

Лаура М. Байтенова, Мадина Р. Смыкова, Ляйля М. Муталиева  
**ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ В ОТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ КАЗАХСТАНА**

*В статье рассмотрены вопросы, касающиеся формирования конкурентных преимуществ отелей Казахстана. На основании проведенного анализа выявлены основные пути повышения конкурентоспособности гостиниц. Особое внимание уделено тому, что в зависимости от типа отелей конкурентные преимущества различаются и учитывают ценности целевой аудитории.*

*Ключевые слова:* гостиницы; конкурентные преимущества; Казахстан.

*Рис. 2. Табл. 2. Лит. 10.*

Лаура М. Байтенова, Мадина Р. Смыкова, Ляйля М. Муталиева  
**ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ КАЗАХСТАНУ**

*У статті розглянуто питання, що стосуються формування конкурентних переваг готелів Казахстану. На основі проведеного аналізу виявлено основні шляхи підвищення конкурентоздатності готелів. Особливу увагу приділено тому, що в залежності від типу готелю конкурентні переваги різняться, враховуючи цінності певної цільової аудиторії.*

*Ключові слова:* готелі; конкурентні переваги; Казахстан.

Laura M. Baitenova<sup>1</sup>, Madina R. Smykova<sup>2</sup>, Lyailya M. Mutaliyeva<sup>3</sup>  
**SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES FORMATION  
IN KAZAKHSTAN HOTEL BUSINESS**

*The paper considers the issues concerning the formation of Kazakhstan hotels competitive advantages. The key ways to improve the competitiveness of hotels are analyzed. Particular attention is paid to the fact that competitive advantages of the hotels vary depending on the hotel type and the values of target audience.*

*Keywords:* hotels; competitive advantages; Kazakhstan.

**Постановка проблемы.** Гостиничный бизнес является одним из важных элементов сферы услуг, выполняющий функции по обеспечению граждан Казахстана и иностранных гостей жильем, питанием, а также различными дополнительными услугами. Инвестиционная привлекательность Казахстана, улучшение уровня жизни населения, приход крупных международных гостиничных цепей на отечественный рынок обусловили интенсивное развитие гостиничных услуг и необходимость повышения их качества и конкурентоспособности.

Появление крупных международных гостиничных сетей на рынке гостиничных услуг Казахстана способствовало усилению конкуренции, в связи с чем возникает проблема обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса. Возникает необходимость поиска путей формирования конкурентных преимуществ на основе анализа конкурентных позиций отеля и требований рынка.

<sup>1</sup> Turar Ryskulov New Economic University, Almaty, Kazakhstan.

<sup>2</sup> Almaty Management University, Kazakhstan.

<sup>3</sup> Kazakh University of Economics, Finance and International Trade, Astana, Kazakhstan.

**Анализ последний исследований и публикаций.** В ходе написания статьи были использованы труды зарубежных ученых, таких как В. Галисис [9], С. Иванович [9], Ф. Котлер [1], Ж.-Ж. Ламбен [3] и другие.

**Целью исследования** является определение оптимальных способов формирования конкурентных преимуществ отелей Казахстана с учетом мировой практики.

**Основные результаты исследования.** Одна из главных проблем адаптации гостиничного хозяйства к условиям развивающихся туристических рынков заключается в том, что новые требования рынка были предъявлены к предприятиям, которые никогда ранее не были рыночными. Их объединяло с зарубежными гостиницами только внешняя схожесть технологических приемов организации приёма и обслуживания туристов. Некоторые из них спроектированы и расположены в таких местах, где они не смогут никогда самостоятельно работать в условиях рыночной экономики.

К основным тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства в Казахстане можно отнести:

- появление на рынке международных гостиничных сетей;
- активное развитие сети малых предприятий и альтернативных гостиничных форм (хостелы);
- активный спрос на услуги гостиниц 2–3\* и квартир посуточно;
- внедрение в индустрию гостеприимства новых компьютерных технологий.

Развитие туризма оказывает сильное влияние на формирование спроса на гостиничные услуги и его специфику. Следует отметить, что для достижения успеха отелю необходимо учитывать 4 основных элемента рыночной среды, на которые делают акцент В. Галисис и С. Иванович [9]. Выделенные 4 элемента они назвали 4 «с».

Первый элемент – клиенты (clients), которые составляют основу бизнеса, от степени их удовлетворенности предоставляемыми услугами зависит успех гостиницы.

