

УДК 655.56:658.8]:[005.7:655.411



*Людмила Давидова,
аспірант Інституту журналістики
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Вплив стратегії і технологій маркетингу на вибір організаційної структури університетського видавництва

У статті проаналізовано вплив стратегій та маркетингових технологій, які використовують у діяльності сучасних університетських видавництв, на вибір їхньої ефективної організаційної структури.

Ключові слова: стратегія, технологія маркетингу, організаційна структура, видавнича діяльність, університетське видавництво.

Постановка проблеми. Видавництво вищого навчального закладу підпорядковано загальноуправлінській культурі, специфічним (властивим галузевій специфіці) і ситуативним (притаманним конкретному середовищу і певному часові — часопросторовим) управлінським тенденціям. Від статусних характеристик організації, культури управління і внутрішньовидавничих організаційно-управлінських технологій значною мірою залежать спрямування, зміст, кількісно-якісні показники його діяльності та перспективи розвитку. Ці чинники актуалізують потребу вивчення впливу стратегії й технологій маркетингу на вибір організаційної структури видавництв вищих навчальних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему вибору видавничих стратегій і маркетингових технологій розробляли вітчизняні та зарубіжні теоретики і практики, зокрема Л. Балабанова, А. Савошенко, М. Сірук, В. Сліпенький, Г. Тарасюк, В. Теремко, а також П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, П. Форсайт, А. Чандлер, проте спроб аналізу впливу цих чинників на вибір організаційної структури й ефективності видавничої діяльності університетів досі зроблено не було.

Мета статті — встановлення впливу видавничих стратегій і маркетингових технологій на вибір організаційної структури видавництва вищого навчального закладу.

Інтенсивний розвиток видавничої сфери, організаційне структурування, розвиток внутрішньовидавничих управлінських технологій, галузевої управлінської культури зумовив вивчення організаційних структур представниками різних шкіл менеджменту: наукового управління, адміністративного управління, людських відносин, біхевіоризму та ін. На особливій ролі в управлінні системи цілей, стратегічних ідей і сил, стратегічного планування, використання стратегічного позиціонування тощо акцентували увагу відомі представники школи науки управління П. Друкер та А. Чандлер. Творча інтерпретація їхніх положень забезпечує ефективну роботу і сучасних видавництв.

Стратегія, якої дотримується видавництво, й університетське зокрема, визначає його організаційну структуру. Так, А. Чандлер узалежнював структуру організації від обраної стратегії ("Стратегія і структура", 1962): на його переконання, "структура йде за стратегією", внутрішні чинники забезпечують досягнення стратегічних цілей, а стратегія визначає довгострокові цілі підприємства [17, с. 13].

Українська дослідниця Г. Тарасюк дійшла висновку, що "стратегія як комплексний план, який розробляється для

того, щоб забезпечити виконання місії і досягнення цілей організації, визначає і організаційну структуру". Важливо дослідити організаційну структуру і переконатися, що вона забезпечуватиме корпоративні цілі, аби уникнути "накладання нової стратегії на існуючу структуру" [14, с. 43]. Л. Балабанова та В. Сліпенький зазначають, що стратегія має використовувати сприятливі можливості, бути адаптивною до змін і ризиків [1, с. 82].

"Тотальні зміни умов діяльності потребують бачення, конструювання та використання інноваційних моделей та пробивних стратегій", — слушно зауважує В. Теремко, акцентуючи, що "жодній стратегії не гарантовано тривалого майбутнього", "сильна стратегія має бути оригінальною і самодостатньою", а її побудова відбуватися на маркетингових засадах [15, с. 4, 17, 20]. Під час вибору організаційної структури передусім потрібно з'ясувати потенціал ринку, його тенденції та динаміку структури під дією економічних чинників і впливом конкурентів, незадоволені потреби споживача. До того ж амбітний малий бізнес має формувати організаційну структуру, наділену потенціалом структурного зростання [3, с. 538—539].

