

# Анализ стратегий развития книгоиздания в России

**Ординарцев Игорь Игоревич**

Помощник прокурора Замоскворецкой межрайонной прокуратуры (Москва)  
Кандидат юридических наук  
garry\_ord@mail.ru

## РЕФЕРАТ

В статье рассмотрены стратегии развития книгоиздания в России. Выявлено, что в открытой печати описаны два типа стратегий: развития издательских компаний и холдингов, а также стратегии развития отрасли в целом. Анализ указанных стратегий показывает, что стратегические альтернативы развития издательских организаций фактически представляют собой тактические, но не стратегические действия и предусматривают развитие полиграфической базы, увеличение каналов сбыта, увеличение тиражей и т. п. Практически не встречаются стратегии интеграции и консолидации компаний, а к самой идее консолидации издатели относятся скептически. Стратегии развития книгоиздания как отрасли участникам рынка видятся в получении и развитии мер государственной поддержки, таких как льготное налогообложение, прямая финансовая поддержка книгоиздания в регионах, льготная аренда торговых площадей и др. Однако большинство желаемых мер поддержки носят финансовый характер. Но прямая финансовая поддержка коммерческих структур запрещена правилами ВТО, членом которой является Россия. В мире отмечается интенсивный рост доли рынка электронных книг, достигающий в отдельных странах 20%. Несмотря на то что в России доля электронных книг не превышает 1,8% книжного рынка, их считают серьезными конкурентами, привлекающими все больше читателей. Однако ни в одной из выявленных стратегий нет мер по развитию электронных изданий. Развитию издания книг в России будет способствовать единая комплексная федеральная стратегия, основными положениями которой могут стать консолидация отрасли, формирование крупных издательских холдингов, нефинансовая поддержка государством и крупными компаниями чтения книг, развитие законодательной базы в части безопасного распространения электронных книг.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

книгоиздание, стратегия, развитие издательств, меры государственной поддержки, электронные книги, стратегия развития отрасли

Ordinartsev I. I.

## The Analysis of Strategies of Development of Book Publishing in Russia

**Ordinartsev Igor Igorevich**

Assistant of the Prosecutor of Zamoskvoretsky interdistrict procuratorship (Moscow, Russian Federation)  
PhD in Jurisprudence  
garry\_ord@mail.ru

## ABSTRACT

The article discusses the strategy of development of book publishing in Russia. It is revealed that in the press there are two types of strategies: the development of the publishing companies and holdings, as well as the proposed strategy of development of the industry as a whole. Analysis of the identified strategies shows that the strategic alternatives of development of the publishing organizations are actually tactical, not strategic actions, and provide for the development of polygraphic base, increasing distribution channels, increasing circulation, etc. Practically, there are strategies of integration and consolidation of companies, but to the idea of consolidation of publishers are skeptical. Strategy of development of the book publishing industry as market participants see each other in the acquisition and development of state support measures such as tax incentives, direct financial support of book publishing in the regions, a preferential rent retail space etc. However the most desired support measures are financial in nature. But direct financial support from commercial entities is prohibited by WTO rules, the member of which is Russia. In the world, the rapid growth of the share market of electronic

books, in some countries 20%. Despite the fact that in Russia the share of e-books does not exceed 1.8% of the book market, they are considered serious competitors to attract more readers. However, none of the identified strategies do not exist measures for the development of electronic publications. The development of publishing books in Russia will contribute to a single, integrated Federal strategy, the main provisions of which can be industry consolidation, the formation of large publishing holdings, non-financial support from the government and large companies reading books, the development of the legal framework regarding secure distribution of electronic books.

#### KEYWORDS

publishing, strategy, development publishers, government support measures, electronic books, strategy of development of the industry

---

На протяжении многих сотен лет книга определяет развитие человечества, служит источником знаний, формирует мировоззрение человека. Книги являются базисом процесса образования на всех его уровнях (начальное, среднее, высшее, послевузовское). В науке книги аккумулируют и классифицируют единый фонд научных знаний. В системе досуга книги способствуют формированию социальных схем, которые развивают воображение и реализуются в форме художественной литературы. Существует много сфер деятельности человека, где книги являются важным звеном коммуникаций: в деловом мире, в изобразительном искусстве, развитие детей и др. Через книги передается первоначальный опыт общезначимых ценностей и традиций.

