

DOI: 10.15372/HSS20180412  
УДК 070.3

И.В. ЛИЗУНОВА

## ИЗДАТЕЛЬСКИЕ СТРАТЕГИИ XXI в.: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ

Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН,  
РФ, 630200, г. Новосибирск, ул. Восход, 15

Статья посвящена изучению современных издательских стратегий, реализованных на книжном рынке. Автором рассматриваются различные толкования дефиниции «стратегия», дается собственное понимание термина «издательская стратегия». Определяются основные элементы издательской стратегии. Описываются существующие классификации издательских стратегий, предложенные современными учеными и практиками. Рассматриваются внедренные и адаптированные к условиям рынка издательские стратегии действующих издающих предприятий. Определяются характерные особенности и преимущества каждой из них, анализируются факторы, влияющие на выработку стратегии развития издающей организации: экономические, территориальные, общекультурные, технологические и др. На основе обобщения сущностных характеристик издательских стратегий выявляется специфика регионального книжного рынка, обсуждаются возможные варианты его будущего развития.

*Ключевые слова:* издательства, издательские стратегии, книгоиздание, книжный рынок, книжная индустрия, книжный бизнес, конкуренция, новый продукт, интеграция, Сибирь, Дальний Восток.

I.V. LIZUNOVA

## PUBLISHING STRATEGIES IN THE XXI CENTURY: THE CONCEPT, ESSENCE, VALUE

State Public Scientific Technical Library,  
15, Voskhod str., Novosibirsk, 630200, Russian Federation

The article is devoted to the actual problem of modernity, the study of publishing strategies existing at the book market. The author considers various interpretations of the term “strategy”, gives its own understanding of the term “publishing strategy”; determines the main elements of the publishing; describes existing classifications of publishing strategies proposed by modern scholars and practitioners.

The paper considers the publishing strategies of existing publishing enterprises introduced and adapted to the market conditions. The characteristic features and advantages of each of them are determined.

It emphasizes that various factors (economic, territorial, general cultural, technological, etc.) have an impact on elaborating a strategy for development of a publishing organization. The author analyzes how the mono-centrism influenced the formation of behavior patterns of regional publishing houses at the book market; reveals the regional book market specificity reflecting possible options for its future development based on the generalization of essential characteristics of the publishing strategies.

*Keywords:* publishing houses, publishing strategies, book publishing, book market, book industry, book business, competition, new product, integration, Siberia, Far East.

Трансформация издательских стратегий рубежа XX–XXI в. стала следствием изменения экономических основ российского книжного дела. На базе монопольной государственной отрасли возник мощный сектор экономики страны – книжная индустрия, функционирующая по законам рынка.

Расширение законодательных основ книгоиздания в последнем десятилетии XX в. оказало огромное влияние на возникновение новой инфраструктуры книгоиндустрии. К началу XXI в. издательские структуры активно функционировали помимо областных центров более чем в 300 городах России [1, с. 71]. В 1990-е гг.

**Ирина Владимировна Лизунова** – д-р ист. наук, ведущий научный сотрудник, Государственная публичная научно-техническая библиотека СО РАН, e-mail: kniga@spsl.nsc.ru.

**Irina V. Lizunova** – doctor of historical sciences, leading researcher, State Public Scientific Technical Library SB RAS.

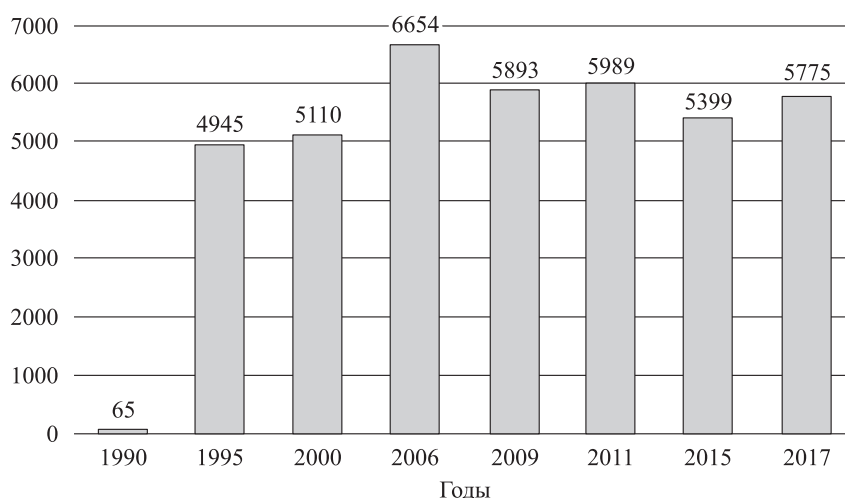


Рис. 1. Количество издательств в России в 1990–2016 гг.

