

# МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

МОЗГОВАЯ Л. А., КОТОВ А. Н.

УДК 005.334.2

## Мозговая Л. А., Котов А. Н. Методическое обеспечение оценки и определения возможности возникновения корпоративных конфликтов

В статье рассмотрены понятия «корпоративный конфликт» и «конфликт интересов», экономические и корпоративно-управленческие интересы основных участников корпоративных отношений. Выделены причины корпоративных конфликтов на отечественных предприятиях. Проанализированы американская и европейская практики урегулирования корпоративных конфликтов, а также основные причины возникновения и развития корпоративных конфликтов на отечественных предприятиях. Усовершенствовано методическое обеспечение оценки и определения возможности возникновения корпоративного конфликта. На основании проведенной оценки представлен ряд предложений по минимизации корпоративных конфликтов.

**Ключевые слова:** акционерное общество, корпоративное управление, интерес, оценка, корпоративный конфликт.

**Библ.:** 8.

**Мозговая Лариса Александровна** – кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Котов Антон Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

УДК 005.334.2

UDC 005.334.2

### Мозгова Л. О., Котов А. М. Методичне забезпечення оцінки та визначення можливості виникнення корпоративних конфліктів

У статті розглянуто поняття «корпоративний конфлікт» і «конфлікт інтересів», економічні та корпоративно-управлінські інтереси основних учасників корпоративних відносин. Виділено причини корпоративних конфліктів на вітчизняних підприємствах. Проаналізовано американську та європейську практики врегулювання корпоративних конфліктів, а також основні причини виникнення та розвитку корпоративних конфліктів на вітчизняних підприємствах. Удосконалено методичне забезпечення оцінки та визначення можливості виникнення корпоративного конфлікту. На підставі проведеної оцінки представлено низку пропозицій щодо мінімізації корпоративних конфліктів.

**Ключові слова:** акціонерне товариство, корпоративне управління, інтерес, оцінка, корпоративний конфлікт.

**Бібл.:** 8.

**Мозгова Лариса Олександрівна** – кандидат економічних наук, викладач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**Котов Антон Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

### Mozhova L. O., Kotov A. M. Methodical Provision of Assessment and Identification of a Possibility of Appearance of Corporate Conflicts

The article considers "corporate conflict" and "conflict of interests" notions, economic and corporate and management interests of main participants of corporate relations. It underlines reasons of corporate conflicts at domestic enterprises. It analyses American and European practices of settlement of corporate conflicts and also main reasons of appearance and development of corporate conflicts at domestic enterprises. It improves methodical provision of assessment and identification of possibilities of appearance of a corporate conflict. On the basis of the conducted assessment it gives a number of proposals on minimisation of corporate conflicts.

**Key words:** joint stock company, corporate management, interest, assessment, corporate conflict.

**Bibl.:** 8.

**Mozhova Larysa O.** – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer of the Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Kotov Anton M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Акционерная форма, сложившаяся в Украине в результате приватизации государственной собственности и реформ, оказалась достаточно уязвимой с точки зрения прав собственности, обеспечения равных и справедливых условий для деятельности всех ее участников. Особенно остро встала проблема выработки системы взаимоотношений между управленцами и собственниками предприятия, а также другими заинтересованными сторонами.

Деловая и юридическая пресса содержит множество сообщений об акционерных войнах, агрессивных поглощениях, оспаривании результатов общих собраний акционеров, шантаже эмитентов со стороны миноритарных акционеров, умышленных банкротствах и т. д. Корпоративные конфликты являются одними из наиболее сложных споров, так как они часто бывают осложне-

ны личными отношениями (накладывает отпечаток на само развитие конфликта), могут касаться акционерного капитала, борьбы за имущество компании, борьбы за долги (и, соответственно, доведение до возможного ее банкротства).

Система корпоративных отношений представляет собой сложную систему интересов их участников. В данной системе функционирует довольно сложная, многоуровневая система противоречий: противоречия внутри каждой группы участников корпоративных отношений в широком смысле (акционеров, менеджеров, аппарата управления и коллектива (коллективов) работников в целом, кредиторов, дебиторов, поставщиков, потребителей, государственных органов, населения, других стейкхолдеров); противоречия между подгруппами участников каждой из групп; противоречия между

указанными выше группами участников корпоративных отношений; противоречия между акционерным обществом как юридическим лицом, располагающим самостоятельной правоспособностью и избранным ее владельцами стратегическим курсом развития, и «внешними» участниками корпоративных отношений.

