

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

ПОБЕРЕЖНА МАРІЯ ПЕТРІВНА

УДК 005.21:664.6

**КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Національному університеті харчових технологій
Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Федулова Ірина Валентинівна,
Національний університет харчових технологій
Міністерства освіти і науки України, професор
кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Красноручський Олексій Олександрович,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка
Міністерства аграрної політики та продовольства
України, професор кафедри організації
виробництва, бізнесу та менеджменту

кандидат економічних наук, професор
Осовська Галина Володимирівна,
Житомирський національний агроекологічний
університет Міністерства аграрної політики та
продовольства України, завідувач кафедри
менеджменту організацій

Захист дисертації відбудеться «23» грудня 2014 р. о 10.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.058.01 у Національному університеті харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, вул. Володимирська, 68, ауд. А-311.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету харчових технологій Міністерства освіти і науки України за адресою: 01601, м. Київ, Володимирська, 68.

Автореферат розісланий «21» листопада 2014 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, доцент

О.М. Петухова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах господарювання особливої важливості набувають комунікаційні стратегії, як передумова його ефективного функціонування. Донесення правильно сформульованих комунікативних повідомлень суб'єкта до цільових груп формує сприятливу основу для діяльності у системі економічних відносин, допомагає заручитися підтримкою громадськості для захисту інтересів та репутації суб'єкта економічної діяльності. Комунікації суб'єкта економічної діяльності відіграють важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. За таких умов ключовим елементом ефективного функціонування підприємств є формування відповідної комунікаційної стратегії.

Вагомий внесок у розвиток теорії розроблення та впровадження комунікаційних стратегій зроблено в наукових доробках О'Хаир, Г. Кніппен, Ю.О. Мартинової, Н.Ю. Попової, В.І. Хабарова.

Питання стратегічного розвитку та оцінки якості і результативності комунікаційної діяльності підприємства досліджували у своїх роботах закордонні та вітчизняні вчені, зокрема: А.О. Босак, Н.І. Дрокіна, Н.В. Івашова, С.М. Ілляшенко, О.О. Красноруцький, А.В. Литвинчук, Р. Мансуров, Г.В. Осовська, О.Ю. Потапенко, Т.О. Примак, І.В. Сіменко, К.С. Суровцева, О.С. Телетов, О.А. Шлапак, О.О. Шубін та ін.

Узагальнення поглядів вітчизняних та закордонних науковців, показало, що дотепер немає єдиного підходу щодо оцінки комунікаційної діяльності підприємства, формування і використання комунікаційної стратегії при прогнозуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств. Вищенаведене обумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання і структуру дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з тематикою науково-дослідних робіт Національного університету харчових технологій «Удосконалення системи менеджменту на підприємствах харчової промисловості» (номер державної реєстрації 0108U010781), де автором запропоновано методичні підходи щодо обґрунтування напрямів комунікаційних стратегій забезпечення стратегічного розвитку підприємства; «Управління підприємствами в умовах забезпечення продовольчої безпеки» (номер державної реєстрації 0112U004638), де особисто автором здійснено аналіз комунікацій, які використовуються на підприємствах хлібопекарської галузі, та запропоновано використання комунікаційних стратегій для різних стадій комунікаційного розвитку підприємств.

Мета і завдання дослідження. Основною метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних підходів щодо забезпечення стратегічного розвитку на основі використання комунікаційної стратегії підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено наступні завдання:

- досліджено та розвинуто економічний зміст категорій «комунікаційна стратегія», «комунікаційна активність», «комунікаційний потенціал», «комунікаційний розвиток», «стратегічний розвиток»;

- обґрунтовано складові оцінки результативності комунікаційної діяльності;

- доповнено класифікацію каналів комунікацій з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інформатизації суспільства;

- запропоновано методичні підходи до оцінки комунікаційного потенціалу з урахування характеру і ступеня впливу можливостей і загроз ринку та сильних та слабких сторін підприємства з метою забезпечення його стратегічного розвитку;

- запропоновано формалізовані напрями комунікаційного розвитку підприємств для кожного типу комунікаційної стратегії з урахуванням життєвого циклу стратегічного розвитку підприємства;

- запропоновано використання показника комунікаційної активності підприємств, з врахуванням рівня використання каналів комунікацій та рівня результативності комунікаційної діяльності, для обґрунтування напрямів стратегічного розвитку;

- запропоновано використання комунікаційного профілю на досліджуваних підприємствах хлібопекарської галузі для виявлення можливостей комунікаційного розвитку, як складової стратегічного розвитку підприємства;

- запропоновано методичний підхід до обґрунтування і вибору комунікаційної стратегії на основі рівня використання каналів комунікацій та рівня результативності комунікаційної діяльності підприємств.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення стратегічного розвитку хлібопекарських підприємств на основі комунікаційної стратегії.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо вибору комунікаційної стратегії при обґрунтуванні напрямів стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі.

Методи дослідження. Проведене дослідження базується на системному підході до вивчення досліджуваних об'єктів і явищ, в процесі якого застосовувались загальнонаукові методи: *аналітичних та логічних узагальнень* (при дослідженні сучасного стану діяльності хлібопекарських підприємств), *статистичний та графічний* (для обробки та узагальнення статистичної інформації), *групування* (для розрахунку рівня результативності комунікаційної діяльності), *експертного оцінювання* (для розрахунку рівня використання каналів комунікації), *математично-статистичний* (для розрахунку коефіцієнту упевненості), *матричний метод* (для розробки матриці вибору комунікаційної стратегії та визначення стратегічного розвитку підприємств), *абстрактно-логічний* (для формування висновків). Для обробки інформації, побудови рисунків та таблиць використано програмний пакет Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі та нормативні акти, матеріали Державної служби статистики України, галузевого об'єднання Укрхлібпром, досліджуваних підприємств, наукові публікації, монографії, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичних рекомендаціях, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання – обґрунтування напрямів стратегічного розвитку

