

Федеральное агентство по образованию

Московский государственный технический университет “МАМИ”

На правах рукописи

МИЛЕХИНА МАРИНА ЮРЬЕВНА

**Повышение эффективности функционирования предприятий
книгоиздательской деятельности**

Специальность 08.00.05 – “Экономика и управление народным хозяйством”.

**Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами. Промышленность.**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва 2005

Диссертация выполнена на кафедре "Менеджмент" Московского института права

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Мхитарян А.А.

Научный консультант: профессор Яринич А.Н.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор Эриашвили Н.Д.
кандидат экономических наук,
доцент Пеньков В.А.

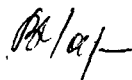
Ведущая организация: Московский государственный
университет печати

Защита состоится "28" декабря 2005г. в 15⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета К 212.140.01 Московского государственного технического университета "МАМИ" по адресу: 107023 г. Москва, ул. Большая Семеновская, дом 38, корпус Б, аудитория 304.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского государственного технического университета "МАМИ"

Автореферат разослан "26" 11 2005г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
К 212.140.01
к.э.н., профессор

 Чаринцева В.А.

2006-4
27485

2250817

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертации. Проблемы функционирования предприятий большинства отраслей национального хозяйства до 1993 г. рассматривались и решались централизованной системой государственного управления. Кроме того, книгоиздательская деятельность находилась под идеологическим контролем и попечительством партийных структур.

Такая практика была обусловлена ее назначением и целевой установкой пропаганды, сформировавшейся в стране идеологии. При таком подходе проблема эффективного функционирования всей отрасли книгопечатания и ее предприятий не могла подпадать под общие требования экономической эффективности. Вместе с тем признавалось, что отрасль успешно функционирует и развивается, но оценка велась не на основе общепринятых экономических критериев.

Такого рода попечительство касалось не всего тематического спектра изданий, а в большинстве своем – литературы по общественным наукам, художественной, детской литературы и другой тематики, которая призвана была воспитывать у читателя социалистическую идеологию. Требования к идеологизации выпускаемой литературы затрагивали не только область тематики основополагающих изданий, но практически всех печатающихся изданий – технической, научной, искусствоведческой и другой литературы.

Подобный подход формировал неудовлетворенный спрос у значительной части населения, которая использовала другие источники поступления “самиздатовской” литературы. Вместе с тем, спрос был обусловлен не только образовательным и культурным уровнем населения страны, но и степенью его благосостояния. В зависимости от уровня экономического и социального развития различных стран пределы колебания спроса на печатную продукцию доходят до 40 раз (по расчетам экспертов в 2005 г. 60% населения России исключены из книжного рынка).

С переходом России к рыночной системе хозяйствования названные и искусственно сформированные в прошлом методы не используются. Тиражи остаются нереализованными, наблюдается сокращение товарного предложения



и расширение ассортиментного предложения. Эта тенденция продолжается и в 2005 году.

В первой половине девяностых годов прошлого века товарное предложение издательской продукции приобрело гипертрофированную форму. К началу нового столетия ресурсы книжной продукции были в 5 раз меньше, чем в 1990 году. После открытия национального рынка – хлынул мощный поток нередко некачественной иностранной и переводной литературы почти по всем областям знания. В подобной ситуации перед национальной издательской индустрией России стоит конгломерат существенных вопросов; решение которых требует не потерять завоеванные за десятилетия предпочтения своих читателей и не допустить тотального заполнения частично пустующих ниш внутреннего книжного рынка зарубежной переводной печатной продукцией особенно устаревшего характера. Тем более, что возрос спрос.

Решение проблемы потребовало и кардинальной перестройки процесса подготовки и выпуска книжной продукции – формирование тематики по предпочтительной востребованности потребителей как показал анализ, формирование портфеля заказов хотя и является необходимым, но недостаточным условием эффективной деятельности издательств. Чтоб оно оказалось достаточным, необходимо иметь соответствующую материальную базу, позволяющую издавать литературу более привлекательную не только по содержанию и оформлению, но и по цене по сравнению с зарубежной. По указанным параметрам она должна не только не уступать, но и превосходить аналогичную продукцию зарубежного производства. Следовательно, продукция издательского комплекса должна обладать и ценовой конкурентоспособностью. Достижение такой планки возможно лишь при адекватном уровне эффективности функционирования как самих издательств, так и входящих в комплекс полиграфических предприятий.

Повышение конкурентоспособности книгоиздательской деятельности достигается посредством применения общепризнанных научных и практических методов. Вместе с тем, Книга, являясь товаром, материальной ценностью, призвана удовлетворять не физические и бытовые потребности населения, а в основном его духовные. В этой связи проблема достижения конкурентоспособности книжной продукции и производящих ее предприятий

имеют специфические особенности. В отличие от традиционных товаров книжную продукцию следует рассматривать в двух взаимодополняемых аспектах: как материальный носитель и как компоненту духовной потребности.

Проблема повышения взаимообусловленных характеристик экономической эффективности функционирования предприятий и их конкурентоспособности довольно глубоко исследована многими зарубежными и отечественными специалистами. Их концептуальные подходы, методы, инструментари, механизмы реализации, а также эволюция развития теоретических основ с указанием ведущих авторов в этой области, достаточно подробно освещены в диссертационной работе. По широте охвата они затрагивают все сферы хозяйственной деятельности: производство товаров, работ и услуг. Однако объектами их исследования в основном являются продукция, предназначенная для удовлетворения производственных, физических и бытовых потребностей. Деятельность же предприятий, продукция которых предназначена для удовлетворения интеллектуальных и духовных потребностей населения в аспекте эффективности их функционирования, к сожалению, недостаточно освещается в научной экономической литературе.

В связи с этим в диссертации исследованы вопросы, связанные с направлениями повышения эффективности предприятий книгоиздательской деятельности в условиях открытой рыночной системы, которые предопределили выбор цели и задач диссертации.

Цели и задачи исследования. Диссертационная работа направлена на разработку организационно-методических основ повышения эффективности функционирования и устойчивой конкурентоспособности предприятий книгоиздательской деятельности.

