

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ВИДАВНИЦТВА “ПІДРУЧНИКИ & ПОСІБНИКИ”

© Шпилик С.В., 2009

У боротьбі за ринки і на ринках важливе значення мають базові конкурентні стратегії – стратегії, що обумовлюють поведінку на ринку, використання суб'єктами бізнесу своїх переваг у боротьбі за здобуття, утримання, розширення ринкових позицій. Зроблено спробу сформуванню комплекс конкурентних стратегій на прикладі видавничого підприємства.

In fight for the market and on the market a base competitive strategies have great importance – a strategies, which condition the behaviour on the market, use by the subjects of business their own advantage in fight for reception, deduction, expansion of market positions. In article is made attempt to form the complex competitive strategy on example of the publishing enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Знання змісту, потенціалу, обґрунтоване використання стратегій є передумовою ефективного використання слабкостей конкурентів, уникнення “ударів” з їх боку, мобілізації для цього внутрішніх сил. Для цього необхідно знати стратегії конкурентів, їх стратегічні плани, інтенсивність конкуренції на певному сегменті ринку, яка, як правило, посилюється у зв'язку із прагненням конкурентів поліпшити своє становище. “Головне – це правильна стратегія”, – переконує Дж. Траут, доводячи, що саме у ній, а не в найкращих людях і найкращому їхньому ставленні до справи – джерело успіху. Це твердження, щоправда, не позбавлене логічної суперечності, бо саме від людей залежать вибір і реалізація стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки маркетингової конкурентної стратегії в умовах конкурентної боротьби на локальних ринках приділена значна увага в основному у працях російських економістів Г.Л. Азоева, Р.А. Фатхутдінова, А.П. Градова, А.Ю. Юданова. Їхні розробки багатопланові, поєднують кількісний та якісний підходи. Вивченням методології управління конкурентними перевагами різних об'єктів господарської діяльності присвячено роботи як закордонних вчених-економістів – Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, А. Томпсона, так і вітчизняних дослідників – Л.В. Балабанової, І.З. Должанського, Н.В. Куденко, Е.М. Азаряна, В.В. Холода.

Під час дослідження трансформаційних процесів економіки України з'явилась низка праць, присвячених, тою чи іншою мірою дослідженню видавничої галузі. Серед найзначніших праць, які висвітлюють різні аспекти діяльності цієї галузі, потрібно відзначити наукові розробки таких вітчизняних вчених-економістів, як Л.А. Швайки, М.С. Тимошика, В.І. Теремка, О. Афоніна, З.М. Холод, Я. Ісаєвича, В.К. Кондрашова, М. Сенченка, О. Холоденко та ін.

Цілі статті. Формування конкурентної маркетингової стратегії, що передбачає визначення особливостей процесу розробки і оцінки альтернативної конкурентної маркетингової стратегії, її вибір і формування стратегічного конкурентного портфелю.

Основний матеріал дослідження. Конкурентна маркетингова стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання цілей та ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.

Формування конкурентної маркетингової стратегії, на наш погляд, потрібно розглядати як один із істотних компонентів стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю, що передбачає визначення особливостей процесу розробки і оцінки альтернативної конкурентної маркетингової стратегії, її вибір і формування стратегічного конкурентного портфелю. Конкурентна маркетингова стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання цілей та ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг.

Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги фірми видавничої галузі є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій (див.рис. 1).

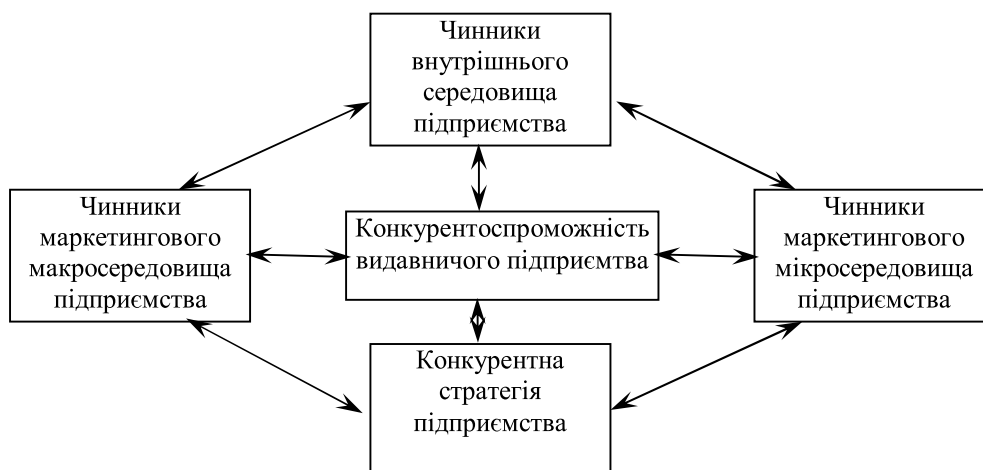


Рис. 1. Детермінанти конкурентоспроможності видавничої галузі

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують фірму на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з іншого, забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

На нашу думку, метою розробки і побудови моделі конкурентоспроможності підприємства є правильне визначення конкурентної стратегії, злагодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навиками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство.

