також різноспрямованість цільових настанов і пріоритетів учасників конкурентних відносин обумовлюють існування великого розмаїття форм і методів досягнення успіху в конкурентному суперництві, забезпечення конкурентоспроможності підприємств (КСП) у цілому. Таким чином, конкурентне суперництво в ринкових умовах виступає стихійним саморегулятором збалансованості суспільного виробництва, результат дії якого полягає у неухильному підвищенні ефективності господарської діяльності внаслідок безперервного загострення економічних відносин та виникнення протиріч між інтересами учасників ринкового обміну товарами та послугами.

Розмаїття видів конкурентних переваг, які є основою для досягнення сталих конкурентних позицій, а також неоднозначність вимог щодо забезпечення конкурентоспроможності, обумовлюють існування кола методичних підходів щодо оцінювання КСП, таких як: мультиплікативний метод; метод інтегрального показника; матричний; аналіз порівняних переваг; метод, оснований на аналізі виробничих можливостей; метод, оснований на аналізі якості товару; метод, оснований на теорії ефективної конкуренції; метод, оснований на теорії рівноваги; таксономічний метод; бенчмаркінг.

Проведене узагальнення та визначення особливостей використання у туристично-рекреаційній сфері методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємства, дозволяє дійти висновку про те, що при використанні будь-яких методів оцінки КСП слід обов'язково брати до уваги необхідність задоволення вимоги можливості зіставлення показників об'єктів, які входять до складу набору оцінки.

Суть даної вимоги полягає у тому, що виявлення конкурентних переваг або визначення конкурентоспроможності в цілому є доцільним тільки для підприємств, що вступають (або реально у найближчій перспективі можуть вступити) до конкурентного суперництва на певному сегменті туристичного ринку.

Таким чином, процес оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає насамперед проведення сегментації досліджуваного ринку з метою зниження рівня ризиків невизначеності споживчої поведінки покупців на ринку. Сегментація дозволяє концентрувати маркетингові та виробничі зусилля підприємства на забезпеченні задоволення попиту конкретної цільової групи покупців.

Необхідність урахування ринкових ризиків, пов'язаних із можливою появою нових конкурентів і відповідним посиленням конкурентної боротьби на міжнародному ринку, вимагає на здійснення оцінки ймовірності реалізації даних подій. Така ймовірність пов'язана зворотною залежністю із висотою бар'єрів входу на ринок, тобто наявність численних вхідних бар'єрів призводить д зменшення кількості потенційних конкурентів і, відповідно, до скорочення ймовірності виникнення погроз при виході цих підприємств на розглянутий ринок.

В результаті дотримання зазначених вимог може бути отримана комплексна оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства, точність і адекватність якої буде обумовлена застосуванням для їхнього визначення комплексу локальних показників і наступного узагальнення значень цих показників із використанням методів, що дозволяють уникнути впливу суб'єктивних факторів.

Ледовская И.И.,
к.э.*н., старший преподаватель кафедры маркетинга и менеджмента БУКЭП,*
г. Белгород, Россия

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КАК ЭЛЕМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Управление карьерой является одним из важнейших структурных элементов системы управления персоналом любой организации. По содержанию управление карьерным процессом представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников давно стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешных фирм [2, с.10].

Карьера - это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии,

квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа [1, с. 135]. Одним из элементов управления карьерой является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. Это мероприятие дает работникам возможность почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения. Важнейшим направлением кадровой политики организации становится создание кадрового резерва на выдвижение руководителей новой формации, восприимчивых к инновациям и предлагающих нестандартные решения возникающих задач.

Наличие кадрового резерва позволяет разрабатывать научно обоснованные программы подготовки кандидатов на образуемые вакантные места, целенаправленно развивать специалистов, состоящих в резерве, эффективно их использовать в системе управления. Целенаправленная работа с резервом позволит организации избежать стихийного продвижения работников по службе.

При этом могут использоваться различные подходы, формы и методы работы с резервом для развития кадрового потенциала организации. Прогнозирование нового резерва на руководящие должности ориентируется, в первую очередь на средне- и долгосрочную концепции корпоративной политики.

При работе с резервом необходимо творчески применять формы и методы подготовки, исходя из условий и специфики предприятий. Работа с резервом кадров в организации обеспечит совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов предпринимательского типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях.

Наличие резерва способствует организации обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации работника, обеспечивает непрерывность процесса управления, уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными. Всю систему работы с кадровым резервом можно условно разделить на четыре этапа, в соответствии с целями и задачами организации, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией на рынке, финансовыми возможностями организации и стратегией ее развития.

Приоритетной задачей первого этапа при формировании кадрового резерва является построение эффективной системы работы с «резервистами». Для ее решения необходимо определить потребности в замещении вакантных должностей на планируемый период времени и выработать принципы отбора «резервистов».

Основная задача второго этапа – это разработка системы конкурсного отбора на замещаемые должности.

На третьем этапе ставится задача развития профессиональных навыков и знаний «резервистов», необходимых им для успешной работы в резервируемой должности и оценки эффективности работы с кадровым резервом.

Задача четвертого этапа – построение системы приобретения «резервистами» практического опыта работы по резервируемой должности. Сюда входят замещение «резервируемого» сотрудника при отсутствии его на работе по различным причинам, приобретение «резервистом» опыта общения с подчиненными «резервируемого» [3, с.22].

Общая схема работы с кадровым резервом, которая, по-нашему мнению, может быть применена в организации, представлена на рисунке 1.