Відомий фахівець у галузі стратегічного управління М. Портер виокремив три основні стратегії, які може обрати підприємство на ринку: мінімізація витрат, спеціалізація у виробництві продукції та зосередження зусиль на конкретному сегменті ринку [10, с. 20]. Видавництво, яке прагне лідирувати завдяки мінімізації витрат, насамперед шукає шляхи зниження собівартості наукових, навчальних і навчально-методичних видань. Низькі витрати на видання надають університетському видавництву певні цінові переваги, створюючи на локальному ринку високий вхідний бар'єр для видавництв-конкурентів і дозволяючи обслуговувати групу покупців з відповідними (зазвичай невисокими) фінансовими можливостями. Певні переваги видавництва ВНЗ може отримати від застосування стратегії диференціювання, оскільки його активними авторами є викладачі. Передумови успіху становлять авторитет навчального закладу і авторів його видавництва. Використання цієї стратегії також створює вхідний бар'єр для конкурентів завдяки зорієнтованості студентів на якісні, адаптовані до навчального процесу конкретному вищого навчального закладу видання [7, с. 73]. Проте найчастіше університетські видавництва обирають стратегію зосередження на конкретному сегменті та працюють за нішевим принципом,

що також позначається на організаційній структурі. Певною мірою вона окреслює стратегію розвитку і функціонування університетського видавництва — нішевість, тобто зосередженість на вузьких цільових аудиторіях, сегментах потреб і видах продукції. Щоправда, як свідчить досвід, багато університетських видавництв виходять за межі організаційно окресленої ніші й досягають помітних успіхів, як-от видавництва Міжрегіональної академії управління персоналом, Національного університету "Києво-Могилянська академія", Національного університету "Львівська політехніка", Львівського національного університету імені Івана Франка.

Економічна нестабільність зумовлює нетривалий період формування стратегії управління підприємством, що зазвичай становить 3—5 років [15, с. 43], отже в умовах адаптації вітчизняних університетських видавництв до нових ринкових реалій постала потреба раціоналізації організаційної структури і з вдосконаленням механізму їхнього функціонування і трансформації.

Дослідниця І. Копистинська, характеризуючи організаційну структуру видавництв, зазначає, що є "кілька характерних форм, які охоплюють майже всю різноманітність організаційних схем видавництв" [8, с. 74]. Остаточний вибір організаційної структури — індивідуальний для кожного суб'єкта видавничої діяльності, залежить від мети і завдань, покликаний забезпечувати ефективне використання ресурсів задля досягнення результатів на основі багатьох ситуативних чинників (розмір організації, технології, середовище, стратегії). Неможливо створити ідеальну організаційну структуру через неповторюваність завдань різних організацій. П. Друкер замість пошуку єдиного правильного типу організації радив виявляти, вибудовувати і випробовувати організаційні структури відповідно до цілей і завдань, оскільки можливе одночасне функціонування їх кількох типів [4, с. 100, 104].

У конкурентному середовищі ефективна діяльність видавництва неможлива без маркетингових знань, використання маркетингових технологій. П. Форсайт вбачав у маркетингу "щось значно більше, ніж просто відділ видавництва чи комплекс прийомів і напрямів діяльності", самосуду "самоіснування компанії, адже саме маркетинг визначає її зв'язок з ринком та клієнтами" [16, с. 36].

У діяльності університетського видавництва також потрібно використовувати надбання маркетингової філософії та підходів, принципів і способів діяльності. Спонукає до цього його функціонування у специфічному конкурентному середовищі, що примушує достеменно бачити всі складники діяльності, обирати методи і технології, спроможні забезпечувати ситуативний і далекосяжний результат. А це можливо за відповідних умов, мети і культури діяльності організаційної структури, добору персоналу. За цими критеріями видавництво ВНЗ суттєво відрізняється від інших, походження яких не пов'язане з інтересами вищого навчального закладу.

