

УДК 655.41:005.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-238-243

ШАТІЛОВА О. В., ВІНІЧЕНКО І. Ю.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ЕФЕКТИВНЕ ВИДАВНИЦТВО: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню особливостей організації та управління видавництвом та виокремленню ключових факторів його ефективності. Розглянуто сутність видавничого менеджменту. Описано специфіку видавничого менеджменту на прикладі видавництва закладу вищої освіти. Здійснено порівняльну характеристику видавництв різного профілю. Досліджено основні моделі організації видавництва у закладі вищої освіти. Як показує практика, перехід до будь-якої з вище зазначених моделей видавничої діяльності у закладах вищої освіти пов'язаний з інтересами конкретного навчального закладу. На сьогодні найпоширенішою моделлю в Україні є модель видання від імені закладу вищої освіти. У той же час, найсучаснішим і тим, що відповідає концепції підприємницького університету, безперечно, є створення видавничо-поліграфічного комплексу. Зокрема, це підтверджують результати експертного опитування, під час якого було досліджено ключові фактори успіху та ефективності видавництва закладу вищої освіти.

Ключові слова: видавництво, ефективність, управління, організація, видавничий менеджмент.

SHATILOVA O., VINICHENKO I.

State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## EFFECTIVE PUBLISHING: MANAGEMENT AND ORGANIZATION FEATURES

The effectiveness of each individual business organization is the key to the effectiveness of the national economy. According to this, the purpose of this article is to investigate a publishing house managing and organization features and key factors for its effectiveness are highlighted. The essence of publishing management is considered. General business processes of the publishing house are summarized such as: production of information products is carried out on the available information proposals basis; use of existing publishing information systems and technologies in the information products production; meeting a wide range of information needs of potential consumers, positioning in a particular publishing niche, obtaining a financial result. The specifics of the publishing management on the example of the publishing house in higher education institution is described. A comparative description of the publishing houses has been made. The main models of publishing organization at higher education institution are investigated: Publishing House on behalf of higher education institution, Publishing House as an independent enterprise, publishing and printing complex at higher education institution. As practice shows, the transition to any of the above-mentioned models of institution of higher education publishing is linked to the interests of a particular higher education institution. The most common model, by far, in Ukraine is the model of publishing on behalf of institution of higher education. At the same time, the most modern and the one that corresponds to the concept of a business university is undoubtedly the creation of a publishing and printing complex. In particular, this is confirmed by the results of an expert survey during which key factors of the success and efficiency of the publishing house of institution of higher education were explored.

Key words: publishing, efficiency, management, organization, publishing management.

Ефективність кожної бізнес-організації, і видавництв зокрема, залежить від створення та підтримки суттєвих переваг перед конкурентами, основні з яких спрямовані на виробництво продукції високої якості, здатної якнайкраще задовольняти потреби споживачів, а також постійного відслідковування та врахування у своїй діяльності наявних ринкових трендів. При цьому, слід зазначити, що згідно з теорією систем, ефективність діяльності кожної окремо взятої бізнес-організації є запорукою ефективності функціонування національної економіки. Відповідно до цього, питання дослідження особливостей організації та управління ефективною бізнес-організацією, в цілому, і видавництвом, зокрема, є без сумніву актуальним.

Видавничий бізнес в Україні повільно, але вірно переймає зарубіжний досвід, тобто повторює одні й ті ж кроки в пізнанні особливостей книжкової справи в умовах ринкової економіки. Вектор розвитку українського видавничого бізнесу спрямований головним чином на наслідування зарубіжних партнерів з метою забезпечення власної конкурентоспроможності та процвітання, але й має свої особливості. Говорячи про управління у видавничому бізнесі нерідко використовується поняття «видавничий менеджмент». Видавничий менеджмент є різновидом соціального управління. Разом з тим дане поняття багатозначне і відображає різні сторони, грані, аспекти як виробничої, так і групової діяльності [1–8]. Перше значення – організаційно-структурне [1, 2]. Ключовими проблемами тут є організаційна форма і структура видавництва, його правовий статус, вибір (створення) найбільш раціональної оргструктури і напруження (наявний досвід, навички), існуючі у вітчизняній і зарубіжній практиці. Друге значення – функціональне [3–5]. Видавничий менеджмент виконує як загальні функції (незалежні від організаційно-правової форми видавництва і його структури, які обумовлені зовнішнім оточенням і «внутрішньою» необхідністю – передбачення (прогнозування), планування, організація, координація, стимулювання співробітників, маркетинг, облік і контроль і т. д.), так і конкретні. До останніх слід віднести види робіт з огляду на посади (обов'язки і права), підрозділу (його функції) і видавництву в цілому (напрямки діяльності, що знаходять вираз в таких документах, як положення або статут). Третє значення: видавничий менеджмент – це діяльність керівників, які виступають як «провідна сила», «локомотив» в процесі управління, від професіоналізму яких багато в чому залежить якість організації управління, його результативність і ефективність [6]. Четверте значення – видавничий менеджмент є самостійним видом професійної діяльності, спрямованої на досягнення конкретних цілей за

