МРНТИ 06.71.02 **https://doi.org/10.58805/kazutb.v.2.31-1542**

BCG МАТРИЦАНЫ ПАЙДАЛАНУ АРҚЫЛЫ ҚАЗАҚСТАН АЙМАҚТАРЫНДАҒЫ ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНІҢ ЖАҒДАЙЫН БАҒАЛАУ

Н.А. Урузбаева
Л.Н.Гумилев атындағы ЕҰУ, Астана, Қазақстан
Корреспондент-автор: nazym_amen@mail.ru

Бұл мақалада Қазақстан аймақтарындағы қонақ үй шаруашылығына салыстырмалы талдау жасалған. Ол ел аймақтары бойынша қонақ үй кәсіпорындарының санын, қызмет көрсетілетін қонақтардың санын және қонақ үй кәсіпорындары көрсететін қызметтер көлемін сипаттайтын негізгі көрсеткіштердің жалпы оң үрдістерін көрсетеді. Қонақ үй индустриясының дамуы мен құрылымындағы аймақтық сипаттамалар мен диспропорциялар анықталған. Қонақ үй индустриясының бизнес ретіндегі маңызды әлеуметтік-экономикалық маңызын ескере отырып, жетекші және нашар жұмыс істейтін аймақтарды анықтай отырып, оның табыстылығына ерекше көңіл бөлінеді.

Зерттеу сонымен қатар қонақ үй мен туризмді дамытудың перспективалық әлеуеті бар аймақтарды анықтауға тырысты. Осы мақсатта әрбір аймақтың позициясы салыстырмалы кірістілік пен ұсынылатын қызметтердің өсу қарқыны негізінде бағаланды. Әмбебап BCG (Boston Consulting Group) матрицасы қонақ үй индустриясының аймақтық деңгейіне бейімделген.

Алынған нәтижелер аймақтардағы қонақ үй индустриясының жай-күйін нақтырақ түсінуге мүмкіндік береді, өйткені олар абсолютті кірістілік көрсеткіштерін ғана емес, салыстырмалы көрсеткіштерін де ескереді. Бұл нәтижелердің практикалық маңыздылығы осы әдістеме арқылы алынған ақпаратты туризм мен қонақжайлылықты дамытудың аймақтық бас жоспарларын әзірлеуде, сондай-ақ инвестициялық және маркетингтік шешімдер қабылдауда пайдалануға болатынында.

Түйін сөздер: қонақ үй бизнесі, мейрамханасы бар қонақ үйлер, мейрамханасы жоқ қонақ үйлер, аймақтар, қонақ үй бизнесінің табыстылығы, қонақ үй бизнесін бағалау, BCG матрицасы.

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ КАЗАХСТАНА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ BCG

Н.А. Урузбаева
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева, Астана, Казахстан,
e-mail: nazym_amen@mail.ru

В данной статье проведен сравнительный анализ состояния гостиничного бизнеса в регионах Казахстана. Выявлена положительная, в целом, динамика основных показателей, характеризующих численность гостиничного бизнеса, обслуженных посетителей, объема оказанных гостиничными предприятиями услуг в регионах страны. Определены региональные особенности и диспропорции в развитии гостиничного бизнеса, его структуре.

Учитывая важное социально-экономическое значение гостиничного бизнеса как вида предпринимательской деятельности, особое внимание уделено его доходности, выявлены регионы-лидеры и регионы-аутсайдеры.

В ходе исследования ставилась также задача выявления регионов, перспективных с точки зрения развития гостиничного и туристского бизнеса. Для этого была сделана оценка позиции каждого региона по относительной доходности и темпам роста объема оказанных услуг. При этом к региональному уровню гостиничного бизнеса была адаптирована универсальная матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы).

Полученные результаты дают более конкретное представление о состоянии гостиничного бизнеса в регионах, поскольку здесь принимаются во внимание не только абсолютные показатели

доходности, но и относительные. Практическое значение полученных результатов состоит в том, что информация, получаемая на основе применения данной методики может быть использована при составлении региональных мастер-планов по развитию туризма и гостеприимства, принятии инвестиционных и маркетинговых решений.

Ключевые слова: гостиничный бизнес, гостиницы с ресторанами, гостиницы без ресторанов, регионы, доходность гостиничного бизнеса, оценка гостиничного бизнеса, матрица БКГ.

ASSESSMENT OF THE STATE OF THE HOTEL BUSINESS IN THE REGIONS OF KAZAKHSTAN USING THE BCG MATRIX

N.A. Uruzbayeva

L.N. Gumilyov ENU, Astana, Kazakhstan,
e-mail: nazym_amen@mail.ru

This article provides a comparative analysis of the hotel industry in Kazakhstan' s regions. It reveals generally positive trends in key indicators characterizing the number of hotel businesses, the number of guests served, and the volume of services provided by hotel enterprises across the country' s regions. Regional characteristics and disparities in the development and structure of the hotel industry are identified.

Given the significant socioeconomic significance of the hotel business as a business, special attention was paid to its profitability, identifying leading and underperforming regions.

The study also sought to identify regions with promising potential for hotel and tourism development. To this end, each region' s position was assessed based on relative profitability and growth rates of services provided. The universal BCG (Boston Consulting Group) matrix was adapted to the regional level of the hotel industry.

The results obtained provide a more concrete understanding of the state of the hotel industry in the regions, as they take into account not only absolute profitability indicators but also relative ones. The practical significance of these results lies in the fact that the information obtained through this methodology can be used in developing regional master plans for tourism and hospitality development, as well as in making investment and marketing decisions.

