

**МЕНЕДЖМЕНТ НА ГУРТОВОМУ  
КНИГОТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

© Л. П. Шендерівська, О. К. Марковська,  
НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**Проанализировано суть и реализация управленческих функций на оптовых книготорговых предприятиях, предоставлены основные пути улучшения управления оптовыми книготорговыми предприятиями в контексте интеграции с бизнес-партнерами.**

**The content and an implementation of management functions in the wholesale book-selling companies is analyzed. Basic ways to improve the management of wholesale bookselling enterprises in the context of integration with business partners is provided.**

**Постановка проблеми**

Загострення конкурентної боротьби у книжковому бізнесі у зв'язку зі зміною ринкового формату — його часткової інтернетизації, підвищенням уваги видавців до налагодження прямих ділових контактів з книгарнями, проникненням видавництва у сферу комерційного посередництва, потребує від гуртових книготорговельних підприємств адаптації до нових умов, пошуку шляхів підвищення конкурентоздатності. Економічна самостійність вимагає значного розширення сфери управління, збільшення обсягу і ускладнення характеру виконуваних менеджерами робіт. При дослідженні кожної функції менеджменту були виявлені певні проблематичні зони, для яких необхідно знайти шляхи вирішення.

**Аналіз попередніх досліджень**

Питання загального менеджменту ґрунтовно опрацьовані

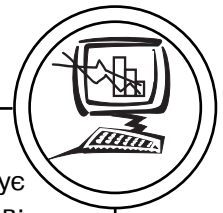
у роботах Г. В. Осовської [3], В. В. Стадник, М. А. Йохна [4], Ф. І. Хміль [5], А. В. Шегди [7]; результати досліджень видавничого, книготорговельного менеджменту представлені у виданнях Г. П. Грет [1], Н. Д. Эриашвили [8]. Але немає досліджень специфіки менеджменту гуртових книготорговельних підприємств.

**Мета роботи**

Дослідити функції менеджменту та запропонувати шляхи вдосконалення ефективності управління гуртовими книготорговельними підприємствами на сучасному рівні в контексті інтеграції з бізнес-партнерами.

**Результати проведених досліджень**

Комплекс менеджменту відіграє нині провідну роль. Загальними функціями менеджменту, за такими авторами як Кучина Н., Стадник В. В. [2, 4], є: плануван-



ня, організація, мотивація, контроль. Але ми поділяємо думку таких авторів як А. Є. Никифоров, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда [5–7], що окремо, як п'яту важливу загальну функцію менеджменту треба виділити координування та регулювання. Проаналізуємо їхню реалізацію на гуртових книготорговельних підприємствах України. Суб'єктами сучасного ринку гуртової торгівлі України є ВАТ «Укркнига», ДП ДК «Саміт-Книга», «Джерела М», «Дніпрокнига», «Харківкнига», «Книжкова біржа», «А.С.К.», «Ельга-Н» та інші [1, С. 6]. Розглянемо функції менеджменту на прикладі ТОВ «Ельга-Н». Підприємство є достатньо представницьким за масштабами своєї діяльності: асортимент формує понад 12000 назв книг, налагоджена співпраця з більш ніж 400 видавництвами, близько 450 підприємствами книжкової торгівлі та бібліотеками.

Функції управління мають свою специфіку на гуртових книготорговельних підприємствах. Вона зумовлюється організацією підприємства, роботою з двома предметами праці: великою кількістю книжкової продукції та різноманітними клієнтами.

*Організація.* Дана функція спрямована на побудову організації і формування у ній управлінської ієрархії [7, С. 141]. Головна проблема на стадії організаційної роботи — це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату. Організаційна структура гуртових підприємств як пра-

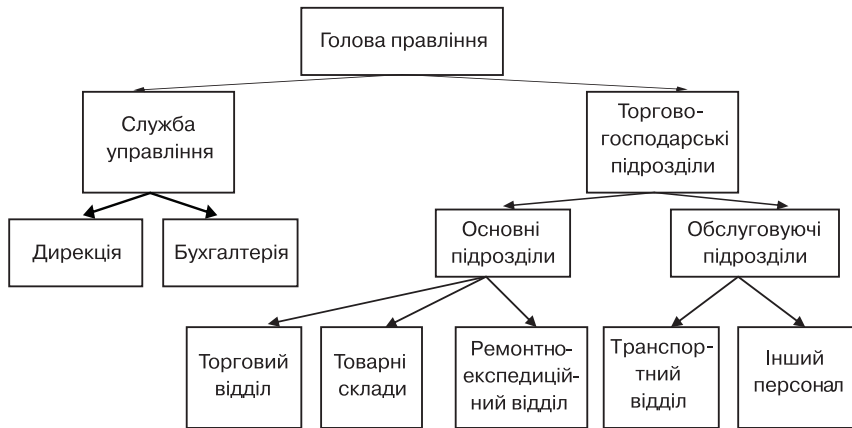
вило небагаточисельна, об'єднує кілька структурних підрозділів: служба управління (дирекція, бухгалтерія) та торгово-господарські підрозділи, які в свою чергу поділяються на основні — виконують операції по оптовій купівлі-продажу товарів і їх обробки на складах, тобто ті операції торгово-господарської діяльності, для здійснення яких призначене дане підприємство (торговий відділ, товарні склади, ремонтно-експедиційний відділ) та обслуговуючі підрозділи (транспортний відділ та інші).