підприємств хлібопекарської промисловості засобами комунікаційної діяльності. Результати дослідження, що містять наукову новизну і виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано авторський методичний підхід до побудови та вибору комунікаційної стратегії та ідентифікації стадії життєвого циклу стратегічного розвитку підприємства з використанням двовимірної матриці «рівень використання каналів комунікації / рівень результативності комунікаційної діяльності», що дозволяє обрати комунікаційну стратегію для забезпечення стратегічного розвитку підприємства;

удосконалено та уточнено:

- методичні підходи до оцінки рівня комунікаційної активності підприємства, що, на відміну від існуючих, враховують показники рівня використання каналів комунікації та рівня результативності комунікаційної діяльності підприємства, що покладено в основу обґрунтування напрямів комунікаційного зокрема і стратегічного загалом розвитку підприємства;

- підхід до розроблення комунікаційного профілю підприємства на основі запропонованих оцінок комунікаційної активності, комунікаційного потенціалу та комунікаційного розвитку, за допомогою якого можна порівнювати рівень результативності діяльності підприємств і розробляти програму їх комунікаційного розвитку, як складову стратегічного розвитку досліджуваних підприємств;

набуло подальшого розвитку:

- методичний підхід до оцінки комунікаційного потенціалу на основі визначення впливів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства щодо можливостей комунікаційного розвитку і його впливу на результати діяльності підприємства, який може використовуватись для обґрунтування та вибору комунікаційної стратегії та ідентифікації життєвого циклу стратегічного розвитку підприємства;

- підхід до оцінки результативності комунікаційної діяльності, в якому враховано результативну, ресурсну та управлінську складові, що на практиці управління дозволяє здійснити порівняльну оцінку комунікаційної діяльності підприємств;

- теоретичні засади комунікаційної діяльності у частині понятійно-категоріального апарату, що стосується понять «комунікаційна стратегія», «комунікаційна активність», «комунікаційний потенціал», «комунікаційний розвиток», «стратегічний розвиток»;

- напрями комунікаційного та стратегічного розвитку підприємства за визначеним типом комунікаційної стратегії та життєвим циклом стратегічного розвитку підприємства;

- класифікація каналів комунікацій через виокремлення відповідних класифікаційних ознак з метою ефективного управління комунікаційними каналами, а саме: за направленістю дії, за обраною стратегією підприємства, за способом передачі інформації, за ступенем використання, за розрахунком показника результативності, за достовірністю.

Практичне значення отриманих результатів. Запропонований автором підхід до обґрунтування та вибору комунікаційної стратегії підприємства, як складової стратегічного розвитку на основі двомірної матриці «рівень використання каналів комунікації / рівень результативності комунікаційної діяльності» відзначено як перспективний об'єднанням підприємств хлібопекарської промисловості «Укрхлібпром» (довідка №15 від 25.02.2014р.).

Окремі положення дисертаційної роботи прийнято до використання в практичній діяльності підприємств хлібопекарської промисловості, зокрема на ДП ПАТ «Київхліб» хлібокомбінат № 11 (довідка №1000-01/60 від 14.03.2014 р.).

Деякі теоретичні розробки використовуються у навчальному процесі НУХТ при викладанні дисциплін: «Менеджмент», «Комунікаційний менеджмент», «Інформаційні системи в менеджменті», «Стратегічне планування» (довідка від 04.03.2014 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи доповідались на Наукових конференціях молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Київ, 2007 р., 2008 р., 2009 р., 2011 р., 2013 р.); Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку» (Київ, 2008 р., 2009 р., 2011 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управління економічним потенціалом підприємства» (Харків, 2008р.); V Міжнародній інтернет-конференції «Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій» (Полтава, 2010 р.); XI міжнародно-науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність національної економіки» (Київ, 2011 р.); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління сучасним підприємством» (Київ, 2012р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих учених «Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2013 р.); IX Міжнародній науково-практичній конференції «Управління сучасним підприємством» (Київ, 2013р.); XXIV Міжнародному колоквиумі Інституту CEDIMES (Київ, 2013р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 3,93 д.а. (особисто автору належить 3,87 друк. арк.) серед них: 6 наукових статей у фахових виданнях, з яких 5 є одноосібними, 1 наукова стаття у закордонному виданні, 14 тез доповідей на науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту складає 175 сторінок. Дисертація містить 18 рисунків, 39 таблиць, 12 додатків, список використаних джерел зі 196 найменувань на 21 сторінці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, охарактеризовано наукову новизну, практичне значення та наведено апробацію отриманих результатів.

У першому розділі «**Теоретичні засади визначення і формування комунікаційної стратегії**» досліджено економічну сутність поняття «стратегія», проаналізовано класифікацію стратегій та каналів комунікацій. З урахуванням існуючих підходів до класифікації стратегій, в тому числі на різних організаційних рівнях, визначено місце комунікаційної стратегії серед інших стратегій підприємства та серед факторів, що впливають на стратегічний розвиток підприємства.

Запропоновано виділяти комунікаційну стратегію, як різновид функціональної в загальній системі стратегічного розвитку підприємства. Комунікаційна стратегія взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями підприємства та забезпечує взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища організації, чим визначається її місце у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Враховуючи важливість інформації для ефективного стратегічного розвитку підприємств, визначено роль комунікаційної стратегії у забезпеченні інформаційної підтримки загальноорганізаційної стратегії. Узагальнення методичних підходів щодо розроблення комунікаційної стратегії дозволило виділити етапи та запропонувати процедуру формування окремих типів комунікаційних стратегій для забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Узагальнення поглядів науковців дозволило сформулювати авторське визначення понять: «стратегічний розвиток», «комунікаційна стратегія», «комунікаційна активність», «комунікаційний потенціал», «комунікаційна діяльність», «комунікаційний розвиток». Комунікаційна стратегія – це комплекс дій, направлених на досягнення цілей розвитку підприємства шляхом організації обміну комплексної інформації між зовнішнім та внутрішнім середовищем, що проявляється у створенні позитивного іміджу у цільових аудиторій. Комунікаційна активність – це ступінь залежності результатів роботи підприємства (отриманого прибутку або обсягів реалізованої продукції) від комунікаційної діяльності. Комунікаційний потенціал – це сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які визначають направлення і можливості його комунікаційного розвитку. Комунікаційний розвиток – це сукупність відносин, що виникають в процесі цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства за рахунок ефективного використання комунікацій. Стратегічний розвиток – це здатність економічної системи переходити з одного стану в інший, покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії, врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час, з урахуванням наявних ресурсів та їх оптимального розподілу.

