

УДК 655.5

Ж. М. Ковба

Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ НА РИНОК МАСОВОЇ ЛІТЕРАТУРНО-ХУДОЖНЬОЇ СЕРІЇ

Аналізується сучасний стан видання масових літературно-художніх серій. Виявлені проблемні ситуації, недоліки управління маркетингом при виборі стратегії і тактики. Запропонована модель маркетингового менеджменту пріоритетної стратегії фокусування.

У сучасних умовах становлення ринкових відносин в Україні особливої актуальності для видавництва, що прагнуть довгострокового успіху у складному динамічному маркетинговому середовищі, набуває питання ефективного стратегічного управління видавничим репертуаром. При впровадженні на ринок масових серій видавництва відчувають потребу трансформації підходів до управління продажами, використання нових методів планування та інструментів аналізу для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них.

Специфіка маркетингового менеджменту масового літературно-художнього серійного видання полягає в її цільовій орієнтації на найбільш повне задоволення запитів читачів, оскільки книги, які входять до серій, продаються в більшості випадків крапце, ніж окремо. Попит на книгу з серії формується завдяки багатьом чинникам. Серія спонукає до очікування вже після придбання першої книги за умови, що вона втішила смак споживача, і він буде купувати наступні книги серії не вагаючись. У такий спосіб видавець може економити кошти на рекламі всіх книжок, витративши суму на серію загалом. Ще один важливий аспект управління серією полягає в тому, що видавши декілька книг, можна проаналізувати попит на них і наступні книги з цієї серії випускати, керуючись попереднім досвідом.

У сучасному дискурсі книжкового бізнесу наявні певні зарубіжні наукові розробки стосовно цілей, видів маркетингу, книгознавчих засад класифікації літературознавчих художніх видань [4]. Одночасно варто відзначити незначну кількість оригінальних вітчизняних публікацій [2].

Результати аналізу інформаційної ситуації у царині маркетингового менеджменту літературно-художнього серійного видання свідчать, що ці питання взагалі не розглядається, за винятком поодиноких згадувань про концепцію серійності книжкової продукції у морально застарілих книгознавчих та літературознавчих джерелах [7].

Таким чином, існує об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних основ маркетингового менеджменту літературно-художнього серійного видання й систематизації знань в галузі управління реалізацією стратегії видавництва при впровадженні на ринок масового серійного продукту.

Методологічною основою дослідження слугували фундаментальні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджували проблеми управління серійним виданням [1]. Використовувались такі методи дослідження: соціологічне спостереження, порівняння, аналіз і узагальнення емпіричних даних (для постановки проблеми і вивчення об'єкту дослідження); методи економічного аналізу (для дослідження сучасного стану маркетингової діяльності підприємств, зокрема, ТОВ «Видавництво «Факт», «Фоліо»); економіко-математичне моделювання (для прийняття оптимальних рішень при виборі маркетингового каналу); базові методи статистичного аналізу даних (для прогнозування результатів та доцільності запропонованих заходів).

Практична важливість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, концепції маркетингового менеджменту, висновків і методичних рекомендацій для запровадження нової літературно-художньої серії.

Розглянемо проблемні ситуації, котрі наявні у сучасній видавничій практиці. Нині в Україні багато видавництв формують свій видавничий репертуар, використовуючи концепцію серії. Назви зазвичай вибираються такі, щоб одразу було зрозуміло, яке зібрання творів включає та чи інша серія. Наприклад, «Сучасний жіночий французький роман» (видавництво «Факт») та «Сучасна французька література» (видавництво «Кальварія»). Між видавництвами «Фоліо», «Факт» та «Нора Друк» точиться боротьба за один і той самий сегмент ринку — прихильників сучасної української літератури: «Excerptis excipienda», «Поza фокусом» (видавництво «Факт»), «Графіті» (видавництво «Фоліо»), «Популярні книжки», «День Європи» («Нора Друк»).

Літературно-художні серійні видання традиційні для України. Вони з'явилися наприкінці XIX століття з подальшим динамічним розвитком [3]. На сьогоднішній день більшість українських видавництв, які спеціалізуються на художній літературі, рідко йдуть іншим шляхом, ніж групування видавничого репертуару в серії. Але відсутність єдиних канонів, наукових підходів та стратегії у впровадженні та просуванні серії нерідко позначаються на рентабельності, так у видавництві «Факт» (на 79,02%). Також спостерігаються негативні тенденції у його діяльності (продуктивність праці в середньому зменшилась на 29,68%, дохід від реалізації на 9,22%) [5].