Однако в последние годы во всем мире книгоиздание переживает системный кризис: падают тиражи, объемы выпуска, листаж [8]. Все это происходит на фоне интенсивного развития новой медиапродукции: СМИ, интернета, телевидения, аудио- и видеопроодукции. Приходят в упадок все виды медиапродукции, опирающиеся на «твердые» носители, в первую очередь на бумагу. При этом растут затраты на выпуск книг, а порог доступности книги в России превысил 350 руб. [3]. Это требует выработки кардинальных мер выхода из кризиса, стратегического развития книгоиздания и издательских холдингов.

Стратегии, представленные в открытой печати, можно разделить на две группы: стратегии развития издательств и стратегии развития отрасли. На официальных сайтах издательств стратегии или их отдельные составляющие не выявлены. Но действующие стратегии обсуждаются на форумах и конференциях [4]. По нашему мнению, большинство заявленных стратегий таковыми не являются, а представляют собой тактические действия организаций (рис. 1).

Очевидно, что сокращение издержек является одной из главных задач любого издательства, в особенности в условиях стагнации отрасли. В книгоиздании величина издержек серьезно зависит от импорта оборудования и расходных материалов. В себестоимости выпуска книги затраты на бумагу и картон составляют 50–60%, поэтому значимого снижения издержек достичь невозможно. К тому же стоимость отечественных расходных материалов постоянно растет: в первой половине 2015 г. рост цен достигал 70%.

Работа на «быстрых» складах подразумевает увеличение оборота запасов готовой продукции на складах. Так, в компании «Росмэн» средняя оборачиваемость склада составляет 4,5 месяца, а финансовая, с учетом возврата денег, — 8,3 месяца. Очевидно, что оборачиваемость склада будет зависеть от спроса на выпущенные книги, и достичь серьезного снижения складских расходов маловероятно.

Расширение каналов сбыта предусматривает организацию реализации книг в супермаркетах, магазинах детских игрушек и других местах скопления потенциальных покупателей. Так, у компании «Росмэн» доля не книжного канала в общем объеме реализации книг составляла 40%, но в 2015 г. магазины детских товаров и игрушек стали отказываться от книг.

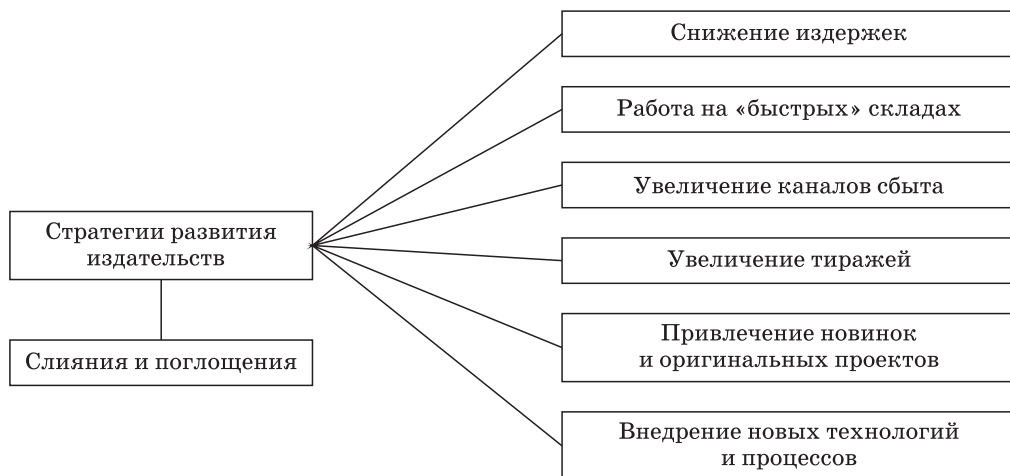


Рис. 1. Стратегии издательств в России

Источник: авторская разработка.

Увеличение тиражей. В чем суть этого направления? Очевидно, что большой тираж позволяет снизить себестоимость одного экземпляра книги. «Мозаика-синтез» выпускает популярные издания тиражами 40–45 тыс. экземпляров, а тираж вузовского учебника — до 3 тыс. экземпляров. Однако большие тиражи влекут увеличение складских расходов и связывание финансовых ресурсов.

Еще одно направление развития — привлечение новинок и оригинальных проектов. Опыт «Мозаика-синтез» показывает, что привлечение максимума настоящих новинок и оригинальных проектов обеспечивает ежегодный рост на уровне до 30%. В 2014 г. у компании прирост оборота составил 24% (но совокупный тираж сократился), что объясняется большим количеством новинок. В эту группу можно отнести и стратегию, основанную на повышении качества книг и, соответственно, увеличении их стоимости. В условиях глубокого кризиса книгоиздания достижение серьезных конкурентных преимуществ увеличением стоимости книг нам представляется маловероятным.