Достижение поставленной цели осуществлялось на основе решения следующих задач:

- исследования состояния и перспективы развития мирового и национального рынка печатной продукции;
- системный анализа основных тенденций развития книгоиздания, последствий реформирования экономики издательского дела (в том числе обеспеченность полиграфической базой), а также целесообразность возможностей и пути импортозамещения;

обоснования теоретических предпосылок повышения конкурентоспособности национальных предприятий книгоиздательской деятельности и методы ее достижения в условиях перехода к рыночной системе хозяйствования;

выявления факторов, влияющих на результативность издательской деятельности, и обоснования методов их учета и количественной оценки; исследование предпосылок и прогнозирование последствий исходя из взаимообусловленности повышения конкурентоспособности предприятий и эффективности их функционирования в рыночной среде;

обоснование приоритетности процесса управления и регулирования издательской деятельности и выработки рекомендаций по их совершенствованию;

систематизации и формализации выбора подходов к разработке стратегии деятельности издательств в рыночной среде;

разработки рекомендаций по методам учета воздействующих факторов риска на результативности работы издательств.

Предметом диссертационного исследования являются теоретико-методологические и практические вопросы, определяющие предпосылки, направления и приемы повышения результативности функционирования предприятий книгоиздательской деятельности в условиях рыночной системы хозяйствования.

Объектом исследования являются издательства и сопряженные с ними полиграфические, сбытовые и потребительские сферы выпуска и продажи книжной продукции.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются теоретические разработки в области конкурентоспособности и эффективности функционирования предприятий, научные труды российских и зарубежных ученых, специалистов книгоиздательской деятельности. В диссертации использованы отдельные положения, суждения и иллюстративные материалы ведущих ученых, в том числе И. Ансоффа, О. Виханского, А. Дайана, М. Ермолаева, О. Исаевой, А. Казанцева, Б. Карлофа, Л. Качалиной, Е. Кондрашова, К. Линде, Е. Марголина, А. Оливье, А. Поршнева, И. Прокопенко, З. Румянцевой, Н. Сафронова, А.

Селезнева, Н. Соломатина, А. Стрикленда, Х. Такеучи, А. Томсона, Р. Урсе, Р. Фатхутдинова, А. Чандлера и др.

Методология работы построена на общенаучных методах исследования: системном подходе, логическом и сравнительном анализе, экспертных оценках.

Эмпирическая база исследования представлена информацией из сборников Росстата РФ, бывшего Министерства печати, радиовещания и телевидения РФ, зарубежных статистических изданий, иллюстративным материалом национальных изданий, а также первичной информацией, полученной в ходе проведения исследования.

Научная новизна результатов диссертации заключается в том, что на основе системного анализа развития книгоиздательского дела и учета специфики в хозяйственном комплексе научно обоснованы и разработаны рекомендации организационно-методического характера, включающие в себя: основные направления совершенствования управления национальным книгоиздательством; дано авторское определение эффективности книгоиздательской деятельности; проведена систематизация научных взглядов на проблему методов повышения конкуренции и конкурентоспособности на рынке печатной продукции.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Результаты анализа состояния и перспектив развития рынка печатной продукции, обеспеченности издательской деятельности адекватной отечественной полиграфической базой, потенциальные возможности и целесообразность импортозамещения книжной продукции.
2. Теоретические посылы повышения конкурентоспособности национальных предприятий книгоиздательской деятельности, методы учета воздействующих на нее факторов внешней и внутренней среды.
3. Обоснование взаимообусловленности и взаимовлияния экономических категорий “конкурентоспособность” и “эффективность функционирования” и попытка интерпретации их динамики в качестве двуединого процесса повышения результативности функционирования хозяйствующего субъекта.

4. Выбор оптимальной системы и функций управления издательской деятельностью; рекомендации по совершенствованию управления ее функциональными подсистемами.
5. Формализованная систематизация выбора подходов к стратегии поведения издательств в рыночной среде;
6. Предложения по методам учета воздействия на результативность деятельности издательств факторов риска.

Практическое значение результатов диссертации. Отдельные положения и результаты исследования, обоснованные в диссертации организационно-методические рекомендации по повышению эффективности издательской деятельности могут быть использованы национальными предприятиями отрасли печати.

Научно – практические разработки, ориентированные на разрешение вопросов повышения конкурентоспособности и экономической эффективности издательств, могут найти применение в учебном процессе специализированных в отрасли печати вузов.

Апробация результатов исследования.

Предложения автора по выбору стратегии поведения издательств в рыночной среде апробированы на одном из ведущих столичных предприятий книгоиздания “ЮНИТИ”.

Публикации. Автором опубликованы две брошюры объемом около 5 условно-печатных листов и две статьи в периодической печати.

Объем и структура диссертации изложена на 163 страницах, содержит 23 таблицы и 20 рисунков. Она состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ ДИССЕРТАЦИИ

Емкость мирового информационного рынка, характеризуемая балансом спроса и предложения, рассмотрена специалистами немецкой компании “Heidelberg” и опубликована на русском языке в 1997 году. Эксперты компании спрогнозировали предполагаемый спрос на печатную продукцию в мире на обозримую перспективу – 2010 г. по двум сценариям развития. Принять в качестве базы отсчета 1990 г. При ежегодном росте народонаселения на два и росте спроса на два с половиной процента, общий спрос может составить 433 млрд. долл. США, а при пятипроцентном росте – 636 млрд. долл. Решающую роль для реализации предполагаемого спроса кроме прогресса экономики отводится эффекту от замены печатной продукции средствами информации на электронных носителях.

Характеристика мирового рынка печатной продукции во всех официальных, статистических документах и в специализированной литературе ориентировалась на показатель среднедушевого ВВП, который длительное время рассматривался как универсальный измеритель для аналитических и сопоставительных оценок различных аспектов экономического и социального развития стран. В начале XXI века введены многие другие интегральные измерители, в частности, индекс благополучия, который более строго отражает результативность национального хозяйства с позиции удовлетворения оптимальных потребностей, проявляющихся в условиях мировой рыночной системы. Ниже приводятся данные, отражающие одну из ее составляющих частей – модель мирового рынка печатной продукции.

По прогнозным оценкам в 2010 г. спрос на печатную продукцию в странах с высоким душевым ВВП достигнет в 427 млрд. долл. (в 2000 г. - 316), а в странах со средним душевым доходом, к которым эксперты относят Россию – 47 млрд. долл. (в начале XX века – 34).

