

споживчого попиту (довгострокової споживчої поведінки). Зміна пріоритетів сучасної парадигми маркетингу від отримання вигоди і перемоги над конкурентами до створення системи споживчих цінностей спільно із постійними споживачами обумовлює об'єктивну необхідність розроблення на підприємствах ефективних організаційно-економічних заходів щодо формування сегменту постійних споживачів у форматі клієнтської бази як потенційної основи для досягнення підприємством стабільного положення у турбулентному підприємницькому середовищі.

Список використаної літератури

1. Портер, М. Конкуренція / М. Портер. – М.: Вільямс, 2005. — 608 с.
2. Шульгіна, Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: дисерт. на здобуття наукового ступеня д. екон. н. / Л.М. Шульгіна. – К.: КНТЕУ, 2006. – 433 с.
3. Аренков, И.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / И.А. Аренков, Ю.А. Бичун // Вестник Санкт-Петербургского университета: Сер 8. – Вып. 1 (№8). – С. 141-159.
4. Аксенов, А.И. Оценка клиентской базы при объединении компаний: диссерт. на соискание учёной степени кандидата экономических наук: 08.0010 / А. И. Аксенов. – Москва, 2007. – 188 с.
5. EITF 02–17: Recognition of customer relationship intangible asset acquired in a business combination. – September 11-12, 2002 – P. 3.
6. Авдеев, С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании / С.Н. Авдеев, Н.А. Козлов, В.М. Рутгайзер – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2006. – 72 с.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2011.

M. G. Boyko

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC BASES OF INTERACTION WITH CONSUMERS

Certainly expedience of orientation of economic activity on development of effective mutual relations between an enterprise and user in the format of client base. Interpretation of concepts is offered “client base of enterprise” and “forming of client base of enterprise”.

УДК 331.108.26(477)

Г. І. Брітченко, Ф. Л. Перепадя

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ СУЧАСНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено розгляду актуальної проблеми впровадження методів оцінки персоналу промислових підприємств, як одного із найефективніших інструментів організації колективної роботи, аналізу якісної та кількісної участі персоналу підприємства в його операційній діяльності та планування розвитку людських ресурсів підприємства. Сучасні методи оцінювання професійної діяльності персоналу організації дозволяють більш об'єктивно та повноцінно сформувати уявлення про індивідуальні та групові досягнення працівників, їх особисті професійні та загальні

здібності та розробити програму розвитку та формування власного кадрового резерву.

Ключові слова: людські ресурси, управління персоналом, навчання персоналу, модель професійних компетенцій, модель управлінських компетенцій.

Процес управління показниками праці є одним з найважливіших завдань сучасної кадрової політики промислових підприємств та полягає в основі процесу навчання та розвитку працівників, формування ефективного кадрового резерву та підвищення продуктивності праці. Від вибору методів управління показниками праці залежить достовірність оцінки, аналізу і планування робочих операцій і процедур, перспективи зростання та стан ефективності операційної діяльності всієї організації. Саме тому в сучасних підходах до організації роботи кадрової служби підприємства чи служби управління людськими ресурсами часто застосовуються нові прогресивні методи управління ефективністю праці, здатні забезпечити систематичний процес вдосконалення організаційних показників праці за рахунок поліпшення показників праці окремих працівників і груп. Управління ефективністю праці дозволяє формувати об'єктивну картину того, що відбувається в організації, колективі або групі і виявляти тенденції необхідні для прийняття управлінських рішень лінійними менеджерами.

Актуальність даної теми полягає в необхідності систематизації інформації щодо особливостей управління ефективністю праці як одного із найважливіших інструментів сучасної кадрової політики яка на практиці реалізується багатьма сучасними організаціями через методи оцінки ділової активності персоналу. Саме тому процес оцінки, вибір критеріїв, організація та впровадження різних методик оцінювання мають стратегічне значення для забезпечення якісного процесу управління персоналом.

Мета даної статті – на основі досвіду впровадження сучасних методів оцінки та планування розвитку персоналу промислових підприємств виявити та дослідити головні фактори що обумовлюють ефективність процесу оцінки та його вплив на мотивацію робітників та процес формування кадрового резерву.