Второй элемент – конкуренция (competition). Конкуренты, с одной стороны, оказывают давление на бизнес, но с другой – способствуют развитию и улучшению бизнес-процессов и расширению предложения.

Третий элемент – это стоимость (cost) на гостиничные услуги. Оптимизация затрат и минимизация цены не в ущерб качеству услуг – это основная задача ценой политики любой гостиницы.

Четвертый элемент – изменения (changes) – как в динамике меняется бизнес, какие изменения происходят во внешней среде. Изменения могут носить глобальный или локальный характер, они могут быть обусловлены демографическим, политическим, технологическим развитием, а также оказывать влияние на трансформирование системы ценностей потребителей.

В условиях усиления конкуренции отелей целесообразно создание привлекательного гостиничного продукта. Гостиницы должны дифференцировать свои услуги для того, чтобы выжить. Возникает потребность в применении постоянных инноваций для того, чтобы гостиничный продукт был более привлекательным и отличался от конкурентов.

При формировании гостиничного продукта можно выделить 3 основные особенности:

- при планировании гостиничных услуг нужно постоянно отслеживать меняющиеся потребительские предпочтения и требования рынка;
- целесообразно использовать инновационные подходы, которые улучшают качество проживания гостей и делают гостиничные продукты привлекательными;
- отели должны предоставлять услуги, отличные от конкурентов [8].

Инновационные решения гостиничных продуктов должны быть направлены на повышение конкурентоспособности отелей, обеспечение эффективного вклада с точки зрения создания ценности услуг.

В настоящее время с учетом быстро меняющихся потребительских предпочтений важное значение приобретают операционные инновации. Они дают возможность быстро реагировать на происходящие изменения, а также создавать уникальные продукты.

Конкурентоспособный продукт можно создать только в том случае, если отель понимает, как меняется образ жизни, какие выгоды ожидают потребители от гостиничных услуг, какова структура потребления услуг, уровень образования потребителей, состав семьи. Все это дает основу для формирования инновационного продукта.

При формировании гостиничных продуктов необходимо учитывать тенденции в жизни потребителей, а именно их стремления к оздоровлению и комфорту, на основании чего создаются привлекательные дополнительные продукты.

Одним из актуальных вопросов развития гостиничного бизнеса является достижение конкурентных преимуществ. Классические способы достижения конкурентных преимуществ предполагают дифференциацию гостиничных услуг.

Дифференциация гостиничного продукта предполагает изменение продукта либо добавляется что-то новое, либо отказываются от каких-то элементов. Одним из перспективных направлений дифференциации, как отметили С. Вербоц, Т. Буджак и Л. Атай [10] являются улучшение деятельности отеля с помощью «пяти чувств».

Первое — это атмосфера, созданная в отеле благодаря акустическому комфорту.

Второе — это визуальные составляющие отеля: цветовая гамма, современная мебель, фирменный стиль.

Третье — это аромомаркетинг, улучшения атмосферы с помощью привлекательных запахов.

Четвертое — это качество питания, разнообразие блюд.

Пятое — сенсорное восприятие, направление на создание комфорта и удобства.

Учитывать все вышеперечисленные факторы необходимо с учетом требований целевой аудитории и ее ценностей.

В настоящее время используют несколько способов дифференциации гостиничных продуктов. Дифференцировать деятельность отелей можно по нескольким направлениям:

- улучшив качество предоставляемых услуг, например, за счет новых дизайнерских решений;
- улучшив культуру и скорость обслуживания;
- повысив узнаваемость бренда, что в большей степени относится к отелям, входящим в международные гостиничные сети [10];
- снизив цену относительно конкурентов.

Дифференциация отелей является источником достижения конкурентных преимуществ.

Для повышения конкурентоспособности отелей важно достижения конкурентных преимуществ, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах обслуживания, которое представляет ценность для покупателя. Внутреннее конкурентное преимущество фирмы представляет ценность для продавца и позволяет получить меньшие издержки, чем у конкурентов.

Для отельного бизнеса внешние и внутренние конкурентные преимущества неоднозначны и зависят от класса и типа отелей. Механической оценки конкурентных преимуществ не достаточно, целесообразно определить какие конкурентные преимущества более эффективны и актуальны для разных типов отелей.

Внешние конкурентные преимущества достигаются за счет повышение эффективности работы, более высокого эмоционально-эстетического удовлетворения, основываются на стратегии дифференциации.