ТОВ «Ельга-Н» за своїм розміром невелике підприємство і тому організаційна структура спрощена: директор, бухгалтерія, торговий відділ, товарні склади та інтернет-магазин.

На прикладі гуртового підприємства ВАТ «Укркнига» наведемо організаційну структуру схематично (рис.).

Виходячи з організаційних структур проаналізованих підприємств, можна навести загальну схему організаційної структури гуртового книготорговельного підприємства, яка включає такі структурні одиниці: директор, бухгалтерія, торговий відділ (відділ збуту), транспортний відділ, ремонтно-експедиційний відділ, товарні склади.

Як правило гуртові книготорговельні підприємства мають функціональну організаційну структуру, яка складається з окремих структурних блоків, кожен з яких має свою чітко визначену конкретну задачу, функції і обов'язки. Проте така структура має свої як переваги, так і недоліки. До основних переваг нале-



Організаційна структура книготоргівельного підприємства «Укркнига»

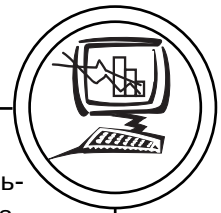
жать: покращення координації в функціональних областях; зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів в цих же областях; стимулює ділову та професійну спеціалізацію. На противагу цьому є й такі недоліки: окремі функціональні підрозділи більш зацікавлені в реалізації своїх цілей і задач, ніж загальних цілей всієї організації; конфлікти між підрозділами в результаті боротьби за ресурси чи сферу впливу [3, С. 11; 5, С. 204].

Найбільшу роль у діяльності гуртових книготоргівельних підприємств відіграє торговий відділ, який здійснює торгово-комерційні операції. В цьому структурному підрозділі можна виділити головного товарознавця, завданням якого є здійснення керівництва діяльністю відділу, організація роботи по формуванню асортименту, прийому та реалізації книжкової продукції та ін.; менеджерів по каналах збуту; менеджерів з закупівлі.

Для підвищення оперативності роботи комерційні посередники приймають замовлення через мережу інтернет, застосовують технологію кодування товарів. Разом з тим, це не усуває проблему неефективного управління запасами. В сучасних умовах гуртовика не накопичують у великій кількості товарні запаси. Як наслідок доволі часто книжкові видання, які зацікавили покупців, відсутні на складі; гуртовика, що працюють на умовах товарного кредиту не завжди мають кошти для швидкого придбання необхідної літератури.

**Планування.** Планування — поліаспектна функція управління. Розрізняють товарне, фінансове, комунікаційне планування тощо [5, С. 222]. Як правило плани на гуртовому книготоргівельному підприємстві формує головний товарознавець. Проблемними зонами даної функції є безсистемність, одноосібність.

Необґрунтованість і декларативність планів менеджмент під-



приємств пояснює швидкоплинністю ринкової ситуації, дефіцитом часу. Усталилася традиція формувати плани інтуїтивно. Планування необхідне, але слід враховувати його нестатичність, вчасно реагувати на зміни. Підставою для його об'єктивності має бути вивчення і прогнозування попиту. Ефект буде синергетичним, який допоможе також видавництвам у формуванні їхнього портфелю. До важливих напрямів покращення функції планування в сучасних ринкових умовах насамперед потрібно віднести: удосконалення інформаційного забезпечення, системи планів, підвищення кваліфікаційного рівня спеціалістів, застосування комп'ютерної техніки, впровадження ефективних елементів контролінгу.

На практиці велика кількість покупців ускладнює процес вивчення попиту, тривалий термін зворотньої реакції зумовлює втрату актуальності інформації. Значно сприяє вирішенню цього завдання автоматизація.

**Мотивація.** Ця функція охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії працівників на підприємстві. Розрізняють матеріальну і нематеріальну (статусну) мотивацію праці. Матеріальна мотивація — це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаною з прагненням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу

роботу, працювати у сфері діяльності підприємства яка вважається престижною, суспільно значущою. Основна мета мотивації — підвищення продуктивності праці, підвищення загальної результативності і прибутковості діяльності гуртового книготорговельного підприємства, як на зовнішньому ринку так і підприємстві загалом [5, С. 275]. Дана функція має бути прерогативою керівництва. Проблема моральної мотивації на гуртових книготорговельних підприємствах — здійснюється з волі керівництва стихійно. Недостатня увага приділяється також матеріальному стимулюванню праці, часто робота є рутинною.

