

\*\*\*\*\*

## ВИДАВНИЧА СПРАВА ТА РЕДАГУВАННЯ

\*\*\*\*\*

УДК 655.41:005.332.4(477)"1991/..."

[https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2026.2\(66\).21](https://doi.org/10.32840/cpu2219-8741/2026.2(66).21)

**Я. О. Бондарчук**

кандидат історичних наук  
завідувач відділу зарубіжної україніки  
e-mail: [bondarchukart@gmail.com](mailto:bondarchukart@gmail.com), ORCID: 0009-0006-5057-3837  
Інститут книгознавства, Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського  
Голосіївський просп., 3, м. Київ, Україна, 03039

**Х. А. Астапцева**

доктор філософії (PhD) з галузі журналістики  
докторантка кафедри медійних технологій, інформаційної та книжкової справи  
e-mail: [krisast@ukr.net](mailto:krisast@ukr.net), ORCID: 0000-0003-1578-5747  
Інститут поліграфії та медійних технологій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
вул. Під Голоском, 19, м. Львів, Україна, 79020

### ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИДАВНИЧИМ КОМПЛЕКСОМ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК ПЕРІОДУ НЕЗАЛЕЖНОСТІ

**Мета дослідження** – здійснити комплексний аналіз трансформаційних процесів у системі управління видавничим комплексом Національної академії наук (НАН) України в період незалежності, а також виявити глибинні причини управлінської кризи, що зумовила ліквідацію провідного академічного видавництва «Наукова думка» в умовах переходу до ринкової економіки та стрімкої глобальної цифровізації.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: історико-хронологічний (для простеження еволюції видавничого сектору НАН України з 1922 р. до сучасності), системно-структурний аналіз (для вивчення інституційних взаємозв'язків між Президією, Науково-видавничою радою, видавництвом «Наукова думка» та ВД «Академперіодика»), а також метод критичного аналізу джерельної бази (нормативно-правових актів, постанов Президії НАН України, статутів підприємств).

**Результати.** Досліджено перехід академічного книговидання від командно-адміністративної до ринкової моделі управління. Встановлено, що ключовою причиною втрати конкурентоспроможності видавництва «Наукова думка» стала недалекоглядна відмова його керівництва від створення власної поліграфічної бази у 1980–1990-х рр., на відміну від ВД «Академперіодика», який успішно адаптувався до нових реалій. Проаналізовано негативний вплив хронічного державного недофінансування, відсутності гнучких комерційних стратегій, слабкої диверсифікації продукції та цілковитого ігнорування інструментів цифрового маркетингу. Виявлено, що екстремальні умови пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення критично загострили наявні управлінські дисфункції. Це зумовило ухвалення рішення Президії НАН України від 2 жовтня 2024 р. про ліквідацію видавництва з передачею його фундаментальних проєктів (зокрема мегапроєкту «Наукова книга») до ВД «Академперіодика».

**Практичне значення.** Матеріали та висновки статті можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів у науково-видавничій сфері, розроблення антикризових стратегій для профільних підприємств, а також упровадження сучасних інструментів цифрової дистрибуції наукової літератури. Дослідження формує фактологічне підґрунтя для подальшого вивчення історії українського книговидання та шляхів адаптації консервативних наукових інституцій до висококонкурентного інформаційного середовища.

**Ключові слова:** управління видавничою діяльністю, видавництво «Наукова думка», видавничий комплекс, трансформаційні процеси, система управління, наукове книговидання, Національна академія наук України.

## I. Вступ

Трансформаційні процеси, що охопили всі сфери суспільного життя України з набуттям незалежності, поставили перед академічною спільнотою складне завдання – докорінне реформування організаційних структур при збереженні тяглості наукових традицій. Особливою гостроти ця проблема набула у видавничому секторі НАН України, де перехід до ринкових моделей господарювання збігся зі стрімкою глобальною цифровізацією. Непідготовленість інституційних механізмів до впровадження новітніх технологій та неспроможність оперативно адаптувати систему управління до викликів цифрової епохи стали ключовими чинниками дестабілізації галузі. Занепад і ліквідація флагамена академічного книговидавництва – видавництва «Наукова думка» – яскраво ілюструють кризу управлінської моделі, що не змогла знайти баланс між комерційною життєздатністю та збереженням фундаментальної наукової місії в умовах висококонкурентного світу технологічних змін.

Проблематика становлення та реформування академічного книговидавництва перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. У сучасних розвідках ґрунтовно аналізуються причини занепаду провідних видавничих структур у контексті викликів новітніх технологій та висвітлюються трансформаційні процеси в системі управління науковими виданнями періоду незалежності. Питання інституційних змін у структурі Національної академії наук України та адаптації академічної книги до ринкових умов широко розглядаються у працях фахівців із книгознавства та історії науки. Серед робіт цієї тематики варто відзначити дослідження О. Г. Вакаренко, Ю. В. Діденко, А. І. Радченко, Я. С. Яцківа [1; 20].

Водночас, попри наявність значного масиву джерел, зокрема у фондах НБУВ, питання синтезу історичного досвіду управління видавничим комплексом із сучасними менеджерськими стратегіями в умовах тотальної цифровізації залишається недостатньо висвітленим, що й зумовлює актуальність нашого дослідження.

## II. Постановка завдання та методи дослідження

Мета статті – здійснити комплексний аналіз трансформаційних процесів у системі управління видавничим комплексом Національної академії наук (НАН) України в період незалежності, а також виявити глибинні причини управлінської кризи, що зумовила ліквідацію провідного академічного видавництва «Наукова думка» в умовах переходу до ринкової економіки та стрімкої глобальної цифровізації.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: історико-хронологічний (для простеження еволюції видавничого сектору НАН України з 1922 р. до сучасності), системно-структурний аналіз (для вивчення інституційних взаємозв'язків між Президією, Науково-видавничою радою, видавництвом «Наукова думка» та ВД «Академперіодика»), а також метод критичного аналізу джерельної бази (нормативно-правових актів, постанов Президії НАН України, статутів підприємств).