По данным Российской книжной палаты в конце XX века вышло в свет 50 тыс. названий книг общим тиражом 403 млн. экземпляров. Эксперты полагают, что ежегодно происходит недобор поступлений в книжную палату, который оценивается на уровне 10-15%. Поэтому реальным тиражом можно признать 450 млн. экземпляров, который может служить исходной информацией для оценки емкости национального рынка книжной продукции.

Таблица 1

Модель мирового рынка печатной продукции до 2010 года

Мировой спрос на печатную продукцию до 2010 г. (без учета эффекта замены электронными средствами информации) распределяется между странами с различным ВВП, млрд.	Численность населения, млн. чел.	Валовой внутренний продукт, млрд. долл. США	Среднедушевой ВВП, тыс. долл. США	Спрос на печатную продукцию, млрд. долл. США	Годовой рост по категориям стран, %	
					Численность населения	Валовой внутренний продукт
	А	В	С	Д	Е	Ф
2000 г. – контрольный				1997-2000 гг.		
По миру в целом	6062	31942	5,27	365	1,39%	2,94%
Страны с высоким доходом населения	1044	25889	24,80	316	2,0%	3,0%
Страны со средним доходом населения	1371	3805	2,78	34	3,0%	5,0%
Страны с низким доходом населения	3991	2248	0,56	15	0,71%	1,0%
2005 г. – уточнение прогноза				2001-2005 гг.		
По миру в целом	6496	36847	5,67	424	1,39%	2,9%
Страны с высоким доходом населения	1141	29848	26,16	367	2,0%	3,0%
Страны со средним доходом населения	1513	4451	2,94	40	3,0%	5,0%
Страны с низким доходом населения	4307	2548	0,59	17	0,71%	1,0%
2010 г. – прогноз				2006-2010 гг.		
По миру в целом	6962	42504	6,11	494	1,39%	2,9%
Страны с высоким доходом населения	1223	34431	28,16	427	2,0%	3,0%
Страны со средним доходом населения	1622	5134	3,17	47	3,0%	5,0%
Страны с низким доходом населения	4616	2939	0,64	20	0,71%	1,0%

Источник: Полиграфия России. Шаг в третье тысячелетие. – М., 2002, с. 83.

Его характеристика не может считаться полноценной, если в нем не учтена издательская продукция, ввозимая из-за рубежа.

В период 1995-1998 гг. наблюдалась тенденция заметного роста импорта книжной продукции в России. После дефолта (1998 г.) спрос на нее резко сократился (до трех раз) и восстановился только в конце 2001 года.

Книги, как товар, имеют двойственную природу – духовную и материальную. В условиях рыночных отношений в редком случае издательство

может выпустить продукцию, руководствуясь только ее содержательной ценностью и не принимая в расчет коммерческую сторону дела. От того, насколько издательство использует ресурсы и резервы для получения конечного продукта высокого качества, зависит успех его деятельности и устойчивость в рыночной среде.

Переход к рыночной системе хозяйствования радикально затронул производство книжной продукции. Появилось огромное число издательств (за десять лет число редакционно-издательских организаций увеличилось в сто раз), поскольку острый дефицит различного рода литературы давал возможность получать сверхприбыли ее производителям. Однако к 1994 г. рынок становится насыщенным. Покупательная способность населения падает, а распространять книжную продукцию становится все сложнее. Нарбатываемые десятилетиями государством связи издательств с полиграфическими предприятиями были разрушены. Как следствие сформировалась проблема перепроизводства книжной продукции. Производители вынуждены были приступить к изучению спроса без которого вопросы конкурентоспособности и эффективности не решаются.

В 2005 г. производство в полиграфической промышленности представлено разнообразными экономическими субъектами различных организационно-правовых форм и форм собственности. В соответствии с секторной классификацией институциональных единиц, большинство из них представляют собой нефинансовые организации в форме открытых и закрытых акционерных обществ (ОАО и ЗАО), а также обществ с ограниченной ответственностью (ООО).

В рамках диссертации исследовалось состояние национального полиграфического производства по параметрам, которые характеризуют обеспеченность издательской деятельности необходимой полиграфической базой. Согласно базе данных лицензирования институциональная структура полиграфической промышленности России представлена государственными предприятиями (41,2%), хозяйственными обществами и товариществами (57,5%), общественными и религиозными организациями (1,3%).

Обеспеченность населения Российской Федерации по сравнению с другими государствами, которая оценивается статистическими показателями

“количество жителей в расчете на одно предприятие, тыс. человек”, или “количеством типографий на 1 млн. жителей”, показывает, что Россия в таблице о рангах уступает большинству стран мира. Например, Италии – в 10 раз, Уругваю и Чили – в 4 раза. Ее показатели (28,3 типографии на один млн. человек, или 35,3 тыс. жителей на одно предприятие) сходны с показателями Португалии и превосходят аналогичные показатели Гватемалы, Турции и Китая.

Более чем в 80% функционирующих полиграфических предприятий численность работающих не превышает 50 человек. Средневзвешенное число работающих на одном предприятии России оценивается в 35 человек, в то время как в Италии – 10-11, во Франции – 12-13, Германии – 17-18, США – 19-20, Бразилии – 14-15 человек.

В полиграфическом производстве установлено до 25 тыс. единиц полиграфических машин. В среднем на одно крупное предприятие их приходится около ста единиц; на каждое мелкое предприятие – менее 15. Более 90% машин, действующих на полиграфических предприятиях Российской Федерации (возраст некоторых превышает 30 лет), неконкурентоспособны либо по возрасту, либо в технологическом отношении.

В индустриально - технологически развитых странах обновление полиграфического оборудования в целом происходит каждые 7-8 лет. Объемы капитальных вложений, осуществленных в книжное производство за последние четыре года в России незначительны. Они составили 464,8 млн. руб. (из них – только 8,6 млн. руб. поступило из федерального бюджета). При том условии, что общая емкость национального рынка полиграфической продукции, по оценкам экспертов, составляет 1,5-2,0 млрд. долл. США.

Появление рыночных организационно-правовых форм деятельности требуют дополнительного методологического и практического осмысления не только со стороны научно-практической общественности, но и государственных органов управления. В частности, в соответствии с концепцией развития полиграфической промышленности России, по поручению Президента Российской Федерации (№ ПР-146 от 19 июля 2003 г.) должны быть разработаны основные направления формирования интегрированных структур на базе акционирования предприятий

полиграфической промышленности, входящих в систему бывшего МПТР РФ. Согласно вышеуказанным документам, направления оптимизации книжного производства в рамках новых структур управления должны быть реализованы в 2006-2010 годы.