Крім негативних тенденцій, які необхідно вирішити у фінансово-господарській діяльності існують певні проблеми, пов'язані із впровадженням серійних видань.

Як приклад ситуації на ринку розглянемо серію «Текст+контекст», яка з'явилася в 2001 році у видавництві «Факт», їй пророкували велике майбутнє. Вона дійсно була популярною серед нечисленного прошарку літературознавців, але не зацікавила фахівців з бібліотек, широкий загал викладачів української літератури у ВНЗ та школах, які впливали на формування бібліотечних фондів, і тому видавництво «Факт» залишилося один на один з усіма притаманними нашій країні проблемами книгорозповсюдження. Мала кількість і мала потужність книгарень не дуже сприяє продажу літературознавчих книжок,

тож серія стала економічно не вигідною, і видавництво "Факт", не відчувши державної підтримки в проєкті державного значення, було вимушене призупинити серію.

Існує також проблема адресного маркетингу. Держава, яка формує культурний простір, фактично не бере участі у культурно-просвітницькій діяльності, про що свідчить ситуація з фаховим та масовим читачем, тому для видавництва актуальною є проблема адресності комунікативно-збутової діяльності.

При впровадженні на ринок масових серій видавництва на сучасному етапі відчують потребу трансформації підходів до управління, використання нових методів планування та інструментів аналізу. Для своєчасного виявлення ринкових змін в умовах турбулентності зовнішнього середовища та пристосування до них, українським видавництвам доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу макросередовища та мікросередовища (Swot-аналіз) [6].

Аналіз макро- та мікросередовища видавництв, зокрема видавництва «Факт», дозволяє зробити висновки про загрози, можливості та сильні сторони організації.

Високий імідж видавництва, наявність якісного серійного продукту та висока кваліфікація персоналу в умовах сприятливої законодавчої бази дасть можливість підприємству розширити ринок збуту масових серійних видань та завоювати конкурентні переваги в умовах статичного конкурентного оточення.

Результати аналізу засвідчили: на діяльність видавництв, зокрема, видавництва «Факт», впливає кризовий стан економіки, що негативно позначається і на книжковому ринку. У практиці роботи інших видавництв виявлені певні недоліки в організації роботи, що впливає на досягнення цілей та реалізацію стратегії щодо продажу масових серійних видань. Підвищення продуктивності праці, проведення маркетингових досліджень у вивченні попиту споживачів на книжкову продукцію та застосування інноваційних підходів до продажу серійних видань позитивно вплине на фінансовий потенціал підприємства та покращить його позиції на книжковому ринку, що має тенденцію до занепаду.

З точки зору стратегічного менеджменту та в умовах економічної ситуації, що склалася, для видавців важливим є запровадження таких серій, які б задовольняли читацькі потреби вузького сегменту ринку; отримання конкурентних переваг над іншими видавцями в унікальності задуму та досягнення найнижчих цін в сегменті, що обслуговується. Виходячи з вищезазначених умов, видавцям, при впровадженні нової серії, слід орієнтуватися на стратегію фокусування.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається видавництвом, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «слідування у зниженні витрат (цін)» і «слідування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті видавництво

досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку. Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі видавництва від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає видавництво, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального випуску окремих серій, що не під силу великим видавництвам.

Така стратегія — це вибір унікального образу, позиції на ринку, забезпечення необхідного сприйняття обраного образу цільовою аудиторією. Для видавництв стратегія фокусування актуалізується як її інтелектуальна складова. Масова серія — це не масовий продукт споживання, це продукт, який задовольняє диференційовані духовні потреби громадян. Тому, перш, ніж впроваджувати нову серію на обраному сегменті, видавництву необхідно долучатися і до підтримки потреби читання взагалі, і якісного зокрема. Через поширення у суспільстві визначеної суми знань, видавництво згодом може вплинути на авторське середовище, реалізувавши таким чином прогностичну стратегію, що забезпечить майбутні прибутки підприємства.

При виборі стратегії фокусування при впровадженні на ринок певної літературно-художньої серії необхідно розробити тактику її реалізації. Відзначимо основні етапи такої тактики.

1 етап

В усі часи завжди була й буде певна категорія читачів, що потребуватиме книг не просто взагалі, а лише з певного тематичного блоку, тобто серії, для конкретного споживацького призначення. І суб'єкти книжкового ринку, ретельно вивчаючи його кон'юнктуру, мають вчасно і безпомилково віднайти саме «свого» читача на саме «свою» літературно-художню серію. Адже від цього залежить кількість видань в серіях, їх максимальний наклад і, що не другорядне, ціна, а отже, й економіка видавничого проекту.

