

4. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
5. *Зозулёв А. В.* Поведение потребителей: Учеб. пособ. — К.: Знання, 2004. — 364 с.
6. *Лендсколд Дж.* Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний: Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с.
7. *Ли Г.* Удовлетворенность потребителей и лояльность // www.bma.ru.
8. *Мороз Л. А., Лебідь Т. В.* Вартісні аспекти брендингу: проблеми і підходи // Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика», № 552, — Львів, 2006, — С. 95—101.
9. *Плис Р.* Лояльность, в основе которой неценовые факторы — наивысшая ценность // www.publicity.kiev.ua.
10. *Райхельд Ф., Тил Т.* Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и неприходящей ценности. — М.: Вильямс, 2005. — 384 с.
11. *Темпорал П., Трот М.* Роман с покупателем: Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 224 с.
12. *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych.* Praca zbiorowa pod kierunkiem Anny Czubały, Romana Niestroja. — Krakow: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2004. — 200 s.
13. *M. Szymura-Тyc.* Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta I przedsiębiorstwa. — Katowice: Wydawnictwo Akademii ekonomicznej im. Karola Adameckiego, 2006. — 294 s.
14. www.uup.com.ua.
15. www.bestzvii.com.ua.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2007

УДК 658.8.:378.14

В. Лівшиц, здобувач КНЕУ

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ КОМЕРЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

Розглянуті стратегічні і політичні проблеми діяльності на ринку комерційної нерухомості.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: операційний менеджмент, сервіс, клієнт.

Сутність операційного менеджменту

Операційний менеджмент (далі — ОМ) — дисципліна, яка вивчає управління процесами, людськими та іншими ресурсами з метою забезпечення пропонованих послуг необхідним рівнем

якості, мінімізації витрат. ОМ відіграє ключову роль в успішному впровадженні корпоративної стратегії.

Існують три основні завдання операційного менеджера:

— розробляти довгострокову операційну стратегію організації, основними пунктами якої є: оптимальний комплекс процесів, ефективні системи контролю, вимоги до людських ресурсів стосовно обсягу знань і професійних навичок;

— постійно вдосконалювати процеси, а також мотивацію персоналу з метою підвищення ефективності операційної діяльності і, як результат, підвищування якості обслуговування та зростання продуктивності;

— управляти щоденним операційним процесом таким чином, щоб ефективно виконувати необхідні тактичні завдання, задовольняючи вимоги якісного обслуговування, а також ефективного використання ресурсів.

Важливо розуміти, що перелічені завдання повинні виконуватися в комплексі. Ми вважаємо, що неефективно концентруватися на мінімізації витрат і/або поліпшенні якості, якщо операційний процес не задовольняє довгострокові цілі організації. Операційним менеджерам необхідно приділяти особливу увагу як стратегічним аспектам, так і деталям процесу, а також ефективному управлінню ресурсами для постійного успішного функціонування організації.

Значимим фактором успішності операційного менеджменту є його простота. Ми маємо на увазі необхідність постійно контролювати рівень складності процесу обслуговування клієнтів. Однак небезпечність простоти полягає в тому, що такий підхід може призвести до фокусування на короткострокових операційних завданнях.

Нижче перелічено основні причини того, чому багато операційних менеджерів не використовуює стратегічний підхід у своїй діяльності:

— організаційний тиск, викликаний необхідністю виконання короткострокових операційних завдань і, як наслідок, нестача часу для довгострокового операційного планування;

— значна різниця між короткостроковими рішеннями і довгостроковим процесом стратегічного розвитку;

— недостатньо ефективна взаємодія між операційними підрозділами.

Наслідком вищесказаного є нехтування розробкою стратегічних аспектів операційного менеджменту. Він передбачає планування майбутнього, ефективне управління повсякденним проце-

сом, а також синхронізацію основних аспектів різних дисциплін менеджменту для формування найбільш ефективної стратегії, а також процесу її впровадження.

Під час розробки стратегії операційного процесу необхідно приділяти особливу увагу тактичному впровадженню першої. Не зважаючи на логічний взаємозв'язок між стратегічними цілями і тактичними завданнями, поставленими для їх досягнення, за умов реального ринку слід мати на увазі важливу складову — конкуренцію, що є додатковим бар'єром для раніше запланованих дій.

