

Познякова О. О.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки підприємства  
Донбаської державної машинобудівної академії

Poznyakova Oksana

Doctor of Philosophy of Economic Science  
Senior Lecturer in Enterprise Economics  
Donbass State Machine-Building Academy

## АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СФЕРИ ПОСЛУГ

**Анотація.** Зарубіжний досвід показує, що успішний розвиток конкурентоспроможності послуг гостинності передусім залежить від активної участі держави у її функціонуванні. Успішний розвиток індустрії туризму є актуальною проблемою сучасного етапу формування готельно-ресторанного комплексу як перспективної галузі економіки України. Ефективному вирішенню даної проблеми сприятимуть ознайомлення та аналіз зарубіжних процесів управління туризмом на основі кластерного підходу. Сьогодні використання ситуаційного управління висуває одну з широко поширених стратегій управління, це дає змогу використовувати ті ж функції управління в різних ситуаціях по-різному. Основне завдання ситуаційного управління – всебічний аналіз ситуаційного клімату організації, це дає змогу своєчасно піднімати належний прийом і метод вирішення проблем, які можуть з'явитися в процесі організації праці. Реалізація підходів до ситуаційного управління заснована на навиках глибоких знань орієнтації в мінливу ситуацію і складні положення.

**Ключові слова:** зарубіжний досвід, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сфера послуг, гостинність.

**Вступ та постановка проблеми.** Ситуаційне управління широко використовується у таких країнах, як США, Китай і Японія. Зарубіжний досвід управління послугами гостинності сполучає велику кількість державних організацій, яким доведеться для основної мети поліпшити рівень економіки, а також підвищити управління конкурентоспроможністю сфери надання послуг гостинності та її розвиток, а саме таким підходом систем, як створення широкої різноманітності добре створених фондів, агентств, інститутів, що на національних і регіональних рівнях створюють грантові програми для підтримки ініціатив даної галузі.

У сучасних умовах зростає залежність динаміки та ефективності конкурентоспроможності від системи стимулювання робочої сили, культури взаємовідносин працівників зі споживачами, ступеня залученості останніх у процеси обслуговування і т. д.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна сфера послуг являє собою сукупність галузей господарювання, які здійснюють виробництво послуг і надання їх споживачам. Сфера послуг займає все більш стійкі позиції у світовому господарстві. Для багатьох країн характерні тенденції збільшення обсягів виробництва послуг, зростання доходів від сервісної діяльності, зростання зайнятості у цій сфері, загострення конкуренції, збільшення експорту й імпорту послуг. Однак виникає необхідність виявлення стабільних конкурентних переваг, потенціалу

підприємства сфери послуг підвищення конкурентоспроможності та механізму їх застосування.

**Метою** даної роботи є аналіз зарубіжного досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери послуг та виявлення вміння держави швидко реагувати на зміну зовнішніх чинників та ефективного використання внутрішніх ресурсів.

### Результати дослідження.

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, яка забезпечує досягнення цілей державної політики і складний комплексний підхід до регулювання народного господарства. У табл. 1 представлено кількість витрат держав на туризм за рік (протягом останніх восьми років у млрд дол. США). Також ми бачимо велику різницю в динаміці за останні вісім років порівняно з 2000 та 2005 рр. Виходячи з даної таблиці, можна проаналізувати динаміку вкладених коштів у розвиток туризму зарубіжних держав. Серед представлених країн саме США використовують кластерну структуру економіки і, як бачимо, займає перше місце за витратами на туризм.

Провідні країни світу з високим рівнем економічного розвитку організовані відповідними інститутами, основна мета яких полягає у виконанні пріоритетних функцій для розвитку кластерної інтеграції.

У США для підтримки кластерів створено консалтингові центри та маркетингово-аналітичні організації.