**Экономические и корпоративно-управленческие интересы мажоритарного акционера:** эффективный контроль финансовых потоков; максимальная и прямая подконтрольность и «управляемость» исполнительного органа (Правления); стремление к вытеснению из акционерного общества миноритарных акционеров.

Реализация данных интересов воплощается главным образом в следующем: минимизация дополнительной компетенции наблюдательного совета (в пользу подконтрольного мажоритарии генерального директора); исключение из структуры управления правления (для усиления влияния единоличного исполнительного органа); упрощение режимов и предельное сокращение документов, формирующих корпоративную нормативную базу (положения, инструкции, регламенты и т. п.); председатель наблюдательного совета и корпоративный секретарь – доверенные лица мажоритарного акционера; наличие специальной антикризисной программы, направленной на эффективное противодействие недружественному поглощению и корпоративному шантажу; спрос на интеллектуальные услуги компании (юридические, консалтинговые, оценочная деятельность, аудит, специализированный регистратор, депозитарная деятельность и т. п.) должен удовлетворяться штатными специалистами; прямой контроль мажоритарного акционера за деятельностью дочерних и зависимых обществ, филиалов и представительств [3, с. 18].

**Экономические и корпоративно-управленческие интересы значимых миноритарных акционеров,** осуществляющих инвестиционную практику на профессиональной основе: максимизация фонда дивидендов, обеспечение ежеквартального порядка их начисления, минимизация сроков выплаты; максимальный контроль совета директоров за финансовыми потоками (сделками) и ключевыми кадровыми решениями; предельная информационная прозрачность; дистанцирование отношений собственности от вертикально и горизонтально интегрированных корпоративных структур [3, с. 19].

Реализация данных интересов воплощается следующим образом: максимизация дополнительной компетенции наблюдательного совета с соответствующим ограничением юрисдикции исполнительных органов; широкое использование коллегиальных принципов принятия решений исполнительными органами (наличие в структуре органов правления с наделением его значительной компетенцией); прочная и предельно технологичная корпоративно-документарная база (полный набор внутренних документов, регламентирующих деятельность органов управления и контроля, а также существенных корпоративных действий, в том числе положений о распределении прибыли, договорной практике, кадровой политике, информационной политике, дивидендной политике, фирменного кодекса корпоративного управления); председатель наблюдательного совета и корпоративный секретарь – независимые лица; наличие специальной антикризисной программы, направленной на эффективное противодействие недружественному поглощению и корпоративному шантажу; практическое внедрение высоких стандартов корпоративного управления и прежде всего рекомендуемых модельным Кодексом корпоративного поведения; спрос на интеллектуальные услуги (юридические, консалтинговые, оценочная деятельность, аудит, специализированный регистратор, депозитарная деятельность и т. п.) должен удовлетворяться за счет реального аутсорсинга.

**Экономические и корпоративно-управленческие интересы исполнительного органа:** максимальная управленческая автономизация; контроль финансовых потоков; минимальная подконтрольность и подотчетность ведущим акционерам и представительным органам управления; минимизация личной ответственности за принятые решения; дифференцированный и гарантированный социальный пакет (должностной оклад, стандартные премии, бонус за результат, опционная программа, отнесение на счет компании оплаты личных и семейных социальных услуг – связь, транспорт, отдых, обучение, спорт и т. п.); максимальный контроль за подбором кандидатов на занятие ведущих вакансий (начальники департаментов и отделов); минимизация фонда дивидендов, минимизация информационных потоков.

Реализация данных интересов воплощается главным образом в следующем: минимизация дополнительной компетенции наблюдательного совета; упрощение режимов и предельное сокращение документов, формирующих корпоративную нормативную базу (положения, инструкции, регламенты и т. п.); пренебрежение антикризисными мероприятиями, направленными на эффективное противодействие недружественному поглощению и корпоративному шантажу; спрос на интеллектуальные услуги компании (юридические, консалтинговые, оценочная деятельность, аудит, специализированный регистратор, депозитарная деятельность и т. п.) должен удовлетворяться штатными специалистами [3, с. 20].

