



**ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ  
РОЗДРІБНОГО КНИГОТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЗБУТ**

© Г. П. Грет, к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**Рассматривается взаимосвязь организационного построения книготоргового предприятия и его сбытовой политики. Проанализированы преимущества и недостатки организационных структур субъектов книжного бизнеса. Разработаны мероприятия, направленные на усовершенствование организационных структур управления.**

**The correlation of organization structure of booksaling company and its distribution is considered. The superiorities and faults of organization structures of fellows of books business are analyzed. The actions for improvement of organization structures of management are treated.**

**Постановка проблеми**

Важливою умовою ефективної роботи роздрібно-книготоргового підприємства є вибір його оптимальної організаційної структури для успішного здійснення функцій управління, максимального задоволення попиту покупців у друкованих виданнях з метою досягнення книгарнею основних стратегічних цілей.

Актуальність дослідження сучасного стану управлінської діяльності в книготорговельних підприємствах зумовлені суспільною значущістю системи книгопоширення у формуванні духовності та світогляду населення, протиріччям, що існує між наявними ресурсами розвитку книжкового ринку та його адаптацією в нових умовах. На українському книжковому ринку спостерігається гостра конкуренція за споживача між національним

та закордонним (російським) виробником і продавцем.

В наукових працях вітчизняних учених у галузі менеджменту та книгопоширення В. В. Апопія, В. Ф. Бевзенко, В. С. Марцина, О. С. Іванілова, С. Ф. Покропивного, М. С. Сенченка, І. Степурина, В. І. Теремка, А. В. Шлійко розглядаються види організаційних структур, що застосовуються в торговельних підприємствах, їхні недоліки та переваги.

Досвід зарубіжних учених, що знайшов віддзеркалення в працях Е. Бейверсток, Я. Влодарчика, Г. Схюта, С. Сисоевої, Г. Крок та інших авторів, містить важливий матеріал для аналізу та використання його з урахуванням специфіки функціонування книготорговельних підприємств та книжкового ринку в Україні, менталітету господарюючих суб'єктів, оскільки досвід роботи книготорговельних підпри-



ємств, накопичений в промислово розвинених державах, не можна автоматично перенести на управління економічними процесами в Україні.

### **Мета роботи**

Основною метою статті є систематизація даних про організаційну структуру роздрібних книготорговельних підприємств та впливу організаційної побудови на ефективність збутової діяльності.

### **Результати проведених досліджень**

Ринкова економіка, що формується в Україні, обумовлює зміну форм та методів управління книготорговельним підприємством, вимагає нових підходів до визначення його місця в українському суспільстві. Організаційна структура торговельної сфери, що формується в перехідний період, адекватна ринково-орієнтованій економіці. Уніфікація організаційних форм у цій сфері поступово змінюється різноманітністю структур.

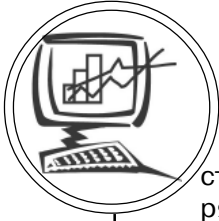
До загальних рис організації в Україні належать наявність ресурсів, поділу праці, залежність від зовнішнього середовища, здійснення діяльності відповідно до поставлених завдань. Водночас визначальною рисою організації (в українському законодавстві організації, що мають статус юридичної особи, називаються підприємствами) є наявність певної структурної побудови і необхідного управління.

Кожне книготорговельне підприємство має внутрішнє та

зовнішнє середовище. Внутрішнє визначається завданнями, технологією та структурою. Поскільки цілями книготорговельного підприємства є отримання прибутку та задоволення потреб населення в неперіодичних виданнях, то завданнями є організація роботи продавців, менеджерів, рекламистів, бухгалтерів, книгознавців та економістів з книжковою продукцією та шкільно-письмовими, канцелярськими товарами щодо їх закупівлі та продажу за допомогою раціонально організованого торговельно-технологічного процесу (вивчення попиту населення на літературу, замовлення книг, транспортування, розвантаження, приймання товарів за кількістю та якістю, націнка, складування, викладення в торговельному залі та обслуговування покупців). Структурою є рівні управління та види робіт (функціональні обов'язки), які виконують служби або підрозділи.

