

Давидова Л. В.,
аспірантка Київського національного універси-
тету імені Тараса Шевченка

Davidova Ludmila,
PhD Student,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

УДК 007:070.41:378(477)

Організаційно-структурні форми видавничої діяльності університетів України

Organizational and structural forms of universities' publishing activity in Ukraine

РЕФЕРАТ. У статті розглянуто організаційно-структурні форми видавничої діяльності вищих навчальних закладів України, проаналізовано чинники їх ділової мобільності, джерела ефективності, стримувальні сили й проблеми функціонування. Визначено рівень опрацювання цієї проблематики вітчизняними і зарубіжними фахівцями, а також розглянуто роль університетських видавництв у формуванні компетенцій фахівців-інтелектуалів.

Ключові слова: університетське видавництво; видавнича діяльність; організаційна структура.

ABSTRACT. In the article the organizational and structural forms of publishing industry of the higher educational institutions of Ukraine are considered; the factors of business mobility of university, the sources of efficiency, deterrent force and problems of functioning are analysed; the level of processing of these issues by domestic and foreign experts and the role of university publishing houses in shaping of competencies of experts-intellectuals are determined.

Keywords: university publishing house, publishing activity, organizational structure.

Вступ. Університет завжди генерував нове слово в науці, культурі й духовному житті, і те слово знаходило втілення у книжці, часописній науковій публікації. Ця традиція сягає давніх часів і в Україні (Києво-Могилянська, Острозька академії). В сучасному світі реалізація університетської ідеї неможлива без творення інтелектуальної (наукової, навчальної, довідково-енциклопедичної) книжки, завжди покликаної бути сучасною і спрямованою в майбутнє. Творення і донесення її до освітянсько-наукової спільноти – місія університетського видавництва.

Теоретичне підґрунтя і гіпотеза дослідження. Значний інтерес до традицій підготовки і виходу в світ якісної наукової і навчальної книжки, історії та сучасного стану видавничої справи, перспектив розвитку галузі та пошуку оптимальних стратегій, засад функціонування сучасних видавництв, організаційно структурної специфіки зумовили наукові пошуки вітчизняних та зарубіжних науковців: Я. Владарчика, С. Водолазької, Л. Гітиса, Л. Головатой, Н. Зелінської, Є. Комарова, Г. Лози, М. Маковецьва, Я. Приходи, Р. Самотий, В. Теремка, М. Тимошика та ін.

У фокусі системних наукових досліджень найчастіше перебували гуманістичні, наукові, просвітницькі аспекти діяльності університетських видавництв, загальна діяльність, визначні праці конкретних університетських діячів. Однак ґрунтовних наукових розвідок щодо організаційно-структурної специфіки видавництв вищих навчальних закладів, аналізу чинників їхньої ділової мобільності, джерел ефективності, стримувальних сил і проблем функціонування не було. Таке дослідження має актуальність у контексті інтеграції України в європейський соціокультурний, науковий, освітній простір.

Мета статті – комплексне розкриття організаційно-структурних форм видавничої діяльності сучасних університетів України. **Завдання** – дослідити організаційно-структурну специфіку університетських видавництв, тенденції їх розвитку і проблеми функціонування.

Наукова *гіпотеза* базується на припущенні, що вибір організаційної структури має важливе значення для ефективної видавничої діяльності сучасних університетів України, а чинниками конкурентної стійкості організаційних структур





є мобільність, гнучкість, адаптивність.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у наукових пошуках використано такі методи дослідження: аналіз документів, спостереження, порівняння, узагальнення.

Результати дослідження. Закон України «Про видавничу справу» [1] визначає видавництво як спеціалізоване підприємство, основним видом діяльності якого є підготовка і випуск у світ видавничої продукції. Це положення фіксує статус видавництва як основної структурної ланки видавничої справи (точніше було б – видавничої діяльності), а ефективність його роботи значною мірою залежить від вибору організаційної структури й оперування організаційно-структурними можливостями.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» [2] від 01.07.2014 № 1556 VII, видавництво входить до переліку структурних підрозділів вищого навчального закладу: «Структурними підрозділами вищого навчального закладу можуть бути: [...] підготовчі відділення (підрозділи), підрозділи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, інститути післядипломної освіти, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення, центри студентського спорту» (стаття 33, пункт 7).