допомогою раціонального використання видавничих і трудових ресурсів, застосування наукових підходів і концепції маркетингу, а також врахування людського фактору [7, 8]. Подібне розуміння видавничого менеджменту пов'язане з вирішенням таких проблем, як підбір і розстановка персоналу, підвищення його кваліфікації; складання кваліфікаційних характеристик; організація праці керівників, фахівців, технічних і допоміжних працівників; побудова і використання інформаційних систем і технологій; стимулювання (мотивація) праці, включаючи його оцінювання. Маркетинг у видавничому бізнесі слід розглядати як дослідження макроекономічного стану товарного ринку, бізнес-діяльність, пов'язану з просуванням продукції від виробника до клієнта. Знання характерних особливостей поліграфії (мається на увазі вся друкована продукція), а також її обертання на товарному ринку дозволяє ефективно проводити аналіз ринку і докладно, кваліфіковано приймати виважені управлінські рішення, пов'язані з виробництвом і реалізацією друкованої продукції [7, с. 90]. Н.Д. Еріашвілі до цього додає: найголовніше і єдине, що відрізняє книговидавництво від інших видів бізнесу, – наявність унікальної фігури автора [3, с. 97].

Проблематика видавничого менеджменту знайшла широке висвітлення у працях українських і закордонних вчених, разом з тим, особливості організації та управління ефективним видавництвом потребує подальшого вивчення та вдосконалення. Відповідно до цього, **метою** статі є дослідження особливостей управління та організації ефективним видавництвом, на прикладі видавництва закладу вищої освіти, та виокремлення ключових факторів його успішності.

На нашу думку, побудова ефективного видавництва має в собі інтегрувати методологію видавничого менеджменту і зразки кращих практик видавничого бізнесу (зокрема закордонних). Сукупність теорій (теорії інформації, функцій, оргструктур, управлінських рішень тощо) і методів видавничої справи, становлять собою методологію видавничого менеджменту. Разом з тим, важливою складовою побудови ефективного видавництва є використання кращих практик і зразків конкретного досвіду, що забезпечують високі результати в діяльності керівника та очолюваного ним видавництва.

У цілому, специфіку видавничого менеджменту, згідно з загальною системною моделлю організації і процесного підходу до управління, можна описати, як «вхід – видавництво – вихід» («ВВВ»):

1. Виробництво інформаційних продуктів здійснюється на основі наявних інформаційних пропозицій.
2. Використання при виробництві (випуску) інформаційних продуктів наявних видавничих інформаційних систем і технологій.
3. Задоволення широкого спектру інформаційних потреб потенційних споживачів, позиціонування у певній видавничій ніші, отримання фінансового результату.

Виділення «ВВВ» і використовувана термінологія є досить умовною, але продуктивною, оскільки описує основні бізнес-процеси видавництва. Розглянемо їх більш детально на прикладі видавництва ЗВО.

**«Вхід».** Тут доречно поставити кілька запитань. У якому вигляді найближчим часом і в якій кількості у віддаленому майбутньому видавництво зможе випускати свої інформаційні продукти? Наскільки це буде відповідати потребам користувачів? Яке «технічне підкріплення» необхідне для цих нових продуктів? Для видавництв ЗВО велике значення мають зміни, які відбуваються і будуть відбуватися в технологіях навчання, оскільки вони вимагають відповідних змін у навчальній, навчально-методичній, довідковій та іншій літературі (як за формою, так і за змістом).

