

Домрачева С.Г., Прудников А.К., Моисеенко С.В. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Книга как один из важнейших элементов коммуникационной системы заняла достойное место в становлении и развитии национальных культур, мировой экономики, становлении рыночных отношений, которые сформировали постоянно растущий спрос на печатные издания.

Потребность в книге как источнике знаний структурировала процесс ее производства, а именно привела к значительному увеличению количества мелких и средних типографий, возникновению технологий, позволяющих в широких пределах варьировать тиражами и количеством названий. **Динамика происходящего и обозначила актуальность рассмотрения** данного вопроса. Обеспечив настоящее разнообразие, книга стала товаром повышенного спроса, который приносит значительный доход, но вместе с тем процесс производства книг потребовал больших оборотных средств, должного управленческого обеспечения. Само книгоиздание весьма чувствительно к положению дел в экономике страны, поэтому в значительной мере зависит от протекционизма. Инфляционные процессы, финансовые кризисы и как результат – снижение покупательской способности населения predetermined судьбу национального книгоиздательского дела. **Целью и задачей настоящего исследования является обозначение “болевых точек” процесса управления издательской деятельностью.**

Анализ состояния книжного рынка показал, что его проблемы связаны, прежде всего, с такими областями, как:

- финансовое положение издательства;
- конъюнктура и коммуникация на рынке книги;
- соотношение спроса и предложения;
- распределение товара;
- информационное обеспечение книжной торговли.

Преодоление этих проблем наряду с другими прежде всего сопряжено с формированием системы нормативно-правовой базы, правил игры на рынке, обеспечивающих нормальное функционирование государственного и частного секторов издания и распространения книги, максимально исключающих негативные явления свободной экономики.

К этим явлениям следует отнести «мины замедленного действия», которые заложены в договора, неисполнение обязательств из-за рекламаций. Эти явления продуцируют конфликтные, деструктивные ситуации. Это бесплодные затратные организационные мероприятия, ведущие, как правило, к изматыванию сил в судебных инстанциях. Они, как известно, дорогого стоят в бизнесе. Таким образом, обогащение теории конфликтов и психологии менеджмента должно способствовать выработке механизма разрешения возникающих конфликтных ситуаций.

Издательский менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение конкретных целей посредством рационального использования издательских и трудовых ресурсов.

Процесс издательского дела включает два основных аспекта: редакционный и производственный. Менеджер издательства должен быть достаточно осведомлен о производстве печатной продукции, так как в своей деятельности соприкасается с ее элементами.

В функции менеджера входят сбор и анализ информации (качественные и количественные показатели) по факторам внешней среды, а особенно микросреды, способствующей своевременному и точному прогнозированию, выработке оптимальной стратегии издательства, сохранению стабильности его положения на книжном рынке и завоеванию новых позиций с целью получения большей прибыли. В центре издательского менеджмента находится покупатель [2].

Управление издательством в условиях рыночной экономики строится на следующих принципах:

1. Ориентация на платежеспособный спрос читателей и потребности рынка.
2. Постоянное стремление к уменьшению издержек и повышению рентабельности.
3. Корректировка целей и задач организации в зависимости от состояния книжного рынка.
4. Рациональный подбор издательского персонала и его эффективное использование.

Если классифицировать функции менеджмента относительно издательства [4], то они будут следующими:

Разработка миссии и целей издательства. Целевая функция начинается с установления общей цели, которая послужила причиной создания данного издательства, ее называют миссией издательства. Определяется она руководством, ее долгосрочные и краткосрочные цели могут быть общими (для всей организации), частными (для подразделений) и индивидуальными. Цель должна в первую очередь определять направление бизнеса, концентрировать усилия в конкретной сфере, ранжировать значимость подразделений и служб. Одновременно с этим она должна быть реальной и достижимой, понятной исполнителям, соответствующей имеющимся материальным и людским ресурсам.

Планирование. С определения цели начинается работа по планированию. Разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Есть планирование стратегическое (на долговременный период) и оперативное (на текущий период). Планирование базируется на анализе, учете и прогнозе.

Организация. Формирование структуры организации, установление необходимого порядка.

Управление персоналом (мотивация). Привлечение людей к выполнению работы и руководство ими: побуждение человека к сознательной и плодотворной деятельности, исходя из его потребностей и целей организации; отбор, обучение.

Контроль и регулирование. Контроль осуществляется в двух формах: финансовый (охватывает все стороны деятельности и позволяет оценить работу персонала) и административный (проводится на всех уровнях и позволяет оценить работу).

Контроль всегда проводится в три этапа:

Установка стандартов, т.е. конкретных и поддающихся изменению целей.