Представляет интерес не только количественные характеристики выпуска, но и сама тематическая структура издательской продукции.

Таблица 2

Тематическая структура выпуска издательской продукции в России в 2003 году

Раздел литературы	Предприятия МПТР России	Другие российские предприятия	Зарубежные поставщики полиграфической продукции
Искусство, искусствоведение	10,1	9,8	80,1
Учебно-методическая	78,5	20,2	1,3
Учебная	87,6	12,1	0,3
Научная	55,6	44,4	0,0
Детская	74,5	20,6	4,9
Художественная	56,7	40,2	3,1
Справочная	44,5	44,3	11,2
Экономическая	81,3	17,7	1,0
Техническая	74,2	24,6	1,2
Политическая	16,7	83,3	0,0
Сельскохозяйственная	58,0	17,0	25,0
Словари	58,3	40,4	1,3
Энциклопедическая	63,1	26,0	10,9
Философско-историческая	48,6	45,2	6,2
Популярная	59,0	30,2	10,8
Медицинская	45,2	54,8	0,0
Юридическая	33,6	66,4	0,0
Компьютерная	97,3	2,7	0,0
Спортивная	15,3	84,7	0,0
Религиозная	51,8	48,2	0,0
Музыкальная	6,8	93,2	0,0
В целом	73,1	23,7	3,2

Источник: Обработанные данные выставок "Книги России" за 2000-2003 годы

Анализ тематической структуры издательской продукции показал на слабо развитый товарооборот по наиболее важным и имеющим значение для России разделам литературы. Из двадцати разделов доля производимых в России составляет от 44,5 до 97,3%.

Исследование показало, что в условиях реального состояния экономики России в ряде случаев целесообразнее приобретать импортное оборудование, нежели вкладывать инвестиции в производство новых типов машин и другое полиграфическое оборудование.

Успешность функционирования предприятия в условиях рыночной системы хозяйствования в наиболее агрегированном виде может быть охарактеризована двумя важнейшими экономическими категориями – конкурентоспособностью и эффективностью. При этом, конкурентоспособность непосредственно отражает успешность деятельности предприятия в рыночной среде, поскольку зависит от воздействия как внешней конкуренции, так и внутренней среды. Эффективность же опосредовано способствует успешности функционирования предприятия (независимо от форм собственности и хозяйствования), являясь предпосылкой повышения его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Вместе с тем и повышение эффективности является следствием повышения уровня конкурентоспособности предприятия. То есть имеет место взаимообусловленность и взаимосвязанность этих категорий. Можно констатировать, что повышение конкурентоспособности и эффективности – двуединый процесс, который обеспечивает успешность и устойчивость функционирования предприятия в рыночной среде.

Конкретизируя проблему конкурентоспособности и возможности ее повышения применительно к объекту исследования диссертации, следует отметить, что на данном этапе развития производства книжной продукции предприятия функционируют по принципам, отражающим характер рыночной системы хозяйствования.

Происходившие изменения в результате перехода от плановой системы хозяйствования к рыночной привели к реорганизации полиграфической промышленности. В процессе осуществления перехода были приватизированы большинство редакционно-издательских и полиграфических предприятий. В результате они приобрели не только самостоятельность, но и ответственность за результаты собственной деятельности. Самоокупаемость и самофинансирование стали основными принципами их деятельности.

В связи с этим конкурентоспособность издательской деятельности следует интерпретировать как достижение присущей ей цели при оптимизации соотношения ресурсов и результатов в интересах повышения интеллектуального уровня и нравственного здоровья нации.

Для обеспечения повышения результативности издательской деятельности, как показало исследование, необходимо классифицировать по уровню важности факторы, влияющие на ее уровень и динамику. Исследование показало, что наиболее существенные из них следующие: коррекция внутренней деятельности в зависимости от внешних условий; максимальный внутренний потенциал и возможности использовать внешние условия.

Эффективность деятельности издательств во многом обусловлена качеством и ритмичностью поступающих материальных ресурсов, информации и авторских рукописей; уровнем дохода и формирования потенциальных покупателей; принимаемыми принципиальными решениями собственников полиграфической промышленности и издательств; взаимоотношениями с органами правового регулирования и государственного контроля.

В теории управления существует множество способов, позволяющих прямо или косвенно оценить конкурентоспособность предприятия. В диссертации для предприятий отрасли книгоиздания предлагаются три модели расчета/оценки конкурентоспособности: модель “новое издательство”; модель “сравнение конкурентных стратегий издательства”; модель “конкурентоспособность персонала издательства”.

Предложенные модели основаны на использовании метода весовых коэффициентов. Методические подходы к их формализации и выбору наиболее целесообразного варианта решения, в расширенном виде представлены в диссертации.

Достижение высокой конкурентоспособности осуществляется на основе повышения эффективности работы предприятий. Поскольку по вопросам эффективности имеется достаточно представительных исследований, то в диссертации акцентируется внимание на разработке организационно-методического обеспечения ее повышения.

Направления повышения эффективности издательской деятельности и, как следствие, ее конкурентоспособности взаимосвязано с

высокопрофессиональным управлением, ориентированным на решение этих задач. Поскольку в качестве основной цели исследования определено повышение эффективности издательской деятельности, то все остальные цели и задачи на микроуровне должны способствовать ее реализации.

Научное обоснование концептуальных возможностей повышения экономической эффективности в полиграфической промышленности и издательской деятельности потребовали предварительного рассмотрения места исследуемого объекта в иерархической структуре всей экономической системы, а также роли управления на различных ее уровнях. Они схематично представлены на рисунках 1 и 2.