За результатами дослідження встановлено, що комунікаційна діяльність

може бути оцінена як в грошовому, так і у натуральному вираженні, а саме як:

- 1) кількість комунікаційних актів, здійснених за допомогою каналів комунікації в певний проміжок часу;
- 2) кількість грошей, витрачених на здійснення комунікаційних актів за певний проміжок часу.

Враховуючи, що використання будь-якої комунікаційної стратегії неможливе без використання каналів комунікації, в роботі проаналізовано види комунікаційних каналів, обгрунтовано доцільність їх використання при забезпеченні стратегічного розвитку підприємств. Аналіз існуючих точок зору дозволив узагальнити підходи до класифікації каналів комунікації за наступними класифікаційними ознаками: за направленістю дії, за обраною стратегією підприємства, за способом передачі інформації, за ступенем використання, за методикою розрахунка показників результативності, за достовірністю.

У другому розділі «Дослідження стану і методів аналізу комунікаційної діяльності підприємств хлібопекарської галузі» проведено аналіз діяльності підприємств хлібопекарської галузі України, систематизовано основні методики оцінки комунікаційної діяльності на підприємстві, проаналізовано канали комунікації та та структуру витрат на комунікаційну діяльність на досліджуваних підприємствах, визначено напрями комплексного аналізу комунікаційної діяльності.

За результатами 2012 року в Україні вироблено 1607,4 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів, що на 5,3% менш, ніж у попередньому. Динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні має стійку тенденцію до зниження (1,5 – 2% щорічно). Водночас різниця між раціональною нормою споживання (101 кг хліба на рік на 1 особу) та виробленою продукцією (37 кг хліба на рік на 1 особу) становить 64 кг. Це говорить про високу тінізацію ринку хлібу України.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємств хлібопекарської галузі виявлено низку існуючих проблем: кількість промислових підприємств зменшується; Аграрний фонд не повністю виконує функції по стабілізації цінової ситуації; виробництво хліба зменшується; на більшості підприємств використовується морально застаріле та фізично зношене устаткування; збитки хлібопекарських підприємств зростають; відсутні кошти на технічне переоснащення, впровадження енергозберігаючих технологій, розробку сучасних систем забезпечення якості і безпеки продукції; висока плінність кадрів; підприємства потребують підтримки з боку держави; по Києву та Київській області загострилась конкуренція у зв'язку із виходом на цей ринок нових підприємств-виробників. До недавнього часу географічна структура виробництва хліба та хлібобулочних виробів мала чітко виражений характер. Це спрощувало роботу керівництва, яке майже не відчувало конкуренції в даній сфері підприємницької діяльності. В Києві та Київській області основним виробником хліба та хлібобулочних виробів був ПАТ Київхліб, але протягом 2012 року у Київській області було введено в експлуатацію два потужних хлібопекарних підприємства, а саме: у квітні 2012 року завод в селі Нові-

Петрівці Вишгородського району Київської області потужністю 130 т/добу, а у жовтні 2012р. – в селі Крушинка Васильківського району введено в експлуатацію Київський обласний хлібопекарний комплекс (ТМ «Кулинич») потужністю 250 т/добу. Сьогодні майже всі промислові підприємства хлібопекарної галузі входять до складу холдингів або об'єднань (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виробники хліба в Україні

Холдинги та об'єднання	Регіони	Торгові марки
Холдинг «Золотий урожай» входить до групи Lauffer	Східні та південні області	1. ТМ «Булкін»
		2. ТМ «Добрий хліб»
ПАТ «Київхліб»	Київ, Київська область	1. ТМ «Київхліб»
		2. ТМ «БКК»
		3. ТМ «Марсель»
		4. ТМ «Червона калина»
		5. ТМ «Гаряча штучка» (гаряча випічка в місцях продажу)
ПАТ «Концерн Хлібпром»	Західні та центральні області України	1. ТМ «Хлібна хата»
		2. ТМ «Наминайко» (гарячавипічка в місцях продажу)
ТМ «Формула Смаку»	Кіровоградська, Черкаська, Миколаївська, Полтавська області	1. ТМ «Живий хліб»
ТМ «Кулинич» (концерн ПАТ "Хлібокомбінат "Кулиничевський")	Харківська, Київська, Полтавська області, а також Автономна Республіка Крим	1. ТМ «Кулинич»
ПрАТ «Укрзернопром»	Днепропетровська та Чернігівська області	-
ПрАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»»	Вся територія України	1. ТМ «Цар Хліб»
ГК «Хлебодар»	Запорізька область	-
ООО «СТИОМІ – Холдинг» (Агрохолдинг «Кернел»)	Хмельницька область	-

ПАТ «Київхліб» відчуває труднощі при конкуренції з новими виробниками в технічному і в інформаційному плані. При проведенні аналізу підприємств хлібопекарської галузі було виявлено, що підприємства ПАТ «Київхліб» не фігурують ні в рейтингу самих популярних запитів в Інтернеті ні в рейтингу «новин про компанію». Це говорить про те, що підприємства хлібопекарської галузі в цілому та ПАТ «Київхліб» зокрема недостатньо використовують такі канали комунікації як web-сайт, соціальні мережі та статі і реклама в Інтернет-просторі. При поєднанні роботи каналів комунікації та з елементами маркетинг-міксу підприємство отримує комунікаційний та економічний ефект. Надано пропозиції щодо більшої взаємодії елементів комплексу маркетингу та каналів комунікації.

Відсутність комунікаційної стратегії підвищує можливість втратити покупця та ринку збуту. Тому сьогодні дуже важливим є питання утримання існуючого ринку і пошук нового, що неможливе без використання сучасних інструментів комунікаційної діяльності. В цьому контексті особливо важливим

постає питання визначення якості та результативності комунікаційної діяльності підприємства. Для цього використовуються різні методи оцінки.