Keywords: hotel business, hotels with restaurants, hotels without restaurants, regions, hotel business profitability, hotel business valuation, BCG matrix.

Введение. Гостиничный бизнес - одна из наиболее привлекательных и быстро развивающихся сфер экономики. В 2024 году мировой рынок гостиничного бизнеса вырос примерно до 4,9 триллиона долларов США. Глобальный экономический вклад сектора составляет около 10% мирового ВВП Наблюдается динамичный рост доходности гостиничного бизнеса. В частности, в Казахстане ежегодный темп роста выручки гостиничного сектора составляет около 5,85%. К 2030 году объём рынка составит 775,03 млн долл., а число пользователей увеличится до 5,82 млн человек [1]. Это свидетельствует о прибыльности данного сектора и его существенном влиянии на экономику регионов, занятость населения.

В Казахстане развитие гостиничного сектора имеет свои отличительные особенности и, в частности, неравномерность развития по регионам. Причем, несмотря на тесную корреляцию гостиничного и туристского бизнеса, некоторые регионы с достаточным туристским потенциалом не демонстрируют высокие показатели развития рассматриваемого сектора. Вероятно, и местные органы власти также не рассматривают гостиничный сектор в качестве «драйвера» экономики и источника роста доходов населения.

Между тем, диспропорции в развитии гостиничного бизнеса регионов должны стать предметом внимания государственных и местных органов власти, поскольку недостаточность инфра-

структуры размещения напрямую влияет на туристскую привлекательность регионов и приток посетителей. Об этом свидетельствует и остающиеся пока невысокими позиции Казахстана в мировом Индексе развития путешествий и туризма по показателю туристской инфраструктуры и сервиса - 47 место среди 119 стран [2].

В последние годы гостиничный бизнес Казахстана в целом, равно как и его регионов, стал больше зарабатывать и приносить доходы в республиканский и местный бюджеты. Вместе с тем, важно знать, какие регионы в перспективе могут улучшить свое положение и стать одними из «локомотивов» экономики. Учитывая актуальность оценки экономического состояния гостиничного бизнеса в регионах Казахстана, автором была предпринята попытка использования и адаптации универсальной матрицы Бостонской консалтинговой группы применительно к региональному гостиничному сектору.

Объектом исследования является гостиничный бизнес регионов Казахстана. В качестве цели исследования ставилось определение состояния регионального гостиничного бизнеса в Казахстане и на этой основе выявление наиболее перспективных регионов в плане развития гостиничного и туристского бизнеса. В ходе исследования использовались методы сравнительного анализа и группировки, матричный метод Бостонской консалтинговой группы.

В результате проведенного исследования были выявлены особенности развития гостиничного бизнеса в регионах Казахстана и положение каждого региона на основе построенной матрицы Бостонской консалтинговой группы. Эти данные могут служить основой для государственных и местных органов власти при принятии управленческих решений в области туризма и гостеприимства, разработке инфраструктурных проектов.

Литературный обзор. Учитывая возрастающий интерес к туризму, в научной литературе все больше внимания уделяется и исследованию вопросов развития гостиничного сектора как важнейшей составляющей инфраструктуры индустрии туризма. Именно такой подход больше преобладает в трудах зарубежных и казахстанских ученых: Дж. Уокера [3], Е.А. Джанджугазовой [4], Л. Вагена [5], Г.К. Шогельбаевой [6] и других.

Между тем, исследования гостиничного бизнеса как привлекательной сферы, способной генерировать высокий доход, встречаются реже. Преимущественно, их можно найти в трудах российских и казахстанских ученых, среди них можно отметить исследования авторов, которые связывают понятие гостеприимства с предпринимательской деятельностью. Например, у С.В. Митрофанова [7], А. Рамазанова, Ж.Куралова [8] и других.

Специальные исследования, посвященные вопросам оценки гостиничного бизнеса регионов, пока не нашли адекватного потребностям практики отражения в экономической литературе. В частности, пока не предпринимались попытки оценки состояния гостиничного бизнеса, его доходности на основе матрицы БКГ.

С учетом вышесказанного, исследуемая автором проблема представляется актуальной как в практическом, так и теоретическом плане.

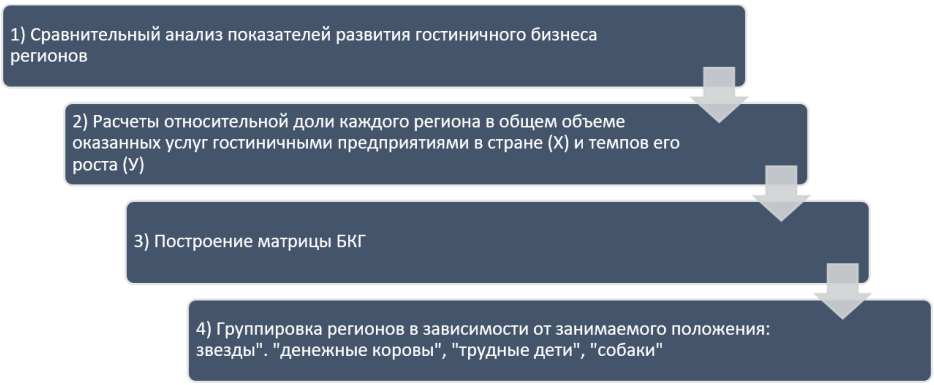
Материалы и методы. Проблема сравнительной оценки гостиничного бизнеса регионов пока еще недостаточно освещена в трудах отечественных ученых. Более того, существует необходимость приоритетного подхода к гостиничной индустрии как разновидности бизнеса, приносящего прибыль. В этой связи, требуется оценка доходности и вклада каждого региона в общий объем услуг, оказанный гостиничными предприятиями страны. В официальной статистике учет ведется по объему оказанных услуг гостиницами с ресторанами и гостиницами без ресторанов.

