

Секція: стратегічний менеджмент

Сухорукова О. А.

доцент кафедри ОБПК

Національний технічний університет України «КПІ»,

м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУЗІВСЬКИХ ВИДАВНИЦТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Забезпечення потреб у навчальній літературі для вищої школи в ринкових умовах здійснюється шляхом комерційного книговидання; видання на замовлення та за рахунок автора; видання навчальної та методичної літератури у видавничих підрозділах вищих навчальних закладів (ВНЗ).

Основними факторами, що супроводжують розвиток видавничої діяльності ВНЗ є кризовий стан економіки країни; зниження доступності фінансово-кредитних ресурсів; конкуренція з боку іноземних виробників та комерційного видання в окремих тематичних сегментах; розвиток електронних пристроїв для читання, поширення нелегального користування видавничою продукцією, недієздатність правових та технічних інструментів захисту авторських та видавничих прав. Для більшості видавництв ВНЗ характерні: високий рівень морального та фізичного зношення обладнання, недостатність інвестиційних ресурсів; низький рівень мотивації працюючих. Ступінь ризику самостійної діяльності видавництва ВНЗ на конкурентному ринку є значним.

В той же час спостерігається недостатність забезпечення ринку окремими видами вузькоспеціалізованої та технічної літератури; необхідність адаптування до дистанційних форм навчання; видавництва ВНЗ мають переваги прямого зв'язку з авторським середовищем.

Динамічний розвиток та трансформація різних видів техніки на основі комп'ютерних, лазерних та супутникових технологій призвели до радикальних перетворень у редакційно-видавничому процесі, що створює можливості для зменшення рівня витрат, підвищення якості та продуктивності роботи.

Формування стратегії в цих умовах дозволяє максимально повно проаналізувати вплив чинників на діяльність підприємства, оцінити можливості та загрози, більш чітко визначити кінцеві результати функціонування підприємства, конкретизувати напрями їх досягнення. Важливими складовими стратегічного менеджменту видавництв ВНЗ є:

1. Необхідність орієнтації на стратегію навчального закладу. В основу розробки видавничої стратегії мають бути покладені місія, можливості та пріоритети ВНЗ. Необхідно враховувати профіль підготовки ВНЗ; стратегію наукових досліджень; зміни змісту та засобів навчання (зокрема поширення дистанційного навчання, інтернет-засобів навчання на безоплатних умовах).

2. Чітке визначення ступеню децентралізації управління видавництвом та меж самостійності менеджменту видавництва у прийнятті рішень.

3. Формування місії підприємства. Немає єдності щодо того економічними чи соціальними є цілі діяльності видавництв ВНЗ, економічна результативність їх діяльності є невисокою через низькі тиражі, недостатню мотивацію працівників.

Перед видавництвами ВНЗ гостро постає проблема формування адекватної конкурентної стратегії. Як правило, формуються стратегії комбінованого типу, що поєднують стратегії широкої диференціації та фокусування на сегменті. Розробка стратегії має включати:

- Аналіз стратегічного потенціалу підприємства;

- Визначення у відповідності з потенціалом підприємства стратегічних зон господарювання (СЗГ);
- Дослідження ринку у визначеній СЗГ та позиціонування підприємства в цій СЗГ;
- Формування варіантів та обґрунтування вибору функціональних стратегій;
- Формування стратегії управління.

Редакційні стратегії видання наукової та навчальної літератури передбачають розробку тематичного плану, що формується кафедрами, радами факультетів і затверджується редакційно-видавничою радою і Вченою радою ВНЗ. На практиці спостерігається формалізація даного процесу, відсутність об'єктивного рецензування, скорочення термінів авторської підготовки видань. В силу традицій видавництва мало зацікавлені у розширенні авторського середовища поза межі ВНЗ. Не практикується співпраця між видавництвами різних ВНЗ. Залишаються актуальними проблеми захисту авторських прав; захисту інформації від нелегального використання; укладання службових договорів на твори. Наслідками є відсутність мотивованості авторського складу, зниження якості, глибини і відповідно, конкурентоспроможності видавничого матеріалу.

Сучасні *виробничі стратегії* орієнтовані на поєднання виробництва та розповсюдження видавничої продукції. Зокрема, йдеться про розвиток технологій друку на вимогу (print on demand); друкування з цифрових архівів ВНЗ та інтернет мережі (web to print). Запровадження мультимедійних та електронних видань змінює процеси редакційної підготовки видань, вимагає залучення спеціалістів з програмування; опанування нових операційних платформ для випуску видань на планшетах, мобільних пристроях. Вибір виробничої стратегії і формату

видання (електронне, на традиційних носіях) залежить від тиражності, обраної платформи та формату розповсюдження видань.

