

УДК 005:655.4

## ПАРАДИГМА АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

О. М. Гірняк

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Розглянуто зв'язок верховенства права із суспільно-політичними умовами. Названо чинники, які впливають на конституційну культуру чиновників і пересічних громадян, зокрема потреби в друкованій продукції. Наведено дані про тенденцію до зменшення поліграфічних підприємств та видавництв. Показано місію видавництв та поліграфічних підприємств у сучасній розбудові України, необхідність використання аспектів сучасного менеджменту та маркетингу під час вирішення конкретних задач при досягненні поставлених цілей.*

***Ключові слова:** суспільство, правові відносини, ринок, закон, видавництва, підприємства, менеджмент, маркетинг, підприємницький план.*

**Постановка проблеми.** Дослідження зв'язку між соціально-економічними, політичними та іншими проблемами українського суспільства і розвитком видавничо-поліграфічної галузі на основі сучасного менеджменту та маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Виконані дослідження публікацій з питань правових відносин та конституційної культури в суспільно-політичному житті України [1, 3], впливу на неї освіченості народу [2]. На освіченість народу значною мірою впливає рівень видавничо-поліграфічної діяльності в державі [2]. Проаналізовано підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів стосовно видавничо-поліграфічної галузі. Розглянуто публікації матеріалів щодо професіоналізму менеджменту та впливу його на конкурентоздатність підприємства в ринкових умовах [4]. Водночас недостатньо уваги приділено значенню впливу видавничо-поліграфічної діяльності та виховання в населення держави конституційної культури, як повинні діяти підприємства в сучасних ринкових умовах, виконуючи місію, поставлену суспільством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У суспільно-політичному житті України для вирішення соціально-економічних, політичних та інших проблем українського суспільства засоби масової інформації і різні політичні інституції як панацею розглядають верховенство права. І це цілком справедливо. Однак без потужного розвитку універсальної культури доктрина верховенства права не приживеться ні в державі, ні в суспільстві [1]. В Україні конституційні цінності закріплені в Конституції 1996 року (зі змінами і доповненнями). Вони є нормами безпосередньо чинного права, але суспільно-політичні умови гальмують їх ефективну

реалізацію. Заважають не тільки об'єктивні (наприклад, тіньова економіка тощо), а й багато чинників, зумовлених низьким рівнем конституційної культури чиновників і пересічних громадян [1]. «Народ, який мало читає, мало знає, всюди приймає погані рішення: вдома, на ринку, біля скриньки до голосування. Ті рішення відтак відбиваються на всьому народові. Неосвічена більшість може перемогти освічену меншість — це дуже небезпечний аспект демократії» [2, с. 22].

Як підмітив автор роману «Останній пророк» Л. Мосендз, події I ст. в Палестині, зокрема в Єрусалимі, знання Закону іноді взагалі перетворюється на самоціль, адже обізнаність з нюансами приписів і вмінням жонглювати словами дає фарисеям та садукеем змогу все перекрутити, перевернути, перелицювати біле та зробити чорним і зелене червоним [3, с. 208–209]. Завдяки такому вмінню вже фарисейські учні можуть довести, що надмірна турбота про народ є образою Господа, а дбати про себе, як про частинку народу — означає дбати про народ.

Вихованці садукеев здатні переконати в тому, що свобідна воля дана людині для того, щоб спрямувати її на життєві радощі та насолоди, а їхні наставники, апелюючи до старозавітних текстів, знаходять можливість виправдати навіть розпуску [3, с. 208–209].

Чи нема чогось подібного у міжнародному суспільно-політичному житті в ХХІ столітті і чи не спостерігаємо деяких аналогій в Україні? Ніби як щось віддалене, між іншим, повторюємо поговорку: «Одне говоримо, друге думаємо, третє робимо». А це вже дуже небезпечна ситуація, адже, як підтверджує історичний досвід, витримати її не може ніяка система.

Зрозуміло, що суспільно-політична ситуація в Україні змінюється, налагоджується зв'язок між конституційною демократією та соціально зорієнтованою ринковою економікою, але відбувається все дуже повільно. І однією з причин можна назвати фактично кризу у видавничо-поліграфічній діяльності, незрозумілі реформування в управлінні видавничо-поліграфічною галуззю. А це ж галузь, яка має забезпечувати необхідними інформаційними, довідковими, науковими тощо матеріалами різні галузі виробництва, надання послуг і не тільки на електронних носіях. Аналізуючи матеріальну базу поліграфії, можна побачити, що багато поліграфічних підприємств Києва, Харкова, Львова, Одеси, Дніпра, Кропивницького з великим обсягом виробництва перестали випускати поліграфічну продукцію після їх приватизації.