Основні завдання видавництва як структурного підрозділу університету полягають у якісній підготовці й оперативному забезпеченні студентів, викладачів і співробітників вищого навчального закладу підручниками і навчальними посібниками, методичними матеріалами, науковими виданнями; співпраці з постійними авторами і залученні нових; активному просуванні власної продукції і пошуку нових споживачів, зацікавлених у виданнях сегмента навчальної і наукової книги; розвитку власної поліграфічної бази та ін., оскільки традиційний видавничий сектор не задовольняє такі потреби.

Кожне сучасне українське університетське видавництво має обрати для себе структурно-функціональну модель, оптимальну для його розмірів, функцій і цілей.

Ці виклики зумовлені об'єктивними потребами наукової і навчальної сфер, специфікою функціонування вищих навчальних закладів і їх конкуренції на глобальному ринку освітніх послуг, а також законодавчими, нормативними обмеженнями, які стримують функціонування університетських видавництв як повноцінної господарсько-економічної, творчої і соціальної структури. Сукупність стримувальних чинників можна класифікувати на такі підгрупи: а) нормативно-ор-

ганізаційні; б) нормативно-господарські; в) управлінсько-організаційні.

Організаційна структура університетського видавництва залежить і від моделі організації його діяльності: якщо видавництво є структурним підрозділом навчального закладу, директор видавництва визначає склад, взаємозв'язки й підпорядкування підрозділів, а ректор затверджує структуру. Видавництво, що є юридичною особою, самостійно визначає свою структуру і кількість штатних працівників. Діяльність видавничо-поліграфічного комплексу при вищому навчальному закладі координує й контролює спеціальна рада [3, 27–29, 32].

Відокремлені університетські видавництва більш гнучкі й самостійні у своїй діяльності, а видавництва – підрозділи вищого навчального закладу не є самодостатніми, хоча їх діяльність менше піддана ризикам [4].

Модель видавництва як мікропідприємства в умовах вищого навчального закладу найбільш ефективна, оскільки невеликі видавництва не можуть стати монополістами і ведуть боротьбу за якість, мінімізацію витрат, підвищення ефективності діяльності на всіх напрямках [5, 121–122].

Університетські видавництва працюють за нішевим принципом, що також позначається на організаційній структурі. Певною мірою, організаційна структура окреслює стратегію розвитку і функціонування університетського видавництва – нішевість. Нішевість – це зосередженість на вузьких цільових аудиторіях, сегментах потреб і видах продукції. Щоправда, як свідчить досвід, багато університетських видавництв виходять за межі організаційно-окресленої ніші й досягає там помітних успіхів: видавництво Міжрегіональної академії управління персоналом, Національного університету «Києво-Могилянська академія», Національного університету «Львівська політехніка», Львівського національного університету імені Івана Франка.

За організаційним масштабом більшість університетських видавництв можна кваліфікувати як малі підприємства. Структура малих видавництв, до яких належить університетське, має враховувати такі чинники, як обсяг виробництва, спеціалізацію (переважно навчальні і наукові видання) і кваліфікацію співробітників. За невеликого обсягу випуску й однорідного характеру продукції прийнятною для видавництв малого і середнього масштабу є функціональна структура, яка передбачає поділ на окремі блоки – редакційний, виробничий, маркетинговий, кадровий, фінансово-економічний. Структуру очолює директор, а конкретні блоки – менеджери. Основними структурними частинами видавництва є редакційна, виробнича та служба реалізації, поруч





з якими у різних видавництвах функціонують допоміжні відділи: бухгалтерія, комп'ютерні служби, відділи художнього оформлення та ін. [6].

Можливе інтегрування, поєднання структурних одиниць, оскільки на практиці часто головне – функція, а не структурна одиниця. Складна, громіздка функціональна структура утруднює управлінські процеси, тому часто її поєднують з лінійною, трансформуючи в лінійно-функціональну організаційну структуру. Однак вона не гарантує оперативного реагування на процеси у внутрішньому середовищі, їй бракує гнучкості.

В основі організаційної структури університетських видавництв також може бути принцип централізації чи децентралізації управління. Невеликі структури більш адаптивні, легше пристосовуються до змін, менше залежні від сезонних (циклічних) перепадів. Тепер, як і раніше, конкурентну перевагу мають видавництва з гнучкою організаційною структурою, укомплектовані універсальними працівниками, кожен з яких володіє й унікальними вміннями. Універсалізм в єдності із сильними унікальностями – ключове джерело успіху університетського видавництва.

Організаційну структуру як внутрішню будову комбінують організаційна, соціальна і технічна структури.

