

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

ШПИЛИК СВІТЛАНА ВАСИЛІВНА

УДК 339.138:655.5

**РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ
(НА ПРИКЛАДІ ВИДАВНИЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА)**

Спеціальність 08.00.04. – Економіка та управління підприємствами”
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового
ступеня кандидата економічних наук

Тернопіль - 2010

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Науковий керівник – доктор економічних наук, доцент
Кирич Наталія Богданівна,
Тернопільський національний технічний університет імені
Івана Пулюя,
завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері

Офіційні опоненти – доктор економічних наук, професор
Палига Євген Миколайович,
Українська академія друкарства,
завідувач кафедри економіки та маркетингу

кандидат економічних наук, доцент
Котляревський Ярослав Вікторович,
Видавничо-поліграфічний інститут Національного
технічного університету України „Київський
політехнічний інститут”, доцент кафедри організації
видавничої справи, поліграфії та книгорозповсюдження

Захист відбудеться „29” червня 2010 року об 11⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 58.052.05 у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя (46001 м. Тернопіль, вул. Руська, 56, корпус 10, зал засідань)

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (46001 м. Тернопіль, вул. Руська, 56)

Автореферат розісланий „27” травня 2010 року

Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради



Сороківська О. А.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Посилення конкуренції в умовах глобальних трансформацій загострює проблеми завоювання й утримання конкурентних переваг, що прямо залежать від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу. Тож, відповідно, наявність ефективної конкурентної стратегії фірми є однією з неодмінних умов перемоги у конкурентній боротьбі.

Незважаючи на тривале функціонування ринку друкованої продукції, слід констатувати недостатній рівень теоретичних досліджень його розвитку. Видавничо-поліграфічна галузь та її розвиток – один із важливих стратегічних напрямів політики держави. Проблеми, що виникли у вітчизняній видавничо-поліграфічній галузі, необхідно розв'язувати комплексно, охоплюючи макро- та мікроекономічний рівні регулювання, на основі вивчення досягнень теорії і практики управління у безпосередньому зв'язку з об'єктами дослідження – підприємствами даної галузі. Все це й обумовило актуальність вибраної тематики.

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

Широке коло проблем, що стосуються дослідження видавничого підприємництва, було і залишається об'єктом постійних наукових досліджень та численних прикладних розробок. Серед найзначніших праць, що висвітлюють різні аспекти діяльності даної галузі, слід відзначити наукові розробки вітчизняних учених-економістів: О. В. Афоніна, В. К. Кондрашова, Я. В. Котляревського, Л. А. Швайки, Є. М. Палиги, М. І. Сенченка, В. І. Теремка, М. С. Тимошика, З. М. Холод, А. М. Штангрета та ін.

Проте багато питань залишаються не вирішеними або дискусійними. Йдеться передусім про обґрунтування методів і прийомів дослідження, на основі яких здійснюють вибір конкурентної стратегії розвитку видавничого підприємництва, визначення теоретичного і прикладного значення стратегічного аналізу в підвищенні ефективності менеджменту підприємств видавничо-поліграфічної галузі, аналіз мікроекономічних показників діяльності досліджуваних підприємств. Також недостатньо досліджено особливості функціонування видавничого підприємства в Україні, не визначеними є наслідки деструктивного та конструктивного впливу різних чинників на показники діяльності, особливості дії активних і пасивних механізмів підвищення конкурентоспроможності продукції видавничого підприємства; автори не обґрунтовували у належній мірі перспективні напрямки

механізму регулювання діяльності видавничого підприємства за допомогою стратегічного планування та ін.

Отже, є нагальна необхідність забезпечити системність дослідження видавничо-поліграфічної галузі й комплексу механізмів формування конкурентної стратегії видавничого підприємства. При цьому проблеми видавничого підприємства необхідно розглядати у контексті специфічних особливостей ринкової економіки України. Необхідність дослідження цієї проблеми на належному рівні та з урахуванням специфіки й особливостей розвитку ринкових відносин в Україні зумовила вибір теми дисертації та визначила її мету, завдання і структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи на тему «Маркетингові засади розвитку підприємств у висококонкурентному інноваційному середовищі» (державний реєстраційний номер 0109U008066) кафедри промислового маркетингу Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя, де авторові належить розділ «Гносеологічні основи стратегії розвитку підприємства в системі управління конкурентоспроможністю суб'єкта ринку».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних положень та пропозицій щодо формування механізму розвитку конкурентної стратегії діяльності видавничих підприємств на основі вдосконалення маркетингового інструментарію їх оцінки й окреслення пріоритетних важелів організаційно-економічного механізму стратегічного маркетингового менеджменту видавничого підприємництва.

Визначена мета дослідження передбачає виконання таких завдань:

- розробити підходи до обґрунтування конкурентної стратегії та конкурентної позиції підприємства у процесі стратегічного маркетингового планування;
- обґрунтувати зміст і послідовність процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати вагомість деструктивного та конструктивного впливу факторів маркетингового середовища на показники діяльності видавничого підприємництва України, а також розкрити особливості дії активних і пасивних механізмів підвищення конкурентоспроможності видавничого підприємництва;
- розробити концептуальні положення управління розвитком конкурентної стратегії видавничого підприємства;
- систематизувати методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства як основи його маркетингової конкурентної стратегії за допомогою методів стратегічного аналізу при врахуванні специфіки ринку;
- розробити підходи до організації управління конкурентною стратегією на прикладі вітчизняного видавничого підприємництва.

Об'єкт дослідження – процес маркетингового управління стратегічним розвитком видавничого підприємництва в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади управління розвитком конкурентної стратегії видавничих підприємств.

