

УДК 655.4/5

В. І. Теремко

*Інститут журналістики Київського національного університету
ім.Тараса Шевченка*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ І СОЦІОПСИХОЛОГІЧНІ ДЖЕРЕЛА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИДАВНИЧИХ СТРАТЕГІЙ

Розкривається роль стратегічних бачення, мислення, аналізу в системі стратегічного планування, а також принципи засади пошуку ефективних стратегій.

Стратегічний аналіз, стратегічне бачення, стратегічне мислення, стратегічне планування, стратегічна логіка

Стратегія поєднує мислення, його результати і діяльність. Вона започатковується самоосмисленням суб'єкта, аналізом його становища в конкурентних обставинах (контексті), осягненням і проектуванням бажаних горизонтів та сценаріїв їх освоєння відповідно до цілєвірної системи. Викристалізовується стратегія у складних інтелектуальних процедурах, одночасно заглиблених у поточну буденність і спрямованих у сферу неіснуючого, але бажаного і можливого. Стрімкість і динамічність — суттєві характеристики цього процесу, що зумовлено його залежністю від зовнішніх змін, адже «нікому не відомо, коли та куди поверне ситуація» [9, с. 215].

Джерелом стратегії є «знання локальних контекстів» [6, с. 378], синтез просяяних практикою і несподіваних ідей. Витворюється вона в людській свідомості як унікальна абстрактна концепція [9, с. 211]. Її сутність як віртуально-реальної єдності виражає формула: «Віртуальне виникає із реального, трансформується і повертається в реальне, щоб знову трансформувати його» [12, с. 244]. За твердженням С. Романенка, «об'єкти віртуального рівня породжуються об'єктами реальності», взаємодіють із ними «як онтологічно рівноправні... існують тільки актуально, поки в реальності відбуваються процеси, що їх генерують» [15, с. 71]. Віртуальні утворення програмують параметри реальних, стаючи водночас залежними від них.

Стратегія як ідея визріває у процесі стратегічного аналізу — проміжного етапу «між стратегічною розвідкою і власне стратегією» [13, с. 83]. Звернутися до нього спонукають технологічні інновації; перегляд засад державної політики, від яких залежна видавнича сфера; перепади соціально-економічного і демографічного розвитку; занепад видавничої галузі; загострення проблем видавництва у зв'язку із втратою конкурентних сил або вичерпанням потенціалу ринку; усвідомлення необхідності радикальних змін, нових ідей розвитку (освоєння ринків, бізнес-моделей); невдоволення засновників, менеджерів, персоналу ситуацією.

Стратегічний аналіз — специфічний вид мисленнєвої діяльності, суттю якого є пізнання й оцінювання становища суб'єкта в контексті його можливостей

і здобутих результатів, а також пошук нових орієнтирів, проектування сценаріїв розвитку, підготовка варіантів рішень на основі наявних тенденцій, з урахуванням сприятливих чинників, сил спротиву і ймовірних альтернатив. Іншими словами його описав Е. Ожиганов: «Стратегічний аналіз за своєю суттю є інтерпретацією динаміки вирішальних зв'язків між численними факторами стратегічної ситуації» [10, с. 23], котра, як відомо, завжди об'єктивується між актуальними (сучасними) реаліями і бажаними чи неприпустимими подіями майбутнього.

Ключові інтенції стратегічного аналізу пов'язані із проясненням невідомості, інтерпретуванням незрозумілості, конкретизацією невизначеності майбутнього. Його завданням є відображення реалій, продукування ідей, проєктів і програм їх трансформування та радикального перетворення на основі наявних фактів, інтересів, цільових орієнтирів і розуміння шляху до них. Стратегічний аналіз пропонує варіативне розуміння параметрів майбутнього за вигідного та небажаного для видавництва розвитку подій і ситуацій, моделює способи створення потрібних йому та дискомфортних для конкурентів ситуацій і тенденцій.

Принципова ознака стратегічного аналізу — критичне сприйняття об'єктивних реалій і власних напрацювань, прагматизм і абстрагування в судженнях від ірраціональної одержимості. Щоправда, ірраціональний компонент майже завжди йому притаманний. Тому теза, що «стратегічний аналіз виростає із стратегічного мислення» [12, с. 49], містить деякі спрощення — у ньому як процесі задіяно більше механізмів.

На проєктивному рівні стратегічний аналіз рідко має справу з типовим, оскільки його метою є забезпечення індивідуалізованих інтересів. Він продукує не просто знання, а знання вчасні (актуальні тут і тепер), динамічні (змінювані залежно від розвитку процесів), активні (призначені стимулювати стратегічні функції), потрібні і для стратегічних рішень, і для стратегічних дій. Усю подальшу роботу забезпечує стратегія. Завдяки цьому стратегічне видавництво швидше за інших знаходить потрібні цілі, приймає рішення і включається у справу. У його діях помітні висока концентрація ресурсів та організаційної системи, цілеспрямованість і несхитна настирність. Саме такого підходу стосуються слова П. Друкера: усі сили «повинні бути спрямовані на те, щоб уже сьогодні забезпечити майбутнє» [4, с. 48].

Основний фактологічний матеріал, необхідний для стратегічного аналізу, акумулюється у сфері практики. Стратегічна розвідка поставляє йому потрібну стратегічну інформацію. Нею вважають цілеспрямовані і пов'язані з реальністю дані [3, с. 375]. Усе, що стосується справ і майбутнього видавництва, є стратегічною інформацією. Усе, що відбувається і не відбувається, а також те, що може відбутися, має стратегічну цінність. Будучи вмонтованою в загальну панораму справ, ідей, цілей, можливостей і проблем, стратегічна інформація долучається до творення у процесі мисленневої, інтуїтивної роботи нових — невидимих — сутностей.

Проблеми та об'єкти, актуальні для забезпечення перспектив, стратегічний аналіз роздвигляється в різних часових вимірах (минулому, сьогодні та майбутньому), з різних позицій (суб'єкта бізнесу, конкурентів, споживачів, держави). Плани, дії і породжувані ними результати, нові ситуації, тенденції та суперечності між ними він уписує в цілєвірну систему, карту стратегічного потенціалу видавництва, шукаючи проривні ідеї і нестандартні маневри.