**Контроль.** Обов'язковою функцією менеджменту є контроль. Він забезпечує замкнутість циклу управління, створює об'єктивне підґрунтя для удосконалення діяльності. Як показали дослідження, неефективність контролю на гуртових книготорговельних підприємствах пояснюється відсутністю стандартів, показників, за якими має здійснюватися дана функція управління.

Для покращення цього процесу на гуртових книготорговельних підприємствах можна запропонувати впровадження таких методів контролю:

- аналіз керівником виконання плану працівником;
- ведення статистики кожним працівником по проведеній ним роботі;
- контроль явки на роботу;
- відеонагляд за робочими місцями.



Комп'ютеризація бізнес-процесів сприяє ефективному контролю роботи підприємства в цілому. На ТОВ «Ельга-Н» персонал має доступ до інформації в електронному виді про обіг продукції на будь-який момент часу. Внутрішній характер доступу до інформації не сприяє інтеграції учасників процесу виробник-споживач.

Отже, система внутрішнього контролю є необхідним і досить позитивним явищем, адже саме вона певною мірою забезпечує стабільні результати діяльності, тобто фінансові результати, від яких залежить майже вся фінансово-господарська діяльність гуртового книготорговельного підприємства, та регулює процеси, що на ньому відбуваються.

*Координація і регулювання.* Функції координації та регулювання тісно пов'язані з функціями планування та організації. Нехтування плануванням унеможлиблює раціональну координацію і регулювання [7, С. 166]. Таким чином не приділяється належна увага прогресивним методам прийняття рішень, управління здійснюється на основі досвіду, інтуїції, без оптимізації усіх бізнес-процесів підприємства.

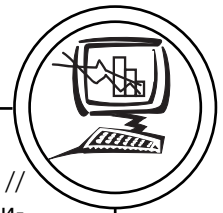
Метою гуртових книготорговельних організацій є заохочення більшої кількості покупців, нарощування обсягів продажу. Функція ефективно виконуватиметься лише за умови координації роботи взаємопов'язаних підрозділів. На прикладі ТОВ «Ельга-Н» встановлено, що кожен підрозділ орієнтований

на максимізацію власних результатів. Це може призводити до внутрішньогосподарських конфліктів.

### **Висновки**

Для гуртових книготорговельних підприємств первинним є комерціалізація продукту, просування вітчизняних видань не належить до числа основних завдань. Зменшення платоспроможного попиту, руйнація мережі книгорозповсюдження, засилля російських видань загострюють конкурентну боротьбу на ринку видавничої продукції. Зміна пріоритетів у маркетингових підходах товаропросування актуалізує питання інструментів формування попиту на книжкову продукцію. Якщо проблеми збуту продукції, географічної експансії видавці вирішують за допомогою посередників, то питання просування продукту, як правило залишаються у віданні перших. В цілому успішність видавничих проектів, є результатом консолідації учасників ринку на етапах від виробника до продавця. Підвищення ефективності управління гуртовими книготорговельними підприємствами в контексті інтеграції з бізнес-партнерами на сучасному етапі потребує:

- детального вивчення потреб покупців;
- розширення комплексу надаваних послуг;
- диверсифікації каналів товаропросування;
- автоматизації обігу бізнес-процесів;
- забезпечення доступу контрагентів до актуальної інформації.



1. Грет Г. Сучасні канали розподілу книжкових товарів [Текст] : Г. Грет // Вісник Книжкової палати. — 2005. — № 3. — С. 5—7.
2. Кучина Н. Методика комплексного аналізу ефективності системи управління підприємницькими структурами видавничо-поліграфічного комплексу [Текст]: Н. Кучина // Вісник Книжкової палати. — 2006. — № 6. — С. 10—13.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту [Текст]: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. — К. : Кондор, 2003. — 556 с.
4. Стадник В. В. Менеджмент [Текст]: посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К. : Академвидав, 2003. — 464 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту [Текст]: підруч. / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2005. — 608 с.
6. Чистов С. М. та ін. Державне регулювання економіки [Текст]: підруч. / С. М. Чистов, А. С. Никифоров, Т. Ф. Куценко. — К. : КНЕУ, 2004.
7. Шегда А. В. Менеджмент [Текст]: підруч. / А. В. Шегда. — К. : Знання, 2004. — 687 с.
8. Эриашвили Н. Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг [Текст]: учеб. пособ. / Н. Д. Эриашвили. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 264 с.

Рецензент — А. В. Кваско,  
к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 29.12.10