Тенденція до зменшення кількості підприємств видавничо-поліграфічної галузі не зникла, вона існує й після 2020 року. Підтвердженням цьому може слугувати Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 р. № 1010-р «Про передачу об'єктів державної власності до сфери управління Фонду державного майна». Додаток 1 «Перелік єдиних майнових комплексів державних підприємств, установ та організацій, що передаються до сфери управління Фонду державного майна». В цей перелік занесені такі відомі підприємства видавничо-поліграфічної галузі: ДП «ВПВ «Світ», ДСВ «Вища школа», ДС ВХЛ «Дніпро», ДСВ «Техніка», АТ ДАК «Українське видавничо-поліграфічне об'єднання». Існує ймовірність, що їх чекає доля видавництва «Зоря» (Дніпро), ЛКФ «Атлас» (Львів), Одеської книжкової фабрики, Книжкової фабрики ім. М. В. Фрунзе (Харків).

Ці видавництва випускають для країни дуже необхідну наукову, навчальну, методичну літературу, яка впливає на належне виховання українців, без чого вони не в змозі захистити свою гідність, користуватися своїми соціально-економічними правами і свободами, брати участь в управлінні державними та іншими справами. Отже, видавництва, поліграфічні підприємства для розбудови держави необхідні, але вони мають бути адаптованими до ринкових умов. Їхні товари повинні легко продаватися на ринку, мати відповідні споживчі властивості і відзначатися конкурентоспроможністю. У ринкових умовах, в умовах конкурентної боротьби перемагають ті підприємства, в яких краща техніка, технологія, сучасний менеджмент. Особливу увагу необхідно приділяти менеджменту. Саме сучасний менеджмент сприяє вирішенню як локальних, так і загальних, як поточних, так і стратегічних задач. В основі діяльності як новоствореного, так і діючого підприємства повинні бути чітко визначені місія, цілі, завдання і результати.

Місія — основний мотив існування будь-якої організації. Вибір місії — головний напрям діяльності фірми, сприяє їй визначитися на ринку товарів і послуг. Місія фірми — стартовий майданчик для визначення цілей, що означає рух згідно із заданим напрямом, активність, вибір орієнтирів для всіх видів її діяльності.

Мета — це те, до чого прямує система, формування, яке передбачає дію. Після визначення цілей формуються задачі. Для здійснення накреслених задач розробляється план діяльності. Результати є кінцевим продуктом як наслідок реалізації плану. Мета не є задачею, цілі формують основу задач. Коли бажані результати сформульовані конкретним чином в межах цілей організації, то в цей момент виникають і визначаються задачі фірми. Мета визначає напрям діяльності фірми. Задачі визначають кінцеві результати, які потрібно одержати на вибраному напрямі. Вони є проміжною метою діяльності фірми, встановлені в конкретний час, щоб у перспективі одержати бажаний результат, і відображають можливі та очікувані події. В той час коли мета встановлюється відповідно до генеральної лінії фірми, задача визначає конкретний результат в майбутньому. Наприклад, мета — збільшити прибуток трансформується у відповідний напрям діяльності: задача — «прибуток на інвестований капітал в наступному році повинен становити 25 %» визначає відповідний результат, очікуваний у визначений момент в майбутньому.

Менеджери інституційного рівня часто необґрунтовано вважають, що якщо вони знають цілі, їх знає вся фірма. Це уявлення помилкове через відсутність формалізації напрямів діяльності шляхом визначення чіткої постановки мети фірми. Досягнення мети фірми, впровадження інновацій для підвищення її конкурентоздатності можливе тільки тоді, коли будуть мобілізовані зусилля всіх працівників — від президента фірми до молодшого персоналу, що обслуговує. Задачі будуть виконані, якщо вони реальні та піддаються кількісному виміру. Якщо менеджери більше конкретизують поставлену задачу і бажаний результат, то і буде глибше усвідомлене розуміння цієї задачі та її виконання.

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується реформуванням форм власності суспільного виробництва, організаційних структур управління галузей, об'єднань і окремих підприємств. Як вже згадувалось вище, стосується

це і видавничо-поліграфічної галузі. Кожне підприємство цієї галузі має адаптуватися до ринкових реформ, взяти на озброєння практичний досвід функціонування конкурентоздатних вітчизняних та зарубіжних поліграфічних підприємств, видавництв та книгорозповсюджувальних організацій. Необхідно сміливіше залучати до менеджменту сучасного підприємництва підготовлену в навчальних закладах України і в зарубіжжі когорту амбітних спеціалістів.