Таблиця 1

Державні витрати на туризм [5]

Країна	Роки									
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2005	2000
США	18,8	18,3	17,7	17,3	16,9	16,6	16,6	16,5	12,5	7,7
Німеччина	14,3	13,2	12,5	11,9	13,8	13,3	12,4	13,1	10,0	6,3
Китай	10,8	8,9	8,2	7,8	7,0	6,6	5,7	5,0	1,5	0,9
Японія	5,5	5,3	5,3	4,7	5,2	5,5	6,6	6,5	4,4	3,5
Океанія	2,6	2,5	2,3	2,2	2,4	2,4	2,5	2,3	1,2	0,6

Зарубіжний досвід свідчить про перехід багатьох країн від галузевої до кластерної структури економіки, кластерної організації освітньої, наукової та виробничої діяльності, що забезпечує досягнення економічних цілей державної політики і комплексний підхід до вирішення проблем соціально-економічного розвитку.

Кластери стали важливим явищем в економічній політиці всіх країнах. За допомогою порівняльного аналізу виведено конкретні особливості організаційної політики політичних кластерних суб'єктів у різних країнах світу, які були найпоширенішими моделями кластерної політики.

Аналіз створення кластерних ініціатив, які були реалізовані в останні десять років у різних країнах світу, показує, що позиції цих країн у сфері високої конкурентоспроможності засновані на сильних позиціях окремих кластерних структур, що сприяє оптимізації управління національною економікою.

Зарубіжний досвід управління кластерами туризму показав наявність двох основних моделей кластерної політики – ліберальної і дирижистської.

Основний принцип ліберальної моделі кластерної політики полягає у тому, що формування кластерів є ринковою системою, вплив держави досить мінімальний, держава може усувати перешкоди на шляху створення природних умов для розвитку кластерного формування і не застосовувати прями механізми державного втручання.

Дирижистська модель управління кластерною політикою передбачає використання більш активних засобів державного регулювання [1].

Кластерна політика Японії переважно реалізується в рамках загальної туристичної політики і тісно пов'язана з політикою регіонального розвитку.

Туристична політика Японії переслідує такі цілі:

- підвищити конкурентоспроможність економіки;
- проводити структурні реформи у сфері туризму;
- розробляти інноваційні проекти;
- розвивати нові туристичні підприємства;
- стимулювати розвиток економіки регіону через систему самофінансування.

Таким чином, національна політика Японії в галузі туризму характеризується такими ключовими поняттями і пріоритетами: конкурентоспроможна країна, структурні реформи туризму, інноваційний розвиток, розвиток туризму та самофінансування регіональних платформ.

Характерною рисою сучасної державної туристичної політики є визначення пріоритетного напрямку розвитку галузі, а саме створення умов для розвитку кластерних туристичних утворень.

Державна політика в галузі туризму використовує різні інструменти управління і може діяти у формі:

- конкретної політики з чітко визначеною стратегією розвитку індустрії туризму та розподілу бюджетних ресурсів, які можуть охоплювати широкий спектр галузей туризму;
- політики, яка фокусує увагу на певних аспектах розвитку кластерних структур;
- політики як складової частини інших стратегічних підходів до економічного розвитку [3].

Кластерне утворення відіграє роль стійкого партнерства в системі взаємопов'язаних організаційних одиниць.

Ефект кластера є результатом тісної співпраці та активного використання потенціалу партнерів через поєднання співпраці і конкуренції, створюючи синергетичний ефект. Члени кластера мають можливість поділитися позитивним досвідом ведення бізнесу, водночас знижуючи витрати, ділячись однаковими послугами та постачальниками.

У сьогоdnішньому контексті сектор послуг (або третинний сектор) формує ядро постіндустріальної економіки і багато в чому визначає її основні макроекономічні параметри.

Ця сфера функціонально неоднорідна і включає у себе найширший спектр галузей – від транспорту, зв'язку, торгівлі до фінансових, ділових і побутових послуг, освіти, культури. Проте вони поєднуються як форма кінцевого продукту у вигляді послуг, а також низка спільних