Для анализа текущего состояния и динамики развития гостиничного бизнеса регионов Республики Казахстан использовались методы сравнительного анализа и группировки. На основе проведенного анализа и выявленной динамики была сформирована Рабочая таблица, в которой были отражены результаты расчетов относительной доли каждого региона в общем объеме

оказанных услуг гостиничными предприятиями в стране, а также абсолютный объем оказанных услуг регионов и темпы его роста.

Для выявления сравнительного уровня доходности каждой области и города республиканского значения была применена и адаптирована к региональному уровню известная методика Бостонской консалтинговой группы – матрица БКГ. В качестве базы для сравнения темпов роста объема оказанных услуг гостиничными предприятиями регионов в 2024 году был принят 2022 год, поскольку именно начиная с данного периода в Казахстане административно-территориальное деление было представлено 17 областями и 3 городами республиканского значения.

Алгоритм данного исследования охватывает 4 этапа:



Сравнительный анализ показателей гостиничного бизнеса позволил выявить особенности его развития в регионах и провести расчеты для построения матрицы БКГ. На основании матрицы была проведена группировка регионов Казахстана в соответствии с их занимаемым положением.

В ходе исследования автор столкнулся с некоторыми ограничениями в виде недостаточной статистической и информационной базы. По мере совершенствования статистического учета, у исследователей расширятся возможности для более обширного и глубокого анализа данной проблематики. Кроме того, по мере дальнейшего развития образованных в 2022 году регионов страны, увеличится временной лаг для проведения исследований, что, вероятно, повысит научную обоснованность их результатов.

Обсуждение и результаты. Анализ основных показателей развития гостиничного бизнеса показал его достаточно высокую динамику в целом по стране. Данный сектор практически полностью восстановился в постпандемийный период и большинство регионов страны продемонстрировали постепенный, а отдельные из них и быстрый рост. Однако, в анализируемый период – с 2019 по 2024 годы темпы развития гостиничного бизнеса характеризуются порой существенными диспропорциями. В представленной ниже таблице 1 отражена численность гостиниц с ресторанами и гостиниц без ресторанов.

Наибольшее количество гостиниц с ресторанами и без ресторанов расположено в южной столице - 237 единиц на 2024 год. Это десятая часть гостиничного сектора страны (10,2%). Однако, по сравнению с 2019 годом их численность уменьшилась на 4 единицы. Наибольший пик пришелся на 2022 год, когда их число возросло до 274 гостиниц, что связано было со строительством нескольких высококатегорийных отелей (Swissôtel Wellness Resort Alatau Almaty, Milanium hotel, Inter-Continental Холидей Инн Экспресс), а также открытием ряда бюджетных гостиниц, что было обусловлено возросшим спросом на доступные средства размещения (в частности, за счет релокантов, прибывших в 2022 году из России). Однако, в 2023 году гостиницы сократились на 49 единиц, преиму-

щественно, за счет закрытия гостиниц меньшей звездности. Учитывая планируемое расширение номерного фонда в три раза, предусмотренное Программой развития Алматы до 2030 года за счет привлечения международных гостиничных сетей и строительства отелей, мегаполис в ближайшей перспективе, очевидно, останется безусловным доминантом.

Таблица 1 - Количество гостиниц с ресторанами и без ресторанов в регионах Республики Казахстан за 2019-2024 годы

	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Республика Казахстан	2095	1726	2144	2302	2225	2327
Абай	-	-	-	104	110	106
Акмолинская	155	156	167	172	160	177
Актюбинская	61	60	57	59	57	58
Алматинская	317	217	225	114	119	132
Атырауская	64	88	92	104	103	106
Западно-Казахстанская	35	40	48	55	60	63
Жамбылская	159	161	160	180	182	177
Жетiсу	-	-	-	114	110	126
Карагандинская	148	146	147	139	138	134
Костанайская	105	108	110	114	100	98
Кызылординская	2	93	97	104	110	117
Мангистауская	67	69	75	77	80	86
Павлодарская	58	65	61	73	64	71
Северо-Казахстанская	56	51	55	57	53	55
Туркестанская	113	122	134	142	139	149
Ұлытау	-	-	-	17	17	21
Восточно-Казахстанская	5	179	176	85	84	83
г. Астана	173	185	184	192	189	204
г. Алматы	241	242	246	274	225	237
г. Шымкент	87	96	104	126	125	127
Примечание – Составлено автором на основе данных [9]						

В пятерку лидеров также входят Астана (204 ед.), Акмолинская и Жамбылская области – по 177 гостиниц и Туркестанская область -149 гостиниц. Положительную динамику роста за 2019-2024 годы проявили Кызылординская, Акмолинская, Атырауская, Западно-Казахстанская, Жамбылская, Мангистауская, Павлодарская, Туркестанская, Восточно-Казахстанская области, Астана и Шымкент.