По-перше, універсальною метою університетського видавництва є максимальне сприяння розвитку наукової діяльності, освітньої справи, а також досягненню цілей вищого навчального закладу — його засновника. Ця місія поділяється на дві різноспрямовані мегамети: 1) у зовнішнє середовище (наука, освітня сфера), конкурентний режим, в якому визначають глобальні та національні наукові, освітні й видавничі тенденції; 2) у мідсередовище, яким є університет, його структурні підрозділи, викладачі та студенти. У ньому теж функціонує конкурентний режим (між зовнішніми і внутрішніми джерелами інформації, між типами її носіїв, авторами, авторами і студентами), виникають специфічні конфлікти.

За таких умов стратегічна цілетвірна система університетського видавництва (місія, мета, цілі та завдання) є

основою формування його організаційного середовища (структури; принципів добору кадрів, конфігурації компетенцій, комплектування конкретними фахівцями; вироблення і реалізації засад діяльності, важливий компонент яких — організація відносин).

Маркетинг — це світогляд і функція, в цьому контексті університетське видавництво покликане реалізувати місію, завдання і цілі на основі актуальних для конкретного часу і середовища маркетингових знань і розумінь, ефективних маркетингових технологій, відповідно до чого, за ідеальних умов, відбувається оптимізація його організаційної структури і маневр компетенціями. Організаційна структура (наявність/відсутність підрозділу, фахівця, функції) також впливає на цю сферу і визначає характер процесів.

Наведені чинники увиразнюють погляд Ф. Котлера на маркетинг як "управлінський і соціальний процес, функціонально спрямований на задоволення потреб індивідів і груп через створення і пропозиції товарів і послуг, що мають цінність, або обміну ними з іншими людьми" [6, с. 22]. Реалізувати його спроможна якісно укомплектована і здатна до такої праці організаційна структура.

Цю ідею простежуємо і в міркуваннях П. Друкера, який вбачав мету маркетингу в "досягненні такого рівня знань та розумінь потреб клієнтів, за якого пропоновані товари і послуги будуть повноцінно їм відповідати і самі продавати себе" [5, с. 64—65]. Забезпечити виконання цього завдання покликані маркетингові інструменти (маркетинг-мікс), які Дж. Маккарті об'єднав у чотири групи: товар, ціна, місце і просування, більше відомі як чотири "P" маркетингу — Product, Price, Place, Promotion. З погляду видавничої проблематики ці інструменти передбачають сукупність інтелектуально і технологічно забезпечених чітких самодостатніх у своїй основі й належно взаємозумовлених, узаємопов'язаних, згармонізованих функцій. А це — надважливі компоненти організаційної структури, укомплектовані якісними кадрами.

Маркетингові знання і культура допомагають керівництву видавництва усвідомити перспективи і ризики діяльності й убезпечитися від надмірних сподівань. В. Теремко акцентує увагу на тому, що "трансформація концепції маркетингу, який подолав етапи зосередження на оптимізації виробництва, вдосконаленні товару, активізації комерційних зусиль, фокусування на конкуренції, потребах клієнтів, тепер наголошує на важливості культури співучасті — спільного створення споживчих цінностей" [15, с. 41], оскільки новітні маркетингові стратегії орієнтуються саме на цінності й ефект причетності споживача. Найдоступнішими для стратегій творення книги як спільного продукту є сегменти навчальної, прикладної, довідково-енциклопедичної літератури. Ці чинники мотивують важливість розуміння маркетингової особливості книги як товару, системних маркетингових знань як головної передумови ефективних видавничих стратегій. Отже, незалежно від наявності/відсутності в організаційній структурі університетського видавництва спеціалізованої структурної одиниці, вона вкрай важлива, якщо підприємство налаштовано на здійснення визначеної місії, що автоматично означає досягнення конкурентного результату.

Маркетингова стратегія університетського видавництва спрямована на пізнання динаміки потреб цільових аудиторій, пошук нових можливостей їхнього задоволення. Останніми десятиліттями результативною стратегією персонального маркетингу стало поширення технології "друк за вимогою", яку активно застосовують провідні університетські видавництва світу. Поступово впроваджують її і в Україні.