Успішна реалізація *маркетингових стратегій* обмежена низькою мотивацією персоналу видавництв, обмеженістю ресурсів для реалізації проектних заходів. За доступними даними проведено дослідження маркетингової діяльності видавництв найбільших технічних ВНЗ України.

Видавництво «Львівська політехніка» Львівського політехнічного університету орієнтовано на здійснення традиційного видавничого процесу, реалізується активна маркетингова діяльність, зокрема, пропонується асортимент власної продукції різного тематичного спрямування, продукція інших видавництв, запроваджені технологічні процеси «print on demand», сайт виконує інформаційну та комерційні функції. Функціональна структура видавництва включає редакційний, маркетинговий підрозділи, поліграфічну дільницю та центр прикладних інформаційних технологій.

Видавництво «Політехніка» при НТУУ «КПІ» забезпечує друкованою продукцією навчальний процес, наукову та адміністративно-господарську діяльність ВНЗ. Відсутня активна комерційна діяльність, сайт виконує переважно інформативну функцію. Функціональна структура видавництва включає редакційний, маркетинговий підрозділи, поліграфічну дільницю.

Редакційно-видавничий відділ Запорізького національно-технічного університету є структурним підрозділом, головною метою якого є забезпечення навчального закладу необхідною друкованою продукцією. Особливістю даного ВНЗ є наявність опублікованої у 2013 р. стратегії розвитку[1], в якій зокрема визначаються завдання: (а) розробка електронних навчально-методичних комплексів; мережевих електронних навчальних ресурсів нового покоління і контролюючих програм для підвищення якості освіти; (б) розвиток електронної бібліотеки

університету; (с) публікація результатів наукових досліджень вчених університету в індексованій науковій періодиці; (d) розвиток видавничої діяльності сучасного типу і просування навчальних і методичних посібників, книг з актуальних питань освіти і виховання на масовий ринок друкованої продукції в галузі освіти.

Одеським національним політехнічним університетом прийнято стратегію інтеграції в системи інформаційних ресурсів та баз даних Scopus, Ulrichs Periodical Directory, наукової бібліотеки eLIBRARY.RU, сформовано доступ до Єдиної бібліотечної системи російського видавництва «Лань». Основні комунікаційні та селективні функції виконує Науково-технічна бібліотека, якою ведуться бази даних, здійснюється інформаційне забезпечення навчального та наукового процесів.

Нарешті НТУ «ХП» прийнято концепцію інформатизації[2] згідно якої створюється єдиний інформаційний простір університету, що включає сайт, інституційний репозитарій НТУ «ХП», автоматизовані системи управління. Навчальні підрозділи університету випускають широкий асортимент наукових журналів, проте, функціонування традиційних видавничих структур не передбачене.

Досліджуваними видавництвами використовуються переважно стратегії підтримуючого маркетингу щодо зрілого продукту; продуктова політика сфокусована на товарній диференціації (пропонується видавничий продукт, а не продукт видавництва чи навчального закладу, недостатньо уваги приділяється іміджевій та кадровій диференціації).

Досвід зарубіжних видавництв свідчить про необхідність диверсифікації видавничої діяльності. Зокрема, видавництва ВНЗ приймають активну участь у формуванні *комунікаційної стратегії* ВНЗ, виступаючи як своєрідний комунікаційний центр, що відповідає за інтеграцію інформаційних потоків ВНЗ, забезпечує функціонування

інформаційного простору навчального закладу, формування бренду ВНЗ на навчальному та науковому ринках.

Видавництва в сучасних умовах стають активними учасниками створення та підтримки електронної бібліотечної системи або цифрового архіву ВНЗ[3], відповідають за розміщення ресурсів в інших електронних бібліотечних системах та порталах.

Актуальним напрямом є активізація міжнародної видавничої діяльності з огляду на розвиток освітніх інтеграційних процесів[4], впровадження принципів міжнародного наукового видання. До функцій видавництва можуть бути включені наступні функції: організація внесення журналів ВНЗ у наукометричні бази; налагодження співпраці з іноземними комерційними видавництвами та видавничими підрозділами при ВНЗ; організація, видавничо-інформаційний супровід та проведення наукових конференцій.

Література

1. Стратегія розвитку Запорізького національного технічного університету. – Запоріжжя, 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zntu.edu.ua/strategiya-rozvytku-zntu>
2. План заходів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» з подальшого впровадження інформаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/ua/home/public/>
3. Digital Libraries in Education, Science and Culture. Analytical survey. – UNESCO, – Moscow, 2007.
4. Болонська декларація та основні документи щодо втілення її принципів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/main.php?query=education/higher/bolon/2;>