Подавляющее большинство гостиничных предприятий в стране безкатегорийные, их насчитывалось 2211 единиц в 2024 году, отелей с категориями гораздо ниже - 116 единиц. Лидерами по числу гостиниц без категорий явля-

ются Алматы (213), Астана (180), Жамбылская область (171), Акмолинская область (167), Туркестанская область (149) единиц. Среди категорийных, большинство гостиничных предприятий имеют 4 звезды - в 2024 году их насчитывалось 53 единицы в целом по стране, затем идут 3* отели - 32 единицы, 5* - 25 отелей, 2* - 4 единицы и 1* - 2 единицы. Таким образом, среди категорийных отелей доминируют предприятия 4 и 5 звезд, в совокупности они составляли в 2024 году 78 единиц. Сложившаяся структура гостиничного сектора обусловлена, вероятно, экономическим интересом, который проявляют субъекты бизнеса и инвесторы к гостиницам с большим номерным фондом, которые хоть и требуют больших затрат, но достаточно быстро окупают себя, поскольку могут зарабатывать не только на продаже от основных, но и от дополнительных услуг - открытия бутиков, мероприятий делового, культурного, развлекательного и прочего формата.

Что касается локации высококатегорийных отелей, то гостиницы 5 звезд расположены в Алматы (7), Астане (6), Мангистуской области (3), Атырауской области (3), Шымкенте (1), Акмолинской области (1), ВКО (1), Карагандинской области (1), Жамбылской (1), Туркестанской области (1) и Кызылординской области (1). Преимущественная концентрация – в регионах с преобладанием деловых туристов: северной и южной столицах, нефтяных регионах и регионах с динамичным развитием туризма, среди которых особенно следует отметить Мангистаускую область.

Четырехзвездочные гостиницы расположены в 13 регионах. Впереди в 2024 году также шла южная столица (14), следом располагалась Астана (11) единиц. Среди областей лидировали Акмолинская область - 6 гостиниц, которые преимущественно размещаются в Щучинско-Боровской курортной зоне. Интересен факт отсутствия гостиниц категории 4 звезды в таких развитых туристских регионах, как Павлодарская область и ВКО.

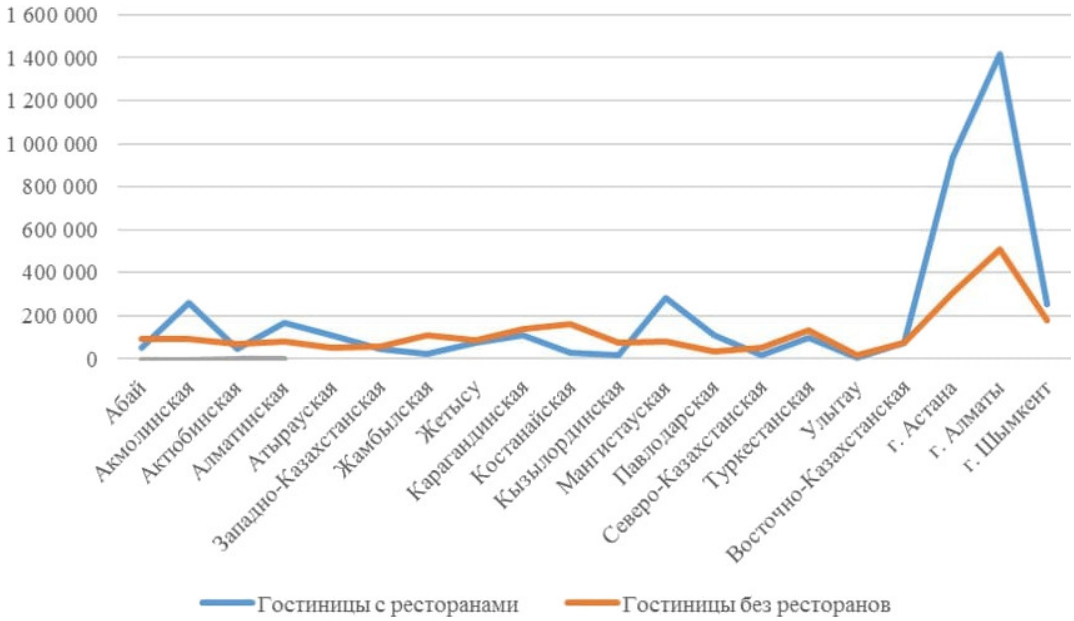


Рис.1 - Количество обслуженных посетителей по типам гостиниц в 2024 году, человек

Примечание - Составлено автором на основе данных [9]

Положительная динамика за анализируемый период наблюдается по показателям экономической деятельности гостиничных предприятий, за исключением пандемийного периода (рис.1).

С большим отрывом от других регионов по числу обслуженных посетителей идет Алматы

- 2157769 человек в 2024 году. По сравнению с 2019 годом их число выросло на 69,9%. При этом гостиницы с ресторанами обслужили 1 640 310, а без ресторанов - 517 459 чел. Согласно статистике, каждый второй иностранный турист, побывавший в Казахстане, остановил свой выбор на южной столице. На втором месте находится Астана - 1398879 чел. (1 044 542 ч. ресторанами и 354 337 без ресторанов). На третьем месте располагается Шымкент - 485744 чел. (282 429 с ресторанами и 203 315 без ресторанов), на четвертом Мангистауская область – 416274 чел. (339 254 с ресторанами и 77 020 без ресторанов). На пятом Акмолинская область - 383007 чел. (287 609 с ресторанами и 95 398 без ресторанов). В совокупности, эта пятерка занимала в 2024 году 66,5% от общереспубликанского значения данного показателя.