Об'єктом дослідження виступає сучасна кадрова політика промислових підприємств України, що функціонують в умовах трансформації вітчизняної промисловості та переході до європейських та світових норм організації та управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є технологія використання сучасних методів оцінювання ділової активності персоналу підприємства спрямована на підвищення ефективності роботи та вмотивованості в кінцевому результаті виконання робочих завдань.

Досліджуючи сучасні тенденції розвитку методів управління персоналом організації автор спирався на авторитетну думку відомих вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, таких як Бритченко Г.І., Базаров Т.Ю., Сардак О.В., Балабанова Л.В., Голтвенко В.О., Армстронг М., Бодди Д., Пейтон Р.

Одним з основних завдань управління показниками праці є проведення достовірної оцінки результатів, яка може багато в чому забезпечити ефективне підґрунтя для формування організаційної стратегії підвищення продуктивності праці, формування внутрішнього мікроклімату та мотиваційних основ ділової активності персоналу організації. Оцінка персоналу організації проводиться не тільки з метою виявлення відповідності працівників займаній посаді та ефективності їх роботи на ній, але й з метою пошуку шляхів подальшого розвитку кожного окремого працівника на основі його індивідуальних здібностей та нахилів. Даний аспект ділового оцінювання є найбільш важливим тому що його застосування дозволяє організації досягти більшої цілеспрямованості та злагодженості під час планування кар'єри персоналу.

З огляду на підвищений інтерес до методів ділового оцінювання персоналу, постійно зростаючий у світі у зв'язку з підвищенням вимог до організації ефективної і в той же час економічної операційної діяльності промислових підприємств стає особливо важливим сформувавши чітку адекватну, а найголовніше, ефективну систему оцінювання праці, що дозволяє розвивати потенціал підприємства і вдосконалювати сучасні та майбутні способи використання його людських ресурсів. Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес збору конкретизованих даних, про відповідність якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації, індивідуальних психічних і фізіологічних даних і т.д.) вимогам посади або робочого місця з урахуванням умов праці і комунікаційного середовища.[1, с. 216]

Проведення ділового оцінювання персоналу промислового підприємства дає можливість проведення наступних процедур:

- удосконалення процедури розстановки кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду;
- поліпшення процесу використання кадрів, здійснення їх службово-кваліфікаційного просування;
- стимулювання трудової діяльності персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці;
- формування позитивного відношення до праці, забезпечування задоволеності роботою та ін. [2, с. 344].

До основних завдань ділового оцінювання можна віднести формування об'єктивного уявлення про особливості роботи колективу, групи і кожного працівника та можливих перспектив розвитку їх на підприємстві.

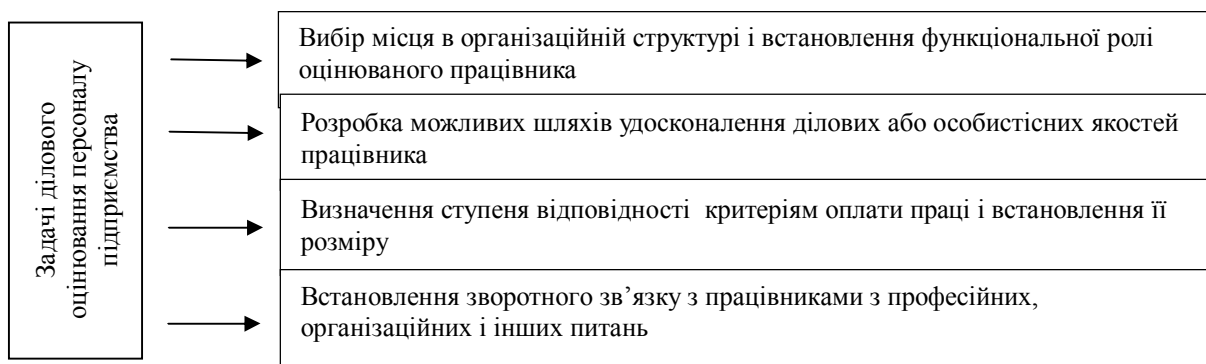


Рис. 1. **Задачі ділового оцінювання персоналу підприємства** [1, с. 486]