Організаційна структура університетського видавництва відображає склад, логіку підпорядкування та систему взаємозв'язків його ланок; соціальна структура охоплює інформацію і різноманітні поведінкові вияви (психокультурні, психографічні тощо) працівників підприємства; технічна структура поєднує набір одиниць, технологічні зв'язки і характеристики технічних засобів, які використовує видавництво у своїй повсякденній практиці.

У конкурентному середовищі все більше університетських видавництв орієнтується на мобільність, гнучкість, адаптивність як чинники конкурентної стійкості й живучості організаційних структур. Найчастіше при цьому вони віддають перевагу лінійно-функціональній (комбінованій) оргструктурі, яка акумулює переваги лінійної та функціональної структур. При цьому враховують також можливість створення і функціонування тимчасових проектних груп для підготовки конкретного видавничого продукту.

Директор університетського видавництва підпорядковується ректору, а за певними функціями і проректору університету. Так, згідно з Положенням про видавничо-поліграфічний центр «Київський університет» [7], ректор університету призначає директора центру, у своїй діяльності він підпорядковується першому проректору університету. Відповідно до Положення про видавництво Української академії друкарства [8], ви-

давництво є структурним підрозділом без права юридичної особи, адміністративно підпорядковане ректору академії, а видання наукових збірників координує проректор з наукової роботи.

Організаційна структура, орієнтована на споживача, швидко реагує на тенденції в зовнішньому середовищі, сприяє мінімізації відставання видавництва від потреб часу, запитів цільової аудиторії, а за сильного форсайтингового управління передбачає і роботу з урахуванням майбутніх тенденцій і потреб. Специфіка організаційного статусу, середовища діяльності й продукції університетських видавництв свідчить про доцільність застосування елементів такої структури, переваги якої – інноваційність проектування і створення нових видів продукції для задоволення потреб цільової аудиторії.

Менеджмент як філософія управління може бути затребуваний чи незатребуваний в усіх типах структур. Теорія управління знає такі види організаційних структур: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (змішана), лінійно-штабна, дивізіональна, проектна, продуктова (товарна), орієнтована на споживача, регіональна, матрична. Типові організаційні структури видавництв – лінійно-функціональна, товарна, дивізіональна.

Відомий польський маркетолог Я. Владарчик виділяє два види застосовуваних у видавництві структур – ієрархічну та структуру *staff and line* і зазначає, що структура видавництва – це організаційна схема, яка демонструє офіційні, узгоджені шляхи обміну інформацією, обсяг обов'язків і відповідальності окремих працівників видавництва разом із системою матеріального заохочення.

Як правило, великі видавництва мають розбудовані організаційні структури, засновані на ієрархічних схемах. В основі ієрархічної структури є три компоненти (редакція, продажі, фінанси) і принципедності управління. Ієрархічна структура чітко визначає підпорядкування підрозділів, однак їй притаманні недостатньо розвинені горизонтальні комунікації, що часто спричиняє проблему взаємодії. Випукло проявляються її вади в напружених, екстремальних ситуаціях. Найбільша її слабкість – притлумлення ініціативності працівників, управлінський параліч, індивідуальні й групові фобії, контрпродуктивне внутрішньовидавничє суперництво.

Структура *staff and line* (лінійно-штабна) – одна з найсучасніших організаційних структур. Її застосовують малі та середні видавництва, до яких і належать видавництва вищих навчальних закладів. Фахівці з маркетингу, фінансів та юридичних питань утворюють своєрідний «штаб», підпорядкований директору, який виконує стратегічні функції: дослідження й консультування,





вироблення стратегічних рішень, контроль виконання та спеціальні доручення. Виконавчі функції виконує оперативний персонал ієрархічної лінії (line). Видавництва з організаційною структурою staff and line оперативні у прийнятті управлінських рішень, спираючись у своїй діяльності на інформацію, отриману безпосередньо з ринку [9, 108–112].

Певна кількість університетських видавництв використовує лінійно-функціональну або лінійно-штабну організаційну структуру, сповідуючи принцип компактності, мінімальної кількості штатних працівників, залучення кваліфікованих фахівців, що працюють за угодами (аутсорсинг).

Альтернативною моделлю можна вважати видавництво як відкрите акціонерне товариство або спільне університетське видавництво для кількох вищих навчальних закладів, що може виявитися актуальним у сучасних економічних умовах. Однак на заваді цьому можуть бути нормативна база, традиції, упередження тощо.

