

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ

А.А. Шевчик

Артём Анатольевич Шевчик (ORCID 0000-0003-3228-6034)

Белорусский государственный экономический университет, пр. Партизанский, 26, Минск, 220070, Республика Беларусь

E-mail: artyom.shevchik1@mail.ru

На данном этапе развития в странах СНГ существенным фактором, который можно считать основой обеспечения благоприятной динамики становления экономико-социальной системы, является конкретное выявление и действенное освоение маркетингового инструментария управления персоналом рекламных кампаний в условиях цифровой экономики, потому что в быстроразвивающихся современных мировых условиях именно персонал представляет собой наиболее важное конкурентоспособное преимущество отечественных субъектов. Собственно, персонал и определяет конкурентоспособность организации, обеспечивает её экономическую и социальную выгоду, тем самым просматривается зависимость последнего результата деятельности от задействованности в трудовом процессе интеллектуального и квалификационного потенциала. В статье описаны конкретные методики для удержания компетентных работников, а также главные факторы мотивации, способствующие высокому уровню удержания сотрудников в рекламной индустрии (поддерживающее руководство, безопасный, приятный и приносящий удовлетворение рабочий климат). В работе также делается акцент на необходимости руководства в постоянном контроле уровня замотивированности своего персонала. Так как поддержание и повышение мотивации сотрудников может стать проблемой для компаний, поскольку не каждая задача будет интересна и увлекательна для тех, кто ее выполняет. Поэтому компании должны работать, чтобы найти способы поддерживать уровень мотивации своих сотрудников.

Ключевые слова: мотивация персонала, рекламные кампании, маркетинг, системы мотивации, развитие рекламных кампаний.

PRACTICAL RECOMMENDATIONS FOR THE FORMATION OF A BALANCED SYSTEM OF MOTIVATION OF ADVERTISING COMPANIES

A.A. Shevchik

Artyom A. Shevchik (ORCID 0000-0003-3228-6034)

Belarus State Economic University, Partizansky Av., 26, Minsk, 220070, Belarus

E-mail: artyom.shevchik1@mail.ru

At this stage of development in the CIS countries, an essential factor that can be considered as the basis for ensuring the favorable dynamics of the formation of the economic and social system is the specific identification and effective development of marketing tools for managing advertising companies' personnel in a digital economy, because in the rapidly developing modern world conditions it is the personnel that represents the most important competitive advantage of domestic entities. Actually, the personnel defines the competitiveness of the organization, provides its economic and social benefit, thus the dependence of the last result of activity on the involvement of the intellectual and qualification potential in the labor process is seen. The paper describes specific techniques for retaining competent employees, as well as the main motivational factors contributing to a high level of employee retention in the advertising industry (supportive leadership, a safe, pleasant and satisfying work climate). The paper also emphasizes the need for management to continually monitor the motivation level of their staff. Since maintaining and increasing employee motivation can be a challenge for companies because not every task will be interesting and engaging for those who perform it. Therefore, companies must work to find ways to keep their employees motivated.

Keywords: staff motivation, advertising companies, marketing, motivation systems, development of advertising companies.

Для цитирования:

Шевчик А.А. Практические рекомендации по формированию сбалансированной системы мотивации персонала рекламных кампаний. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2021. № 04(50). С.101-108. DOI: 10.6060/ivecofin.2021504.572

For citation:

Shevchik A.A. Practical recommendations for the formation of a balanced system of motivation of advertising companies. *Ivecofin*. 2021. № 04(50). С.101-108. DOI: 10.6060/ivecofin.2021504.572 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

В разработке маркетингового инструментария необходимо должным образом учитывать все особенности труда в данной отрасли.

1) Работа руководящего состава любой организации связана с необходимостью своевременного повышения квалификации и расширения компетенций персонала. Трудовые ресурсы являются главным ресурсом каждой организации, от эффективности использования во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия. Развитие компетенций сотрудников является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении, и именно от людей в конечном счёте зависят её экономические показатели и конкурентоспособность.