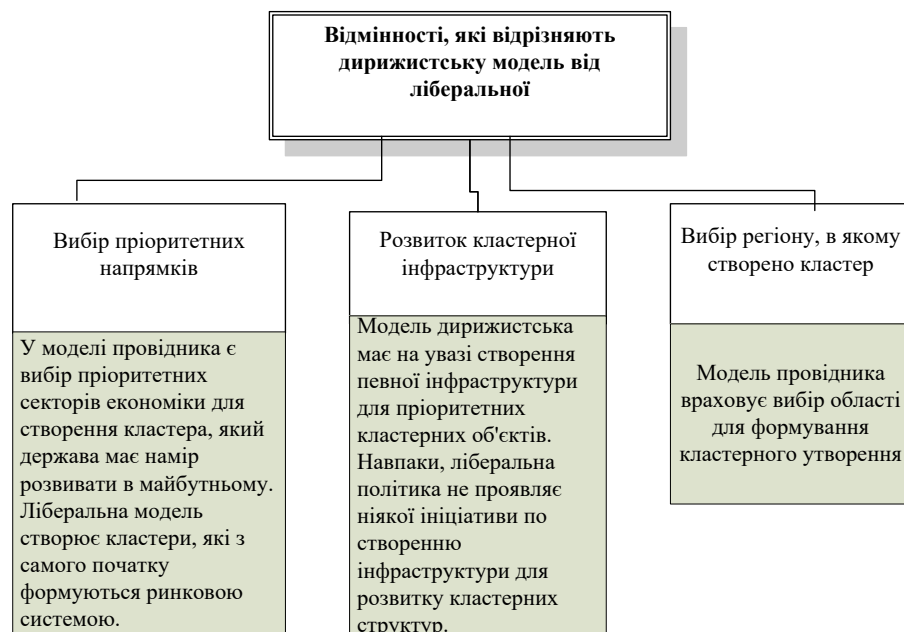


Рис. 1. Три відмінності, які відрізняють дирижистську модель від ліберальної, кластерної політики [2]

Моделі кластерної політики [1]

Таблиця 2

Кластер	Країна	Характеристика
Ліберальний	США	Підприємства кластера розташовані в одному регіоні і максимально використовують його природний, людський та інтеграційний потенціал.
Дирижистський	Китай	Прямі іноземні інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні сучасних технологій, інвестицій і доступу до світових ринків.
Дирижистський	Японія	У кластері є лідер, який має високі масштаби й об'єднує велику кількість постачальників на різних етапах туристичного ланцюжка.

рис і моделей економічного розвитку. Особливий інтерес викликає сфера послуг США, яка є лідером у розвинених країнах за багатьма показниками і робить позитивний вплив на бізнес-процеси.

Аналіз основних чинників, що прискорюють динаміку сфери послуг в останні десятиліття, її кількісний і якісний аспекти дають змогу більш повно розкрити низку загальних закономірностей і особливостей економічного зростання на постіндустріальному етапі.

На тлі постійного зростання ролі послуг у розвитку економіки в останні десятиліття вплив розглянутих секторів на загальні економічні процеси значно зростає (рис. 2). Прискорення динаміки конкурентоспроможності послуг є основною причиною збільшення значень тренду економічного зростання США у цей період.

Специфіка розвитку послуг на постіндустріальному етапі не тільки прискорює динаміку управління конкурентоспроможністю. Дуже важливий аспект економічного зростання, його високу якість, яке призвело до радикальної трансформації сектору, масштаби і глибина якого дають дослідникам підстави визначати його як «тиху революцію», радикально змінила традиційний погляд сфера послуг. Зникло поняття категоричної несумісності послуг із технологією: багато сфер послуг нині покладаються на технологічно складні та інноваційні виробничі апарати і пропонують широко диверсифікований набір високоякісних продуктів.

Багато послуг орієнтовані на високий рівень освіти і навичок; середня заробітна плата тут вище, ніж у промисловості, хоча зі значним розривом в її рівнях серед працівників різних галузей і професій. На основі багатосторонніх змін (технологічних, інституційних, організаційно-структурних і т. д.) інтенсивність впливу послуг на соціально-економічний розвиток країни зростає, збільшилися її канали.