Проблематика стратегічного аналізу — становище видавництва та ефективність його стратегій; тенденції в суспільстві, галузі та важливих для видавництва її сегментах; нові конкурентні сценарії і ті, що можуть невдовзі оволодіти ринком; перспективи видавництва в реаліях, що наближаються, і необхідність адекватних їм стратегічних змін; пріоритетність найближчих стратегічних дій.

Стратегічний аналіз конкретизує і прагматизує самооцінки, підказує імовірні можливості, окреслює шляхи їх здійснення, зосереджує увагу на перешкодах. Знаходить він і аргументи щодо коригування, перегляду, деактуалізації використовуваних стратегій, моделювання і запровадження нових. Продукує ідеї, прогнози і проекти рішень.

Принциповою вимогою до стратегічного аналізу є адекватність реальним процесам і тим, що прийдуть їм на зміну. Стосується вона і безпосередньо стратегій: «Виграшні стратегії минулих років призводять до поразок» [7, с. 13]. Жодна ситуація не має аналогів у діловому світі, тому завжди потрібні особливі підходи та унікальні стратегії. Результується ця вимога у стратегічно найціннішій якості сучасного видавництва — здатності змінюватися, незвично для конкурентів оперувати на освоєних ринках і створювати недосяжні для них. Такий підхід не вберігає від помилок, які супроводжують інноваційну практику. Проте вони компенсуються ефективною реалізацією проривних ідей, які виводять видавництво на нові рубежі й унеможливають неподоланність тупикових ситуацій.

Елементи стратегічного аналізу, будучи основаними на пізнанні та оцінках ринкових і внутрі видавничих реалій, а також на особливих інтуїтивних утвореннях, комбінуються в роздумах про майбутнє, які конкретизуються у стратегічних цілях і пріоритетах. Їх роль полягає у створенні атмосфери «загальної орієнтації на результат» [17, с. 38]. Цілі і плани перетворює на результативну діяльність стратегія. Те, що стратегічний аналіз з'ясував, розкрив, побачив, спрогнозував і обґрунтував, стратегії належить здійснити.

На перший погляд може здатися, що стратегічний аналіз близький до маркетингових досліджень. Однак для їх ототожнення немає підстав. Маркетингові дослідження покликані прояснити ділову реальність, представити якомога конкретніші її параметри у співвідношенні можливостей і ризиків. Стратегічний аналіз шукає в невідомості майбутнього ніким не помічені шанси, намагається перетворити їх на реальність ділового успіху, прогнозує ймовірні конкурентні зіткнення за доступ до них та оволодіння ними, пропонує способи досягнення важкодоступних цілей. Маркетингові дослідження

завершуються підготовкою маркетингового плану і проектів рішень, а «стратегічний аналіз інколи більше здатний відкрити перспективи, ніж запропонувати позицію, бо пропонувані діагнози проблеми бувають важливішими за ухвалені рішення» [9, с. 322]. Він оперує в горизонтах реального часу і неіснуючого майбутнього, зосереджуючись і на результатах діяльності, яка ще не відбулася [12, с. 69]. Розглядає реальні справи в контексті майбутніх подій і майбутні події та результати крізь призму реальних на певний час можливостей. Увірає і конкретизує бажане чи можливе невідоме як шлях, результат і різноманітні сценарії протистоянь. Досягає цього через пізнання ситуацій, тенденцій, потенційних подій та сил, що їх формують і підтримують, а також ліній і характеру опортуністичних потуг. Завдяки цьому стратегічний аналіз збагачує розумінням залежності способів досягнення результатів і самих результатів від об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх чинників.

Реалізується стратегічний аналіз як самоаналіз (аналіз внутрішньої ситуації) та аналіз реальних і майбутніх процесів, явищ поза межами видавництва. Самоаналіз є вимогливим розглядом власних компетенцій, організаційної сили, ресурсів, принципів бізнесу та моделей конкурентної поведінки, загальної конкурентоспроможності.

У системі стратегічного аналізу формування (обставинна) чи формулювання (запланована) стратегії [9, с. 23] — важливий, але не остаточний етап. Він постійно супроводжує і стратегічну практику. Адже будь-який крок у реалізації стратегії може наразитися на незнані і непізнані проблеми, відкрити несподівані можливості, вивести на рубіж ризиків, що потребуватиме спеціальної культури їх ідентифікації, інтегрування в діловий контекст, осмислення та обґрунтованого маневру.

Характерна ознака стратегічного аналізу — багатовимірне бачення умов діяльності: глобальних і національних соціоекономічних та соціокультурних тенденцій; стану видавничого ринку; структури і динаміки попиту; конкурентного ландшафту; інтересів і маневрів основних гравців. Синтезуючи все це, він розпізнає складноструктуровані рухомі ситуації, визначальні ідеї, цілі, стратегії, а також ієрархію сил у конкурентному ландшафті. Найважливіша функція стратегічного аналізу — осягнення майбутнього, «яке вже настало», — змін, які незворотно відбулися, визначають ключові події і визначатимуть їх у перспективі [3, с. 183–184]. Найвпливовіші з них стосуються технологій, попиту, політики держави у сфері освіти, культури, інформації та книжності.

У видавничій сфері все це означає потребу вирізнити в малопомітних симптомах нових соціальних тенденцій чинники, які невдовзі змінять ситуацію в галузі, передусім у читацькому світі. Кому першому відкриваються ці знання, той здобуває велику перспективу на успіх, якщо екзотична на початках потреба насправді розростається до масштабного і всіма визнаного явища. Видавництво-інноватор, що відгукнеться на неї солідною пропозицією, якийсь час вилучає максимальну користь зі свого монопольного становища, далі, можливо, — з ефекту досвіду та ефекту економії на масштабі. Коли у створеному ним сегменті

ринку розгорнуться конкурентні бої, воно матиме варіанти стратегічного маневру, якщо не втрапить у петлю самозаспокоєння або стратегічної дезорієнтованості і розгубленості. Такі ситуації вітчизняна видавнича справа пострадянського часу знає.