2) Показатели отрасли сферы услуг, в значительной степени зависят от качества людских ресурсов, их вклада в достижение целей организации и качества производимой продукции или предоставляемых услуг. Помимо этого, компетентные сотрудники позволяют повысить рентабельность организации, из этих сотрудников получают эффективные руководители, что помогает устранить основные трудности в обеспечении толковых руководителей организаций.

3) Актуальность исследования маркетингового инструментария управления персоналом рекламных кампаний представляет большой интерес, прежде всего по той причине, что его значимость серьёзно возросла в последние годы и продолжает неуклонно расти. Если ранее конкурентное преимущество одной рекламной кампании перед другой рассматривалось, прежде всего, с технической точки зрения, т.е. наличие новейшего оборудования, программного обеспечения, то сейчас на первый план выходят не технические возможности, а именно сотрудники, специалисты, которые знают область своего труда углубленно, обладающие высоким уровнем знаний и профессионализма, которые компетентны в условиях цифровой экономики [1].

Рекламная отрасль характеризуется высокой текучестью кадров. На маркетинговых должностях она была самой высокой среди всех рабочих мест – 17%. Это число выше, чем средний показатель текучести кадров в мире, составляющий около 11%. Среднегодовой оборот агентства уступает только туризму и составляет около 30%. Кроме того, в 2015 г. по сравнению с конкурирующими отраслями во всём мире рекламные агентства потеряли 25% молодых талантливых специалистов [2].

Цель работы определить аспекты, способствующие удержанию и повышению мотивации персонала рекламных кампаний. Задачи работы проанализировать причины ухода сотрудников рекламных кампаний, методы удержания, а также систему мотивации персонала.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Производился глубокий литературный анализ отечественных и зарубежных исследований, а также работа рекламных кампаний Республики Беларусь. Изучались электронно-поисковые системы eLIBRARY, в международных базах данных Scopus, Web of Science. В процессе изучения информации была выбрана следующая стратегия поиска: изучался зарубежный опыт управления персоналом рекламных кампаний, особенности формирования мотивации персонала в условия цифровой экономики. Выбор производился по ключевым словам, акцент был сделан на исследование замотивированности персонала в рекламных кампаниях, учитывая действия руководства.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Мотивированные сотрудники являются ценной движущей силой успеха бизнеса, используя его возможности для процветания на конкурентном рынке [3]. В условиях современной экономики мотивированные сотрудники представляют собой как конкурентное преимущество, так и важнейший стратегический актив в любой рабочей среде.

Инструменты для работы являются важным фактором в работе рекламных кампаний. В компаниях от 5 сотрудников для небольших компаний до 200-300 сотрудников таких как Webcom,

TDI Group, Arttox Media digital group и т.д. используются и внедряются различные элементы и программы: Trello (любая другая альтернатива для таск-менеджмента) – онлайн-сервис для планирования задач, который отлично сочетается для работы в команде над одним проектом и деление задач на подзадачи. Битрикс24 (любая альтернатива для CRM-систем) – программа, которая сочетает в себе множество функционала как для менеджеров, так и для рядовых сотрудников. В ней можно как сделать структуру компании онлайн, так и фиксировать, и делать сквозную аналитику всех элементов для точного понимания, где и сколько тратится средств и что нужно делать и в каких направлениях. Особенно данный инструментариий отлично взаимодействует, если есть внештатные сотрудники или количество сотрудников очень большое. Инструменты аналитики эффективности и инструменты эффективности также имеют очень важное значение во всех условиях цифровой экономики они занимают на данном графике 37%. Здесь могут быть внедрены программы и регламенты, которые контролируют, как количество времени, потраченного на задачу, так и эффективность выполнения, которая фиксирует время включенности сотрудника в задачу вплоть до активного монитора и фиксирует какой категории открыта программа в данный момент сотрудников. Перечень программ огромный: CleverControl, StaffCop, Стахановец, Yaware.TimeTracker, Bitcop, StaffCounter, TimeDoctor, СпрутМонитор, Worker, Monitask и т.д. Данный инструментариий помогает повысить эффективность и продуктивность сотрудников. Потому что данный фактор влияет на всю компанию в целом и на факторы в частности. С помощью таких инструментов сотрудник знает, что детально всю его работу могут оценить в течение дня, недели, месяца. Данный инструментариий отлично применим в рекламной сфере в связи с ростом сотрудников, которые работают вне офиса, позволяющий топ-менеджменту компании дистанционно контролировать компьютеры персонала из любой точки мира. Функционал данного программного обеспечения очень обширен.