Методику формування конкурентної стратегії пропонуємо проілюструвати на прикладі видавничого підприємства “Підручники & посібники”, яке успішно працює на ринку поліграфічної продукції неперіодичного типу, але прагне посилити свої позиції та збільшити частку продаж на ринку України. Запропоновану методику можна буде у майбутньому застосовувати у разі формування конкурентної стратегії видавничих підприємств України.

Базові конкурентні стратегії ефективно використовують і у видавничому бізнесі. Їхню систему утворюють [1; с. 99]:

1. Стратегія лідерства за витратами. Вона передбачає здобуття, утримання у своїй орбіті покупців за рахунок зниження виробничих витрат і встановлення завдяки цьому вигідних низьких цін без втрати якості. Лідерство за витратами дає змогу ефективно протидіяти приходу на ринок конкурентів, перемагати слабких виробників, використовуючи цінові (зниження цін) інструменти.

2. Стратегія оптимальних витрат. Вибір її орієнтує на випуск якісних видань (більше споживчих цінностей, нових якісних характеристик за незмінною ціною), встановлення нижчих цін, ніж у конкурентів, завдяки оптимізації виробничих процесів і витрат на їх забезпечення. Критерієм вибору таких видань є вигідне поєднання для виробника і покупця поєднання ціни і якості.

3. Стратегія диверсифікації. Вона полягає у проникненні в нові сфери діяльності, розширенні пропозиції товарів. Нерідко це супроводжується створенням спеціалізованих структурних одиниць,

заснуванням нових підприємств, придбанням діючих або об'єднанням з ними. Наслідком цього є багато профільна діяльність, яку вважають ефективним засобом стабілізації, підвищення конкурентоспроможності.

Ознаками диверсифікації є широке охоплення ринку, масштабна товарна пропозиція (асортимент), нерідко недостатня якість видань, невисокий попит на окремі з них, а значить, – невеликі тиражі.

Однак зниження якості, що нерідко супроводжує диверсифікацію, може розчарувати вимогливих споживачів, багато з яких є “лідерами думки” (фахівці галузі, літературні критики, викладачі), до оцінок яких прислухається масовий споживач. Значно вигідніше поєднувати диверсифікацію із фокусуванням (зосередженням необхідних стратегічних сил на кожному видавничому напрямі), що обіцяє необхідну привабливість, якість видань і високу економічну ефективність діяльності.

Баланс між диверсифікацією і фокусуванням можна визначити, послуговуючись формулою Парето, за якою 20 % номенклатури видань повинні забезпечити 80 % загального економічного результату, 60 % – бути рентабельними, а стосовно ще 20 % можлива збитковість. Все інше залежить від вибору суб'єкта діяльності: наприклад, 10 видань накладом по 2 тис. примірників кожне чи одне видання 20-тисячним накладом. Кожна із моделей має свої недоліки і переваги.

4. Стратегія фокусування. Вибір їх передбачає зосередження на високоякісному обслуговуванні вузького сегмента споживачів, які виявляють особливу прихильність до певної тематики, видавничої серії, видавничої марки, високо цінують ексклюзивні видавничі, поліграфічні рішення. Таке сприйняття видань часто позбавлене утилітарності, у ньому переважають естетичні, статусні (престижність) критерії. Ці соціально-психологічні особливості використовують у своїй діяльності клуби елітної книги.

Ознаки фокусування – менша товарна пропозиція, “глибокий” асортимент видань (великі накладки), висока їх економічна ефективність. Розфокусування, зумовлюючи розширення товарної пропозиції, масштабів ринку, знижує мобільність, рівень визнання продукції вимогливими читачами, економічну ефективність. До того ж можливі потрапляння у “пастку розширення асортименту”, коли він стає не перевагою, а проблемою видавця, ослаблює імідж видавничої марки, підвищує собівартість, розконцентровує конкурентну силу.