Методи дослідження. Методична і теоретична база дослідження – фундаментальні положення наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, які розглядали проблеми конкурентоспроможності, конкуренції й стратегічного маркетингу. Дослідження виконано з дотриманням системного підходу, що дало змогу розкрити суть і прояви об'єкта дослідження та визначити місце й роль предмета у ньому. У процесі дослідження при вирішенні окреслених завдань застосовані наступні методи: аналізу і синтезу, історизму й узагальнення, теоретичного узагальнення та порівняння – для розкриття змісту і сутності стратегії, конкурентної стратегії та стратегічного аналізу (розділ 1, підрозділ 1.1 і 1.2); фактологічного аналізу для визначення особливостей розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі України, порівняльного статистичного аналізу – для характеристики й аналізу ринку видавничої продукції; узагальнення та систематизації – для дослідження впливу чинників мікро- і макросередовища діяльності видавничих підприємств (розділ 2, підрозділ 2.2, розділ 2, підрозділ 2.1); економіко-статистичний – при збиранні, групуванні та узагальненні статистичних даних, що пов'язують показники чинників маркетингового середовища і показники діяльності видавничих підприємств (розділ 2, підрозділ 2.1 та 2.2); графічний метод (для ілюстрації динаміки досліджуваних показників, конкурентних позицій підприємств на ринку); експертні, якісні методи оцінювання для аналізу конкурентоспроможності досліджуваних видавничих підприємств (розділ 2, підрозділ 2.3, розділ 3, підрозділ 3.1); SWOT-аналіз (для оцінки можливостей та небезпек, переваг і недоліків підприємств); математичне моделювання (для обґрунтування прийняття оптимальних рішень при формуванні конкурентної стратегії); аналізу та синтезу – для обґрунтування необхідності вдосконалення комплексу маркетингу та розроблення заходів реалізації обраної стратегії (розділ 2, підрозділ 2.3, розділ 3, підрозділ 3.1); логічного моделювання та кореляційно-регресійного аналізу – для дослідження впливу зміни конкурентної стратегії та політики просування на зміну обсягу збуту продукції (розділ 3, підрозділ 3.3); метод портфельного аналізу для встановлення пріоритетності управлінських завдань (розділ 3, підрозділ 3.2).

Інформаційну базу дослідження становлять праці українських і зарубіжних науковців, фактологічна інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва зокрема, звітно-статистичні дані досліджуваних підприємств, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організувала автор.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень та пропозицій щодо формування механізму розвитку конкурентної стратегії на основі вдосконалення маркетингового інструментарію оцінки діяльності видавничого підприємства. Основні положення дисертації, що

містять її наукову новизну та становлять особистий здобуток дисертанта і винесені на захист, полягають у наступному:

вперше:

- розроблено організаційно-економічний механізм розвитку конкурентної стратегії видавничого підприємництва на основі маркетингових засад управління в умовах інтенсивних змін зовнішнього середовища і плинності кон'юнктури ринку видавничої продукції та з урахуванням впливу стратегічного управління, яке створює адекватну кон'юнктуру і конкурентну структуру маркетингових дій на ринку видавничої продукції;

удосконалено:

- матричний метод стратегічного аналізу General Electric/McKinsey (Мак-Кінсі), що дає змогу аналізувати портфель стратегічних господарських підрозділів (СГП) видавничих підприємств за критеріями їх привабливості та конкурентоспроможності з метою визначення стратегічних позицій СГП підприємств та відповідних стратегічних альтернатив, систему показників портфельного аналізу Мак-Кінсі при здійсненні стратегічного аналізу конкурентоспроможності із урахуванням специфіки видавничого підприємництва, що відображають зміст факторів привабливості ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- понятійний апарат стосовно категорій: „конкурентна стратегія” як результат комплексного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, координація напрямків діяльності, зорієнтованих на цільовий ринок, ринковий попит та дії конкурентів; „видавниче підприємництво” як об'єкт підприємницької діяльності, метою функціонування котрого є отримання прибутку від операційної діяльності, починаючи з пошуку авторів, редакційної роботи з інтелектуальною працею автора і закінчуючи збутом виданої продукції на ринку;

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства як основи його маркетингової конкурентної стратегії за допомогою методів стратегічного аналізу при врахуванні специфіки ринку.

- процедура розрахунку показника конкурентоспроможності видавничого підприємства, який враховує технічні та економічні параметри, використання математичних методів для дослідження впливу показників конкурентоспроможності на обсяг випуску видавничої продукції при використанні методів маркетингового аналізу.

- концептуальні підходи і заходи стимулювання розвитку видавничого підприємництва.

Практичне значення отриманих результатів. Основні положення роботи використані у практичній діяльності суб'єктів при вдосконаленні стратегічного управління конкурентною стратегією підприємства „Мандрівець” (довідка про впровадження № 07/01 від 15. 01. 2010 р.), при проведенні портфельного аналізу та при оцінці конкурентоспроможності видавничого підприємства „Підручники і

посібники” на початку 2010 р. (акт про впровадження від 2010 р.); при розробці програми просування та вибору конкурентної стратегії на 2010 р. видавничим підприємством „Навчальна книга – Богдан” (довідка про впровадження № 22/01 від 22. 01. 2010 р.), які є виробниками видавничої продукції у Західно українському регіоні, та їх застосовують у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (довідка про впровадження № 60 від 18. 01. 2010 р.). Результати дослідження використала Тернопільська міська рада при розробленні заходів Програми підтримки малого підприємництва у регіоні на 2010 р. (довідка про впровадження № 15 від 18. 01. 2010 р.).

Особистий внесок здобувача.

Усі викладені у дисертації наукові результати, що винесені на захист, отримала автор особисто. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, здобувач використала лише ті ідеї і положення, які є результатом її особистих досліджень.

