https://gospodarkainnowacje.pl

GOSPODARKA I INNOWACJE

LABORATORIUM WIEDZY Artur Borcuch

Volume: 70 | 2026

Economy and Innovation
ISSN: 2545-0573

For more information contact: editor@gospodarkainnowacje.pl

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN GLOBAL HOTEL BRANDS IN DEVELOPING MARKETS

Usmanova Nigina Marupovna
PhD, Acting Associate Professor of the Department of "Management",
Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan
usmanova.nigina90@gmail.com

Temmoeva Yekaterina
Student of the Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan
ekaterinatemmoeva13@gmail.com

Abdullayev Jasur
Student of the Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

ARTICLEINFO.

Keywords: hotel industry, competitive advantages, global brands, emerging markets, innovation, digitalization, service quality, strategic management.

Abstract

In the context of intensifying global competition and the rapid expansion of emerging markets, the formation of sustainable competitive advantages in international hotel brands has become increasingly important. This article examines the key factors and mechanisms for developing competitive advantages of global hotel chains in emerging markets. Particular attention is paid to business model adaptation, implementation of innovative technologies, service localization, and strategic brand management. Based on the analysis of current trends, the main drivers of competitiveness are identified, including digitalization, service quality, and consideration of cultural characteristics of consumers. The findings of the study can be used to enhance the performance of hotel enterprises and to develop sustainable development strategies in a globalized environment.

http://www.gospodarkainnowacje.pl/ © 2026 LWAB.

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Введение

В условиях глобализации мировой экономики и усиления конкурентной борьбы на рынке туристских услуг гостиничная индустрия претерпевает значительные трансформации. Международные гостиничные бренды активно расширяют свое присутствие на развивающихся рынках, таких как страны Азии, Африки и Центральной Азии, где наблюдается устойчивый рост туристических потоков и инвестиционной активности. В этих условиях формирование и поддержание конкурентных преимуществ становится ключевым фактором успешного функционирования и долгосрочного развития гостиничных предприятий[1].

Современные глобальные гостиничные сети сталкиваются с необходимостью адаптации к специфике локальных рынков, включая социально-экономические, культурные и институциональные особенности. Стандартизированные подходы к управлению и предоставлению услуг, характерные для международных брендов, требуют гибкой трансформации с учетом локальных потребностей клиентов. В этой связи возрастает роль стратегического управления, направленного на интеграцию глобальных стандартов качества с локальными ожиданиями потребителей[2].

Особую значимость приобретает внедрение инновационных технологий, включая цифровые платформы бронирования, системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), а также инструменты анализа больших данных. Цифровизация позволяет гостиничным брендам не только повысить эффективность операционной деятельности, но и сформировать уникальные ценностные предложения для различных сегментов рынка. Наряду с этим, важным элементом конкурентоспособности становится качество сервиса, которое выступает ключевым критерием выбора гостиницы в условиях высокой конкуренции[3].

Несмотря на значительное количество исследований в области конкурентных стратегий и управления гостиничным бизнесом, вопросы формирования устойчивых конкурентных преимуществ глобальных гостиничных брендов на развивающихся рынках остаются недостаточно изученными. Особенно это касается комплексного анализа факторов, влияющих на конкурентоспособность в условиях высокой динамичности внешней среды.

Целью данной статьи является исследование ключевых факторов формирования конкурентных преимуществ глобальных гостиничных брендов на развивающихся рынках, а также разработка практических рекомендаций по повышению их эффективности и устойчивости в условиях глобальной конкуренции[4].

Анализ литературы по теме

Стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе является предметом активного научного изучения на протяжении последних десятилетий, особенно в условиях усиливающейся конкуренции, цифровой трансформации и глобальных изменений в предпочтениях потребителей. Анализ научной и прикладной литературы показывает, что основное внимание исследователей сосредоточено на разработке и внедрении стратегических подходов, обеспечивающих устойчивость, инновационность и конкурентоспособность гостиничных предприятий[5].