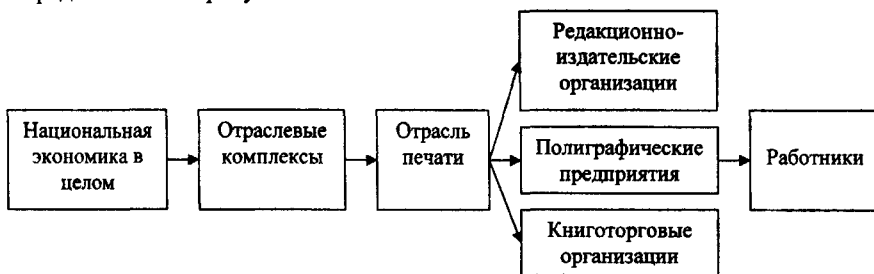


Рисунок 1. Иерархическая структура экономической системы

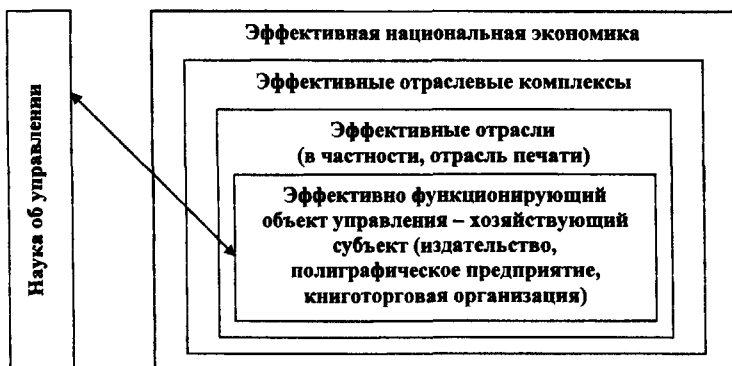


Рисунок 2. Роль науки об управлении в иерархических уровнях управления

Понимание системы управления, как совокупности управленческих действий для достижения поставленных целей путем преобразования ресурсов на “входе” в продукцию на “выходе”, предполагает системный подход к

определению его роли в повышении эффективности издательской деятельности. Полагаю, что системообразующим фактором в этом случае должны стать выработка стратегии повышения эффективности работы.

Первым этапом в ее проведении должна быть оценка конкурентной ситуации с использованием известных в теории управления новых инструментов, которые наиболее полно отражают конкурентную ситуацию и дают ответ на целый комплекс важных тактических и стратегических вопросов: кто конкуренты издательства; каковы сильные и слабые их стороны; каково финансовое состояние конкурентов и т.п. Для удержания “своей” ниши на рынке печатной продукции издательство должно постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения в своей деятельности.

В качестве таких инструментов в диссертации использованы **PEST** (Policy – Economy – Society – Technology), **SWOT** (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), **SNW** (Strength – Neutral – Weakness) анализы, которые представляют многофакторный системный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.

В результате применения названных инструментов в диссертации обоснованы решения следующих вопросов:

- в каком положении на современном этапе находится издательство;
- в каком положении издательство окажется в перспективе, если не будут решены проблемы, выявленные в процессе анализа;
- какие препятствия нужно преодолеть издательству на пути к поставленным целям;
- что способствует достижению целей издательства;
- каковы возможности данного издательства;
- как нужно управлять процессом реализации стратегии издательства?

В рамках каждого использованного метода исследования были выделены наиболее значительные факторы, влияющие на конкурентоспособность издательства, и произведена их экспертная оценка.

Кроме того, в диссертации SNW-анализ внутренней среды организации был дополнен оперативным экспресс-анализом финансовой диагностики с применением системы финансовых коэффициентов (в диссертации представлены модель системы и подробные расчеты финансовых

коэффициентов, в том числе коэффициентов деловой активности по двум ведущим отечественным издательствам).

Предлагаемая комплексная модель стратегического исследования может быть принята как базовая при обосновании системы эффективного стратегического управления в издательстве и полиграфическом предприятии.

Поскольку управление издательской деятельностью включает в себя конкретные функциональные службы, то без совершенствования методов их воздействия сложно судить о возможностях повышении эффективности работы предприятий издательского комплекса.

Из предлагаемых в диссертации вариантов функциональных подсистем в рамках диссертационного исследования признается оптимальным выделение пяти основных, приводимых ниже подсистем.

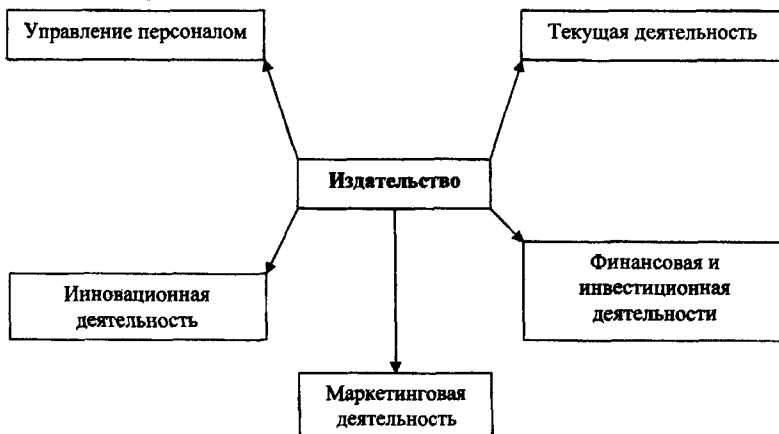


Рисунок 3. Основные функциональные подсистемы

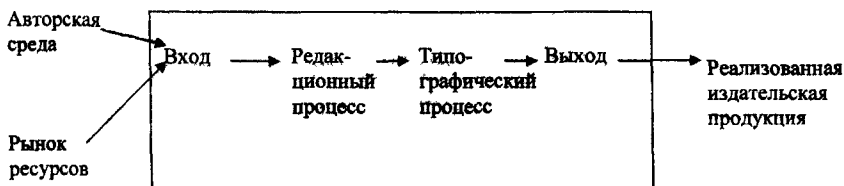


Рисунок 4. Редакционно-издательский процесс

Оперативная издательская деятельность представляет собой управление, начиная от этапа разработки тематического плана издания и заканчивается получением готовой издательской продукции (рис. 4).

Во избежание простоев в деятельности издательства в связи с невозможностью выпустить предполагаемые издания, рекомендуется, чтобы число наименований в тематическом плане превышало возможный выпуск литературы (в условиях рынка не менее чем в полтора раза).

Одной из самых значительных причин низкой экономической эффективности является неумение привлечь творческого автора. В результате издательство может потерять самый значимый стратегический ориентир – перспективный рынок сбыта. Невосприимчивость издательства потенциальными покупателями предопределяют низкий уровень его конкурентоспособности.