Апробація результатів дисертації. Результати наукових досліджень і основні положення дисертації здобувач доповідала та вони були обговорені на наукових і науково-практичних конференціях, зокрема на: Восьмій науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2004 р.), Дев'ятій науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2005 р.), Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції „Сучасний соціокультурний простір 2005” (Київ, 2005 р.), Десятій науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2006 р.), Одинадцятій науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2007 р.), VI міжнародній науково-теоретичній конференції „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 2008 р.), Дванадцятій науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2008 р.), VII міжнародній науково-теоретичній конференції „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 2009 р.), Всеукраїнській науковій конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 2009 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 7,54 друк. арк., (з них 14 автор опублікував одноосібно), у тому числі 6 статей у фахових виданнях обсягом 3,91 друк. арк., з яких 3,6 належать особисто автору, та препринт наукової доповіді загальним обсягом 2,79 друк. арк., 9 публікацій в інших виданнях та збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, переліку умовних позначень, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 275 сторінок, із яких 204 сторінки займає основний текст, що охоплює 28 таблицю на 23 сторінках та 22 рисунки на 8 сторінках.

Дисертаційна робота містить 19 додатків на 45 сторінках і список використаних джерел із 304 найменувань на 26 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі „Теоретичні та прикладні засади дослідження процесу розроблення конкурентної стратегії підприємства” здійснено теоретичні узагальнення щодо проблеми формування стратегії, визначено понятійний апарат та поглиблено класифікацію її форм і видів, розкрито методичні підходи до процесу формування стратегії. Під стратегією прийнято розуміти набір правил і засобів, за допомогою яких забезпечують досягнення підприємством своїх цілей. Украй рідкісне застосування з боку вітчизняних підприємств стратегічного підходу, матричних і математичних практичних інструментів аналізу й планування, обумовлено, в основному, низьким рівнем маркетингового менеджменту підприємства.

У дисертації встановлено, що основа формування стратегії конкуренції – взаємозв'язок підприємства та його зовнішнього середовища. Релевантне зовнішнє середовище є варіативним із точки зору факторів впливу, оскільки його складають соціальні та економічні чинники; проте ключовий аспект зовнішнього середовища підприємства – це галузь (або галузі), в якій вона здійснює конкурентну боротьбу. Структура галузі істотно впливає на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій підприємства. Чинники за межами галузі мають переважно відносне значення; оскільки зовнішні чинники впливають, як правило, на всі підприємства галузі, йдеться про різні можливості підприємств пристосовуватися до цього впливу.

Переваги стратегічного підходу до формування маркетингових заходів виявляються у тому, що він допомагає скеровувати підприємство з пасивної адаптації до вимог ринку до активного формування цих вимог, координування основних сфер діяльності підприємства (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), спрямовуючи їх на конкретну, довготермінову роботу зі споживачами, зосереджуючи увагу на перспективних напрямках та споживачах.

Стратегічний підхід до формування маркетингової стратегії має ґрунтуватися на принципах:

- взаємоузгодженості із загальнофірмовим стратегічним плануванням;
- базування на постійному дослідженні маркетингового середовища;
- циклічності, що передбачає необхідність маркетингового планування як безперервного процесу;
- гнучкості, тобто постійної активної адаптації стратегії до змін у маркетинговому середовищі;
- багатоваріантності, тобто врахуванні можливих змін навколишнього середовища у різних варіантах маркетингового плану і стратегій його реалізації.

Сутність конкурентної стратегії полягає в завойовуванні сильних довготермінових конкурентних позицій. Стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довготермінової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Конкурентна стратегія як база для обґрунтування можливостей загальної стратегії визначає параметри стратегічного набору, а всі інші його складові виступають відповідними засобами. Конкурентна стратегія визначає конкурентну позицію підприємства та належний спосіб поведінки, що виражається в орієнтації стратегічного набору.

Методика вибору конкурентної стратегії передбачає послідовне проходження кількох етапів: діагностика зовнішнього середовища підприємства; діагностика внутрішнього середовища підприємства та визначення ключових факторів успіху; зіставлення факторів успіху з потенціалом основних конкурентів; аналіз конкурентоспроможності підприємства; проведення SWOT-аналізу; формування стратегій маркетинг-міксу; формулювання конкурентної стратегії – детальне поетапне резюме зі стратегічними і короткотерміновими цілями.

Конкурентні стратегії формують за допомогою конкурентного аналізу, що охоплює аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства і його основних конкурентів.

Видавнича справа – одна з найспецифічніших галузей економіки. Проблеми, що виникли у цій галузі, необхідно розв'язувати комплексно, охоплюючи макро- та мікроекономічні рівні регулювання. Фундаментальними особливостями економіки видавничого підприємства є:

- довготерміновий характер окупності випущеного на ринок виробу;
- чутливість до ринкового попиту;
- поєднання інноваційної роботи зі створенням продукції, що підпадає під дію норм захисту інтелектуальної власності;
- вразливість до мінливості ринкової кон'юнктури;
- чутливість до розвитку інфраструктури поширення видавничої продукції та доступу споживачів до неї.

Проаналізувавши статистичні показники, можна спостерігати певну закономірність: найбільшого розвитку набув сегмент ринку видавничої продукції „книги і брошури”; крім того, бачимо, що з кожним роком видають все більше продукції цього типу, отже даний сегмент зростає та заслуговує детальнішого розгляду (табл. 1).

Серед регіонів найбільше книг і брошур за назвами й за накладом традиційно видають у Києві та Київській області, в Харківській, Донецькій, Львівській, Дніпропетровській і Тернопільській областях. Найменше книг видають у Херсонській, Миколаївській, Кіровоградській, Рівненській та Полтавській областях, де випуск не перевищує 1% всеукраїнського за назвами і накладом. Однак спостерігається збалансований випуск видавничої продукції пропорційно до чисельності населення, його ділової, громадсько-політичної активності та доходів. Це свідчить про вагомий роль факторів попиту в характерних рисах функціонування ринку видавничої продукції.

