

УДК 655.4/5



Василь Теремко,
завідувач кафедри видавничої справи та редагування
Інституту журналістики Київського національного
університету імені Тараса Шевченка,
кандидат філософських наук

Стратегічний вимір видавничої діяльності як теоретико-прикладна проблема

У статті йдеться про сутність, роль, функції і складові стратегічної культури видавництва.

Ключові слова: стратегічна культура, стратегія, стратегічне бачення, стратегічне мислення, візія.

Вітер не буває попутним для тих, хто не знає, куди йти. Шлях без осмисленої мети не дає змоги зрозуміти, наскільки правильно витрачено зусилля і якими повинні бути наступні дії. Без належного саморозуміння неможливо пізнати й оцінити середовище, в якому доводиться діяти, горизонти майбутнього, ризики, до яких призводить неосмислена діяльність і які підстерігають діяльність осмислену. Ці сентенції походять із системи аргументів на користь стратегічного забезпечення будь-якої справи. Видавнича — далеко не виняток, а можливо, — одна з найхарактерніших щодо цього сфер. Діяльність у ній обмежують не лише конкуренція, а й багато інших чинників, у тому числі цивілізаційних, які зумовлюють вибір людьми джерел інформації, способів доступу до неї і використання її. Постійні виклики актуалізують необхідність орієнтації на інноваційні підходи, виводять на передній план такі компетенції видавництва, як стратегічне мислення, стратегічне бачення, стратегічне планування і стратегічний аналіз, уміння продукувати та реалізовувати ефективні стратегії — все, що формує стратегічну культуру його діяльності. Реалії практики є своєрідним докором сучасній видавничій науці, яка поки що не включила в поле свого інтересу стратегічні аспекти розвитку видавничої сфери, діяльності її суб'єктів.

Стратегічне бачення, мислення, розуміння, проектування, здійснення діяльності, оцінювання її результатів, окреслення горизонтів розвитку, які сукупно конструюють стратегічну культуру, — ключові передумови життєздатності, перспектив будь-якого соціального суб'єкта та ефективності його справи. Узагальнено і не без феноменологічних, контекстуальних спрощень її витлумачують як рівень відповідності обраної стратегії "викликам історичної і культурної ситуації, в контексті якої відбувається діяльність" [1, с. 36]. Феноменологічна спрощеність такого розуміння виявляється у залишенні поза увагою важливих для осягнення стратегічної культури смислових структур, зв'язків між ними, їхніх характеристик, які повноцінно могли б представити предметність і значеннєвість стратегії.

Підставою для роздумів про контекстуальну спрощеність є зосередженість лише на викликах "історичної і культурної ситуації", через що поза контекстом опиняються протистояння, чинники спротиву, протидії тощо. Можна припустити, що певною мірою це спричинено сфокусованістю думки автора у сферу політики, однак і там проблематика контрзує така ж актуальна, як і на інших ділових платформах.

Ближчим до феноменологічної сутності стратегічної культури видається розуміння її як особливого виміру думки

(мислення), планування, моделювання, здійснення й оцінювання результатів діяльності (унікальності функціонування, буттєвості) на основі глибокого і всебічного знання реалій, у яких вона відбувається, пов'язаних єдиною метою різномірних і різноспрямованих цілей та обґрунтованого тактико-стратегічного маневру з огляду на зовнішні обставини і внутрішні можливості.

Таке розуміння не применшує, а навпаки, актуалізує проблему адекватності зусиль "викликам історичної і культурної ситуації". Тим більше, що в постіндустріальну, інформаційну епоху "розвиток випереджує мрії про нього", а тиск "сильних гравців" [10] дедалі менше залишає простору для тих, хто не вигартував у собі компетентнісних і конкурентних потуг, не навчився, досягаючи результату сьогодні, дбати про перспективи, ефективно маневрувати планами, цілями і можливостями. Функціонування за принципом "тут і тепер" і в контексті обґрунтованого майбутнього, мислення його категоріями — не менш значущі ознаки стратегічної культури. У цьому розумінні вона функціонує як "сукупність способів і прийомів організації, реалізації та поступу людського життєдіяльності, способів людського буття" [13, с. 313].