## III. Результати

Зі здобуттям Україною незалежності всі сфери суспільного життя держави постали перед необхідністю докорінного реформування. Зокрема, виникла потреба забезпечити системний перехід від командно-адміністративної до ринкової моделі господарювання. Назріла гостра необхідність принаймні зберегти, а в ідеалі – посилити позитивні тенденції розвитку тієї чи іншої галузі. Не стала винятком і видавнича сфера Національної академії наук України (НАН України).

Варто зазначити, що науково-видавнича діяльність Академії розпочалася одночасно зі створенням Всеукраїнської академії наук (ВУАН), адже оприлюднення результатів досліджень є одним з основних напрямів діяльності вчених, що спрямований на розвиток науки та суспільний поступ [7]. Так, ще в листопаді 1922 р. було створено Редакційно-видавничу комісію на чолі з видатним ученим-філологом, академіком Агатангелом Кримським. Згодом вона була трансформована у Видавництво Всеукраїнської академії наук, яке у 1964 р. реорганізувалося в профільне видавництво Академії – «Наукову думку». Ця установа на понад століття стала флагаментом наукового книговидавництва, авторитетним брендом, із яким пов'язані ключові досягнення академічної книжкової справи [4, с. 167]. Фактично до початку 1990-х рр. понад 80 % друкованої продукції Академії – монографій, збірників наукових праць, журналів – випускало саме це видавництво [1, с. 43].

Серед найважливіших проблем, що постали на початку незалежності нашої держави у структурі видавничої справи, ключовим стало питання вдосконалення управління та підвищення ефективності діяльності академічного видавничого комплексу.

Стратегічні питання адміністрування видавничою справою вирішувала Президія НАН України: вона затверджувала плани розвитку та фінансування, здійснювала координацію діяльності видавничих структур і насамперед опікувалася розбудовою матеріально-технічної бази видавничого комплексу.

Свого часу потужна поліграфічна база Академії відійшла до структури Держкомвидаву України, яка згодом трансформувалась у приватне поліграфічне підприємство – Київську друкарню наукової книги. Подальші звернення Академії наук до Уряду щодо повернення втрачених поліграфічних потужностей не дали позитивного результату [5, с. 14]. У 1980-ті рр. Академія, маючи

достатнє фінансування та розбудовуючи розгалужену систему власних установ, мала об'єктивну можливість організувати сучасну на той час поліграфічну базу. Однак під час обговорення цього питання на одному із засідань Президії АН УРСР директор видавництва «Наукова думка» Ю. О. Храмов безкомпромісно заявив: «Друкарня нам не потрібна» [5, с. 5–12]. Можна припустити, що така недалекоглядна позиція тодішнього керівництва вкрай негативно позначилася на подальшій діяльності «Наукової думки», адже, отримавши власну поліграфічну базу, видавництво могло б стати значно конкурентоспроможнішим в умовах ринку та обрати зовсім іншу, успішнішу траєкторію свого розвитку.

Проблема вдосконалення матеріально-технічної бази набула ще більшої гостроти у зв'язку з постійним розширенням номенклатури періодичних видань Академії.

Уже в 1995 р. Президія НАН України розглянула питання про організацію Спеціалізованої друкарні наукових журналів при Президії НАН України та ухвалила відповідне рішення [14; 9, с. 567]. Наступним кроком стала ухвала про створення у складі цієї друкарні редакційно-видавничого підрозділу, до якого для об'єднання редакційного, видавничого та поліграфічного процесів увійшли редакції журналів «Вісник НАН України» та «Доповіді НАН України». Лише через чотири роки друкарня підготувала та випустила 14 періодичних видань Академії наук на сучасній, відповідно до критеріїв того часу, поліграфічній і комп'ютерній базі.

Ще через п'ять років (13 жовтня 2000 р.) Президія НАН України вирішила реорганізувати Спеціалізовану друкарню наукових журналів у Видавничий дім (ВД) «Академперіодика» НАН України. Основними завданнями новоствореної установи стали: підготовка, друк і розповсюдження наукових журналів Академії та їхніх електронних версій, надання редакціям академічних періодичних видань високоякісних поліграфічних послуг, а також комплексна консультативна допомога [17; 8, с. 152].

Таким чином, виважені рішення Президії сприяли розбудові матеріальної бази видавничого комплексу та суттєво підвищували загальну ефективність його роботи.

Ключову роль у системі управління видавничою діяльністю Академії наук відігравала Науково-видавнича рада (НВР НАН України) як провідний науково-організаційний та керівний орган при Президії НАН України. Витоки її діяльності сягають ще 1933 р. – у той час вона функціонувала під назвою «Редакційно-видавнича рада» [1, с. 8].

У роки незалежності України стратегічні завдання НВР НАН України залишились незмінними: координація видавничої діяльності Академії наук та сприяння публікаціям монографій, довідників, енциклопедій, збірників наукових праць і журналів, що фундаментально відбивають досягнення та перспективи досліджень українських учених; жорстке усунення паралелізму й дублювання тем; системне підвищення міжнародного рейтингу академічних видань; сприяння широкій популяризації досягнень науки і техніки та поширенню наукових знань у суспільстві [9, с. 567].

Особливу увагу НВР НАН України приділяла забезпеченню повного циклу робіт із виконання державних замовлень (від підготовки рукопису до розповсюдження готового накладу) силами двох академічних видавництв – «Наукової думки» та ВД «Академперіодика». Зокрема, одним із пріоритетних напрямів її діяльності було поліграфічне обслуговування всіх установ НАН України, що не мали власних друкарень. Більшість періодичних видань НАН України друкувалася саме у ВД «Академперіодика» [9, с. 570].