Внедрение новых технологий и процессов отмечается как стратегия развития многих издательств и подразумевает использование цифровых печатных процессов и концептуального принципа «Print-on-Demand» — печать по требованию. Печать по требованию — это совокупность новейших технологических решений и бизнес-процессов, позволяющих рационально производить ровно столько экземпляров печатной продукции, сколько необходимо в соответствии с заказом; в те сроки, которые определены заказом, и там, где это наиболее целесообразно. Такие стратегии также следует считать развитием организационной и технологической базы издательства, но не стратегиями развития организации в целом.

Стратегия слияний и поглощений выявлена только у компании «ЭКСМО», которая в 2012 г. приобрела обанкротившуюся компанию «АСТ», а в 2014 г. — компании «Вентана-Граф» и «Дрофа». Слияние привело к появлению крупнейшего в России издательства, доля которого в национальном книгоиздании достигла 28%. После слияния компания «ЭКСМО» провела структурные преобразования, но сохранила предыдущие бренды за присоединенными компаниями. Интеграция российских издательств дала существенные преимущества участникам слияний (рис. 2).

В группу АСТ входит более ста компаний, владельцем большей их части является кипрский офшор А.А.В.Р. (Advanced Achievement Books Publishers Ltd.), а он, в свою очередь, принадлежит физическим лицам. Обороты компании не раскрываются. С начала июня 2012 г. управление издательским бизнесом «АСТ» осуществляет издательство «Эксмо»; уже летом 2012 г. были сформированы новые редакционно-издательские группы — «Жанры», «NeoClassic», «Времена» и т. д. Усиливаются позиции и возможности редакционных брендов, уже зарекомендовавших себя на рынке: CORPUS, «Редакция Елены Шубиной», «Планета Знаний» и др. В 2014 г. следующим этапом реорганизации стало объединение производственных отделов двух издательств — «Эксмо» и «АСТ». В дальнейшем приобретение компании «Дрофа» позволило «Эксмо» выйти на новый для нее рынок учебной литературы.

Отметим, что, несмотря на положительный мировой и национальный опыт слияний и поглощений в сфере книгоиздания, отечественные предприниматели к консолидации отрасли относятся очень сдержанно.

Что касается стратегии развития отрасли, то ее в настоящее время не существует, хотя во времена плановой экономики стратегическое планирование полиграфического производства имело место. Оно базировалось на нормируемом спросе на печатную продукцию и лимитах выделяемых ресурсов. С развитием рыночных отношений и устранением многих ограничений отраслевого планирования уступило место «саморегулированию» рынка, а перспективные планы развития предприятий — бизнес-стратегиям и бизнес-планам. Как результат — отсутствие какого-либо стратегического планирования книгоиздания. За истекшее время на рынке полиграфических работ возникли тысячи типографий разной производственной направленности, а рынок издательской деятельности перегрет. Тенденция распыления производства печатной продукции между большим числом организаций крайне негативно отразилась на рентабельности издательств.

Стратегия развития книгоиздания в России находит отражение и в научных исследованиях, которые, прежде всего, рассматривают развитие издательских организаций, объединений и холдингов. Так, А. Д. Суржикова рассматривает совершенствование стратегического управления фирмой в книгоиздательской деятельности на основе ресурсного подхода и динамических способностей [9]. И. А. Воротягин рассматривает [2] вопросы стратегического управления развитием полиграфического холдинга, определяет высокую значимость интеграции издательских организаций, определяет стратегические инициативы на разных уровнях управления. Н. Д. Эриашвили исследует стратегическое управление развитием издательского холдинга [10]. Несмотря на то что известные исследования ориентированы на развитие отдельных издательских организаций, в них присутствуют оценки состояния отрасли и некоторые рекомендации по ее развитию.

В России ежегодно проводятся конференции, круглые столы, книжные ярмарки и другие мероприятия, призванные способствовать развитию книгоиздания и распространению книг. На таких мероприятиях постоянно обсуждается комплекс необходимых действий, которые нами отнесены к стратегии развития отрасли: государственная поддержка книгоиздания. Среди приоритетных направлений господдержки работники сферы книгоиздания выделяют [5, 7] семь (рис. 3).