Данный инструментариий значительно увеличивает эффективность сотрудников рекламных кампаний, а также минимизировать риск и возможность утечки корпоративных данных. Инструменты автоматизации работы с e-mail рассылками – 17%. Инструменты по работе с базами данных – 16%.

Данные институционально-информационные маркетинговые инструменты повышают эффективность управления персоналом рекламных компаний, этот инструментариий помогает для топ-менеджеров оценить работу сотрудников по различным направлениям насколько они правильно

выбрали ту или иную стратегию, насколько верно настроена рекламные кампании и т.п. Перечень данного инструментариия очень обширен: Google Dataset Search, Google Trends, Яндекс.Вордстат, Knoema, порталы открытых данных, статистические агрегаторы, данные Министерств, GIS-Lab, данные банков, единая информационные системы в сфере закупок и т.п.

Системы мотивации разрабатываются организациями с целью поощрения сотрудников к эффективной работе и привлечения потенциальных кандидатов. Важность мотивации сотрудников видна на всех уровнях организации: начиная с того, что менеджеры должны быть осведомлены о факторах, мотивирующих подчинённых на хорошую работу, через потребность сотрудников думать о своих рабочих ожиданиях, заканчивая HR-профессионалами, которые должны уметь понимать мотивацию для эффективной разработки и внедрения структуры и систем вознаграждения [4].

Для построения совершенной экономической модели мотивации труда работников и персонала компании следует рассматривать блоки мотивационной модели:

- экономический (источники финансирования, заработная плата);
- организация (условия труда, график выполнения профессиональных обязанностей, требования к квалификации);
- социальный (пенсии, пособия по медицинскому страхованию, уходу за ребёнком, оплачиваемый декретный отпуск, социальная защита молодых работников, возможность свободного доступа к занятиям (для тех, кто обучается заочно в вузах);
- моральный и психологический (поддержание морального духа на рабочем месте, выбор правильного и подходящего стиля руководства) [5, 6].

Для достижения желаемых промежуточных и конечных результатов компании необходимо создать модель формирования и развития мотивации работников. Система мотивации может представлять собой комплекс целенаправленных внешних и внутренних воздействий на ступени деятельности работников и всего коллектива компании. Для развития, например, творческой деятельности как фактора поведения внутрифирменной системы мотивации работника решающее значение имеет система мотивации. Её влияние на рост творческой активности определяется с помощью методов управления эффективностью деятельности для создания устойчивой взаимосвязи стратегических приоритетов развития компании и эффективности работы его ключевых сотрудников.

В основе создания системы мотивации могут лежать следующие принципы:

Для повышения эффективности предоставления услуг, ответственности каждого работника за исполнение должностных обязанностей, рационального использования всех видов ресурсов, улучшения конечных результатов, обеспечения полного соответствия объёмов 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 и вкладу в достижение цели.

У каждого сотрудника есть часть постоянной заработной платы. Данная часть проявляется, как гарант и становится базой для вычисления суммы вознаграждения за достижение определённых, заранее установленных количественных и качественных показателей работы.

Рассчитывая сумму вознаграждения, учитываются несколько составляющих: результативность труда и обладание профессиональными компетенциями сотрудников. Учитывается индивидуальный вклад в итоги деятельности рекламной кампании или отдела продаж.

Прямая пропорциональность между премированием и отсутствия перерасходов лимита бюджета, который был заложен на период плана продаж в рекламной кампании. Вознаграждения и премии не касаются работников рекламной кампании, работающих на условиях гражданско-правовых договоров, принятых работников на постоянную работу с испытательным сроком.