У науковій літературі за однією із ознак комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Оцінку комунікацій проводять за аналогічним розподілом: по внутрішніх комунікаціях аналізують ступінь та якість використання інформаційних систем, швидкість документообігу, якість передачі та сприйняття інформації всередині підприємства; основна задача зовнішніх комунікацій – зв'язок зі споживачами та іншими зацікавленими особами. При цьому по зовнішніх або маркетингових комунікаціях аналізується реклама, PR, різноманітні акції, web-сайти та розраховується їх ефективність. При проведенні аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій має здійснюватись оцінка як їх якісної, так і кількісної складової.

Для оцінки комунікацій застосовують 3 основні групи підходів:

1) якісні методики оцінки базуються на бальній оцінці експертів. Такі методики в своїх наукових працях запропонували Н.В. Івашова та О.С. Телетов, К.С. Суровцева, Р. Мансуров.

2) Кількісні методики оцінки своїх наукових працях запропонували О.А. Шлапак, С.М. Ілляшенко, А.О. Босак.

3) комбіновані методики оцінки визначення ефективності комунікацій за допомогою експертних оцінок і кількісних показників в своїх наукових працях запропонували О.О. Шубін та І.В. Сіменко, Н.І. Дрокіна, А.В. Литвинчук, Т.О. Примак, О.Ю. Потапенко

На основі проведеного в роботі порівняльного аналізу найбільш поширених методик оцінки комунікацій (табл. 2) зроблено висновок, що у розглянутих методиках враховано далеко не всі аспекти, які впливають на загальну оцінку стану комунікацій на підприємстві.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика запропонованих методик оцінки комунікацій на підприємстві

Науковці	Характеристики методик оцінки		Об'єкт оцінки	
	Якісна оцінка (експертна оцінка)	Кількісна оцінка	Зовнішні комунікації	Внутрішні комунікації
Телетов О.С., Івашова Н.В.	+		+	
Суровцева К.С.	+			+
Мансуров Р	+			+
Шлапак О. А.		+	+	+
Ілляшенко С.М.		+	+	
Босак А.О.		+		+
Шубін О.О., Сіменко І.В.	+	+		+
Дрокіна Н.І.	+	+		+
Примак Т.О.	+	+	+	
Литвинчук А.В	+	+	+	+
Потапенко О.Ю.	+	+	+	+

На наш погляд комунікації підприємства повинні оцінюватись комплексно: зовнішні та внутрішні разом з використанням експертних та кількісних методів оцінки. Для розв'язання цього завдання запропоновано при оцінці комунікацій підприємства розраховувати комунікаційну активність, комунікаційний потенціал та комунікаційний розвиток підприємства. Ці показники комплексно охарактеризують комунікаційну діяльність підприємства, яка виступає основою забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

У третьому розділі «**Напрями стратегічного управління комунікаціями на підприємствах хлібопекарської галузі**» запропоновано методичний підхід до оцінки комунікаційної діяльності підприємства, обґрунтовано доцільність використання матричного підходу при виборі комунікаційної стратегії в залежності від стадії комунікаційного і стратегічного розвитку підприємства, розроблено комунікаційні профілі досліджуваних підприємств, що в цілому виступає основою забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Запропонований методичний підхід обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємства на базі комунікаційних стратегій схематично наведено на рис. 1.

Запропонований підхід до оцінки комунікацій підприємства передбачає таку послідовність дій:

1. Оцінку внутрішнього комунікаційного середовища підприємства, яка визначає рівень використання каналів комунікації (РВКК).

2. Визначення рівня результативності комунікаційної діяльності (РРКД), за витратною, результативною та управлінською складовими. Для кожної з яких запропоновано систему показників, що її характеризують.

По витратній складовій запропоновано здійснювати оцінку витрат на інформаційну систему (ІС) на 1 грн чистого прибутку та витрат на рекламу на 1 грн чистого прибутку.

Результативну складову, на наш погляд, доцільно оцінювати за відношенням темпу зростання витрат на ІС до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та відношенням темпу зростання витрат на рекламу до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Управлінську складову доцільно оцінювати за питомою вагою витрат на ІС в адміністративних витратах та питомою вагою витрат на рекламу в витратах на збут.

Для приведення даних до одного виду використовується метод нормування показників.

3. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ, який передбачає розрахунок коефіцієнта впевненості, що покладено в основу визначення комунікаційного потенціалу підприємства (КП).

4. Визначення етапу життєвого циклу комунікацій на підґрунті матриці вибору комунікаційної стратегії (рис. 2) та комунікаційної активності підприємства (КА). Комунікаційна активність визначається як середнє арифметичне від РВКК та РРКД.