Одним из основополагающих трудов в области стратегического управления является работа И. Ансоффа , где впервые системно обоснована необходимость долгосрочного планирования и адаптации к изменяющейся внешней среде. Его подходы были развиты и адаптированы к сфере услуг, в том числе гостиничному сектору, рядом современных авторов, таких как Дж. Джонсон, К. Скоулз и Р. Уиттингтон , которые подчеркивают важность стратегического анализа и гибкости в условиях турбулентной среды[6].

М. Портер в своих трудах делает акцент на конкурентных силах и позиционировании компании в отрасли. Его модель пяти сил конкуренции активно применяется при анализе гостиничного бизнеса, позволяя выявлять угрозы со стороны конкурентов, новых участников рынка, а также

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

заменителей. В гостиничной индустрии эта модель особенно полезна при выходе на новые рынки или при ребрендинге[7].

Ф. Котлер и Д. Боуэн рассматривают стратегический маркетинг как неотъемлемую часть общего стратегического управления в туризме и гостиничном бизнесе. Они подчеркивают важность ориентации на потребителя и формирование уникального ценностного предложения, что особенно актуально в условиях высокого уровня стандартизации гостиничных услуг[8].

В отечественной научной литературе вопросам стратегического управления в гостиничном бизнесе уделяется всё больше внимания. Так, в работах А. А. Теребова и Н. В. Богдановой рассматриваются особенности разработки стратегий развития гостиничных предприятий в зависимости от их размера, уровня сервиса и расположения. Авторы подчёркивают, что важнейшим условием устойчивого развития является внедрение инновационных технологий, инвестиционная привлекательность и развитие человеческого капитала[9].

Кроме того, современные исследования акцентируют внимание на цифровизации управления и трансформации бизнес-моделей гостиничных предприятий в условиях постпандемической реальности. Исследования, представленные в трудах Л. М. Лапидус и международных отчётах UNWTO и Deloitte, подтверждают необходимость стратегической переориентации гостиниц на устойчивые, гибкие и цифрово поддерживаемые модели управления[10].

Также наблюдается рост интереса к устойчивому развитию и ESG-подходам в стратегическом менеджменте. Это отражено в публикациях, посвящённых «зелёным» стратегиям и внедрению стандартов экологической и социальной ответственности, что становится конкурентным преимуществом на глобальном гостиничном рынке[11].

Таким образом, анализ литературы демонстрирует, что стратегический менеджмент в гостиничном бизнесе развивается в направлении:

a. Гибкости и адаптивности к изменениям внешней среды;
b. Усиления клиенториентированности и персонализации услуг;
c. Цифровой трансформации процессов управления;
d. Интеграции принципов устойчивого развития.

Однако, несмотря на большое количество исследований, сохраняется дефицит прикладных работ, учитывающих специфику гостиничного бизнеса в странах с развивающейся экономикой, таких как Узбекистан. Это создаёт обоснованную необходимость в проведении дополнительных исследований, ориентированных на региональные особенности стратегического управления в данной отрасли[12].

Методология исследования

Методологическая основа настоящего исследования базируется на комплексном подходе, включающем как теоретические, так и эмпирические методы. В процессе анализа применялись следующие методы:

→ Контент-анализ научной и отраслевой литературы, нормативных документов и стратегий развития гостиничного сектора;
→ Сравнительный анализ стратегических подходов в гостиничном бизнесе в различных странах и регионах;
→ SWOT-анализ, использованный для оценки внутреннего потенциала гостиничных предприятий и внешней среды;
→ Метод экспертных оценок, в рамках которого были опрошены специалисты гостиничного и туристического бизнеса для выявления ключевых факторов стратегического развития;
→ Анализ статистических данных из открытых источников, включая отчёты UNWTO, Statista и национальных органов статистики.