На важливості дієвої маркетингової системи наголошують вітчизняні дослідники А. Савощенко та М. Сірук: "Маркетинг як стратегічна функція підприємства, що функціонує в умовах розвинених ринкових відносин і конкуренції, пріоритетності потреб споживача, може бути реалізо-

вана тільки за допомогою власної комунікаційної системи" [13, с. 502]. Лідери видавничої галузі важливого значення надають зв'язкам з клієнтами (реальними і потенційними) та "формуванню комплексу маркетингових комунікацій для просування на ринки збуту" [11]. Провідні українські видавництва активно використовують інструменти маркетингових комунікацій.

На думку дослідниць Ю. Мельник та О. Драчук, система книговидавничого маркетингу в ринкових умовах охоплює такі основні елементи: автор (замовник), видавництво, система збуту, споживач, які формують маркетинг послуг і маркетинг продукції. На цій підставі фахівці роблять висновок, що структура книговидавничого маркетингу поєднує видавничий маркетинг (маркетинг послуг) і книжковий маркетинг (маркетинг книги) [9, с. 91—92]. Проте такий підхід радше є свідченням недостатнього розуміння маркетингу як складної системи — поліфункціонального і багаторівневого процесу.

За сформованістю маркетингової стратегії українські університетські видавництва можна умовно поділити на три групи: 1) видавництва, що мають власну видавничу стратегію і маркетингову політику, ефективні організаційні структури, системно здійснюють взаємопов'язані компоненти маркетингового комплексу; 2) видавництва, які розглядають маркетинг у контексті розрізних ситуативних акцій і працюють відповідно до цієї концепції; 3) видавництва, які через низьку маркетингову культуру, дефіцит інтелектуальних, організаційних і фінансових ресурсів цю роботу проводять спорадично або взагалі не переймаються нею.

Власну класифікацію видавництв за критерієм маркетингової культури і маркетингової активності запропонувала А. Бужбецька [2, с. 19]. За критерієм маркетингової зрілості й маркетингової активності можна сформулювати своєрідну градацію в системі видавництв вищих навчальних закладів, виокремивши серед них маркетингово самодостатні й ініціативні, маркетингово спонтанні і маркетингово сковані, пасивні видавництва.

Головний редактор та співзасновниця "Видавництва Старого Лева" Мар'яна Савка серед складників успіху вирізняє: якісний продукт, автора, роботу з аудиторією, планування тиражу, ціноутворення, дистрибуцію — поєднання "маркетингу і метафізики" [12]. Це певною мірою стосується й видавництв, що функціонують у системі вищої школи. Задля успішної діяльності їм потрібно переформатувати парадигму ставлення до книги і відмовитися від застарілих схем, враховувати принципи маркетингу, шукати нові ідеї, розширювати діловий простір, урізноманітнювати поле для комунікації, прийоми, дбати про унікальний продукт, його високу потребуваність та об'єктивне визнання.

Висновки. Місія, мета і завдання видавництва, його місце у структурі вищого навчального закладу, рівень організаційної свободи, стиль стратегічного й ситуативного управління ним значною мірою увиразнює погляд на закумульовані в середовищі університету інтелектуальні ресурси і на роль навчальної, наукової книги та періодики в його функціонуванні та розвитку. Основні теоретичні концепти і свідчення успішних практиків переконують, що основою ефективної діяльності сучасного університетського видавництва є чітка стратегія, гармонійне конструювання і синхронний розвиток концептуальних засад, організаційної структури, кваліфікованість і саморозвиток персоналу, динамічне функціонування маркетингового комплексу. Структура має бути простою і дієвою, кожний підрозділ видавництва повинен нести відповідальність за виконану роботу і визначення перспектив. Стратегічне та оперативне планування, гнучке управління, сильні взаємодії, цілеспрямовані комунікації (сайт, мережі, спільноти) посідають у цій системі провідні місця.