Таким чином, головна проблема у дисбалансі між процесом стратегічного розвитку, планування і виконанням короткострокових завдань, що, у свою чергу, стає причиною управлінських помилок операційного менеджера. Ця проблематика актуальна для багатьох авторів-дослідників у галузі операційного менеджменту, стратегічного управління. Існує велика кількість «рецептів» — методик того, як уникнути дисбалансу уваги і часу в управлінському процесі.

Отже, з урахуванням вищевикладеної проблематики, цілі статті можна визначити таким чином:

- оцінити ступінь актуальності проблеми часового дисбалансу між розвитком стратегії і прийняттям тактичних рішень у роботі операційного менеджера;

- проаналізувати теоретичні і практичні розробки з даної проблематики;

- розробити комплекс основних положень-рекомендацій для операційних менеджерів щодо дотримання коректного балансу між розробкою стратегії і впровадженням тактики.

Роберт Джонстон (Warwick Business School), Грахам Кларк (Cranfield University) вважають, що рішення у сфері посиленого контролю взаємозв'язку між розробкою стратегії та операційними рішеннями, які приймаються у повсякденному житті. Автори розцінюють дану проблему як комплексний наслідок недостатньої професійної підготовки менеджерів, а також недосконалості їхньої психологічної підготовки, вважаючи, що тиск необхідності виконання повсякденних завдань впливає на психологію менеджера [1]. Під впливом на психологію розуміють психологічну і фізичну напруженість, що не дає змоги менеджеру мислити довгостроковими категоріями, враховуючи ринкову кон'юнктуру, яка змінюється. Д. А. Колліер у своїй роботі про важливість управління сервісом стверджує, що відсутність операційної стратегії в компанії неминуче призводить до втрати

конкурентної переваги, оскільки остання істотно залежить від досвіду клієнта, а цей досвід є частиною сервісу [2]. Продовжуючи тему досвіду клієнта, набутого у процесі обслуговування, Р. Джонсон торкається питання необхідності оцінки ефективності вказаного процесу і пропонує методіку для застосування. Цей метод отримав назву «Аналіз транзакцій процесу сервісу» [3]. Автор пропонує досліджувати процес за операціями, не хетуючи деталями, що впливають на психологічний стан клієнта. Розуміння взаємозв'язку між клієнтом і організацією, яка забезпечує сервіс, розглядається у праці Р. Ларссона і Д. Боуена. Автори досліджують розвиток сервіс-процесів в організаціях, які перебувають на стадії входження на ринок послуг і надають комплекс рекомендацій щодо управління процесами й організації персоналу. Важливим питанням є проблема «зміни» при необхідності розробки нової операційної стратегії компанії. Рішення і можливі шляхи реалізації розглядає Г. І. Шостак у статті «Позиціонування сервісу за допомогою організаційних змін» [4].

Вважаємо, що означений вище дисбаланс між операційним процесом і процесом стратегічного розвитку в часовому аспекті й аспекті розуміння є причиною втрати конкурентоспроможності підприємства, особливо якщо під операційним процесом розуміти процес організації обслуговування клієнтів. Тому, говорячи про операційний менеджмент, ми зосереджуємо увагу на одному з головних його видів, а саме на процесі обслуговування клієнтів. Проводячи інтерв'ю з менеджерами організацій, які безпосередньо залучені до процесу обслуговування клієнтів у різних галузях, стає очевидним, що у цій сфері є великий потенціал для поліпшення і розвитку на українському ринку. Це надання телекомунікаційних послуг мобільними операторами для ринку приватних користувачів; продаж квитків і обслуговування авіаперельотів для приватних і корпоративних користувачів; надання послуг у галузі планування офісів; брокерські та консалтингові послуги на ринку комерційної нерухомості, обслуговування корпоративних клієнтів рекламними агенціями «повного циклу»; розробка PR-концепцій, стратегій для державних діячів та організацій. Усе це приклади, де процес обслуговування клієнтів відіграє ключову роль і є однією з головних конкурентних переваг.