Посилюється вплив сфери послуг на постіндустріальну економіку і за іншими напрямками. Один із найважливіших – формування і швидкий прогрес сектору ділових і професійних послуг обробної галузі. Це один із головних каналів поширення й освоєння наукового знання, технологічних, організаційних, управлінських та інших інновацій, передового досвіду. Комп'ютерні послуги відіграють вирішальну роль в інформатизації економіки, масовому та короткотерміновому розповсюдженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та, що не менш важливо, раціоналізації їх використання. Глибоко інтегруючись у процес відтворення як проміжний продукт, бізнес-послуги всебічно поліпшують його параметри, стимулюючи розвиток економіки знань та підвищуючи її ефективність.

Бізнес отримує рішення та відповіді майже на всі проблеми економічної діяльності, доступ до новітніх досягнень науки і техніки, спеціалізовані послуги висококваліфікованих та компетентних фахівців. Це допомагає підвищити структурну гнучкість та мобільність економіки, прискоривши адаптацію суб'єктів господарювання до змін технологій та економічного середовища, а фактор часу зараз значною мірою визначає управління конкурентоспроможністю як окремої компанії, так і національної економіки. Багатомірні позиції бізнесу та професійних служб у структурі економіки є найважливішою умовою динамічного переходу економіки до нової

технологічної структури та відмінною характеристикою постіндустріальної економіки.

Існує також низка інших позитивних впливів галузі на економіку країни: використання логістики, постійний моніторинг інформації про об'ємні і структурні характеристики попиту і реалізації, перехід до практики прийому замовлень точно в строк і в зростанні за запитами споживачів, збір даних про розрахункові одиниці готелів, ресторанів, туристичних операторів та їх переклад у режимі реального часу в розподільні центри. Заходи мають позитивний вплив на циклічний рух послуг, запобігаючи великим дисбалансам у списку послуг, що надаються, у продажах товарів, зводячи до мінімуму запаси в кожній ланці руху і гостинності й цілому. Наявність розвинутої торговельної інфраструктури є важливим складником якості і способу життя населення: споживач має можливість вибирати послуги, що надаються в різних природі і форматі, асортименті продукції; доповнюється різними послугами, підвищує комфорт і культуру обслуговування клієнтів і т. д. [4].

Аналіз динаміки сфери послуг США призводить до низки висновків, які, з огляду на місце і роль цього сектору в економіці, можна тією чи іншою мірою віднести до всієї економіки. По-перше, економічне зростання засноване на цілій низці причин, взаємний вплив яких надає значний синергетичний ефект. Прискорення зростання виробничих послуг, а також усієї економіки США в останні 2,5–3 десятиліття є результатом дії таких основних чинників, як прогрес науки і техніки, інституційні та структурні перетворення, процес глобалізації.

По-друге, досвід сфери послуг ставить під сумнів обґрунтованість переважного впливу в політиці економічного зростання на техніко-технологічні чинники. У постіндустріальному суспільстві з його сильними гуманітарним і соціальним складниками об'єктивно підвищується роль джерел нетехнічного характеру. Втім, і господарська історія свідчить про те, що потенціал технічних інновацій не розкривається повною мірою без супутніх організаційно-структурних та інших змін. І чим масштабніше технологічні прориви, тим гостріше необхідність створення відповідної нематеріальної.

Досвід США переконливо свідчить про те, що нові технології є необхідною, але недостатньою умовою зростання конкурентоспроможності та ефективності. Він досягається не автоматично, а лише за наявності відповідної нематеріальної інфраструктури. Високотрудоємкий характер конкурентоспроможності багатьох послуг зумовлює особливо глибоку спряженість технологій і рівня й якості нематеріальних активів. В останні роки інформаційно-комунікаційні технології найбільш повно