Особливий вимір стратегічному аналізу, якому онтологічно належить відповідати за роботу з пріоритетами, задає стратегічне бачення — система надзавдань у просторі реальних, латентних і прогнозованих на невидимих горизонтах можливостей та проблем; випереджальне прочитання соціальної дійсності і сфер особливих зацікавлень. Силу йому дають мисленнєвий дар, натреновані вміння, осмислений досвід, незбагненне комбінування раціонального і чуттєвого. Процесуально стратегічне бачення розгортається в розмірковуваннях про те, як розвиваються світ, середовище діяльності, стиль життя цільових аудиторій, де в цьому потоці безупинних змін засвітяться нові шанси і чатуватимуть проблеми. Воно виявляє себе через осягнення думкою майбутнього як нескінченності подій (можливостей і загроз), а також реальності ймовірних змін із використанням прикладних ідей та інтуїції. У своїй пізнавальній розпростореності стратегічне бачення має два контрольні маяки: місію як смислотвірну систему видавництва і цілі як прагматично окреслені контури його майбутнього. Ідеї, здогади, гіпотези — його витвори. Слушність, актуальність одних прочитуються відразу, інші видаються надто екстравагантними, навіть ризикованими. Часто це відбувається всупереч буденній логіці, що є додатковим аргументом на користь тези про емерджентний характер стратегії: «Великі стратегії можуть виростати з маленьких ідей (ініціатив), які народжуються там, де цього не очікуєш, і тоді, коли не очікуєш» [6, с. 23].

Стратегічне бачення — особлива компетенція. Як «унікальне чуття ідентичності організації та об'єднане чуття мети» [12, с. 106], воно вивершує єдність знань, досвіду, інтуїції, мислення і сильної мотивації на успіх. Реалізується як сфокусований, далекосяжний, прагматичний і креативний мисленнєвий погляд, здатний створити ефект прозріння на порозі неідентифікованих можливостей чи перед наближенням невидимої небезпеки.

Проявлений стратегічним баченням об'єкт — ідеальне «уявлення про організацію і бізнес, яке задає напрям руху і вказує маршрут» [3, с. 36]. Одиначним продуктом стратегічного бачення є стратегічна ідея, яка разом з іншими віртуальними об'єктами опрацьовується механізмами стратегічного мислення. У цьому складному феномені поєднуються елементи наочно-образного, інтуїтивного, творчого, практичного, дискурсивного відображення дійсності. Якщо стратегічне бачення мисленнєво фіксує шанс як наділену потенціалом реальності ідею і гіпотезу, то стратегічне мислення проблемно, сценарно перевіряє їх із використанням наукових і практичних понять та евристичних схем, проєктивних і діагностичних механізмів. Стратегічне бачення може спиратися на здогад та відчуття, стратегічне мислення зобов'язане піддати все раціональному опрацюванню.

Стратегічний спосіб мислення працює в межах горизонтів реального, бажаного і можливого, власних інтересів і домагань конкурентів, а також чинників, які стимулюють і обмежують діяльність. Фокусується навколо справ, ідей, гіпотез, прогнозних суджень, тенденцій. Невизначеністю і невідомістю переймається не менше, ніж конкретикою реальності, випробовуючи їх критеріями актуального часу і майбутнього, на різних відрізках шляху до нього. При цьому береться до уваги, що невизначеність майбутнього зумовлена і його об'єктивною невідомістю, і похибками очікувань та прогнозів, і постійною змінюваністю соціальних тенденцій. У цих процедурах стратегічне мислення послуговується також напрацюваннями зворотної оптики — погляду на реальні об'єкти, процеси, ситуації, тенденції із платформи майбутнього і різних його проміжних точок. Випробовує воно їх і очима конкурентів.

Відкритість до нового, інноваційність стратегічного мислення розширює простір стратегічного бачення, конкретизує його проблематику, сутності та об'єкти, а висока його культура передбачає володіння проникливим стратегічним баченням. Очевидно, це дало підставу Г. Мінцбергу висловитися, що «багато з великих стратегій є просто великим баченням» [9, с. 238].

У стратегічному мисленні діалогічно сходяться внутрішні інтелектуальні спонуки і сигнали із зовнішнього середовища. Воно вберігає від спрямованих у майбутнє ілюзій, нерозбірливості у планах і справах, допомагає зрозуміти труднощі, обрати виправданий маневр. Нові проблеми та об'єкти, які породжує дійсність, опрацьовуються стратегічним мисленням і отримують логічно вмотивоване місце в діловому контексті. Витворюючи в цьому процесі прогностичні моделі діяльності, воно долає розриви реальної і проектованої дійсності, ініціює ідеї змін і старання щодо їх утілення, інтерпретує нові явища, процеси і контексти.

Стратегічне мислення прокладає віртуальний шлях від побаченого шансу в соціальній тенденції, яка зароджується, до реального видавничого проекту. Подолання його забезпечує стратегія. Перед тим стратегічне мислення має знайти аргументовані підтвердження, що цю тенденцію не перекреслять інші соціальні новації, а вона зніціює масштабну потребу у специфічній видавничій продукції. Наступний етап — з'ясування параметрів попиту (споживчі характеристики, масштаб, інтенсивність, часопросторова зосередженість) і адекватних йому споживчої цінності, цінних порогів видавничої пропозиції. На основі таких знань конкретизуються розмірковування про необхідні ресурси, ймовірні бізнес-моделі, несподівані виклики і зумовлені ними сценарії поведінки, призначені позбавити непередбачувані ситуації паралітичної сили. Бізнес-модель як спосіб конкурування вибудовується на ключових чинниках сили видавництва; завжди вона унікальна. Спроба перейняти бізнес-модель конкурента без привнесення в неї елементів, які зробили б її в чомусь сильнішою, безперспективна. За такої ситуації неминучі «лобові» зіткнення, із яких вийти переможцем конкурент має більше підстав, оскільки інструментами своєї бізнес-моделі володіє вправніше.

У контекстах стратегічного мислення постійно циркулює прагнення максимально долучити до сил видавництва потенціал обставин діяльності, знайти вихід у безперспективних, на перший погляд, ситуаціях, діючи всупереч їм. Сильний гравець, «з'ясувавши, що галузь починає пробуксовувати» [11, с. 26], напружує інтелектуальні та організаційні ресурси, оскільки переконаний, що за «творчого підходу і дальновидності» [11, с. 76] стратегічні позиції можна знайти. І знаходить їх, сфокусувавши на цьому силу стратегічного мислення, завдяки якому розширюється простір стратегічного бачення і визрівають, здавалось би, недоступні стратегії.

Провідні дослідники стратегічної проблематики радять обирати при цьому різні орієнтири: М.-Е. Портер — конкурентну захищеність продукту; П. Друкер — унікальну бізнес-модель; Ф. Котлер — нові потреби як перспективну можливість; Г. Мінцберг — адекватність змін зовнішнім реаліям; Дж. Траут — диференціацію і позиціонування як чинники конкурентної недоступності, І. Ансофф — інноваційну адаптивність стратегічного комплексу.

