

УДК 655(477):005.2

DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161

**В. А. ПРУДНИКОВ**, кандидат юридичних наук, директор видавництва «Право», Україна, м. Харків

## **ВИДАВНИЧА СПРАВА ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЩО РЕКОМЕНДУЮТЬ МОЛОДІ НАУКОВЦІ?**

Сучасна вища освіта трансформується. Набувають актуальності нові освітні програми, спрямовані на узагальнення підприємницького досвіду бізнес-організацій, розроблення стратегій і бізнес-моделей їх розвитку та впровадження результатів наукових досліджень у практику підприємницької діяльності. При цьому роботодавці як найбільш активні стейкхолдери залучаються до визначення змісту освітніх програм, організації практичної підготовки їх слухачів, написання випускних кваліфікаційних робіт.

Саме такий підхід до організації освітнього процесу притаманний кафедрі економічної теорії Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, де реалізуються дві освітні програми магістерського рівня – «Бізнес-консалтинг» (спеціальність 051 «Економіка») і «Бізнес-адміністрування» (спеціальність 073 «Менеджмент»). Випускниці цих програм – Гуслева Марина Юріївна та Іванисенко Дар'я Олександрівна – при підготовці кваліфікаційних робіт під керівництвом доктора економічних наук, професора Л. С. Шевченко здійснили дослідження видавничої справи в Україні та розробили стратегії та програми розвитку видавництва «Право» НАПрН України та Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, за що я їм дуже вдячний.

Хочу звернути увагу читачів журналу, що результати досліджень обговорено з менеджерами видавництва «Право», а більшість практичних рекомендацій надалі будуть використовуватися в діяльності видавництва.

Отже, розглянемо магістерське дослідження *М. Ю. Гулевої «Розроблення стратегії розвитку фірми (на прикладі видавництва «Право»)»*. Воно містить загальний аналіз сфери видавництва, визначення сутності видавничої справи та її об'єкта, класифікацію продукції книговидавництва, дослідження динаміки книговидання за тематичними розділами за 2014–2018 рр. Дослідниця правильно розмежовує видання як джерело інформації та видання як

специфічний товар, який потребує добре розробленої маркетингової стратегії з урахуванням його особливостей. Зрозуміло, що спеціальний аналіз було присвячено роботі видавництва «Право»: основним напрямом діяльності, структурі виданої продукції за видами в 2017–2018 рр., фінансовим показникам тощо.

Що з даного дослідження ми візьмемо до уваги та в подальшому впровадимо в роботу видавництва?

По-перше, мене як видавця наукової та навчальної літератури зацікавила методика, за якою було проведено стратегічний аналіз діяльності видавництва. Авторкою були застосовані методи експертних оцінок та анкетування – для визначення: а) найважливіших зовнішніх факторів впливу на обсяги продажу видавництва та ймовірність зміни кожного за 5-бальною шкалою з використанням PEST-аналізу; б) географії укладених угод і найбільших споживачів продукції видавництва за тендерними закупівлями в період: 2017 р. – червень 2019 р.; в) сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для видавництва «Право» – з використанням SWOT-аналізу ділового середовища.

По-друге, для видавництва достатньо важливою є оцінка діяльності основних конкурентів. Серед них: ТОВ Видавничий дім «Центр учбової літератури» (м. Київ), ТОВ «Інформаційно-технологічний видавничий холдинг “Книги України”» (м. Київ), Кубраков Сергій Григорович (м. Суми), ТОВ «Видавництво Ліра-К» (Київська обл.) та ін. У роботі дається порівняльна оцінка конкурентоспроможності цих видавництв за такими критеріями, як: диференціація тематики видань; наповненість літературою юридичного напрямку; ціна; наявність інтернет-магазину; кількість та кваліфікація працівників; рекламна активність; унікальність пропозиції; упізнання бренда; робота з клієнтами. Побудовано «багатокутник конкурентоспроможності».