Основними вимогами до проведення ділової оцінки персоналу є:

- об'єктивність отриманих даних, яка дозволяє всебічно вивчити особливості та індивідуальні якості кожного працівника. Ця умова передбачає створення переліку ключових критеріїв, єдиних для кожного оцінюваного працівника, здатних розкрити його особисті якості на основі професійної діяльності, комунікаційних зв'язків відповідно до займаної посади, ставлення до колективу і виконуваної роботи, сформувавши уявлення про індивідуальні цінності та прагнення кожної людини.
- оперативність одержаних даних, яка досягається шляхом вдосконалення процедури оцінювання, систематизації та раціоналізації одержуваних даних, простоти і чіткості критеріїв. Головною перевагою оперативності безумовно є можливість більш швидкого реагування, прийняття своєчасних управлінських рішень в області руху і розвитку персоналу в організації, що часто відіграє ключову роль у формуванні кадрового резерву, пошуку заміни важливих

співробітників або відбору найбільш гідних кандидатів для виконання особливо важливих завдань.

- гласність, відкритість і загальнодоступність отриманих даних що в свою чергу сприяє встановленню більш сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення мотиваційних процесів і зацікавленості в результатах власної праці.
- автоматизованість процесу аналізу результатів оцінювання, що дозволяє уникнути небажаних соціально-психологічних передумов до втручання в результати оцінювання.

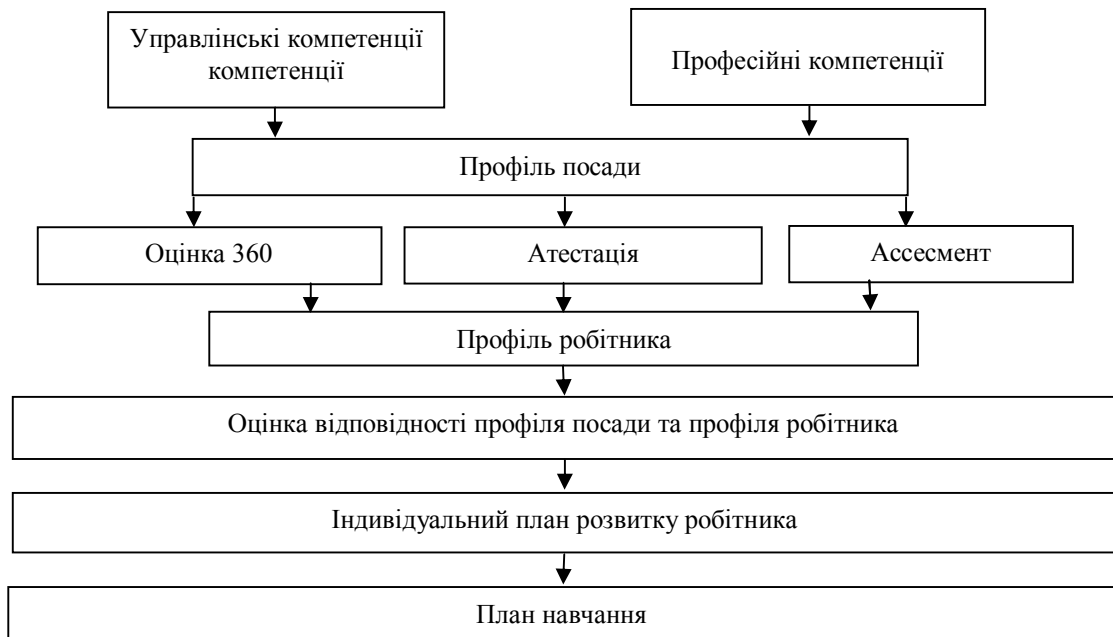


Рис. 2. Побудування системи оцінки та розвитку персоналу на підприємстві ВАТ МК "Азовсталь" [3]

Оцінювання ділової активності персоналу будь-якого підприємства є сучасною і необхідною процедурою, що дозволяє оптимізувати використання потенціалу його людських ресурсів. Найбільш поширена практика оцінювання показників ефективності праці в світі це проведення загально організаційного огляду один раз на рік, рідше зустрічаються приклади проведення подібних заходів два рази на рік і більше. Для промислових підприємств України щорічна процедура оцінювання персоналу стає все більш звичною і системної процедурою, що лежить в основі їх кадрової політики та ефективність її проведення з кожним новим періодом зростає.

