

2. Про адміністративні правопорушення : кодекс України від 7 груд. 1984 р. № 8073-Х. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/go/80731-10>. — Назва з екрана.
3. Про затвердження форм звітності № 1-В (книги) (квартальна) "Звіт про випуск книжкової продукції", № 1-В (ЗМІ) (піврічна) "Звіт про випуск продукції друкованих засобів масової інформації" та інструкцій щодо їх заповнення : наказ Держкомтелерадіо від 09.01.2014 № 1. — Режим доступу: <http://comin.kmu.gov.ua>. — Назва з екрана.
4. Сенченко М. Проблеми Книжкової палати України і вітчизняного книговидання — 2012 рік / М. Сенченко // Вісник Книжкової палати. — 2013. — № 1. — С. 3—7.
5. Поляков В. Аналіз функціонування системи обов'язкового примірника видань України / В. Поляков // Сучасні видавництва вищих навчальних закладів : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23—26 верес. 2014 р.) / [редкол.: Л. Ф. Дьяченко та ін.]. — Одеса, 2014. — С. 73—81.
6. Друк України (2015) : стат. зб. / уклад. С. Буряк. — Київ : Кн. Палата України, 2015. — 124 с.
7. Звіт про науково-дослідну роботу "Розроблення й аналіз зведених адміністративних даних випуску видань в Україні у 2016—2017 рр." (I квартал) / Кн. палата України ; кер. М. І. Сенченко ; виконавці: В. Т. Поляков [та ін.]. — Київ, 2017. — 61 с.

В статті представлені результати аналітичних досліджень стану доставки суб'єктами видавничого дела та суб'єктами діяльності друкованих СМІ обов'язкових екземплярів (ОЭ) виданих в 2016 році, детально розглянуті основні показники, характеризуючі рівень доставки ОЭ в 2016 році в порівнянні з 2015, наведено перелік видавців та редакцій друкованих СМІ, порушуючих установленний порядок предоставлення звітності о випуску видавничої продукції та доставки ОП, а також тих, хто не дотримується в своїй діяльності діючого законодавства.

In the article the results of analytical researches of the state of delivery of publishing business subjects are presented and by the subjects of activity of printing mass-media of obligatory copies (MC) of editions in 2016, basic indexes, characterizing the level of delivery of MC in 2016 by comparison to 2015, are in detail considered the list of publishers and releases of printing mass-media, defeat the set order of grant accounting about the issue of publishing products and delivery MC is resulted, and also those, who observes a current legislation in the activity.

Надійшла до редакції 12 квітня 2017 року

УДК 655.41:005.21



Роман Ярошенко,

кандидат філологічних наук,
докторант Інституту філології,
доцент кафедри видавничої справи Інституту журналістики
Київського університету імені Бориса Грінченка

Формування розвитку сучасної видавничої організації: базисні стратегії

У статті розглянуто базисні стратегії у контексті формування сучасної видавничої організації. Наведено приклади, що демонструють універсальні базисні стратегії, змодельовані для видавничого бізнесу.

Ключові слова: стратегія, бізнес, видавнича організація, розвиток, видавничий ринок, продукт.

Видавнича організація — одна з небагатьох комерційних структур, завданням якої є не лише роздрібна чи оптова торгівля, розповсюдження, загалом — дохід від видавничого продукту, а й дотримання певних вимог до мистецтва його створення. У видавничій справі це два невіддільні складники, які є фундаментом ефективної діяльності: бізнес та мистецтво. На думку багатьох критиків, це рідкісне, а то й неможливе поєднання, проте практика доводить протилежне. Якщо роботу видавництва спрямовано здебільшого на ефективний маркетинг, а не на якість та унікальність продукту, або навпаки, якщо підприємство готується до друку та випускає у світ оригінальне видання, проте не приділяє належної уваги особливостям його реалізації чи побудові власної логічної стратегії розвитку, то шанси на успіх

доволі незначні. Ефективну діяльність регулює поняття "бізнес-стратегія", що передбачає поетапний план розвитку компанії, без якого досягнення поставлених завдань майже неможливо. Мета статті — розглянути базисні стратегії у контексті формування сучасної видавничої організації.

