

## ВИБІР КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ КОМУНІКАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

*Визначення правильного стратегічного курсу є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії важливо підійти зважено до процесу вибору та реалізації комунікаційної стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх факторів і акцентувавши увагу на деяких з них.*

*В статті запропоновано методичний підхід щодо обґрунтування і вибору комунікаційної стратегії на основі рівня використання каналів комунікацій та рівня результативності комунікаційної діяльності з урахуванням життєвого циклу комунікаційного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** комунікаційна стратегія, матриця вибору комунікаційної стратегії, комунікаційна активність.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу особливу важливість набуває інформаційне забезпечення підприємства як передумова його ефективного функціонування. Ефективним засобом є застосування комунікацій, як системи підтримки інформаційної взаємодії підприємства з його внутрішнім та зовнішнім бізнес-середовищем.

Комунікації суб'єкта економічної діяльності відіграють важливу роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Донесення правильно сформульованих комунікативних повідомлень суб'єкта до його цільових груп формує сприятливу основу для діяльності у системі економічних відносин, допомагає заручитися підтримкою громадськості для захисту інтересів та репутації суб'єкта економічної діяльності. За таких умов ключовим елементом ефективного функціонування підприємств є вибір відповідної комунікаційної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Термін «комунікаційна стратегія» виник у 90-х років ХХ сторіччя у США. Розробленням тематики займалися такі закордонні вчені, як О'Найр, Крепс, Г. Кнірпен та інші.

В Україні питання розроблення та реалізації комунікаційної стратегії постало на початку 2000-х років. Цьому питанню присвятили свої праці такі вчені, як Ю.О. Мартинова, Н.Ю. Попова, Т. О. Примака, В.І. Хабаров та інші. Узагальнення вітчизняних та закордонних думок, а також низки методичних розробок показало, що в теперішній час немає єдиного підходу щодо вибору і використанню комунікаційної стратегії. Це і обумовило вибір теми дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є розкриття суті методичного підходу щодо обґрунтування і вибору комунікаційної стратегії на основі рівня використання каналів комунікацій та рівня результативності комунікаційної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Ми пропонуємо розглядати комунікаційну стратегію 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.

Вибір комунікаційної стратегії, з урахуванням життєвого циклу комунікацій підприємства, пропонується здійснювати використовуючи матрицю вибору комунікаційних стратегій. Загальний вигляд матриці представлено на рис 1.



**Рис. 1. Матриця вибору комунікаційної стратегії** (Джерело: розроблено автором)

По осі X відкладається значення рівня використання каналів комунікації, по осі Y – значення рівня комунікаційної діяльності. Кожному квадрату матриці належить та або інша стратегія: А - активна комунікація (стратегія маніпуляції), П - пасивна комунікація (стратегія презентації), І - інтерактивна комунікація (стратегія конвенції).

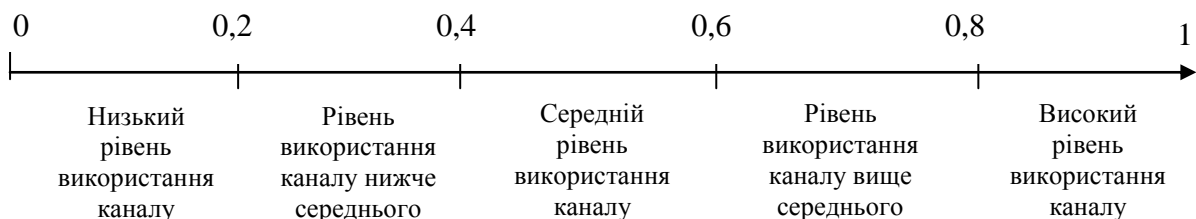
Для побудови матриці вибору комунікаційної стратегії потрібно:

- I. Визначити рівень використання каналів комунікації.
- II. Визначити рівень результативності комунікаційної діяльності.
- III. Визначити показник комунікаційної активності.

Розглянемо послідовність цих дій більш докладніше.

I. Для визначення рівня використання каналів комунікації за допомогою експертів оцінимо наявність та сам рівень використання каналів комунікації на підприємстві.

