

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

В. Г. Дайнеко

# **МЕНЕДЖМЕНТ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ ДЕЛЕ**

Учебно-методическое пособие для вузов

Издательско-полиграфический центр  
Воронежского государственного университета  
2012

## Введение

В учебном пособии раскрыты понятия и темы менеджмента в соответствии с государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по дисциплине «Менеджмент в издательском деле» по программе обучения бакалавров издательского дела. Раскрыты основные концепции, принципы, инструменты менеджмента, методы управления в издательских организациях.

Изучение дисциплины «Менеджмент в издательском деле» имеет своей целью подготовку высококвалифицированных специалистов, обладающих знаниями в области управления организациями. Для реализации этой цели ставятся следующие задачи:

- уяснить закономерности функционирования организации, взаимосвязь элементов системы управления организации;
- изучить основы планирования, организации взаимодействия, мотивации персонала и контроля в издательской фирме;
- усвоить принципы и методы управления персоналом;
- уяснить особенности управления издательствами.

**Планирование** всегда выступает исходной и главной функцией менеджмента, в ходе реализации которой определяются перспективы развития организации, формулируются цели и задачи, желаемый результат с учетом времени, ресурсов и объективных внешних ограничений. Оно включает разработку прогнозов, проектов и планов.

Результатом процесса планирования являются утвержденные плановые документы. Издательский портфель, в котором отражены планы по работе с издательскими продуктами, является важнейшей основой деятельности любого издательства, существенной частью работы главного редактора.

**Функция организации** является закономерным продолжением планирования и реализуется на основе проектирования организационной структуры издательства, формирования подразделений и распределения работ и ресурсов между ними, распределения сотрудников в соответствии с заданиями по рабочим местам, координирования постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями и линейными менеджерами, обеспечения деятельности необходимыми информационными средствами и документами. В ходе реализации этой функции решаются многообразные задачи: по координации различных видов деятельности в издательстве; по установлению эффективных взаимоотношений в коллективе; поручения различных заданий сотрудникам, для чего обязательно осуществляется деление организации на подразделения с учетом разнообразия их целей и делегируются руководителем полномочия.

Таким образом, функция организации заключается в определении путей, средств и методов достижения запланированных целей и задач, в создании условий для устойчивого функционирования издательства и возможности его развития. В итоге реализации этой функции необходимо достичь согласованности действий менеджеров разного уровня, управляющей и управляемой систем, работы подразделений и групп. Нередко этот аспект деятельности называют координацией, и некоторые специалисты считают его отдельной функцией управления.

**Мотивация** как обособленная функция управления состоит в определении потребностей и интересов работников, в стимулировании их действий и выборе рычагов воздействия на них с целью обеспечить эффективную деятельность, необходимую для выполнения планов организации с наибольшей отдачей и продуктивностью.

**Контроль** представляет собой особый вид управленческой деятельности, основанной на анализе состояния объекта управления в различные моменты времени, диагностике основных процессов, на предвидении отклонений от заданной траектории движения организации, обнаружении проблем и разработке мер по их устранению. Таким образом, контроль – это комплексная функция, включающая наблюдение, учет, оценку, анализ, прогнозирование, разработку стандартов и нормативов, выработку критериев

оценки и другие виды деятельности. Особое значение в работе издательской организации имеет эффективная система учета, которая включает оперативный контроль (текущее управление хозяйственной деятельностью и операциями), финансовый (управление финансовыми потоками, расчет доходов, прибыли, рентабельности и т. д.), административный (управление и контроль качества системы менеджмента).

Все общие функции составляют единое целое и характеризуют единый управленческий процесс, образуя заверченный цикл. Каждая из функций является логическим продолжением предшествующей и реализуется только в комплексе. Контроль выступает и завершением управленческого цикла, и одновременно началом нового цикла с корректировкой деятельности и изменениями в организации.