Використання сучасних методів оцінювання персоналу підприємства ґрунтується на застосуванні широко поширених у західних країнах методів оцінки "360 градусів" і ассесмент-центрів.[1] Оцінювання за методом "360 градусів" в даний час досить широко використовується в світі і така практика існує і в Україні. У чому ж полягає суть даного методу?

Метод оцінки "360 градусів" визначається низкою вчених як систематичний збір даних про показники праці окремого працівника або групи, отриманих від ряду зацікавлених осіб, і передачу їх назад. Під зворотним зв'язком мається на увазі інформування працівників про результати оцінювання з різних аспектів виконуваної роботи та колективне здійснення процедури оцінювання. Подібна практика дозволяє використовувати додаткові мотиви, які спонукають працівників організації до трудової активності та підвищенню продуктивності своєї праці оскільки ґрунтуються на

колективній участі, демократії та відкритості безпосередньо самої процедури оцінювання.

Участь у наданні інформації, тобто її джерелами, можуть бути не тільки безпосередні керівники організації а й клієнти, колеги, підлеглі і навіть представники інших підрозділів, тобто ті, хто входить до сфери впливу оцінюваної особи та приймає активну участь у спільній робочій діяльності. При цьому особливо важливо враховувати такі критерії, які оптимальним чином розкривають суть і методи роботи кожного оцінюваного співробітника, дозволяють з одного боку розкрити його унікальні індивідуальні якості, а з іншого боку дають рівні можливості кожному оцінюваному і припускають оцінку дійсно важливих і корисних якостей для роботи на кожному конкретному підприємстві з огляду на його місію і специфіку діяльності [4, с.337].

Таким чином однією з найважливіших умов ефективної оцінки працівників за методом "360 градусів" є розробка моделі професійних і управлінських компетенцій, що дозволяє провести об'єктивний і цілеспрямований аналіз. На практиці найчастіше розробка таких моделей здійснюється внутрішніми адміністративними органами організації, як правило кадровою службою або підрозділами що займаються менеджментом персоналу підприємства, також у західній практиці досить часто використовуються зовнішні організації що спеціалізуються на наданні підприємствам-замовникам послуг в оцінюванні їх керівного складу та персоналу. В Україні більш поширеним є перший випадок, коли цю роботу виконує підприємство самостійно. Такі тенденції пояснюються дещо раннім етапом у розвитку та застосуванні сучасних методів оцінювання в Україні, відсутністю великої кількості високопрофесійних постачальників послуг з оцінки працівників організації а також у більшій мірі недовірою самих підприємств до зовнішніх організацій у зв'язку з необхідністю надання їм великої кількості конфіденційної інформації.

Таким чином кожне підприємство стикається з необхідністю створення оптимальної для нього методики оцінювання співробітників. У числі основних критеріїв індивідуальної оцінки працівника можна виділити наступні:

- ініціативність;
- вміння працювати в команді;
- комунікабельність;
- дисциплінованість
- вміння освоювати нові знання та інформацію;
- володіння внутрішнім контролем (самоконтролем);
- спроможність та ефективність прийняття рішень;
- індивідуальна орієнтованість співробітника;
- глибоке знання аспектів робочого процесу;
- адаптивність в організації, вміння знаходити спільну мову з колективом;
- організаційні здібності;
- цілеспрямованість, відданість ідеалам організації;

Що стосується критеріїв оцінювання показників праці то на практиці найбільш часто застосовуються наступні критерії:

- ступінь досягнення (виконання) поставлених перед працівником цілей (завдань);
- поведінку на робочому місці, що надає вплив на показники праці;
- якісні та кількісні характеристики результатів професійної діяльності;
- стабільність ділової активності;
- дисципліна і відповідальність [1, с. 248].