Прагматика стратегічного мислення кардинально відрізняє його від мислення міфологічного, тіні якого також помітні у діловій сфері. Стратегічне — опрозорює, увиразнює, конкретизує невідомість, використовуючи методологію наукового і прикладного пізнання відповідно до галузі знань і практики. Воно намагається розгадати, дослідити, зрозуміти, досягнути контури неіснуючих, але можливих і бажаних або несприятливих і недоцільних актів діяльності, явищ та об'єктів. Ним рухають раціональні спонуки, збагачені силою досвіду, інтелектуального прозріння і особливого розуміння. Струмені його спрямовані у простір зручних і небезпечних чинників, сили і не-сили. Міфологічне мислення, на відміну від стратегічного, не моделює можливі ситуації, не планує дії, не передбачає їх результати, а приймає готові моделі, підкоряється їм і ставиться до наслідків як до закономірного прояву недосяжної волі. Воно творить культ, стандартизовані пояснення ситуацій, нав'язує стереотипи поведінки. Найпомітніше це проявляється у видавництвах, які не розпрощалися з ірраціональними догмами або несамоконтрольовано переступили у своєму віковому циклі поріг старіння. В українських реаліях не спромоглися уникнути цього видавництва, які розтратили колишню силу і зійшли з ділової арени.

В інформаційному світі міфотворчі інтенції демонструють реклама, PR-технології та інші інструменти оволодіння індивідуальною та масовою свідомістю. Реструктуризує міфологічні утворення, прагматично використовує їх стратегічне мислення [8, с. 378–379; 16, с. 386–387; 5, с. 511–512].

Надбання стратегічних бачення і мислення трансформуються у стратегічне розуміння. Ним є процес і результати активної роботи свідомості — осягнення і реконструкції дійсності, сукупних та автономних її смислів, вплетення їх в оцінну, прогностичну, цілетвірну системи. Як своєрідний рефлексивно-оцінний діалог із реальністю, стратегічне розуміння індивідуалізоване, піддатливе суб'єктивним упередженням, егоїстичним

інтересам, нашаруванням досвіду. Воно формує епістемологічні основи конкурентного потенціалу стратегій. Його одиницею є стратегічно змасштабоване, евристично верифіковане, підтвержене практичними спостереженнями судження, зміст якого зводиться до усвідомленої ініціаторами проекту формули про можливість і доцільність його реалізації, необхідність пошуку додаткової інформації для остаточного прийняття стратегічного рішення. Завдяки цьому стратегії виявляють себе як «концепції, що існують тільки в головах людей» [9, с. 66].

У конкретиці стратегічних інтересів видавництва головне — оцінити своє становище в галузі і залежність його від використовуваних моделей діяльності, дійти висновку щодо ефективних способів укорінення в найпривабливішому ринковому сегменті. Багато значать і судження про те, наскільки ключові компетенції і підрозділи придатні для утримання здобутого, а також реалізації проектів, які обіцяють оптимістичні перспективи. Стійке становище дає підстави думати про обґрунтованість обраних стратегій і якісні зусилля щодо їх реалізації, нестабільне — про помилки, упущення і необхідність стратегічних корективів; відсутність стратегічних ідей і орієнтирів, старань і стратегічних оцінок — про неіздатність команди.

Далі настає черга для формулювання стратегічних програм і завдань — визначення справ, які мають забезпечити розвиток внутрішніх сил і виборювання достатніх для динамічного функціонування результатів. У видавництві вони можуть бути оформлені в категоріях нових програм і цифрах, які виражатимуть динаміку їх розвитку, а також у конкретних параметрах оптимізації раніше впроваджених проектів тощо. Не всі вважають обов'язковою формалізацію стратегічних завдань — головне, щоб вони були хоча б на рівні мисленневих директив. Провідна їх функція — визначення результативних горизонтів. Вони — орієнтир, побажання, що фіксують майбутнє як мету, мобілізують, спрямовують зусилля «на формування цього майбутнього» [3, с. 52]. Тому П. Друкер прирівняв їх до фундаментальної стратегії [3, с. 49].

Особливістю стратегічних завдань є масштаб і змістові характеристики ділового замислу, сформованого з використанням логіки і категорій успіху на основі розуміння суті успіху за конкретних умов. На поняттєвому рівні і в контексті буденного мислення — це «позитивний наслідок роботи, справи і т. ін.; значні досягнення, удача»; «громадське визнання чого-небудь, чийхось досягнень» [19, с. 494–495]. Зовсім інший шлях долає думка, з'ясовуючи сутність стратегічного успіху.

У працях зі стратегічного менеджменту крайніми точками стратегічного успіху названо частку ринку, яка забезпечує позицію лідера, а за несприятливих умов — виживання. Тактичні показники успішності — дохід, прибуток, рентабельність, активи тощо. Стратегічний успіх нестійкий, залежить від можливостей і старань, до того ж — похідний від суб'єктивних рефлексій. У кожному разі при його моделюванні, досягненні та оцінюванні застосовують

специфічний набір ідей і практик — ключових чинників успіху (активів і компетенцій), покликаних забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку.

У роботі з книгою ключові чинники успіху — унікальна єдність універсальних і специфічних рішень, що є передумовою забезпечення відповідності її вимогам видавничої культури і вигідного вирізнення серед адресованих конкретній цільовій аудиторії видань. Здорове конкурентне середовище завжди орієнтує на споживача, неспонтанні рішення якого визрівають на основі аналізу необхідного, обов'язкового, важливого та особливого. За приблизно однакових оцінних рефлексій стосовно «необхідного», «обов'язкового» і «важливого» він здебільшого віддасть перевагу книзі, яка володітиме унікальним «особливим». У середовищі, де механізми здорової конкуренції свідомо виведені з ладу, домінують інші критерії. Вони також мають стратегічний вплив і забезпечують стратегічні результати, а їх використання дає підстави думати про успіх, якщо це, крім усього, поєднується з пристойною культурою книги. Деякі із цих критеріїв, щоправда, балансують на межі ділової етики, на що доводиться вважати як із неспростовною стратегічною перешкодою, якщо вистачає можливостей і моральної сили не розглядати їх як «благо».