Для совместной работы издательства с авторами, его специалисты составляют бизнес-план проекта, в котором рассчитывается бюджет, предполагаемая эффективность (рентабельность). Практикуются три основные схемы (алгоритмы подготовки издания приводятся в диссертации) взаимодействия сторонних авторов с издательствами на предмет опубликования: первая схема – издательство ищет автора и заказывает ему желаемое издание; вторая схема – автор ищет издательство для опубликования своего произведения; третья схема – у автора уже есть готовая работа для опубликования, а издательство желает выпустить аналогичную книгу. Наиболее оптимальной схемой является третья. Такой вариант – взаимное желание и согласие издательства и автора выпустить определенное издание, как правило, в значительной мере сокращает сроки их выпуска, влияя на снижение его себестоимость.

Следовательно, эффективная текущая деятельность издательств должна характеризоваться следующими признаками:

- тематический план должен соответствовать идеологической стратегии издательства;
- подобранные авторы выпускаемых изданий должны быть высокопрофессиональными;

- оптимальное для издания техническое и художественное редактирование, закладывающее реальную себестоимость издания;
- минимальная длительность редакционно-издательского цикла;
- эффективное сотрудничество с полиграфическими предприятиями.

В диссертации кроме изложения требований к основным функциональным подсистемам издательства, научно обоснованы предложения по совершенствованию общих функций управления предприятиями издательской деятельности (вариант организационной структуры издательства с подробным описанием функций каждого структурного подразделения приведен в диссертации).

Логически завершающим процессом управления является контроль степени эффективности выполнения предшествующих ей функций. Оценка и контроль должны обеспечивать устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Производственно-хозяйственная деятельность предприятий в условиях рыночной системы хозяйствования осуществляется в условиях рисков. Отсутствие риска может подорвать устойчивость и динамичность развития, и, следовательно, эффективность и конкурентоспособность на рынках сбыта. В общем виде издательские риски представлены на рисунке 5.

Издательский риск можно рассматривать как суммарное воздействие двух групп факторов: неопределенных, то есть имеющих некоторую вероятность наступления, но ожидаемых факторов, а также непредвиденных непрогнозируемых факторов изменения экономической ситуации на предприятии, которые не всегда возможно предвидеть до момента их наступления.

Минимизация любого коммерческого риска требует: во-первых, проведения соответствующих финансовых расчетов; во-вторых, ориентации на соблюдение принципиальных условий, обеспечивающих надежное финансирование издательских проектов, включающих:

взаимную увязку объемов издательских работ и сроков поступления финансовых ресурсов с учетом различных сроков окупаемости книжных изданий;

платежеспособности на любой стадии осуществления издательского проекта;

экономичных способов финансового обеспечения издательских проектов с привлечением заемных средств в случае повышения рентабельности собственных средств;

сокращение сроков окупаемости отдельных книжных изданий и увеличение рентабельности используемых финансовых ресурсов;

обоснованный расчет точки безубыточности инвестиций в те или иные издательские проекты.

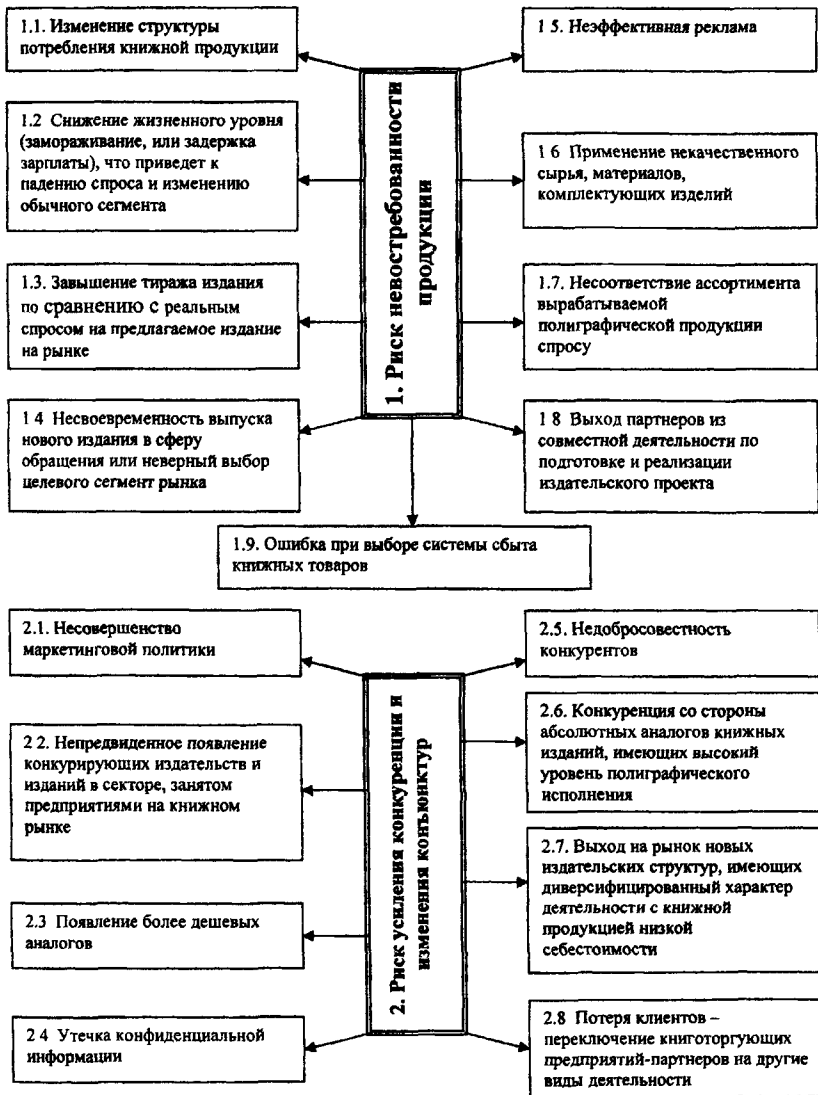
Для книгоиздательского бизнеса характерна высокая степень риска, т.е. расходование значительной доли средств на первых этапах процесса создания новых изданий. Обнаружение ошибки в выборе автора или произведения даже на этапе пилотного тиража приносит большие убытки издателю, так как произведены затраты на выплату авторских гонораров, редакционную подготовку, не говоря уже о тех случаях, когда неприятие рынком данного издания обнаруживается при выпуске полного (коммерческого) тиража. При развитии издательского дела неизбежно возникают трудности и риски.