Стратегічна культура як системне утворення виводить на особливий рівень розуміння майбутнього — як результату, комбінації постійно змінюваних цілей, шляхів до них і способів їхнього досягнення. У видавничій справі вони можуть стосуватися загальних вимірів діяльності (частка ринку, теми зростання тощо), будь-якого її напрямку, всіх складових. Ознаки ефективної стратегічної культури — адекватність стратегій зовнішнім реаліям; амбіцій, цілей, тактичних дій — можливостям видавництва і його прогностичним перспективам. Стратегічно налаштоване видавництво завжди намагається опинитися на хвилі певних процесів і старастся уникнути небажаних тенденцій. Адже, як стверджував М.-Е. Портер, стратегія збагачує критеріями прийняття рішень, спонукаючи до вибору одного шляху і відмовлення від іншого. У цьому сенсі стратегічна культура споріднена зі стратегічною дисципліною.

Ефективна стратегічна культура — ознака переможця, для якого навіть невдачі, поразки є кроками до бажаного результату. Це недоступна висота для аутсайдерів, які, важко даючи лад своєму сьогодні, більше переймаються пошуками винуватців у своїх негараздах, нарікаючи на все і всіх, замість того, щоб, проаналізувавши свої слабкості, наважитися на шлях сильних і стати сильними. Самозагнаність у своє "мізерне сьогодні", "сьогоденні страждання" [10] трансформується в комплекс жертви різноманітних

конкістадорів, прирікає на плебейське зазірання в казну, гаманці олігархів чи тайстру "вуйка з Канади". Вийти з цього гнітючого поля заважають не дефіцит коштів, не експансія конкурентів чи їм подібні негаразди. Проблеми — в низькій якості мислення, що також є суттєвим елементом стратегічної культури.

Реалії сучасного видавничого ландшафту України дають немало інформації про стратегічні орієнтації, стратегічні сили та ефективність їхнього використання, стратегічну культуру суб'єктів, яка живить роздуми про можливості їх розвитку і пов'язані з цим перспективи галузі. У ньому проглядаються різні рівні стратегічної самоорганізації і контури багатьох стратегій діяльності.

Найпотужніша і найперспективніша стратегічна модель імплантована в українські реалії видавництвом "Книжковий клуб "Клуб сімейного дозвілля". Сила його не лише в тому, що це — майже повноцінна і самодостатня вертикально інтегрована структура, а й у вмінні створювати і використовувати добре захищені ключові фактори успіху, розвивати власні компетенції і потенціал внутрішнього ринку. Є в нього ще одна перевага — добре відпрацьовані канали доступу до можливостей інших ринків.

Багато повчального простежується у діяльності видавництва "Ранок", "БАО", "Фоліо", "Картографія", "Навчальна книга — Богдан", "Генеза", "Знання", спільною особливістю яких можна з певною умовністю вважати орієнтацію на комплекс стратегій розширення ринку, хоч джерела і моделі розвитку кожне з них бачить і використовує по-своєму.

Особлива група — видавництва, стратегії яких сфокусовані, насамперед, на культурі книги, доповнені стратегіями, побудованими на іміджевих, комунікаційних можливостях афільованих з ними референтних фігур, передусім авторів. Найвправніші щодо цього "А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА", "Видавництво Старого Лева", "Грані-Т", якоюсь мірою "Факт", "Ярославів вал", "Піраміда".

Зі стратегічного погляду представники цих груп і близькі до них за культурою ділової поведінки видавництва формують стратегічний потенціал галузі, ще не зовсім позбавленої шансів розвитку на здоровій і самодостатній основі. Їм доводиться рахуватись із розгалуженим потоком видавничтв-нішерів, по-різному зрощених із джерелами організаційних і фінансових можливостей на всукраїнському, регіональному і місцевому рівнях. Не всі з них репрезентують помітну ділову потугу, однак сукупно вони контролюють значний пласт можливостей, нерідко — і доступ до них. І в цьому полягають ключові їхні стратегії, зорієнтовані не на справу чи продукт, а на відносини.

За багатьма аспектами близькі до них видавництва зосереджені на максимізації комерційних зусиль. Опора на ці стратегії забезпечує їм результат поза увагою до того, що і як вони видають. Зацікавленість співпрацю з ними у клієнтському середовищі поки що вища, ніж із видавництвами, які орієнтуються на змагальність за ключовими фаховими критеріями. І це — болюча проблема галузі.