В організаційній структурі підприємства реалізуються його завдання, безпосередньо пов'язані з виконанням поставлених перед підприємством завдань реалізації книжкових товарів як безпосередньо в торговельному залі, так і шляхом участі у ярмарках, презентації продукції видавництва, як з метою її продажу, так і для формування позитивного іміджу підприємства для більш широкого загалу.

Компонентами структури книготорговельного підприємства є формальна та неформальна організація, трудовий колектив, працівник, та корпорація. Формальна організація має свою



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

структуру управління, тобто впорядковану сукупність підрозділів, що дозволяють здійснювати керівництво книготорговельним підприємством та взаємовідносинами в ньому, це каркас для розміщення окремих працівників, керівників усіх рівнів.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають структуру книготорговельного підприємства, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків потребують створення функціональних служб. Сукупність лінійних та функціональних органів створює формальну організаційну структуру управління книготорговельним підприємством.

На практиці не існує чітко визначених форм організації книготорговельних підприємств. Їхня структура формується кожним керівником самостійно, керуючись обсягами своєї діяльності, кон'юнктурою ринку, завданнями, що ставляться при створенні підприємства.

У книготорговельній діяльності використовується лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (комбінована), дивізійна структура управління. Загалом більшість сучасних книготорговельних підприємств застосовують комбіновану організаційну структуру.

Перевагою лінійного управління є зрозумілість, чіткість і простота взаємовідносин ланок і працівників управління, отримання підлеглими несуперечливих між собою завдань і розпоряджень, відсутність потреби у

великому штаті управлінців, повна відповідальність кожного керівника за результати роботи. Така структура характерна для невеликих самостійних книгарень, що застосовують організаційно-правову форму — товариство з обмеженою відповідальністю. Це «Українська книгарня», «Ноти», «Дитяча книга» (Львів), «Українська книга», «Школяр», «Книги» (Івано-Франківськ), «Науково-технічна книга», «Академкнига» (Київ) та ін. Недоліком даної структури управління є те, що вона вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх питань; організаційна нерівність керівників через різні їхні статуси. Збутовою діяльністю при використанні цієї структури управління займається книгознавець і директор книгарні, які і вивчають попит і замовляють книжкову продукцію і укладають угоди і проводять усну рекламу. Асортимент цих книгарень становить 5000–10000 назв в рік.

При функціональній організації структури підприємства діє принцип універсальності, тобто управління базується на ієрархії органів, що забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Роздрібне книготорговельне підприємство виконує широке коло операцій, в ньому створюються підрозділи, що виконують закупівлю товарів, продаж (збут), матеріальне забезпечення, розрахунково-облікові операції. Кожний з підрозділів має чітко визначені завдання і обов'язки. Для цієї структури підприємства характерна ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий



рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. Перевагами її є те, що підвищується ефективність управління за рахунок участі в роботі кваліфікованих фахівців, які добре знають конкретні напрями діяльності і приймають кваліфіковані рішення. Ця структура сприяє розвантаженню лінійних керівників від необхідності детального знання всіх сторін управління книготорговельним підприємством. Недоліком такої структури є порушення розпорядництва і зниження відповідальності за роботу, оскільки виконавці отримують вказівки від кількох функціональних керівників (подвійне підпорядкування). Такі структури управління були притаманні колишнім обласним книготорговельним організаціям — ТОВ «Львівкнига», КП «Берегиня», КП «Харківкнига», в яких ефективно функціонували товарознавчі відділи з різних розділів літератури, відділ організації торгівлі, реклами книги.

При організаційній структурі книготорговельного підприємства, побудованій на принципі надання клієнтам різноманітних послуг, функції управління для здійснення відповідних операцій передаються відповідним керівникам, відповідальним за той чи інший вид послуг і які є спеціалістами у даній сфері.

