

А. А. ШЕВЧИК

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕКЛАМНЫХ КОМПАНИЙ

Автор обозначил тенденции маркетингового инструментария по управлению персоналом рекламных компаний в условиях цифровой экономики. По всем тенденциям выявлены проблемы практики его применения. Автор обосновывает необходимость учета соотношения между темпом роста заработной платы и темпом увеличения количества выполненных проектов. На примере менеджеров по работе с клиентами изучена повременно-премиальная система оплаты, которая доказывает экономическую обоснованность, исключение уравнилельных подходов к сотрудникам рекламной компании.

Ключевые слова: управление персоналом; административные методы управления; экономические методы управления; маркетинговый инструментарий; рекламная компания.

УДК 331.446.4

Равновесие между умениями персонала и всеми требованиями организации является главной целью применения маркетингового инструментария управления персоналом компаний в условиях цифровой экономики.

Управление персоналом определяет результативность всех остальных отделов рекламных компаний. Политика в направлении кадров формирует системность: методов, критериев работы с сотрудниками и должна быть доведена до каждого работника. В рекламной компании «БТЛ-решения» практически сформированы система управления персоналом и кадровая политика. Компания «БТЛ-решения» дает места 18 сотрудникам в г. Минске и более 50 сотрудникам по всей территории Республики Беларусь с высокой заработной платой и формирует часть налоговых отчислений в бюджет. Это бухгалтеры, директора, менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по подбору персонала, менеджеры проектов, менеджеры по логистике, водители, супервайзеры, промо-персонал. Задачи применения маркетингового инструментария управления персоналом рекламных компаний в условиях цифровой экономики — повышение эффективности компании, рациональное использование всех ресурсов и конечно же повышение ответственности каждого работника за исполнение непосредственных обязанностей и результатов их деятельности при помощи разработанных в рамках предприятия документов. Это положения об оплате и стимулировании труда, мотивации сотрудников и др. Административные методы управления в исследуемой организации благодаря высокой степени формализации хорошо развиты [1, с. 161]:

- положение о подразделениях;
- трудовой договор;
- договор подряда (приложение 1);
- договор оказания услуг (приложение 2);
- штатное расписание;
- должностные инструкции;

Арте́м Анато́льевич ШЕВЧИК (artyom.shevchik1@mail.ru), аспирант кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

- график очередных отпусков;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о компенсациях, льготах и премиях;
- положение об оплате и материальном стимулировании труда работников (положение о мотивации и оплате труда);
- положение о коммерческой тайне и режиме ее соблюдения.

В рекламных компаниях также действует внутренняя документация, которая регламентирует деятельность в области организации труда [2, с. 105].

Особое внимание в деятельности рекламных компаний уделено проблемам качественного предоставления услуг. В настоящее время это продиктовано их социальной значимостью и возможными финансовыми, материальными и другими потерями в случае некачественного выполнения.

Ключевым критерием качества подготовки руководителей и специалистов является полное соответствие действующим руководящим документам. Это достигается за счет: применения системно-целевого подхода к практике обучения и подготовки руководителей и специалистов; привлечения в штат высококвалифицированных специалистов и обеспечения систематического повышения их квалификации; обеспечения регулярного обновления регламентов работы, прямая связь с условиями работы в цифровой экономике [3, с. 94].

По итогам подготовки проводится аттестация, периодичность которой определяется соответствующими документами. Средства, вложенные организациями в повышение квалификации, обучение и переподготовку персонала по вопросам соблюдения регламентов работы, окупаются при качественной работе [4, с. 186]. Благодаря четкой и слаженной работе высококвалифицированных специалистов рекламной компании, там практически отсутствуют финансовые потери из-за некачественного предоставления услуг.

Административные методы сочетаются с экономическими при организации, оплате, стимулировании эффективной трудовой деятельности. Экономические методы управления в исследуемой организации базируются на Кодексе о труде Республики Беларусь, который определяет вид системы оплаты, должностные оклады, премии или иные поощрительные выплаты, мотивационную систему. Соотношение размеров окладов, мотивации и иных выплат организации определяют самостоятельно и фиксируют в договорах или иных локальных документах, основным из которых является Положение об оплате и материальном стимулировании труда работников.