Сервіс є головною складовою операційного менеджменту. Слово «сервіс» асоціюється із безліччю значень. Це і надання послуг страхування, і обслуговування кредитних карток. Виробничі

компанії використовують поняття «обслуговування клієнтів». Цей термін вживають для визначення дистрибуційних і логістичних функцій — видів діяльності, спрямованих на своєчасне отримання клієнтами необхідних товарів. Поширене (і не завжди коректне) припущення полягає у тому, що сервіс стосується виключно процесу обслуговування клієнтів. У цьому розумінні сервіс означає набагато більше, ніж післяпродажне обслуговування клієнтів або робота зі скаргами. Немає сумнівів, що ця діяльність теж займає центральне і важливе місце у політиці організації або є конкурентною перевагою. Проте визначення сервісу, подане нами, не стосується виключно цього аспекту. Більше того, сервісні організації мають бути орієнтовані на створення додаткової цінності для клієнта — як щодо досвіду його обслуговування (тобто враження клієнта від рівня обслуговування), так і щодо кінцевого результату (продукту чи послуги, які клієнт придбав для користування).

Говорячи про визначення слова «сервіс», доводиться постійно стикатися з тим, що воно може набувати абсолютно різних значень у різних контекстах. Хейвуд-Фармері Ноллет сформулював проблему таким чином: «Не зважаючи на понад 25 років вивчення, школи галузі управління сервісом не дійшли до єдиного розуміння того, що є сервіс. Замість того, щоб схилитися до єдиного визначення, вони все менше впевнені в однозначності трактовки, <...> а проблема полягає в тому, що колеги намагаються у декількох словах описати 75 % економіки розвинених країн» [5]. Щоб краще з'ясувати сутність сервісу, ми рекомендуємо розглядати його з урахуванням думки клієнтів (досвіду обслуговування і результату) і того, як надано сервіс (організацію сервісу).

Думка клієнтів

Сервісний продукт. Основним продуктом (за що платять чи що використовують клієнти) є сервісний продукт організації-постачальника послуг (те, що стосується сервісного комплексу), наприклад: страхування автомобіля, консультаційна підтримка, обслуговування комп'ютерів, соціальне піклування про здоров'я.

У кожному з наведених вище сервісних продуктів є дві важливі складові: результати сервісу і досвід клієнта у процесі обслуговування. Хоча ми говоримо про ці складові окремо, необхідно відзначити, що їх перетин дуже вірогідний. Рівень оцінки клієнтом однієї складової впливає на сприйняття інших складових комплексу сервісу. Досвід клієнта, який перевищує його очі-

кування, може впливати на більш високу оцінку сервісного продукту, ніж того очікує організація, яка надає сервіс. Ми використовуємо термін «результат обслуговування» (надання сервісу), щоб охарактеризувати кінцевий результат для клієнта. Прикладами «результатів обслуговування» можуть бути: автомобіль, який пройшов технічний ремонт і показники якого задовольняють усі необхідні стандартні значення; пацієнт із відновленим зором після операції; клієнт, який має можливість здійснювати телефонні переговори на ходу після придбання мобільного телефону. «Досвід клієнта» (безпосередні враження клієнта після того, як організація взаємодіє з ним у процесі обслуговування) включає такі аспекти: як персонал взаємодіє з клієнтом; якість приміщення, в якому перебуває клієнт у процесі обслуговування; додаткові аспекти, що впливають на прийняття рішення про купівлю. Важливим моментом є також те, що первинний досвід, або початкові знання клієнта про організацію розпочинаються до моменту початку обслуговування, оскільки служби маркетингу впливають на клієнтів уже на початковому етапі, формуючи основні принципи сприйняття потенційних споживачів. Основні аспекти досвіду клієнта:

- рівень індивідуальності процесу (наскільки індивідуально компанія-постачальник ставиться до кожного клієнта; зазвичай це залежить також від бізнес-моделі організації);

- «чуйність організації» й особливо служб, задіяних у процесі обслуговування клієнтів;

- «гнучкість» і чемність персоналу, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами;

- доступність персоналу чи інформаційних систем для клієнта у процесі обслуговування;

- рівень цінності клієнта для організації (якою мірою клієнт відчуває свою потрібність для організації);

- професіоналізм персоналу, який бере участь у процесі обслуговування.