Анализ запрашиваемых мер господдержки показывает, что большинство из них носит финансовый характер (пять из семи). Указывая на высокую социальную значимость книг, а также на ведущую роль книг в развитии молодежи, издатели обосновывают необходимость государственной поддержки тем, что книги в России, из-за высоких цен, становятся роскошью. Рядовой читатель не может позволить себе покупать книги. Такие меры, как льготное налогообложение, льготная аренда торговых площадей, прямая финансовая поддержка книгоиздания в регионах, будут способствовать уменьшению издержек и снижению стоимости книг.



Рис. 2. Выгоды, достигаемые консолидацией издательств (ЭКМО — АСТ — Дрофа — Вентана-Граф)

Источник: авторская разработка.

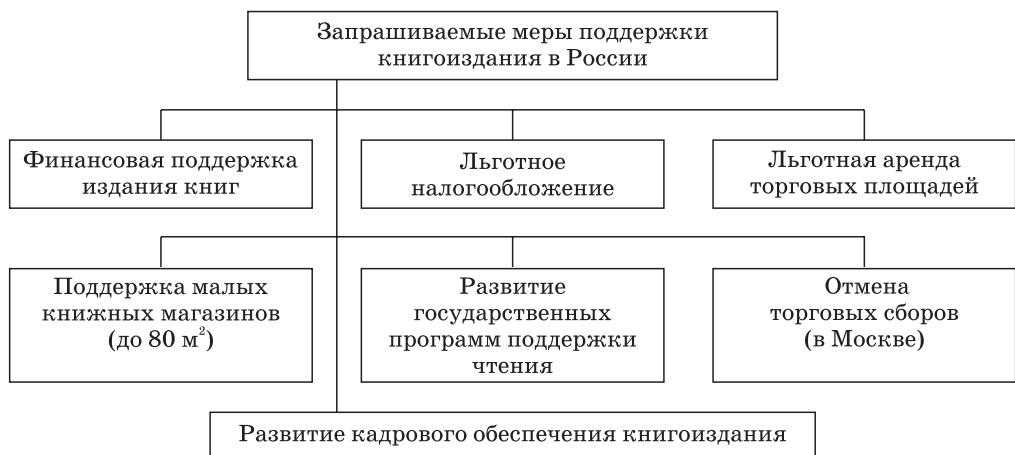


Рис. 3. Меры государственной поддержки, запрашиваемые работниками сферы книгоиздания

Источник: авторская разработка.

Как негативный момент развития отрасли специалистами отмечается введение в Москве торгового сбора с книжных магазинов. Особую тревогу у участников конференций вызывает кадровое обеспечение издательского дела. Так, в 2014 г. МГУП им. И. Федорова выпустил 1,5 тыс. специалистов, из них 300 издателей. Практически все они остались в столице.

Однако финансовая поддержка коммерческих структур запрещена правилами ВТО, членом которой является Россия. Добиваясь финансовых преференций, отечественное книгоиздание исключает выход российских книг на международный рынок. К тому же, как отметил И.А. Воротягин [2], никакие законодательные защитные меры не принесут существенной пользы, если полиграфические предприятия не будут повышать конкурентоспособность продукции и не будут удовлетворять быстро изменяющиеся запросы потребителей.

Самой серьезной стратегической инициативой является предложение усиливать и расширять государственные программы поддержки чтения книг в России. Такие программы привлекают внимание потенциальных читателей, не требуют прямой

и серьезной финансовой поддержки со стороны государства, не будут подвергаться критике со стороны международного сообщества.

Выявленные стратегии развития книгоиздания в России не учитывают современные тенденции развития книжного рынка. Отмечая растущую конкуренцию и увеличение доли рынка электронных книг, стратегические инициативы совершенно не учитывают эту тенденцию. Но многие издательства заявляют о начале выпуска электронных книг, рассчитывая на дополнительные прибыли от их реализации, планируют продвижение продукции на интернет-площадках, увеличивают долю эксклюзива в онлайн (в России эта доля составляет 20–50% [1]). Однако рынок электронных книг еще очень далек от совершенства и требует разработки и внедрения нормативных актов, которые формируют цивилизованные условия выпуска, реализации и пользования электронными изданиями [1, 6].

Доля электронных книг на рынке России в разы меньше аналогичной доли в развитых странах. Помимо слабой институциональной базы, развитию и широкому использованию электронных книг препятствуют следующие факторы: слабое информирование потребителей о новинках; слабое продвижение соответствующих книжных проектов со стороны издательств; неготовность к работе издателей учебной литературы с интернет-магазинами; высокий уровень пиратства в России (80–85%).