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Данный методологический подход позволяет объективно оценить текущее состояние стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе и обосновать направления его развития с учетом современных вызовов и тенденций.

Анализ и результаты

В рамках исследования были проанализированы ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ глобальных гостиничных брендов на развивающихся рынках. Анализ базируется на обобщении современных научных подходов, практик международных гостиничных сетей и актуальных тенденций развития индустрии гостеприимства[13].

1-таблица Ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ[14].

№	Фактор	Содержание фактора	Влияние на конкурентоспособность
1	Цифровизация	Внедрение онлайн-бронирования, CRM, Big Data	Повышает эффективность и персонализацию услуг
2	Качество сервиса	Стандартизация и контроль качества обслуживания	Формирует лояльность клиентов
3	Локализация услуг	Учет культурных и потребительских особенностей	Повышает привлекательность бренда
4	Инновации	Использование новых технологий и решений	Обеспечивает дифференциацию
5	Бренд-менеджмент	Управление репутацией и позиционированием	Укрепляет доверие клиентов
6	Ценовая политика	Гибкость ценообразования	Повышает доступность и конкурентность

Ключевые конкурентные преимущества формируются на основе комплексного сочетания технологических, управленческих и маркетинговых факторов. Наибольшее влияние оказывают цифровизация и качество сервиса[15].

2-таблица Сравнительный анализ стратегий глобальных гостиничных брендов[16]

№	Стратегия	Развитые рынки	Развивающиеся рынки
1	Стандартизация	Высокий уровень	Частичная адаптация
2	Локализация	Ограниченная	Высокая
3	Инновации	Технологические	Технологические + операционные
4	Ценообразование	Премиум-сегмент	Гибкое, адаптивное
5	Маркетинг	Бренд-ориентированный	Комбинированный (локальный + глобальный)

На развивающихся рынках гостиничные бренды вынуждены отходить от полной стандартизации и применять гибридные стратегии, сочетающие глобальные стандарты с локальными особенностями[17].

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

3-таблица Основные драйверы конкурентоспособности гостиничных брендов[1]

№	Драйвер	Характеристика	Практическое значение
1	Технологический	Автоматизация процессов, цифровые сервисы	Снижение затрат, повышение скорости обслуживания
2	Клиентоориентированность	Индивидуальный подход к гостям	Увеличение повторных продаж
3	Культурная адаптация	Учет традиций и привычек клиентов	Улучшение клиентского опыта
4	Кадровый потенциал	Квалификация персонала	Повышение качества сервиса
5	Устойчивое развитие	Экологические и социальные инициативы	Повышение имиджа бренда

Ключевые драйверы конкурентоспособности связаны не только с технологиями, но и с человеческим фактором, а также устойчивым развитием[18].

Заключение и рекомендации

Проведённый анализ позволил выявить следующие закономерности:

Во-первых, конкурентные преимущества глобальных гостиничных брендов на развивающихся рынках формируются на основе интеграции цифровых технологий и высокого уровня сервиса.

Во-вторых, важнейшим условием успешной деятельности является адаптация бизнес-моделей к локальным условиям, включая культурные и экономические особенности региона.

В-третьих, инновации выступают ключевым инструментом дифференциации, позволяя гостиничным брендам выделяться среди конкурентов.

В-четвёртых, стратегическое управление брендом играет решающую роль в формировании доверия и долгосрочной лояльности клиентов.

В-пятых, устойчивое развитие и социальная ответственность становятся важными элементами конкурентоспособности в современных условиях.

References

[1] M. Zh. Saidova, “Prospects of the hotel business in Uzbekistan,” *Scientific article in Economics and Business*, 2023.

[2] *Tourism Management*, Textbook, Tashkent: TIU Publishing, 2015.

[3] *Organization of Hotel Management*, Textbook, Tashkent: TIU Publishing, 2024.

[4] *Management and Organization of Business in Tourism of Uzbekistan*, Textbook, Tashkent: SIES Publishing, 2020.