Зорієнтовані на саморозвиток видавництва не уникають необхідності постійно нарощувати свій стратегічний потенціал, ефективно маневрувати стратегіями задля досягнення нових цілей, а іноді — для утримання позицій чи виживання. У цьому полягає корінна умова конкурентоспроможності та перспектив вітчизняної видавничої справи, яка наперекір багатьом несприятливим обставинам зберігає живучість, не виявляючи, однак, і переконливих симптомів подолання стагнації. Їх і не дочекаєшся, якщо галузь і видавництва, ефективно вирішуючи поточні справи, не вироблять здатності постійно утримувати актуалізованим стратегічне бачення, що відкриває знання і розуміння того, в якому напрямі і як розвиватися, на яких сегментах ринку зосередитися і як розвиватиметься там конкуренція. Із цього починається формування цілей, розроблення і реалізація стратегій,

покликаних забезпечити потрібні результати навіть за непередбачуваних умов і жорсткої конкуренції.

Таку роботу процесує стратегічне мислення, яке розглядає буттєві реалії крізь призму шансів і можливостей, ризиків і проблем, а кожну заплановану чи здійснювану справу — у площині того, наскільки вона наближає до мети, робить сильнішим чи ослабляє. Усе це концептуалізує, наповнює сенсом діяльність, дає змогу побачити, оцінити зусилля і результати в загальній її структурі.

Багатомірно пов'язуючи простір і час, надаючи їм специфічного сенсу, стратегічне мислення послуговується категоріями "мета" як "усвідомлене передбачення бажаного результату діяльності, що зумовлює пошук засобів і шляхів його досягнення", і "ціль" — "ідеальний образ майбутнього, бажаного результату діяльності", який "є безпосереднім спонукальним мотивом діяльності людини, що визначає і мобілізує її волю" [13, с. 371]. У ньому не знаходиться місця для мрій як "особливого виду уяви, який виявляється у створенні образів бажаного майбутнього", коли людина з певних причин "не може перейти до активної діяльності, спрямованої на задоволення своїх потреб, бажань та інтересів" [8, с. 213]. Мрія стосується недосяжного, нездійсненого, мета і цілі — завжди обґрунтовані, конкретні, для їхнього досягнення передбачаються необхідні компетентності, організаційні, техніко-технологічні, фінансові та інші ресурси. Крім того, мрія здебільшого є продуктом індивідуальної свідомості, мета і цілі мають, крім індивідуальної, і корпоративну природу.

Саме в цьому аспекті бракує надійної і неспростовної аргументованості публіцистичним міркуванням О. Толмачова про роль стратегії в життєдіяльності соціального організму, використанні його соціальної енергії задля творення і захисту свого життєвого простору, власного майбутнього, а не лише для реагування "на мінливі подразники, обставини і чинники", "розігрування тактики" [10].

Правомірнішим з теоретичного погляду і виправданішим із прикладних міркувань у цьому контексті є поняття "ідея" — форма пізнання, яка відображає буттєві реалії і спрямована на їхні перетворення. У ній втілені необхідне, відносно повне, всебічне знання про об'єкт (систему, ситуацію), пов'язані з ним мета, система цілей, проект діяльності та прообраз очікуваного результату" [14, с. 170]. Завдяки цьому ідея сповнює розумінням і енергією майбутню діяльність, реалізуючись і як об'єднувальний чинник. Цим вона близька (не тотожна) до стратегії, але їй ще бракує практичних способів реалізації знань про об'єкт, тобто наповнення конкретними стратегіями і тактиками.

Виростає ідея часто зі стратегічного бачення, яке дає розуміння картини майбутнього, шляху до нього, проблем, які доведеться долати, і необхідних для цього інтелектуальних, організаційних, фінансових сил. Це означає: побачити цільовий ринок і незадоволену потребу, зрозуміти найкращий метод задоволення її на рівні товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної діяльності. Щодо цього хтось обирає унікальні рішення (стратегія лідера, стратегія диференціації), копіює чиюсь успішну практику (стратегія послідовника) або шукає можливості задовольняти непривабливу для конкурентів потребу (стратегія нішера). У кожного свої аргументи і свій шлях, правильність вибору реалізації яких підтвердять або спростують досягнуті результати чи втрачені можливості.