Дослідниця вважає, що зараз видавництво «Право» є конкурентоспроможним у своїй ніші, маючи юридичну спеціалізацію, висококваліфікований творчий колектив, до складу якого входять провідні та найвідоміші юристи України, видатні діячі в галузі економіки та права, академіки та члени-кореспонденти НАПрН України та викладачі Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Однак аналіз діяльності видавництва з використанням матриці «McKinsey/GE» за комплексом критеріїв, розроблених особисто авторкою, виявив додаткові ознаки конкурентоспроможності видавництва, зокрема: «Товар видавництва має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)» та «Товар видавництва задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товару». Ми обов'язково скористаємося порадою приділяти більше уваги захисту

конкурентних переваг – розробити чіткий стратегічний план утримання конкурентних позицій; інвестувати у впровадження технологій та програмного забезпечення, підвищення кваліфікації працівників.

По-третє, менеджмент видавництва буде ретельно вивчати рекомендації щодо необхідності сформувати стратегічний портфель з обґрунтованими та взаємоузгодженими загальнофірмовою, конкурентною і функціональними стратегіями.

Як загальнофірмову нам рекомендують обрати стратегію обмеженого зростання, яка спрямована на збереження наявних конкурентних позицій, використання внутрішнього потенціалу, удосконалення діяльності та встановлення короткострокових цілей від досягнутого рівня, скоригованого на рівень інфляції. Однак щодо цього ще потрібно думати, адже плани видавництва більш оптимістичні. Стратегічною метою діяльності має стати створення видавництва сучасного типу та постійна підтримка його актуальності.

Як конкурентна пропонується стратегія комбінованого типу, яка поєднує стратегії широкої диференціації та фокусування на сегменті. З цим можна погодитися, як і зі стратегічними напрямками розвитку конкурентоспроможності видавництва, до яких віднесено:

1) використання інноваційних форм подання текстів (електронне видання, аудіокнига, інтерактивна цифрова книга – електронна книга-гра, книга з аудіо-візуальним наповненням), зміну формату книги (фліпбеки, книги з додатковими споживчими властивостями) та перехід на процес творення книги (технологія «друк на вимогу»);

2) підвищення рівня конкурентоспроможності наукових фахових видань, зокрема підтримку зусиль редколегій щодо входження фахових видань до таких міжнародних наукометричних баз, як Web of Science Core Collection і Scopus;

3) формування електронного видавництва, яке здійснює підготовку, випуск та розповсюдження продукції в електронному вигляді через мережу Інтернет.

Найбільш оптимальною маркетинговою стратегією для видавництва, на думку М. Ю. Гуслевої, є стратегія концентрованого зростання. Вона передбачає концентрацію максимальних зусиль на підвищенні якості власного продукту та знаходженні можливостей розширити обсяги реалізації продукції на власному ринку або вийти на новий ринок. На найближчу перспективу видавництву «Право» пропонують зорієнтуватися на розвитку таких напрямів: виготовлення електронних версій книг, що зменшує їх вартість; автоматизація процесів створення книг із використанням Quark Publishing System (QPS), K4 Publishing System, WoodWing Smart Connection; упровадження видань для

правової інклюзивної освіти та видань іноземними мовами, наприклад англійською, правової літератури; включення наукових журналів, які готуються до друку у видавництві «Право», до міжнародних наукометричних баз. Над цими пропозиціями будемо думати.

Тепер перейду до іншого дослідження – випускної кваліфікаційної роботи *Д. О. Іванисенко «Конкурентний консалтинг: формування та впровадження стійких конкурентних переваг фірми (на прикладі видавництва «Право»)»*.

Чим приваблює ця робота?

1. Це – консалтинговий проект, спрямований на виявлення та реалізацію конкурентних переваг видавництва «Право». Авторка вважає, що соціально-економічною особливістю видавництва є те, що воно є творчою структурою і співпрацює з особливим партнером – автором (власником нематеріальної, тобто інформаційної, інтелектуальної, мистецької, духовної цінності). У технологічному процесі задіяний специфічний об'єкт – твір (продукт творчої діяльності людини), який трансформується у видавничий продукт.