На наш погляд, сервіс можна визначити як синтез кінцевого результату (отримання послуги чи продукту) та досвіду клієнта, якого він набуває у процесі обслуговування організацією-постачальником. Таким чином, клієнти визначають якість сервісу шляхом оцінки як результату, так і досвіду, набутого у процесі обслуговування. Основна роль менеджерів, які займаються управлінням та організацією надання сервісу, у тому, щоб ефективно управляти обома складовими на довгостроковій основі, створюючи, отже, сильну конкурентну перевагу на рин-

ку. Той факт, що менеджери, котрі відповідають за управління сервісом, надають як речові (результат обслуговування, продукт), так і неречові блага (сприйняття клієнта організацією), істотно ускладнює контроль якості процесу. Вплив так званих побічних аспектів також ускладнює роботу менеджера, оскільки перебуває поза зоною його контролю. Наприклад, клієнти супермаркета не просто йдуть додому з покупками; вони ще й отримали задоволення від процесу обслуговування (від роботи консультантів), зовнішнього і внутрішнього дизайну місця, де вони побували, музичного оформлення, а також певні уявлення про інших клієнтів даного магазину (саме це ми називаємо «побічними факторами»). Увесь цей комплекс сприйняття впливає на ступінь оцінки клієнтом наданого організацією сервісу.

Операційний ракурс. Управління сервісом — це синтез ресурсів і процесів, які створюють і забезпечують обслуговування клієнтів. Операційні менеджери управляють різноманітними процесами, пов'язаними як із безпосередньою взаємодією з клієнтами, так і інфраструктурною діяльністю. Процес надання сервісу в даному випадку складається з «фронт-офіса» й «офісу підтримки». Фронт-офіс — інтерфейс між організацією та кінцевим користувачем, містить частину процесу безпосереднього обслуговування клієнта, а також безпосереднього набуття клієнтом досвіду. Офіс підтримки пов'язаний з процесами, які здійснюються віддалено від зони безпосереднього обслуговування клієнтів. Низка організацій зосереджена на функціях фронт-офісу. Це говорить про те, що значна частина сервісного продукту формується в період присутності (тобто безпосереднього обслуговування) клієнта. Навпаки, виробничі організації фокусуються на офісі підтримки (у даному разі це виробництво), маючи практично мінімальний інтерфейс із клієнтом при розподілі товарів. Для детальнішого вивчення проблеми стратегії сервісу організації, а також детальнішого аналізу рішень, які приймають операційні менеджери, ми пропонуємо розглянути практичний приклад організації сервісного обслуговування сегмента українського ринку, що найшвидше розвивається — комерційна нерухомість (на прикладі офісного сегмента).

Коротка довідка про ринок офісної нерухомості Києва

В останні роки ринок офісної нерухомості столиці характеризується зростанням ємності та якісними змінами. Обидві сторони, пропозиція та попит, які беруть участь у ринковій взаємодії, трансформуються.

З'являються зміни в структурі нової пропозиції — росте доля проектів високого класу і нового будівництва. Хоча в умовах відсутності ділянок для первинного будівництва реконструкція залишається актуальною.

Зі сторони попиту, що підвищує якісні і кількісні потреби потенційних орендарів до офісних приміщень пояснюються, в першу чергу, швидким ростом сфери послуг. Тоді як проекти в більшості випадків відповідають новим вимогам. Спостерігається невідповідність структури поточної пропозиції поточним запитам. В результаті чого, офісні приміщення різного класу характеризуються різноманітними рівнями вакантності; така неоднорідність призводить до різних рівнів зростаючого тиску на орендні ставки.

У кінці 2005 року загальна орендна площа професійних офісних приміщень у Києві дорівнювала 436 000 кв. м, а в 2006 році нова пропозиція на ринку склала близько 120 000 кв. м. Незважаючи на це, ринок все-одно зберігає потенціал для швидкого зростання. У регіональному контексті київський ринок офісної нерухомості почав переживати суттєві зміни у пропозиції лише на початку 2000-их. За своєю ємністю співставим з ринками Варшави, Праги чи Будапешта 7—8-літньої давності.

Історичні ринкові дані показують, що значне число будівельних проектів не виходить на ринок у запланований період, в основному через причини технічного та фінансового характерів. Тим не менше, якщо плани девелоперів будуть реалізовані, то площі складатимуть 190 000 і 100 000 кв. м. у 2006 і 2007 роках, відповідно. Це дозволить київському офісному ринку стати в один ряд з динамічними ринками столиць Центральної Європи за абсолютною величиною річного приросту площі.

На сьогодні на ринку офісної нерухомості ми можемо виділити трьох основних учасників:

- 1) девелоперська компанія (господар Бізнес-Центру);
- 2) орендар (юридична особа, яка орендує площі);
- 3) консалтингове агентство, яке надає посередницькі консалтингові послуги орендодавцю чи орендареві.