Организация заработной платы должна исключить уравнилельные подходы и необоснованные различия в оплате труда и обеспечить правильное соотношение между темпом роста заработной платы и темпом увеличения количества выполненных проектов [5, с. 85]. При рациональной организации заработной платы у каждого работника во всех подразделениях должна сформироваться материальная заинтересованность в повышении эффективности его личного труда и улучшении качественных показателей, увеличении прибыльности проектов и их количества.

Оплата в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого труда достигается благодаря применению определенных форм и систем заработной платы, использованию мотиваций и штрафной системы.

Повременно-премиальная система оплаты труда используется для менеджеров по работе с клиентами, кроме оплаты всех отработанных часов и мотивационных отчислений за работу с клиентами. Менеджер по работе с клиентами имеет возможность получить премию за достижение определенных количественных показателей, например, менеджер по работе с клиентами за

ключил договоры с 10 новыми клиентами и получает 10 % премии, которая вычисляется от суммарной оплаты за отработанное время. Качественные показатели работы, например, интегральный показатель эффективности — отзыв о работе рекламной компании от клиента. Этот показатель предусмотрен для менеджеров по работе с клиентами и всей рекламной компании в целом. Он вводится как соотношение суммарной полезности от предоставления услуг рекламной компании клиенту: качество услуг, срок реализации оказываемых услуг, цена. Премирование производится по одному или нескольким показателям с соблюдением тех же общих условий премирования, что и при сдельно-премиальной системе. Основными условиями для эффективного применения повременно-премиальной системы оплаты труда являются четкое определение круга обязанностей и правильный выбор показателей премирования, прямо зависящий от выполняемой работы. Разновидностью повременно-премиальной системы является повременно-премиальная система оплаты труда с нормированным заданием [6, с. 197].

Для повышения эффективности производства, ответственности каждого работника за исполнение должностных обязанностей, рационального использования всех видов ресурсов, улучшения конечных результатов, обеспечения полного соответствия объемов и качества выполняемой работы, с одной стороны, и размера оплаты труда работников — с другой, в организациях действуют соответствующие положения, регламентирующие порядок оплаты труда. Эти положения сходны в исследуемых организациях, что объясняется спецификой отраслевой принадлежности, и обеспечивают оценку работников по качеству, сложности выполняемых работ, вкладу в достижение [7, с. 23].

Если рассматривать тенденции маркетингового инструментария управления персоналом рекламных компаний в условиях цифровой экономики, то их несколько:

– тенденция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов. Здесь рекламные компании ориентируются на сотрудников, которые на рынке труда доступны по сниженной стоимости и заменимы. Маркетинговый инструментарий формирует в данной ситуации персонал, который способен трудиться в различных направлениях. Примером может служить менеджер проектов, который может подыскивать персонал себе на проекты [8, с. 233]. Есть также проблемы и в данной тенденции: сотрудники, которые выполняют несколько задач сразу по разным направлениям деятельности, из-за большой нагрузки начинают предоставлять некачественные услуги и совершают ошибки, которые влияют на рентабельность проекта и, как следствие, недополучение прибыли в рекламной компании. Пример, менеджер проекта по услуге «Маркетинговые исследования» начинает сам подыскивать персонал на проект, над которым сейчас работает, не успевает сделать весь объем задач, который у него запланирован на день в ЦРМ-системе, не успевает обработать чек-листы, составить сводную таблицу по результатам всех проведенных проверок. Из-за этого количество задач на следующий день возрастает, подрядчики не успевают вовремя оказать свои услуги, страдает компания из-за того, что клиент не оплачивает весь объем работы и, как следствие, недополучение прибыли. Совокупность всех компетенций для данных сотрудников, а также выделение наиважнейших компетенций приведены в таблице.

Данные таблицы свидетельствуют о профессионально важных компетенциях сотрудника в рекламной сфере и уровне оптимального развития информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала.

