

система розподілу в більшості випадків складається з більш ніж одного каналу, кожен з яких працює паралельно та в конкурентному середовищі.

Американська асоціація маркетингу подає наступне визначення „ канал розподілу – це структура, що поєднує внутрішні підрозділи установи із зовнішніми агентами і дилерами, оптовими і роздрібними торговцями, через яких здійснюється продаж товарів, продуктів чи послуг ” [1, с.204].

В.Т.Міддлтон досліджуючи канали розподілу в туризмі визначив, що це «...організована система, функціями якої є створення зручних пунктів продажу та/ або доступу до споживачів, віддалених від місця виробництва та споживання, які фінансується за рахунок видатків на маркетингові заходи» [3, с. 202]. Це визначення орієнтоване, в основному, на традиційну систему дистрибуції з точки зору пропозиції, проте не враховується діяльність членів каналу розподілу, які безпосередньо приймають у ньому участь. Крім того, твердження припускає, що точки збуту віддалені від місця виробництва та споживання, проте у деяких випадках місця продажу, виробництва та споживання співпадають. Це визначення також ігнорує рекламні та маркетингові заходи, що проводяться членами каналу розподілу.

С. Ванхіл розглянув канали розподілу у ширшому розумінні, і зауважив, що «...основна мета посередників звести покупців та продавців, створити нові ринки, або змусити існуючі працювати ефективніше, що сприятиме їх розширенню» [4, с.189]. Таким чином, С. Ванхіл підкреслює роль посередників як учасників каналу розподілу в процесі зведення покупців та продавців. Однак, це визначення не є достатньо повним, оскільки воно ігнорує роль інших учасників каналу розподілу, а саме постачальників та споживачів.

Канали розподілу, на нашу думку, це організована багаторівнева маркетингова система підприємства, сформована у конкурентному середовищі в основі якої лежить продуктивна співпраця з посередниками різних рівнів, форм та видів діяльності з метою просування товарів та послуг до кінцевих споживачів, включаючи заходи з активізації інтересу покупців до пропонованої продукції чи послуги.

На відміну від системи дистрибуції підприємств виробничої сфери, збутові канали туристичних компаній функціонують з метою полегшення доступу споживачів до туристичних дестинацій та атракцій. Це пояснюється особливістю туристичного продукту, який є нематеріальним. Крім того, для повної реалізації пакету туристичних послуг споживачам необхідно переміститись з постійного місця проживання в місце призначення, туристичну дестинацію. Ще однією особливістю туристичного продукту є те, що він не потребує фізичної логістики, так як, споживається в процесі прямого контакту між виробником та споживачем і виробництво та реалізація співпадають по часу та місцю.

На нашу думку, канали розподілу пов'язують ринки та туристичні дестинації, основна їх мета, зробити туристичний продукт доступним для споживача у необхідній кількості та якості і у потрібний момент часу, полегшити доступ до туристичних продуктів в пунктах призначення. Сучасні канали збуту не лише роблять туристичні послуги доступними для споживачів, але і впливають на всі інші аспекти маркетингу, в тому числі, попит та маркетингові бюджетні рішення постачальників.

Література

1. Заячківська Г.А. Збутова політика туристичних підприємств на ринку міжнародних туристичних послуг / Г.А. Заячківська // Всеукраїнський науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка». – Маркетинг та ціноутворення. – 1'2012 — N 27. – С. 204-208
2. Buhalis, D. *Tourism Distribution Channels: Practices, Issues and Transformations* / Buhalis, D. & Laws, E. – 2001. – London. – Continuum.
3. Middleton, V. T. (1994). *Marketing in travel and tourism* / V.T. Middleton. – 1994. – 2nd edition. – Avon, England. – Bath Press.
4. Wanhill, S. *Intermediaries* / Cooper, C., Fletcher, F., Gilbert, D., and Wanhill, S // *Tourism – Principles and Practice*. – 1993. – London. – Pitman. – pp. 189-203.

БЕНЧМАРКІНГ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ: ІНТЕГРАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Сучасний тип суспільного розвитку характеризується ключовою роллю знань та компетенцій працівників, інноваційних підходів до ефективної реалізації бізнес-процесів підприємства. Крім того, формування знаннєвої економіки передбачає використання конструктивних знань працівників, що забезпечують якісне вдосконалення господарської діяльності, завоювання та утримання стійких конкурентних позицій підприємства в динамічних умовах конкурентної боротьби. В зв'язку з цим імперативом часу є впровадження в практику управління людськими ресурсами новітніх методів, одним з яких є бенчмаркінг як еталонне співставлення результативності в сфері управління персоналом одного суб'єкта господарювання з іншими. У вітчизняному та зарубіжному науковому арсеналі існує ряд праць, в яких висвітлюються теоретичні положення бенчмаркінгу, зокрема таких вчених як М. Грещак, П. Друкер, Р. Дамеліо, Р. Кемп., О. Коцюба, Дж. Патерсон, Р. Фещур. Разом з тим, в науковій літературі недостатньо висвітлено проблему використання бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами підприємств, зокрема потребує уточнення його зміст і визначення складових елементів.