Переменная часть заработной платы менеджера по работе с клиентами состоит из четырёх частей

- надбавка за высокие достижения в труде – до 50% от должностного оклада;
- повышенный размер текущего премирования – 15% от “чека” в первый месяц работы с клиентом, 10% от “чека” во второй месяц работы с клиентом, 5% в третий месяц работы с клиентом;
- надбавка за достижения отдела продаж с применением коэффициента полезного использования подразделения (КПИ) – 10% от постоянного фонда оплаты труда подразделения;
- премирование за результаты деятельности организации на основе КПИ.

Переменная часть заработной платы руководителя отдела распределяет директор по представлениям заместителя. Размер премиального

фонда доводится до всех руководителей структурных подразделений заместителем до 25 числа каждого месяца [7, 8].

Премия за персональный результат среди подчиненных с учётом фактических итогов в границах средств фонда распределяется руководителем. Премирование руководителя из средств этого фонда не производится. Снижение или увеличение размера премии конкретного сотрудника в рамках фонда руководителя не требует специального обоснования руководителем, но он обязан устно объяснить работнику причину принятого решения при наличии просьбы со стороны сотрудника о пояснении причин изменения размера премии за индивидуальные показатели по сравнению с расчётными.

Премирование за коллективные и персональные достижения может быть не всегда в денежном эквиваленте. Тут может присутствовать нематериальное поощрение: обучение сотрудников и повышение компетенций тех, кто не смог достичь поставленных задач, создание гибкого графика работы, дополнительные выходные дни, создание условий работы (питание; проезд; страхование; сотовая связь; обеденный сон), мотивационная доска. В рекламной сфере очень актуальна и мотивационно действует гибкий график работы. Возьмём за основу анкету работников рекламных кампаний ООО “БТЛ-Решений”, ООО “Респонд”, рекламной кампании 911online ООО “Картаер”, ООО “Респонд диджитал”. Было опрошено 39 работников рекламной сферы (рис.).

Из данного опроса следует, что гибкий график работы влияет на прямую мотивацию к работе. А как следует из практики, прямая мотивация сотрудника непосредственно влияет на увеличение вовлеченности сотрудника в работу и, как следствие, увеличение прибыли компании.

Материальные факторы также влияют на эффективность сотрудников, как и нематериальные. Обеспечение справедливого конкурентного вознаграждения работников является целью премирования сотрудников рекламной кампании [9]. Тем самым увеличивается стремление сотрудников к исполнению своих должностных обязанностей, прослеживается прямое усиление материальной заинтересованности сотрудников в повышении качества и результативности трудовой деятельности с целью достижения установленных финансовых показателей [10, 11]. Положение о премировании сотрудников, работающих по контрактам, направлено на усиление заинтересованности этой категории работников в повышении эффективности и качества работы, увеличении объёмов прибыли, максимизации экономических выгод для организации.



**Влияние нематериальных факторов на мотивацию сотрудников в процентах
(составлено автором)**

Influence of intangible factors on employee motivation in percent (compiled by the author)

Социально-психологические методы стимулирования представлены в рекламных кампаниях социальными гарантиями, выплатами, льготами и компенсациями, и моральными стимулами. Одним из важнейших факторов увеличения эффективности и результативности деятельности сотрудников являются дополнительные медицинское страхование и социальное обеспечение работников и членов их семей. Современные приёмы ведения бизнеса характеризуются не только применением новейших управленческих технологий, существенно увеличивающих прибыль рекламных кампаний, но и наличием морально-этических и социальных обязательств перед сотрудниками и обществом в целом. К социальным приоритетам можно отнести:

- гарантии, льготы, субсидии и компенсации, предоставляемые рекламной кампанией;
- обеспечение комфортных условий;
- охрана здоровья сотрудников и членов их семей, организация отдыха;
- медицинское страхование за счёт работодателя.

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

- тенденция эффективного формирования профессиональных трудовых ресурсов в рекламной кампании. Здесь рекламные кампании 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. Например, когда менеджер проектов, также может подыскивать

персонал себе на проекты и, заменяя тем самым менеджера по подбору персонала [12]. Но направления должны быть смежные друг другу для того, чтобы не происходило дополнительное дорогостоящее обучение сотрудников, которые по причинам: уход сотрудника из рекламной кампании, выгорание на рабочем месте, недостаточная эффективность и мотивационная заинтересованность сотрудника, не окупало себя и тем самым приносило компании неэффективный способ расхода прибыли рекламной кампании [13].