Структура випуску неперіодичних видань в Україні, 2005–2008 рр.

Тип поліграфічної продукції	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.	
	Кількість видань, друк. од.	Річний наклад, тис. прим.	Кількість видань, друк. од.	Річний наклад, тис. прим.	Кількість видань, друк. од.	Річний наклад, тис. прим.	Кількість видань, друк. од.	Річний наклад, тис. прим.
Книги і брошури	15720	54059,8	15867	54209,6	17987	56111,71	24040	58158,1
Автореферати дисертацій	5432	551,0	6009	606,4	5832	583,8	6320	641,1
Образотворчі видання	405	1835,6	276	1048,7	454	975,1	470	1020
Нотні видання	105	111,9	170	241,2	173	101,9	175	121,5
Картографічні видання	194	1548,0	207	1141,3	291	1775,6	311	1863,1
Аркушева продукція	1625	18329,1	1009	85978,7	487	13191,0	620	17611
Інша друкована продукція	1417	1387,8	245	829	1508	615,4	1680	718,3

Винятком є Тернопільська область, яка займає останні місця з-поміж інших за чисельністю населення та доходами. Проте видавничо-поліграфічна галузь дуже розвинута. Це свідчить про необхідність детальнішого дослідження чинників розвитку даної галузі саме на Тернопільщині.

У другому розділі „Аналізування ефективності використання основних методів розроблення стратегії” охарактеризовано видавничо-поліграфічний ринок України, його особливості, обґрунтовано методичні рекомендації з оцінювання впливу чинників маркетингового середовища, розроблено методичні положення з оцінювання конкурентоспроможності видавничих підприємств, апробовано запропоновані методичні рекомендації щодо оцінювання сильних і слабких сторін, загроз та можливостей даного ринку й конкурентоспроможності підприємств на ньому. Проаналізовано ефективність використання маркетингового інструментарію видавничих підприємств.

На основі опрацювання офіційних статистичних даних у дисертації досліджено особливості функціонування ринку, показано, у чому його специфіка, які структура ринку, еластичність попиту та пропозиції на даному ринку. Виявлено, що в основі ринкової структури – схильність до олігополістичної конкуренції, ринку характерний еластичний попит.

Досліджено тенденції і характер впливу чинників мікро- і макромаркетингового середовищ на видавниче підприємництво, наслідків деструктивного впливу різних детермінуючих чинників на стан попиту на видавничу продукцію неперіодичного типу; проаналізовано й оцінено динаміку галузі за основними сегментами споживачів продукції.

Аналізування статистичних даних виявило сповільнення зростання за низкою показників діяльності підприємств досліджуваної галузі, що свідчить про суттєвий вплив чинників маркетингового середовища на них.

На основі опрацювання офіційних статистичних даних встановлено, що найпотужнішими операторами ринку Тернопільської області є: Редакція газети „Підручники і посібники”, ВАТ ТВПК „Збруч”, ТОВ „Укрпрінтзахід”, ТзОВ „Мандрівець” (див. табл. 2).

Таблиця 2.

Випуск книг і брошур найпотужнішими операторами ринку Тернопільської області, 2003 – 2008 рр.

Видавничо-поліграфічні підприємства	2003 р.			2004 р.			2005 р.			2006 р.			2007 р.			2008 р.		
	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.	кількість назв	наклад, тис. прим.	обсяг виробленої прод-ї, тис. грн.
Редакція газети „Підручники і посібники”	214	2650,0	4680,0	207	2700,0	4770,0	261	2850,0	5220,0	198	3000,0	6420,0	429	3100,0	6422,7	660	2300	11600
ВАТ ТВПК „Збруч”	36	97,9	303,9	35	103,53	316,0	39	175,1	284,2	39	122,0	427,5	30	27,6	134,8	35	31,2	414,9
ТОВ „Укр-прінтзахід”	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8	57,3	143,3	19	147,3	519,18	22	151,2	586,3
ТзОВ „Мандрівець”	47	121,5	257,0	62	149,6	359,0	74	190,0	506,0	81	222,0	590,0	102	295,0	724,7	105	950	1772

Окрім згаданих, на ринку діють ще кілька не менш відомих операторів – „НК – Богдан”, „Астон” та ін.

Визначення ринкових позицій товару базується на маркетингових дослідженнях наявних і потенційних переваг фірми, але, головним чином, пов’язане з результатами аналізу господарського портфеля фірми. Конкурентні переваги видавничих підприємств формуються у сферах виробничо-господарської діяльності підприємств. Порівняльний аналіз цінової політики підприємств, організації збуту і практики використання засобів стимулювання продажу, фінансової стабільності пояснює основні причини й умови виникнення конкурентних переваг.

На основі наявних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств і власних досліджень запропоновано методичні рекомендації з оцінювання інтегрального показника

конкурентоспроможності. При цьому обґрунтовано необхідність введення етапу експертного дослідження до процедури оцінювання конкурентоспроможності за допомогою графічного методу. Він передбачає визначення найвпливовіших критеріїв видавничого підприємства, які забезпечують його високу конкурентоспроможність на ринку. Запропоновано проводити аналіз за характеристиками, котрі експерти визначають як такі, що мають найвагоміший вплив на конкурентоспроможність підприємств, зайнятих на ринку друком видавничої продукції типу „книги і брошури”. В результаті застосування такого підходу виявлено, що найвагомішими є: якість товару; імідж марки; виробничий потенціал; зовнішнє оформлення; різноманітність асортименту; бюджет просування; дотримання термінів виконання замовлень; кваліфікація персоналу. Це дає змогу для чіткішої та економічнішої побудови маркетингової стратегії підприємства в умовах, що швидко змінюються.