количество издающих организаций увеличилось в десятки раз (рис. 1).

В XXI в. их численность стабилизировалась. По статистическим данным количество издательств варьировало в районе 5500 предприятий, примерно половина из них была расположена за Уралом. Однако в общероссийском книгоиздательском процессе они имели меньший вес по сравнению с издательствами, расположенными в Москве и Санкт-Петербурге [2]. Поэтому издательские стратегии, выбираемые региональными книжными предприятиями, отличались от повседневных практик издателей, которые внедрялись в жизнь центральными издательствами.

Вместе с ростом издательских мощностей на рубеже XX–XXI вв. возросла издательская активность вновь созданных предприятий; изменилась статистика производства книг: наряду с расширением ассортимента выпускаемых книг в регионе сохранялись относительно небольшие средние тиражи.

Это противоречие объяснялось внедряемой в практику новой издательской стратегией: желанием издателей максимально удовлетворить разнообразный потребительский спрос с помощью диверсификации производства с одновременным стремлением предельно снизить собственные риски за счет снижения тиражей и объемов. Так, с 1991 по 1999 г. выпуск книг и брошюр в Сибири и на Дальнем Востоке вырос в 1,5 раза – с 2183 до 3057 названий, при этом резко сократились тиражи – в 16,5 раз: с 44 181,9 до 2678,5 тыс. экз. (рис. 2) [2].

В 2001–2017 гг. динамика региональной книжной индустрии стала размеренно поступательной. Статистика книгоиздания в Сибири и на Дальнем Востоке демонстрирует тенденцию восходящего роста по числу наименований в 1,5 раза – с 2001 к 2017 г. – с 4994

до 7535 экз. книжной продукции, а также циклическую динамику тиражности изданий: от повышения в среднем в 5 раз с 2001 к 2009 г. – с 2918 до 14 294 – до противоположного тренда – снижения объемов публикуемой печатной продукции – в 2017 г. практически до уровня начала века (рис. 2). Цифры свидетельствуют об изменении издательских стратегий, реализуемых большинством региональных издательств [2].

Разрабатывая и реализуя собственные модели поведения на книжном рынке, сибирские и дальневосточные издающие предприятия вынуждены учитывать характерные особенности этого рынка в регионе: платежеспособность населения, реальные объемы продаж книжной продукции, транспортные расходы, логистику доставки книг на дальние расстояния, существующий уровень цен на книги, остроту конкуренции между издательствами с издательской продукцией столичных издательств. Последнее обстоятельство, а именно доставшийся в наследство с прежних времен моноцентризм книжного рынка, играло важнейшую роль в формировании приоритетных направлений развития региональных издательств.

Моноцентричность (т.е. ситуация, когда большинство издаваемых книг выходит в центре страны) оказывает непосредственное влияние на степень насыщенности книгоиздательской продукцией сибирско-дальневосточного региона, в первую очередь местного производства. В большинстве случаев именно моноцентричность рынка определяет издательские стратегии предприятий книжного рынка различных территорий страны: центра и ее регионов. Местные издательства вынуждены приспособливаться к условиям жесткой конкуренции с более мощными и более успешными центральными издательствами-гигантами.