**Что** касается экономических и управленческих интересов акционеров, являющихся рядовыми членами трудового коллектива, внешних мелких инвесторов, для которых инвестиционная практика не является профессиональным родом деятельности, аутсайдеров и иных представителей контингента, то их базовые позиции относительно стратегии и тактики корпоративного управления: максимизация фонда дивидендов, обеспечение ежеквартального порядка их начисления, минимизация сроков выплаты; предельная информационная открытость [3, с. 21].

В части экономических и управленческих интересов других участников корпоративных отношений, в том числе членов трудового коллектива, не являющихся акционерами, кредиторов, госорганов, можно сказать, что они или совпадают с их базисными экономическими интересами, или напрямую вытекают из них. Так, ожидания работников сводятся к обеспечению гарантий вы-

сокой и динамично растущей оплаты труда, честному и надежному социальному партнерству с работодателем и расширению социальных услуг. Кредиторы получают прибыль, которая строго зафиксирована в договоре между ними и предприятием, и заинтересованы в устойчивости предприятия и гарантиях возврата вложенных в него средств. Потребители хотят получить надежные товары и услуги, приемлемые цены, хорошее обслуживание и точную рекламу [2].

Таким образом, интересы агентов корпоративных отношений проецируются на процесс принятия управленческих решений в акционерном обществе. Различие в интересах участников еще не является конфликтом.

Следует отметить, что в отличие от корпоративного конфликта термин «конфликт интересов» означает не ситуацию корпоративного конфликта, а ситуацию, имеющую высокую вероятность возникновения корпоративного конфликта. На это указывается в литературе, и конфликт интересов определен как ситуация выбора управленческого решения, когда субъект управления имеет противоречие между благом компании и своим собственным интересом [6].

Как только носители различных интересов принимают действия, направленные на реализацию их интересов, на достижение целей, отличных от целей других участников корпоративных отношений, возникает конфликт, то есть столкновение, серьезное разногласие, противоборство сторон.

Корпоративный конфликт может иметь как деструктивный, так и конструктивный характер. В Германии и США корпоративный конфликт понимается как естественный этап существования корпоративных отношений, который проявляется в разнонаправленности мнения и интересов различных управляющих структур в корпорации (менеджмента и акционеров, миноритарных и мажоритарных акционеров и т. д.). Конфликт является индикатором проблем внутри корпорации, а законодательное и судебное регулирование способно разрешать такие конфликты.

Для решения противоречий должны существовать механизмы и процедуры предотвращения и урегулирования корпоративных конфликтов, в том числе и этика, поскольку правовые нормы не могут все регламентировать.

Основными причинами возникновения и развития корпоративных конфликтов на отечественных предприятиях являются: пренебрежение процедурой разработки учредительных документов; нарушение установленных процедур подготовки и проведения общего собрания акционеров; нарушение правил ведения реестра акционеров; нарушение процедуры выплаты дивидендов миноритарным акционерам, перераспределение активов между материнскими и дочерними предприятиями; нарушение процедуры эмиссии ценных бумаг; непрозрачность информации и т. д.

Украинской особенностью является также *информационная закрытость предприятий*. Следует обратить внимание на противоречие между информационной прозрачностью (как средством преодоления корпоративного конфликта, пресечения злоупотреблений

инсайдерской информацией) и опасностью раскрытия информации (как фактора, способствующего враждебным поглощениям). Информационная закрытость всегда сопровождается использованием внутренней (инсайдерской) информации в интересах отдельных участников корпоративных отношений и, соответственно, порождает корпоративные конфликты. Именно поэтому борьба с информационной закрытостью всегда должна обеспечиваться предотвращением недобросовестного использования инсайдерской информации. Механизмом обеспечения информационной прозрачности германских компаний является участие работников компании в наблюдательном совете. Такая практика не используется на украинских предприятиях.