З метою раціонального упорядкування академічного наукового книговидання, здійснюваного за кошти державного замовлення, у 2001 р. за ініціативою НВР НАН України було започатковано найбільш представницький загальноакадемічний видавничий проєкт – «Наукова книга». Його успішна реалізація стала основним напрямом виробничої діяльності видавництва «Наукова думка». Для цього був створений чіткий алгоритм формування та функціонування проєкту, починаючи від суворого конкурсного відбору в наукових установах і закінчуючи апробацією у видавництві, підготовкою видання до друку та безпосереднім випуском тиражу.

Варто також зазначити, що з 2009 р. з мегапроєкту «Наукова книга» було виокремлено два спеціалізовані дочірні проєкти: «Наукова книга. Молоді вчені» та «Українська наукова книга іноземною мовою» [1, с. 75].

Беручи активну участь у проєкті «Наукова книга. Молоді вчені», дослідники віком до 35 років у жорсткому багатоетапному відборі виборювали почесне право на безкоштовну публікацію своїх монографій у провідному науковому видавництві країни. Вони отримували унікальну можливість фахово попрацювати з досвідченим колективом «Наукової думки» та на найвищому науковому рівні підготувати до випуску результати своїх академічних студій. Їхні книги згодом широко розповсюджувалися бібліотеками наукових установ і провідних навчальних закладів держави.

До 2009 р. в межах базового проєкту «Наукова книга» виходили на рівних умовах книги українською, російською та, зрідка, англійською мовами. Натомість проєкт «Українська наукова книга іноземною мовою» передбачав цілеспрямоване видання академічної літератури англійською та іншими світовими мовами за окремою квотою в межах державного замовлення. Головною метою цього кроку було ефективніше представлення еталонних досягнень вітчизняної науки світовій науковій спільноті. Переклади іноземною мовою готували самі вчені-автори, а

ВД «Академперіодика» здійснював фахове виготовлення оригіналу-макета і подальше тиражування. Цей проєкт був цікавим насамперед для тих вітчизняних науковців, котрі виконували дослідження в межах спільних із зарубіжними фахівцями міжнародних програм.

Слід звернути увагу, що на початку існування проєктів «Наукова книга» та «Наукова книга. Молоді вчені» у видавництві «Наукова думка» стандартний наклад книг становив 300 примірників. Однак через постійний брак бюджетних коштів та стабільно високу вартість виготовлення оригіналів-макетів і послуг друку в приватних друкарнях (де знову болюче давалася взнаки відсутність власної поліграфічної бази) досить часто фундаментальні книги виходили символічним накладом лише у 50 примірників.

Надзвичайно актуальною залишалася проблема жорсткої конкуренції з приватними видавництвами, що в той час стрімко розвивалися на вільному ринку. Так, на сесії Загальних зборів НАН України (6 квітня 2001 р.) у своїй Звітній доповіді Президент НАН України, академік Б. Є. Патон, відзначивши загалом високий рівень видавничої діяльності установ Академії (за звітний період друком вийшло понад 600 наукових книг, 22 монографії було успішно опубліковано за кордоном), із тривогою зауважив: «...лева частка праць учених Академії видається зараз сторонніми видавництвами, і ця частка рік у рік зростає» [8, с. 152].

Загалом у перші десять років незалежності основні зусилля НВР НАН України були спрямовані на адаптацію наявних видавничих структур Академії наук до нових, незвичних умов ринкової економіки та їхнє банальне «виживання» в цей складний перехідний період.

Наступний етап розвитку видавничої справи Академії виявився набагато динамічнішим. Під умілим управлінням НВР НАН України, яку з 2002 р. очолює академік Я. С. Яцків, було напрацьовано сучасні нормативні засади видавничої справи, зокрема чітко упорядковано виконання державного замовлення на підготовку та випуск науково-видавничої продукції. Також було започатковано цілу низку амбітних видавничих проєктів: «Наукова книга», «Наукові переклади», «Наука для всіх», «Українська наукова книга іноземною мовою», «Наукова книга. Молоді вчені», Програма підтримки журналів НАН України. Побачили світ фундаментальні енциклопедії: історії України, Шевченківська, Сучасної України (томи якої виходять і досі), міжнародного права, а також монументальне енциклопедичне видання «Історія української літератури» та якісний науково-популярний журнал «Світогляд», який успішно видається і сьогодні [1, с. 14–15].

Академія наук на виконання указів Президента України, постанов та профільних розпоряджень Кабінету Міністрів України здійснювала підготовку та випуск видавничої продукції за державним замовленням за двома магістральними напрямками – «енциклопедичні видання» та «наукові видання» [1, с. 59–84]. Наприклад, у межах престижного напрямку «енциклопедичні видання» станом на 2013 р. паралельно реалізовувалося сім масштабних проєктів: «Енциклопедія історії України», «Енциклопедія сучасної України», «Словники України», «Шевченківська енциклопедія», «Історія української літератури», «Енциклопедія міжнародного права». У 2004 р. за цим напрямком побачила світ авторитетна шеститомна «Юридична енциклопедія», у 2007 р. було остаточно завершено формування концепції національної енциклопедії «Українська універсальна енциклопедія» та титанічну роботу над «Національним атласом України». Десятитомний проєкт «Енциклопедії історії України», що мав на меті глобально узагальнити та систематизувати вітчизняну історію, був навіть збільшений за рахунок додаткових томів – «Україна–українці» (книга 1 та книга 2) і «Додаткового тому» книги 1, яка побачила світ фактично напередодні повномасштабного збройного вторгнення РФ проти України. Усі ці унікальні видання стали результатом кропіткої, багаторічної діяльності колективу видавництва «Наукова думка» спільно з науковими установами НАН України.