Структура (наличие и уровень) оптимального развития компетенций сотрудников в сфере рекламной деятельности [9]

Профессионально важные компетенции сотрудника	Наличие и уровень оптимального развития компетенций сотрудников в сфере рекламной деятельности	Константность ПВК среди всех сфер профессиональной деятельности
Профессиональные знания, навыки	Высокий	1,00
Социальные навыки	Высокий	0,91
Навыки социального контроля	Средний	0,73
Коммуникационные свойства	Высокий	1,00
Организаторские способности	Высокий	1,00
Самостоятельность	Средний	0,55
Эмоциональная стабильность	Средний	0,45
Навыки работы в команде	Низкий	0,36
Поведенческая регуляция	Высокий	0,91

Из данных таблицы видно, что информационно-коммуникационные профессиональные компетенции персонала занимают одно из важнейших мест в в рекламной сфере.

Согласно сводным данным таблицы при тенденции эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов в рекламной компании маркетинговый инструментарий в данной ситуации эффективно сформирует персонал, который способен трудиться в различных направлениях. Как показывает статистика отбора персонала в рекламной компании «БТЛ-решения», такой сотрудник находится из пяти — восьми пришедших на собеседование и прошедших все тестовые задания, которые ему даются для проверки профпригодности на данную должность;

– тенденция развития человеческого капитала. Рекламные компании рассматривают персонал определенного уровня, сотрудники должны получать развитие своих профессиональных компетенций во всех отношениях. Маркетинговый инструментарий управления персоналом направлен на постоянное развитие сотрудников рекламной компании. Есть также и проблемы в данной тенденции: сотрудник, который плохо замотивирован и не отвечает всем компетенциям, которые нужны при развитии этих компетенций со стороны компании, может не окупить стоимости потраченных средств на него в перспективе [10, с. 106];

– тенденция продвижения персонала. Рекламные компании самостоятельно решают вопросы найма сотрудников определенного уровня подготовки, есть нормы для отбора персонала. Если же оставить право выбора рабочего места за кандидатами, то можно организовать конкурс на данное рабочее место. Рекламная компания сможет выбрать претендента с более высокими профессиональными компетенциями;

– тенденция ценовой концепции. Рекламные компании, повышая заработную плату сотрудников, увеличивают максимальную отдачу от персонала, производительность труда возрастает, коллектив более лоялен к компании. Персонал, который получает высокую заработную плату, ценит свою работу и старается не потерять рабочее место. Проблема данной тенденции в том, что если заработная плата не прикреплена к мотивации рекламной компании, то качество сотрудников будет

страдать, не будет ценности своего рабочего места и, как итог, потеря производительности труда. В рекламной компании «БТЛ-решения» мотивация сформирована таким образом, чтобы каждый сотрудник (аккаунт-менеджер, менеджер проектов, менеджер по работе с клиентами) мог получать высокую заработную плату при высокой производительности труда, и заработные платы рекламной компании не имеют границ, все напрямую зависит от заинтересованности сотрудника в данной работе и получения высокой заработной платы [11, с. 678];

- тенденция традиционного маркетинга. Основана на том, что для достижения целей необходимо определить потребности персонала, которые должны удовлетворяться всеми эффективными методами. Это могут быть подарки на день рождения от компании, абонементы в тренажерный зал. Проблема данной тенденции состоит в том, что это дополнительные расходы компании и, как итог, замедление роста компании в данной отрасли;

- тенденция потребительского выбора. Предусматривает разумный выбор рабочей силы. Необходимо сопоставлять выгоды и затраты, определять возможность сочетания способности кандидата к труду с капиталом в условиях их ограниченности;

- тенденция снабженческого маркетинга. Маркетинг персонала — это часть маркетинга снабжения в узком смысле, поскольку его задача состоит в обеспечении предприятия кадрами. Это активная форма социального процесса обмена между организацией и рынком труда. Проблема данной тенденции в том, что без должного отбора персонала на вакансии в рекламную компанию будут возникать ошибки, которые будут приводить к штрафным санкциям от клиентов и тем самым уменьшать прибыль компании;

- тенденция эгомаркетинга и самомаркетинга. Это определенный системный подход к самореализации личности. Человек в условиях конкуренции должен определить свое положение в обществе с привлечением собственной инициативы, таланта, полученных знаний и навыков, а также благодаря активной жизненной позиции. Проблема данной тенденции состоит в том, что некоторые сотрудники, не имея определенных профессиональных компетенций в данной сфере, не смогут эти профессиональные компетенции вывести на уровень оптимального развития и не будут способны выполнять свои обязанности на должном уровне;

- тенденция социальных предпочтений. Заключается в том, что рынок вынуждает работодателей адаптировать заработную плату и условия труда к предпочтениям потенциальных претендентов на место. Проблема данной тенденции состоит в том, что социальные предпочтения — это затраты из прибыли, которые могли бы пойти на развитие рекламной компании.