[5] *Hotel Business*, Textbook, Tashkent: SIES Publishing, 2020.

[6] *Strategic Management*, учебно-методическое пособие, Tashkent: BIMM Publishing, 2021.

[1] Авторская разработка

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

[7] R. Salahodjaev, N. Safarova, and N. Usmanova, "Determinants of tourism arrivals to Uzbekistan: Evidence from dyadic data," *Tourism Review International*, vol. 24, no. 4, pp. 251–255, 2020.

[8] N. M. Usmanova and F. A. Khodjaeva, "Development of elite tourism in Samarkand," *Journal of New Century Innovations*, vol. 19, no. 2, pp. 6–9, 2022.

[9] N. M. Usmanova, M. Rozikova, and A. Ruziyev, "The role of digital technologies in hotel business management," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 153–155, 2022.

[10] N. M. Usmanova, F. Erkinov, and R. Sanakulov, "Innovative development of the hotel enterprise," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 150–152, 2022.

[11] N. M. Usmanova et al., "Opportunities for improving hotel service," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 156–158, 2022.

[12] N. M. Usmanova, "The social significance of books in societal development and their specific features as a product," *ONLINECONFERENCES Platform*, pp. 161–164, 2021.

[13] N. M. Usmanova, "Some information on the history and current state of international tourism development," *Tourism Scientific-Practical Electronic Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 76–92, 2020.

[14] U. N. Marupovna, "The peculiarities of book sales services and the objective need to increase their effectiveness," *World Economics and Finance Bulletin*, vol. 29, pp. 32–36, 2023.

[15] N. M. Usmanova, Sh. Tukhtamurodova, and U. Numonov, "Principles of management in tourism," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 23–26, 2023.

[16] N. M. Usmanova, F. Khodjaeva, and M. Azimova, "The function of organization in tourism management," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 30–33, 2023.

[17] N. M. Usmanova, S. Kholmurodov, and S. Kholmurodov, "Functions of tourism management," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 27–29, 2023.

[18] N. M. Usmanova, "Factors affecting the efficiency of bookselling services and methods for their determination," *Journal of Marketing and Emerging Economics*, vol. 2, no. 12, pp. 22–27, 2022.

[19] E. Sirojiddin, S. Jasurbek, and N. Marupovna, "The importance of advertising a national tourist product," *International Journal of Formal Education*, vol. 1, no. 6, pp. 53–57, 2022.

[20] E. Sirojiddin, S. Jasurbek, and N. Marupovna, "The importance of advertising a national tourist product," *International Journal of Formal Education*, vol. 1, no. 6, pp. 53–57, 2022.

[21] G. O. Shakirjanova and N. M. Usmanova, "Prospects for the development of recruiting in Uzbekistan and its differences from recruiting in North America," *Education News: Research in the XXI Century*, vol. 3, no. 29, pp. 420–422, 2025.

[22] Zh. D. Shamsiddinov and N. M. Usmanova, "Marketing technologies in personnel recruitment," *Education News: Research in the XXI Century*, vol. 3, no. 29, pp. 405–409, 2025.

[23] N. M. Usmanova and R. M. Ruziev, "New trends in personal career development," *Innovative Developments and Research in Education*, vol. 3, no. 28, pp. 125–128, 2024.

[24] N. M. Usmanova and A. Ilnur, "Organization of international scientific and practical conferences," *Gospodarka i Innowacje*, vol. 47, pp. 293–298, 2024.

[25] N. M. Usmanova and Zh. B. Djurakulov, "The necessity of considering means of satisfying physiological needs of people in organizing and planning mass events," *Gospodarka i Innowacje*, vol. 47, pp. 284–292, 2024.

Copyright © 2026 All rights reserved International Journal for Gospodarka i Innowacje This work licensed under a Creative Commons Attribution 4.0