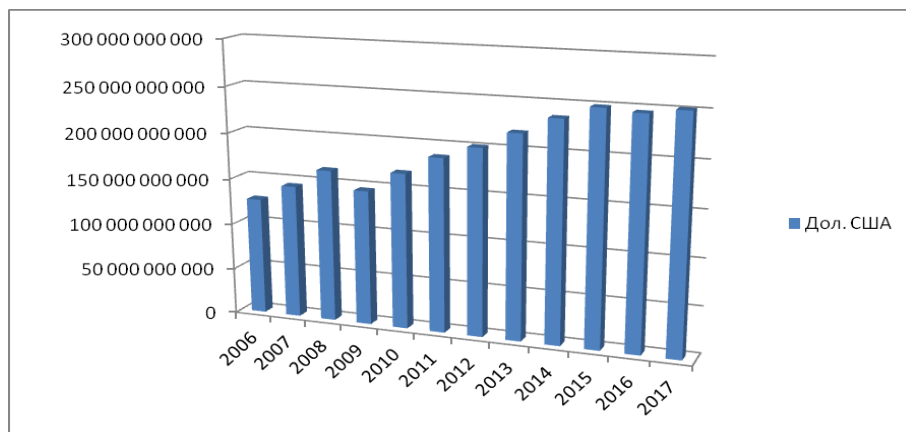


Рис. 2. Прибутковість від міжнародного туризму [5]

реалізували фірми, своєчасно перебудували принципи і моделі організації та управління, бізнес-процеси, системи відносин із постачальниками і клієнтурою. Так, симбіоз інформаційно-комунікаційних технологій і мережевої (ланцюгової – chain) форми організації бізнесу, що раніше застосовувалася в багатьох послугах, дав змогу значно підвищити її ефективність (рис. 3).

Інформаційні мережі утворюють нині організаційний каркас більшості послуг, опосередковуючи виробничі зв'язки всередині компаній і підприємств, відносини з постачальниками і споживачами, у тому числі й у віртуальному просторі, контакти головного офісу з безліччю локальних структур, нерідко розкиданих по всьому світу. За адекватного використання нових технологій економічність ланцюгових структур піднімається на більш високий рівень і стимулює подальше поширення цієї ефективної в більшості послуг організаційної моделі. Не менш важливим є перехід великого бізнесу на відповідні новим технологіям принципи і моделі управління: децентралізовані системи, гнучкі підходи та інструменти і т. д.

У ході технологічних перетворень ще більше посилилася залежність їх ефекту від якості людського ресурсу, передусім від рівня освіти і професійної майстерності. Ринкового успіху досягали, як правило, компанії, які інвестували великі кошти в підвищення освіти і кваліфікації робочої сили, застосовували комплекс заходів зі стимулювання творчої ініціативи працівників усіх рівнів, наділяючи їх більшою відповідальністю за результати праці та додатковими правами, наприклад участі у розробленні та реалізації управлінських рішень, і т. д. Серед інших заходів – розгортання системи безперервної освіти, більш гнучкі форми організації праці, у тому числі бригадної форми, подальше розширення властивої багатьом послугами практики часткової зайнятості, роботи в домашніх умовах і за гнучким графіком і т. п.

Ще одна умова динамічного зростання сфери послуг, як і всієї економіки США, чітко виявляється у світлі міжнародних зіставлень. Багато західних експертів справедливо бачать основну причину розбіжності динаміки та ефективності конкурентоспроможності в останні 2,5–3 десятиліття у значній мінливості характеристик господарського середовища за досить високого ступеня подібності технологічних, інституційних і низки інших тенденцій.

Динамізму сфери послуг, як і всієї економіки США, сприяли порівняно з іншими країнами велика ступінь свободи підприємництва, менші розміри державного сектору, посилення в ході приватизації і дерегулювання ролі рин-

кових регуляторів, більш висока інтенсивність конкуренції, активізація її цінових та особливо інноваційних форм. Діюча система оподаткування, у цілому прийнятна для бізнесу, а також низька інфляція, сильна фінансова інфраструктура створювали необхідні умови для накопичення капіталу, розроблення та реалізації довгострокових інвестиційних програм.

Важливі переваги США – у порівняно низьких адміністративних і правових бар'єрах для входження і виходу фірм і, відповідно, досить висока мобільність демографічної структури господарства, передусім галузей послуг, а також гнучкість ринку робочої сили, здатної оперативно реагувати на запити виробництва за кількістю й якістю трудових ресурсів, спрямовувати їх у швидко зростаючі господарські сегменти. Бізнес, який працює у даній сфері, повною мірою використав можливості розвитку, що відкриваються макроекономічною стратегією і політикою держави, націленими в останні десятиліття переважно на розгортання приватної ініціативи.