**«Видавництво».** Основними питаннями, на які слід відповісти під час здійснення виробничого процесу, є наступні. Які інформаційні системи і технології в даний час представляють собою передове досягнення науки і техніки? Якими перевагами вони володіють в порівнянні з попередніми? Що необхідно практично зробити у видавництві для освоєння цих інформаційних систем і технологій? Які з цих нових систем і технологій можуть бути впроваджені видавництвами найближчим часом? Що являють собою перспективні видавничі системи і технології? Дане коло питань показує, зокрема, важливість техніко-технологічного розвитку видавництв ЗВО.

**«Вихід».** Говорячи про результати діяльності видавництва ЗВО слід дати відповіді на такі запитання. Які існують інформаційні потреби і наскільки повно вони задовольняються в даний час? Які інформаційні потреби, з точки зору змісту і форми, існують у наших споживачів, і як вони задовольняються? Які нові потреби можуть з'явитися в найближчі роки, і що слід зробити в зв'язку з цим? Оскільки видавництва ЗВО працюють в тісному контакті з кафедрами, то відповіді на ці питання також мають бути «контактними» і взаємоузгодженими.

У менеджменті в цілому, і видавничому зокрема, доводиться рахуватися з так званими основними параметрами, або характеристиками керованої системи. Якщо взяти основні параметри видавництв неналежних до ЗВО (державних і недержавних) і видавництв ЗВО і порівняти їх, то ми отримаємо певне уявлення про специфіку менеджменту у видавництві ЗВО. У таблиці 1 представлено шість основних параметрів, за якими проведено зіставлення видавництв ЗВО і тих, що до них не належать. Саме ці параметри визначають специфіку менеджменту останніх.

Як показує вітчизняна практика, видавництва ЗВО представляють собою невеликі колективи або групи. Їх структура досить проста, в кожній посаді можливе поєднання різних професій. Цикл видавничого процесу (в цілому) відносно невеликий. Серед споживачів навчальної літератури видавництв ЗВО переважають здобувачі вищої освіти, аспіранти та викладачі. Їхні потреби і визначають, власне, тематику книг і в кінцевому рахунку свободу її вибору в порівнянні з видавництвами неналежними до ЗВО.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика видавництв

| Параметри                                | Вид видавництва                 |                           |
|------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
|                                          | Видавництво ЗВО                 | Інші видавництва          |
| Чисельність персоналу, ос.               | Від 5 до 10                     | Від 30-50 до 300 і більше |
| Структура                                | Пласка                          | Ієрархічна                |
| Виконання функцій                        | Поєднання функцій і ролей       | Поділ і спеціалізація     |
| Цикл видавничого процесу                 | Відносно короткий               | Відносно подовжений       |
| Переважаючий тип клієнтів                | Здобувачі, аспіранти, викладачі | Різноманітний             |
| Ступінь свободи у виборі тематики видань | Низька                          | Висока                    |

Джерело: складено автором на основі [5, с. 21, 10].

Зрозуміло, кожне видавництво ЗВО має якісь свої особливості, які визначаються конкретними умовами створення і функціонування. Ця «специфіка в специфіці» також накладає відбиток на стиль і методи менеджменту саме в даному видавництві. Не рахуватися з ними – значить приводити в дію так звані чинники неефективності, які негативно впливають на кінцеві результати його діяльності.

Особлива роль в ефективному управлінні будь-яким видавництвом і видавництвом ЗВО, зокрема, на нашу думку, відводиться моделям його організації. Отже, розглянемо основні моделі організації видавництва.

**Модель 1 «Видавництво від імені ЗВО».**

**Організаційно-правовий статус:** видавництво є структурним підрозділом ЗВО і за його дорученням здійснює повноваження юридичної особи. Має рахунки в банку, печатку, штампи і бланки зі своїм найменуванням, товарний знак (видавничу марку, логотип). Від імені ЗВО в межах довіреності вступає в договірні відносини з юридичними та фізичними особами. Несе відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань. Від імені ЗВО може займатися підприємницькою діяльністю за певних умов розподілу доходу. Наділяється правом оперативного управління майном видавництва, яке як частина майна навчального закладу відбивається на окремому балансі і входить в загальний баланс ЗВО.

**Організаційна структура:** директор видавництва визначає склад, підпорядкованість і взаємозв'язок підрозділів і ланок останнього. Ректор ЗВО затверджує представлену структуру і штатний розпис видавництва.