Згодом провідну роль у реалізації стратегічних завдань, які визначали Президія та НВР НАН України, став відігравати ВД «Академперіодика». Як уже зазначалося вище, цьому безпосередньо сприяло своєчасне створення власної поліграфічної бази. Окрім щорічної Програми підтримки журналів НАН України та проєкту іншомовної книги, ВД «Академперіодика» реалізовував просвітницький проєкт «Наука для всіх», регулярно випускав довідкові видання Науково-видавничої ради: каталоги книжкових і періодичних видань, серію «Наука України у світовому інформаційному просторі» та видання із загальноакадемічної серії «Біобібліографія вчених України», а також згадані вище проєкти, над якими історично працювала «Наукова думка». Надалі, з 2025 р., у зв'язку з остаточною ліквідацією видавництва «Наукова думка», абсолютно всі його проєкти перейшли під крило ВД «Академперіодика».

Отже, системне вдосконалення управління завжди залишалося пріоритетним завданням у поточній діяльності як Президії, так і НВР НАН України, що загалом помітно сприяло підвищенню ефективності видавничої справи. Разом із тим, на нашу думку, керівництву не вдавалось уповні забезпечити бездоганну координацію діяльності різних видавничих структур. Яскравим прикладом ілюстрації такого явища став факт системного ігнорування видавництвом «Наукова думка» наявних можливостей поліграфічної бази ВД «Академперіодика». Свого часу цю проблему гостро порушував президент НАН України, академік Б. Є. Патон: «Треба більшою мірою використовувати і можливості Спеціалізованої друкарні наукових журналів НАН України, яка в останні роки придбала сучасну поліграфічну і комп'ютерну техніку і здатна видрукувати наукові видання на

високому поліграфічному рівні. Тим більше, що Президією прийнято рішення про реорганізацію друкарні у Видавничий Дім «Академперіодика» [10; 8, с. 152].

Отже, керівництву Академії наук та НВР НАН України довелося докласти неабияких інтелектуальних та організаційних зусиль для збереження, осучаснення та стабільного розвитку видавничої справи в незалежній державі. Водночас хронічно невирішеними залишались глибинні проблеми координації академічних видавництв. Незважаючи на існування власної поліграфічної бази у ВД «Академперіодика», керівництво «Наукової думки», як правило, здійснювало друк своєї продукції в інших, сторонніх друкарнях [9, с. 567].

Слід окремо зауважити, що безпосередню виконавчу роль у системі управління видавничою справою відігравали самі видавництва Академії наук. Саме вони, їхні віддані трудові колективи, щоденно долаючи об'єктивні труднощі кожного історичного етапу, сумлінно виконували рішення Президії та НВР НАН України, забезпечуючи своєчасний вихід у світ наукових здобутків українських учених. Як уже зазначалося, на початку 1990-х рр. видавництво «Наукова думка» було абсолютним монополістом та основним видавництвом НАН України. Згодом усім без винятку науковим установам Академії було офіційно дозволено видавати монографії, збірники та матеріали наукових конференцій поза межами центрального видавництва без будь-яких лімітів чи обмежень. На ринку з'явилися абсолютно нові періодичні видання. Оригінали-макети багатьох профільних журналів відтепер виготовляли безпосередньо в самих наукових установах Академії [9, с. 567]. Упродовж 1991 р. у видавництві «Наукова думка» було організовано інноваційний на той час Центр автоматизації видавничих процесів, який почав обробляти тексти на базі сучасних видавничих комп'ютерних систем. Ці революційні нововведення неабияк сприяли загальній активізації видавничої справи.

Поступово турбулентна ситуація з підготовкою до друку видань та їхнім тиражуванням стабілізувалася. Почала еволюційно змінюватися сама макроструктура видавничої діяльності НАН України. Так, уже у 1998 р. за загальними обсягами книговидавання Академія змогла вийти на докризовий рівень 1993 р. [8, с. 131].

Видавнича продукція стала значно різноманітнішою: суттєво збільшилася кількість престижних енциклопедичних видань, розширився спектр фахових словників, сформувався значний перелік тематичних збірників наукових праць. Майже вдвічі, якщо порівнювати з показниками 1980-х рр., зросла кількість наукових журналів, засновником яких виступає НАН України. Збільшилася також кількість підручників, навчальних посібників та лекційних курсів для вищої школи, які були професійно підготовлені працівниками Академії (часто у тісному співавторстві з фахівцями з вищої освіти). Наприклад, у тому ж 1998 р. видавництво «Наукова думка» випустило 72 книги загальним обсягом понад 1300 обліково-видавничих аркушів і тиражем 200 тисяч примірників, що дещо перевищило показники попереднього року. Також варто зауважити, що фундаментальні праці українських учених охоче видавали й провідні зарубіжні видавництва. Так, у 1998 р. вони опублікували 38 монографій українських дослідників загальним обсягом понад 680 обліково-видавничих аркушів [8, с. 132].

Для прикладу, відповідно до офіційних звітів Академії, у 2000 р. установами НАН України було сумарно видано понад 600 наукових книг, із яких 398 становили монографії, а понад 200 – різноманітні збірники наукових праць.

Поступова організаційна трансформація структури книговидавання Академії дала можливість керівництву видавництва «Наукова думка» зосередитися передусім на виконанні стратегічних державних фундаментальних замовлень – серійних та унікальних видань, зокрема фундаментальних словників. Значна їх частина, особливо в сегменті підручників і навчальних посібників, виходила в тісному співробітництві з провідними науковцями вищих навчальних закладів України [8, с. 174]. Однак така вузька «спеціалізація» на державних дотаціях закономірно призвела до фатального послаблення уваги з боку керівництва видавництва до пошуку комерційних замовлень та альтернативних джерел фінансування, що, до речі, прямо передбачалось статутом підприємства [18].

Аналізуючи поточну роботу видавництва «Наукова думка», свого часу Президент НАН України Б. Є. Патон критично зазначав: «...видавництво існує виключно за рахунок державного замовлення. Виправлення такої ситуації має стати предметом пильної уваги з боку Науково-видавничої ради нашої Академії і, передусім, самого видавництва» [10]. На превеликий жаль, це життєво важливе питання залишалося відкритим та невирішеним аж до самого моменту юридичної ліквідації видавництва «Наукова думка».