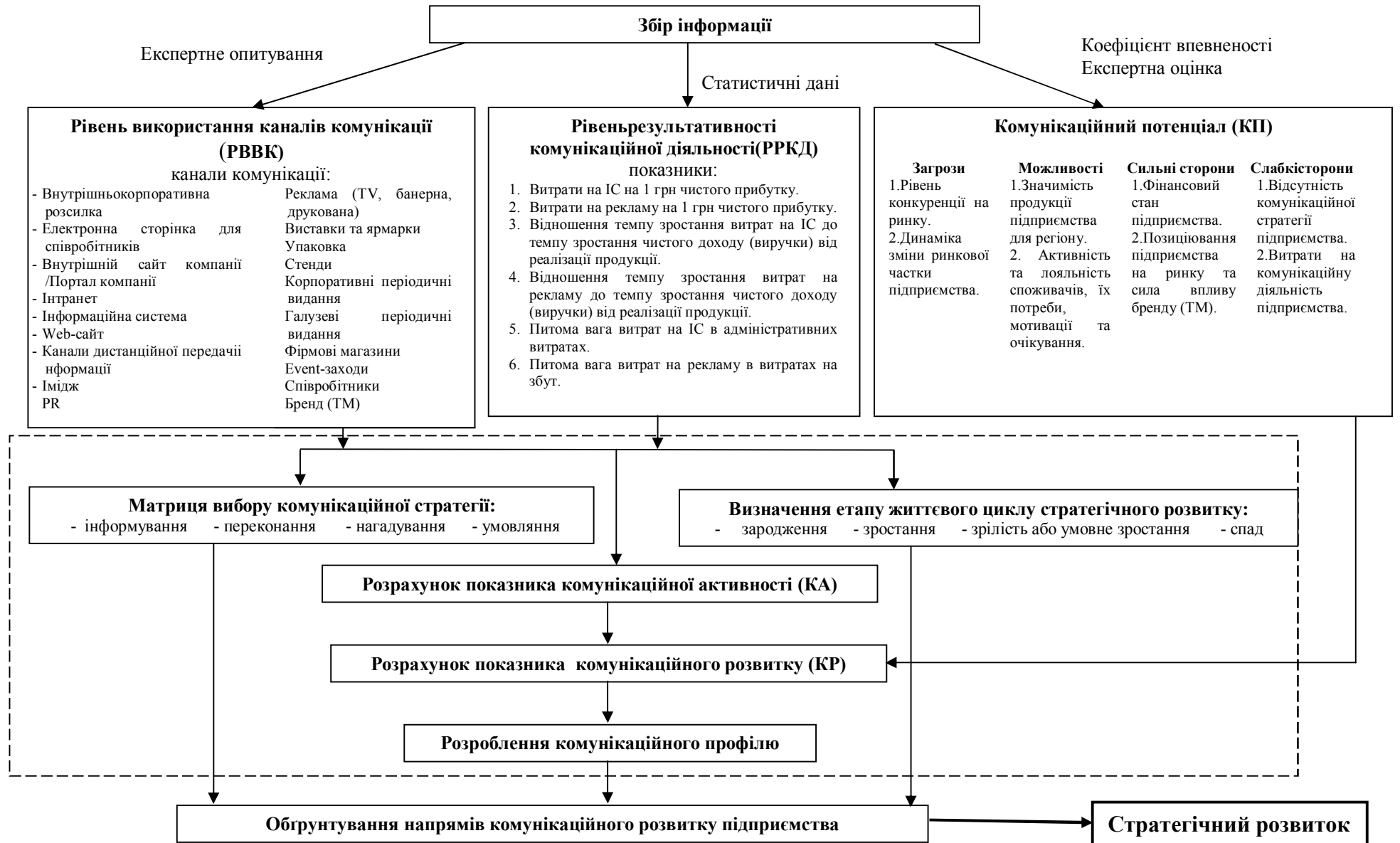


Рис. 1. Обґрунтування напрямів комунікаційного розвитку підприємства, як складової стратегічного розвитку

5. Визначення рівня комунікаційного розвитку підприємства на базі вже визначених комунікаційного потенціалу (КП) та комунікаційної активності (КА). Якщо $КА < КП$, то чинники зовнішнього середовища не перешкоджають комунікаційному розвитку підприємства, а підприємство має усі потенційні можливості розвитку. Якщо $КА > КП$, то можливості розвитку підприємства практично вичерпані на даному етапі розвитку його технологічної системи (табл. 4).

Таблиця 4

Обґрунтування можливості комунікаційного розвитку для забезпечення стратегічного розвитку досліджуваних підприємств

Показник	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 11	ДП ПАТ «Київхліб» Фастівський х/к	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 12	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 2	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 10
Комунікаційна активність підприємства	0,46	0,41	0,37	0,34	0,41
Комунікаційний потенціал підприємства	0,81	0,89	0,19	0,12	0,79
Можливості комунікаційного розвитку підприємства	КА < КП	КА < КП	КА > КП	КА > КП	КА < КП

Проведений аналіз комунікаційного розвитку підприємств засвідчив, що по ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 11, ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 10 та ДП ПАТ «Київхліб» Фастівський х/к комунікаційний потенціал перевищує комунікаційну активність, що є позитивним моментом і свідчить про те, що підприємства мають усі можливості для комунікаційного розвитку.

На ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 2 та ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 12 комунікаційна активність перевищує комунікаційний потенціал, що свідчить про вичерпані можливості розвитку підприємства на даному етапі функціонування.

6. Побудова профілю комунікаційної діяльності підприємства, що дозволяє визначити сильні та слабкі місця в комунікаційній діяльності підприємства.

7. Обґрунтування стратегічного розвитку підприємства на основі проаналізованих до цього показників та визначеної комунікаційної стратегії (табл. 5).

Застосування запропонованого методичного підходу обґрунтування напрямів комунікаційного розвитку дозволить керівництву підприємств скоординувати свої дії щодо розвитку комунікаційної діяльності з метою підвищення прибутку та покращення конкурентних позицій на ринку для забезпечення стратегічного розвитку підприємств.

Вибір комунікаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу стратегічного розвитку підприємства