Такая ситуация объяснима тем, что данные регионы динамично развивающиеся в плане туризма территории. Примечательно, что Мангистауская область по числу гостиниц с ресторанами и без ресторанов находилась в 2024 году лишь на 14 месте, но при этом обслужила больше посетителей, чем другие регионы. Очевидно, такое положение дел можно объяснить также размером номерного фонда гостиниц области. Например, по числу 5* гостиниц Мангыстау занимает третье место (3) после Алматы (7) и Астаны (6). Мангыстау является также одним из лидеров по продолжительности пребывания туристов. Опережает всех по данному показателю Алматы - это развитая туристская дестинация, привлекающая ежегодно наибольшее число туристов, а также лидирующая в республике по продолжительности их пребывания. По данным Министерства туризма и спорта, средняя продолжительность пребывания туристов по стране в 2025 году составляла 4 дня, тогда как в Мангистауской области 7 дней, в Алматы 6 дней.

Ниже на рисунке 2 показаны лучшие отели страны, исходя из количества обслуженных посетителей за 2024 год.

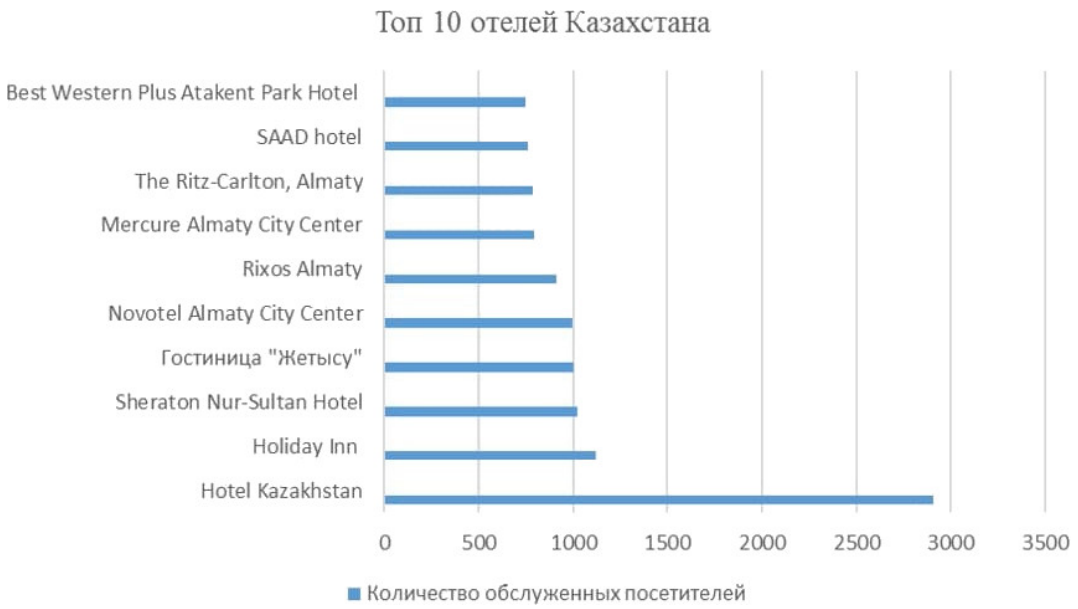


Рис.2 - Топ 10 отелей Казахстана по числу обслуженных посетителей на декабрь 2024 года, человек
Примечание - Составлено автором на основе данных [10]

Как видно из рисунка 2, подавляющее большинство лучших по числу обслуженных посетителей отелей находятся в южной столице и только два из них в Астане. Данная статистика также подтверждает статус Алматы как главного центра развития гостиничного бизнеса в Казахстане.

Рассматривая гостиничный сектор как бизнес, важное значение приобретает показатель его доходности. Официальная статистика ведет в этом плане учет показателя объема услуг, оказанного гостиничными предприятиями. Данный показатель, безусловно, связан с численностью обслуженных посетителей гостиничными предприятиями, но нельзя забывать, что он также подвержен и влиянию инфляции. Рост доходности отелей может происходить и за счет роста цен, что следует принимать во внимание исследователям.



Рис.3 - Объем услуг, оказанный гостиничными предприятиями за 2024 год, тыс. тенге
Примечание - Составлено автором на основе данных [9]

По объему оказанных гостиничными предприятиями услуг со значительным отрывом от других регионов идет южная столица (рис.3). В 2024 году гостиницы с ресторанами и без ресторанов заработали 91639213,7 тыс. тенге. Для сравнения в Астане доход гостиничного сектора составил 55986230,5 тыс. тенге, что на 63,7% меньше чем у лидера. Остальные регионы заработали значительно меньше по итогам 2024 года. Это касается даже развитых туристских регионов: Акмолинскую (20326927,9 тыс. тенге), Мангистаускую области (16996289,2 тыс. тенге) и город республиканского значения Шымкент (10379448,3 тыс. тенге). В Алматы по итогам 2023 года рассматриваемый показатель составил 72054323,8 тыс. тенге (рост в 2024 году на 27,2%). Но в Астане темп прироста по сравнению с предыдущим годом выше, чем в южной столице и других регионах: в 2023 году гостиницами был получен доход в 41698720 тыс. тенге (в 2024 рост произошел на 34,3%). Также наибольший рост показателя в 2024 году по сравнению с предыдущим годом продемонстрировали: Акмолинская область в 2023 году - 16299872 тыс. тенге (рост в 2024 на 24,7%), Мангистауская область-13791251,6 тыс. тенге (рост в 2024 на 23,2%), Шымкент- 7830417,8 тыс. тенге (рост в 2024 на 32,6%). Таким образом, самый быстрый прирост доходности показали два города республиканского значения - Астана и Шымкент.