Важной проблемой корпоративного управления на украинских предприятиях является *отсутствие эффективного механизма привлечения членов исполнительных органов к ответственности*. Так, в США при привлечении к ответственности членов советов директоров судом подробно изучаются протоколы их заседаний и рассматривавшиеся на них вопросы, определяется возможность инвариантности решений и пр. Поэтому протоколирование и документирование деятельности органов управления корпорациями в США является неотъемлемой обязанностью должностных лиц корпораций, за неисполнение которой предусмотрена суровая ответственность (по закону Sarbanes-Oxley за мошенничество с корпоративной документацией, включая электронную почту, предусмотрен максимальный срок тюремного заключения 20 лет. Таким образом, решение вопроса об ответственности топ-менеджеров как одного из элементов системы решения корпоративных конфликтов неразрывно связано с необходимостью эффективного судебного контроля за их деятельностью.

Система внутреннего контроля необходима для контроля за действиями менеджеров. Следует учитывать, что украинское законодательство (в отличие от США, Великобритании, Германии и др.) предусматривает обязательное наличие такого самостоятельного органа внутреннего контроля, как ревизионная комиссия. Проблемой является отсутствие четкой регламентации ее деятельности.

Основным заданием оценки является формирование системы показателей, параметров, критериев и индикаторов, которые определяют качество объекта исследования. Показатели характеризуют определенные стороны объекта исследования и обязывают считать именно их наиболее существенными. Система показателей для оценки возможности возникновения корпоративных конфликтов состоит из группы таких показателей [1]:

- ✦ *защищенность прав собственности и получения прибыли (I3)*: осуществление новых эмиссий, не связанных с переоценкой основных фондов; осуществление учета прав собственности на акции предприятия независимым регистратором; регулирование дивидендной политики; выплата дивидендов в предыдущем отчетном году; отсутствие дочерних предприятий;

- ✦ *участие акционеров в управлении предприятием (IУ):* осуществление регистрации акционеров для участия в общем собрании акционеров независимым регистратором; осуществление контроля за ходом регистрации акционеров и их представителей для участия в общем собрании акционеров; участие миноритарных акционеров в составе ревизионной комиссии; отсутствие представителей исполнительного органа в составе ревизионной комиссии; назначение членов ревизионной комиссии общим собранием акционеров;
- ✦ *согласованность интересов предприятия и участников корпоративного управления (II):* принятие положения о конфликте интересов, об ограничении полномочий исполнительного органа; отсутствие совмещения должности менеджера и члена наблюдательного совета; наличие системы вознаграждения членов исполнительного органа и наблюдательного совета; регламентация взаимодействия с заинтересованными лицами.

**М**етодика оценки предполагает использование бинарных переменных (1 – при наличии показателя, 0 – при его отсутствии). Индекс – это соотношение набранных баллов к максимально возможному. Расчет весовых коэффициентов осуществлялся в два этапа: отбор группы экспертов и оценивание ими важности группы показателей по десятибалльной шкале; трансформация полученных данных в весовые коэффициенты. Согласованность мнения экспертов оценено по величине коэффициента конкордации, а их профессионализм – коэффициента компетентности [2].

Расчитанный индекс с помощью закона нормального распределения принял значения от 0 до 1. Преобразование количественного значения показателя произведено с помощью шкалы Харрингтона, в результате чего получено три градации уровней показателей, которые отвечают лингвистическим категориям «низкий», «средний», «высокий» [1]:

– *низкий:* выполнение требований украинского законодательства; деятельность предприятия регламентируется во внутренних нормативных документах; строго выполняется порядок проведения общего собрания акционеров; установлен четкий порядок начисления и выплаты дивидендов; существует система мотивации членов наблюдательного совета и исполнительного органа; отсутствуют риски нарушения прав акционеров; учитываются интересы «других заинтересованных лиц»;

– *средний:* выполнение требований украинского законодательства; деятельность предприятия частично регламентируется во внутренних нормативных документах; в значительной мере поддерживается порядок проведения общего собрания акционеров; есть определенные риски нарушения прав акционеров, недобросовестной деятельности исполнительного органа; частично учитываются интересы «других заинтересованных лиц»;

– *высокий:* нарушение ряда основных требований действующего законодательства и порядка проведения общего собрания акционеров, пренебрежение регламентацией с помощью внутренних нормативных документов; наличие рисков нарушения прав акционеров, недобросовестной деятельности исполнительного органа; пренебрежение интересами «других заинтересованных лиц».