Аналіз маркетингового інструментарію дав змогу стверджувати, що для більшості досліджуваних видавничих підприємств характерний низький рівень розвитку системи маркетингових інструментів, управління комплексом маркетингу – фрагментарне, а найпроблемнішими питаннями залишаються низька ефективність комунікативної політики, недостатнє ресурсне забезпечення, відсутність кількісного та спорадичне якісне аналізування ефективності маркетингового інструментарію. В процесі опитування виявлено, що, хоча всі респонденти погодились із важливістю стратегічного маркетингового управління, на досліджуваних підприємствах його здійснюють фрагментарно, до того ж кожний відділ діє самостійно.

На основі аналізу ринкової ситуації та ринкової позиції видавничих фірм, доведено необхідність використання інтегрального показника конкурентоспроможності. Запропоновано методичні положення з його оцінювання, базовані на визначенні ключових чинників успіху на ринку видавничого підприємництва. Запропоновані методичні положення та рекомендації дають змогу управлінцям формувати порівняльні та динамічні оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення даних стратегічного аналізу видавничого ринку дало змогу побудувати вектори розвитку конкурентних стратегій для видавничого підприємництва на даному ринку.

У третьому розділі **„Прикладні засади побудови та імплементації конкурентної стратегії видавничого підприємства”** розроблено рекомендації щодо формування конкурентної стратегії видавничого підприємництва та оцінено можливості її адаптації до умов ринку; розкрито основні напрями та викладено рекомендації щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу видавничих підприємств, портфелем стратегічних господарських підрозділів, здійснено прогноз ефективності використання засобів маркетингового управління на прикладі Редакції газети „Підручники і посібники”.

Застосування традиційного підходу матриці Мак-Кінсі не дає змоги використовувати її в специфічних особливостях видавничої діяльності, що вимагає

її уточнення та доповнення даного аналізу. Основою матриці є два чинники: привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП. Нові дані допомогли суттєво уточнити позиції кожного СГП, що дає підстави вносити істотні корективи у формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємства порівняно з діючими методиками, сформувати портфель маркетингових інструментальних стратегій підприємства.

На основі вивчення досвіду видавничого підприємництва і власних досліджень розроблено комплекс стратегій розвитку видавничого підприємництва у сфері товарного, цінового, комунікативного субміксів та у сфері розподілу продукції підприємства. Реалізація запропонованих теоретичних і методичних рекомендацій стосовно розроблення конкурентної стратегії підприємств забезпечить управлінський персонал детальною інформацією, необхідною для ухвалення обґрунтованих управлінських стратегічних рішень, що є першоосновою ефективної діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах.

Формування конкурентної маркетингової стратегії слід розглядати, на наш погляд, як один із суттєвих компонентів стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю. Це передбачає її вибір, визначення особливостей процесу розроблення і оцінювання альтернативної конкурентної маркетингової стратегії і формування стратегічного конкурентного портфеля. Конкурентна маркетингова стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, що забезпечує координацію й поєднання цілей та ресурсів підприємства для отримання довготермінових конкурентних переваг.

Базисом загальних конкурентних переваг видавничого підприємництва є внутрішні, однак це лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій (рис. 1).



Рис. 1. Детермінанти конкурентоспроможності видавничого підприємництва.

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 основі вивчення досвіду видавничо-поліграфічних підприємств удосконалено організаційний механізм управління конкурентною стратегією підприємства, запропоновано блок-схему процесу стратегічного управління конкурентною стратегією підприємства, що відображає сукупність логічних і взаємопов'язаних етапів управлінського процесу (рис. 2). Важлива особливість даного процесу полягає у зворотному зв'язку та, відповідно, зворотному впливі кожного етапу на інші й на всю сукупність.