Бенчмаркінг це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду успішних компаній у практичну діяльність власного підприємства з метою розвитку. Ціль проведення бенчмаркінгу полягає в генеруванні пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства, а також в розробці внутрікорпоративних стандартів для порівняння з конкурентами. Особливістю бенчмаркінгу є те, що його не можна вважати одноразовим заходом. Для отримання ефекту бенчмаркінг повинен бути інтегральною частиною інноваційного процесу вдосконалення управлінсько-виробничої діяльності з метою підвищення її ефективності.

Щодо бенчмаркінгу в сфері управління людськими ресурсами, слід зазначити, що це безперервний і творчий процес вивчення досвіду функціонування внутрішнього ринку праці різних підприємств завдяки порівнянню ключових індикаторів, пошук та впровадження інновацій управління в діючу практику підприємства. Визначаючи ключові індикатори порівняння персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові, що можуть сприяти одержанню стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції, зростанні прибутку тощо.

Виділяють п'ять складових елементів бенчмаркінгу персоналу [1; 2]:

1. Визначення складу необхідної інформації (виявлення факторів, які найбільшою мірою впливають на високий рівень компетентності персоналу).
2. Вибір "цільових" підприємств (визначення підприємств, з якими буде проводитись порівняння кількісних та якісних показників людських ресурсів підприємства).
3. Збір даних про інші компанії (публічна звітність, інтерв'ю, статті, рекламні проекти. В країнах Західної Європи існують асоціації підприємств, які уклали угоди про бізнес та взаємне надання інформації. На жаль, така практика в Україні поки що є чужою).
4. Аналіз інформації (корегування й інтерпретація отриманих результатів, що втілюються в показниках еталонних процесів управління персоналом кращих підприємств).
5. Імплементация передового досвіду у власну систему управління людськими ресурсами.

Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти як функціонує система управління в передових компаніях, а також сприяє оптимізації витрат на персонал, підвищенню продуктивності праці, удосконаленню стратегії управління людськими ресурсами, результатом чого є завоювання та утримання стійких конкурентних переваг як в сфері персоналу, так і господарської діяльності загалом. Основні форми бенчмаркінгу персоналу наведені у табл.1.

Таблиця 1

Основні форми бенчмаркінгу людських ресурсів

Складові елементи	Форми бенчмаркінгу персоналу			
	Кадровий	Маркетинг	Управління	Стратегічний

	реінжиніринг	персоналу	знаннями	бенчмаркінг
1. Ціль	Радикальні зміни кадрових процесів та системи управління персоналом	Пошук конкуренто-спроможних працівників	Постійне накопичення знань, їх максимізація ефективного використання	Розвиток внутрішнього ринку праці, максимізація ключових компетенцій
2. Предмет вивчення	Кадрові бізнес-процеси	Потреби роботодавця в праці	Стратегія суб'єкта ринку праці	Конкуренто-спроможність персоналу
3. Об'єкт вивчення	Внутрішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці	Зовнішній ринок праці
4. Джерела інформації	Галузеві експерти	Лідируючі підприємства	Конкуренти, аналітики	Лідируючі підприємства

Слід зазначити, що бенчмаркінг людських ресурсів проводиться на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. Індивідуальний рівень передбачає вивчення особистих досягнень кращого працівника та його вклад в сукупний результат діяльності підприємства. Груповий рівень – це дослідження синергетичного ефекту спільної участі працівників у трудовому процесі. Організаційний рівень передбачає проведення порівняльного аналізу ефективності діяльності груп працівників власного підприємства й конкурентів та, на основі цього, активізацію прихованих можливостей працівників, удосконалення системи управління людськими ресурсами.

Таким чином, обґрунтоване використання бенчмаркінгу людських ресурсів має інтеграційний характер, оскільки дозволяє виявити кращі методи управління підприємств-еталонів, розкрити приховані можливості працівників та консолідувати їх в напрямку стратегічної мети діяльності організації. Крім того, бенчмаркінг персоналу сприяє накопиченню капіталу знань, персоніфікованого в працівниках, управління ним відповідно до умов конкурентної боротьби з врахуванням соціальних, економічних та організаційних особливостей суб'єктів господарювання.

Література

1. Боган К. *Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий* / К. Боган, М. Инглиш. – М.: Вершина, 2011. – 368 с.
2. McGonagle John. *Benchmarking and Competitive Intelligence* / McGonagle John // *Journal for Quality and Participation*. – 2009. - №5. – p.30-35.

Олександра ОВСЯНЮК-БЕРДАДІНА

Тернопільський національний економічний університет

НОВІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. При цьому його складовими успіху виступають розвиток, який досягається через покращення результатів діяльності організації, результативність, ефективність та готовність пристосування до змін.

На відміну від уявлень щодо природи виникнення змін, що панували 20 років тому, сучасний менеджмент ототожнює зміни не з реакцією на події, які інколи трапляються, а потоком ситуацій у зовнішньому і внутрішньому середовищі, який постійно викликає реакцію організації. Таким чином, вважається, що зміни виникають постійно, проблеми зумовлюються змінами, адекватні рішення менеджерів організації дозволяють вирішити проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [2].

Практика менеджменту доказує, що зміни не обов'язково повинні охоплювати організацію, а вирішення проблем може спрямовуватися і поза межі організації або носити одноразовий характер. Як правило, одноразове вирішення поза межами організації фахівці радять