Надзвичайно важливим напрямом господарської діяльності видавничих структур Академії також було системне вдосконалення каналів розповсюдження друкованої продукції. Ще за радянських часів функціонувала потужна, розгалужена система книгорозповсюдження, яка постійно вдосконалювалася та адаптувалася в роки незалежності.

Тривалий час академічну книгу офіційно продавали тільки три спеціалізовані книгарні НАН України, територіально розташовані в Києві, та безпосередньо саме видавництво «Наукова думка». Таким чином, для того, щоб суттєво збільшити роль книгарень НАН України у масштабному

поширенні наукової, довідкової та словникової літератури, у 2005 р. Президія ухвалила стратегічне рішення про створення на базі наявних торговельних площ нового книготорговельного об'єднання – корпорації «Академкнига» НАН України. Ця структура активно співпрацювала з книгарнями різних міст України за безпосередньої участі регіональних наукових центрів НАН України та МОН України, залучала до дистрибуції видань профільні наукові установи, а також невпинно вдосконалювала маркетингові засоби донесення наукової книги до кінцевого читача [1, с. 53].

У структурі новоствореної корпорації «Академкнига» НАН України на той час функціонувало два магазини «Академкнига» та спеціалізоване підприємство-книгарня видавництва «Наукова думка», які історично залишилися ще з радянських часів. У рамках діяльності цього об'єднання планувалося створити інноваційну єдину інформаційну систему «Академічна книга». Першим кроком до реалізації цього задуму стала організація багатоканальної телефонної та віртуальної довідкової служби, яка оперативно надавала інформацію щодо наявності книжкових новинок на ринку України. Згодом ДП «Книгарня “Наукова думка” НАН України» та магазини «Академкнига», на безпосереднє виконання урядового розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.08.2020 №1010-р, було у 2021 р. офіційно передано до сфери управління Фонду державного майна України [19].

У 2009 р. з метою запровадження сучасного єдиного інформаційного наукового простору було створено спеціалізоване передплатне агентство «Укрінформнаука». З 2010 р. ТОВ «Укрінформнаука» було офіційно внесено до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції. У своїй щоденній діяльності передплатне агентство плідно працювало у тісній синергії з ВД «Академперіодика» та НВР НАН України [11].

У вирішенні складних логістичних питань удосконалення системи книгорозповсюдження надзвичайно важливу роль відіграє законодавче врегулювання великого масиву питань щодо легальної вільної реалізації частини тиражу книг (зокрема тих фундаментальних праць, що були видані на засадах державного замовлення до 2015 р.). У цій сфері досі спостерігається гострий брак державної законодавчої та нормативної бази, яка б чітко та прозоро регламентувала комерційний продаж наукової літератури. Друкована продукція, що була видана виключно за кошти державного замовлення (а це близько 80 % усієї академічної літератури), тривалий час підлягала тільки цільовому безкоштовному розсиланню. Отже, вона потрапляла лише в державні бюджетні установи – наукові організації, профільні заклади вищої освіти, центральні наукові бібліотеки. Через це пересічний зацікавлений читач, незалежний науковець чи студент був роками позбавлений не тільки фізичної можливості легально придбати потрібну йому інтелектуальну працю, а й тривалий час (до початку епохи впровадження масового цифрового оцифрування наукових здобутків на вебресурсах установ) не міг навіть елементарно дізнатися про сам факт того, що та чи інша книга вже вийшла у світ [9, с. 570]. Цей прикрий факт наочно ілюструє катастрофічну відсутність належного правового врегулювання проблеми ринкового книгорозповсюдження наукової літератури.

Загалом, завдяки поетапному вдосконаленню системи книгорозповсюдження НАН України, вітчизняні науковці поступово отримали значно ширший доступ до безцінних результатів досліджень своїх колег.

Водночас із рутинними щоденними проблемами, що традиційно супроводжували складний видавничий процес, трудовим колективам підприємств видавничої сфери доводилося екстрено вирішувати низку непередбачуваних, глобальних проблем. Одним із таких безпрецедентних викликів стала світова пандемія COVID-19. Керівництву потрібно було блискавично та суттєво переглянути абсолютно всі звичні форми роботи та ухвалити безпрецедентні управлінські рішення для порятунку галузі.

Пандемія безальтернативно змусила наукові установи НАН України перейти на здебільшого дистанційний графік роботи. Зважаючи на специфіку та рівень технологічного оснащення кожної структури, цей вимушений перехід відбувався по-різному. Більш сучасні, гнучкі організації, які були заздалегідь комп'ютеризовані та вже активно використовували сучасні цифрові засоби комунікації, змогли набагато швидше адаптуватися до нових, суворих умов праці. Натомість у більш консервативних інституціях цей болісний процес мав затяжний характер, що очікувано негативно позначилось як на загальній якості роботи, так і на критичному подовженні термінів виконання видавничих планів.

Для наочного прикладу, у консервативному видавництві «Наукова думка» вичитка та редагування наукових робіт історично відбувалося переважно в класичному паперовому варіанті. Це передбачувало ускладнено в жорстких умовах «самоізоляції» оперативну комунікацію з авторами рукописів та іншими залученими співробітниками. Унаслідок цього катастрофічно збільшилися терміни технічного опрацювання рукописів та відбулись відповідні радикальні коригування затвердженого плану видавництва. На превеликий жаль, руйнівний вплив COVID-19 торкнувся не лише технічного боку роботи підприємства – підступна хвороба назавжди забрала життя висококваліфікованих фахівців як серед досвідчених редакторів, так і серед талановитих художників установи. Усі ці трагічні обставини ще більше гальмували і без того складний виробничий процес.