Чимало досліджень присвячено проблемі логічних підходів у бізнесі для побудови стратегії розвитку організації, проте замало наукових напрацювань, які базуються на аналізі та зіставленні різних розвідок в окресленому контексті. Недостатнє вивчення цієї проблематики провокує стагнацію багатьох структурних елементів видавничого бізнесу, з чого й випливає актуальність запропонованої роботи.

Завдання дослідження — у контексті розвитку видавничої справи розтлумачити поняття "бізнес-

стратегія", "базисна стратегія" та "стратегія видавничого бізнесу"; за допомогою прикладів продемонструвати базисні стратегії видавничого бізнесу.

Сьогодні на ринку друкованої продукції неодинокі випадки, коли видавці, не отримуючи запланованого прибутку, позбавлені фінансових ресурсів і мотивації для подальшого розвитку бізнесу. Типова ситуація, за якої "виторг, отриманий видавцями від реалізації своїх видань, здебільшого спрямовується не на розвиток або реалізацію нових проєктів, а на покриття витрат, пов'язаних з утриманням видавничої бази" [10, с. 193]. Отже, на сучасному етапі потрібно вміти грамотно планувати видавничу діяльність за допомогою формування повноцінної видавничої бізнес-стратегії, враховуючи всі ризики, витрати та реальний прибуток.

Бізнес-стратегія (у видавничій справі) — це ґрунтовно розроблений план діяльності видавничої організації, спрямований на досягнення поставлених цілей (комерційних, статусних та ін.), реалізація якого не суперечить чинним нормам законодавства.

Вужчим поняттям у цьому контексті є *базисна (або еталонна [2]) стратегія видавничого бізнесу* — найпоширеніший і перевірений на практиці план конструктивних дій видавничої організації, головним завданням якого є побудова фундаментальних основ для подальшої діяльності.

Поняття "стратегія" (*στρατηγία*) походить із давньогрецької мови та культури й означає "мистецтво полководця" [7]. Хоча термін зародився у царині військової справи, проте швидко набув ужитку в бізнесі у значенні "мистецтво планування певних дій". П. Самуельсон слушно називав підприємця "новатором, тобто людиною, яка шукає, з оригінальним мисленням і сміливістю. Він може і не бути вченим, який відкриває новий процес, проте домагається успішного впровадження нових ідей" [5, с. 125; 10, с. 67]. В. Теремко зауважував, що "стратегія суб'єкта видавничого бізнесу — це узагальнена програма діяльності, спрямована на успішний його саморозвиток, забезпечення живучості, досягнення цілей діяльності" [9, с. 94]. Отже, *стратегія видавничого бізнесу* — це мистецтво раціонального планування законної діяльності видавничої організації, спрямованого на якнайшвидше досягнення поставлених завдань з якомога меншими витратами (часу, ресурсів, зусиль) на їхню реалізацію.

Базисні стратегії як універсальне поняття знайшли відображення в наукових розвідках В. Гаркавого [2], О. Сухарева [8], В. Теремка [9]. Ці напрацювання автор узяв за основу для створення власної моделі базисних стратегій у видавничому бізнесі.

Базисні стратегії видавничої організації пов'язані насамперед з п'ятьма чинниками, що кардинально впливають на її розвиток: видавничий продукт, видавничий ринок, видавничі галузь, положення видавничої організації всередині галузі, видавничі технології. Будь-який з них, на думку О. Сухарева, може перебувати в одному із двох станів: наявний або новий [8]. На момент, коли видавничі організації

розпочинає діяльність, кожен із п'яти чинників як такий уже наявний, а із запровадженням нового продукту чи видавничої організації, новий вплив (новаторство) на видавничий продукт, ринок, галузь чи технології може кардинально змінити позиції, прибуток і статус компаній-конкурентів.

Вибудовуючи власну модель стратегічного планування діяльності видавничої організації через вивчення універсальних базисних стратегій за професором О. Сухаревим, згрупуємо їх у чотири сегменти.

Стратегії концентрованого зростання видавничої організації пов'язані з вдосконаленням видавничого продукту та покращенням позиції на видавничому ринку, а в разі потреби — зміни ринку [8]. Мають такі типи:

1. Стратегія посилення позиції на видавничому ринку. Її мета полягає у максимальній концентрації видавничої організації на підвищенні власного рейтингу на видавничому ринку і встановленні контролю над конкурентами, що потребує чимало маркетингових зусиль.