Фази стратегічного розвитку підприємства	Комунікаційна стратегія	Комунікаційні цілі підприємства на даному етапі	Завдання та головна ідея інформаційного повідомлення	Канали комунікації	Досліджувані підприємства
Перша фаза - зародження	Інформування	На етапі виходу підприємства чи торгової марки на ринок керівництво намагається привернути увагу як можна більшого числа споживачів, тому виникають наступні комунікаційні цілі. По-перше, створення широкої обізнаності та пізнаваності підприємства/торгової марки. По-друге, створення зацікавленості продуктом та бажання його придбати покупцями-новаторами.	Завдання повідомлення - скласти позитивне враження на цільову аудиторію. Ставка робиться на просування торгової марки та її запам'ятовування. Головна ідея інформаційного повідомлення: «Нова компанія – нові сучасні технології виробництва – гарний продукт».	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво підприємства - Внутрішньокорпоративна розсилка - Інформаційна система - Співробітники - Web-сайт - PR - Галузеві періодичні видання - Фірмові магазини - Упаковка 	-
Друга фаза – зростання	Переконання	На цьому етапі покупці вже обізнані про підприємство/торгову марку та мають уявлення про продукт, який випускає підприємство, та його властивості. Тому комунікаційні цілі на цьому етапі наступні: остаточне формування та зміцнення переваги продукту серед кінцевих споживачів; стимулювання широкого кола споживачів, щодо купівлі товару.	Завдання повідомлення - забезпечення прихильності споживача до підприємства/торгової марки, забезпечення активного просування та продажу товару на ринку. Головна ідея інформаційного повідомлення: «Наша компанія краща, а наш продукт «справжній» та дуже корисний, він повинен бути в кожному домі».	<ul style="list-style-type: none"> - Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Реклама - PR - Галузеві періодичні видання - Event-заходи - Бренд/ТМ - Фірмові магазини - Упаковка - Виставки та ярмарки - Імідж 	<p>ДП ПАТ «Київхліб» Фастівський х/к</p> <p>ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 12</p> <p>ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 2</p>
Третя фаза – зрілість або умовне зростання	Нагадування	На цьому етапі відбувається підтримка існуючої та збільшення ринкової частки, а також формування дилерської та споживачької лояльності. Тому комунікаційною ціллю цього етапу є залучення нових покупців, зміцнення іміджу компанії, ведення конструктивного діалогу з постачальниками, посередниками, збутовими мережами, асоціаціями, органами влади.	Завдання повідомлення: - забезпечення зміцнення іміджу компанії; - зміцнення прихильності споживача до продукції та підприємства; - забезпечення «спілкування» з зовнішнім середовищем організації. Головна ідея інформаційного повідомлення: «Наша компанія найкраща, ми соціально активні, ми працюємо тільки для вас».	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво підприємства - Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Реклама (в меншій кількості ніж на 3 фази) - PR - Галузеві періодичні видання - Бренд/ТМ - Фірмові магазини - Упаковка - Виставки та ярмарки - Імідж 	<p>ДП ПАТ «Київхліб» х/к №10</p> <p>ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 11</p>
Четверта фаза - спад	Умовляння	На цьому етапі зменшуються обсяги продажів та прибутків. Комунікаційними цілями на цьому етапі є: мінімальна інформаційна підтримка забезпечення продажу товару; створення образу «класичного» продукту; інформування споживачів про досягнення підприємства.	Завдання повідомлення – підкреслити досягнення підприємства та корисності його діяльності для суспільства, підкреслити важливість споживання та унікальність товару даного підприємства. Головна ідея інформаційного повідомлення: «Підприємство розвивається, ми не плануємо зупинятись на досягнутому, наш продукт – смак ваших спогадів».	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництво підприємства - Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Імідж - Бренд/ТМ 	-

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі досліджене важливе науково-прикладне завдання обґрунтування використання комунікаційних стратегій для забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі. За результатами дослідження зроблено такі висновки та рекомендації:

1. У дисертаційній роботі уточнено економічну сутність категорій «комунікаційна стратегія», «комунікаційна активність», «комунікаційний потенціал», «комунікаційний розвиток», «стратегічний розвиток». Комунікаційну стратегію визначаємо як комплекс дій направлених на досягнення цілей розвитку підприємства шляхом організації обміну комплексної інформації між зовнішнім та внутрішнім середовищем, що проявляється у створенні позитивного іміджу у цільових аудиторіях. Комунікаційну активність розглядаємо як ступінь залежності результатів роботи підприємства (отриманого прибутку або обсягів реалізованої продукції) від комунікаційної діяльності. Комунікаційний потенціал запропоновано розглядати як сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які визначають направлення і можливості його комунікаційного розвитку. Комунікаційний розвиток визначаємо як сукупність відносин, що виникають в ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства на основі ефективного використання комунікацій. Стратегічний розвиток запропоновано розглядати, як здатність економічної системи переходити з одного стану в інший покращуючи свої властивості на основі чітко сформованої стратегії врахувавши фактори впливу зовнішнього середовища, досягнення системою конкретних цілей у визначений час з урахуванням наявних ресурсів та їх оптимального розподілу.

2. На основі проведеного аналізу оцінки стану комунікаційної діяльності досліджуваних підприємств обґрунтовано складові оцінки результативності комунікаційної діяльності, а саме: витратна, ресурсна та управлінська. Витратна складова рівня результативності комунікаційної діяльності показує кількість витрачених коштів на здійснення комунікаційної діяльності підприємством. Ресурсна - показує наскільки ефективно використовуються кошти вкладені в комунікаційну діяльність, що проявляється у збільшенні прибутку та обсягу продажу продукції. Управлінська складова показує, яку частину складають витрати на здійснення комунікаційної діяльності в загальній кількості управлінських витрат.

3. На основі узагальнення існуючих підходів до класифікації каналів комунікацій запропоновано розширити їх класифікацію з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інформатизації суспільства, а саме: за направленістю дії (прямої та опосередкованої), за обраною стратегією підприємства (основні канали, вибіркові канали), за способом передачі інформації (канали усної комунікації, канали письмової комунікації, канали електронної комунікації), за ступенем використання (канали внутрішньої комунікації, канали зовнішньої комунікації, канали спільного використання), за методикою розрахунка показника результативності (якісні, кількісні, комбіновані), за достовірністю (офіційні, неофіційні).

4. Запропоновано використання показника комунікаційної активності підприємств на основі визначених рівня використання каналів комунікацій та рівня результативності комунікаційної діяльності для обґрунтування напрямів комунікаційного розвитку. Рівень комунікаційної активності показує ступінь використання комунікацій на підприємстві, що в свою чергу забезпечує стабільний стратегічний його розвиток.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінки комунікаційного потенціалу на основі коефіцієнтів впевненості, які дозволяють чисельно оцінити характер і ступень впливу сильних та слабких сторін ринку та можливостей і загроз підприємства, що дозволить визначити напрями комунікаційного розвитку підприємства.

6. Згідно запропонованого методичного підходу комунікаційна стратегія обирається за допомогою матриці, яка включає 9 квадрантів. По горизонталі визначається рівень використання каналів комунікацій (низький, середній, високий), а по вертикалі - рівень результативності комунікаційної діяльності підприємства (низький, середній, високий). Кожен із утворених квадрантів даної матриці відповідає певній комунікаційній стратегії яка визначає напрямок комунікаційного розвитку підприємства, що є частиною загального стратегічного його розвитку.