Стратегічне бачення, будучи спрямованим у зовнішній простір діяльності і перспективи видавництва, не обходиться без урахування подоланого ним шляху (досвіду) і внутрішнього потенціалу як важливої передумови прагматичного, обґрунтованого моделювання і творення майбутнього. Без цього йому не вберегтися від шкідливих для справи ілюзій, галюцинацій і міфотворення.

Нерідко стосовно проективного, мисленнєвого бачення використовують поняття "візія", прищеплене нашому мов-

ному організму із латини не без пізнішої співучасті англійської мови. Там воно фігурує як бачення ідеального майбутнього. У нашому лексиконі візія — "привид, мара, видоцише" [2, с. 186]; у літературознавчих текстах — "кут зору" при зображенні певних подій; всевідний погляд, "коли оповідач знає більше, ніж будь-який із персонажів" [5, с. 184]. К.-Г. Юнг цим словом позначав справжні, прадавні переживання. Щодо духовних, екзистенційних сфер використання цього терміна сумнівів не виникає. Однак у діловому стратегуванні орієнтація на його лексичну екстравагантність загрожує недооцінюванням сутнісних особливостей позначуваних ним феноменів і процесів. Найближче підійшов до повноцінного тлумачення цього поняття В. Іванишин, у розумінні якого "візія — суб'єктивно дивінаторний (інтуїтивний, пророчий) спосіб проникнення в суть дійсності на основі пізнаних чи інтуїтивно відчутих закономірностей буття, що криється за явищем життя" [3, с. 234]. Як пізнавальний феномен, вона використовує підсвідоме, інтуїтивне, чуттєве, ірраціональне, тому легше комбінується із мрією, а не ідеєю чи метою.

У діловій сфері уявне, мислене досягнення майбутнього передбачає оперування не в орбітах ідеального, а передусім у просторі досяжного, реального, шлях до якого потребує ресурсів, знань, старань. Поняття "стратегічне бачення" для такого контексту більше підходить, оскільки має необхідне прикладне, смислове і функціональне навантаження, тлумачиться як "напрямок руху в майбутнє". Водночас воно "визначає технології, цільові аудиторії, географічні і товарні ринки, перспективні можливості і образ компанії, якою вона повинна стати в майбутньому" [11, с. 36].

Бачення є утворенням віртуальним, вибудуванням на раціональних процедурах прогностичного мислення, з подальшим перетворенням його на реальність буттєву. Однак навіть найдалекоріше і наймасштабніше бачення неспроможне повноцінно витворити багатомірну картину, образ майбутнього, як і найобгрунтованіша стратегія ще не є передумовою його досягнення. Час і шлях до нього багато що можуть змінити, у тому числі знизити чи й деактуалізувати його привабливість. Співвідношення у структурі образу майбутнього орієнтирів і напряму розвитку не буває однаковим, оскільки постійно змінюються зовнішні та внутрішні умови діяльності.

Вибудоване на такому розумінні поняття "стратегія" поступово втрачає у структуру мислення і ділову культуру сучасного видавця не як модний вербальний аксесуар, а як означення філософських формул, засадничих настанов, прогностичних прозрень і функціональних механізмів та інструментів.

Первинна покликаність його потребами державного управління, воєнного суперництва, а пізніше — бізнесу і неприбуткового суспільного сектору може викликати певні остороги, передусім етико-психологічного характеру, аргументовані його етимологією: грец. *strategia* (*stratos* — військо, *ago* — веду), *stratagos* (воєначальник, головнокомандувач). Із такими доказами можна було б погодитися, якби до первісного його значення (вищий вияв воєнного мистецтва, який полягає в особливо успішному, часто незвичному плануванні воєнної кампанії, напряму, часу і сили головного удару, необхідних для цього ресурсів) не приросли і такі: "план вирішення завдань, досягнення поставлених цілей" [9, с. 37]; "основна лінія... діяльності та методів її здійснення, система великомасштабних політичних рішень і накреслених напрямів діяльності, послідовна реалізація яких забезпечує досягнення основної мети" [6, с. 39], "вибір пріоритетів, певного напрямку і послідовних дій" [4, с. 22] та інші.