Експертами виступають керівники, заступники керівників підприємств та керівники відділів. Експертам було запропоновано визначити коефіцієнт фактичного рівня використання каналів комунікацій (РВКК) на підприємстві. Коефіцієнти мають бути в межах від 1 до 0, де 1 – максимальне використання функцій та можливостей каналу комунікації, 0 – канал на підприємстві не використовується. Шкала значень рівня використання каналів комунікації наведена на рис. 2.



**Рис 2. Шкала значень рівня використання каналів комунікації** (Джерело: розроблено автором)

Експертна оцінка рівня використання каналів комунікації представлена в табл. 1. За допомогою шкали експерти оцінювали наявність або відсутність комунікаційного каналу на підприємстві та ступінь його використання.

*Таблиця 1*

**Експертна оцінка рівня використання окремих каналів комунікації на досліджуваних підприємствах**

№	Канали комунікації	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
---	--------------------	----------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------------

1	Внутрішньоко рпоративна розсилка	0	0	0	0	0
2	Електронна сторінка для співробітників	0	0	0	0	0
3	Внутрішній сайт/портал компанії	0	0	0	0	0
4	Інтранет	0	0	0	0	0
5	Інформаційна система	0,90	0,80	0,60	0,80	0,85
6	Web-сайт	0,85	0	0	0	0,90
7	Канали дистанційної передачі інформації	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
8	Імідж	0,65	0,50	0,40	0,55	0,60
9	Реклама (TV, банерна, друкована)	0	0	0	0	0
10	PR	0,45	0,30	0,25	0,30	0,40
11	Виставки та ярмарки	0,90	0,60	0,80	0,85	0,90
12	Упаковка	0,85	0,60	0,70	0,75	0,80
13	Стенди	0	0	0	0	0
14	Корпоративні періодичні видання	0	0	0	0	0
15	Галузеві періодичні видання	0,70	0,20	0,25	0,45	0,55
16	Фірмові магазини	0,50	0,70	0,40	0,50	0,50
17	Event-заходи	0	0	0	0	0
18	Співробітники	0,70	0,60	0,50	0,60	0,65
19	Бренд (ТМ)	0,90	0,95	0,80	0,90	0,90
	<b>Всього</b>	<b>7,9</b>	<b>5,8</b>	<b>5,2</b>	<b>6,2</b>	<b>7,6</b>

Джерело: складено автором за результатами опитування експертів

Максимальна можлива оцінка складає 19 (по кількості каналів, які використовуються). Зробивши аналіз використання каналів комунікації по хлібокомбінатам бачимо, що максимальна сумарна оцінка рівня використання каналів комунікації (РВКК) по проаналізованим підприємствам склала 7,9 – х/к № 11, майже східний показник у х/к № 10 – 7,6. Як можна побачити ці оцінки далекі від бажаного показника в 19. Це говорить про те, що не в повній мірі використовуються, а підчас і зовсім не використовуються канали комунікації. Але треба зазначити, що функціонал деяких каналів комунікації використовується на достатньо високому рівні.

Мінімальний РВКК – 5,2 отримав х/к № 12, це дуже низький показник. Така оцінка свідчить про те, що більшість каналів комунікацій не використовуються, або використовуються на дуже низькому рівні. Але треба звернути увагу на те, що зараз на цьому хлібокомбінаті відбувається реконструкція – хліб та хлібобулочні вироби знімаються з виробництва, а підприємство буде виробляти тільки кондитерські вироби і керівництво підприємства зараз не звертає достатньо уваги на використання каналів комунікацій

Розрахуємо рівень використання каналів комунікації по кожному підприємству. Показник рівня використання каналів комунікації відображає наскільки ефективно використовуються комунікаційні канали на підприємстві.

Середній рівень використання каналів комунікації (РВКК<sub>сер</sub>) по кожному підприємству розрахуємо по формулі:

$$РВКК_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n РВКК_i}{n}, \quad (1)$$

де, РВКК<sub>i</sub> - фактична оцінка рівня використання і-го каналу комунікації,

n - кількість каналів комунікації.

Загальний рівень використання каналів комунікацій на досліджуваних підприємствах представлено в табл. 2.