Сутність консалтингових послуг професійної агенції в царині комерційної нерухомості (в даному випадку — офісної) змінюється з розвитком українського ринку. Враховуючи ринкову ситуацію, в якій позиція орендодавця сильніша за позицію орендаря через нестачу вакантних приміщень (рівень вакантності — 1,2%), консалтингові агенції мають тенденцію представляти інтереси орендодавця у процесі переговорів і підписання

договорів. Звичайно, така позиція агенції має свої сильні переваги в умовах, коли орендодателі диктують стратегію поведінки на ринку. Хоча, нам би хотілося проаналізувати взаємодію принципів стратегічного розвитку агенції комерційної нерухомості та операційної діяльності відносно представлення сторони орендодавця.

Функції традиційного брокера по нерухомості заключались в тому, що він зводив покупця і продавця чи орендаря та орендодавця. Хоча в концепції позиції представлення інтересів орендаря ця функція являється тільки частиною комплексу інформаційно-комерційних відносин, спрямованих на захист інтересів однієї сторони — ОРЕНДАТОРА.

Вид брокерських послуг «представлення інтересів орендаря» відносно новий напрям, але він постійно зростає. До середини 70-х New York і Chicago були хорошими прикладами для інших міст, де професійні брокери-консультанти спеціалізувалися у представленні інтересів орендарів.

У середині 70-х все більше і більше офісних брокерів уже розуміли, що коли «девелоперські» структури мають можливість як слідкувати за тенденціями ринку, змінами пропозицій на ньому, так і активно брати участь у переговорному процесі, то орендарі абсолютно не встигають відстежувати всі тенденції. Так утворилася ринкова ніша для представлення інтересів орендаря.

Представлення брокером інтересів орендаря дозволило йому бути на одному рівні з орендодавцем у процесі переговорів.

Необхідність у професійному представленні інтересів орендарів стала очевиднішою в період економічного зростання, який характеризується змінами в компаніях — об'єднаннями, привласненнями, реструктуризацією.

Цінність функції «представлення інтересів орендаря» заключається у так вигодах для клієнтів:

- знання продукту та процесу;
- високий рівень професіоналізму, який оцінюється власниками нерухомості; можливість мінімізувати складність перехідного періоду;
- широкий спектр знань офісного ринку нерухомості, що підвищує рівень і переговорну силу у процесі спілкування з орендодавцями;
- досвід подібних здійснених угод, який дає впевненість клієнту у тому, що його агент має добрий досвід у вирішенні будь-яких питань, що можуть виникнути;

— наявність добре збалансованої чіткої цілі, що означає — брокер не матиме конфлікту з інтересами ніорендатора, ні орендодавця.

Брокер може «представляти інтереси орендаря» як аутсорсінговий консультант корпоративного відділу. В основному брокери працюють з виконавчими директорами, відділами нерухомості, фінансовими директорами, відділами людських ресурсів, менеджерами підрозділів, юридичними відділами, щоб розвивати та вибирати рішення відносно задоволення потреб клієнтів. Представлення інтересів орендатора — удосконалена дисципліна, яка потребує досвіду у бізнесі.

Компанії, які надають брокерські послуги, позиціонують себе на ринку, виходячи із комплексу послуг, які вони надають. Невеликі компанії спеціалізуються виключно на представленні інтересів орендодавця, в той час як великі мережеві компанії розглядають це тільки як один з напрямів діяльності.

З одного боку, ті, хто пропонує брокерські послуги, представляючи при цьому інтереси виключно орендаторів, вірять, що це більш чіткий шлях генерування бізнесу, без наявності потенційного конфлікту інтересів, які можуть виникнути.

З іншого боку, брокери, представляючи інтереси орендаторів, працюючих в компаніях, які займаються також представленням інтересів орендаторів і орендодавців, вважають, що вони володіють більшою інформацією саме через те, що вони виконують два вида послуг.

Незалежно від бізнес-структури чи асортименту послуг професійні консалтингові агенції комерційної нерухомості повинні чітко визначитися з формою компенсаційного пакета за надані послуги.

Існують такі можливі варіанти, у випадку представлення інтересів орендатора.