Ці визначення, по-своєму розкриваючи сутність стратегії (цілеспрямованість, раціональне використання ресурсів і сил, умотивований вибір напрямку, послідовність і системність дій), повноцінного розуміння її не створюють, оскільки

ки поза увагою залишають важливі для поняттєвої творчості буттєві ознаки феномену, якого вони стосуються. Їх можна вважати характерними для пострадянської науки та системи мислення, які усічено розглядали природу, сутність, джерела, наслідки змагальності (конкуренції), адміністративною волею організовуючи й ешелонуєчи суспільні процеси. У них не врахована надто важлива ознака — поєднання в стратегії цілеспрямованої дії і протидії, спротиву: "Противник (опонент), конкурент і його дії є таким самим невід'ємним компонентом стратегії, як і цілі та засоби для їх досягнення. Стратегія вибудовується на врахуванні як дій, так і протидії противника" [7, с. 10]. Споріднене з цією думкою твердження Дж. Траута та Е. Райса: "Щоб сьогодні досягти успіху, компанія повинна почати орієнтуватися на конкурентів. Вона повинна шукати слабкі місця в їхніх позиціях і влаштувати маркетингові атаки саме туди" [12, с. 33].

Будь-яке конкурентне середовище є зіткненням стратегій. І пермагають у ньому ті, хто вміє досягати результату навіть там, де за багатьма критеріями він мав би скоритися іншим гравцям. Видавнича діяльність потребує унікального комбінування сильних стратегій у усьому її просторі. З часом такі стратегії виведуть на ділові вершини сильних гравців. Той, хто сьогодні не дбає про використання власних стратегій, прирікає себе на захист від чужих. Адже стратегічний простір ніколи не буває поза сферою конкурентних інтересів і зусиль. Відсутність у ньому стратегії одного суб'єкта ще не означає, що там не діє чиясь чужа стратегія [7, с. 7].

Список використаної літератури

1. *Валевський О. Л.* Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження : монографія / О. Л. Валевський. — К. : НІСД, 2001. — 242 с. — (Серія "Стратегія політики і політичний аналіз"; вип. 5).
2. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / уклад., голов. ред. В. Т. Бусел. — К. ; Ірпінь : Перун, 2009. — 1736 с.
3. *Іванишин В. П.* Нариси з теорії літератури : навч. посіб. / В. П. Іванишин ; [упоряд. тексту П. В. Іванишина]. — К. : Академія, 2010. — 256 с.
4. *Кокошин А. А.* О стратегическом планировании в политике / Кокошин А. А. ; науч. ред. А. А. Савельев. — М. : КомКнига, 2007. — 224 с.
5. *Літературознавча енциклопедія* : у 2 т. / авт.-уклад. Ю. І. Ковалів. — К. : Академія, 2007. — Т. 1. — 608 с. ; т. 2. — 624 с.
6. *Політологічний енциклопедичний словник* / [упоряд. В. П. Горбатенко ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка]. — 2-ге вид., доповн. і переробл. — К. : Генеза, 2004. — 736 с.
7. *Почепцов Г. Г.* Стратегія / Г. Г. Почепцов. — М. : Рефл-бук ; К. : Ваклер. — 2005. — 384 с.
8. *Психологічна енциклопедія* / авт.-уклад. О. М. Степанов. — К. : Академвидав, 2006. — 424 с.
9. *Словарь маркетинговых терминов* / Бетси-Энн Тоффлер, Джейн Имбер. — М. : Инфра-М, 2000. — 432 с.
10. *Толмачов О.* Україна приречена: корінь проблем / Олексій Толмачов // Українська правда. — 2011. — 2 січ. — Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/articles/2011/01/2/5680236/>. — Назва з екрана.
11. *Томпсон-мл. А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. — М. : Вильямс, 2009. — 928 с.
12. *Траут Дж.* Маркетинговые войны. Юбилейное издание / Дж. Траут, Э. Райс ; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2008. — 304 с. — (Серія "Деловой бестселлер").
13. *Філософський енциклопедичний словник* / Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди НАНУ. — К. : Абрис, 2002. — 746 с.
14. *Філософський словник* / за ред. В. Шинкарука. — 2-ге вид., доп. — К. : Голов. ред. УРЕ АН УРСР, 1986. — 800 с.

В статтє идєт рєч о суцнєстї, ролї, фунцїях и со- ставляющїх стратєгїчєскої културї издательствє.

The article is devoted to the essence, role, functions and components of strategic culture of publishing house.

Матеріал надійшов у редакцію 18 січня 2011 року