Застосування даного методу оцінювання вже позитивно зарекомендувало себе на практиці в діяльності підприємств промислової сфери України. Одним з перших в

Україні металургійних підприємств, що впровадили сучасні технології оцінювання персоналу є маріупольське промислове підприємство ВАТ МК "Азовсталь". В основу проведення оцінки та розробки моделі професійних компетенцій був покладений досвід зарубіжних країн, який успішно застосовується в умовах складних українських реалій [7].

До однієї з головних переваг застосування даного методу оцінювання можна навести політику формування кадрового резерву підприємства, що є основою його успішного протистояння світовим кризовим явищам і проблемами українського ринку праці. Саме завдяки успішному оцінюванню працівників що відбувалось в рамках загальної програми розвитку персоналу підприємства було сформовано кадровий резерв підприємства виключно із працівників комбінату, що надало можливість застосувати стратегію уникнення масових звільнень під час кризового періоду в економіці. Також ділове оцінювання лежить в основі програм розвитку та підвищення кваліфікації працівників комбінату. Так у 2008 році чисельність керівників, фахівців і службовців, що підвищили кваліфікацію, склала - 3700 чоловік, що на 660 чоловік більше, ніж у 2007 році. У наступному 2009 році відбулося значне скорочення кількості штатних підрозділів комбінату із 138 до 134 одиниць, проте показники накопичення кадрового резерву зросли майже на 5%. Це обумовлено процесами реструктуризації та переміщення трудових ресурсів комбінату задля забезпечення їх оптимального використання. Також, як видно з таблиці 1, на протязі 2007-2010 років зростали кількісні показники оперативного та перспективного резерву, що забезпечило необхідну підтримку операційної діяльності підприємства.

Таблиця 1

Показники кадрового резерву ВАТ МК "Азовсталь" за 2007-2010 рр. [7; 8]

	2007 р., чол.	% до 2006 р.	2008 р., чол.	% до 2007 р.	2009 р., чол.	% до 2008 р.	2010 р., чол.	% до 2009 р.
Кількість підрозділів комбінату	138	100	138	100	134	97,4	134	100
Охоплення керівних посад	1716	112,6	1747	102,1	1754	100,4	1748	99,7
Кадровий резерв, у тому числі:	3023	108,2	4445	147,2	4652	104,5	4878	104,9
- оперативний резерв	1647	106,1	2416	147,1	2682	111	2896	107,9
- перспективний резерв	1376	109,3	2029	147,5	2236	110,2	2578	115,3

Доля призначень з кадрового резерву складає 94,74% від загальної кількості призначень. Таким чином, підвищення чисельності працівників, зарахованих до резерву та висока доля призначень з кадрового резерву свідчать про ефективність його функціонування. Підготовка працівників безпосередньо у внутрішньому середовищі підприємства дозволяє скоротити терміни адаптації до соціального мікроклімату в колективі, економити час на визначення основних пріоритетів в роботі та виборі методів впровадження трудової дисципліни. Розвиток нових методів оцінювання ефективності роботи, що включають в себе метод оцінки 360 градусів та метод комплексної двобічної оцінки дозволяє сформувавши чітке уявлення про перспективи розвитку як трудового колективу в цілому, так і окремих його підрозділів і окремих працівників. Формування ефективної кадрової політики підприємства залежить на самперед від доступності та відкритості даних про основні професійні характеристики кадрового складу, переваги та недоліки їх професійної освіти. Ці дані надають можливість проводити глибокий структурний аналіз соціального середовища організації та своєчасно виявляти основні напрями досконалення управлінського

процесу та підготовки кадрового резерву. Саме від стану та якості кадрового резерву залежить внутрішня можливість підприємства адаптуватись до змін зовнішнього організаційного середовища, та своєчасно відреагувати на необхідність реформування організаційної структури та проведення організаційних змін в соціальній, фінансовій та операційній сфері діяльності підприємства. Темпи проведення цих змін стають вирішальним аргументом на користь впровадження сучасних методів контролю та оцінки діяльності персоналу підприємства та виступають пріоритетним напрямком формування сучасної кадрової політики промислових підприємств.