Висновки. Аналіз організаційних структур університетських видавництв переконує, що вони не можуть бути сталими, оскільки постійно змінюються цілі, завдання і зовнішнє середовище, а їх стабільність залежить від багатьох чинників (обсягу продукції, характеру видань, редакційно-видавничого процесу та ін.). Сьогодні університетське видавництво стає більш універсальним, розширюючи номенклатуру продукції, прагнучи створити сучасну, оптимальну для свого функціонування структуру.

Неспроможність організаційної структури забезпечити ефективну діяльність видавництва – підстава для її аналізу, оптимізації, навіть радикальної реструктуризації з урахуванням цільової системи й ефективних актуальних досвідів.

Список літератури

1. Закон України «Про видавничу справу» – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/annot/318/97-вр>. – Дата доступу : 28.02.2016.
2. Закон України «Про вищу освіту» . – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. – Дата доступу : 28.02.2016.
3. Комаров Е. И. Эффективное издательство. Менеджмент и маркетинг в издательской деятельности : Учебно-методическое пособие для системы повышения квалификации / Комаров Е. И., Маковеев Н. П. – М. : Логос : Московский государственный университет печати, 2000. – 240 с.
4. Лоза Г. І. Видавнича діяльність Київського політехнічного інституту : автореф. дис. ... канд. наук із

соц. комунікацій / Г. І. Лоза. – К., 2015. – 18 с.

5. Гитис Л. Х. Современное университетское издательство / Гитис Л. Х. – М. : Изд-во Моск. гос. горного ун-та, 2005. – 543 с.

6. Короткий курс лекцій з дисципліни «Економіка і організація видавничої діяльності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studme.com.ua/12771205/ekonomika/ekonomika_i_organizatsiya_izdatelskoy_deyatelnosti.htm. – Дата доступу : 28.02.2016.

7. Положення про видавничо-поліграфічний центр «Київський університет» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vpc.univ.kiev.ua/tfiles/vpc.pdf>. – Дата доступу : 28.02.2016.

8. Положення про видавництво Української академії друкарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.uad.lviv.ua/index.php?option>. – Дата доступу : 29.05.2015.

9. Владарчик Я. Маркетинг у видавничій справі – фантазія чи реальність? / Яцек Владарчик. – Львів : Кальварія, 2002. – 144 с.

Reference list

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine on Publishing, 19 July 1997, Kyiv, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/annot/318/97-вр> (accessed 28 February 2016).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine on Higher Education, 01 July 2014, Kyiv, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (accessed 28 February 2016).
3. Komarov, E. Y. & Makoveev, N. P. (2000), Efficient Publishing. Management and Marketing in the Publishing activity, Loghos, Moscow, 240 p.
4. Loza, H. I. (2015), Publishing activity of Kyiv Polytechnic Institute, Abstract of the PhD diss. (soc. com.), Institute of Journalism, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 18 p.
5. Gitis, L. H. (2005) The Modern University Publishing House, Izdatel'stvo Moskovskogo gosudarstvennogo gornogo universiteta, Moscow, 543p.
6. Economy and Organization of Publishing Activities: a course of lectures on the discipline, available at: http://studme.com.ua/12771205/ekonomika/ekonomika_i_organizatsiya_izdatelskoy_deyatelnosti.htm (accessed 28 February 2016).
7. Taras Shevchenko National University of Kyiv (2009), The Regulation on Publishing and Printing Center "Kyiv University", 24 December 2009, Kyiv, available at: <http://vpc.univ.kiev.ua/tfiles/vpc.pdf> (accessed 28 February 2016).
8. Ukrainian Academy of Printing and Publishing (2008), The Provisions of the Ukrainian Academy of Printing and Publishing, 23 February 2008, Lviv, available at: <http://www3.uad.lviv.ua/index.php?option> (accessed 29 May 2015).
9. Vladarchyk, Ya. (2002), The Marketing in Publishing - fantasy or reality?, Kal'variia, Lviv, 144 p.





Давыдова Л. В.

Организационно-структурные формы издательской деятельности университетов Украины

РЕФЕРАТ. В статье рассмотрены организационно-структурные формы издательской деятельности высших учебных заведений Украины, проведен анализ факторов их деловой мобильности, источников эффективности, сдерживающих сил и проблем функционирования, определен уровень разработки этой проблематики отечественными и зарубежными специалистами, а также роль университетских издательств в формировании компетенций специалистов-интеллектуалов.

Ключевые слова: университетское издательство; издательская деятельность; организационная структура.