Риск невостребованности продукции может явиться следствием выбора малоэффективной сети сбыта и системы продвижения продукции к потребителю. Поэтому специфика книгоиздания требует пристального внимания к рискам, входящим в категорию реализационных, т.е. имеющих маркетинговую природу, а потому называющихся еще коммерческими рисками.

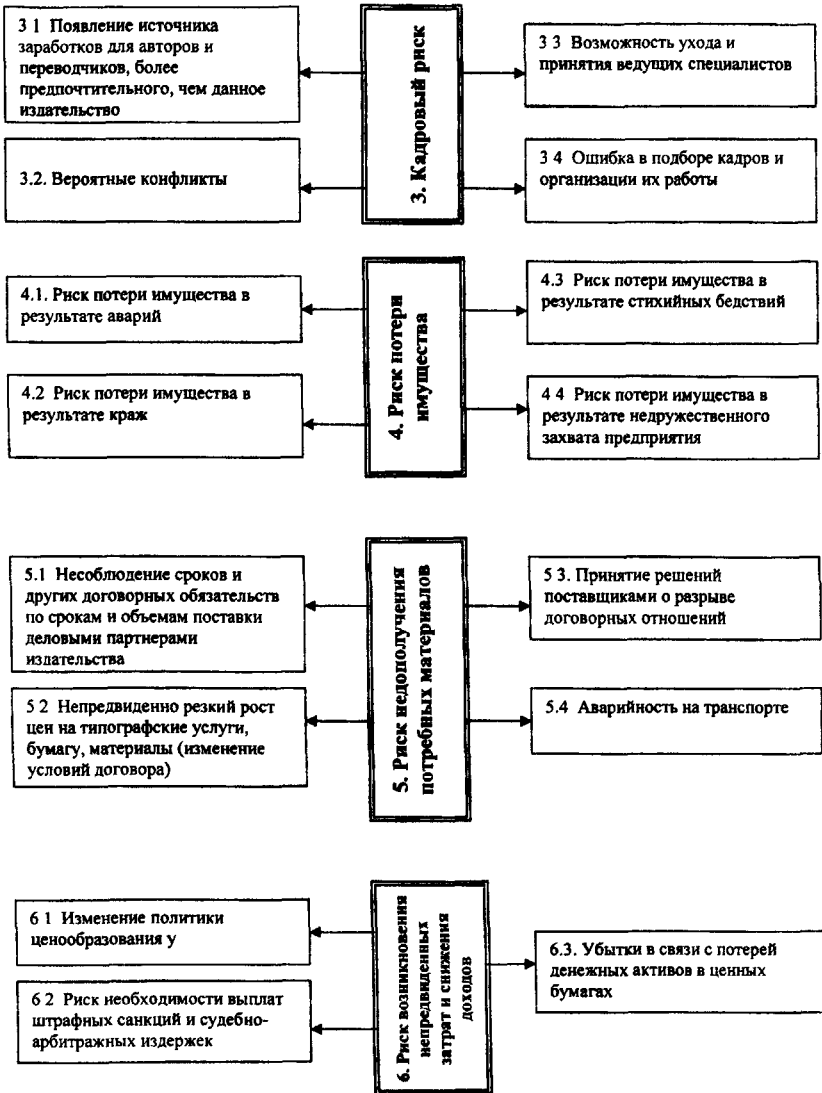
Их следует классифицировать по принципу источника возникновения, т.е. это риски: недостаточно изученной сегментации книжного рынка; неверно выбранного целевого сегмента книжного рынка; ошибочного выбора стратегии продаж книжного издания; неадекватных результатов маркетинговых исследований, полученных из-за неверного методического подхода; ошибочного ценообразования; ошибочной стратегии сбыта и продвижения книжных товаров.

Зная виды и значение (опасность) рисков, можно на них воздействовать, снижая их отрицательное влияние на эффективность проекта. Следовательно, создается реальная возможность управления рисками, что подразумевает их