За анализируемый период, с 2019 года объем оказанных услуг возрос в Алматы на 192% (в 2019 году 31381662,3 тыс. тенге), Астане (25653218 тыс. тенге) на 118,2%, Акмолинской области (6100945 тыс. тенге) на 233,2%, Мангыстау (4010483,5 тыс. тенге) на 32,4%, Шымкенте (3947190,4 тыс. тенге) на 163%. Данные цифры говорят о том, что регионы не только достигли

по рассматриваемому показателю допандемийного периода, но и существенно превысили его. Эти же регионы, как указывалось ранее, являются доминантами по числу обслуженных посетителей гостиничными предприятиями, что объясняет также их высокую доходность по сравнению с другими регионами страны. Наиболее высокий прирост доходности продемонстрировала Акмолинская область. Число обслуженных посетителей гостиницами с ресторанами и без них возросло в 2024 году по сравнению с 2019 годом на 103,4% (187 858 человек в 2019 году). К примеру, даже у Алматы прирост был ниже и составил 69,9%.

Таблица 2 - Рабочая таблица для построения Матрицы БКГ

	Доля региона в общем объеме оказанных услуг гостиничными предприятиями страны, % (X)	**Темп роста объема оказанных гостинич-ными предприятиями услуг, % (Y)**	**Объем оказанных услуг гостиничными предприятиями региона в 2024г., тыс. тенге**
Абай	1,1	177,4	2733441,2
Акмолинская	8,1	153,2	20326927
Актюбинская	1,4	140,1	3586171,8
Алматинская	3,1	188,4	7793610,1
Атырауская	2,1	101,8	5354234,1
Западно-Казахстанская	1,6	131,5	3969689,7
Жамбылская	0,9	142,6	2337757,1
Жетісу	1,6	120,3	3922753,5
Карагандинская	2,3	153,6	5834458,2
Костанайская	1,1	126,0	2832658,6
Кызылординская	0,7	156,3	1722838,2
Мангистауская	6,8	155,5	16996280,2
Павлодарская	1,2	123,7	3097080,8
Северо-Казахстанская	0,6	142,7	1515899,3
Туркестанская	2,2	126,7	5577406,3
Ұлытау	0,2	193,7	608294,8
Восточно-Казахстанская	1,4	132,5	3544298
г. Астана	22,4	170,1	55986230,5
г. Алматы	36,7	168,4	91639213,7
г. Шымкент	4,2	132,5	10379448,3
Примечание – Составлено автором на основе расчетов			

Определенный научно-практический интерес представляет позицию каждого региона по относительной доходности и темпам роста объема оказанных услуг. Для этого к региональному уровню гостиничного бизнеса была адаптирована универсальная матрица БКГ. Предварительно была построена рабочая таблица 2. В качестве базы для сравнения темпов роста объема оказанных гостиничными предприятиями услуг в регионах был принят 2022 год, когда начали проводить статистический учет анализируемых показателей по всем 20 регионам.

Построив с помощью диаграммы матрицу БКГ (рис.4), можно увидеть положение каждого региона, соответствующее статусу «звезд», «денежных коров», «трудных детей» и «собак». В таблице 4 были сгруппированы регионы, согласно одной из занимаемых четырех позиций.

Четыре региона можно отнести к «звездам»: Алматы, Астану, Акмолинскую и Мангистаускую области. При этом все из них, кроме Астаны находятся в пограничном состоянии с «денежными коровами». Среди этих четырех регионов, Астана продемонстрировала в 2024 году более высокие темпы роста объема оказанных гостиничными предприятиями услуг. Пять регионов находятся в статусе «трудных детей»: Абай, Алматинская, Карагандинская, Павлодарская области, Улытау. И остальные находятся в статусе «собак». Стоит, вместе с тем отметить, что некоторые регионы здесь находятся в пограничном состоянии с «денежными коровами»: Шымкент, который имеет больше шансов перейти в статус «денежных коров», благодаря сравнительно среднему по стране вкладу в общий объем оказанных услуг гостиницами.