Например, возьмём два направления: BTL-услуги и Digital-услуги. Сотрудник, который может выполнять проектную работу по направлению BTL-услуги и делать её качественно, не сможет выполнять проектную работу по направлению Digital-услуги, а повышение компетенций данного сотрудника нерационально так как: во-первых, займёт промежуток времени от месяца; во-вторых, сотрудник после обучения либо на курсах, оплаченных от рекламной кампании, может быть не компетентен и не замотивирован для работы в данном направлении [14]. А данные курсы обычно стоят от 400\$, если рассматривать любое направление от курсов по контекстной рекламе до курсов SEO-специалистов, либо обучение может быть за дополнительную загрузку для сотрудников, которые являются компетентными в данном направлении и уже работают в рекламной кампании [15, 16]. Если же сотрудник всё же замотивирован и после обучения становится компетентным в Digital-направлении, то рекламная кампания приобретает сотрудника, который обладает профессиональными навыками уже в двух направлениях и, тем самым, переходит

из категории легкозаменяемого в труднозаменяемого сотрудника компании из-за нехватки таких специалистов на рынке труда.

Есть также и другие проблемы 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, а, как следствие, недополучение прибыли в рекламной кампании [17]. Как пример, менеджер проекта по услуге маркетинговых исследований, который начинает сам подыскивать себе персонал не успевает сделать весь объём задач, который у него запланирован на день, не успевает обработать чек-листы, составить сводную таблицу по результатам всех проведённых проверок, из-за этого количество задач на следующий день возрастает,

подрядчики не успевают вовремя оказать свои услуги, страдает компания из-за того, что клиент неполностью оплачивает услуги или не оплачивает вовсе.

- тенденция развития человеческого капитала, рекламные кампании рассматривают персонал определённого уровня, сотрудники должны отвечать высшему уровню во всех отношениях своих профессиональных компетенций. Маркетинговый инструментарий управления персоналом направлен на постоянное развитие персонала рекламной кампании.

Для наглядности оценки эффективности работы персонала рассмотрим «Памятку маркетолога: характеристики отделов рекламной кампании, ориентированной на клиентов» (табл.).

Памятка маркетолога. Характеристики отделов рекламной кампании, ориентированной на клиентов

Memo to the marketer. Characteristics of the departments of a customer-oriented advertising company

Отдел компании	Характеристики
Отдел закупок рекламной кампании	<ul style="list-style-type: none"> - Занимаются активным поиском лучших поставщиков и посредников услуг, так как рекламная эффективная рекламная кампания имеет множество посредников, которые работают на огромной территории страны, то эти посредники должны отвечать всем запросам рекламной кампании. - Выбор и установление долгосрочных отношений с поставщиками услуг. - Стремление к качественному предоставлению услуг.
Отдел менеджеров по проектам	<ul style="list-style-type: none"> - Поиск способ удешевления стоимости услуг. - Повышение качества предоставляемых услуг, исключение некачественного предоставления услуг или сведения к минимуму данных процессов.
Отдел маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> - Изучение потребности и желания покупателей в четко определенных сегментах. - Распределение маркетинговых усилий с учётом потенциала долговременной прибыльности целевых сегментов. - Оценка имиджа компании и удовлетворенности покупателей. - Генерация идеи для новых услуг компании и улучшение
Отдел продаж	<ul style="list-style-type: none"> - Приобретение специализированные знания об отрасли, в которой работают покупатели. - Стремление предложения наилучших решений. - Передача идей и потребностей покупателей в другие отделы, для генерации идей. - Выстраивание долгосрочных отношений с клиентами.
Отдел бухгалтерии	<ul style="list-style-type: none"> - Выпуск отчётов о прибыльности перечня услуг и отдельно взятых услуг, рекламного сегмента, средней стоимости заказа услуг, отдельных крупных покупателей. - Подготовка инвойсов с учетом потребностей клиентов.
Отдел финансов	<ul style="list-style-type: none"> - Формирует пакет финансовых услуг с учётом требований клиента. - Принятие решения о платежеспособности клиента. - Составление плана выплат со стороны клиентов за оказанные услуги.