**Фінансування** діяльності здійснюється з різних джерел відповідно до організаційно-правового статусу.

**Планування:** самостійно планує видавничу і господарську діяльність відповідно до затвердженої ЗВО кошторисом витрат і укладених договорів. Формує і представляє на розгляд редакційно-видавничої ради ЗВО тематичний план випуску літератури з наступним затвердженням ректора ЗВО.

**Оплата праці:** директор видавництва дає пропозиції щодо структури та чисельності працівників в межах, виділених на оплату праці ЗВО. Оплата праці проводиться за певними системам. Видавництво може наймати працівників і оформляти з ними взаємини на основі трудових договорів (контрактів), підряду.

Прикладом реалізації даної моделі може слугувати видавництво Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана [10].

**Модель 2 «Видавництво як самостійне підприємство»**

**Організаційно-правовий статус:** видавництво є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, печатку, бланки, штамп, товарний знак. Відповідає за взяті на себе зобов'язання перед фізичними та юридичними особами.

**Майно** видавництва – це державна власність, яка закріплюється на правах господарського відання.

**Організаційна структура:** видавництво самостійно визначає свою структуру і необхідні штати.

**Фінансування** діяльності здійснюється з різних джерел, відповідно до організаційно-правового статусу.

**Планування:** самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи свого розвитку. Основу планів становлять договори, замовлення, заявки споживачів, замовників та інше.

**Оплата праці:** видавництво самостійно визначає системи, форми і розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників.

Прикладом реалізації такої моделі організації видавництва є Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», з яким з 1996 року співпрацює Національний університет «Києво-Могилянська академія» [11].

**Модель 3 «Видавничо-поліграфічний комплекс при ЗВО»**

**Організаційно-правовий статус:** комплекс створюється на матеріально-технічній базі ЗВО та видавництва як державного унітарного підприємства. На основі договору про спільну діяльність об'єднуються можливості рівноправних партнерів. Облік спільної діяльності здійснюється ЗВО на відокремленому балансі. Для організації обліку цієї діяльності ЗВО відкриває розрахунковий рахунок.

**Організаційна структура:** координацію роботи видавничо-поліграфічного комплексу (ВПК) і контроль за його виробничою і фінансово-економічною діяльністю здійснює Правління, що включає представників різних стейкхолдерів. Правління призначає генерального директора. За погодженням з ЗВО Правління затверджує положення про ВПК.

**Фінансування** ВПК здійснюється з різних джерел. Правління стверджує розцінки як на замовні видання ЗВО, так і сторонніх організацій. ВПК оплачує надані ЗВО комунальні та інші послуги за узгодженими розцінками і нормативам. Валовий прибуток, отриманий в результаті спільної діяльності, розподіляється на основі письмової угоди сторін.

**Планування:** здійснюється в процесі взаємодії генерального директора (директора) і Правління, в тому числі за перспективами розвитку комплексу.

**Оплата праці:** Правління затверджує штатний розпис, який надається генеральним директором, а також визначає системи, форми і розміри оплати праці працівників.

Прикладом реалізації такої моделі організації видавництва при ЗВО є видавництво Гарвардського університету – наукове книжкове видавництво Гарвардського університету (США) [12].

Як свідчить практика, перехід до якоїсь із вище названих моделей видавництва тісно пов'язаний з інтересами конкретного ЗВО, виразником яких виступає ректор. Саме від ректора багато в чому залежить перехід до тієї чи іншої моделі видавництва ЗВО. Найбільш поширеною моделлю, на сьогоднішній день, в Україні є модель видавництва від імені ЗВО. Разом з тим, найбільш сучасною і такою, яка відповідає концепції підприємницького університету, є без сумніву створення видавничо-поліграфічного комплексу при ЗВО. Зокрема, це підтверджується результатами проведеного експертного опитування в ході якого досліджувалися ключові фактори успіху видавництва ЗВО (табл. 2).