Без володіння ключовими чинниками успіху і стійкими конкурентними перевагами безпідставно розраховувати не лише на досягнення конкурентних вершин, а й на самозбереження в обраній справі. Кожне видавництво по-своєму їх бачить, розвиває і використовує. Деякі із цих чинників у вибагливому фаховому середовищі спричиняють надто складні етичні емоції і роздуми. Проте ігнорування їх неприпустиме, бо вони забезпечують результат одним і відбирають його в інших.

Аналіз і розвиток ключових чинників стратегічного успіху зобов'язує дбати про стратегічні необхідності — уміння, без яких неможливо забезпечити відповідність власної діяльності галузевим стандартам і рівню очікувань цільових аудиторій. Подібні спонуки зосереджують увагу на розвитку стратегічних сил — активів і компетенцій, завдяки яким видавництво підтримує конкурентну стійкість. Вибір і використання актуальних для певних обставин стратегічних сил — того, що видавництво вміє і може робити найкраще, є ознаками стратегічної культури.

Стратегічно зорієнтована аналітична робота утримує в полі зору внутрішні джерела і зовнішні чинники стратегічного потенціалу успіху як динамічну систему. Її змістом є вимогливий пошук відповідей на питання: в чому полягають ключові чинники успіху видавництва, і який їх стратегічний потенціал; які конкурентні позиції забезпечує їх застосування; які ключові чинники потрібно сформулювати з огляду на розвиток конкуренції і тенденцій у цільових аудиторіях, без яких видавництво ризикує впасти в конкурентній боротьбі. Якість відповідей на ці питання діагностують реальні стратегії.

Опора на сильні сторони виводить результати видавництва на рівень можливостей і є однією з передумов вигідного позиціонування в галузі.

Діяльність на основі чинників стратегічної сили потребує розуміння конкурентної структури ринку: хто, завдяки яким компетенціям, практикам і в чому здобув та утримує переваги; якими є його слабкості і як їх можна використати на власну користь. Такі знання, збагачені відповідними вміннями, дають змогу ефективно контролювати параметри власної сили і перегравати конкурентів. Має значення і розуміння пріоритетності, затребуваності компетенцій у конкретному часі. Про актуальність цього свідчить трансформація концепцій маркетингу, який подолав етапи зосередження на оптимізації виробництва, вдосконаленні товару, активізації комерційних зусиль, фокусування на конкуренції, потребах клієнтів; тепер наголошує на важливості спільного з ними створення споживчих цінностей.

За сучасних умов ринкову владу у видавничій сфері (можливість впливати на поведінку іншого суб'єкта) справді контролює читач. Особливу силу він здобув із наступом електронної книжності. Для утримання його уваги видавництву доводиться знаходити і пропонувати вигоди, які ще саме не навчилася створювати. До цього спонукає і втрата друкованою книгою монопольного становища як носія інформації, що змушує дбати про збагачення її новими стратегічними відповідностями як силами конкурентоспроможності. В іншому разі вона витіснитиметься інформаційно адаптивнішими продуктами. У зв'язку із цим принципово нових підходів потребує стратегія диференціації — досягнення конкурентних цілей на основі наділення видавничого продукту унікальними якостями.

Подібне відбувається й у сферах, де оперують традиційні постачальники галузі, яких електронна книжність також ослабила. Переорієнтація читачів на «цифру» значно знизила потребу у створюваних ними благах. Хто, не спрогнозувавши цього, інвестував у розвиток основних потужностей великі кошти, переживає драматичні випробування. Ще проблематичніші його перспективи. Сподіватися на подолання цієї ситуації без втрат марно, оскільки інвестиції виправдовують себе на ринках, які зростають; стагнаційні — пожадливо поглинають їх. Тенденції у видавничій галузі й у сферах, від яких вона залежить, не дають підстав для оптимістичних очікувань.

Неспростовним конкурентним чинником завжди є входження на ринок нових гравців, а також упровадження товарів-замінників. Сильні гравці приходять на вітчизняний книжковий ринок здебільшого із сусідніх країн, через що в деяких типологічних нішах український видавець витіснений на маргіналії. А наступ електронних технологій приводить гравців з інших ділових сфер. Наслідки цього розглядила Л. Коваль: «Нас найближчим часом очікує серйозний переділ ринку, коли в нього увійдуть нові люди — із сфери ІТ, комунікацій — без традиційних видавничих переконань» [2, с. 29]. Це суттєво змінить конкурентні чинники, змістить епіцентр конкуренції, переформатує суб'єктну структуру галузі. Традиційними для видавничої діяльності вхідними бар'єрами від них не відгородитися. А для повноцінного, стратегічно агресивного виходу в електронну сферу видавництвам не вистачає компетенцій і

фінансових можливостей. Наразі найсильнішими конкурентними інструментами залишаються відносини в авторському середовищі і поки що загалом висока питома вага в соціумі прихильників друкованої книги.

Провідні тенденції настирливо розвертають увагу до стратегії диверсифікації — включення електронної книги у сферу стратегічних інтересів видавництва. Про актуальність спрямування її в напрямі електронної книжності свідчить досвід одного з лідерів російського ринку — видавництва «Ексмо», яке останніми роками «приросло» порталом («Літрес»), а недавно разом з афільованою книгорозповсюджувальною мережею «Буквоїд» вивело на ринок власний рідер. Завдяки спорідненій диверсифікації «Ексмо» розширило простір стратегічних відповідностей. А затрати на диверсифікацію (подолання вхідних бар'єрів) обіцяють окупитися економією на масштабі. Така бізнес-модель зможе витримати тиск компаній, чії ключові чинники успіху черпають силу винятково з ІТ-технологій: модель «Ексмо» стійкіша, варіативніша.

Інноваційно диверсифікований шлях потребує опанування незвичних для галузі компетенцій, започаткування і розвитку нових видів бізнесу та бізнес-моделей, трансформування видавництва в мультимедійну структуру або злиття його з ІТ-компаніями тощо. Неминучі затрати на нові технології і компетенції, дефіцит потрібного для входження в електронний ринок контенту, неможливість вилучити на перших порах користь з ефекту навчання і ефекту досвіду породжують немало сумнівів щодо оперативної ефективності такої стратегії. Непідготовлений вибір її може змусити зійти знесиленим із дистанції, ігнорування — зійти назавжди.