5. Стратегія диференціації. Суть її полягає у наданні товарам специфічних ознак, щоб вони вигідно вирізнялися на конкурентному полі. Для її реалізації обирають вузько специфічну ринкову нішу, дбаючи про досягнення лідерства в ній за витратами і за споживчою цінністю товару (наділення його особливими якостями), максимальне задоволення специфічних потреб цільових споживачів і готових платити будь-яку ціну за потрібний їм високоякісний, наділений високим іміджем товар. “Диференціюйся або помри”, – проголосили автори однієї із книг на цю тему. Стратегія диференціації полягає не лише в забезпеченні унікальної споживчої цінності, особливих якісних характеристик товару, а й у підкресленні цього у свідомості споживача. Намагання інших суб'єктів дублювати цей шлях посилюють значущість того, хто був першим. Однак мало здобути перевагу в чомусь на ринку, необхідно ще й потужно заявити про це, щоб про неї дізнався потенційний споживач і відповідно скоригував свій інтерес.

Використання стратегій диференціації, фокусування потребує особливої уваги до продукування видавничих ідей, добору авторів, експертизи текстів, підготовки видань; диверсифікації – добре налагодженої збутової практики, розвинутих розповсюджувальних мереж.

Для вибору конкурентної стратегії ми пропонуємо дослідити підприємства-конкуренти для того, щоб проаналізувати які цілі мають конкуренти і якої стратегії вони дотримуються. Враховуючи це побудувати тактику діяльності у кожному з СГП підприємства “Підручники & посібники” (див. таблицю).

Вибір будь-якої стратегії вимагає особливої уваги не лише до забезпечення необхідних особливостей видань, а й до тактики оволодіння увагою споживачів. Важливо утвердитися у їх свідомості як лідер хоча б у чомусь, бажано – за споживчою цінністю, масштабами і темпами продажів. До лідера небайдужий ніхто – ні споживачі, ні конкуренти. Як свідчить практика, навіть

не будучи найкращим виробником, можна стати лідером ринку, якщо вміло працювати зі споживачами (реклама, паблік рілейшнз).

Умови формування і конкурентні переваги базових стратегій конкуренції

Характеристики та вид базових стратегій	Умови формування	Конкурентні переваги
1	2	3
Зниження собівартості продукції (у СГП посібників для школи)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку і широкий доступ до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію фірми. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого доходу при підвищенні цін. 5. Галузева стандартизація і відсутність ефективно диференціації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додатковий ріст обсягу продажів і одержання надприбутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з більш високою ціною на аналогічні товари. 2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнуванню стратегій конкурентів в області диференціації продукції і локалізації ринку через доступність цін на товари власної фірми. 3. Скорочення числа конкурентів, через жорсткість вхідного бар'єра на даний ринок фірмам з аналогічним товаром. 4. Можливість збільшення резервів при підвищенні цін на сировину, комплектуючі вироби і напівфабрикати. 5. Гарантії на одержання прибутку у випадку, якщо споживачі зможуть знизити ціни в найближчих конкурентів. 6. Можливість витіснення товарів-замінників за рахунок масовості і низьких витрат виробництва. 7. Гарні умови для створення іміджу сумлінного і надійного партнера, що піклується про бюджет споживачів.
Диференціація продукції (пропозиція вибору формату, типу обкладинки, кольороподіл)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широкої можливості виділення товарів на ринку, гарне сприйняття й оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію, що випускається. 3. Нецінова конкуренція 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету. 5. Нерозвиненість стратегії диференціації продукції в галузі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додатковий ріст обсягу продажів і одержання надприбутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів завдяки переваги в технології і якості, забезпечення більш широкого діапазону чи привабливості низьких цін. 2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнуванню стратегій конкурентів в області зниження собівартості стандартної продукції і локалізації ринку за рахунок розмаїтості пропонованої продукції і лояльності споживача. 3. Скорочення числа конкурентів шляхом жорсткості умов входу в галузь за рахунок наявності переваг споживачів, що сформувалися. 4. Можливість появи резервів при підвищенні цін на сировину, матеріали, комплектуючі і напівфабрикати. 5. Гарантії на одержання прибутку від реалізації продукції п-вам, що користуються послугами тільки даної фірми. 6. Можливість витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків зі споживачами. 7. Гарні умови для створення іміджу сумлінного і надійного партнера, що піклується про споживачів і їхні специфічні запити.
Сегментування ринку (пропозиція широкого спектру літератури для різних сегментів ринку)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розходження споживачів по потребах і цільовому використанні товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість резервів фірми для обслуговування всього ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додатковий ріст обсягу продажів і одержання надприбутку за рахунок спеціалізації фірми на конкретному сегменті ринку (покупців з особливими потребами, географічному районі). 2. Можливість використання переваги стратегій зниження собівартості чи диференціації продукції для обмеженого кола споживачів у цільовому сегменті ринку. 3. Додатковий ефект завдяки комплексному обслуговуванню конкретного сегмента ринку на основі комбінованого використання стратегій зниження собівартості і диференціації продукції. 4. Гарні умови для створення іміджу фірми, що піклується про потреби покупців.