Тому, перший етап тактики реалізації стратегії фокусування передбачає не лише добре знання видавцем тенденцій ринку взагалі, і книжкового зокрема, а й читача — потенційного споживача літературно-художньої серії. Стратегія фокусування, таким чином, розробляється не взагалі для всіх, а для конкретного читача (вужького сегменту ринку). Такого, якого треба знати і за віком, і за освітою, і за статтю, і за політичними та релігійними переконаннями.

Отже, перш ніж розробляти будь-яку літературно-художню серію слід здійснити: 1. Вивчення структури ринку. 2. Вивчення потреб читачів; 3. Вивчення соціо-демографічних характеристик читачів. 4. Вивчення типів покупців; 5. Вивчення стереотипів покупців; 6. Вивчення мотивації покупців (фокус-групи, глибинне інтерв'ю, кількісні опитування).

II етап

Розробка концепції та планування нової літературно-художньої серії

Загальний задум серії визначає, що буде в ній видаватися (тобто за якими ознаками будуть вибиратися літературні твори), як видаватися (цільове призначення, читацька аудиторія, вид видання). Критерії вибору літературно-художніх творів для видання у серії такі: жанр; тема; історико-літературний період; цільова група читачів/покунців; рейтинг (номінації, премії національні, громадські, світові).

Після вибору цільового сегменту ринку та визначення його потреб, видавництву слід вирішити такі задачі:

— *залучення авторів* до створення нової серії та визначення наявних *рукописів*, які відповідають концепції нової серії;

назва серії (відповідно до фокус-групи, назва повинна бути такою, щоб було одразу зрозумілим функціонально-цільове призначення серії, наприклад, серія книжок видавництва «Зелений пес» «Під партою» — очевидно, що серія призначена для школярів та підлітків, а метою проекту є привабити підрастаюче покоління до читання, оскільки на книгах зазначено: "Рекомендовано для читання під партою під час уроків");

— *художнє оформлення та формат* видань серії (реалізація цього завдання є надзвичайно важливим, оскільки усі книги серії будуть виходити в однотипному оформленні — видавництво ризикує не потрапити у цільовий сегмент при неправильному виборі концепції видання. Обкладинка повинна відповідати назві серії, формат — цільовому призначенню (наприклад, серія для подорожуючих повинна бути невеликого формату, у м'якій обкладинці та з оптимальною вагою, акцент потрібно зробити не на естетичність видання, а на зручність читання — великі літери, матовий папір тощо). До того ж читач, перш за все сприймає книгу за її обкладинкою, і якщо вона буде недостатньо привабливою, навряд чи він прочитає анотацію. Вибір художнього оформлення першої книги з серії задає фактично її подальшу долю, тому до вирішення цієї задачі слід підходити відповідально та ґрунтовно);

— *ціна окремої книги чи серії загалом* — даному випадку ціноутворення за моделлю собівартість+прибуток не буде доречним оскільки цільове призначення книги буде задавати параметри по оптимізації собівартості. Важливо розуміти, що масова літературно-художня серія не повинна бути дорогою, особливо порівнюючи з цінами конкурентів, тому управління собівартістю повинно бути закладене ще до початку розробки макету видання. Навпроти, якщо літературно-художня серія ексклюзивна, вона буде підпорядкована іншому механізму ціноутворення, і в цьому випадку перш за все слід орієнтуватися на конкретного споживача — за скільки він погодиться купити книгу. Якщо серія обмежена визначеною кількістю видань (наприклад, зібрання творів класика літератури), то можна встановлювати ціну зі знижкою при придбанні усіх книг одразу чи зі знижкою на кожну іншу купівлю).

— *наклад окремого видання з серії* (відповідно до попиту);

- планування бюджету з реалізації проекту;
- розробка моделі маркетингової комунікації.

III етап

Менеджмент впровадження серії на ринок

Ще задовго до друку книг серії видавець має подбати про те, якими способами і шляхами розповсюджуватиметься серія книг. Для масових літературно-художніх видань (наприклад, детективного жанру) доцільне розповсюдження через усі можливі канали розподілу, як прямий продаж, так і через гуртового посередника. Проте, при виборі стратегії фокусування, а саме видання книг для обмеженого кола читачів, найдоцільніше продавати книги за допомогою прямих продажів та через спеціалізовані роздрібні мережі розповсюдження (наприклад, для реалізації дитячих книжок відділу збуту варто домовитись із магазинами, що спеціалізуються на продажу продукції для дітей, книги для читання в дорозі доцільно розповсюджувати у кіосках на вокзалах, у місцях придбання квитків тощо).