Если говорить о типах отелей, то внешние конкурентные преимущества наиболее важны для высококласных отелей и специализированных, эксклюзивных отелей. При этом следует отметить, что дифференциация для данных типов отелей должна быть различной (рис. 1).

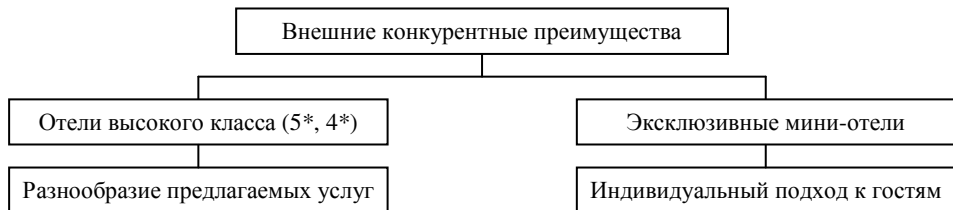


Рис. 1. Стратегия дифференциации для разных типов отелей [7]

Высококласные отели могут дифференцировать свои услуги, предложив нестандартный перечень дополнительных услуг, например, встреча гостя с цветами, предложение услуг «компьютерного джинна»<sup>4</sup> и др. Для небольших отелей индивидуализация предоставляемых услуг является основой дифференциации и повышения конкурентоспособности.

Внутренние конкурентные преимущества гостиницы достигаются за счет минимизации издержек и эффективного менеджмента, что является ценным

<sup>4</sup> Компьютерный джинн – один из сотрудников отеля, который может в любое время оказать помощь по настройке Интернета, любые онлайн услуги, помочь гостю решить проблемы с рассылкой, создание профеля на сайте, установка и применение программ.

для самой гостиницы, позволяющий получить меньшие издержки обращения, чем у конкурентов. Следует отметить, что для гостиниц важно достижения баланса с помощью внешних и внутренних конкурентных преимуществ, т.е. создание уникальной цепочки ценностей, которые определяют стратегию его развития. Внутренние конкурентные преимущества могут быть достигнуты за счет цен или за счет преимуществ в распределении и продвижении гостиничных услуг, как отметил Дж.Р. Уокер [5].

Ценовой фактор очень значимый для отелей категории две звезды и некачественных, но при этом из-за низкой узнаваемости их на рынке коэффициенты загрузки в них очень низкие, о чем отмечено Д. Секстон [4]. Поэтому небольшим отелям целесообразно искать малозатратные, но эффективные способы продвижения своих услуг на рынок.

Проведенный анализ конкурентной среды в гостиничном бизнесе Казахстана позволили распределить гостиницы на матрице конкурентной карте, которая определяет не только текущее состояние, но и производимые изменения в отеле (табл. 1).

Таблица 1. Матрица конкурентной карты гостиниц\*

| Темп прироста рыночной доли \ Рыночная доля       | Лидеры рынка                            | Фирмы, имеющие сильную конкурентную позицию | Фирмы, имеющие слабую конкурентную позицию | Аутсайдеры рынка |
|---|---|---|--|------------------|
| Фирмы с быстро улучшающейся конкурентной позицией |   | «The Ritz-Carlton Almaty»                   |  |                  |
| Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией        | «InterContinental Almaty», Rixoc Almaty | «Grand Tien Shan Hotel»                     | «Kazakhstan-Hotel»                         |                  |
| Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией        |   |   | «Отрар»                                    |                  |
| Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией |   |   |  |                  |

\* рассчитано по данным [3].

Среди рассматриваемых отелей нет аутсайдеров рынка, все они достаточно прочно и стабильно работают на алматинском рынке. Однако если гостиница «Отрар» в 1980–1990 гг. занимала лидирующие позиции, то с переходом на рыночную экономику она сильно ухудшила свои позиции и снизила показатели конкурентоспособности.

Гостиница "Kazakhstan Hotel" в этот же период была лидером на рынке и имела максимальные показатели загрузки. В 1990-х гг. до переноса столицы все государственные служащие, которые приезжали в Алматы, останавливались в этом отеле. После переноса столицы в г. Астану экономические показатели и загрузка данной гостиницы сильно упали, и реанимация гостиницы началась тогда, когда она из государственной гостиницы стала частным отелем.