Наступним, ще більш руйнівним і кривавим викликом для України стало повномасштабне збройне вторгнення РФ. Країна та всі її інституції почали виживати в екстремальних умовах жорстокої війни. Розпочались усі жахливі процеси, невідворотно притаманні будь-якій війні, зокрема: регулярні ракетні обстріли цивільної інфраструктури, виснажливі щоденні повітряні тривоги, масова внутрішня та зовнішня міграція, яка, на жаль, не оминула й значну частину керівного та редакторського складу видавництва «Наукова думка». Вимушено поновився дистанційний формат роботи, який для працівників видавництва, на щастя, вже був частково знайомий із часів пандемії. Окрім перманентного стресу від численних ворожих обстрілів (унаслідок одного з яких безпосередньо була пошкоджена історична будівля самого видавництва), працівникам героїчно доводилося працювати в нестерпних умовах тривалих енергетичних блекаутів (без стабільного світла, води та опалення). За таких екстремальних умов раптом знову корисним став старий, традиційний досвід редагування текстів на папері, що за часів пандемії вважався радше слабкою стороною роботи консервативної більшості колективу «Наукової думки».

Однак, незважаючи на самовідданість колективу, усе більше і виразніше давалися взнаки системні негативні тенденції у функціонуванні видавництва. Хронічно низькі зарплати та вкрай важкі фінансові умови підприємства категорично не давали змоги залучати нові висококваліфіковані кадри з ринку. Траплялися непоодинокі, болючі для колективу випадки тривалого затримання з виплати заробітної плати, адміністрацією була запроваджена непопулярна практика примусових безоплатних відпусток тощо – усе це очікувано демотивувало і без того виснажених працівників. Згодом, через критичний дефіцит кваліфікованих кадрів та оптимізацію витрат, відбулась болюча внутрішня реструктуризація, унаслідок якої кількість науково-видавничих відділів було механічно скорочено рівно удвічі (з чотирьох до двох). Усі ці деструктивні фактори в комплексі вкрай негативно впливали насамперед на спроможність виконання затвердженого плану видавництва [3].

Такі об'єктивно невтішні справи в поточній роботі видавництва «Наукова думка» НАН України зрештою й стали головною причиною ухвалення історичного рішення Президії НАН України від 2 жовтня 2024 р. «Про реформування установ науково-видавничого профілю НАН України», у якому, зокрема, сухо зазначалося: «З метою оптимізації діяльності установ, які забезпечують підготовку та випуск видавничої продукції НАН України, а саме: Державного підприємства «Наукововиробниче підприємство Видавництво “Наукова думка” НАН України» та Видавничого дому «Академперіодика» НАН України, й подальшого ефективного розвитку науково-видавничої сфери Академії у 2025–2027 рр. Президія НАН України постановляє: 1. Вважати за доцільне припинити Державне підприємство «Наукововиробниче підприємство Видавництво “Наукова думка” НАН України» шляхом його ліквідації у встановленому порядку...» [12; 13].

Раптова публічна новина про ліквідацію найстарішого, легендарного видавництва України – «Наукової думки» – цілком очікувано спричинила широкий та емоційний резонанс у науковому середовищі країни. В національному інформаційному просторі миттєво з'явилися численні публікації та медійні сюжети, які подекуди емоційно та необ'єктивно висвітлювали це важке, але прагматичне рішення Академії, його справжні причини та можливі наслідки. Сама юридична ліквідація підприємства-видавництва помилково трактувалася багатьма журналістами як остатнє і безповоротне припинення його знакових видавничих проєктів, зокрема тих фундаментальних серій, завдяки яким бренд «Наукова думка» й був історично відомий кожному українському науковцю. На нашу об'єктивну думку, керівництву НАН України варто було б набагато потужніше посилити напрям стратегічної комунікаційної співпраці з медіа задля проактивного запобігання розповсюдженню заздалегідь неповних, поверхових чи маніпулятивних новин, що несправедливо дискредитують імідж НАН України у вітчизняному суспільстві та науковому світі.

Насправді ж, відповідно до офіційного тексту зазначеної Постанови, а саме її пункту 2.1, стратегічні флагманські проєкти «Наукова книга» та «Наукова книга. Молоді вчені», про надзвичайну важливість яких детально йшлося вище у нашому дослідженні, було офіційно і в повному обсязі передано до стабільно функціонуючого ВД «Академперіодика» НАН України. Крім того, було спеціально переглянуто і розширено його чинний штатний розпис задля максимального збереження висококваліфікованого редакторського складу ліквідованої установи. Таким чином, Президія НАН України всіма доступними засобами намагалась зберегти бодай частину безцінного наукового та кадрового потенціалу зліквідованого легендарного видавництва «Наукова думка».

Варто беззаперечно погодитися з експертною думкою професорки Н. В. Зелінської, яка, глибоко аналізуючи справжні причини безславної ліквідації «Наукової думки», абсолютно слушно наголошує, що високий фаховий професіоналізм редакції та багаті столітні традиції бренду виявилися фатально недостатніми аргументами для виживання в суворих умовах хронічного державного недофінансування вітчизняної науки та в епоху стрімкого, безжалюного розвитку новітніх медійних та цифрових технологій [4]. Дослідниця влучно зазначає, що колись потужне видавництво стало класичною жертвою власної переоцінки сили консервативної академічної традиції та через брак управлінської гнучкості не змогло своєчасно та органічно інтегруватися в сучасний динамічний комунікаційний простір [4].

Як справедливо підкреслює Н. В. Зелінська, романтична епоха «немеркантильних» дотацийних науково-видавничих стосунків безповоротно минула, тому для збереження життя та успішного виживання у вкрай агресивному конкурентному середовищі академічним видавництвам сьогодні просто життєво необхідно системно диверсифікувати формати своєї продукції (зокрема, активно розробляти та продавати електронні версії книг на різних платформах), сміливо впроваджувати новітні інструменти цифрового маркетингу, розробляти ефективні PR-стратегії та безпосередньо, без посередників, щоденно комунікувати з цільовою читацькою аудиторією через популярні соціальні мережі.