Знання видавництв-конкурентів (в т. ч. серій-конкурентів), їхніх сильних і слабких сторін, постійний аналіз їхньої діяльності — один із найважливіших чинників у життєдіяльності створюваної серії. Сьогодні жоден видавець не застрахований, що чергова його «унікальна» книжкова серія — конкретна концепція, назва, чи подібна тематика, на яку він розраховує і в «іміджевому», і в фінансових планах, — не готується паралельно в іншому видавництві. Нерідко буває так, що певна серія з'являється в книжкових магазинах раніше «в подачі» саме конкурентів. За розумного маркетингу й вивчення читацького попиту в регіонах поправити ситуацію можна кількома шляхами: або спрощеною формою серії і, відповідно, зменшенням ціни, що вдарить по конкурентові, або, навпаки, «підтягуванням» серії до люксового, подарункового рівня. Безумовно, кращим варіантом уникнення такої ситуації є упередження дій конкурентів. Саме для цього треба їх добре знати, прямо і опосередковано спілкуватись з ними, бути в курсі всіх головних подій, що стосуються життя книговидавничої галузі, постійно читати фахову періодику.

На етапі менеджменту впровадження серії на ринок реалізується модель маркетингової комунікації, тобто це створення образу серії видавництва, інформування, переконування та схиляння покупця придбати книги. Основні складові такої маркетингової комунікації є: реклама, стимулювання збуту, комерційна пропаганда (Publicity) та паблік рілейшнз (public relations).

IV етап

Оцінка результатів реалізації видавничого проекту

На етапі оцінки реалізації видавничого проекту необхідно визначити ставлення споживачів до виданої серії. Найефективнішим видом дослідження даного питання є споживчі панелі — вони дають змогу оцінити ступінь лояльності читачів та надають інформацію про частоту купівель книг з даної серії. Крім того, слід здійснити дослідження дистрибуції, тобто об'єми продажу порівняно з конкурентами, виявлення альтернативних каналів розподілу.

На цьому етапі вже можливо оцінити фінансові результати впровадження нової серії, визначити її рентабельність, відповідність плановим показникам, скоригувати поставлені цілі та оптимізувати подальший план з поширення серії.

Тепер варто розглянути менеджмент серії у контексті менеджменту усього видавництва, оскільки реалізація стратегії фокусування стосується різноманітних сторін функціонування підприємства. Тому розробка і впровадження серії повинна здійснюватись з урахуванням загального контексту управління підприємством, який включає в себе такі компоненти як авторське середовище, фінанси, організація праці.

Таким чином, при впровадженні нової літературно-художньої серії видавництвам можна орієнтуватися на стратегію фокусування, яка покликана надавати такі конкурентні переваги підприємству, як задоволення специфічних потреб читачів та мінімізація витрат на реалізацію проекту.

Стратегія фокусування і модель майбутнього видання як свідчать розрахунки магістранти Видавничо-поліграфічного інституту НТУУ «КПІ» Є. Федорової виявилися цілком прийнятними для видавництва «Факт» [8].

Дана концепція може бути використана як при уведенні на ринок нової серії, так і модернізації існуючих, в умовах будь-яких видавництв, котрі профілюють свою діяльність сегментом ринку масової літературно-художньої книги.

1. Афанасенко О. Книжковий ринок України як система: питання формування та розвитку [Текст] / О. Афанасенко // Вісн. Кн. палати. – 2005. – № 8. – С. 7 – 10; Барнич Ю. Позиції вітчизняного ринку видавничої продукції України (за матеріалами маркетингових досліджень кафедри ОВПК ВПІ НТУУ «КПІ») [Текст] / Ю. Барнич., Г. Глотова // Вісн. Кн. палати. – 2005. – № 4. – С. 6-11; Зборовська Н. Сучасна масова література в Україні як загальнокультурна проблема [Текст] / Н. Зборовська // Слово і час. – 2007. – № 6. – С. 3-8.