1	2	3
Упровадження нововведень (пропозиція книг на магнітних носіях, розвиток послуги “книга-поштою”)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність аналогів продукції. 2. Наявність потенційного попиту на пропоновані нововведення. 3. Готовність великих підприємств надати підтримку впровадженню нововведень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість одержання надприбутку за рахунок монополю встановлених цін. 2. Скорочення числа фірм бажаних потрапити в галузь через монополюне володіння фірмою виключними правами на продукцію, технологію і т. д. 3. Гарантія на одержання прибутку протягом дії виключних прав. 4. Відсутність товарів-замінників 5. Створення іміджу новатора, що використовує власні досягнення в області науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів.
Орієнтація на потребу ринку (постійне дослідження попиту та негайна реакція на зміни)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нееластичність попиту на продукцію. 2. Відсутність труднощів для входу/виходу з галузі. 3. Кількість конкурентів на ринку невелика. 4. Нестабільність ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одержання надприбутку за рахунок високої ціни на дефіцитну продукцію. 2. Висока зацікавленість споживачів у придбанні товару. 3. Невелика кількість товарів-замінників. 4. Можливість створення іміджу фірми, готової пожертвувати усім для негайного задоволення потреб покупців, що змінилися.

Обравши шлях диференціації, досвідчені, фахово підготовлені видавці не змагаються з лідером на його полі, бо все, що робитимуть, посилюватиме його позиції, вони намагаються стати унікальними на своєму полі. Щодо цього найпродуктивніше – зосередитися на особливому компоненті товару і подати це як унікальну його складову. Якщо немає змоги вирізнитися споживчою оригінальністю видання, знижують ціну.

У боротьбі за ринок перемагають ті, хто володіє ключовою компетенцією – переважання у чомусь конкурентів. Цю ідею використовують спеціалізовані видавництва, що відрізняє їх від несфокусованих конкурентів. Спеціалізація допомагає стати лідером (експертом) у своїй справі, утримувати визнання своєї високої компетентності. Однак спеціалізація змушує чітко триматися обраного шляху, розвивати свою ключову компетенцію, переконувати практично і словом, що ніхто більше нею не володіє.

Переваги на ринку видавництва “Підручники & посібники” отримає за рахунок використання стратегії зниження собівартості продукції (у СГП посібників для школи) та сегментування ринку (пропозиція широкого спектру літератури для різних сегментів ринку). Також потрібно стане використання стратегії інтенсивного маркетингу, чим підприємство протистоятиме конкуренції і вироблятиме в потенційних покупців краще відношення до товару. Так фірма зможе встановлювати більш високу ціну на деякі товари, використовуватиме більше засобів стимулювання збуту. Високою ціною забезпечується більший прибуток, а зусилля з стимулювання збуту дозволяють швидко проникнути на ринок.

Розуміння конкуренції як боротьби за здобуття або утримання вигідних плацдармів на ринку зумовлює використання конкурентами видавництва “Підручники & посібники” *стратегій наступу* (протистояння сильним сторонам конкурентів, намагання перевершити їх у чомусь; використання слабкостей; одночасний наступ на кількох напрямках; захоплення вільного простору; випереджувальні удари) і *стратегій захисту* (розширення номенклатури продукції з метою утримання ринку; використання нижчих цін на подібні з конкурентними товари; постійне контролювання дій конкурентів; здобуття виняткових прав). Ці стратегії та їх модифікації

передбачають уникнення або послаблення наступу конкурентів на свої ринкові позиції, блокування їхніх дій, нанесення їм превентивних або наступальних ударів.

Проектування стратегії конкуренції з урахуванням динаміки ринку.

Тип ринку поліграфічної продукції: ринок сповільненого росту.