Таблиця 2

**Загальний рівень використання каналів комунікацій досліджуваних підприємств**

Показники	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
Загальна кількість каналів комунікації	19	19	19	19	19
Сума рівнів використання всіх каналів комунікації	7,90	5,75	5,20	6,20	7,55
Середній рівень використання каналів комунікації	0,42	0,30	0,27	0,33	0,40

Джерело: розраховано автором

Максимальний середній рівень використання каналів комунікацій серед проаналізованих підприємств становить 0,42 по х/к № 11, але навіть він не дуже високий. Показники по іншим підприємствам ще нижчі. Це говорить про те, що на підприємствах недостатньо ефективно використовують канали комунікації. Деякі канали використовуються на низькому рівні, інші зовсім не використовуються. Окремі канали використовуються на достатньо високому рівні що є безумовно позитивним показником. Керівництву підприємств можна запропонувати переглянути ті канали комунікації, які вже використовуються на підприємстві і мають позитивний досвід використання, збільшити рівень їх використання, та почати використовувати на підприємстві ті канали, які раніше не використовувались, якщо це дозволить підвищити рівень його діяльності.

II. Оцінку рівня комунікаційної діяльності пропонуємо проводити за наступними складовими:

I. Витратна складова показує кількість витрачених коштів на здійснення комунікаційної діяльності підприємством та оцінюється за наступними показниками:

1. Витрати на інформаційну систему (ІС) на 1 грн чистого прибутку, грн.
2. Витрати на рекламу на 1 грн чистого прибутку, грн.

II. Результативна складова показує наскільки ефективно використовуються кошти вкладені в комунікаційну діяльність: збільшення прибутку, збільшення обсягу продажу продукції. Оцінюється за наступними показниками:

1. Відношення темпу зростання витрат на ІС до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.
2. Відношення темпу зростання витрат на рекламу до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

III. Управлінська складова показує, яку частину складають витрати на здійснення комунікаційної діяльності в загальній кількості управлінських витрат та оцінюється за наступними показниками:

1. Питома вага витрат на ІС в адміністративних витратах, %.
2. Питома вага витрат на рекламу в витратах на збут, %.

На наш погляд за цими показниками можливо найбільш повно здійснити оцінку рівня комунікаційної діяльності.

Оскільки всі показники мають різні одиниці виміру то необхідно провести нормування показників оцінки рівня комунікаційної діяльності підприємства. Для цього використаємо методику принцип розрахунку якої полягає в оцінці відносної відстані між фактичним значенням показника і його максимальним значенням, що є кінцевою метою розвитку [1].

Але тут необхідно мати на увазі, що показники поділяються на стимулятори і дестимулятори. В основі класифікації показників лежить їх спрямованість. Стимулятори - це ті показники, збільшення значень яких покращує загальну оцінку роботи підприємства. Дестимулятори - показники, зменшення величини яких покращує загальну оцінку роботи підприємства. У зв'язку з цим, якщо показник - стимулятор, то він приймає позначення (+1), якщо показник - дестимулятор, то він позначається (- 1) [1]. Серед обраних нами показників є стимуляторами і дестимулятори, вони розраховуються за формулою відповідно 2 та 3:

$$I = \frac{X_i - X_{i \min}}{X_{i \max} - X_{i \min}} \quad (2)$$

$$I = 1 - \frac{X_{i \max} - X_i}{X_{i \max} - X_{i \min}} \quad (3)$$

де  $X_i$  – і-ий параметр з методики оцінки;

$X_{i \min}$  – мінімальне значення і-го параметру  $X$ ;

$X_{i \max}$  – максимальне значення і-го параметру  $X$  [1;2].

Стимуляторами виступають: витрати на ІС в чистому прибутку, витрати на рекламу в чистому прибутку, питома вага витрат на ІС в адміністративних витратах, питома вага витрат на рекламу в витратах на збут; дестимуляторами - відношення темпу зростання витрат на ІС до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та відношення темпу зростання витрат на рекламу до темпу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Використовуючи середнє значення по нормалізованим показникам розрахуємо рівень комунікаційної діяльності підприємства. Рівень результативності комунікаційної діяльності (РРКД) розраховується за формулою:

$$РРКД = \frac{\sum X_{сер.знач}}{6} \quad (4)$$

де  $\sum X_{сер.знач}$  – середнє значення по нормалізованим показникам;

6 – кількість показників запропонованих для розрахунку.

III. На основі показників рівня використання каналів комунікації та рівня результативності комунікаційної діяльності підприємства визначимо комунікаційну активність (КА) кожного підприємства. Комунікаційну активність можна визначити як

ступінь залежності результатів роботи підприємства (отриманого прибутку) або обсягів проданої продукції від комунікаційної діяльності.