**Простые риски производства и сбыта
полиграфической продукции в рыночной среде
Россия**



Продолжение рисунка 5



Окончание рисунка 5

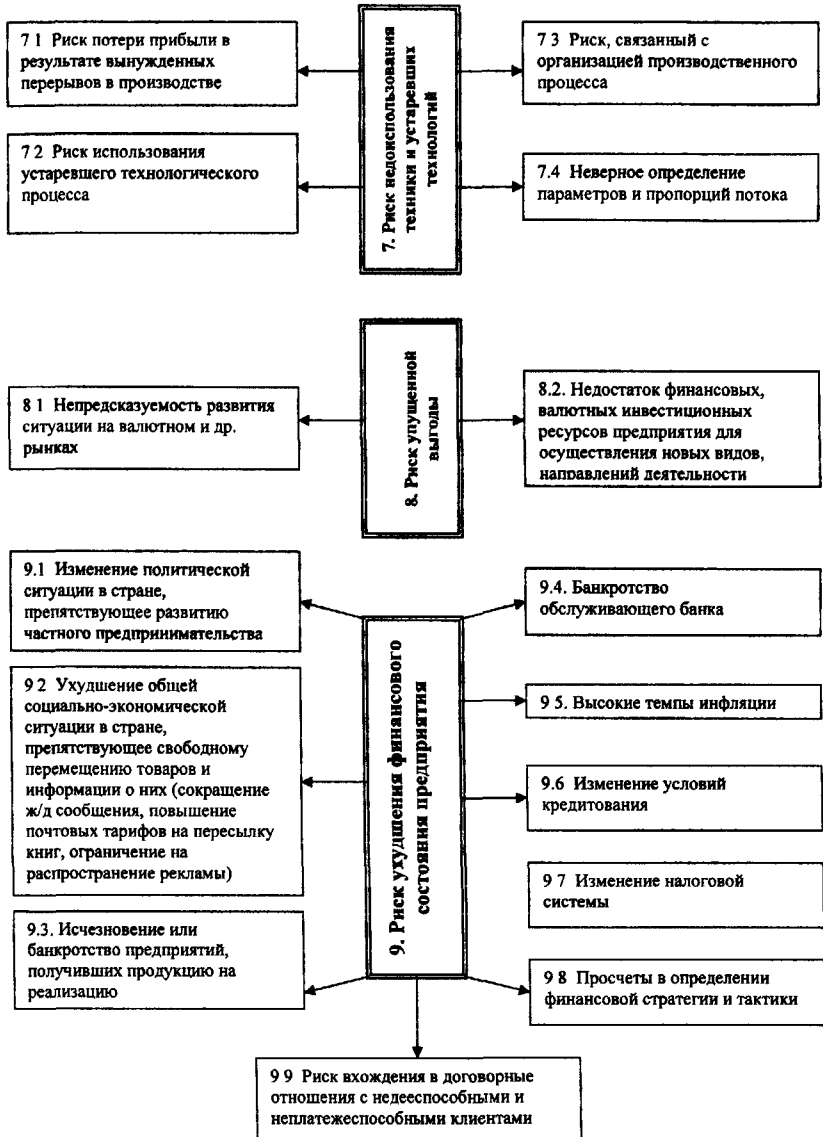


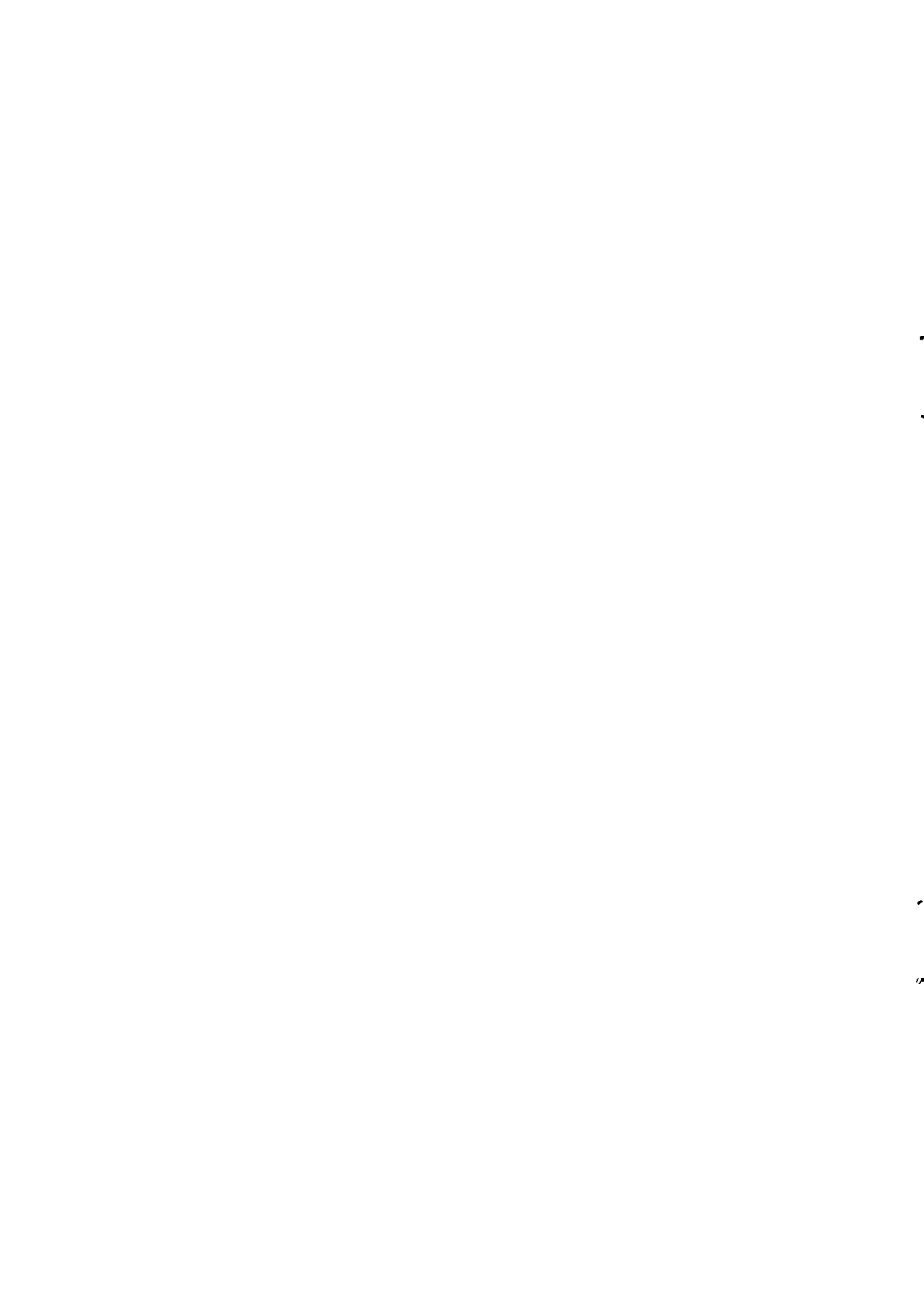
Рисунок 5. Простые риски

выявление, классификацию, разработку, оценку эффективности и практическое применение экономических и организационных мер снижения.

В связи с этим одна из важных функций менеджмента в полиграфической промышленности – упорядочение организационных процессов сбыта книжных товаров, в целях снижения степени рисков. Как следствие появляется необходимость выделить следующие системы сбыта книжных товаров: интенсивного, прямого, косвенного, нацеленного, ненацеленного, селективного. Выбор издательством той или иной системы зависит от нескольких факторов и прежде всего от того, какой издательский продукт оно выбирает и какая ситуация характеризует состояние книжного рынка в данный момент.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих изданиях:

1. Мировой и российский рынки печати: состояние и перспективы. МГУ им. М.В. Ломоносова, 2004. – 0,35 п.л.
2. Результативность функционирования предприятий книгоиздательской промышленности. МГУ им. М.В. Ломоносова, 2005. – 0,35 п.л.
3. Повышение конкурентоспособности российских издательских предприятий. Научно-информационный производственно-коммерческий центр “Восход-А”, 2005. – 2 п.л.
4. Совершенствование управления функциональными подсистемами предприятий книгоиздания. Научно-информационный производственно-коммерческий центр “Восход-А”, 2005. – 2,25 п.л.



Сдано в печать 25 ноября 2005г.
Объем печати 1,0 п.л. Заказ № 1162. Тираж 100 экз.
Отпечатано: ООО «Спринт-Принт»
г. Москва, ул. Краснобогатырская, 92
тел.: 963-41-11, 964-31-39

№ 24951

РНБ Русский фонд

2006-4

27485