Характерні ознаки ринку:

- посилення боротьби за частку ринку і зниження цін;
- насичення ринку;
- розбірливість клієнтів до ціни і якості;
- необхідно залучення зовнішніх джерел ресурсів для інновацій;
- поява міжрегіональної конкуренції;
- падіння рентабельності ринку;
- концепція бізнесу;
- ріст еластичності попиту за ціною.

Перспективні напрямки конкуренції:

- аналіз і скорочення витрат;
- облік ціноутворення конкурентів;
- інновації, що знижують витрати;
- збільшення продажів послуг старим клієнтам;
- пошук конкурентів кандидатів на вихід з ринку;
- вихід на зовнішні ринки для залучення ресурсів і продажу продукції.

Проектування стратегії конкуренції з урахуванням ринкової частки фірми.

Фірма “Підручники & посібники” займає сильну конкурентну позицію на ринку. Відповідно до цих умов ймовірні такі методи конкурентної боротьби:

- пошук незайнятої ніші зі слабкою конкуренцією (пропонуємо працювати над розвитком напрямку книг в електронному варіанті, аудіо-літератури), 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 літератури типу книги і брошури;
- створення ідеального товару, послуги (заохочення до співпраці відомих авторів, стимулювання найбільш результативних, розвиток послуги “Книга поштою”);
- імітація дій лідера (застосування комунікаційних заходів у тих же засобах, у такій же кількості, що забезпечить зростання обсягів реалізації);
- поглинання дрібних конкурентів (вивчення діяльності малих підприємств з власною поліграфічною базою з перспективою їх поглинання);
- створення відмітного іміджу (постійний наголос у комунікаційних заходах на власну марку та створення іміджевої реклами).

Кожен суб'єкт видавничого бізнесу формує власний (значною мірою унікальний) стратегічний контекст, що залежить від внутрішніх і зовнішніх особливостей діяльності. З цією метою йому нерідко доводиться перетлумачувати, по-своєму інтерпретувати базові стратегії, а буває, що й займатися стратегічною творчістю. Беззаперечним є лише розуміння: відсутність стратегії ускладнює шлях до мети.

Традиційно тактику тлумачать як короткотермінову економічну поведінку, сукупність прийомів, зміст яких обумовлюється місією, цілями, стратегією суб'єкта, особливостями поточної ситуації. За такого підходу тактику розглядають як інструмент реалізації стратегії, досягнення цілей, тобто зміст тактики обумовлений змістом стратегії і забезпечує її реалізацію.

Інше бачення стратегії і тактики запропонував Дж. Траут, стверджуючи, що джерелом стратегії є “глибоке знання тактики реального бізнесу”. Саме тактика як конкурентоспроможна, унікальна ідея повинна визначати стратегію, для успішності якої унікальність не обов'язкова: найнадійнішою стратегією є “блискавичне використання тактики”. Наприклад, конкурентна перевага (продаж видань за зниженими цінами) – це тактика, а втримання цієї переваги на ринку (книгарня, в якій продаються видання за зниженими цінами) – стратегія. Тому, на погляд Дж. Траута, саме в мобілізації ресурсів для успішного забезпечення тактики полягає мета стратегії [1; с. 103].

Найважливіші змістові, часові, економічні параметри діяльності фіксують у *маркетинговому плані* – комплексному плані, який узгоджує напрями діяльності, спрямовані на досягнення загальних цілей, а також дії підрозділів, відповідальних за товарну, цінову, збутову, комунікаційну практику. Основними його структурними елементами є [2; с.254]:

- 1) опис загальної ситуації на ринку, позиції видавництва (за результатами маркетингових досліджень);
- 2) формулювання, обґрунтування маркетингових цілей (відповідно до ринкової ситуації, місії, мети, завдань тощо);
- 3) виклад, обґрунтування маркетингової стратегії, а також спрямованих на її забезпечення товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної стратегій, імовірного маневру ними;
- 4) забезпечення і фінансово економічні результати діяльності;
- 5) організаційні, координаційні процеси, виконавці, контролювання результатів.

Призначення маркетингового плану реалізується через підпорядкування напрямів діяльності (складових маркетингового комплексу) маркетинговій стратегії задля досягнення загальних результатів. Передбачені ним зміст і результати стають основною справою конкретних структурних підрозділів (СБО). Спрямування, координація їх зусиль, моніторинг процесів, контроль і аналіз результатів, внесення корективів – обов'язок осіб, відповідальних за реалізацію маркетингового комплексу, управління ним. Добре, якщо у видавництві створено підрозділ, який синтезує, опрацьовує, аналізує маркетингову інформацію, готує пропозиції. Однак поки що не у всіх є належно укомплектовані маркетингові служби, які б впливали на формування, координацію бізнес-політики, реалізацію стратегій. Здебільшого їхні функції обмежуються спонтанним збором маркетингової інформації, просуванням видань.