Ефект економії на масштабі — глибинне джерело конкурентної сили видавничого проекту і видавництва. Завдяки йому вирішується більшість питань саморозвитку. Він є потужним інвестиційним джерелом, що забезпечує стратегічні прориви без зовнішніх запозичень. Уміння використовувати цей ефект — стратегічна компетенція. Особливо цінний він у сегментах ринку, в яких масштабні проекти — результат особливих бачення, мислення і вміння їх трансформувати в ефективні справи. Саме тут оперують віртуози думки і майстри справи. Конкурувати з ними методом копіювання стратегій — марно, оскільки такі стратегії захищені комплексними вміннями. Отож для конкурентних атак обирають інші зони, найчастіше — дистрибуційну практику.

Економія на масштабі (зниження собівартості примірника книги) досягається не за рахунок скорочення затрат, від якого потерпає якість, а завдяки максимальному використанню потенціалу продукту і ринку. Конкретно це виявляється у великих накладках, багаторазовому і різноваріантному застосуванні контенту. Результат — нижча собівартість видання, що дає змогу отримувати вищі прибутки за незмінних цін або без особливих проблем знижувати ціни. Неспроможність забезпечити економію на масштабі на рівні оптимального мінімуму позбавляє діяльність сенсу, робить її небезпечною.

У пошуку відповідей на питання, які, здається, не мають відповідей, стратегічний аналіз вдається до інтелектуальних ресурсів стратегічної логіки.

За словами Х.-К. Харілла, вона, як і стратегічний аналіз, використовується «для прийняття рішень на майбутнє, а не служить лише для того, щоб зрозуміти події минулого» [20, с. 72]. Стратегічна логіка — це спосіб мислення і система правил, що дають розуміння закономірностей, за якими функціонує ринок, структуруються та реалізуються інтереси його гравців. Вони не мають ні імперативного, ні рекомендаційного характеру, а задають причинно-наслідкове інтерпретування ситуацій і тенденцій, яке потребує доосмислення з урахуванням проблемної і часопросторової специфіки. Видавничий ринок у цій орієнтовальній системі не є винятком.

Спектр сформульованих стратегічною логікою пізнавально-рекомендаційних суджень багатоманітний, як і ділова реальність та стратегічно вибудовані намагання оволодіти нею. Вони стосуються: особливостей товару як конкурентного ресурсу (покупець частіше віддає перевагу продукції визнаних марок — тяжіння ринку до єдиного постачальника; неповторність виробу забезпечує рідкісний і важливий для споживачів компонент; кожен продукт може бути наділений чимось унікальним, за що покупці готові заплатити дорожче; унікальна продукція обіцяє найвищий ефект економії на масштабі, захищає в конкурентній боротьбі); закономірностей конкурентних зіткнень (високоякісно реалізована ідея стимулює активність імітаторів); джерел конкурентної сили (репутація марки є підставою для використання вищих цін; ефект масштабу визначає, скільки гравців спроможні уціліти в галузі — це залежить від обсягу ринку і мінімально ефективного масштабу діяльності; велика структура менш ефективна, оскільки потребує додаткових затрат на управління; у найбільшого постачальника — найменші затрати і найсильніша репутація) тощо.

Прогнозний аналіз ринку і його можливостей також не обходиться без використання стратегічної логіки. Передусім вона підказує доцільність і критерії поділу галузі на характерні для неї види діяльності і з'ясування потенціалу конкуренції, джерел ефективності в кожному з них. Наступний крок — вивчення «рушіїв змін» (технологій, систем державного регулювання, попиту), з урахуванням яких відбувається вибір стратегії. Розвиток технологій — сфера особливої стратегічно налаштованої уваги, бо вони змінюють діяльність у її основі, унаслідок чого «традиційні лідери зникають, а новачки займають панівні позиції» [20, с. 95]. Лідерами стають інноватори — ті, хто має сміливу ідею, вміє швидко й ефективно її реалізувати, захиститися «бар'єрами входу» [20, с. 97]. Ключові чинники успіху і стійкі конкурентні переваги інтегруються в бізнес-моделі видавництва як унікальні споживчі характеристики продукції та особливо цінні для клієнтів методи поведінки на ринку.

Складники унікальності книги для клієнта — особливо популярний автор, актуальна проблема, оригінальний текст і видавничі рішення. У будь-якому разі книга має містити важливий компонент, якого немає у виданнях-аналогах і продуктах-замінниках. Навіть у видавничій сфері, що функціонує в режимі відносної монополії, це — солідний конкурентний чинник. І тут за

приблизно однакових параметрів ринок схиляється до особливої (брендової) пропозиції, виявляючи в багатоманітті її суб'єктів тяжіння до лідерів.

Ефективніша, ніж у конкурентів, система ключових чинників успіху — важлива перевага. Значущість її визначає не видавництво (думати так — стратегічна помилка), а клієнт. Він неоднорідний, як і далеко не однакові його інтереси щодо цього, підходи, використовувані інструментарії. Їх потрібно знати, з кожним із них доводиться ексклюзивно працювати. Порівняльний аналіз ключових чинників успіху прямих конкурентів багато дає для оптимізації процесів на різних напрямках досягнення стратегічних результатів.

У кожному з аспектів діяльності потрібні стратегічно вивірені рішення і практики, які обіцяли б конкурентні переваги. Найпотужніші — пов'язані з інноваційністю, яка виводить на шлях постійного вдосконалення всіх складників бізнесу чи безперервного процесу сегментації ринку. Інноваційне видавництво постійно розширює типологічний ряд видань, які не менш настирливо із часом піддає модифікації. Найдоступніші для таких стратегій сегменти дитячої, навчальної, прикладної книг. У вітчизняній ситуації вправно справляється із цими інструментами видавництво «Ранок». Основана на унікальних можливостях інноваційність як стратегія потребує потужного потоку текстів і сильної видавничої команди, здатної працювати високо-технологічно, не виходячи за межі, окреслені авторським правом. Без цього не уникнути ризику втрапити в «петлю інноваційності», коли метою змін стають самі зміни.