2. Як майбутній бізнес-консультант авторка досліджує ділове середовище видавництва з метою сформулювати дієві поради щодо його розвитку. «Право» позиціонується як спеціалізоване видавництво з випуску юридичної літератури (офіційних видань законів, кодексів, інших нормативно-правових актів органів державної влади та управління, збірників законодавства з різних галузей права, наукової літератури, підручників, навчальних посібників, довідкової літератури тощо). На його фінансові показники і на конкурентоспроможність значно впливають: соціально-політична ситуація в Україні, бюджетна політика держави, зміст навчальних планів ЗВО, виділення коштів на закупівлю спеціальної літератури бібліотечними фондами навчальних закладів, органами виконавчої та законодавчої влади, судами, прокуратурою, обласними та місцевими бібліотеками. Важливим чинником для видавництва навчальної та наукової літератури є створення державою бюджетних місць у ЗВО, від яких залежить кількість студентів.

3. Видавництву запропонована спеціальна стратегія розвитку ринку. Мета – забезпечити більш тісну роботу як з авторами, так і зі споживачами (розповсюджувачами, продавцями, читачами) ділової літератури за такими напрямками: розширення каналів збуту серед ЗВО (робота з кафедрами та бібліотеками), серед інших підприємств, установ, організацій різноманітної форми власності та підпорядкованості (міністерств, судів, прокуратур, спілок, пенітенціарних служб, органів місцевого самоврядування); роздрібний продаж фізичним особам; розповсюдження на спеціалізованих книжкових ринках і в магазинах у найбільших містах України; інтернет-продажі.

4. Робота містить важливі рекомендації щодо розроблення окремої конкурентної стратегії. На думку авторки, доцільно спиратися на використання таких факторів конкурентоспроможності видавництва «Право»: наявність довгострокової видавничої програми (видавничого портфеля); широта та глибина асортименту; оптимальне співвідношення якості, тиражу й ціни книг; висока кваліфікація співробітників та ін. Крім того, до чинників конкурентоспроможності видавничого підприємства (порівняно з іншими видавництвами, які випускають ділову літературу) авторка відносить:

а) відповідність продукції видавництва «Право» дійсним нормативним документам і стандартам. Усі книги мають міжнародний стандартний номер книги ISBN та штриховий код, індекси бібліотечно-бібліографічної класифікації (ББК), універсальної десятикової класифікації (УДК) і авторський знак. На сьогоднішній день видавництво випустило близько 800 найменувань (новинок і додрукувань) книг. Асортимент юридичної літератури представлений найбільш широко, адже підприємство працює на ринку майже 25 років і є найстарішим. При цьому мають місце гнучкі тиражі видання, оскільки у зв'язку зі стрімкими темпами внесення змін не тільки в чинне законодавство, а й у ті нормативно-правові акти, які ще не набрали законної сили, вони втрачають свою актуальність майже щодня;

б) гнучку цінову політику з урахуванням життєвого циклу книжкової продукції юридичної тематики та попиту на неї;

в) використання прямих і непрямих (однорівневих і дворівневих) каналів збуту, правильне розміщення пунктів роздрібного продажу та використання збутової інтернет-платформи;

г) просування товару на ринку за допомогою рекламних кампаній.