**Н**а основании проведенной оценки представлен ряд предложений по минимизации корпоративных конфликтов: обязательное представительство в наблюдательном совете миноритарных акционеров (количество представителей определяется согласно удельному весу миноритарных акционеров в общем количестве акционеров) и представителей трудового коллектива, наличие в Уставе механизмов защиты прав акционеров; жесткое соблюдение процедур подготовки и проведения общего собрания акционеров и правил ведения реестра акционеров; закрепление за акционерами права обжалования решений, принятых в области дивидендной политики, нарушающих их интересы, привлечение к ежегодным проверкам независимых и квалифицированных аудиторов; регулирование конфликта интересов на предприятии; обязательное принятие внутренних документов предприятий с целью регулирования корпоративных отношений, принятие и соблюдение кодекса поведения, направленного на создание атмосферы взаимодействия, взаимопомощи и доверия на предприятии; определение интересов, мотивов, которые направляют действия членов наблюдательного совета, влияющие на процесс подготовки, принятия и выполнения стратегических решений на конкретном предприятии; формирование традиций предприятия. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Мозгова Л. О.** Оцінка та удосконалення якості корпоративного управління підприємством / Л. О. Мозгова / Автореферат на здобуття наукового ступеня к. е. н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ХНЕУ, Харків, 2011. – 21 с.
2. **Мозговая Л. А.** Формирование механизмов разрешения конфликтов в системе корпоративного управления предприятием / Л. А. Мозговая // Бизнес Информ. – 2008. – № 1. – С. 150 – 153.
3. **Осипенко О. В.** Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний / О. В. Осипенко. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2009. – 305 с.
4. **Алферов В. Н.** Причины развития корпоративных конфликтов и возможности их устранения / В. Н. Алферов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ieay.ru/nauch/sc\\_article/2005/01/Alferov.shtml](http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2005/01/Alferov.shtml)
5. **Татарова Г. Г.** Качественные методы в структуре методологии анализа данных / Г. Г. Татарова // Социология: методология, методы, математические модели. – 2002. – № 12. – С. 154–172.
6. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе / Под. ред. Е. П. Губина. – М., 1999. – С. 19.
7. **Хертель А.** Профессиональное разрешение конфликтов: медиативная компетенция в вашей жизни / Пер.с нем. Н. Бабичевой. – С-Пб.: Вернера Перена, 2007. – 272 с.

8. Carroll E. International mediation – the art of business diplomacy / E. Carroll, K. Mackie. – 2 edition. Kluwer Law International, Tottel, 2006. – 187 p.

## REFERENCES

Alferov, V. N. "Prichiny razvitiia korporativnykh konfliktov i vozmozhnosti ikh ustraneniia" [The causes of corporate conflicts and their possible solutions]. [http://www.ieay.ru/nauch/sc\\_article/2005/01/Alferov.shtml](http://www.ieay.ru/nauch/sc_article/2005/01/Alferov.shtml)

Carroll, E., and Mackie, K. *International mediation – the art of business diplomacy*: Kluwer Law International; Tottel, 2006.

Khertel, A. *Professionalnoe razreshenie konfliktov: mediativnaia kompetentsiia v vashey zhizni* [Professional conflict resolution: a mediation competence in your life]. St. Petersburg: Vernera Regena, 2007.

Mozhova, L. O. "Otsinka ta udoskonalennia iakosti korporativnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Assessing and im-

proving the quality of corporate management]. *Avtoreferat na zdobuttia naukovoho stupenia k. e. n. za spets. 08.00.04*, 2011.

Mozgovaia, L. A. "Formirovanie mekhanizmov razresheniia konfliktov v sisteme korporativnogo upravleniia predpriatiem" [Formation of conflict resolution mechanisms in corporate management]. *Biznes Inform*, no. 1 (2008): 150-153.

Osipenko, O. V. *Konflikty v deiatelnosti organov upravleniia aktsionernykh kompaniy* [Conflicts in the activities of the management of joint-stock companies]. Moscow: EK MOS, 2009.

Tatarova, G. G. "Kachestvennye metody v strukture metodologii analiza dannykh" [Qualitative methods to analyze the data structure of the methodology]. *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskie modeli*, no. 12 (2002): 154-172.