7. На основі проведеного аналізу комунікаційної діяльності запропоновано розроблення і використання комунікаційного профілю на досліджуваних підприємствах хлібопекарської галузі. Можливості комунікаційного розвитку визначаються на основі рівня використання каналів комунікацій, результативності комунікаційної діяльності, комунікаційної активності і комунікаційного потенціалу підприємств, які виступають основою забезпечення стратегічного розвитку підприємства у відповідності із фазами його життєвого циклу.

8. Запропоновано підхід до обґрунтування напряму комунікаційного розвитку підприємств для кожного типу комунікаційної стратегії з урахуванням життєвого циклу стратегічного розвитку підприємства. Кожна фаза стратегічного розвитку підприємства передбачає чітке формування комунікаційної цілі, завдання та головної ідеї інформаційних повідомлень про продукцію і підприємство, можливі до використання канали комунікації.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях:

1. Побережна М.П. Впровадження управлінських інформаційних систем як складова частина їхньої економічної інтеграції в системі управління підприємством / З.П Дзуліт, М. П. Побережна // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій . – 2007 . – № 23 . – С. 123-127 (0,35 д.а., особисто автору належить 0,29 д.а.).

2. Побережна М. П. Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності впровадження інформаційних технологій на підприємстві / М. П. Побережна // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій . – 2008 . – № 27 . – С. 84-86 (0,38 д.а.).

3. Побережна М. П. Ідентифікація впливу інформаційної системи на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації / М. П. Побережна // Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету (Серія: Економічні науки) . – 2009 . – Вип. 24 . – Ч.1 . – С. 91-94 (0,27 д.а.).

4. Побережна М. П. Електронні канали комунікації: функції, переваги, недоліки/ М. П. Побережна // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій . – 2012 . – № 44 . – С. 174-180 (0,56 д.а.).

5. Побережна М. П. Аналіз ринку хліба та хлібобулочних виробів України та надання пропозицій щодо покращення конкурентної позиції ПАТ «Київхліб» на досліджуваному ринку / М. П. Побережна // Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій . – 2014. Том 20 № 1. – С.104-111 (0,42 д.а.).

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та публікації в інших виданнях:

6. Побережная М. П. Методические подходы обоснования направлений коммуникационного развития предприятия/ М. П. Побережная // Современный научный вестник. Научно-теоретический и практический журнал. (Серія: Экономические науки) – № 5 (201) 2014– С. 10-16 (0,37 д.а.).

7. Побережна М. П. Вибір комунікаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу комунікаційного розвитку підприємства хлібопекарської галузі // Вісник Черкаського університету, серія економічні науки. –Вип. 33 (286) 2013. – С. 59-67 (0,54 д.а.).

Тези доповідей та матеріали конференцій:

8. Побережна М. П. Досвід впровадження інформаційних систем на підприємства харчової промисловості / З. П Дзуліт, М. П. Побережна : тези доп. 73-а наук. практ. конф. молод. учених, аспір. і студ. [«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»], (Київ, 23-24квітн. 2007 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій . – Ч.1 . – К.: НУХТ, 2007– Ч. I.– С. 69 (0,03 д.а.).

9. Побережна М. П. Інформаційні технології – основні поняття та визначення / М. П. Побережна: матеріали IV– ї міжн. наук.-практ.конф.студ., асп. і мол.уч. [Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку], (Київ,3-4квітня 2008 р.)/ М-во освіти і науки України, М-во аграрн. Політики України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2008. – С. 51-52 (0,07д.а.).

10. Побережна М. П.Класифікація сучасних методик розрахунку ефективності ІТ-проектів / М. П. Побережна: тези доп. 74-а наук. практ. конф. молод. учених, аспір. і студ. [«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»], (Київ, 21-22квітн. 2008 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій . – Ч.3 . – К.: НУХТ, 2008– Ч. 3.– С. 79-80 (0,03 д.а.).

11. Побережна М. П. Економічний ефект та економічна ефективність від впровадження інформаційних систем на підприємстві / М. П. Побережна: всеукраїнська науково-практична конференція [Управління економічним

потенціалом підприємства], (Харків, 26 вересня 2008р.) ХДУХТ, 2008 – с. 202-204 (0,08 д.а.).

12. Побережна М. П. Інформаційна система: основні поняття / М. П. Побережна: матеріали V–ї міжн. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. уч. [Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку], (Київ, 19-20 березня 2009 р.) / М-во освіти і науки України, М-во аграрн. Політики України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2009. – С. 101 (0,07 д.а.).

13. Побережна М. П. Інформація як об'єкт управління / М. П. Побережна: тези доп. 75-а наук. практ. конф. молод. учених, аспірантів і студ. [«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»], (Київ, 13-14 квітн. 2009 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – Ч.1. – К.: НУХТ, 2009– Ч. I.– С. 78-79 (0,03 д.а.).

14. Побережна М. П. Сутність інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень / М. П. Побережна: матеріали міжнародної інтернет - конференції [Структурні зміни в економіці та освіті під впливом інформаційно-комунікаційних технологій], (Полтава, 3-14 червня 2010 р.) – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 248 с. - с. 99-102 (0,15 д.а.)

15. Побережна М. П. Бізнес-комунікації: основні поняття / М. П. Побережна: тези доп. 77-а наук. практ. конф. молод. учених, аспірантів і студ. [«Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»], (Київ, 11-12 квітн. 2011 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – Ч.3. – К.: НУХТ, 2011– Ч. 3.– С. 159 (0,03 д.а.).

16. Побережна М. П. Імідж підприємства як складова частина комунікаційної політики / М. П. Побережна: матеріали VII–ї міжн. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. уч. [Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах], (Київ, 19-21 травня 2011 р.) / М-во освіти і науки України, М-во аграрн. політики України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2011. – С. 275-276 (0,07 д.а.).

17. Побережна М. П. Місце комунікаційного менеджменту в системі управління організацією XI Міжнародно-науково-практична конференція «Конкурентоспроможність національної економіки», К. КНУ ім. Т. Шевченка, 2011 (25 березня 2011 р.) Виступ на конференції

18. Побережна М. П. Маркетингова комунікаційна політика: основні поняття та визначення / М. П. Побережна: матеріали VIII–ї міжн. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. уч. [Управління сучасним підприємством], (Київ, 22-23 березня 2012 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2012. – С. 142-143 (0,07 д.а.).