2. Стратегія розвитку видавничого ринку. Широкий спектр спеціалізації видавничого ринку зумовлює виокремлення найбільших його складників: ринок друкованих і ринок електронних видань, кожен з яких має видовий поділ: книжкової, газетно-журнальної та акцидентної продукції. Цю стратегію спрямовано на пошук нового ринку для продукції, який може збагатитися та розвинуватися завдяки її реалізації [8]. Виходячи з викладеного, одним із прикладів може слугувати підготовлена до випуску гостросюжетна художня книга великого обсягу. Випуск друкованого варіанта передбачає значні витрати, і, відповідно, він програватиме за доступністю цінової політики на ринку традиційних видань. Проте на ринку електронних видань ця книга може потрапити у сегмент доступних за ціною продуктів (замість того, щоб простоювати на полицях книгарень і завдавати фінансових збитків видавничій організації). Отже, за умови логічної реалізації цієї стратегії видавничі організації може значно заощадити на розповсюдженні чи друку продукції, отримавши прибуток на іншій платформі ринку.

3. Стратегія розвитку нового видавничого продукту. Її головним завданням є розвиток нового продукту на ринку, який уже освоєний організацією. Для прикладу, видавництво "Х" випускає науково-методичний журнал для фахівців з української мови, рейтинг якого протягом року піднісся на одну з передових позицій на ринку видань такого типу. Якщо компанія випускатиме новий науково-методичний журнал з наближеною спеціалізацією — української літератури, його просування не потребуватиме особливих витрат коштів, часу та зусиль, оскільки типовий ринок уже освоєний. За умови успішної реалізації цієї стратегії видавничі організації отримає темпоральну та економічну вигоду.

Стратегії інтегрованого зростання видавничої організації пов'язані з розширенням фірми через

утворення нових структурних підрозділів, основу діяльності яких становить переважно постачання та реалізація продукції. Власний відділ постачання обходитиметься підприємству значно дешевше, ніж послуги зовнішніх постачальників; аналогічна ситуація і з відділом реалізації та точками збуту. У цьому контексті прикладом розбудови видавничої організації може бути: власний відділ постачання, що забезпечуватиме матеріально-технічну базу, потрібну для виготовлення друкованої чи електронної продукції (техніка, папір тощо); власний відділ реалізації, що розповсюджуватиме видавничий продукт у точки збуту (або працюватиме спільно з ними). Тому "інтегроване зростання може відбуватись як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередины. В обох випадках відбувається зміна положення фірми всередині галузі" [2]. Завдяки застосуванню цієї стратегії можна заощадити кошти видавничої організації через логічне збільшення структурних одиниць. У цьому аспекті виокремимо два типи стратегій:

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції видавничої організації — спрямована на зростання видавництва завдяки відкриттю нових підструктур, що відповідають за постачання або здійснюють "посилення контролю над постачальниками" [2].

2. Стратегія прямої інтеграції видавничої організації, мета якої полягає у цілковитому контролі видавничої організації над дистриб'юторами власного видавничого продукту.

Стратегії диверсифікованого зростання видавничої організації (від лат. *diversus* — різний і *facere* — робити [3]) — застосовуються, якщо видавнича організація не може надалі розвиватися на ринку конкретної видавничої продукції або випускати визначений продукт. Йдеться не про кардинальну зміну ринку, а про вдосконалення виробництва продукції та розвиток на сусідніх платформах видавничого ринку. М. Калюжна слушно зауважила, що "стратегія диверсифікації — це система заходів, яка використовується для того, щоб організація не стала надто залежною від одного стратегічного підрозділу або групи товарів" [4]. На думку В. Теремка, зміст стратегії диверсифікації орієнтований на "проникнення у нові галузі; розширення асортименту, освоєння нових сфер діяльності" [9, с. 96]. Підвидами цієї групи є:

1. Стратегія центрованої диверсифікації видавничої організації — полягає у пошуку і використанні наявних в організації додаткових можливостей для виробництва нових видавничих продуктів. Для прикладу, компанія зарекомендувала себе на ринку в сегменті друкованих періодичних науково-методичних видань у галузі початкової освіти (щомісяця здійснювала поетапну публікацію уроків, виховних заходів, методичних порад тощо). Не вбачаючи логічних причин інтенсивно інвестувати у розвиток цього виду продукції, керівництво вирішило, залишивши на ринку основний продукт, не втрачаючи аудиторії чи клієнтської бази, використати додаткові

можливості. Тому з погодженням і збереженням авторських прав підприємство розпочало випуск друкованих тематичних збірників із матеріалів власних науково-методичних журналів (уроків, методичних порад, рекомендацій МОН України, виховних заходів, сценаріїв проведення свят, батьківських зборів тощо) для фахівців у галузі початкової освіти. Видавнича організація розширила профільний вузькогалузевий продукт, використавши фундаментальну базу попереднього, при цьому не втратила аудиторії й представила на ринку технологічно нову продукцію.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації видавничої організації — це план дій, спрямований на зміцнення позиції на ринку через видання нового продукту, що є супутнім до основного й орієнтований на його читачку аудиторію. На думку О. Сухарева, ця стратегія в універсальній формі реалізується значно ефективніше при дотриманні важливої умови — здійснення командою видавничої організації попереднього оцінювання власної компетентності, можливостей і ресурсів для виробництва нового продукту [8]. Приміром, підприємство випускає друковані класичні казкові видання як основний продукт на ринку та започатковує вихід супутнього видання — електронних інтерактивних книжок-іграшок, що допомагають дитині закріпити знання про щойно прочитану казку (основний продукт). При використанні цієї стратегії споживач залишається незмінним, а супутнє видання, хоч технологічно і не пов'язано з основним, може сприяти зростанню як власної популярності (оскільки пропонується новий продукт для набутого кола читачів), так і основного продукту (оскільки є супровідним для нього).

3. Стратегія конгломеративної диверсифікації видавничої організації. Її базовим складником є розширення компанії завдяки випуску нових видавничих продуктів, що не пов'язані між собою та призначені для реалізації на нових платформах видавничого ринку, серед нових читачів. Наприклад, підприємство випускає друковані книжкові наукові видання, а завдяки застосуванню цієї стратегії розширює позиції на нових платформах ринку, випускаючи електронні довідкові видання. Технологія їхньої підготовки має кардинальні відмінності, тому такі стрімкі зміни видавничої політики можуть здійснити лише великі організації, враховуючи фінансові ресурси, компетентність команди та ін.

Процес застосування будь-якої стратегії диверсифікації видавничої організації вигідний усім її учасникам, оскільки задовольняє стратегічні (комерційні та некомерційні) потреби фірми та її працівників. Саме тому "ефективність здійснення диверсифікації безпосередньо залежить від своєчасної орієнтації на види товарів, робіт, послуг, які мають попит і є конкурентноздатними" [3].

Стратегії цілеспрямованого ("вимушеного" [2]) скорочення видавничої організації пов'язані з реструктуризацією чи перегрупуванням сил видавництва через довготривалу фазу зростання ("вливання нової крові": ідей, сил, потенціалу, необхідних команді для

подальшого зросту) або потребу у підвищенні ефективності, "коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі як, наприклад, структурна перебудова і тому подібне" [2]. Виокремимо чотири типи:

1. Стратегія ("негайної" [2]) ліквідації видавничої організації. Застосовується у крайньому разі за потреби ліквідації видавництва через банкрутство, зміну виду діяльності тощо.

2. Стратегія "збору врожаю" [8] видавничої організації спрямована на отримання максимального прибутку від розпродажу видавничого продукту чи активів підприємства, керівництво якого не передбачає (або від початку заснування не передбачало) подальшу перспективу розвитку, а продаж видавничого бізнесу не принесе бажаного прибутку. За таких умов, очевидно, видавничу організацію створювали на нетривалий час для досягнення певної фінансової вигоди чи вона була своєрідною перехідною ланкою для відкриття подальшого бізнесу з іншим або подібним профільним спрямуванням. Ця стратегія передбачає поступове згорання видавничого бізнесу до цілковитої ліквідації внаслідок зменшення виробництва видавничих продуктів, продажу рухомого чи нерухомого майна тощо.