Комісія, яку оплачує орендатор, заснована з розрахунку вартості за один квадратний метр або від річної орендної ставки, що здається в оренду. В даному разі розглядається також можливість отримання агенцією додаткової винагороди як % від різниці між початковою та заключною ставкою після проведення переговорів.

Оплата за надання консалтингових послуг, базованих на погодинній ставці. Дана оплата не залежить від того, чи була здійснена транзакція, а чи ні.

Потенційний клієнт-орендатор здатний проаналізувати кілька консалтингових компаній-брокерів, які представляють інте-

реси орендаратора. Перед тим, як прийняти заключне рішення, потрібно вибрати конкретну агенцію, яка буде представляти його інтереси.

Найбільш важливі фактори в даному випадку такі:

- досвід та знання спеціалістів агенції відносно ринку офісної нерухомості;
- здійснення угод для орендараторів конкретної індустрії;
- можливості агенції щодо фінансового аналізу;
- бізнес-філософія і розуміння потреб клієнтів, їхніх цілей та корпоративної культури;
- якість операційної взаємодії з представниками клієнта, які показують спеціалісти агенції.

Пункт 5 являється однією з важливих конкурентних переваг, позаяк саме якість взаємодії з представниками клієнта часто являється критичним аспектом укладеного договору. У даний час клієнти-орендарі часто показують побажання відносно підвищення якості взаємодії з боку агентств. Останні характеризуються:

- недостатньою варіативністю пропозицій агентств (недостатньо варіантів приміщень для аналізу);
- погано організовані перегляди приміщень, відсутність необхідної інформації відносно приміщень у процесі перегляду;
- пасивна роль агенції у процесі здійснення переговорів з господарем приміщень. Клієнт-орендар не відчуває експертної підтримки у переговорах з орендодавцем, а саме це являється сутністю послуги.

Дані питання стають актуальними у процесі пошуку, аналізу варіантів приміщень, а також здійснення переговорного процесу з орендодавцем. Одним з основних завдань менеджерів, які очолюють департаменти офісної нерухомості консалтингових компаній, є контроль якості взаємодії з клієнтом у процесі пошуку приміщень, а також здійснення самої угоди. Операційна складова — якість послуги (взаємодія) клієнтів-орендарів, що є підставою стратегічної довгострокової конкурентної переваги компанії на ринку і як висновок — формування її іміджу як надійного, якісного оператора консалтингових послуг в умовах зростання ринку комерційної нерухомості.

Основні висновки:

Проблеми конфлікту стратегії і тактики в роботі операційного менеджера є актуальними не лише для українського ринку нерухомості. Питання це критично важливе, оскільки наш ринок послуг перебуває у стані формування.

У статті подано деякі варіанти розв'язання даної проблеми. Ринок послуг складає 75 % усієї світової економіки, тому уніфікованих рецептів бути не може.

Однією з головних причин, які стимулюють розвиток даного конфлікту, є недостатня підготовка і низький освітній рівень операційних менеджерів.

Менеджер, який управляє ефективно, повинен поєднувати знання з досвідом. Саме тому в період формування ринку послуг процес підготовки та освітні програми для операційних менеджерів стають важливою складовою перспективного розвитку.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2006

УДК 658.8.:378.14

Н. О. Матвійчук-Соскіна,
аспірантка Національної академії управління,
керівник відділу маркетингу
Інституту трансформації суспільства

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В ІНТЕРНЕТ-ПРОСТОРИ УКРАЇНИ

Визначено сутність маркетингових комунікацій в інтернеті, їх специфіка та розкриті перспективи розвитку українського інтернет-середовища.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інформаційні технології, інтернет, реклама.

У світовій економіці дедалі більшими темпами відбуваються взаємопов'язані процеси глобалізації та інформатизації. На сьогоднішній день інформаційні технології стали невід'ємним інструментом здійснення ефективної підприємницької діяльності та маркетингу. Одним із ключових середовищ формування та розвитку таких технологій є Інтернет. Теперішній етап розвитку продуктивних сил передбачає значний рівень інформаційного проникнення та посилення маркетингових комунікацій. В Україні, як і в інших країнах, що розвиваються, відбувається активне формування Інтернет-простору і маркетингових комунікацій, які застосовуються в цьому динамічному інтерактивному середовищі. Здійснення маркетингових комунікацій через Інтернет дає можливість розширеного впливу на споживача. У зв'язку з цим