Комунікаційна активність показує наскільки ефективно були використані кошти, вкладені у комунікаційну діяльність підприємства, для отримання максимального прибутку.

Комунікаційна активність розраховується за формулою:

$$КА = \frac{РВКК + РРКД}{2} \quad (5)$$

Розрахунок комунікаційної активності по кожному підприємству наведений в табл. 3.

Таблиця 3

**Розрахунок комунікаційної активності досліджуваних підприємств**

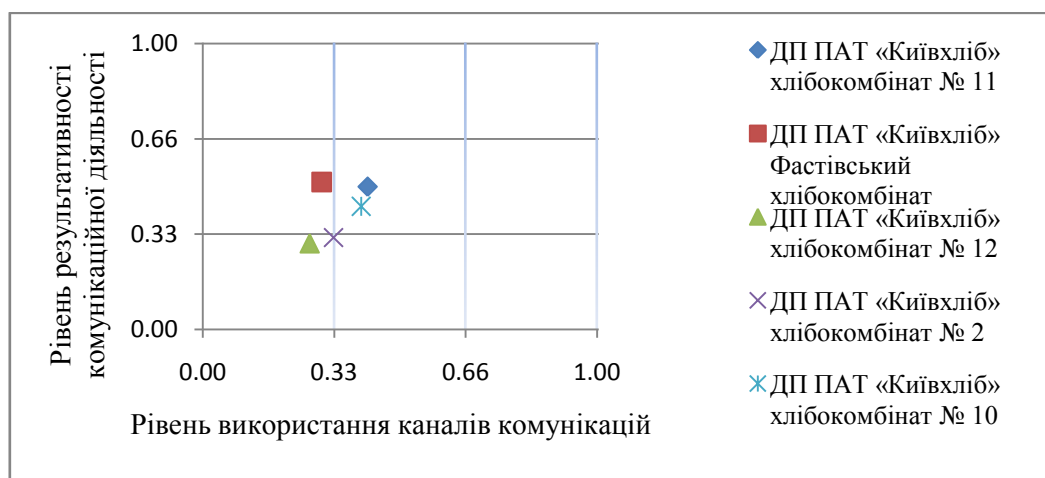
Показники	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 11	ДП ПАТ «Київхліб» Фастівський х/к	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 12	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 2	ДП ПАТ «Київхліб» х/к № 10
Рівень використання каналів комунікацій	0,42	0,30	0,27	0,33	0,40
Рівень результативності комунікаційної діяльності	0,50	0,51	0,3	0,32	0,43
Комунікаційна активність підприємства	0,46	0,41	0,29	0,33	0,41

Джерело: складено автором

Як можна побачити з таблиці 3 сама висока комунікаційна активність на х/к № 11 – 0,46, а сама низька – 0,29 на х/к № 12.

Для більш ефективної роботи підприємство має вірно обрати та використовувати комунікаційну стратегію. Вибір комунікаційної стратегії здійснюється в залежності від того, в якому квадранті перетинаються показники РВКК та РРКД.

На основі отриманих даних та матриці вибору комунікаційної стратегії оберемо комунікаційну стратегію для кожного підприємства, рис 3.



**Рис. 3. Вибір комунікаційної стратегії ( Джерело: розроблено автором)**

Визначимо, на якій стадії життєвого циклу комунікаційного розвитку знаходиться те чи інше підприємство.

Таблиця 4

**Порівняння РВКК та РРКД для досліджуваних підприємств**

Фази комунікаційного розвитку підприємства	Комунікаційний розвиток стратегічних комунікацій	Характерні особливості розвитку	Підприємство
Перша фаза - зародження	Стратегія інформування, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	I. РРКД = РВКК	х/к № 12 х/к № 2
Друга фаза – зростання	Стратегія переконання, яка базується на стратегії маніпуляції (активна комунікація)	IV. РРКД > РВКК VII. РРКД > РВКК	Фастівський х/к
Третя фаза – зрілість або умовне зростання	Стратегія нагадування, яка базується на стратегіях маніпуляції (активна комунікація), та конвенції (інтерактивна комунікація)	V. РРКД = РВКК VIII. РРКД > РВКК IX. РРКД = РВКК VI. РРКД < РВКК	х/к №10 х/к № 11
Четверта фаза - спад	Стратегія умовляння, яка базується на стратегії презентації (пасивна комунікація)	II. РРКД < РВКК III. РРКД < РВКК	-