Сравнение показателей функционирования с заданными стандартами, определение масштаба отклонения.

Принятие решений об изменении каких-либо неудачно выбранных стандартов, вмешательство в процесс производства с целью его улучшения.

Издательский процесс по своей сути – это координация различных по качеству и количеству производственных задач и отношений между людьми, выполняющими эти задачи. Следовательно, организационные функции издательского менеджмента можно рассматривать в двух аспектах: формирование организационной структуры издательства и установление взаимоотношений между сотрудниками и «по вертикали», и «по горизонтали», с одной стороны, и установление партнерских отношений с производителями и торгующими организациями, с другой.

Форма организации издательства выбирается, как правило, его владельцем или владельцами. А управление персоналом включает в себя комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

- подбор сотрудников,
- подготовка и адаптация персонала,
- анализ и оценка профессиональных качеств,
- обеспечение рациональных условий труда,
- анализ затрат и результатов труда,
- планирование заработной платы, премий и других вознаграждений,
- мероприятия по обеспечению профессионального и административного роста, а также профилактика и ликвидация непродуктивных конфликтов.

От правильного проведения кадровой политики в значительной степени зависит будущее организации, т.е. сохранение стабильности и получение прибыли.

Основная цель деятельности любого издательства – выпуск книги, которая будет пользоваться спросом и принесет прибыль. Не требует доказательства тот факт, что хорошая книга является результатом удачно сложившихся отношений между издателем, редактором и автором. В современном книгоиздании редакционно-издательский процесс условно делится на четыре этапа:

1. Подготовительный – от составления тематического плана, бизнес-плана до представления авторского оригинала в издательство. Редактор должен совместно с издателем и главным редактором заранее определить программу выпуска на год и в соответствии с ней подбирать авторов под предлагаемую тематику, но при этом не выпускать из виду вопросы обеспечения будущей книге рыночного спроса. Между издателем и автором заключается издательский договор.

2. Редакционный – от получения редактором издательства рукописи (авторского оригинала) до сдачи редакционно-издательского оригинал-макета в производственный отдел. Главная функция редактора на этом этапе - участие в процессе оформления рукописи.

3. Производственный – от сдачи оригинал-макета в производство до выхода издания в свет.

4. Заключительный – распространение и пропаганда книжной продукции. В этом этапе принимают участие менеджер по исследованию рынка, менеджер по продажам, а также менеджер по стимулированию сбыта.

Сотрудники издательских отделов и внешних служб должны использовать все свои профессиональные знания и опыт, чтобы редакционно-издательский процесс проходил слаженно, без сбоев. Поэтому они нуждаются в установках, которые поступают от руководства и касаются общих замыслов издательства, его философии. Эта философия должна учитывать – на основе точных прогнозов и знаний в области психологии менеджмента – в первую очередь область теории конфликтов.

Свободное предпринимательство – это вулкан конфликтов. Обострение конкуренции разжигает его еще больше. Жизнь продвигает конкуренцию путем разрешения конфликтов. Как минимум конфликты можно подразделить на две категории:

- конфликты продуктивные, зародившиеся в недрах издательско-производственного процесса, идеи которых направлены на повышение интенсивности процесса;
- конфликты деструктивные – это те, которые рождаются в недрах отношений издательско-производственного процесса в силу субъективных причин и сопряжены с поиском и применением грубых приемов, направленных на производственный обман – мошенничество, от которого ежедневно страдают и бизнесмены, и бизнес в целом. Таким образом, эту категорию конфликта правильно отнести, по его характеру, с экстенсивными подходами в книгоиздательском деле.

Такого рода конфликты зачастую возникают потому, что обе стороны пренебрегают дисциплиной, а порой и знаниями в соответствующей области. Конфликты могут быть случайным взрывом или заранее заложенной «миной».

Антиконфликтные стратегии призваны охватывать все многообразие конфликтных ситуаций, независимо от их происхождения, природы, характера и направленности. В этом смысле интересно изучение факторного поля зарождения, возникновения и течения конфликта издательского менеджмента как самостоятельного вида профессиональной деятельности. Оно может быть, например, связано с разными ситуациями:

- затягивание или отказ клиента платить из-за рекламации;
- клиент не платежеспособен и пытается отсрочить оплату, давая вам новый заказ;
- клиент опротестовывает чек, который сам выдал вам ранее, уловками, связанными с установлением гонорара, кражей идеи по нулевому тарифу, синдромом «Наполеона»;

- перетягивание сотрудников и поставщиков; сомнительные клиенты; преодоление инерции; отказ от сомнительных заказов; нарушение или сбой в физической жизнедеятельности партнеров;
- неспособность сохранения спокойствия в тяжелые времена; не умение правильно строить общение;
- преодоление негативного развития платежной морали.