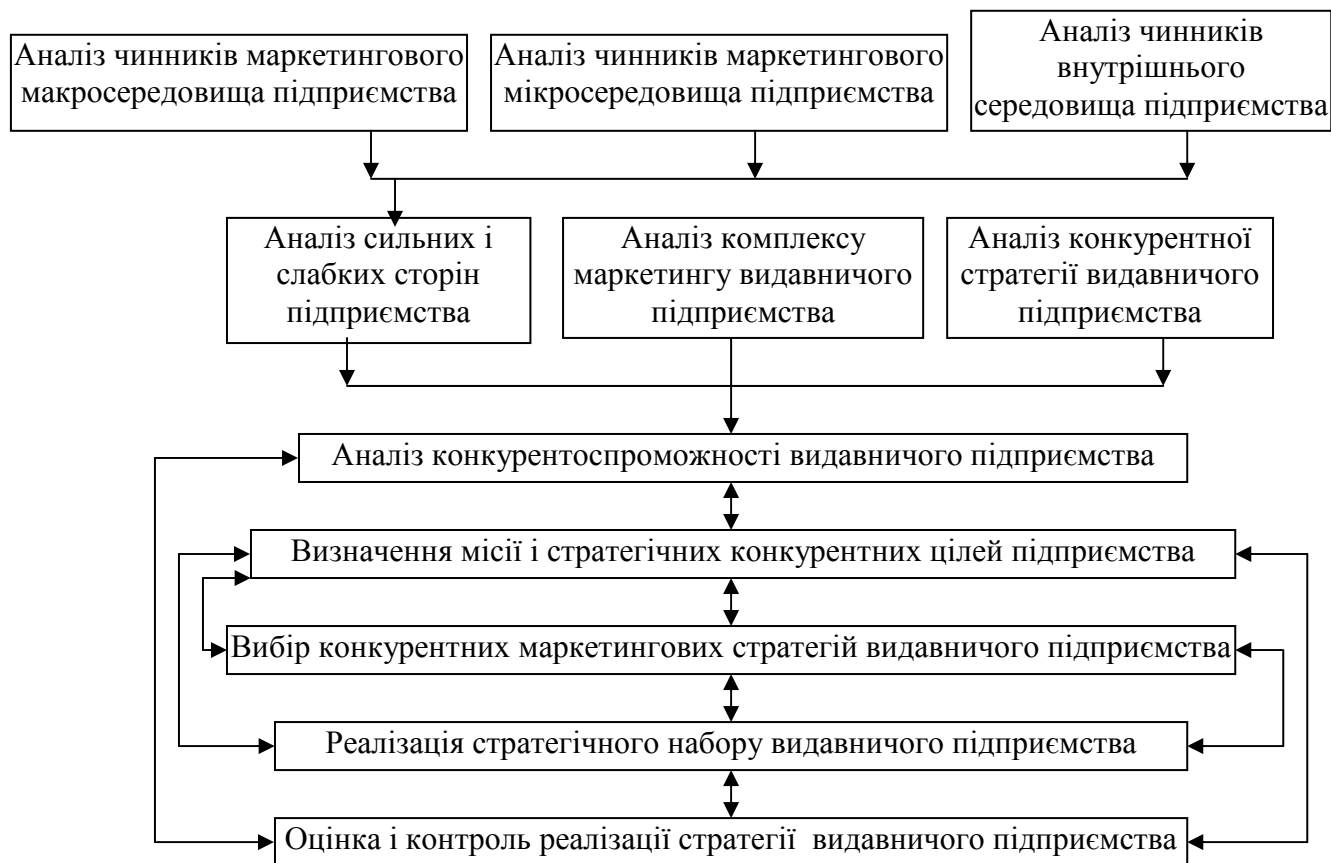


Рис. 2. Блок-схема процесу стратегічного управління конкурентною стратегією підприємства.

Дана блок-схема відображає сукупність логічних і взаємопов'язаних етапів управлінського процесу. Важлива особливість даного процесу полягає у зворотному зв'язку та, відповідно, зворотному впливі кожного етапу на інші й на всю сукупність.

Відповідно до цього стверджено, що стратегічний маркетинг у системі управління конкурентною стратегією дасть виконати такі основні завдання: систематизувати дані маркетингових досліджень, формувати і вдосконалювати бази даних у сфері дослідження конкурентного ринку; систематично й постійно аналізувати ключові потреби споживачів; уточнювати місію підприємства, що визначається їхньою економічною діяльністю та позицією на ринку, і формувати стратегічні конкурентні цілі; розробляти концепції успішних товарів, що дають підприємствам змогу обслуговувати обрані групи споживачів краще, ніж конкуренти, і гарантуватимуть їм стійкі конкурентні переваги; забезпечувати

збалансованість структури товарного портфеля підприємств; розробляти конкурентні маркетингові стратегії розвитку підприємств; приймати рішення за елементами маркетингового комплексу; інтегрувати діяльність усіх структурних підрозділів і служб підприємств у сфері ефективного управління конкурентною стратегією, що забезпечить, у результаті, оптимізацію внутрішньофірмового управління підприємствами.

Використання Z-чинника Альтмана при оцінці ефективності стратегії дало змогу виявити стійкі ринкові позиції, однак така ситуація склалася в умовах зростаючого ринку, що компенсувало нестачу ефективної реалізації стратегічних маркетингових підходів.

Інструментарієм для розроблення і побудови моделі підвищення конкурентоспроможності та реалізації конкурентної стратегії може служити застосування математичного моделювання, що сприяє виявленню особливостей функціонування економічного об'єкта і на основі цього – передбаченню майбутньої поведінки об'єкта при зміні яких-небудь параметрів. Для будь-якого економічного суб'єкта можливість прогнозування ситуації означає, насамперед, отримання кращих результатів або уникнення втрат. Всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, що дає змогу отримати високоякісний надійний прогноз. Важливим показником успішності діяльності будь-якого підприємства є обсяг реалізації його продукції, динаміка якого показує розширення (звуження) діяльності, стабільність розвитку.

Запропонований підхід до прогнозування ймовірності виникнення можливих протиріч між внутрішнім середовищем підприємства та його конкурентною стратегією реалізований на основі даних підприємства „Підручники і посібники”.

Оцінювання успішності стратегії передбачає розрахунок показників внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії, яку пропонуємо здійснювати шляхом порівняння планових та фактичних показників діяльності підприємства. На їх основі формують інтегральні показники успішності стратегії (I_{BVC} , $I_{ЗУС}$), що розраховують за формулами:

$$I_{BVC} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n P_{BVC}} , \quad (1)$$

$$I_{ЗУС} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n P_{ЗУС}} , \quad (2)$$

де P_{BVC} – показники внутрішньої успішності стратегії;

$P_{ЗУС}$ – показники зовнішньої успішності стратегії;

n – кількість показників, що використані для оцінки.

Якщо діюча стратегія не є успішною, система заходів із коригування стосується стратегічного плану: зміна термінів здійснення стратегічних заходів та відповідальних осіб, формування нових заходів реалізації стратегії, унеможливлення недоцільних заходів стратегії, коригування цілей.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведені наукові й практичні результати, що містять теоретичне узагальнення та нове бачення розв'язання проблеми формування конкурентної стратегії. Це відображено в розробленні теоретико-методичних і прикладних аспектів із даної проблематики, що сприятиме активізації діяльності вітчизняного видавничого підприємництва.

Результати дисертаційного дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

1. Теоретично узагальнено і розроблено теоретико-методичні засади розвитку стратегії видавничого підприємництва у змінних умовах маркетингового середовища, подано загальну базу аналітичної методики, яка допоможе фірмі аналізувати галузь у цілому та прогнозувати еволюцію фірми в майбутньому, встановлено, що стратегічне управління підприємством неможливо уявити без стратегічного аналізу, який необхідний для формування конкурентної стратегії підприємства.