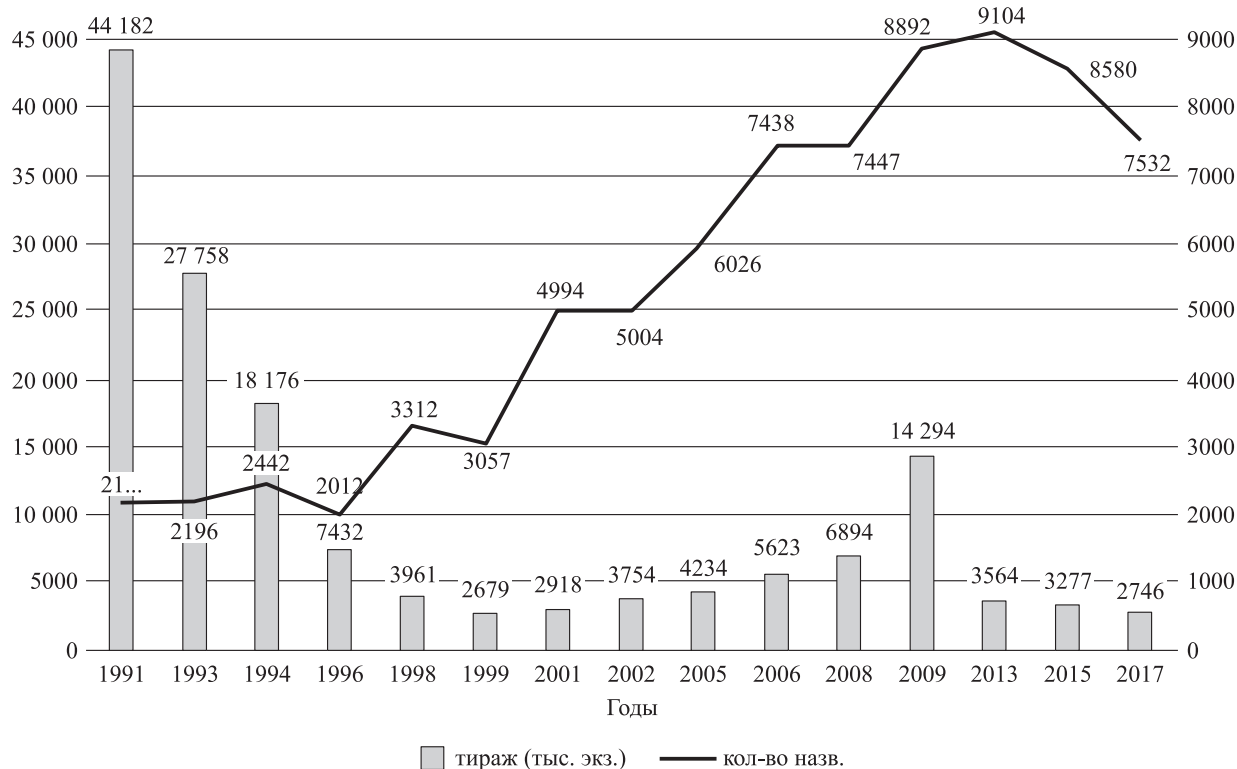


Рис. 2. Выпуск книг и брошюр в Сибири и на Дальнем Востоке в 1991–2010 гг.

Издательские стратегии – понятие, возникшее в начальный период формирования книжного рынка; сегодня их значение усилилось. Пристальный интерес к феномену со стороны издателей-практиков и ученых-исследователей обусловлен его комплексной и многофакторной природой. В настоящее время в книжном бизнесе издательские стратегии играют решающую роль в конкурентной борьбе. От реализации избранных моделей действий, координации и распределения имеющихся ресурсов зависит не просто положение издательства на рынке, но и зачастую его выживаемость в условиях рыночной экономики.

Что же подразумевается под термином «издательская стратегия»? В переводе с греческого слово «стратегия» означает «искусство полководца». Долгое время термин соотносился с наукой о войне, в частности, наукой полководца, с общим (недетализированным) планом военной деятельности, охватывающим длительный период времени. В дальнейшем дефиниция стала соответствовать любым навыкам управления; умению организовывать силы для победы над противником, создавать систему всеобщего управления.

В современном понимании стратегия – это поиск плана действий по развитию и закреплению конкурентных преимуществ компании; долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся определенной сферы; принципиальное направление для планирования действий,

которые нужно будет предпринять, чтобы добиться желаемого результата [3].

Говоря о литературных стратегиях современных писателей, В.Ю. Баль трактует стратегию как определенную модель поведения в их жизни и творчестве [4]. Согласно Е. Кассельсу, стратегия – это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей [5]. Ему вторит другой теоретик – И. Ансофф, определяя стратегию как модель действий, набор правил, форму достижения целей предприятия [6].

Опираясь на данные определения, сформулируем собственное понимание термина. Издательская стратегия – это некая упорядоченная во времени концептуальная модель поведения издательства / издающей организации, реализуемая через приоритетные направления, формы, методы, средства, правила, приемы использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия для достижения собственной миссии и целей, сохранения и/или расширения своего конкурентного преимущества на книжном рынке.