Маркетинговый инструментарий управления персоналом рекламных компаний в условиях цифровой экономики отталкивается от оценки профессиональных компетенций кандидатов. Это достигается через опросы, наблюдения, интервью, тестирования, фокус-группы. Суммируя все эти методики, получается субъективная и объективная оценка профессиональных качеств сотрудника на определенном рабочем месте. Под этот маркетинговый инструментарий добавляется дополнительный пул инструментов управления персоналом рекламных компаний в связи с тем, что цифровая экономика очень изменчива и регламенты работы все время меняются, персонал также должен изменяться под эти регламенты. В качестве дополнительного пула инструментов управления персоналом рекламных компаний можно назвать: сотрудничество с учебными заведениями, где студентов привлекают на практику, отработку и стажировку в рекламную компанию, тем самым растят компетентных в данной сфере специалистов, ярмарки вакансий, где рекламные компании

могут заявить о себе как о работодателе; государственные службы занятости (биржи труда); объявления в СМИ; работа с кадровыми агентствами; вербовка персонала; неформальные коммуникации (через деловых партнеров или знакомых); конкурсы на замещение вакансий.

Все тенденции и практическое применение маркетингового инструментария управления персоналом рекламных компаний в условиях цифровой экономики влияют на конкурентоспособность рекламной компании в данной отрасли. Как итог, увеличивается количество прибыли в рекламной компании, создаются новые рабочие места, увеличивается количество клиентов, повышается доля рынка в данной сфере.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Жудро, М. К.* Экономика организаций / М. К. Жудро, М. М. Жудро. — Минск : Выш. шк., 2018. — 319 с.
Zhudro, M. K. Ekonomika organizatsiy [Economics of Organizations] / M. K. Zhudro, M. M. Zhudro. — Minsk : Vysh. shk., 2018. — 319 p.
2. *Жудро, М. М.* Экономический инструментарий формирования и эффективного использования потенциала предприятия : моногр. / М. М. Жудро. — Могилев : Белорус.-Рос. ун-т, 2015. — 213 с.
Zhudro, M. M. Ekonomicheskiy instrumentariy formirovaniya i effektivnogo ispol'zovaniya potentsiala predpriyatiya [Economic toolkit of formation and effective use of enterprise potential] : monogr. / M. M. Zhudro. — Mogilev : Belorus.-Ros. un-t, 2015. — 213 p.
3. *Boyatzis, R.* The Competent Manager. A Model for Effective Performance / R. Boyatzis. — М. : ГИППО, 2008. — 352 с.
4. *Шевчик, А. А.* Повышение кадрового потенциала персонала в организациях как основа управления социального развития сотрудников / А. А. Шевчик // Проблемы управления социальным и гуманитарным развитием : материалы XI междунар. науч.-практ. конф. / под ред. О. Б. Киреева, Г. Д. Голубчик, Т. В. Хмель. — Донецк : Изд-во НАДУ, 2017. — С. 185–187.
Shevchik, A. A. Povyshenie kadrovogo potentsiala personala v organizatsiyakh kak osnova upravleniya sotsial'nogo razvitiya sotrudnikov [Improving the personnel potential of personnel in organizations as the basis for managing social development of employees] / A. A. Shevchik // Problemy upravleniya sotsial'nyim i gumanitarnym razvitiem : materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. / pod red. O. B. Kireeva, G. D. Golubchik, T. V. Khmel'. — Donetsk : Izd-vo NADU, 2017. — P. 185–187.
5. *Григорьев, В. Д.* Основные инновационные мероприятия по улучшению кадровой политики / В. Д. Григорьев, А. А. Шевчик // Теоретико-методологические и прикладные аспекты государственного управления : материалы XXI Респ. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов, Минск, 31 марта 2017 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: Т. М. Братенкова [и др.] ; под общ. ред. В. В. Мацкевича. — Минск, 2017. — С. 197.
Grigor'ev, V. D. Osnovnye innovatsionnye meropriyatiya po uluchsheniyu kadrovoy politiki [Main innovative measures to improve personnel policy] / V. D. Grigor'ev, A. A. Shevchik // Teoretiko-metodologicheskie i prikladnye aspekty gosudarstvennogo upravleniya : materialy XXI Resp. nauch.-prakt. konf. molodykh uchennykh i studentov, Minsk, 31 marta 2017 g. / Akad. upr. pri Prezidente Resp. Belarus' ; redkol.: T. M. Bratenkova [i dr.] ; pod obshch. red. V. V. Matskevicha. — Minsk, 2017. — P. 197.
6. *Шевчик, А. А.* Методика формирования конкурентного маркетингового инструментария развития профессиональных компетенций персонала рекламных компаний для эффективного управления / А. А. Шевчик // Социальные источники развития предпринимательства : материалы XI Республик. студен. науч.-практ. конф., Минск, 22 февр. 2019 г. / Ин-т предпринимат. деятельности. — Минск : Ковчег, 2019. — С. 233–234.
Shevchik, A. A. Metodika formirovaniya konkurentnogo marketingovogo instrumentariya razvitiya professional'nykh kompetentsiy personala reklamnykh kompaniy dlya effektivnogo upravleniya [Methodology for the formation of competitive marketing tools for the development of professional competencies of personnel of advertising companies for effective management] / A. A. Shevchik // Sotsial'nye istochniki razvitiya predprinimatel'stva : materialy XI Respublik. studen. nauch.-prakt. konf., Minsk, 22 fevr. 2019 g. / In-t predprinimat. deyatel'nosti. — Minsk : Kovcheg, 2019. — P. 233–234.