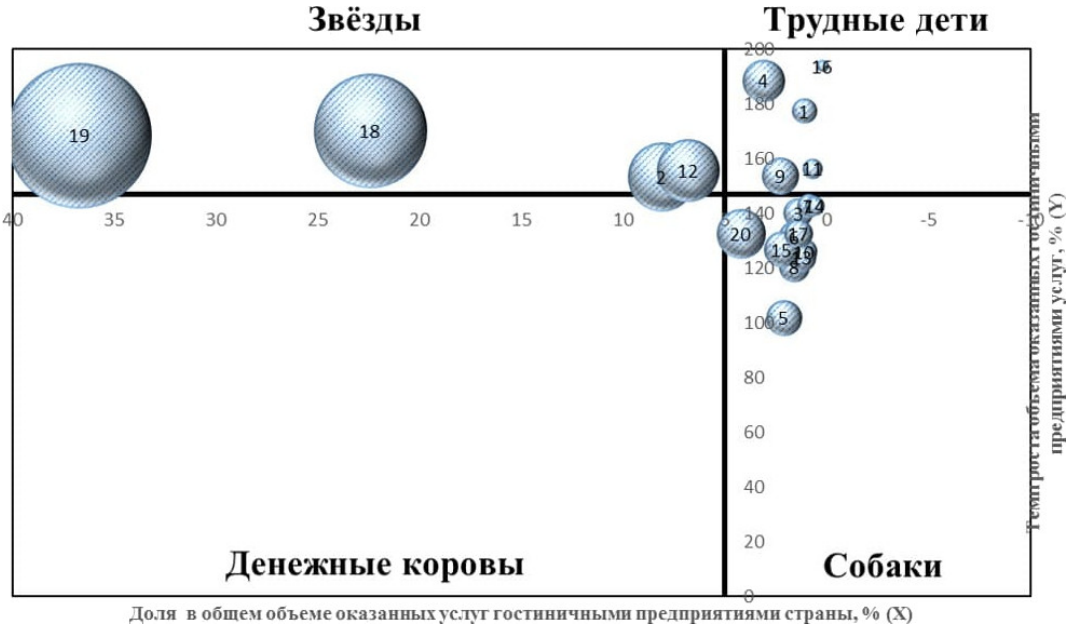


Рис.4 - Оценка положения регионов по доходности на основе использования матрицы БКГ

Примечание - Составлено автором: 1 - Абай; 2 - Акмолинская область; 3- Актюбинская; 4 - Алматинская; 5 -Атырауская; 6 - ЗКО; 7 - Жамбылская; 8 - Жетысу; 9 - Карагандинская; 10 - Костанайская; 11 - Кызылординская; 12 - Мангистауская; 13 - Павлодарская; 14 - СКО; 15 - Туркестанская; 16 - Улытау; 17 - ВКО; 18 - Астана; 19 - Алматы; 20 - Шымкент

СКО с Актюбинской областью находятся ближе к границе с «трудными детьми» благодаря сравнительно среднему по стране показателю темпов роста объема оказанных гостиничными предприятиями услуг. Интересен факт, что ни один из регионов не занимает положения «денежных коров», что можно объяснить, прежде всего, низкой долей большинства регионов

в общем объеме оказанных услуг гостиничными предприятиями страны. Причина этого лежит в невысокой доходности гостиничного бизнеса, значительным разрывом, порой в десятки раз, между регионами-лидерами и регионами-аутсайдерами. Это еще раз подтверждает тезис о неравномерности развития гостиничного бизнеса в регионах и порой значительных диспропорциях.

Несмотря на невысокую долю в общем объеме оказанных услуг гостиницами страны, значительные темпы роста доходности продемонстрировали недавно созданные регионы Улытау (193,7%) и Абай (177,4%), что даже превосходит аналогичные показатели у северных и южных столиц. Это наиболее перспективные в плане развития гостиничного бизнеса регионы, что объясняется их большим туристским потенциалом.

Сложившаяся картина в области развития гостиничного бизнеса в регионах в целом отражает уровень их туристской привлекательности, имеющийся туристский потенциал. Исключением здесь, пожалуй, служат Алматинская область и Жетысу, Шымкент и Туркестанская область, ВКО и Абай (после их разделения снизились численность гостиничных предприятий и объем оказанных услуг).

Таблица 3 - Позиции регионов в соответствии с матрицей БКГ

Звезды	**Денежные коровы**	**Трудные дети**	**Собаки**
Алматы Астана Акмолинская область Мангистауская область	-	Алматинская область Карагандинская область Абай Павлодарская область Улытау	Шымкент Туркестанская область ВКО Актюбинская область Атырауская область ЗКО Жамбылская область Жетысу Костанайская Кызылординская СКО
Примечание – Составлено автором			

Практическая значимость предложенной автором матрицы состоит в том, что она дает информацию государственным и местным органам власти, какую инвестиционную, маркетинговую стратегию развития туризма и гостеприимства следует применить для тех или иных регионов страны. И, прежде всего, тех регионов, которые имеют достаточный потенциал для развития сферы туризма и гостеприимства, но находятся при этом в статусе «собак». Развитый гостиничный сектор в регионах - это не только инфраструктура размещения, но и важный источник пополнения местных бюджетов налоговыми поступлениями, кроме того, гостиницами вносится вклад в повышение занятости населения и его доходов.

Выводы. Проведенное исследование выявило некоторые характерные особенности в развитии регионального гостиничного бизнеса Казахстана.

Во-первых, произошло полное восстановление гостиничного сектора в постпандемийный период, более того, в большинстве регионов на-

блюдается количественный рост по сравнению с допандемийным периодом. Безусловным лидером по всем рассмотренным показателям является Алматы, чьи значения в десятки раз превышает показатели развития гостиничного бизнеса в большинстве других регионов Казахстана.

Во-вторых, гостиничный бизнес имеет неравномерное размещение и динамику развития по регионам. Существуют диспропорции и в качественной структуре гостиничного сектора, в котором по-прежнему доминируют безкатегорийные гостиницы. Это свидетельствует о том, что количественный рост гостиничного бизнеса не сопровождался качественными изменениями в его структуре.

В-третьих, гостиничный бизнес, как правило, демонстрирует тесную корреляцию со сферой туризма, что сказывается на концентрации гостиничных предприятий, как правило, в туристски привлекательных, развитых регионах. Так, по количеству обслуженных посетителей лидируют три города республиканского значения, Мангистауская и Акмолинская области. В совокупности, эта пятерка заняла в 2024 году 66,5% от общереспубликанского значения данного показателя. Причем, выявлено, что рост количества обслуженных посетителей необязательно привязан к численности гостиниц в регионах, а может быть достигнут и за счет меньшего числа мест размещения, но с большим номерным фондом (отелей более высокой звездности).