Стратегічна логіка дисциплінує стратегічне мислення. Відповідно до її імперативів «будь-яка діяльність має бути спрямована на підвищення прибутковості» [20, с. 246–247]. Стратегія зростання, яка не супроводжується відповідними змінами прибутковості, недоцільна. Єдина підстава для неї — намагання витіснити з ринку конкурентів. Подібні думки висловлював і П. Друкер: фізичне зростання не обов'язкове, часто навіть шкідливе, головне — зростання на основі ефективності, якісний розвиток [4, с. 41]; діяльність на неконкурентному ринку, який зростає, менш ефективна, ніж у гостроконкурентних умовах, а адміністративно підтримувана — ще слабша [4, с. 55]; лідерство пригнічує активність, породжує «колосальний внутрішній спротив інноваціям, надзвичайно ускладнює адаптацію до змін»; успіх змушує забути, «як він був досягнутий... створює нові реалії... породжує свої особливі проблеми»; одна з умов конкурентоспроможності — відсікання застарілих проектів і практик, неефективних продуктів, каналів розповсюдження [4, с. 41–55]. Близьку за змістом думку висловив із цього приводу І. Ансофф: «Нагромаджений досвід... нерідко ставав слабкістю і заважав засвоєнню нового» [1, с. 53].

Принципи і механізми стратегічної логіки пронизують усі оцінно-прогностичні, конструювальні аспекти стратегічного аналізу. Вони конкретизують і прагматизують ідеї стратегічного прогнозування, призначеного заповнити прогалини стратегічного розуміння, згенерувати випереджальну

інформацію про ймовірний розвиток подій та їх впливи. Стратегічні прогнози також зосереджуються на динаміці ринку, його можливостях і породжуваних обставинами ризиках, ключових чинниках успіху і конкурентних перевагах. Їх мета — пробитися у простір невідомого, невизначеного, неокресленого, несформованого. Основні одиниці, якими оперують стратегічні прогнози, — розвиток ситуацій, тенденцій, пріоритетів, контекстів, закономірностей. Масштаб їм задає стратегічна ідея, «з'являючись раніше, ніж можливості щодо її реалізації» [12, с. 35]. Не дивина і продукування стратегічних ідей на основі стратегічних прогнозів, адже для них не існує проблемних і часопросторових обмежень.

Долаючи розриви дійсності, стратегічні прогнози розпізнають у малозрозумілій віртуальності реальність, що затаїлася за горизонтом. Для стратегічного прогнозування замало представити невикристалізовану можливість як гіпотезу. Важливіше — побачити її діалектику у взаємодії основних сил, структурованою за провідними для суб'єкта діяльності критеріями: зміст регулятивних чинників, попит, конкуренція, технології. В одних випадках стратегічне прогнозування спирається на екстраполяційні судження (інерційне прогнозування), в інших — на наукові розробки (концептуальне прогнозування) чи заплановані показники розвитку (нормативне прогнозування). Верифікують його результати з використанням якомога більшої кількості підходів.

Завершуються пізнавально-аналітичні процедури оцінюванням ситуації в галузі (нова, зростаюча, динамічна, зріла, стагнаційна), позицій видавництва в галузевому ландшафті (лідер, послідовник; сильне, слабке; інноваційне, наздоганяльне) і його перспектив (боротьба за лідерство, захист позицій, втеча в нішу, вихід із ринку).

Аналітико-прогностичні напрацювання є орієнтувальною основою стратегічного планування — «застосування мислення, аналізу, уяви та оцінювання» [13, с. 197–198] для керування майбутнім, яке неможливо передбачити. Його завдання полягає в конкретизації способів реалізації стратегічних програм: чим і як займатися видавництву у стратегічному часі; що відбуватиметься у зв'язку з діяльністю на ринку; які нові зміни і як використовувати, яким і як протистояти. Щодо цього стратегічний менеджмент рекомендує: займатися потрібними та ефективними для успіху чи виживання справами, а не тими, що даються найлегше; робити все можливе за певних обставин.

Стратегічне планування, відповідаючи за стратегію як систему дій, вигідні сценарії подій, однаково уважне до формування власних планів і руйнування чужих, тому мусить враховувати завжди і можливості, наміри, сили та дії конкурентів. Його сфера — «майбутнє сьогоднішніх рішень», а не майбутні рішення [3, с. 198]. Роль стратегічного планування — у спрямуванні конкурентних сил і ключових чинників успіху на реалізацію стратегічних програм; забезпеченні зв'язку між стратегією-ідеєю і стратегією-практикою; дотриманні єдиного напрямку розвитку, концентрації та розподілі ресурсів.

Осмілене бачення майбутнього, сфокусоване спрямування рішень і дій, злагоджені взаємодії роблять стратегічне планування об'єднувальним, стимулювальним інструментом, який має втримати стратегічний розвиток видавництва принаймні впродовж 3–5 років. Стільки потрібно для оцінювання стратегії в її завершеному циклі: відсутність передбачуваних результатів сигналізує про помилки в мисленні і слабкість зусиль. Часто це є аргументом щодо потреби коригування вектора розвитку, зміни профілю видавництва, організаційної структури та маркетингових підходів.

Реалізується стратегічне планування через моделювання бізнес-сценаріїв і систему бізнес-завдань, виводячи на одну лінію ситуацію, в якій перебуває суб'єкт, і ситуації, якими він прагне оволодіти. Ураховуючи сили, що керують ринком, стратегічний план пропонує варіанти розвитку, стратегічні рішення і кроки, які потрібно здійснити для бажаного результату. За його відсутності видавництву не вистачає необхідної концентрації організаційних і вольових ресурсів, через що воно діє як дезорієнтована структура: підрозділи не бачать основної мети, намагаються нерационально максимізувати свою роль, загострюючи внутрішні суперечності, ослаблюючи сукупну силу [14, с. 16–19]. Загалом «стратегічне планування створює не стратегію, а радше її наслідки за допомогою інших засобів» [9, с. 212]; надмірна увага до нього може знеохотити стратегічне мислення [9, с. 332], передусім — стратегічні дії. У цьому міркуванні прочитується певне застереження, основане, очевидно, на спостереженнях, що «люди аналітичного складу схильні думати, а потім діяти, якщо вони коли-небудь діють» [9, с. 282].

Результатом стратегічного планування як самовимогливого та прозирливого роздуму про реальність і майбутнє є стратегія-ідея, стратегія-образ, стратегія-концептуально визрілий сценарій, що спрямовує і структурує дії. І тільки діяльність відповідно до бізнес-моделі (імплементация стратегії) робить її стратегією-рухомою дійсністю, що поєднує стратегію-задум і стратегію-факт (результат), які майже ніколи не є тотожними. За координацію цих процесів відповідає стратегічний контроль, дбаючи передусім про стратегічну ефективність результатів. З ним безпосередньо пов'язане стратегічне реагування — внесення стратегічних змін у зв'язку з появою нових обставин.