Маркетингова тактика видавництва із певною специфікою стосується кожного видання, а загальні її принципи

має бути витримано або аргументовано переглянуто й інтерпретовано. Про це доцільно вести мову, якщо видавництво вищого навчального закладу функціонуватиме як самостійна маркетингова одиниця, а робота його фахівців безпосередньо залежатиме від умов і результатів, а не лише від управлінської волі, поза ним сформованої.

Список використаної літератури

1. Балабанова Л. В. Стратегическое маркетинговое управление предприятием на основе бенчмаркетинга : монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенский. — Донецк : ДонГУЭТ, 2005. — 171 с.
2. Бужбецька А. Маркетингові стратегії та українське книговидавництво / Анастасія Бужбецька // Вісник Книжкової палати. — 2010. — № 5. — С. 18—19.
3. Друкер Питер Ф. Менеджмент / Ф. Друкер Питер, А. Макьярелло Джозеф; пер. с англ. — Москва : Вільямс, 2010. — 704 с. — Режим доступа: <http://socioline.ru/files/5/51/drucker.pdf> (дата обращения: 9.10.2016). — Загл с экрана.
4. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента / Ф. Друкер Питер; пер. с англ. — Москва : Вільямс, 2004. — 432 с. — Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/drucker3.pdf> (дата обращения: 9.10.2016). — Загл с экрана.
5. Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — New York : Harper & Row, 1973. — 839 p.
6. Егоршин А. П. Маркетинг организации : учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — Санкт-Петербург : Питер, 2016. — 384 с.
7. Комаров Е. И. Эффективное издательство. Менеджмент и маркетинг в издательской деятельности : учеб.-метод. пособ. / Е. И. Комаров, Н. П. Маковеев. — Москва : Логос : Моск. гос. ун-т печати, 2000. — 240 с.
8. Копистинська І. М. Тенденції сучасного вітчизняного книговидавництва: організаційний, тематичний та рекламно-промоційний аспекти (1991—2003 рр.) : дис. ... канд. філол. наук / Ірина Михайлівна Копистинська ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Інститут журналістики. — Київ, 2004. — 201 с.
9. Мельник Ю. М. Аналіз комплексу маркетингу видавничої справи / Юлія Мельник, Олена Драчук // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — № 1. — С. 90—101. — Режим доступа: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_90_101.pdf (дата звернення: 9.10.2016). — Назва з екрана.
10. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
11. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т. О. Примак. — Київ : Експерт, 2001. — 384 с.
12. Савка М. Успіх видавничої справи: маркетинг і метафізика. — Режим доступа: <http://starylev.com.ua/news/uspih-vydavnychoyi-spravu-marketyng-i-metafizyka> (дата звернення: 9.10.2016). — Назва з екрана.
13. Савощенко А. С. Значення маркетингового комунікаційного комплексу у видавничій сфері / А. С. Савощенко, М. М. Сірук. — 2013. — С. 501—505. — Режим доступа: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4002/1/Savoshenko.pdf> (дата звернення: 9.10.2016). — Назва з екрана.
14. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Г. М. Тарасюк. — Житомир : ЖДТУ, 2010. — 292 с.
15. Теремко В. Видавництво-XXI. Виклики і стратегії : монографія / Василь Теремко. — Київ : Академвидав, 2012. — 328 с.
16. Форсайт П. Маркетинг в книгозданні / Патрик Форсайт ; науч. ред. Е. В. Соловьева ; [пер. с англ. Ю. В. Сурикова]. — Москва : Университетская книга, 2008. — 221 с.
17. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. — M. A. : MIT Press, 1962. — 463 p.

В статті проаналізовано вплив стратегій і маркетингових технологій, використовуваних в сучасних університетських видавництвах, на вибір їх ефективної організаційної структури.

The impact of strategies professed by modern university publishing houses and marketing technologies on the choose of effective organizational structure of the publishing was analyzed in the article.

Надійшла до редакції 28 жовтня 2016 року