Источник: составлено автором
Source: compiled by the author

Из данных таблицы видно, что все отделы рекламных кампаний связаны между собой по тем или иным факторам, в данной таблице я рассматривал это на примере фактора “клиент”.

Функциональная организация управления персоналом рекламных кампаний в условиях циф-

ровой экономики является одной из самых распространённых. Ведущие специалисты отделов: менеджер по рекламе и стимулированию сбыта услуг, менеджер по сбыту, специалист по маркетинговым исследованиям, специалист по разработке новых

товаров и услуг и т.д., напрямую подчиняются заместителю директора по маркетингу или операционному директору.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях цифровой экономики меняется роль человека в работе, что обуславливает необходимость дальнейшей автоматизации производства и подготовки кадров, обладающих цифровыми навыками, и обладают квалификациями в области информационных и коммуникационных технологий [18]. организации, ориентированные на удержание сотрудников, создают среду, в которой люди имеют инструменты, ресурсы и профессиональную помощь для развития и достижения своих карьерных целей. Стратегии долгосрочного карьерного роста и возможностей реализуются путём

разработки комплексной системы развития карьеры, предлагающей сотрудникам возможность полностью раскрыть свой потенциал и ценность для организации. Разнообразные элементы могут образовывать интегрированную и всеобъемлющую систему карьеры, такую как программа оценки карьерных потребностей, план профессионального развития [19]. Эффективные методы включают возвращение талантов, набор и найм с использованием передовых методов, обеспечение подотчетности генеральных директоров и менеджеров, формирование мышления удержания, а также наличие хороших и внимательных менеджеров, признание и награды, баланс работы и жизни, высказывание обратной связи, похвала и признательность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Callahan S. New LinkedIn and 4A's Research Shows Current Talent Trends for Advertising Agencies. <https://business.linkedin.com/marketingolutions/blog/linkedin-news/2016/new-linkedin-and-4as-research-shows-current-talent-trends-for-ad>.
2. Agovino T. To Have and to Hold. <https://www.shrm.org/hr-today/news/allthings-work/pages/to-have-and-to-hold.aspx>.
3. Шевчик А.А. Формирование информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала рекламных кампаний. *Вестник БГЭУ*. 2020. № 2. С. 17–25.
4. Human Resource Management. University of Minnesota Libraries Publishing Edition. <http://textbooks.whatcom.edu/bus230/>.
5. Emmenegger P., Marx P. Business and the development of job security regulations: The case of Germany. *Socio-Economic Review*. 2011. N 9(4). P. 729-756. DOI: 10.1093/ser/mwr013.
6. Kobersy I.S., Barmuta K.A. The system of the methodological principles of management of enterprise development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. N 6(34). P. 25-30. DOI: 10.36941/mjss.
7. Miragaia D.A.M., Martins C.I.N. Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2015. N 12(2). P. 141-154.
8. Babiak K., Trendafilova S. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2011. N 18(1). P. 11–24. DOI: 10.1002/csr.229.
9. Baron D.P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2007. N 16(3). P. 683–717. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x.
10. Phillips J.J., Edwards L. Managing Talent Retention. An ROI Approach. San Francisco: Pfeiffer. 2009. 124 p.
11. Reitman A. Talent Retention. Alexandria: American Association for Training & Development. 2007. 26 p.
12. Шевчик А.А. Совершенствование практики управления персоналом рекламных кампаний. *Вестник БГЭУ*. 2021. № 1. С. 56–63.
13. Garber P.R. Retention. Amherst: HRD Press, Inc. 2008. 50 p.
14. Grant A.M. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol.32. N 2. P. 393–417. DOI: 10.5465/amr.2007.24351328.