3. Стратегія скорочення видавничої організації, яку М. Гаркавий визначає як стратегію "скорочення і переорієнтації" [2]. Застосовується, якщо різні структурні підрозділи видавничої організації не працюють злагоджено або якщо є потреба спрямувати кошти для роботи потужнішого підрозділу, який у цей період є пріоритетним для реалізації головної мети і завдань компанії. Відбувається "переорієнтація ресурсів фірми на випуск нового продукту" [2]. Наприклад, підприємство, яке видає винятково юридичну літературу, має підрозділи, один з яких випускає періодичні видання, а другий — книжкові. Якщо керівництво організації вирішило, що актуально й доцільно спрямувати кошти на випуск періодики, то підрозділ книжкових видань, який не приносить акцентованого доходу, доведеться або принципово скоротити, або закрити, або продати іншому (часто конкуруючому) видавництву, або призупинити роботу на певний час.

4. Стратегія скорочення витрат видавничої організації ("відсікання зайвого" [2]) має на меті максимальне збереження фінансів завдяки зменшенню витрат. На думку О. Сухарева, "ця стратегія має певні особливості: вона більше орієнтована на усунення відносно невеликих джерел витрат; її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів і пов'язана зі зниженням величини виробничих витрат, підвищенням продуктивності праці, скороченням найму і навіть звільненням персоналу" [8].

Видавнича організація — це багатопрофільна структура, а особливо на сучасному етапі, коли, окрім друкованої продукції, підприємства випускають електронні й інтерактивні видання, аудіокнижки тощо. Саме тому сучасна видавнича організація може мати

різні види чи профілі діяльності та спеціалізуватися на різноманітних типах продукції, моделювати її нові форми. У цьому контексті влучним є твердження В. Гаркавого про те, що на практиці одна бізнес-структура може реалізовувати водночас чи послідовно кілька стратегій, які найчастіше зустрічаються у багатогалузевих компаніях [2]. Приміром, у світовому видавничому бізнесі працює майже 500 тис. різногалузевих видавничих організацій (120 тис. у США; 60 тис. у Великій Британії; 25 тис. у Франції; 20 тис. у Німеччині тощо) [6, с. 7; 10, с. 295].

Отже, на сучасному етапі видавничу організацію доцільно розглядати як багатогалузеву структурну бізнес-одиницю, що має широкий спектр завдань і засобів їхньої реалізації у бізнес-просторі, завдяки чому бізнес-стратегії отримують платформу для розвитку та модифікації.

Список використаної літератури

1. Види диверсифікації діяльності підприємства. — Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-673-1.html>. — Назва з екрана.
2. Гаркавий В. Еталонні стратегії розвитку бізнесу / В. В. Гаркавий // Економічні науки: Економіка підприємництва. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63673.doc.html. — Назва з екрана.
3. Диверсифікація. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Диверсифікація>. — Назва з екрана.
4. Калюжна М. Стратегія диверсифікації / Марина Калюжна. — Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-5471-1.html>. — Назва з екрана.
5. Самуельсон П. Економіка : підручник / П. Самуельсон. — Львів : Світ, 1993. — 461 с.
6. Современное отечественное и зарубежное издательское дело : учебно-методическое пособие к лекционным и практическим занятиям / сост. А. В. Зарубин. — Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2008. — 112 с.
7. Стратегія. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>. — Назва з екрана.
8. Сухарев О. Застосування еталонних стратегій у бізнесі / О. С. Сухарев. — Режим доступу: http://ua-referat.com/Застосування_еталонних_стратегій_у_бізнесі. — Назва з екрана.
9. Теремко В. Основні засади видавничого бізнесу : навчальний посібник / В. Теремко. — Київ : Академвидав, 2010. — 136 с.
10. Шпак В. Видавничий бізнес в умовах української державності : монографія / В. І. Шпак. — Київ : Експрес-об'ява, 2015. — 392 с.

В статті розглянуті базові стратегії в контексті формування сучасної видавничої організації. Приведені приклади, які демонструють універсальні базові стратегії, моделювані для видавничого бізнесу.

In the article the basic strategy are considered in the context of forming of modern publishing organization. The detailed examples, which demonstrate universal base strategies, modelled for publishing business, are resulted.

Надійшла до редакції 21 березня 2017 року