Твердження про перманентність змін як стратегічну особливість, очевидно, не призначене для його імперативного сприйняття. Зміни як спосіб адаптації до нових умов справді необхідні. Зміни як уміння бачити і спроможність опановувати нові стратегічні рубежі (сегменти ринку) раніше за конкурентів надзвичайно важливі. Зміни як захист освоєних позицій — ще важливіші. Зміни як гонитва за новизною приховують у собі багато ризиків і бід.

Швидкоплинність умов діяльності, тотальна неминучість змін позбавляють стратегічний аналіз ознак розміреної академічної практики. На сучасних динамічних ринках дедалі частіше доводиться приймати рішення, покладаючись на досвід, ситуативне чуття, особливе розуміння, мінімізуючи

класичні аналітичні процедури і формальне планування. У цьому полягає гнучкість стратегічного підходу. Межі цієї гнучкості визначає стратегічний курс, необґрунтоване ухиляння від якого симптоматизує стратегічну дезорієнтованість, загрожує спричинити саморуйнування стратегії. Уникнути цього допомагає стратегічна воля.

Соціопсихологічні конструкти відіграють у стратегічній діяльності надзвичайно важливу роль. Вони визначають зорієнтованість і зміст стратегічного бачення, мислення, стратегічних ідей та цілей, як і стратегічного аналізу загалом, самих стратегій та методів їх здійснення. Очевидно, із цих пластів походить зміст асоціативної тези: «Компанії подібні до людей». У сучасній видавничій сфері багато ілюстративного матеріалу до неї.

Єдність стратегічного аналізу і стратегічної діяльності витворює стратегічну культуру видавництва. Одна з її фундаментальних основ — стратегічний світогляд як особлива форма світовідчуття, світоспоглядання, світобачення, світорозуміння, система принципів і цінностей ділової поведінки. Він є своєрідною фокусною точкою, з якої відкриваються об'єкти стратегічного бачення, розгортаються процеси стратегічного мислення, розпочинається визрівання аналітичних утворень. Незримо фігурує він у планах і діях. На практиці — це особливий стиль саморозуміння і самопозиціонування видавництва, підпорядкована певним нормам система пізнавальної роботи, формування рішень і впровадження заходів, цілісний і внутрішньо неконфліктний маркетинговий образ. Усе залежить від притаманного видавництву способу мислення — «інтерпретації контекстів» [18, с. XVII]. Одні видавництва, розвинувши унікальні компетентнісні якості, навчившись стратегічно бачити себе, діловий простір, партнерів і конкурентів, постійно нарощують силу на стратегічному полі, знаходять нові сфери стратегічного успіху, інші приречено підіграють або програють їм.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М. : Экономика, 1989. — 519 с. 2. Глава организации «Форум издателей во Львове» Александра Коваль о перспективах инвестиций в книгоиздание: Мнение эксперта // Инвестгазета. — № 12—18.09.2011. — С. 29. 3. Друкер П. Менеджмент / Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярелло. — М. : Вильямс, 2010. — 704 с. 4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2008. — 432 с. 5. Єрмоленко А. Прагматика / А. Єрмоленко // Філософський енциклопедичний словник / Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАНУ. — К. : Абрис, 2002. — С. 511–512. 6. Каммингс С. Реконструкция стратегии / Стивен Каммингс ; пер. с англ. О. В. Свинченко, при участии А. Г. Шегды. — Х. : Гуманитарный Центр, 2010. — 560 с. 7. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Филипп Котлер ; пер. с англ. — 5-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 282 с. 8. Кримський С. Мислення / С. Кримський // Філософський енциклопедичний словник / Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАНУ. — К. : Абрис, 2002. — С. 378–379. 9. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг ; пер. з англ. К. Сисоева. — К. : Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція Стандарт»), 2008. — 412 с. 10. Ожиганов Э. Стратегический анализ политики: теоретические основания и методы : уч. пособ. для студ. вузов / Э. Н. Ожиганов. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 272 с. 11. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2006. — 608 с. 12. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела / Г. Почепцов. — К. : Дзвін,

2004. — 332 с. 13. Почепцов Г. Стратегия / Г. Почепцов. — М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер, 2005. — 384 с. — (Серия «Образовательная библиотека»). 14. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / Клайв Ридинг ; пер. с англ. ; под. ред. и. А. Войтюк. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 384 с. 15. Романенко С. Віртуальна реальність / С. Романенко // Соціологічна енциклопедія / редкол. : В. Г. Гордяненко (уклад.) та ін. — К. : Академвидав, 2008. — С. 493—494. 16. Скуратівський В. Міф / В. Скуратівський // Філософський енциклопедичний словник / Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАНУ. — К. : Абрис, 2002. — С. 386—387. 17. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А.-Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. — 12-е изд. — М. : Вильямс, 2009. — 928 с. 18. Тэрбин П. Стратегические игры / Патрик Тэрбин; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 264 с. 19. Успіх // Словник української мови : в 11 т. — К. : Наукова думка. — Т. 10. — 1979. — 658 с. 20. Харилло Карлос Х. Стратегическая логика: Логическая основа решения бизнес-проблем / Карлос Х. Харилло ; пер. с англ. ; под науч. ред. О. Б. Максимовой. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 304 с.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ И СОЦИОПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИЗДАТЕЛЬСКИХ СТРАТЕГИЙ

Раскрывается роль стратегического виденья, стратегического мышления, стратегического анализа в системе стратегического планирования, а также основные принципы поиска эффективных стратегий.

CONCEPTUAL AND SOCIO-PSYCHOLOGICAL SOURCES OF PUBLISHING STRATEGIES' COMPETITIVENESS

The article discloses the role of strategic vision, strategic thinking, strategic analysis in the system of strategic planning, and also the basic principles of effective strategies' search.

Стаття надійшла 19.04.2012

УДК 94 (477)

І. А. Мельник

Українська академія друкарства

УРОКИ ГРУШЕВСЬКОГО І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ (до виходу 12 томів «Творів» Великого Українця)

Оглядаються й аналізуються перші 12 томів «Творів» Михайла Грушевського із п'ятдесятитомного зібрання його праць, над підготовкою яких вже десять років трудяться науковці Інституту української археографії та джерелознавства імені М. Грушевського Національної академії наук України та колектив Державного підприємства «Всеукраїнське спеціалізоване видавництво «Світ» за підтримки Державного комітету телебачення і радіомовлення України.

Михайло Грушевський, зібрання «Твори», державотворення