Сучасне конкурентоздатне підприємство вимагає від його менеджменту створення командного духу: «Якщо Ви не вмієте створювати команди, Ви не можете бути менеджером» — говорить Д. Фрімантл [7]. Під командою потрібно розуміти сукупність рівноправних членів колективу, які працюють над вирішенням конкретних задач. Командна робота дуже ефективна для фірми у ситуаціях вибору орієнтирів на перспективу, коли необхідно визначити сценарії її подальшого розвитку. Такі проблеми можна вирішувати тільки в результаті сумісної роботи фахівців різних спеціальностей фірми, а можливо, і з допомогою залучення консультантів інших організацій. Важливою складовою розробки стратегій, вибору орієнтирів діяльності фірми є професійна розробка підприємницьких планів. Такі плани насамперед складаються для залучення зовнішніх інвесторів — банків, інших підприємств, держави тощо. Під час розробки підприємницьких планів необхідно вирішити декілька важливих задач:

1. Зрозуміло і переконливо довести до інвесторів, що ідеї, проекти підприємства забезпечать необхідний прибуток на вкладений капітал.
2. Збагатити менеджерів новими знаннями, продемонструвати якість планової думки і планової діяльності.
3. Створити основу для оцінки результатів від впровадження проекту, ідей.
4. Забезпечити координацію персоналу, що залучений до проекту, дати напрям в роботі, озвучити очікувані результати і ставити конкретні цілі.
5. Створити базу для орієнтації, навчання і розвитку персоналу, який залучений до виконання стратегічних задач.
6. Розробити графік послідовності кроків, продуманих від початку проекту до його завершення.

Всеохопний підприємницький план — документ, унікальний для кожного підприємства. Виділити конкретні елементи, загальні для всіх випадків, практично неможливо. У практиці сучасного менеджменту типовий зміст підприємницького плану охоплює такі розділи: 1) зміст; 2) резюме; 3) цілі і задачі; 4) організація і менеджмент; 5) продажі і маркетинг; 6) конкуренція; 7) дослідження і розробка продукції (послуги); 8) виробництво та інші операції; 9) фінанси; 10) висновки і формулювання потреб у фінансуванні.

Підприємницький план є пропозицією влади засоби в ідеї, проекти підприємства. Розробники плану намагаються подолати спротив і скептицизм орієнтованих інвесторів, вплинути на їх рішення надати підтримку пропонованому проекту, інновації. Переконливість плану — його найважливіша характеристика. Необхідно докласти максимум зусиль, щоб зробити план переконливим, не жертвуючи, однак, точністю і правдивістю. Переконливо складений і написаний підприємницький план

вимагає майстерності й досвіду. Він має бути бестселером серед інших аналогічних планів, які пропонують інвесторам конкуренти.

Якщо інституційний і управлінський менеджмент готовий використовувати творчі методи вироблення рішень, відчувати в собі творчий, підприємницький дух, йому буде легше і приємніше працювати в організації, просякнутій цим духом. У практичній діяльності керівники підприємства, говорячи про творчий підхід до справи, частіше стурбовані фінансовим станом, продуктивністю, якістю, забувають про те, що творчість прямо впливає на всі ці процеси, допомагає впроваджувати вигідні інновації, покращує продуктивність праці через підвищення мотивації і кваліфікації, каталізує ефективні методи роботи в групах. Професійний менеджмент мобілізує і направляє енергію персоналу підприємства на досягнення поставлених цілей і виконання відповідної місії.

**Висновки.** Проаналізовано зв'язок вирішення соціально-економічних, політичних та інших проблем українського суспільства з верховенством права, конституційними цінностями, конституційною демократією, освіченістю народу та підкреслено значення, роль та вплив на ці процеси функціонування видавничо-поліграфічної галузі як суб'єкта підприємницької діяльності. Вказано на тенденцію до зменшення кількості видавництв та поліграфічних підприємств, а також можливого зниження рівня освіченості членів українського суспільства. Наголошено на необхідності зміцнення матеріальної бази видавничо-поліграфічної галузі, підвищення конкурентоспроможності її підприємств під час виконання їх місії та досягнення поставлених цілей.

Обґрунтовано необхідність видавництв, поліграфічних підприємств і книгорозповсюджувальних організацій активніше адаптуватися до ринкових умов господарювання, використання конкретних актуальних аспектів менеджменту і маркетингу в їх практичній діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кампо В. Культурологічний вимір конституційної демократії та верховенства права. Доктрина академіка І. Дзюби. Юридична газета. 8.12.2020 р. № 23 ; 19.01.2021 р. № 1.
2. Зубрицька М. Homo legens: читання як соціокультурний феномен. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
3. Гірняк М. Від історіософії до філософії людини. Інтелектуальні пошуки в романі Л. Моендза «Останній пророк». Записки наукового товариства ім. Т. Шевченка. ССLXXII. С. 204–215.
4. Лазановський П. П., Гірняк О. М. Сучасні підходи до організації праці менеджера. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2017. № 2 (55). С. 161–168.
5. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підруч. Львів : «Магнолія 2006», 2012. 352 с.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 2012. 707 с.
7. Эффективный менеджер. Творческие подходы к задачам менеджмента. Москва : Московская школа менеджеров. Научно-информационная программа № 14. Ч. 2, 1990. С. 99.