Наступним важливим показником є значна активність підприємства у питаннях підвищення кваліфікації власних працівників, що не припинялась навіть за умов економічної кризи 2008-2009 років (таблиця 2).

Таблиця 2

Чисельність робітників ВАТ МК "Азовсталь", що пройшли підготовку та підвищили кваліфікацію у 2007-2010 рр. [7; 8]

Підвищували кваліфікацію	2007 р., чол.	% до 2006 р.	2008 р., чол.	% до 2007 р.	2009 р., чол.	% до 2008 р.	2010 р., чол.	% до 2009 р.
Всього по комбінату в тому числі:	13860	106,4	11361	82	11122	97,9	9579	86,1
- з числа робочих	10820	107,2	7661	70,8	7324	95,6	7114	97,1
- з числа КСС (керівники, спеціалісти, службовці)	3040	102,1	3700	121,7	3798	102,6	2465	64,9

Робота по оцінюванню персоналу підприємства має як позитивні так і негативні риси. Безперечно програма формування та розвитку персоналу, підвищення його професійних та особистих характеристик, розвиток продуктивності праці, формування працездатного та з'єднаного колективу потребує цілого комплексу заходів що мають охоплювати всі стратегічні та оперативні процеси, що відбуваються на підприємстві, адже саме об'єктивний аналіз може забезпечити ефективний розвиток організації. Так найбільш поширеними проблемами, що спіткають багато українських підприємств які впроваджують систему оцінювання власних робітників є проблеми узгодженості критеріїв оцінювання між менеджерами різних ланок управління, недосконалість системи збору та аналізу даних, що не відображає реальні результати або унеможливує їх виявлення, наявність суб'єктивізму або упередженості при оцінюванні колег по колективу, що не сприяє зростанню мотивації співробітників та багато інших факторів, що впливають на процес оцінювання. Проте саме активна підтримка керівництва, ідеологічна цілеспрямованість, що керує діяльністю багатьох професіоналів, відкритість та об'єктивність використання отриманих результатів оцінювання можуть забезпечити необхідну підтримку з боку персоналу підприємства.

Кожна сучасна організація неможлива без власного персоналу. Участь людини у будь яких виробничих або адміністративних процесах є настільки важливою що саме від якості та злагодженості дій персоналу організації багато в чому залежить ефективність використання її ресурсного потенціалу, технологій та комунікацій. Саме тому на сучасному етапі розвитку концепції управління персоналом саме персонал є одним з найважливіших та привабливих для інвестицій видів ресурсів організації [2, с. 212].

Оцінювання персоналу організації надає можливість сформулювати комплексну стратегію його подальшого розвитку та вдосконалення. Завдяки використанню різних методів оцінки персоналу стає можливим надання обґрунтованих відповідей на питання хто як працює, як треба працювати та що зробити щоб працювати краще. Окрім того одним з найважливіших факторів успішного менеджменту є інформаційна

забезпеченість прийняття управлінських рішень що стає можливою завдяки проведенню багатобічного та системного збору даних про діяльність кожного структурного підрозділу, службовця або працівника. Система оцінювання персоналу надає можливість вирішити низку проблемних питань пов'язаних із формуванням фонду оплати праці, встановленням розміру індивідуальної винагороди та утриманням найкращих працівників у штаті організації.