Сравнительный анализ показателей доходности гостиничного бизнеса в регионах продемонстрировал, что, несмотря на большой отрыв южной столицы от других регионов, некоторые из них имели более высокие темпы роста с 2022 по 2024 год. Исходя из этого, появилась необходимость оценки положения регионов по объему оказанных услуг гостиничными предприятиями, выявления более перспективных регионов с точки зрения развития туризма и гостеприимства. Построенная матрица БКГ дала основание для группировки регионов в соответствии с их занимаемым положением.

Проведенная оценка дает более конкретное представление о состоянии гостиничного бизнеса в регионах, поскольку здесь принимаются во внимание не только абсолютные показатели доходности, но и относительные. В этом плане информация, получаемая на основе применения данной методики может быть использована при составлении региональных мастерпланов по развитию туризма и гостеприимства, принятии инвестиционных и маркетинговых решений. Автор предлагает ввести практику составление рейтинга регионов по уровню развитости инфраструктуры туризма и гостеприимства на основе полученных с применением матрицы БКГ данных.

Литература

1. Bianka L. Global Hospitality Data & Industry Statistics. -2025. URL: https://hospitalityinsights.ehl.edu. -Дата обращения: 02.02.2026.

2. Тонконог О. Казахстан стал вторым по конкурентоспособности цен в мировом рейтинге туризма. -2025. URL: https://kz.kursiv.media. -Дата обращения: 02.02.2026.

3. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник; пер. с англ. Михайлова Н.Н. -4-е изд. / М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2017. - 735 с. ISBN 978-5-238-01392-3.

4. Джанджугазова Е.А. Маркетинг в индустрии гостеприимства: учеб. пособие/ Директ-Медиа. - 2020. -192. ISBN 978-5-4499-1541-2

5. Ваген Л.В. Гостиничный бизнес: учеб. Пособие, пер. А. Сухорукова/ Ростов н/Д.: Феникс, 2001. - 412 с. ISBN 5-222-01741-9.

6. Шогельбаева Г.К. Гостиничная индустрия Казахстана: Аналитический обзор //Norwegian Journal of Development of the International Science. -2021. - № 60. -С. 28-32. DOI 10.24412/3453-9875-2021-60-1-28-32.

7. Митрофанов С.В. Экономика гостиничного предприятия: учебное пособие для бакалавров/ Изд-во Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. -2017. -230 с. ISBN 978-5-94047-023-6.

8. Рамазанов А., Куралов Ж. Қонақүй ісінің экономикалық сипаттамасы// Статистика, есеп және аудит. -2022. - № 84(1). - с.92 -99. DOI 10.51579/1563-2415.2022-1.10.

9. Статистика туризма. О деятельности мест размещения в Республике Казахстан. URL: https://stat.gov.kz/ru/publication/spreadsheets/?year=2024&name=18980&period=&industry=1496&type=/. - Дата обращения: 05.02.2026.

10. Специализированная информационная система. -2025. URL: https://eqonaq.kz. - Дата обращения: 01.03.2026.

References

1. Bianka L. Global Hospitality Data & Industry Statistics. -2025. URL: https://hospitalityinsights.ehl.edu Data obrashhenija: 02.02.2026.

2. Tonkonog O. Kazahstan stal vtorym po konkurentosposobnosti cen v mirovom rejtinge turizma. -2025. URL: https://kz.kursiv.media. -Data obrashhenija: 02.02.2026. [in Russian]

3. Uoker Dzh. R. Vvedenie v gostepriimstvo: uchebnik; per. s angl. Mihajlova N.N. -4-e izd. / M.: JuNITI-DANA. - 2017. - 735 s. ISBN 978-5-238-01392-3. [in Russian]

4. Dzhandzhugazova E.A. Marketing v industrii gostepriimstva: ucheb. posobie/ Direkt-Media. -2020. -192. ISBN 978-5-4499-1541-2. [in Russian]

5. Vagen L.V. Gostinichnyj biznes: ucheb. Posobie, per. A. Suhorukova/ Rostov n/D.: Feniks, 2001. - 412 s. ISBN 5-222-01741-9. [in Russian]

6. Shogel’ baeva G.K. Gostinichnaja industrija Kazahstana: Analiticheskij obzor //Norwegian Journal of Development of the International Science. -2021. - № 60. -S.28-32. DOI 10.24412/3453-9875-2021-60-1-28-32. [in Russian]

7. Mitrofanov S.V. Jekonomika gostinichnogo predprijatija: uchebnoe posobie dlja bakalavrov/ Izd-vo Sankt-Peterburgskogo universiteta tehnologij upravlenija i jekonomiki. -2017. -230 s. ISBN 978-5-94047-023-6. [in Russian]

8. Ramazanov A., Kuralov Zh. Қonaқүj isinің jekonomikalyқ sipattamasy// Statistika, esep zhəne audit. -2022. - № 84(1). - s.92 -99. DOI 10.51579/1563-2415.2022-1.10. [in Kazakh]

9. Statistika turizma. O dejatel’ nosti mest razmeshhenija v Respublike Kazahstan. URL: https://stat.gov.kz/ru/publication/spreadsheets/?year=2024&name=18980&period=&industry=1496&type=/. - Data obrashhenija: 05.02.2026. [in Russian]

10. Specializirovannaja informacionnaja sistema. -2025. URL: https://eqonaq.kz/news-detail-147?lang=ru/. - Data obrashhenija: 01.03.2026. [in Russian]

Сведения об авторе

Урузбаева Н.А. - д.э.н., профессор, Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан, e-mail: nazym_amen@mail.ru.

Information about the author

Uruzbayeva N.A.- d.e.s., professor, L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan, e-mail: nazym_amen@mail.ru.