7. Катунцова, В. В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности [Электронный ресурс] В. В. Катунцова // Современная конкуренция. — 2016. — Режим доступа: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnyh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Дата доступа: 11.07.2019.

Katunova, V. V. Spetsifichnost' professional'no-lichnostnykh kompetentsiy menedzherov kak osnova ikh konkurentosposobnosti [The specificity of professional and personal competencies of managers as the basis of their competitiveness] [Elektronnyy resurs] V. V. Katunova // Sovrem. konkurentsia. — 2016. — Rezhim dostupa: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnyh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Data dostupa: 11.07.2019.

8. Шевчик, А. А. Методика формирования конкурентного маркетингового инструментария развития профессиональных компетенций персонала рекламных компаний для эффективного управления / А. А. Шевчик // Социальные источники развития предпринимательства: материалы XI Респуб. студен. науч.-практ. конф., Минск, 22 февр. 2019 г. / Ин-т предпринимат. деятельности. — Минск : Ковчег, 2019. — С. 233–234.

Shevchik, A. A. Metodika formirovaniya konkurentnogo marketingovogo instrumentariya razvitiya professional'nykh kompetentsiy personala reklamnykh kompaniy dlya effektivnogo upravleniya [Methodology for the formation of competitive marketing tools for the development of professional competencies of personnel of advertising companies for effective management] / A. A. Shevchik // Sotsial'nye istochniki razvitiya predprinimatel'stva: materialy XI Respub. studen. nauch.-prakt. konf., Minsk, 22 fevr. 2019 g. / In-t predprinimat. deyatel'nosti. — Minsk : Kovcheg, 2019. — P. 233–234.

9. Катунцова, В. В. Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Современная конкуренция. — 2016. — Режим доступа: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnyh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Дата доступа: 11.07.2019.

Katunova, V. V. Spetsifichnost' professional'no-lichnostnykh kompetentsiy menedzherov kak osnova ikh konkurentosposobnosti [The specificity of professional and personal competencies of managers as the basis of their competitiveness] [Elektronnyy resurs] // Sovremennaya konkurentsia. — 2016. — Rezhim dostupa: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnyh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Data dostupa: 11.07.2019.