#### IV. Висновки

Аналіз джерельної бази та літератури дає підстави констатувати, що безперервний процес удосконалення управління видавничою справою в роки незалежності став важливим фактором підвищення ефективності роботи всього комплексу Академії. Це забезпечило вільний доступ до результатів досліджень для широкого кола науковців та громадськості.

За роки незалежності НАН України стала провідним видавцем фахової літератури за якістю та спектром видань. Доведено, що модернізація управлінських підходів сприяла реалізації принципів відкритої науки.

Разом із тим слід визнати, що в окремих аспектах управління роками домінували застарілі методи. В умовах стрімких змін процес реформування не встигав за викликами часу. Невідповідність рівня заробітної плати ринковим умовам спричинила кадровий голод, а консервативність бізнес-моделей призвела до того, що окремі підприємства, зокрема флагман галузі «Наукова думка», втратили конкурентоспроможність та були ліквідовані.

Дослідження обґрунтовує гостру необхідність диверсифікації форм популяризації академічної книги через інструменти цифрового маркетингу та PR-комунікації.

Попри економічні виклики, НАН України зберігає статус провідного суб'єкта видавничого ринку. Є всі підстави вважати, що подальше осучаснення управління, ініційоване рішенням про реформування науково-видавничого профілю, надасть нового імпульсу розвитку академічної книги на благо держави та світової науки.

#### Список використаної літератури

1. Вакаренко О. Г., Радченко А. І. Науково-видавнича діяльність Національної академії наук України: 2002–2011 рр. Київ, 2013.
2. Вебпортал ВД «Академперіодика». URL: <https://akademperiodyka.org.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Бондарчук Я. Видавництво «Наукова думка»: причини ліквідації. *Дні науки – 2025*: електр. зб. матеріалів XV Міжнар. наук. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (16 травня 2025 р.). С. 280–284. URL: <https://drive.google.com/file/d/1K2UQT78NuWN2agplQVKOJToJqrFKFXRd/view> (дата звернення: 25.02.2026).
4. Зелінська Н. В. Жорстокий світ новітніх технологій: чи могла не зникнути «Наукова думка»? *Поліграфія і видавнича справа*. 2025. № 1 (89). С. 165–175. URL: <https://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-89/17.pdf> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Куртянок Л. Ф. Нариси історії Видавничого дому «Академперіодика». Київ, 2012.
6. Лист НАН України № 9к/1901-12 від 10.12.2024.
7. Науково-видавнича Рада при Президії Національної академії наук України. URL: <https://nvd-papu.org.ua> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Національна академія наук України – 100: головні тенденції розвитку і здобутки: документи і матеріали. Кн. 3: 1992–2018 / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Ін-т архівознавства. Київ, 2018. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 25.02.2026).
9. Національна академія наук України. 1918–2008: до 90-річчя від дня заснування / голов. ред. Б. Є. Патон. Київ : вид-во КММ, 2008.
10. Патон Б. Є. Про підсумки діяльності Національної академії наук України в 2000 році та основні напрями її роботи в сучасних умовах. *Вісник НАН України*. 2001. № 6. С. 6–17.
11. Передплатне агентство «Укрінформнаука». URL: <https://u-i-n.com.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
12. Постанова Президії НАН України «Про припинення Державного підприємства «Науково-видавниче підприємство Видавництво «Наукова думка» НАН України» № 400 від 02.10.2024.
13. Постанова Президії НАН України «Про реформування установ науково-видавничого профілю НАН України» № 398 від 02.10.2024.
14. Постанова Президії НАН України «Про створення друкарні наукових журналів при Президії НАН України» № 115 від 21.04.1995.
15. Про видавництво «Наукова думка» НАН України. URL: <https://ndumka.kiev.ua/about> (дата звернення: 20.09.2025).
16. Про Національну академію наук України. URL: <https://old.nas.gov.ua/UA/About/Pages/default.aspx> (дата звернення: 25.02.2026).
17. Статут Видавничого дому «Академперіодика» (Нова редакція). Київ, 2016.

18. Статут видавництва «Наукова думка» 1998 року.
19. Статут Книгарні Державного підприємства «Книгарня “Наукова думка” НАН України». URL: <https://files.nas.gov.ua/Offices/OrgStatut/Documents/0000153/190522155313726-5755>. PDF (дата звернення: 25.02.2026).
20. Яцків Я. С., Вакаренко О. Г., Діденко Ю. В. Науково-видавнича діяльність НАН України в умовах російсько-української війни. *Вісник НАН України*. 2023. № 6. С. 100–105.