2. Встановлено, що стратегія – це засіб управління для перемоги в конкурентній боротьбі. При цьому уточнено, що конкурентна стратегія – результат комплексного аналізу сильних і слабких сторін організації, здійснення координації напрямків підприємства, які зорієнтовані на цільовий ринок, попит та дії конкурентів. У роботі сформований удосконалений перелік індикаторів, що дають змогу послідовніше і комплексно розкрити особливості формування конкурентної стратегії підприємства на конкретному ринку. Технологію розроблення стратегії підприємства пропонується розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення прийомів і методів конкурентної боротьби з метою виявлення причин та умов виникнення конкурентних переваг.

3. Для розроблення ефективного управлінського інструментарію виділено найвпливовіші на вибір стратегії підприємств фактори зовнішнього та внутрішнього маркетингових середовищ. Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства й зовнішнього середовища обумовлена формуванням концепції управління підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність котрої залежить від умов зовнішнього середовища, що розглядають як невід'ємну складову частину конкурентного позиціювання підприємства. Внутрішнє середовище є тією сферою, яка найбільше підпадає під активне регулювання з боку підприємства, тому управління внутрішніми факторами дає змогу ефективно впливати на рівень його конкурентоспроможності.

4. Встановлено, що зміна зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства потребує відповідного коригування конкурентної стратегії на основі застосування методів моніторингу та діагностики. Під моніторингом конкурентного середовища розуміють комплекс взаємозалежних дій,

спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства й розроблення засобів адаптації до їх змін, ґрунтованих на своєчасній оцінці та прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації.

5. Розроблено комплекс стратегій розвитку видавничого підприємництва у сфері товарного, цінового, комунікативного субміксів та у сфері розподілу продукції підприємства. Реалізація запропонованих теоретичних і методичних рекомендацій із розроблення конкурентної стратегії підприємств забезпечить управлінський персонал детальною інформацією, необхідною для ухвалення обґрунтованих управлінських стратегічних рішень, що є першоосновою ефективної діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах.

6. Удосконалено організаційний механізм управління конкурентною стратегією підприємства, запропоновано блок-схему процесу стратегічного управління конкурентною стратегією підприємства, що відображає сукупність логічних та взаємопов'язаних етапів управлінського процесу. Важлива особливість даного процесу полягає у зворотному зв'язку та, відповідно, зворотному впливі кожного етапу на інші й на всю сукупність.

7. Запропоновано як інструментарій для розроблення і побудови моделі підвищення конкурентоспроможності та реалізації конкурентної стратегії використати засоби математичного моделювання, що дає змогу виявити особливості функціонування економічного об'єкта і на основі цього передбачати майбутню його поведінку при зміні яких-небудь параметрів.

Застосування концептуальних підходів стимулювання видавничого підприємництва на основі впровадження конкурентних стратегій посприє збільшенню обсягів виробництва продукції, підвищенню рівня пропозиції на внутрішньому ринку, збільшенню ринкової частки підприємств.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у фахових виданнях

1. *Гнилиця С. Стан та перспективи розвитку видавничої справи у Тернопільській області / С. В. Гнилиця, О. Р. Дивеєв-Кириленко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць). Вип. 3(XLVII), ч. 1 / Львів: НАН України. Інститут регіональних досліджень. – 2004. – С. 338–350.

2. *Гнилиця С. Функціонування і використання інформаційних потоків у економіко-управлінських системах / С. В. Гнилиця // Галицький економічний вісник. – 2005. – № 2 (6) . – С. 77–85.

* Прізвище Гнилиця змінено на Шпилик на підставі свідоцтва про шлюб Серія 1-ИД № 003507 від 25 червня 2005 р.

3. Шпилик С. В. Оцінювання маркетингового середовища видавничого бізнесу / С. В. Шпилик // Львів, 2006. – 48 с. (Препринт наукової доповіді / Інститут регіональних досліджень НАН України; 2006)

4. Шпилик С. В. Конкурентна стратегія – як засіб досягнення конкурентної переваги / С.В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2008. – №4. – С. 101–109.

5. Шпилик С. В. Пріоритетні напрямки стратегічного розвитку підприємництва на прикладі видавництва „Підручники & посібники” / С. В. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 3 (24). – С. 74–83.

6. Шпилик С. В. Процес формування конкурентної стратегії на прикладі видавництва „Підручники & посібники” / С. В. Шпилик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. – Львів, 2009. – № 657. – С. 124–131.

7. Шпилик С. В. Основні передумови та аналіз розвитку видавничого підприємництва в Україні / С. В. Шпилик, Р. В. Федорович // „Наука й економіка”. – Хмельницький, 2009. – № 2. – С. 214–223.

Публікації в інших наукових виданнях

8. * Гнилиця С. SWOT-аналіз ринку видавничої продукції / С. В. Гнилиця // Матеріали Восьмої наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 11–12 травня 2004 р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 173.

9. * Гнилиця С. Аналіз можливостей та перспектив ринку паперової продукції України / С. В. Гнилиця // Матеріали Дев'ятої наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 12–13 травня 2005 р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 204.

10. Шпилик С. Стан видавничого бізнесу в Тернополі / С. В. Шпилик // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції „Сучасний соціокультурний простір 2005” (26–30 вересня 2005 р.). – Київ: ТК „МЕГАНOM”. – 2005. – част. 1. – С. 51–52.

11. Шпилик С. Поняття конкурентоздатності в економічній літературі / С. В. Шпилик // Матеріали Десятої наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 17–18 травня 2006 р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 280.

12. Шпилик С. Стратегічне планування як елемент стратегічного керування / С. В. Шпилик // Матеріали Одинадцятої наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 16–17 травня 2007 р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 265.

13. Шпилик С. Діагностика конкурентного середовища як основа формування стратегії підприємства / С. В. Шпилик // Матеріали VI міжнародної науково-теоретичної конференції „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 16 квітня 2008 р.). –

Тернопіль, 2008. – С. 487–489.