5. У подальшій діяльності ми обов'язково скористаємося напрацюваннями авторки і зосередимо увагу також на:

– упровадженні принципів і методів конкурентного управління видавництвом. Імовірно такі заходи: пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією (запропоновано працювати над випуском книг в електронному варіанті, аудіолітератури), що допоможе збільшити кількість потенційних споживачів, залучити нові сегменти ринку, задовольняти більший спектр потреб існуючих споживачів; пристосування до обраного цільового ринку (постійне дослідження дій конкурентів та реакція на ці дії, швидке пристосування до змін у маркетинговому середовищі, вивчення тенденцій), що забезпечить підвищення конкурентних переваг у порівнянні з лідерами ринку друкованої юридичної літератури; заохочення до співпраці визнаних науковців та юристів, стимулювання найбільш результативних авторів; підтримка відмітного іміджу (по-

стійний наголос у комунікаційних заходах на власну марку та створення іміджевої реклами);

– упровадженні програми інноваційного розвитку видавництва. На сьогоднішній день головною інноваційною ідеєю на видавничому ринку є створення електронних книг та інтернет-видань. Однак така бізнес-ідея потребує додаткових затрат і має ризиковий характер з огляду на особливості українського ринку. Саме тому нам пропонують інший підхід інноваційного розвитку видавництва, а саме працювати у двох протилежних сегментах ринку: а) випускати дорогі подарункові видання, надруковані на папері ручної роботи, із натуральною шкіряною палітуркою з накладом до 100 екземплярів; б) випускати видання у найнижчому ціновому сегменті. На ринку навчальної юридичної літератури для студентів інноваційним рішенням стануть навчальні посібники у вигляді аудіолітератури або інтерактивні навчальні програми;

– розробленні та впровадженні програми мотивації персоналу видавництва до зростання ефективності та конкурентності видавництва.

Отже, видавництво «Право» в процесі співпраці з кафедрою економічної теорії НЮУ імені Ярослава Мудрого одержало дві випускні кваліфікаційні роботи магістрів, які містять, по суті, програми розвитку нашого підприємства. Така взаємодія, з одного боку, науковців, викладачів економіки, бізнесу й управління та студентів, а з другого – підприємців і потенційних роботодавців є перспективним напрямом удосконалення університетських освітніх програм, відповідає сучасним вимогам щодо внутрішнього та зовнішнього управління якістю освітнього процесу в закладах вищої освіти.

**V. A. PRUDNYKOV**, PhD (Law Sciences), Director of “Pravo” Publishing House, Ukraine, Kharkiv

### **PUBLISHING AS AN OBJECT OF STRATEGIC MANAGEMENT: WHAT DO YOUNG SCIENTISTS RECOMMEND?**

Modern higher education is transforming. New educational programs at many universities aim to summarize the entrepreneurial experience of business organizations, to develop strategies and business models for their development, and to incorporate the results of research into the practice of entrepreneurship. At the same time employers as the most active stakeholders are involved in determining the content of educational programs, organizing practical training for their students, writing final qualification papers.

The Department of Economic Theory of Yaroslav Mudryi National Law University implements two master’s degree programs – “Business Consulting” (specialty 051 “Economics”) and “Business Administration” (specialty 073 “Management”). The graduates

of these programs – Marina Gusleva and Daria Ivanisenko – have prepared qualification works under the direction of Doctor of Economic Sciences, Professor Liudmyla Shevchenko. They have done research on publishing in Ukraine and have developed strategies and programs for the development of “Pravo” Publishing House, for which I am very grateful. The results of the research were discussed with the managers. Most of the practical recommendations will be used in publishing activities.

The article provides an analysis of the main proposals for the development of corporate, competition and marketing strategies for the development of “Pravo” Publishing House.

Article details:

Received: 10 November 2019

Revised: 18 November 2019

Accepted: 20 November 2019

**Рекомендоване цитування:** Прудников В. А. Видавнича справа як об’єкт стратегічного управління: що рекомендують молоді науковці? *Економічна теорія та право*. 2019. №4 (39). С. 161–167. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161.

**Suggested Citation:** Prudnykov, V. A. (2019). Vydavnycha sprava yak ob'iekt stratehichnoho upravlinnia: shcho rekomenduiut molodi naukovtsi? [Publishing as an object of strategic management: what do young scientists recommend?]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 4 (39), 161–167. DOI: 10.31359/2411-5584-2019-39-4-161.