2. Афонін О. Динаміка змін у видавничій сфері в умова кризи [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: http://http://uaabooks.info/ua/book_market/; Зборовська Н. Сучасна масова література в Україні як загальнокультурна проблема [Текст] / Н. Зборовська // Слово і час. – 2007. – № 6. – С. 3-8; Огар Е. «Дорослі» проблеми дитячої книги, або чому діти не читають [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://chytay.com.ua/golovna/dorosli-problemi-dityachoyi-knigi-abo-chomu-diti-ne-chitayut.html>.

3. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту [Текст]: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А.В. Балабанець — К.: ВД "Професіонал", 2004. — 224 с.; Пеліщенко В.П. Маркетинговий менеджмент [Текст] / В.П. Пельщенко. – К., 2003. – 200 с.

4. Бейверсток Э. Книжный маркетинг [Текст]: пер. с англ. / Э. Бейверсток. – СПб: БХВ – Санкт-Петербург, 1999. – 336 с.; Бем Г. Издавец будущего: маркетинг і менеджмент у видавництві [Текст]: пер. з англ. / Г. Бем, Й. Вернер, Г. Гардт, Г. Шульц. – К.: Основи, 1994. – 174 с.; Портер М. Стратегия конкуренции: Методика анализа отрясли и конкурентов [Текст]: пер.с англ. / М. Портер. – М.: Альбина Бизнес Бук, 2007. – 454 с.; Сміт. Посібник книговидавця [Текст]: пер. з англ. / Сміт, К. Дейт-мус. – К.: Любіть Україну, 1999. – 192 с.

5. Буряк С. Аналітичний огляд науково-популярних видань та видань художньої літератури [Текст] / С. Буряк // Вісн. Кн. палати. – 2005. – № 11. – С. 6 – 9; Лавров Н.П. Книгоиздание и литературный процесс [Текст] / Н.П. Лавров. – М.: Книга, 1988. - 196 с.

6. Ісаєвич Я. Українське книговидавництво: виток, розвиток, проблеми [Текст] / Я. Ісаєвич. – Львів: Ін-т українознавства ім. І.Крип'якевича НАН У-ни, 2002. – 520 с.; Пашук В. Товариство "Просвіта" у Львові [Текст] / В. Пашук // Львів: Історичні нариси. – Львів 1996. – 276 с.; Судин А.Ю. Сучасний книжковий ринок і деякі проблеми політики маркетингових комунікацій [Текст] / А.Ю. Судин // Поліграф. і вид. справа. – 2007. – № 45. – С. 34-38.; Тимошик С. Еволюція мережі радянського типу [Електронний ресурс]. – Спосіб доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua>.

7. Інтерв'ю керівником відділу збуту видавництва «Факт» Інною Віротченко від 1 березня 2010 року; Інтерв'ю з комерційним директором видавництва «Факт» І.С. Вировим від 25 лютого 2010 року; Книжковий ринок в умовах загальної економічної кризи. Аналіз. Прогнози. Можливості протидії [Електронний ресурс] // Друг читача. – Спосіб доступу: <http://vsiknygy.net.ua/analyst/626/>.

8. Федорова Є. Магістерська робота. Київ. 2010 // Архів кафедри. ОВПК ВПУ НТУУ КПУ.

The research deals with the current situation in the publishing of mass circulation fiction series. The research identifies difficulties, shortcomings of management when selecting strategy and tactics. The research proposes a model for marketing management of the priority focus strategy.

УДК 658.7:001.895

Н. І. Чухрай

Національний університет «Львівська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ТА ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГУ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

У статті автор розкриває ідеологічну основу процесу маркетингу. Обґрунтовано подвійну природу та характер проблем сучасного маркетингу. Ідентифіковано особливості мислення та менталітету маркетологів; окреслено напрями еволюції пріоритетів розвитку маркетингу.

Маркетинг як філософія управління підприємством, яка ставить у центрі діяльності інтереси та потреби клієнта, переживає своє відродження. Це знаходить відображення у еволюції концепцій маркетингу, зокрема, появі маркетингу відносин (англ. – *relationship marketing*), маркетингу, який спирається на базах даних (англ. – *data based marketing*), латерального маркетингу (англ. – *lateral marketing*), маркетингу, який спирається на знаннях (англ. – *knowledge based marketing*), а також усе численніші галузі застосування концепції маркетинг. Вище перераховане слід — враховуючи навіть умовність деяких поділів і зберігаючи здорову дистанцію стосовно частини з цих концепцій – визнати радше ознакою розвитку, а не кризи цієї сфери управління. Маркетинг все частіше перестає трактуватись як сфера операційних дій, пов'язаних з