**Висновки.** Зарубіжний досвід останніх десятиліть свідчить про те, що найкращими умовами для розвитку постіндустріальної економіки, або економіки послуг, мають у своєму розпорядженні країни з більш ліберальною моделлю соціально-економічного устрою.

Високий ступінь господарської самостійності бізнесу, впровадження в певних рамках конкуренції та інших ринкових механізмів у громадській і некомерційній сектори за розумного державного регулювання, повідомляючи економіці гнучкість і мобільність, полегшують її своєчасну адаптацію до стрімких змін технологій і ринкового середовища, сприяють більш раціональній локації ресурсів та більш продуктивному їх використанню на всіх рівнях господарської системи.

Специфіка цієї моделі полягає у високому рівні розвитку сфери послуг. Але він виражається не стільки в домінуючих позиціях у структурі господарства (цей показник у розвинених країнах відрізняється незначно), скільки в технологічній і структурній складності, високій наукоємності, здатності швидко адаптуватися до змін, у зростаючих позитивних впливах на макроекономічні процеси.

До США за цими характеристиками сфери послуг наближаються Великобританія, Канада і низка інших країн. Як правило, вони відрізняються більш динамічним і стійким економічним зростанням, підвищенням управління конкурентоспроможністю на глобальних ринках і далі інших просунулися в побудові постіндустріального суспільства. Водночас стає все більш очевидним, що одна

з ключових причин погіршення економічної ситуації і позицій на світових ринках, як і загострення соціальних проблем в Японії, – зволікання в демонтажі індустріальної економіки і перехід на постіндустріальну стадію, тобто в становленні технологічно розвиненої і структурно розгалуженої економіки послуг.

У перспективі можна очікувати посилення впливу сфери послуг на динамічні параметри й ефективність економіки США в міру усунення або зниження в багатьох галузях регулятивних бар'єрів, які порівняно з матеріальним залишаються вищими, хоча й істотно нижче, ніж в Японії.

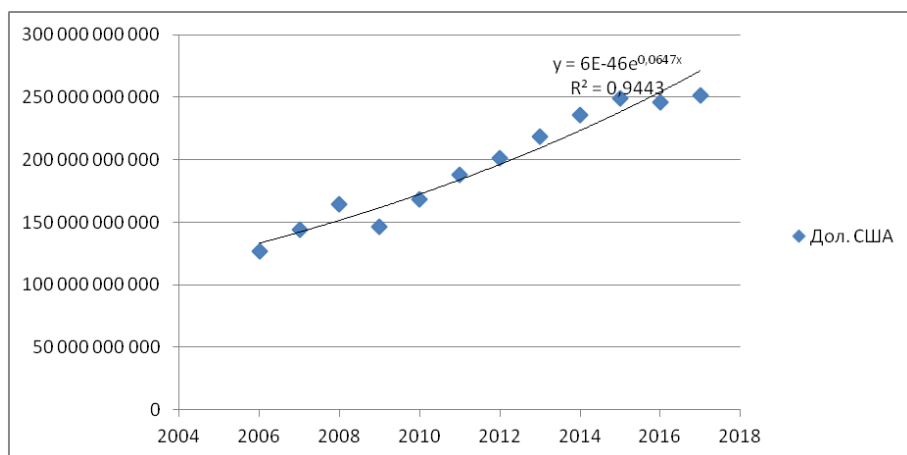


Рис. 3. Динаміка розвитку капіталовкладень США у туристичну діяльність (млрд дол. США) [5]

Список використаних джерел:

1. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету* 2015. № 2(4). С. 120–126.
2. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траекторія науки*. 2016. № 1(6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення: 20 вересня 2019 р.).
3. Степанцова Ю.М. Стабільний рівень конкурентоспроможності підприємства як базовий аспект його ефективної діяльності. *Наука й економіка*. 2016. № 1. С. 53–56.
4. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
5. Мировой атлас данных. URL : <https://knoema.ru/atlas/Соединенные-Штаты-Америки/topics/Туризм> (дата звернення: 22 вересня 2019 р.).