Издательскую стратегию определяют многие параметры: цели издающей организации; действия (управленческие решения, пути и средства реализации целей); ресурсы (их виды и количество) и т.п. [6].

На модель поведения региональных предприятий влияют и другие факторы: уровень инвестиционной активности лидеров книгоиздания и книгораспростра-

нения, концентрация издательского и книготоргового бизнеса в Москве и Петербурге, развитость инфраструктуры, ресурсообеспеченность, государственное регулирование, привлекательность отрасли, конкурентоспособность организации, философия бизнеса, миссия компании, организационная культура, персональные амбиции руководства.

Помимо трансформации книгоиздательской системы страны, ее адаптации к рыночным условиям с участием названных факторов экономического порядка (падение платежеспособного спроса населения, сокращение времени на чтение за счет роста доли рабочего времени и др.), на издательские стратегии повлияли и общемировые тенденции: глобализация культурных процессов; интенсивное развитие новых информационно-коммуникационных технологий; ослабление интереса к чтению из-за растущей популярности других масс-медиа.

Л.В. Зими́на говорит об издательских стратегиях как о прибыльных издательских проектах, определяемых читательской аудиторией, дифференцированной в зависимости от читательской аудитории, от ориентаций на классические ценности, модные тренды, развлечение, отвлечение от действительности и пр. Характеризуя систему литературно-художественного книгоиздания, отражающую взаимосвязь литературного процесса и издательского дела, она предлагает следующую типологию издательских стратегий: *академические стратегии* (не только проекты академических изданий литературных классиков, но и восполнение огромных пробелов в дисциплинарном поле той или иной науки: философии, литературной теории, социологии), *нонконформистские стратегии* (спектр нонконформистских стратегий по целевой направленности широк: провокативные – культурно-интеллектуальная провокация, альтернативные, контркультурные, маргинальные, политически-радикальные – издательства Независимой издательской ассоциации «Фаланстер»), *беллетристические (развлекательные) стратегии* (издательства-гиганты и традиционные литературные издательства), *репутационные стратегии (или стратегии «новой буржуазности»)* (ориентация на модные каноны, средний класс, переплетение с функционированием престижных литературных премий/конкурсов), *традиционалистские стратегии* (рассчитанные на массовую аудиторию, поддержание литературного канона, семейных библиотек) [7].

Издательские стратегии, с точки зрения развития издательского бизнеса, как новые целенаправленные программы роста, анализируются начальником отдела деловой и учебной литературы издательства «Эксмо» И.Е. Федосовой [8].

Тенденция концентрации производства, выразившаяся прежде всего в сфере тиражей, является ярким подтверждением используемой издательствами-гигантами, а также другими крупными общероссийскими компаниями *стратегии глубокого проникновения на рынок*. Данной издательской стратегии

следовало большинство крупных издательств, работавших в массовых сегментах рынка. Повышая объемы выпуска книжной продукции, издательства достигают увеличения прибыли за счет *эффекта масштаба*. Подобную модель поведения – глубокого эшелонированного проникновения на отечественный книжный рынок – могли позволить себе только издательства-гиганты. Огромные тиражи обеспечивали низкую себестоимость выпускаемой ими продукции. Поэтому гиганты могли применять самые разные приемы и методы расширения сбыта продукции: установление невысоких цен, массивное рекламное продвижение товаров, интенсификацию продвижения книг, постоянное обновление ассортимента и т.п. По мнению И.Е. Федосовой, «данная стратегия благоприятно сказывается на имидже издательства, рекламная поддержка усиливает бренд издательства и способствует реализации других стратегий. Однако для обеспечения значительных темпов роста использования данной стратегии для издательства-лидера недостаточно. Увеличение объемов продаж на 1 млн долларов небольшому издательству может обеспечить 200 % роста, а издательству-лидеру он обеспечит только 1–2 % роста» [7, с. 104].