Таким образом, можно сделать вывод: деструктивные конфликты заложены в психологии и производственных взаимоотношениях, и решение их может находиться в плоскостях правильно выбранных антиконфликтных стратегий.

Источники и литература

1. Гірняк О.М., Лазоновский П.П., Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К: “Магнолія плюс”, Львів : “Новий світ – 2000”, 2003. – 336 с.
2. Комаров Е.И., Маковеев Н.П., Эффективное издательство. Менеджмент и маркетинг в издательской деятельности: Учебно-методическое пособие. – М.: Московский государственный университет печати, 2000.
3. Сацков М.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – Д.: Сталкер, 1998.
4. Эриашвили Н.Д. Книгоиздательство: менеджмент и маркетинг. – М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Управление персоналом. Украинская консалтинговая сеть. Т. Дубовик, 2000.
6. Украинский полиграфический дайджест. – № 9. – 2004.

Ергин С.М.

ПОДХОДЫ К РЕФОРМИРОВАНИЮ АГРАРНОГО СЕКТОРА КРЫМА В КОНТЕКСТЕ ПЕРСПЕКТИВ ВХОЖДЕНИЯ УКРАИНЫ В ЕВРОПЕЙСКИЕ СТРУКТУРЫ

Настоящая статья посвящена раскрытию сущности совместной сельскохозяйственной политики (ССП) Европейского Союза.

Целью статьи является ознакомление читателя с феноменом совместной сельскохозяйственной политики Европейского Союза в контексте перспектив вхождения Украины в европейские структуры.

Задачи сводились к тому, чтобы на базе осмысления исторического пути, который прошло сельскохозяйственное производство Западной Европы, показать возможные подходы по реформированию аграрного сектора Украины. Значительный вклад в разработку этой проблемы внесли **Cramon-Taubadel, S. von и Koster, U. (1997), Cramon-Taubadel, S von и Striewe, L. (1999), Veber, G.O. Wahl и Meinschmidt E. (2000), Демьяненко С.И. (2002), Плотников А.Н. (2002).**

ССП – это одно из самых старых, важнейших и противоречивых направлений политики Евросоюза, распространяющихся на все аспекты аграрного сектора ЕС, который объединяет разнообразные по размерам и географическому положению хозяйства европейских стран, имеющих различную специализацию.

Совместная сельскохозяйственная политика обязана своим существованием генералу Шарлю де Голлю. В 60-х годах она стала действенным инструментом солидаризации Европейского Сообщества и помогла реструктуризации западноевропейского сельского хозяйства, которое в то время находилось в упадке. Мало того, без ССП не было бы самого Сообщества.

Некоторые страны, в частности, Нидерланды и Германия, предлагали вывести сельское хозяйство из круга совместных вопросов нового объединения и продолжать его дотировать на национальном уровне. Французское правительство, напротив, хотело включить сельское хозяйство в число полномочий ЕЭС, т.к. предполагало перенести тяжесть субсидий большого и низкопроизводительного французского аграрного сектора с национального на европейский уровень. Руководство Франции обусловило заключение договора о создании единого рынка промышленных товаров включением в него положений о сельском хозяйстве. В результате в соглашение о создании таможенного союза было включено обязательство стран о совместном ведении сельскохозяйственной политики.

После окончания Второй мировой войны сельское хозяйство большинства западноевропейских государств было болевой точкой их правительств. Полуголодное существование значительной части населения послевоенной Европы поставило вопрос обеспечения продуктами питания этих стран приоритетом их национальной безопасности. Снижение доли первичного сектора экономики, относительное падение доходов фермеров было обусловлено рядом объективных причин.

1. Условиями функционирования агропродуктового рынка:

- моделью чистой конкуренции;
- невозможностью неценовой конкуренции;
- высокой ценовой неэластичностью спроса;
- низкой ценовой эластичностью предложения.

2. Долгосрочными проблемами сельского хозяйства:

- неэластичностью предложения ресурса земли;
- низкой оборачиваемостью аграрного капитала;
- легкостью входа в отрасль;
- трудностями выхода из отрасли;
- низкими доходами фермеров по сравнению с работниками других отраслей;
- низким уровнем качества жизни сельских жителей.

Объективность вышеперечисленных проблем, романтика земли и ореол крестьянства обусловили появление в Европе очень влиятельного фермерского лобби и придало аграрному вопросу политическое значение. К середине 50-х годов сельское хозяйство Западной Европы превратилось в сильно защищенный и