Таблиця 2

## Фактори успіху видавництва ЗВО\*

| Продукція (видання) | Різновиди видань                             | Обсяг початкової інформації | Можливість вільного продажу своєї продукції | Мережа постійних споживачів | Досвід видавничої роботи у співробітників | Фінансові можливості споживачів | Наявність сформованого авторського | Можливість отримання нової інформації | Видавнича база | Дизайнери |
|---------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|----------------|-----------|
| Книжкова            | Документальне видання                        |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Монографія                                   |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Препринт                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Альманах                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Документально-художнє видання                |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
| Наукові             | Тези доповідей/повідомлень                   |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Матеріали конференцій (з'їздів, симпозіумів) |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Збірник наукових праць                       |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Автореферат дисертації                       |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Статутне видання                             |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
| Нормативно-технічне | Інструкції                                   |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Прейскуранти                                 |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Стандарти                                    |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Технічні умови                               |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Інструктивно-методичні матеріали             |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Номенклатурний каталог                       |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Промисловий каталог                          |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
| Навчальні           | Пам'ятка                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Практичний посібник                          |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Практична інструкція                         |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Підручник                                    |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Навчально-методичний посібник                |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Навчальний наочний посібник                  |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Робочий зошит                                |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Хрестоматія                                  |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Практикум                                    |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Задачник                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Навчальна програма                           |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Наочний посібник                             |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Енциклопедія                                 |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
| Довідкові           | Словник                                      |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Довідник                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Адресна книга / телефонна книга              |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Календар                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Табель-календар                              |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Каталог                                      |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Бюлетень-таблиця                             |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Статистичний бюлетень                        |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Бібліографічний довідник                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Реферативний журнал                          |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Бюлетень                                     |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Нормативний бюлетень                         |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Довідковий бюлетень                          |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Газета                                       |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Спеціалізований газетний випуск              |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |
|                     | Журнал                                       |                             |                                             |                             |                                           |                                 |                                    |                                       |                |           |

\*заштриховані комірки (на думку експертів) означають, що для освоєння кожного виду видань необхідна наявність даних факторів.  
Джерело: складено автором на основі проведеного експертного опитування керівників видавництв ЗВО.

На основі експертного опитування керівників видавництв було виділено 46 можливих видів видань для видавництва ЗВО і узагальнено ключові фактори успіху видавництва (у табл. 2 вони позначені у вигляді заштрихованих комірок), які у підсумку є запорукою його ефективності. З проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнення: вимога створення універсальної виробничої бази тягне за собою значні фінансові витрати; при виборі тієї чи іншої конфігурації виробничої бази необхідно виходити як з фінансових можливостей ЗВО, так і з точки зору формату навчальної літератури, яку випускає видавництво; з точки зору ефективності видавництва слід приділяти увагу не традиційному забезпеченню потреб ЗВО матеріалами навчального процесу, а створенню комерційного підприємства, яке б функціонувало на основі принципу самоокупності. Наведені у таблиці 2 типи видань нашоухують на думку про необхідність потужної виробничої бази. Практика видавництв ЗВО свідчить про неспроможність організувати в себе виробничу базу з такими можливостями (йде мова про фінансову неспроможність). Тому видавництву ЗВО слід звертатися до приватних друкарень, які можуть забезпечити поліграфію належного типу та якості в необхідній кількості (наприклад, київський видавничо-поліграфічний комплекс «Новий друк» – друкарню, виробничий парк обладнання якої дозволяє друкувати найрізноманітнішу поліграфічну продукцію багатотисячними накладами [13]).

**Висновки.** Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що істотну роль у забезпеченні ефективності видавництва відіграє перехід на модель побудови видавництва у форматі видавничо-поліграфічного комплексу та вільний продаж видань. Для ув'язки таких різнопланових інтересів, як вибір стратегії, формування конфігурації виробничої бази та інших моментів, пов'язаних зі збутом видань, слід використовувати технології бізнес-планування, які дозволять реалізувати концепцію підприємницького ЗВО і перехід його видавництва на режим самоокупності. Разом з тим, це пов'язано зі створенням сучасної виробничої бази видавництва, що вимагає значних інвестицій, які ЗВО не завжди здатний виділити. Головним питанням в процесі організації видавничої діяльності є вибір джерел її фінансування. Такими джерелами можуть бути централізовані бюджетні кошти Міністерства освіти і науки України під програму модернізації ЗВО; кошти замовників на випуск різноманітної друкованої продукції; власні кошти ВНЗ, що інвестуються в початковому періоді; кошти спонсорів під певні видання; кошти від розміщення реклами в книгах виробників продукції та послуг регіону, політичних партій і рухів, регіональних і місцевих органів управління; кредити банків під заставу нерухомості на розвиток видавничої діяльності; кредити банків під гарантії Міністерства освіти і науки України, або регіональних органів влади; кошти, одержувані від перерахованих вище джерел в будь-якому поєднанні.