## REFERENCES

1. Kampo, V. Kulturolohichniy vymir konstytutsiinoi demokratii ta verkhovenstva prava. Doktryna akademika I. Dziuby: Yurydychna hazeta, 8.12.2020 r., 23 ; 19.01.2021 r., 1 (in Ukrainian).
2. Zubrytska, M. (2004). Homo legens: chytannia yak sotsiokulturnyi fenomen. Lviv : Litopys (in Ukrainian).
3. Hirniak, M. Vid istoriosofii do filosofii liudyny. Intelektualni poshuky v romani L. Mosendza «Ostannii prorok»: Zapysky naukovohto tovarystva im. T. Shevchenka, CCLXXII, 204–215 (in Ukrainian).
4. Lazanovskyi, P. P., & Hirniak, O. M. (2017). Suchasni pidkhody do orhanizatsii pratsi menedzhera: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 2 (55), 161–168 (in Ukrainian).
5. Hirniak, O. M., & Lazanovskyi, P. P. (2012). Menedzhment. Lviv : «Mahnoliia 2006» (in Ukrainian).
6. Meskon, M. H., Al'bert, M., & Hedourn, F. (2012). Osnovy menedzhmenta / per. s angl. Moskva : Delo (in Russian).
7. Jeffektivnyj menedzher. Tvorcheskije podhody k zadacham menedzhmenta. Moskva : Moskovskaja shkola menedzherov. Nauchno-informacionnaja programma № 14, 2, 99. (1990) (in Russian).

doi: 10.32403/1998-6912-2021-1-62-176-182

## PARADIGM OF MANAGEMENT AND MARKETING ASPECTS IN MODERN ENTREPRENEURSHIP OF PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY

O. M. Hirniak

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
oleg050448@gmail.com*

*The results of the research of literary sources on the issues of constitutional law and the influence of factors on the constitutional culture are presented. The mission of publishing houses and printing enterprises in the modern development of the Ukrainian state is shown. By-laws, resolutions of the Cabinet of Ministers concerning the publishing and printing industry are analysed. In accordance with these acts, publishing houses and printing companies must be competitive and adapted to modern business conditions. The tendency to decrease of printing enterprises, publishing houses, book distribution organizations is shown.*

*According to the mission of publishing houses and printing companies, their competitiveness should increase. The importance of modern management and marketing aspects for achieving the set goals is shown. The essence of certain management aspects and their application in practice is revealed.*

*In practice, to increase the competitiveness of publishing and printing companies an important role is given to the work of team members. Team work can give excellent results, especially when it comes to solving complex problems that so often arise during the division of labour. Team members in group work are not only a means of solving problems, but also an opportunity to demonstrate their abilities, the skills to work in different production situations. Creating a team does not mean solving the problem. Tips that provide team feedback to the entire organization ensure that the decisions are made. The productivity of the whole team depends primarily on how its work is organized.*

*In cases when the team has decided to develop projects, the company must begin drawing up a business plan. The article presents the requirements for a business plan development.*

*It is emphasized that in order to achieve the company goal, to increase its competitiveness, it is necessary to mobilize the efforts of all employees – from the company president to junior staff. Tasks must be specific and have a quantitative value.*

*In order to adapt the publishing industry to market relations, their reforms, it is indicated on the need to involve the staff in the management of modern entrepreneurship who have improved their skills in accordance with modern requirements or received the education in accredited educational institutions in Ukraine or abroad. The requirement for the company management is the ability to create a team spirit. The evaluation characteristic of the team is presented.*

*The role of business plans in the development of strategies, guidelines for the company is shown. A brief description of the business plan is presented, its typical structure is given. The most important characteristic of a business plan is its persuasiveness. Such a plan requires the skills and experience, it should be a bestseller among other similar plans offered to investors by competitors.*

*The study shows that professional management mobilizes and directs the energy of the company's staff to achieve goals and mission.*

**Keywords:** *society, legal relations, market, law, publishing houses, enterprises, management, marketing, business plan.*

*Стаття надійшла до редакції 20.01.2021.*

*Received 20.01.2021.*