References:

1. Charcot V.V. (2015) Konkurentospromozhnistj pidpryemstva: metody ocinky, strateghiji pidvyshhennja [Competitiveness of the enterprise: valuation methods, promotion strategies] *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, no. 2(4) pp. 120-126.
2. Bozhidai I. (2016) Definicija ponjattja «konkurentna strateghija» ta jiji misce v upravlinskij ijerarkhiji strateghij. [Definition of the concept of "competitive strategy" and its place in the managerial hierarchy of strategies.] *The trajectory of science*. electronic journal, no. 1(6). Available at: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (accessed 20 September 2019)
3. Stepanctsova J. (2016) Stabijlnyj rivenj konkurentospromozhnosti pidpryemstva jak bazovij aspekt jogho efektyvnoji dijajlnosti. [Stable level of competitiveness of the enterprise as a basic aspect of its effective activity]. *Science and economics*. no.1 pp. 53-56.
4. Singer S. (2016) Systemnyj pidkhid do upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryemstva. [A systematic approach to managing enterprise competitiveness] *Proceedings of the Proceedings of the XIX Scientific Conference of TNTU them. I. Pulia*. pp. 267-268.
5. World data atlas [Svitovij atlas danykh] (2019) : <https://knoema.ru/atlas> (accessed 22 September 2019)

АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СФЕРЫ УСЛУГ

**Аннотация.** Зарубежный опыт показывает, что успешное развитие конкурентоспособности услуг гостеприимства в первую очередь зависит от активного участия государства в ее функционировании. Развитие индустрии туризма является актуальной проблемой современного этапа формирования гостинично-ресторанного комплекса как перспективной отрасли экономики Украины. Эффективному решению данной проблемы будут способствовать ознакомление и анализ зарубежных процессов управления туризмом на основе кластерного подхода. Сегодня использование ситуационного управления выдвигает одну из широко распространенных стратегий управления, это позволяет использовать те же функции управления в разных ситуациях по-разному. Основная задача ситуационного управления – всесторонний анализ ситуационного климата организации, это позволяет своевременно поднимать надлежащий прием и метод решения проблем, которые могут возникнуть в процессе организации труда. Реализация подходов к ситуационному управлению основана на навыках глубоких знаний ориентации в меняющейся ситуации и сложных положениях.

**Ключевые слова:** зарубежный опыт, стратегическое управление, конкурентоспособность, сфера услуг, гостеприимство.

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE IN STRATEGIC DEPARTMENT ABOUT  
COMPETITIVENESS OF SERVICES

**Summary.** Experience of foreign countries about hospitality shows that the development of the competitiveness of hospitality and tourist services, first of all depends from the active partnership between nation and very active actions of government system. The development of the tourism industry is a first problem of the modern stage of the formation of the hotel and restaurant complex as a perspective sector of the Ukrainian economics. Effective solution of this problem should be based on analysis of foreign tourism management processes, which should be based on the cluster approach. High degree of economic independence of the business, introduction of competition and other market mechanisms in the public and non-profit sectors, helping for adaptation in changes of technologies and market environment, promote more rational location of resources and more productive use that resources in economic system. Nowadays, using of situational management technologies brings forward one of the intensively using management strategies; this allows the implementation of the same management functions, which will be using in different situations with different ways. The main task of situational management will be included with a comprehensive analysis of the situational problem of the tourism and hospitality. This way allow scientists to more exactly raise the method, and searching that right method of solving real problems. This methods can be arised and prove the process organisation of labor. Realisation of situational management approaches for arrangement main ways should to be based on skills of deep knowledge of orientation in a changing and difficult situations. Foreign experience for the last ten years had show the best way to develop post-industrial economics, but also services of economics, to have their own order from a liberal social model. High degree of economic autonomy of the business, introduction in certain frameworks of competition and other market mechanisms in the public and non-commercial sectors with reasonable state regulation, promote more rational and their more productive use at all levels of the economic system.

**Key words:** foreign experience, strategic management, competitiveness, services, hospitality.