19. Побережна М. П. Ярмарки та виставки в системі комунікацій підприємства / М. П. Побережна: матеріали IV–ї всеукр. наук.-практ. конф. студ., асп. і мол. учених [«Участь молоді в розвитку економіки та суспільства України»], (Київ, 16-17 березня 2013р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій, Запорізький нац. ун-т. – К. : НУХТ, 2013.– С. 32-34 (0,1 д.а.).

20. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення / М. П. Побережна: матеріали IX–ї міжн. наук.-практ. конф. студ.,

асп. і мол. уч. [Управління сучасним підприємством], (Київ, 25-26 квітня 2013 р.) / М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. – К. : Нац. ун-т харч. технологій, 2013. – С. 25-27 (0,07 д.а.).

21. Побережна М. П. Місце комунікаційної стратегії серед інших стратегій підприємства / М. П. Побережна: тези доп. XXIV-й Міжнародний колоквиум Інституту CEDIMES, Київ (Україна).. — 28 жовтня – 3 листопада 2013 р. — К.: НУХТ, 2013. — Ч. 5. – С. 75 (0,07 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Побережна М. П. Комунікаційні стратегії забезпечення стратегічного розвитку підприємств хлібопекарської галузі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет харчових технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2014.

Дисертація присвячена дослідженню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємств на основі використання їх комунікаційних стратегій.

Узагальнено теоретичні підходи до визначення таких понять, як: стратегічний розвиток та комунікації. Розвинуто понятійно-категоріальний апарат у частині визначення сутності понять «стратегічний розвиток», «комунікаційна стратегія», «комунікаційний розвиток». Проведено систематизацію каналів комунікації які використовуються на підприємстві.

Проаналізовано стан розвитку хлібопекарської галузі. Обґрунтовано напрями поєднання каналів комунікації з елементами комплексу маркетингу. Досліджено методи визначення результативності комунікаційної діяльності підприємства, як складової стратегічного розвитку підприємства.

Запропоновано напрями комунікаційного розвитку як складової стратегічного розвитку підприємства на основі побудови двомірної матриці та використання комунікаційної стратегії в залежності від фази розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, комунікаційна стратегія, стратегічний розвиток, хлібопекарська галузь.

АННОТАЦИЯ

Побережная М. П. Коммуникационные стратегии обеспечения стратегического развития предприятий хлебопекарной отрасли. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Национальный университет пищевых технологий Министерства образования и науки Украины, Киев, 2014.

Диссертация посвящена исследованию теоретических положений и разработке практических рекомендаций относительно стратегического развития на основе использования коммуникационной стратегии предприятия.

Обобщены теоретические подходы к определению таких понятий, как: стратегическое развитие и коммуникации. Разширен понятийно-категориальный аппарат в части определения сущности понятий «стратегическое развитие», «коммуникационная стратегия», «коммуникационное развитие». Определены направления коммуникационного и стратегического развития на всех этапах жизненного цикла предприятия. Определено место коммуникационной стратегии среди других стратегий предприятия. Проведена систематизация каналов коммуникации, которые используются на предприятии. Предложено систематизировать каналы коммуникации по следующим критериям: по направленности действия, по избранной стратегии, по способу передачи информации, по степени использования, по расчету показателя результативности, по степени достоверности.

Проанализировано состояние развития хлебопекарской отрасли Украины. В условиях ужесточения конкуренции между производителями на рынке Киева и Киевской области использование коммуникационной стратегии, как важного элемента стратегического развития, является необходимым. Обоснованы направления сочетания каналов коммуникации с элементами комплекса маркетинга. Исследованы методы определения результативности коммуникационной деятельности предприятия, как составляющей стратегического развития. Предложено при оценивании внешних и внутренних каналов коммуникации использовать как количественные, так и качественные методы оценки с использованием таких показателей, как коммуникационная активность, уровень использования каналов коммуникации, уровень результативности коммуникационной деятельности.

Предложены направления коммуникационного развития, как составляющей стратегического развития предприятия, на основе построения двухмерной матрицы и использование коммуникационной стратегии в зависимости от стадии развития предприятия. На стадии зарождения предложено использовать коммуникационную стратегию информирования, что поможет привлечь внимание как можно большего числа потребителей. На стадии роста целесообразно использовать стратегию убеждения, которая окончательно сформирует и укрепит преимущества продукта среди конечных потребителей; простимулирует расширение круга потребителей относительно покупки товара. На стадии зрелости предложено применять стратегию напоминания, целью которой - привлечение новых покупателей и укрепление имиджа компании. На стадии спада целесообразно использовать стратегию уговаривания, целями которой есть создание образа «классического» продукта; информирование потребителей о достижениях предприятия. Все предложенные стратегии направлены на коммуникационное развитие и, как следствие, способствуют стратегическому развитию предприятия.

Ключевые слова: предприятие, стратегия, коммуникационная стратегия, стратегическое развитие, хлебопекарская отрасль.

ANNOTATION**Poberezhna M. Communication Strategies of Providing Strategic Development of Bread-baking Industry Enterprises. – Manuscript.**

Thesis for obtaining the science degree of the candidate of economic sciences on specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by types of economic activity)- National University of Food Technologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2014.

The thesis is devoted to research of theoretical principles and to develop of practical recommendations for the strategic development of the enterprises on the basis of their communication strategies.

Theoretical approaches to the definition of concepts such as strategy development and communication are generalized. The conceptual and categorical frame work in the part of determination the essence of the concepts «strategic development», «communication strategy», «communication development» are developed. The communication channels that used in the enterprise are systematized.

The condition of the bread-baking industry development is analyzed. Directions of the combination of communication channels with the elements of the marketing complex are proved. Methods of determining the effectiveness of the communication activity of the enterprise as a part of the strategic development are studied.

Directions of the communication development as a part of the strategic development on the basis of a two-dimensional matrix and use of communication strategies depending on the phase of the enterprise's development are suggested.

Key words: enterprise, strategy, communication strategy, strategic development, bread-baking industry.