Подводя итог, необходимо еще раз подчеркнуть, что правильная организация работы с кадровым резервом является, с одной стороны, индикатором компетентности управленческой вертикали, а с другой – залогом эффективности функционирования предприятия в целом**.** Осознание реальной возможности продвижения по служебной лестнице внутри организации стимулирует заинтересованность работников в повышении личной компетентности, повышает уровень лояльности персонала к компании и тем самым связывает представление людей о перспективах своей будущей карьеры с нынешним работодателем.

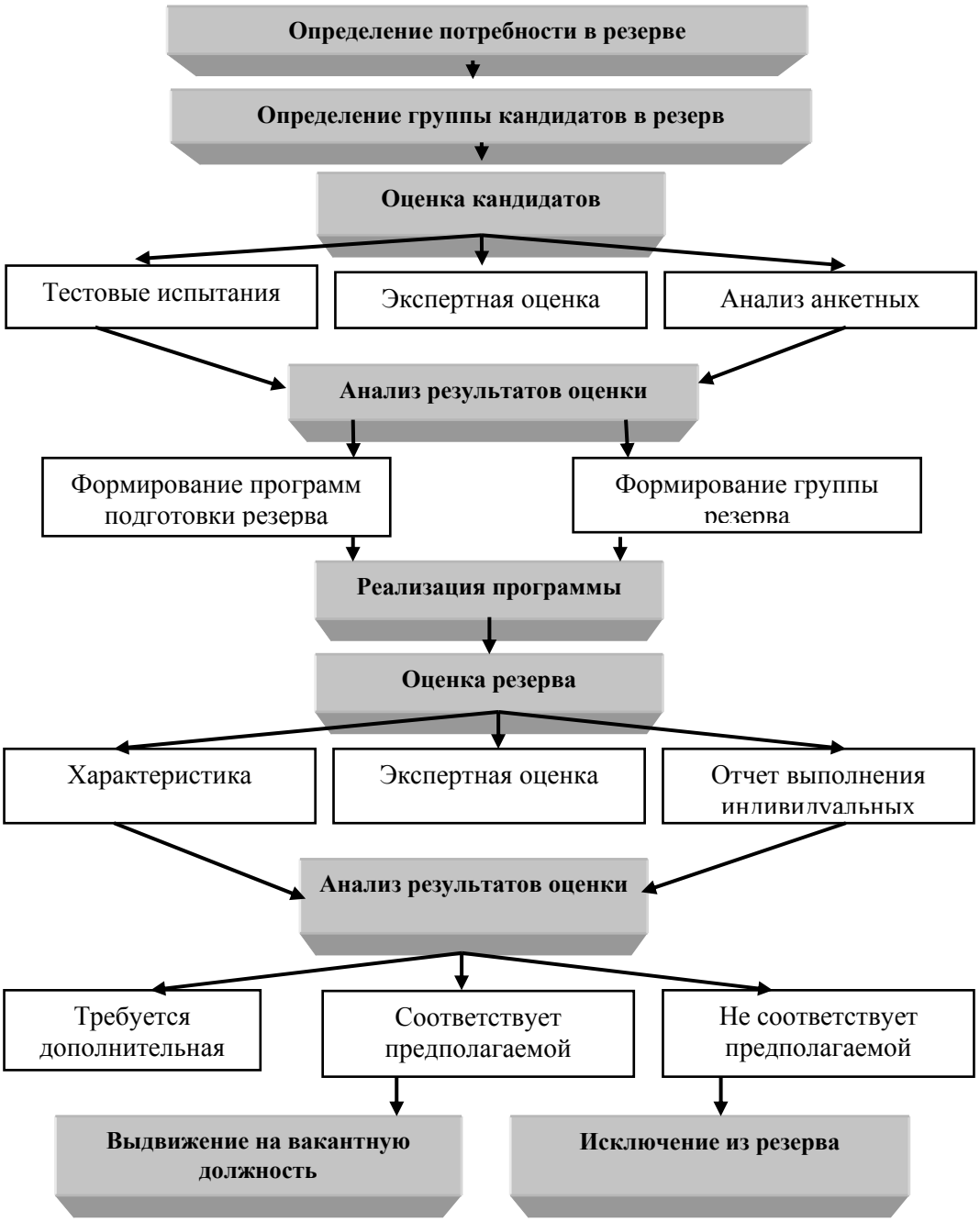

Рис. 1. **Схема работы с кадровым резервом**

Литература: 1. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей/Е.А. Борисова – СПб: Питер, 2003 – 445с. **2.** Маевская А.В. Карьерная политика предприятия - его резерв / Маевская А.В.// Менеджмента в России и за рубежом. – 2005. – №3. – С. 10-12. **3.** Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв / Екомасов В.В. // Кадры предприятия. – 2003. – №10. – С.20-25.

Лошенюк І.Р.,
к.т.н., доцент кафедри товарознавства та маркетингу ЧТЕІ КНТЕУ,
м. Чернівці, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПОКУПЦІВ

Вітчизняний ринок роздрібної торгівлі сьогодні розвивається досить інтенсивно. Перед ретейлерами ставляться завдання використання найбільш дієвих методів залучення клієнтів та формування стійких відносин з ними на принципах співпраці. Актуалізація основної цілі маркетингу торгівлі направлена на перетворення потенційного покупця в клієнта підприємства. Це, у свою чергу, потребує розробки нового маркетингового інструментарію, що підтверджує важливість формування та систематизації конкретних прийомів і методів, які дозволяють