakhstan.*

С. НАХИПБЕКОВА[1]✉, Б. АЛЬМУХАМБЕТОВА[1], К. АБДИБАЕВА[1], Т. КУРМАНАЛИЕВА[1]

[1]Международный университет туризма и гостеприимства
(Казахстан, Туркестан), E-mail: nahypbekova.symbat@iuth.edu.kz

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕФИЦИТА КАДРОВ В ТУРИСТСКОЙ ОТРАСЛИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Аннотация. *В статье рассматриваются экономические факторы, формирующие дефицит кадров в туристской отрасли Республики Казахстан. На фоне расширения туристского спроса и усиления конкуренции между дестинациями кадровые ограничения становятся системной проблемой, они ухудшают качество сервиса и сдерживают устойчивое развитие туристского продукта.* Цель исследования - *определить ключевые экономические факторы кадрового дефицита и оценить их влияние на кадровое обеспечение отрасли. Эмпирическую основу составили официальные статистические данные Республики Казахстан, такие как показатели оплаты труда и сведения о деятельности средств размещения (уровень занятости, сезонная занятость, объём обслуживания посетителей), проанализированные в региональном разрезе. В исследовании применены методы описательной статистики и межрегионального сопоставления, рассчитан показатель нагрузки на персонал (число обслуженных посетителей в расчёте на одного работника), а также выполнен корреляционный анализ для оценки связи между туристской нагрузкой и потребностью в трудовых ресурсах. Результаты показывают, что оплата труда в отрасли в целом уступает среднему уровню по экономике, а сезонность и региональная неоднородность негативно отражаются на кадровой устойчивости. Практическая значимость работы заключается в обосновании рекомендаций по повышению привлекательности рабочих мест, снижению сезонных кадровых рисков и совершенствованию механизмов подготовки и переподготовки персонала с учётом запросов туристского бизнеса.*

Ключевые слова: *туристская отрасль, рынок труда, дефицит кадров, экономические факторы, кадровое обеспечение, Республика Казахстан.*