REFERENCES

1. Callahan S. New LinkedIn and 4A's Research Shows Current Talent Trends for Advertising Agencies. <https://business.linkedin.com/marketingolutions/blog/linkedin-news/2016/new-linkedin-and-4as-research-shows-current-talent-trends-for-ad>.
2. Agovino T. To Have and to Hold. <https://www.shrm.org/hr-today/news/allthings-work/pages/to-have-and-to-hold.aspx>.
3. Shevchik A.A. Formation of information and communication professional competencies of the personnel of advertising companies. *Herald BSEU*. 2020. N 2. P. 17–25. (in Russian).
4. Human Resource Management. University of Minnesota Libraries Publishing Edition. <http://textbooks.whatcom.edu/bus230/>.
5. Emmenegger P., Marx P. Business and the development of job security regulations: The case of Germany. *Socio-Economic Review*. 2011. N 9(4). P. 729-756. DOI: 10.1093/ser/mwr013.
6. Kobersy I.S., Barmuta K.A. The system of the methodological principles of management of enterprise development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. N 6(34). P. 25-30. DOI: 10.36941/mjss.10.36941/mjss
7. Miragaia D.A.M., Martins C.I.N. Corporate social responsibility, social entrepreneurship and sport programs to develop social capital at community level. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2015. N 12(2). P. 141-154.
8. Babiak K., Trendafilova S. CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2011. N 18(1). P. 11–24. DOI: 10.1002/csr.229.
9. Baron D.P. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*. 2007. N 16(3). P. 683–717. DOI: 10.1111/j.1530-9134.2007.00154.x.
10. Phillips J.J., Edwards L. Managing Talent Retention. An ROI Approach. San Francisco: Pfeiffer. 2009. 124 p.
11. Reitman A. Talent Retention. Alexandria: American Association for Training & Development. 2007. 26 p.
12. Shevchik A. A. Improving the practice of personnel management in advertising companies. *Herald BSEU*. 2021. N 1. P. 56–63. (in Russian).
13. Garber P.R. Retention. Amherst: HRD Press, Inc. 2008. 50 p.
14. Grant A.M. Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*. 2007. Vol.32. N 2. P. 393–417. DOI: 10.5465/amr.2007.24351328.

15. Шевчик А.А. Маркетинг в условиях цифровой экономики. В сб. «Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы». Матер. XXII Межд. науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов. Минск: Минский инновационный университет. 2019. С. 85–86.
16. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами. *Вестник евразийской науки*. 2017. Т. 9. №. 1 (38). С.3–20.
17. Шевчик А.А. Повышение кадрового потенциала персонала в организациях как основа управления социального развития сотрудников. В сб. «Проблемы управления социальным и гуманитарным развитием». Материалы XI Межд. н.-пр. конф. Днепр: Национальная академия государственного управления при президенте Украины. 2017. С. 185-187.
18. Жудро М.К., Жудро М.М. Экономика организаций. Практикум: учебное пособие. Минск: Вышэйшая школа. 2018. 319 с.
19. Шевчик А.А. Методика идентификации и количественной оценки маркетинговых компетенций персонала рекламных компаний в условиях цифровой экономики. *Вестни Інститута підприємницької діяльності*. 2021. № 1. С. 55–63.
15. Shevchik A.A. Marketing in the digital economy. *Materials of XXII International scientific conference of graduate students, undergraduates and students «Man, psychology, economics, law, management: problems and prospects»*. Minsk: Minsk Innovative University. 2019. P.85-86. (in Russian).
16. Nagibina N.I., Eljukina A.A. HR-Digital: digital technologies in human resource management. *Bulletin of Eurasian Science*. 2017. T.9. N 1 (38). P.3-20. (in Russian).
17. Shevchik A.A. As the basis for increasing staff capacity in social personal organizations to manage the development of employees. *Materials of the XI International scientific and practical conference «Problems of management of social development and humanitarian»*. Dnipro: National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. 2017. P.185-187. (in Russian).
18. Zhudro M.K., Zhudro M.M. Economics of organizations. Workshop: tutorial. Minsk: High school. 2018. 319 p. (in Russian).
19. Shevchik A.A. Methods for identifying and quantifying the marketing competencies of advertising companies personnel in the digital economy. *News of the Institute of Entrepreneurial Activity*. 2021. N 1. P. 55–63. (in Russian).

Поступила в редакцию 28.09.2021
Принята к опубликованию 12.10.2021

Received 28.09.2021
Accepted 12.10.2021