Зважаючи, на те, що вибір організаційної структури книготорговельного підприємства залежить від його стратегічних цілей і необхідності ефективного вирішення важливих завдань спеціалізації і концентрації,

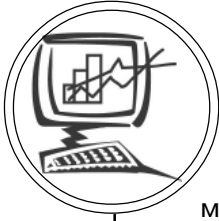
в практиці все частіше застосовують змішаний підхід до побудови організаційної структури книготорговельного підприємства. Вони виникли як результат намагання уникнути недоліків лінійної та функціональної структур управління.

Суттєвим недоліком організаційної структури більшості вітчизняних роздрібних книготорговельних підприємств є надмірна раціональність. У їх складі часто відсутні такі необхідні в умовах ринку підрозділи: управління персоналом, маркетингова служба, відділ технологій.

Найбільшого поширення у книжковій торгівлі набули лінійно-штабна та матрична у великих та мережевих книготорговельних підприємствах.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій (робіт). Вони не володіють правами прийняття управлінських рішень, а лише сприяють їхній розробці. Право прийняття рішень залишається за лінійним менеджером. Лінійні керівники разом із функціональними можуть узгоджувати свої дії та рішення. Узгоджене рішення доводиться до нижчого щабля управління тільки за згодою від імені вищого лінійного керівника, якому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Недоліком такої структури є наявність тенденції до збільшення працівників служб.

Таку структуру використовує книготорговельна мережа «Empik» [1].



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

«Емпік» — польська мережа мультимедійних магазинів, яка займається продажем книг, преси, DVD, листівок, цукерок, шоколаду, ігрових та музичних дисків, косметики.

Назва польською звучить «Elektronika. Muzyka. Prasa i Książki», а українською відповідно «Електроніка. Музика. Преса і Книжки». Мережа була створена ще за соціалістичних часів.

Пізніше, в посткомуністичні часи, вона стала дочірньою компанією інвестиційного фонду холдингу NFI Empik Media&Fashion. Діяльність групи NFI Empik Media & Fashion зосереджена на оптовому та роздрібному продажу товарів з групи так званих товарів Lifestyle в наступних категоріях: мультимедіа, товари для дітей, товари франшизи — мода та косметичні засоби.

Успіх суб'єктів NFI Empik Media & Fashion, які займаються оптовою дистрибуцією, привів до того, що група почала швидко збільшувати обороти та розвивати торгову активність, інвестуючи в компанії, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі.

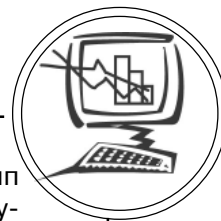
В серпні 2006 компанія вклала гроші (11 млн дол. було інвестовано в розвиток мережі в Україні) в здобутті в компанії Magalla Holding Limited опорних та вирішальних позицій. Було підписано договір з представниками «СКС «Буква». Magalla Holding Limited організувала функціонування 27 книжкових магазинів «Буква». В грудні 2006 року, як «Емпік» став володарем контрольного пакету акцій «СКС «Буква» у розмірі 65 % загальною вартістю 6,25 млн доларів

за одними даними та 6,38 млн доларів — за іншими.

Нині в Україні існує 11 магазинів-представників мережі «Емпік» та 6 магазинів «Буква», які за форматом (площа, обладнання) не можуть представляти марку «Емпіка»: 1 в Києві, ТЦ «Піраміда»), в Дніпропетровську (3), Миколаєві, Одесі, Вінниці (2) та Харкові, Запоріжжі, Полтаві. На початку 2012 р. контрольний пакет акцій «Емпік» викуплено росіянами — фірмою «Логос».

Очолює мережу голова правління, який має заступника. Йому підпорядковуються комерційний директор, директор з маркетингу, директор інформаційних технологій, фінансовий директор. Кожен із директорів очолює певні служби. Комерційний — комерційний відділ, фінансовий — бухгалтерію, плановий відділ, відділ кадрів; директор з маркетингу — відділи реклами, зв'язків з громадськістю, вивчення ринку та попиту населення; директор інформаційних технологій — відділ інформаційних технологій. Директорам підпорядковуються регіональні директори, які мають в підпорядкуванні операційні відділи. Наявність у структурі підприємства комерсантів та маркетологів збільшує кількість книг, що продається в рік до 40000–50000 назв, оскільки мережа співпрацює з 500 видавництвами та посередниками, проводить цікаві рекламні заходи., організувала Клуб любителів книги.