*Upravlenie i korporativnyy kontrol v aktsionernom obshchestve* [Governance and corporate control in the Company]. Moscow, 1999.

УДК 338.488.2:640.412

# КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ГОТЕЛЮ

ПАВЛЕНКО І. Г.

УДК 338.488.2:640.412

## Павленко І. Г. Клієнтоорієнтований підхід до управління маркетинговою взаємодією готелю

Мета статті полягає в розробці системи управління відносинами на ринку готельних послуг на засадах клієнтоорієнтованого підходу до управління маркетинговою взаємодією. Систематизуючи наукові праці вчених з маркетингу послуг і взаємовідносин між виробниками та споживачами, було запропоновано модель взаємодії готелю зі споживачами готельних послуг, побудовано контекстну діаграму процесу взаємодії, представлено декомпозиційну діаграму процесу формування взаємовідносин готелю зі споживачами. Здійснення маркетингової взаємодії зі споживачами запропоновано проводити за допомогою моделі стратегічної карти готелю, що дозволяє дослідити внутрішні бізнес-процеси моделювання маркетингової взаємодії підприємства зі споживачами. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є визначення системи ключових показників вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на стадії утримання маркетингових відносин готелів АР Крим у динаміці.

**Ключові слова:** управління, маркетингова взаємодія, готель, клієнтоорієнтований підхід.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 8.

**Павленко Ірина Геннадіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент підприємницької діяльності», Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського (пр. Вернадського, 4, Сімферополь, 95007, Україна)

**E-mail:** 11irin@rambler.ru

УДК 338.488.2:640.412

## Павленко И. Г. Клиентоориентированный подход к управлению маркетинговым взаимодействием гостиницы

Цель статьи состоит в разработке системы управления отношениями на рынке гостиничных услуг на основе клиентоориентированного подхода к управлению маркетинговым взаимодействием. На основе систематизации научных трудов ученых по маркетингу услуг и взаимоотношений между производителями и потребителями была предложена модель взаимодействия гостиницы с потребителями гостиничных услуг, построена контекстная диаграмма процесса взаимодействия, представлена декомпозиционная диаграмма процесса формирования взаимоотношений гостиницы с потребителями. Осуществление маркетингового взаимодействия с потребителями предложено проводить с помощью модели стратегической карты гостиницы, которая позволяет исследовать внутренние бизнес-процессы моделирования маркетингового взаимодействия предприятия с потребителями. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является определение системы ключевых показателей по определению результативности маркетингового взаимодействия с потребителями на стадии поддержания маркетинговых отношений гостиниц АР Крым в динамике.

**Ключевые слова:** управление, маркетинговое взаимодействие, гостиница, клиентоориентированный подход.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 8.

**Павленко Ирина Геннадьевна** - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент предпринимательской деятельности», Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского (пр. Вернадского, 4, Симферополь, 95007, Украина)  
**E-mail:** 11irin@rambler.ru

UDC 338.488.2:640.412

## Pavlenko I. H. Client-Oriented Approach to Managing Marketing Interaction of a Hotel

The goal of the article lies in development of the system of management of relations in the market of hotel services on the basis of the client-oriented approach to managing marketing interaction. On the basis of systematisation of scientific works of scientists on marketing of services and relations between producers and consumers the article offers a model of interaction of a hotel with consumers of hotel services, builds up a context diagram of the process of interaction, provides a decomposition diagram of the process of formation of interaction of the hotel with the consumers. The article offers to conduct execution of the marketing interaction with consumers with the help of a model of strategic map of the hotel, which allows a study of internal business processes of modelling marketing interaction of a company with consumers. The prospect of further studies in this direction is determination of the system of key indicators on identification of effectiveness of marketing interaction with consumers at the stage of maintaining marketing relations of Crimean hotels in dynamics.

**Key words:** management, marketing interaction, hotel, client-oriented approach.

**Рис.:** 4. **Bibl.:** 8.

**Pavlenko Iryna G.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department management business, Taurida National V. I. Vernadsky University (pr. Vernadskogo, 4, Simferopol, 95007, Ukraine)  
**E-mail:** 11irin@rambler.ru