#### References

1. Vakarenko, O. H., & Radchenko, A. I. (2013). *Naukovo-vydavnycha diialnist Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy: 2002–2011 rr.* Akadempriodyka [in Ukrainian].
2. Akadempriodyka. (n.d.). *Vebportal VD «Akadempriodyka»*. Retrieved from <https://akadempriodyka.org.ua> [in Ukrainian].
3. Bondarchuk, Ya. (2025). Vydavnytstvo «Naukova dumka»: prychny likvidatsii. *Dni nauky – 2025: elektr. zb. materialiv XV Mizhnar. nauk. konf. studentiv, aspirantiv i molodykh vchenykh (16 travnia 2025 r.)*, 280–284. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1K2UQT78NuWN2agplQVKOJT0JqrFKFXRd/view> [in Ukrainian].
4. Zelinska, N. V. (2025). Zhorstokyi svit novitnikh tekhnolohii: chy mohla ne znyknyty «Naukova dumka»? *Polihrafiia i vydavnycha sprava*, 1 (89), 165–175. Retrieved from <https://pvs.uad.lviv.ua/static/media/1-89/17.pdf> [in Ukrainian].
5. Kurtyanok, L. F. (2012). *Narysy istorii Vydavnychoho domu «Akadempriodyka»*. Akadempriodyka [in Ukrainian].
6. NAS of Ukraine. (2024). *Lyst NAN Ukrainy No. 9k/1901-12 vid 10.12.2024* [in Ukrainian].
7. Scientific-Publishing Council of the NAS of Ukraine. (n.d.). Retrieved from <https://nvd-nanu.org.ua> [in Ukrainian].
8. NAS of Ukraine. (2018). *Natsionalna akademiia nauk Ukrainy – 100: holovni tendentsii rozvytku i zdobutky: dokumenty i materialy. Kn. 3: 1992–2018* [Electronic edition]. Retrieved from [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua) [in Ukrainian].
9. NAS of Ukraine. (2008). *Natsionalna akademiia nauk Ukrainy. 1918–2008: do 90-richchia vid dnia zasnovannia* (B. Ye. Paton, Ed.). Vyd-vo KMM [in Ukrainian].
10. Paton, B. Ye. (2001). Pro pidsumky diialnosti Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy v 2000 rotsi ta osnovni napriamy ii roboty v suchasnykh umovakh. *Visnyk NAN Ukrainy*, (6), 6–17 [in Ukrainian].
11. Ukrinformnauka. (n.d.). *Peredplatne ahentstvo «Ukrinformnauka»*. Retrieved from <https://u-i-n.com.ua> [in Ukrainian].
12. Presidium of the NAS of Ukraine. (2024). *Postanova Prezydii NAN Ukrainy «Pro pryypynennia Derzhavnogo pidpriemstva "Naukovo-vyrobnyche pidpriemstvo Vydavnytstvo "Naukova dumka" NAN Ukrainy"» No. 400 vid 02.10.2024* [in Ukrainian].
13. Presidium of the NAS of Ukraine. (2024). *Postanova Prezydii NAN Ukrainy «Pro reformuvannia ustanov naukovo-vydavnychoho profilii NAN Ukrainy» No. 398 vid 02.10.2024* [in Ukrainian].
14. Presidium of the NAS of Ukraine. (1995). *Postanova Prezydii NAN Ukrainy «Pro stvorennia drukarni naukovykh zhurnaliv pry Prezydii NAN Ukrainy» No. 115 vid 21.04.1995* [in Ukrainian].
15. Naukova dumka. (n.d.). *Pro vydavnytstvo «Naukova dumka» NAN Ukrainy*. Retrieved from <https://ndumka.kiev.ua/about> [in Ukrainian].
16. NAS of Ukraine. (n.d.). *Pro Natsionalnu akademiuu nauk Ukrainy*. Retrieved from <https://old.nas.gov.ua/UA/About/Pages/default.aspx> [in Ukrainian].
17. Akadempriodyka. (2016). *Statut Vydavnychoho domu «Akadempriodyka» (Nova redaktsiia)* [in Ukrainian].
18. Naukova dumka. (1998). *Statut vydavnytstva «Naukova dumka» 1998 roku* [in Ukrainian].
19. Knyharnia «Naukova dumka» NAN Ukrainy. (n.d.). *Statut Knyharni Derzhavnogo pidpriemstva «Knyharnia "Naukova dumka" NAN Ukrainy»*. Retrieved from <https://files.nas.gov.ua/Offices/OrgStatut/Documents/0000153/190522155313726-5755.PDF> [in Ukrainian].
20. Yatskiv, Ya. S., Vakarenko, O. H., & Didenko, Yu. V. (2023). Naukovo-vydavnycha diialnist NAN Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny. *Visnyk NAN Ukrainy*, (6), 100–105 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.03.2026.

Received 27.03.2026.

**Bondarchuk Y., Astartseva Kh. Transformation of the Publishing Complex Management of the National Academy of Sciences during Independence**

*The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the transformational processes within the management system of the publishing complex of the National Academy of Sciences of Ukraine (NASU) during the period of independence, and to identify the fundamental causes of the management crisis that led to the liquidation of the flagship academic publishing house «Naukova Dumka» amidst the transition to a market economy and rapid digitalization.*

*The methodological basis of the study is the comprehensive application of general scientific and specific research methods. It includes the historical and chronological method to trace the evolution of the NASU publishing sector from 1922 to the present, systemic-structural analysis to examine institutional interactions between the Presidium, the Scientific-Publishing Council, and publishing houses, as well as the method of critical document analysis for evaluating regulatory acts and enterprise charters.*

*Research results. The transition of academic book publishing from a command-administrative to a market-oriented management model was investigated. It was established that the key factor in the loss of competitiveness of «Naukova Dumka» was its management's short-sighted refusal to create a modern printing base, in contrast to the Publishing House «Akadempriodyka». The study analyzes the negative impact of chronic state underfunding, lack of commercial strategies, weak product diversification, and neglect of digital marketing. Furthermore, it reveals that the extreme conditions of the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion critically exacerbated existing managerial dysfunctions. This culminated in the NASU Presidium's decision on October 2, 2024, to liquidate the enterprise while strategically transferring its fundamental projects to «Akadempriodyka».*

*The novelty of the study lies in the systematic generalization of the historical experience of managing the NASU publishing complex through the prism of modern crisis management, as well as in the first comprehensive scientific assessment of the objective and subjective factors that led to the unprecedented liquidation of the oldest academic publishing house in Ukraine in 2024.*

*The practical significance lies in the possibility of using the formulated conclusions to optimize management processes within the scientific publishing sector, develop effective anti-crisis strategies for state-owned publishing houses, and implement modern digital marketing tools. The research provides a factual foundation for adapting conservative scientific institutions to a highly competitive information environment.*

**Key words:** publishing management, «Naukova Dumka» publishing house, publishing complex, transformational processes, management system, scientific book publishing, National Academy of Sciences of Ukraine.