Дивізійна структура управління передбачає поділ



підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких займається певним напрямом діяльності. Кожний напрям діяльності несе власну відповідальність за прибуток, виробництво та реалізацію продукції. Важливим завданням керівництва такого підприємства є гармонізація інтересів усього підприємства з інтересами окремих його сателітів.

На книжковому ринку активно працює Видавничий дім «Самміт-книга». Його очолює Рада директорів, в яку входять: технічний директор видавництва, директор департаменту книжкової торгівлі, директор видавництва, фінансовий директор, директор департаменту маркетингу та реклами, головний бухгалтер. Поточною діяльністю підприємства керує генеральний директор. У підпорядкуванні директора департаменту книжкової торгівлі знаходяться відділи роздрібної торгівлі, оптового продажу, відділ поштових продажів («Книга-поштою»), агентська мережа, які займаються збутом не лише видань, випущених ВД «Самміт-книга», але й виконують дистриб'юторські функції. Сприяють продажу книжкової продукції і відділи, що підпорядковуються департаменту маркетингу та реклами — відділи ринкових досліджень, формування попиту, реклами та інформаційна служба, які здійснюють закупівельну, договірну діяльність, проводять заходи комунікаційної політики, які сприяють стимулюванню продажу книжкових товарів. Ця структура управління означає:

— функціональний принцип управління відділами, розмежування відповідальності між відділами та всередині їх;

— колективне прийняття рішення;

— участь керівників відділами в роботі Ради директорів [2, с. 13].

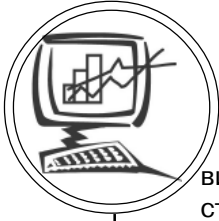
Цей тип побудови — так званий «дивізійний» або «ланковий» доцільно застосовувати у мережевих універсальних книгарнях, які продають книги усіх розділів літератури з різноманітними напрямками читацького попиту.

Застосувавши «дивізійний» тип структури ВД «Самміт-книга» вдалося побудувати систему управління виробничо-збутовою та торговельною діяльністю, що засновується на вивченні попиту покупців і пропозиції книжкової продукції шляхом гнучкого реагування виробництва на вимоги книжкового ринку.

Сукупність заходів стимулювання продажу книжкової продукції в роздрібних торговельних підприємствах має охоплювати всі комунікаційні методи, які доступні для даного суб'єкта господарювання і які можна поділити на дві групи: заходи щодо стимулювання продажу в магазині і ринкові заходи стимулювання продажу [3, С. 246].

### Висновки

Визначення економічної доцільності тієї чи іншої системи організації управління книготорговельним підприємством значною мірою залишається індивідуальним завданням керівників книготорговельних підприємств,



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

---

виходячи із своїх потреб, знань структур управління та можливостей. Щодо мінімуму спеціалістів, без яких неможливе ефективне функціонування книготорговельного підприємства, то в нинішніх умовах окрім продавців, директора, бухгалтера, обов'язковим уявляється книгознавець і маркетолог чи комерсант.

Тому в сучасних умовах важливого значення набуває кваліфікація книгознавця-комерсанта, яка використовується в усіх розглянутих структурах управління. Підготовка таких фахівців потребує корпоративного підходу як з боку держави, так і громадських об'єднань видавців і навчальних закладів.

1. Емпік [Електронний ресурс]. — Спосіб доступу: <http://empik.kiev.ua>.
2. Степурин І. Модель видавничо-книготорговельного підприємства / І. Степурин // Книжковий клуб + . — 2002. — № 9. — С.12.
3. Маркетинг торгівлі: учебное пособие / Под ред. В. Ф. Бевзенко и др. — Донецк : ООО «Юго-Восток ЛТД», 2004. — 148 с.

Рецензент — М. Т. Андрійчук, к. н. із соц. комунікацій,  
ст. викладач, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 23.03.12