**Специальные функции** связаны с управлением определенными объектами или стадиями издательского и полиграфического процесса. В издательско-полиграфической фирме обычно выделяются следующие специальные функции: управление редакционно-издательским процессом, материально-техническим снабжением, полиграфическим производством, маркетингом, финансами, кадрами. Важно, чтобы эти функции не совпадали по содержанию на одном и том же уровне управления, т. е. нужно следить, чтобы не было дублирования.

Функции управления служат содержанием менеджмента, в соответствии с ними определяются состав и численность аппарата управления, руководителей подразделений, линейных менеджеров. Для повышения эффективности управления важно добиться, чтобы относительно обособленные виды управленческого труда были интегрированы в единое целое. Поэтому требуется осуществлять анализ функций управления, что необходимо для совершенствования системы управления. Для этого проводят исследования на предмет того, как цели управляемого объекта соответствуют комплексу работ по функциям управления, анализируют распределение функций управления по подразделениям, а также прав и обязанностей в аппарате управления.

**3. Менеджер** – это наемный работник, профессиональный управляющий. Его главная задача – обеспечить достижение целей организации посредством интеграции и координирования деятельности подразделений и сотрудников, повышения эффективности их труда. Для этого менеджер должен обладать следующими качествами: знанием и пониманием процесса управления и психологии мотивов, решительностью и деловитостью, инициативностью и предприимчивостью, настойчивостью и последовательностью, коммуникативностью и умением убеждать, устойчивостью к стрессам и перегрузкам. Менеджеру необходимо владеть ораторским искусством, уметь правильно выражать свои мысли, а также уметь слушать других людей, т. к. подлинное общение – процесс двусторонний.

Ли Якокка (Лидо Антонио Якокка), выдающийся американский менеджер, отмечал: «Если бы мне пришлось одним словом охарактеризовать качества, необходимые хорошему менеджеру, я бы сказал, что все они сводятся к понятию “решительность”», для чего менеджер должен уметь «сводить всю информацию воедино, составлять себе расписание работ и действовать». Решительность и умение действовать – неотъемлемые качества эффективного руководителя.

Эффективный американский менеджер А. Слоун так сформулировал комплекс качеств руководителя:

- умение управлять – постоянное взаимодействие опыта, знаний и воображения;
- приверженность к фактам – неустанный поиск истины;
- открытость мышления – стремление к беспристрастному анализу;
- смелость – готовность идти на риск, рассчитав его цену;
- справедливость – уважение прав других людей и организаций;
- принципиальность – стремление отстаивать свою точку зрения;
- лояльность – готовность пожертвовать личным в интересах дела;
- движение вперед – создание условий для лучшего выбора.

Работа менеджера разнообразна и требует обладания комплексом навыков, которые можно объединить в три группы. Во-первых, технические навыки, которые связаны со знаниями и умениями в специализированной области, например в издательском деле и полиграфическом производстве (нужно знать суть редакционно-издательского процесса, технологии печати и т. д.). Во-вторых, коммуникативные навыки, характеризующие умение осуществлять межличностное общение с отдельными работниками и группами. Эти навыки в последнее время приобретают все большее значение для эффективной работы менеджера. В-третьих, стратегические навыки, выражающиеся в способности выделять наиболее важные проблемы управления и решать их с учетом отдаленной перспективы, формировать концепции инновационного развития, разбираться в стратегиях бизнеса и др.

**4. Принципы менеджмента** – это правила управления, основанные на законах функционирования организаций как открытых систем. Впервые общие законы организации сформулировал российский ученый А. А. Богданов (Малиновский), который разделял законы, проявляющиеся в статике (в структурах организации) и в динамике (в процессах управления).

Современные специалисты выделяют следующие основные законы функционирования организации: **закон синергии** (эффект от координации элементов организации превышает сумму эффектов от каждого из них в отдельности); **закон композиции** (для существования фирмы необходимо обеспечить согласование целей, структурировать их по значимости); **закон пропорциональности** (необходимость поддерживать пропорции между частями целого в динамике); **закон наименьших** (суммарная устойчивость