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що х/к 2 та 12 давно знаходяться на ринку хлібопекарської галузі, вони знаходяться на першій фазі життєвого циклу комунікаційного розвитку. Це говорить про те, що на комунікаційний розвиток підприємства керівництво не звертало уваги в достатньому обсязі, так як при гарному управлінні стадії життєвого циклу підприємства та життєвого циклу комунікаційного розвитку мають співпадати. Х/к 10 та 11 знаходяться на третій фазі комунікаційного розвитку що є позитивним, так як ця фаза співпадає з фазою життєвого циклу підприємства.

Розглянемо комунікаційні стратегії в табл. 5 більш детальноше.

## Вибір комунікаційної стратегії залежно від стадії життєвого циклу комунікаційного розвитку підприємства

Фази комунікаційного 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»	- Керівництво підприємства - Внутрішньокорпоративна розсилка - Інформаційна система - Співробітники - Web-сайт - PR - Галузеві періодичні видання - Фірмові магазини - Упаковка	х/к № 12 х/к № 2
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.»	- Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Реклама - PR - Галузеві періодичні видання - Event-заходи - Бренд/ТМ - Фірмові магазини - Упаковка - Виставки та ярмарки - Імідж	Фастівський х/к
Третя фаза –	Нагадування	На цьому етапі відбувається	Завдання повідомлення:	- Керівництво	х/к №10



зрілість або умовне зростання		підтримка існуючої та збільшення ринкової частки, а також формування дилерської та споживацької лояльності. Тому комунікаційною ціллю цього етапу є залучення нових покупців, зміцнення іміджу компанії, ведення конструктивного діалогу з постачальниками, посередниками, збутовими мережами, асоціаціями, органами влади.	- 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 »	підприємства - Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Реклама (в меншій кількості ніж на 3 фазі) - PR - Галузеві періодичні видання - Бренд/ТМ - Фірмові магазини - Упаковка - Виставки та ярмарки - Імідж	х/к № 11
Четверта фаза - спад	Умовляння	На цьому етапі зменшуються обсяги продаж 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»	- Керівництво підприємства - Співробітники - Інформаційна система - Web-сайт - Імідж - Бренд/ТМ	-

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** Використання запропонованих комунікаційних стратегій по кожному підприємству дасть можливість керівництву чітко розуміти напрям дій при здійсненні комунікаційної діяльності.

#### Література

1. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа: [научное издание] / В. Плюта: [пер. с польск. В.В. Иванова]. – М.: Статистика, 1980. – 151с.
2. Цопа Н.В., Шиндеровская И.Ю., Особенности применения существующих методик интегральной оценки регионов при мониторинге их социально-экономического развития, *Экономика Крыма* № 4(33), 2010 год, с. 118-122

**Аннотация.** *Побережная М.П. Выбор коммуникационной стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла коммуникационного развития предприятия хлебопекарской отрасли. Определение правильного стратегического курса является наиболее ответственным делом для предприятия, поскольку формирует приоритеты его деятельности на долгосрочную перспективу. Поэтому менеджменту компании важно подойти взвешенно к процессу выбора и реализации коммуникационной стратегии, учитывая внутренние и внешние факторы и акцентируя внимание на некоторых из них.*

*В статье предложен методический подход по обоснованию и выбору коммуникационной стратегии на основе уровня использования каналов коммуникаций и уровня результативности коммуникационной деятельности с учетом жизненного цикла коммуникационного развития предприятия.*

**Ключевые слова:** *коммуникационная стратегия, матрица выбора коммуникационной стратегии, коммуникационная активность.*

**Summary.** *Poberezhna M.P. Choice of communication strategy depending on the stage of life cycle of communication development of enterprise of bakery industry. Determination of correct strategic course is the most responsible business for an enterprise, as forms priorities of his activity on a long-term prospect. Therefore the management of company is extremely important to walk up self-weighted to the process of choice and realization of communication strategy, taking into account internal and external factors and accenting attention on some from them.*

*In the article methodical approach is offered on a ground and choice of communication strategy on the basis of level of the use of channels of communications and level of effectiveness of communication activity taking into account the life cycle of communication development of enterprise.*

**Keywords:** *of communication strategy, matrix of choice of communication strategy, communication activity.*