На алматинском рынке нет также и отелей-лидеров с быстро улучшающейся позицией на рынке. Основная причина этому не в том, что отели рабо-

тают не всегда эффективно, а в том, что не увеличивается приток иностранных туристов и не развивается туризм в целом. Основная целевая аудитория данных отелей — деловые клиенты. Отель "TheRitz-CarltonAlmaty", не смотря на высокие показатели качества предоставляемых услуг, не является лидером в связи с тем, что на алматинском рынке он работает меньше года, однако у него достаточно хорошие перспективы.

На любом рынке, в т.ч. и гостиничном, можно выделить три уровня конкуренции (рис. 2).



Рис. 2. Виды конкуренции на гостиничном рынке [6]

С учетом сложившейся структуры рынка можно отметить, что сетевые международные отели конкурируют на более высоком уровне, т.е. наблюдается конкуренция между брендами. Несетевые отели категории 5\* и 4\*, а также эксклюзивные специализированные мини-отели конкурируют по показателям качества предоставляемых услуг. Безкатегорийные отели и гостиницы, которые относятся к низшей категории, предлагающие стандартные перечень предоставляемых услуг, конкурируют по ценовым параметрам. Управление конкурентоспособностью предполагает определение, какие конкурентные преимущества присутствуют у анализируемого отеля и какие нужно развивать на будущее.

К конкурентным преимуществам низкого порядка обычно относят дешевую рабочую силу, дешевые материальные ресурсы, здания, сооружения, низкую цену привлекаемых финансовых ресурсов, товары, закупаемые по низкой цене.

Конкурентные преимущества более высокого порядка включают в себя уникальные технологии, уникальный персонал, уникальные связи с клиентурой, известный бренд, о чем упомянуто в [2]. Анализ особенностей гостиничного рынка г. Алматы показал, что большая часть гостиниц имеет конкурентные преимущества более высокого порядка. Рассмотрим структуру рынка с учетом используемых конкурентных преимуществ (табл. 2).

**Выводы.** Представленный анализ позволяет сделать вывод, что отелям не рекомендуется выбирать стандартный подход к определению конкурентных преимуществ. Необходимо учитывать ряд факторов, таких как:

- размер гостиницы и потенциальные ресурсы;
- маркетинговая стратегия отеля;
- миссия и назначение гостиницы;
- профиль целевой аудитории;
- конкурентное положение гостиницы на рынке;
- основные тенденции рынка.

Таблица 2. Источники конкурентных преимуществ для разных типов отелей, авторская разработка

| Типы отелей                        | Конкурентные преимущества низкого порядка      | Конкурентные преимущества высокого порядка  |
|------------------------------------|--|---|
| Международные сетевые отели        |  | Высококвалифицированные, уникальные специалисты. Уникальные технологии. Известный международный бренд |
| Отели 5* и 4*                      |  | Высококвалифицированные специалисты. Построение отношений с клиентами. Известный локальный бренд      |
| Отели 3*, 2* и 1*, безкатегорийные | Дешевая рабочая сила. Дешевый материал и сырье |   |
| Мотели, кемпинги                   | Дешевые здания и сырье. Дешевая рабочая сила   |   |
| Эксклюзивные мини-отели            |  | Построение уникальных отношений с клиентами. Предоставление уникальных услуг                          |

В целом, процесс формирования конкурентных преимуществ отеля должен одновременно учитывать ресурсы отеля и требования рынка.

1. *Котлер Ф.* Маркетинг индустрии гостеприимства. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 787 с.
2. *Кревенс Д.В.* Стратегический маркетинг / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 6-е изд. – 752 с.
3. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
4. *Секстон Д.* Маркетинг. Самые выигрышные маркетинговые ходы / Пер. с англ. П.А. Самсоновой. – Минск: Поппури, 2011. – 496 с.
5. *Уокер Дж.Р.* Управление гостеприимством. Вводный курс: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2006. – 880 с.
6. *Янкевич В.С.* Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 415 с.
7. *Becerra, M., Santalo, J., Silva, R.* (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management*, 34: 71–79.
8. *Frehse, J.* (2005). Hospitality & Tourism Complete Innovative Product Development in Hotel Operations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4): 129–146.
9. *Galicic, V., Ivanovic, S.* (2007). Prerequisites to the Success of Hotel Products. *Tourism & Hospitality Management*, 13(3): 557–570.
10. *Verboz, S., Bucak, T., Atay, L.* (2013). Complete Product Differentiation in International Accommodation Establishments: The Case of Accor Hotels. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 18(2): 49–68.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2015.