Передумовою реалізації маркетингового комплексу є взаємоузгоджене здійснення стратегічними бізнес одиницями своїх функцій на необхідному для забезпечення конкурентоспроможності видавництва рівні. Для цього їм потрібні чіткі і зрозумілі принципи, стандарти діяльності, товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної політики.

Сукупно вони мають виражати загальну стратегію видавництва, забезпечувати його позиціонування на ринку, творення маркетингового образу. Загальні принципи, виражають тенденцію, менше підлягають розвитку, оновленню, ніж принципи товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної діяльності. Вони концентрують, фокусують маркетингові сили видавництва, всі інші – підпорядковуються ним. Їхній зміст має бути основою ділової поведінки всіх працівників. Видавництва, які в реалізації маркетингових цілей орієнтуються здебільшого на аутсорсинг, не зможуть працювати на такому рівні, тому ризикують своїм майбутнім, оскільки не формують і не розвивають власних маркетингових сил, унікальності, не здобувають пов'язаного з цим досвіду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, під час реалізації стратегії підприємство може мати деякі проблеми, які необхідно вирішувати шляхом стратегічних змін. Система стратегічних змін має бути доволі унікальною, гнучкою й адекватною стосовно зовнішнього середовища, охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, розробка ефективної його стратегії неможливі без передбачення майбутнього, без прогнозування перспектив розвитку.

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії. Оцінка вибраної

стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються. Тому подальше дослідження буде присвячено цьому питанню.

1. Теремко В.І. *Основні засади видавничого бізнесу: Навч. посібник / В.І. Теремко.* – К.: Академвидав, 2009. – 136 с. (Серія “Альма-матер”). 2. Теремко В.І. *Видавничий маркетинг: Навч. посібник / В.І. Теремко.* – К.: Академвидав, 2009. – 272 с. (Серія “Альма-матер”). 3. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг: Учебник / Р.А. Фатхутдинов.* – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.

УДК 331.108

Л.А. Янковська, Б.Й. Шургот, Л.І. Сопільник
Львівський університет бізнесу та права

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

© Янковська Л.А., Шургот Б.Й., Сопільник Л.І., 2009

Проблема організаційної культури в останні десятиліття набула надзвичайно важливого характеру, оскільки вона стосується різних аспектів суспільного життя. Світовий досвід переконливо свідчить про об’єктивну необхідність дослідження побудови і розвитку організаційної культури, як основний шлях інтеграції національної економіки в європейський простір. Висвітлені соціальні аспекти організаційної культури і її зв’язок з рівнем економічного розвитку країни.

The problem of organizational culture in the last decades purchased extraordinarily importance, as it touches different aspects of public life. World experience convincingly testifies to the objective necessity of research of construction and development of organizational culture, as a basic way of integration of national economy in European space. In the article the social aspects of organizational culture and its connection are lighted up with the level of economic development of country.

Постановка проблеми. Досвід розвинутих країн показує, що останнім часом на вільному ринку шанси на виживання мають лише ті фірми, які у своїй діяльності ефективно використовують не тільки матеріальні, але якнайширше нематеріальні засоби. Основою нематеріальних засобів є людський капітал, який становить органічну базу культури будь-якої організаційної структури.

Проблема полягає у визначенні значення і функції людського фактора при побудові такого типу структури, яка могла б бути конкурентоспроможною в сучасних умовах жорсткої конкуренції. Це питання є особливо важливим для нашої країни, яка переживає затяжний процес переходу до ринку.

Аналіз досліджень і публікацій. У фундаментальній праці “Основи менеджменту” американські автори М.Х.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі підкреслюють, що при визначенні цілей будь-якої організації керівництво повинно визначити необхідні для її досягнення ресурси: гроші, обладнання і матеріали тощо. Зовсім очевидним є потреба в людях, але, на жаль, питанню формування і управління людськими ресурсами не приділяється такої уваги, якої вони заслуговують, особливо коли йдеться про досягнення конкурентної переваги організації на сучасному ринку [1, с. 567]. Однак люди є носіями культури, а культура організації формується насамперед її персональним складом. Тому зрозуміло, що крім наявності необхідних засобів виробництва (традиційні фактори), питання формування і управління людськими ресурсами (складова нетрадиційних факторів) вимагає особливої уваги. У цьому саме полягає процес творення