14. Шпилик С. Шляхи вибору стратегії асортиментної політики підприємства / С. В. Шпилик // Матеріали Дванадцятої наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 14–15 травня 2008р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 308.

15. Шпилик С. Аналіз розвитку видавничих підприємств України / С. В. Шпилик // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції Тернопільського державного технічного університету імені Івана Пулюя (Тернопіль, 13–14 травня 2009 р.). – Тернопіль: ТДТУ. – С. 366.

16. Шпилик С. Методики оцінки ефективності впровадження стратегії / С. В. Шпилик // Матеріали VII міжнародної науково-теоретичної конференції „Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть” (Тернопіль, 8 квітня 2009 р.). – Тернопіль, 2009. – С. 245–246.

АНОТАЦІЯ

Шпилик С. В. Розвиток конкурентної стратегії на засадах маркетингу (на прикладі видавничого підприємництва). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2010.

У дисертації теоретично узагальнено і розроблено теоретико-методичні засади розвитку стратегічного управління видавничого підприємства, подано аналіз галузі у цілому та деяких видавничо-поліграфічних підприємств зокрема. Сформований удосконалений перелік індикаторів, що дають змогу більш послідовніше і комплексно розкрити особливості формування конкурентної стратегії підприємства. Проаналізовано вплив маркетингового середовища на діяльність досліджуваного підприємства, проведено SWOT-аналіз. Удосконалено організаційний механізм управління конкурентною стратегією підприємства, запропоновано блок-схему процесу стратегічного управління конкурентною стратегією підприємства, що відображає сукупність логічних та взаємопов'язаних етапів управлінського процесу. Запропоновано як інструментарій для розроблення і побудови моделі підвищення конкурентоспроможності та реалізації конкурентної стратегії використати засоби математичного моделювання й прогнозування.

Ключові слова: стратегія, маркетингова конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, стратегічний господарський підрозділ, SWOT-аналіз, видавниче підприємництво, видавничо-поліграфічна галузь, маркетинг-мікс.

АННОТАЦИЯ

Шпилик С. В. Развитие конкурентной стратегии на принципах маркетинга (на примере издательского предпринимательства). – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя, Тернополь, 2010.

Диссертация посвящена актуальным вопросам формирования маркетинговой конкурентной стратегии отечественного издательского предпринимательства.

Теоретически обобщены и разработаны теоретико-методические основы развития стратегического управления издательского предприятия, представлен анализ отрасли в целом и некоторых издательско-полиграфических предприятий в частности. Установлено, что стратегическое управление предприятием невозможно представить без стратегического анализа, который необходим для формирования конкурентной стратегии предприятия.

Установлено, что конкурентная стратегия – результат комплексного анализа сильных и слабых сторон организации, осуществления координации направлений предприятия, ориентированных на целевой рынок, спрос и действия конкурентов. В работе сформирован усовершенствованный перечень индикаторов, которые позволяют более последовательно и комплексно раскрыть особенности формирования конкурентной стратегии предприятия на конкретном рынке.

Изучен рынок, проанализировано влияние всех факторов маркетинговой среды на деятельность исследуемого предприятия, проведен анализ сильных и слабых сторон. Выделены наиболее влиятельные на выбор стратегии предприятия факторы внешней и внутренней маркетинговых сред. Установлено, что изменение внешнего окружения и внутренней среды предприятия требует соответствующей коррекции конкурентной стратегии на основе применения методов мониторинга и диагностики.

Разработан комплекс стратегий развития издательского предпринимательства в сфере товарного, ценового, коммуникативного субмиксов и в сфере распределения продукции предприятия.

Усовершенствован организационный механизм управления конкурентной стратегией предприятия, предложена блок-схема процесса стратегического управления конкурентной стратегией, которая отражает совокупность логических и взаимосвязанных этапов управленческого процесса.

Предложено в качестве инструментария для разработки и построения модели повышения конкурентоспособности и реализации конкурентной стратегии использовать средства математического моделирования и прогнозирования.

Ключевые слова: стратегия, маркетинговая конкурентная стратегия, конкурентоспособность, стратегическое хозяйственное подразделение, SWOT-анализ, издательское предпринимательство, издательско-печатная отрасль, маркетинг-микс.

ANNOTATION

Shpylyk S. V. Development of the competitive strategy on the basis of marketing (on example of publishing business). – Manuscript.

The dissertation on the receipt of scientific degree of candidate of economic sciences after speciality 08.00.04 is an economy and management enterprises (after the types of economic activity). – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, 2010.

The author presents the theoretical generalization and developed theoretical and methodological principles of strategic management of the publishing company, analyzes industry in general and some printing house in particular. It was formed the streamlined list of indicators that can reveal the features of formation of the competitive business strategy more consistently and comprehensively. The influence of the marketing environment of publishing business was analyzed, SWOT-analysis was conducted. It was improved the organizational mechanism of competitive business strategy. The flowchart of the strategic management process enterprise competitive strategy, which reflects a set of logical and interrelated stages of the administrative process were proposed. Using tools of mathematical modeling and forecasting as a tool of development and construction of model of competitiveness and competitive strategies were offered.

Keywords: strategy, marketing competitive strategy, competitiveness, strategic business units, SWOT-analysis, publishing business, publishing and printing industry, the marketing mix.

Підписано до друку 22.05.2010. Формат 60.90 1/16.
Папір офсетний. Умов.-друк. арк. 1,17. Обл.-видав. арк. 0,9.
Тираж 150 прим. Замовлення №3-2205.

Друк Пп. Цимбал Л. Є.
Свідоцтво про реєстрацію № 926951 від 30.07.2009 р.
м. Тернопіль, просп. С. Бандери, 15.
тел. (0352) 52-52-50.