### Література

1. Тимошок М. Видавничий бізнес: Погляд журналіста, видавця, вченого / Тимошок М. – К. : Наша культура і наука, 2005. – 328 с.
2. Пекар В. Різнобарвний менеджмент / Пекар В. – Харків : Фоліо, 2019. – 191 с.
3. Эриашвили Н.Д. Книгоиздание: менеджмент и маркетинг : учеб. пособие для вузов / Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К. – 4 изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 303 с.
4. Нечитайло А. Менеджмент в издательском деле / Нечитайло А., Гнутова А., Прядыльникова Н. – Самара : СГАУ, 2011. – 280 с.
5. Комаров Е.И. Эффективное издательство: менеджмент и маркетинг / Комаров Е.И., Маковеев Н.П. – М. : Логос, 2000. – 239 с.
6. Бревнова А.Г. Маркетинг и менеджмент в издательском деле / Бревнова А.Г., Лановская С.Е. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-073.pdf> (дата звернення 02.12.2019 р.).
7. Акопов А.И. Общий курс издательского дела : учеб. пособ. / Акопов А.И. – Воронеж, 2004. – 218 с.
8. Хайкин М.М. Менеджмент издательской продукции : учебное пособие / Хайкин М.М. – СПб, 2001. – 80 с.
9. Акопов А.И. Общий курс издательского дела : учеб. пособ. ; под ред. В.В. Тулупова. – Воронеж, 2004. – 218 с.
10. Положення про видавництво Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана». URL : [https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya\\_pro\\_vidavnictvo.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya_pro_vidavnictvo.pdf) (дата звернення: 02.12.2019 р.).
11. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». URL : <http://publish-ukma.kiev.ua/ua/pro-nas/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).
12. Harvard University Press. URL : <https://www.hup.harvard.edu/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).
13. Новий друк : офіційний сайт. URL : <http://ndruk.kiev.ua/uk/main/> (дата звернення: 02.12.2019 р.).

### References

1. Tymoshyk M. Vydavnychiy biznes: Pohliad zhumalistsia, vydavtsia, vchenoho / Tymoshyk M. – K. : Nasha kultura i nauka, 2005. – 328 s.
2. Pekar V. Ryznobarvnyi menedzhment / Pekar V. – Kharkiv : Folio, 2019. – 191 s.
3. Eriashvili N.D. Knigoizdanie: menedzhment i marketing : ucheb. posobie dlya vuzov / Eriashvili N.D., Starostenko V.K. – 4 izd., pererab. i dop. – M. : YUNITI-DANA, 2015. – 303 s.
4. Nechitajlo A. Menedzhment v izdatelskom dele / Nechitajlo A., Gnutova A., Pryadilnikova N. – Samara : SGAU, 2011. – 280 s.
5. Komarov E.I. Effektivnoe izdatelstvo: menedzhment i marketing / Komarov E.I., Makoveev N.P. – M. : Logos, 2000. – 239 s.
6. Brevnova A.G. Marketing i menedzhment v izdatelskom dele / Brevnova A.G., Lanovskaya S.E. URL : <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-073.pdf> (data zvernennya 02.12.2019 r.).
7. Akopov A.I. Obshij kurs izdatelskogo dela : uchebnoe posobie dlya studentov zhumalistov / Akopov A.I. – Voronezh, 2004. – 218 s.
8. Hajkin M.M. Menedzhment izdatelskoj produkcii : uchebnoe posobie / Hajkin M.M. – SPb, 2001. – 80 s.
9. Akopov A.I. Obshij kurs izdatelskogo dela : uchebnoe posobie ; pod red. V.V. Tulupova. – Voronezh, 2004. – 218 s.
10. Polozhennia pro vydavnytstvo Kyivskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu imeni Vadyma Hetmana». URL : [https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya\\_pro\\_vidavnictvo.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/editorial/polozhennya_pro_vidavnictvo.pdf) (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
11. Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». URL : <http://publish-ukma.kiev.ua/ua/pro-nas/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
12. Harvard University Press. URL : <https://www.hup.harvard.edu/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).
13. Novyi druk : ofitsiinyi sait. URL : <http://ndruk.kiev.ua/uk/main/> (data zvernennia: 02.12.2019 r.).

Рецензія/Peer review : 04.12.2019

Надрукована/Printed : 04.01.2020

Рецензент: д. е. н., проф. Сагайдак М. П.