10. Шевчик, А. А. Тенденции и проблемы практикоприменения маркетингового инструментария управления персоналом рекламных компаний Республики Беларусь / А. А. Шевчик // Беларусь — страна успешного предпринимательства. Динамика, вызовы, поиск новых направлений : материалы XII Республик. студен. науч.-практ. конф., Минск, 20 марта 2020 г. / Ин-т предпринимат. деятельности. — Минск : Ковчег, 2020. — С. 105–106.

Shevchik, A. A. Tendentsii i problemy praktikoprimereniya marketingovogo instrumentariya upravleniya personalom reklamnykh kompaniy Respubliki Belarus' [Trends and problems of practical application of marketing tools for personnel management of advertising companies of the Republic of Belarus] / A. A. Shevchik // Belarus' — strana uspehnogo predprinimatel'stva. Dinamika, vyzovy, poisk novykh napravleniy : materialy XII Respublik. studen. nauch.-prakt. konf., Minsk, 20 marta 2020 g. / In-t predprinimat. deyatel'nosti. — Minsk : Kovcheg, 2020. — P. 105–106.

11. Шевчик, А. А. Управление персоналом в рекламной компании Республики Беларусь на примере ООО БТЛ-решения в условиях цифровой экономики / А. А. Шевчик : Сб. статей и тезисов докладов XVI национальной науч.-практ. конф. студентов, магистрантов и аспирантов с международным участием, 18 февр. 2020 г. / Урал. фил. Финуниверситета. — М. : Перо, 2020. — С. 677–680.

Shevchik, A. A. Upravlenie personalom v reklamnoy kompanii Respubliki Belarus' na primere ООО BTL-resheniya v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Human resources management in the advertising company of the Republic of Belarus on the example of BTL-solutions llc under the conditions of digital economics] / A. A. Shevchik : Sb. statey i tezisov dokladov XVI natsional'noy nauch.-prakt. konf. studentov, magistrantov i aspirantov s mezhdunarodnym uchastiem, 18 fevr. 2020 g. / Ural. fil. Finuniversiteta. — M. : Pero, 2020. — P. 677–680.

ARTSIOM SHEUCHYK

**IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT
OF ADVERTISING COMPANIES**

Author affiliation. *Artsiom SHEUCHYK (artyom.shevchik1@mail.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

Abstract. The author outlines the trends in the marketing tools of the personnel management of advertising companies in the digital economy. In all the trends practical application problems are revealed. The author substantiates the need to take into account the ratio between the growth rate of wages and the rate of increase in the number of completed projects. Based on the example of the work of an account manager, a time-bonus payment system is considered, which proves economic feasibility, elimination of equalizing approaches to employees of an advertising company.

Keywords: personnel management; administrative management methods; economic management methods; marketing tools; advertising campaign.

UDC 331.446.4

*Статья поступила
в редакцию 06. 04. 2020 г.*

Я. В. КЛИНЦЕВИЧ

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМ СЕРВИСЕ**

В статье исследуются способы разработки стратегий управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе организаций сферы услуг. Изучены подходы различных авторов, таких как М. Портер, Л. Берри, работы Глюка, К. Грэнроос, Дж. Хескетт, Э. Сассер и Л. Шлезингер, а также изучены факторы, оказывающие влияние на эффективность построения цепи взаимоотношений с клиентами.

Ключевые слова: клиентоориентированный сервис; стратегии управления; маркетинг взаимоотношений; цепочка потребительской ценности.

УДК 339.138

Разработка стратегий управления взаимоотношениями в клиентоориентированном сервисе в сервисных организациях имеет множество подходов. В данной статье на основе анализа идей ведущих специалистов в этой области выделены наиболее значимые базовые процессы разработки стратегических решений в маркетинге взаимоотношений.

Под клиентоориентированным сервисом можно понимать некоторую совокупность бизнес-процессов компании, на основании которой потребитель может сделать вывод о степени клиентоориентированности компании — ее

Ярослав Валентинович КЛИНЦЕВИЧ (jaroslav_93@mail.ru), аспирант кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).