Таким образом, стратегия развития книгоиздания в России ограничивается программами развития технической и полиграфической базы издательских предприятий. Стратегии развития книгоиздания на уровне всей отрасли в России нет. Предлагаемые издателями меры государственной поддержки носят преимущественно финансовый характер и не способствуют повышению конкурентоспособности отечественного книгоиздания. Развитию издания книг в России будет способствовать единая комплексная федеральная стратегия, основными положениями которой могут стать консолидация отрасли, формирование крупных издательских холдингов, нефинансовая поддержка со стороны государства и крупных компаний чтения книг, развитие законодательной базы в части безопасного распространения электронных книг.

## Литература

1. *Воропаев А. Н.* Российское книгоиздание в 2015 году: под покровом Года литературы // Университетская книга. 2015. Март. С. 8–27
2. *Воротягин И. А.* Стратегическое управление развитием полиграфического холдинга в конкурентной среде: автореф. дисс. ... канд. эконом. наук. Ижевск, 2012.
3. Книгоиздание в России: в приоритете повышение качества и государственная поддержка // Университетская книга. 2014. Сентябрь. С. 54–59.
4. Книжный рынок-2015: антикризисные стратегии // Университетская книга. 2015. Октябрь. С. 38–46
5. Книжный рынок-2015: сдержанный оптимизм лидеров на фоне кризиса системы // Университетская книга. 2015. Октябрь. С. 38–45.
6. *Костюк К. Н.* Книга в новой медийной среде. М. : Директ- Медиа, 2015.
7. Поддержка книг и чтения — государственная задача // Университетская книга. 2015. Сентябрь. С. 22–26.
8. *Рюдигер Вишенбарт.* Глобальные тенденции в издательском бизнесе // Университетская книга. 2015. Июль-август [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pro-books.ru>
9. *Суржикова А. В.* Динамические способности как фактор управления фирмой в книгоиздательском бизнесе: автореф. дисс. ... канд. эконом. наук. СПб., 2011.
10. *Эриашвили Н. Д.* Стратегия управления книгоиздательским комплексом в России в условиях рыночных отношений: автореф. дисс. ... д-ра эконом. наук. М., 2002.

## References

1. Voropayev A. N. *The Russian book publishing in 2015: under cover of a Year of literature* [Rossiiskoe knigoizdanie v 2015 godu: pod pokrovom Goda literatury] // University book [Universitetskaya kniga]. 2015. March. P. 8–27. (rus)
2. Vorotyagin I. A. *Strategic management of development of printing holding in the competitive environment* [Strategicheskoe upravlenie razvitiem poligraficheskogo kholdinga v konkurentnoi srede]: Dissertation abstract. Izhevsk : 2012. (rus)
3. *Book publishing in Russia: in a priority improvement of quality and the state support* [Knigoizdanie v Rossii: v prioritete povyshenie kachestva i gosudarstvennaya podderzhka] // University book [Universitetskaya kniga]. 2014. September. P. 54–59. (rus)
4. *Book market-2015: crisis response strategies* [Knizhnyi rynek–2015: antikrizisnye strategii] // University book [Universitetskaya kniga]. 2015. October. P. 38–46. (rus)
5. *Book market-2015: muted optimism of leaders against the background of crisis of system* [Knizhnyi rynek–2015: sderzhannyi optimizm liderov na fone krizisa sistemy] // University book [Universitetskaya kniga]. 2015. October. P. 38–45. (rus)
6. Kostyuk K. N. *The book in the new media environment* [Kniga v novoi mediinoi srede]. M. : Direct-Media, 2015. (rus)
7. *Support of books and reading – a national objective* [Podderzhka knig i chteniya — gosudarstvennaya zadacha] // University book [Universitetskaya kniga]. 2015. September. P. 22–26. (rus)
8. Rudiger Wischenbart. *Global tendencies in publishing business* [Global'nye tendentsii v izdatel'skom biznese] // University book [Universitetskaya kniga]. 2015. July-August [An electronic resource]. URL: <http://www.pro-books/ru> (rus)
9. Surzhikova A. V. *Dynamic abilities as a factor of management of firm in publishing business* [Dinamicheskie sposobnosti kak faktor upravleniya firmoi v knigoizdatel'skom biznese]: dissertation abstract. SPb. : 2011. (rus)
10. Eriashvili N. D. *The strategy of management of a publishing complex in Russia in the conditions of the market relations* [Strategiya upravleniya knigoizdatel'skim kompleksom v Rossii v usloviyakh rynochnykh otnoshenii]: dissertation abstract. M. : 2002. (rus)