Багато сучасних підприємств використовують оцінку персоналу незважаючи на велику кількість проблем пов'язаних із її проведенням тому що вона лишається ефективним та дієвим засобом забезпечення мотивованості колективу та створює передумови його подальшого професійного розвитку. Традиційним методом визначення потреб в професійному розвитку є атестація. Останніми роками популярними стають методи психологічного тестування (центри оцінки персоналу), за допомогою яких визначається ступінь розвитку тих або інших професійних навичок у співробітників організації. Порівняння результатів оцінки з портретом "ідеального" співробітника дає можливість визначити невідповідності в професійній підготовці і передбачити заходи щодо їх ліквідації. Система оцінки персоналу характеризується використанням таких сучасних методів оцінки як комплексна методика асесмент центру та метод "360 градусів". За результатами цих методик підприємство та працівник отримує об'єктивну оцінку своїх можливостей та думку оточуючих. За результатами оцінки визначається необхідність у навчанні або перепідготовці. На ВАТ "Азовсталь" існує розвинута система навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, яка демонструє свою ефективність [7]. Так, незважаючи на скрутний фінансовий стан наприкінці 2008 року комбінат не скасував навчальні програми, а лише переніс деякі з них на 2009 рік. Саме завдяки цим рішенням у 2009 році вдалось зберегти значну частину робітників та забезпечити робочими місцями власних працівників, що пройшли програми перекваліфікації та навчання. У період із 2009 по 2010 роки методика оцінювання персоналу зазнала значних вдосконалень, що дозволило оптимізувати фінансові та робочі витрати на проведення програм комплексної оцінки працівників. Саме завдяки постійному вдосконаленню процесу оцінювання стає можливим розвивати нові технології управління кадровим складом та проводити основні довгострокові програми з розвитку внутрішнього резерву.

Список використаної літератури

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [пер.с англ.] / М. Армстронг. – 10-е изд. – М.; СПб.: Питер, 2009. – 848 с. – (Серия "Классика МВА").
2. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособ.: [пер. с англ.] / Питер Ф. Друкер. – М., 2000. – 706 с.
3. Положение ОАО «Азовсталь» «О порядке формирования профилей должностей и оценки персонала» №15 от 05.09.07.
4. Голтвенко В.А. Оценка уровня качества работы персонала на промышленном предприятии / В.А. Голтвенко, Т.Ю. Беликова // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности: сб. науч. тр. – Донецк, 2004. – Том 3. – С. 335-339.
5. Шубин А.А. Маркетинг менеджмент: новые решения / под ред. А.А. Шубина. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 326 с.
6. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон [пер.с англ.]. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Офіційний сайт ВАТ «МК «Азовсталь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://azovstal.metinvestholding.com>

8. Система розкриття інформації на фондовому ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>
 9. Металургія України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metallurgy.at.ua>
- Стаття надійшла до редакції 03.10.2011.

G. I. Britchenko, F. L. Perepadya

THE FEATURES OF USING THE METHODS OF EVALUATION OF PERSONNEL AS THE INSTRUMENT OF MODERN STAFF POLICY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES.

The article deals with the actual problems of implementation methods for assessing the personnel of industrial enterprises, as one of the most effective tools for team-building, analysis of qualitative and quantitative participation of personnel in its business operations and planning for human resource management. Modern methods of assessing professional staff organization let analyze an idea of the individual and collective achievements of employees, their personal professional and general abilities and create a strategy of development and formation of its own personnel reserve more effectively.

УДК 338.48

Т. І. Ткаченко, К. О. Соколова

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНУ

Сформульовано поняття «територіальний маркетинг у туристичному регіоні». Пояснюється суть цього поняття, визначено, які його концепції можна використовувати у туризмі. Розкрито мету територіального маркетингу у туристичному регіоні. Обґрунтовано складові та інструменти регіонального маркетингу, які можна використовувати для підвищення туристичної привабливості території.

Ключові слова: туристичний регіон, територіальний маркетинг, привабливість території, конкурентоспроможність

Постановка проблеми. В ринкових умовах з кожним роком відбувається конкурентна боротьба за інвестиції та кваліфіковану робочу силу, ринки збуту та сфери впливу. У такій ситуації використання маркетингових інструментів стає необхідною умовою діяльності усіх суб'єктів господарювання, що мають на меті продати свій товар чи послугу і зміцнити своє конкурентне становище. Туристичні послуги також вимагають застосування маркетингу. Для стимулювання розвитку туризму у регіоні успішно може слугувати територіальний маркетинг або маркетинг місць.

Насамперед необхідно з'ясувати саме поняття «територіальний маркетинг у туристичному регіоні», розкрити суть цього поняття та визначити, які його концепції можна використовувати для підвищення рівня туристичної привабливості регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція територіального маркетингу порівняно недавно почала розвиватися. Багато науковців розглядають територіальний маркетинг як інструмент для розвитку різноманітних сфер діяльності, але недостатньо уваги приділяють туристичній галузі.