Итак, к началу XXI в. стратегия интенсивного роста, глубокого проникновения на рынок исчерпала себя. Книжный рынок стабилизировался, сложилась его основная инфраструктура. Наряду с авторитетными специализированными книгопроизводящими гигантами, существующими не одно десятилетие («Просвещение», «Прогресс», «Наука», «Художественная литература», «Искусство», «Знание», «Высшая школа»), в 1990-е гг. развернули свою деловую активность и превратились в лидеров книжной индустрии новые мощные издательства. Они монополизировали российский книжное пространство, прочно утвердились на мировом рынке («АСТ», «Дрофа», «Олма-пресс», «Эксмо», «Вагриус», «Росмэн», «Фламинго» и др.). Примечательно, что в «десятке» лидеров из года в год оказывались центральные издательства с универсальным ассортиментом и издатели, специализирующиеся на учебной литературе: «Дрофа», «Росмэн», «ИЦ Академия», «Экзамен XXI», «Рипол классик», «Феникс» (Ростов-на-Дону)<sup>1</sup>.

К 2000 г. сформировалась устойчивая группа издательств-лидеров, на долю которых приходился огромный объем годового суммарного тиража: для сравнения: в 2008 г. пятерка издательств-гигантов («Эксмо (+АСТ)», «Олма Медиа Групп (+Просвещение)», «Фламинго», «Азбука-Аттикус», «Феникс») издавала 35,3%, а в 2015 – уже 45,3%. 100 российских издательств обеспечивают половину всего книжного выпуска по числу названий [9, с. 18].

Издательства оказались перед сложным выбором стратегий развития – поиском новых моделей

<sup>1</sup> Кириллова Л.А., Сухоруков Н.М. Все выше, и выше, и выше... Рекордные статистические показатели российского книгоиздания в 2008 году // Российская книжная палата : URL: [http://www.book-chamber.ru/content/stat/stat\\_2008.html](http://www.book-chamber.ru/content/stat/stat_2008.html) (дата обращения: 10.10.2010).

издательского бизнеса. Одними из наиболее успешных в начале XXI в. были *стратегия создания рынка и стратегия нового продукта*. Они позволили стремительно подняться небольшим издательствам, которые даже смогли войти в двадцатку ведущих издательств России. Издательства-лидеры также применяли эти стратегии. Однако в настоящее время создание нового рынка для имеющейся продукции становится все более сложным, затратным и очень рискованным делом. Издательства могут осуществить эту стратегию только в долгосрочной перспективе: либо через новую ценовую политику, либо через выход на новые географические рынки (страны ближнего и дальнего зарубежья).

Реализовав стратегию создания рынка, многие издательства перешли на новое генеральное развитие собственных предприятий – на *стратегию внешнего роста*. Данная стратегия предполагает приобретение, слияние и образование совместных предприятий. В арсенале действий компаний самые разные варианты возможного развития событий: от приобретения или договоренности с недавно созданными, молодыми компаниями-производителями книг (издательствами, типографиями, книготорговыми предприятиями) до поглощения более слабых или уязвимых предприятий книжной индустрии. К внешнему росту более крупной компании подталкивают результаты анализа внешней среды: возможности сочетать ее сильные стороны, активно управлять ими или включить их в состав компании.

Стратегию внешнего роста следует представить в виде *вертикальной интеграции и горизонтальной интеграции*. *Вертикальную интеграцию* впервые на книжном рынке попытались воплотить в жизнь издательства-гиганты в 1998–2000 гг. Они стали вкладывать накопленные средства в покупки типографии, в заключение контрактов для последующего установления контроля над полиграфическим производством. Активно реализовали эту стратегию такие издательства, как АСТ, Эксмо, Олма-пресс. Издательства-лидеры выстроили экономические отношения с книготорговыми предприятиями, занялись созданием собственной сети торговых предприятий, открыли свои логистические центры, обслуживающие книготорговые точки.

*Стратегия горизонтальной интеграции* предполагает, что издательство приобретает активы конкурента или сливается с ним либо с какой-то другой компанией, действующей на той же стадии производства. Данная стратегия позволяет наращивать темпы собственного роста, сохранить и расширить свое влияние на книжном рынке страны. Однако позволить себе подобную стратегию могут только финансово независимые сильные компании, огромные издательские холдинги со своим производством и системой реализации, с миллионными объемами продаж либо единичные крупные региональные издательства.

Большинство издающих организаций для достижения собственных целей адаптации и расширения

книжного бизнеса использует *стратегию вывода на рынок нового продукта*, т.е. закрывают ту нишу, в которой они сохраняют и преумножают свои конкурентоспособные преимущества. Для обеспечения соответствующих темпов роста региональные издательства внедряют следующие *стратегии нового продукта*:

- краеведческие стратегии (большинство издающих предприятий региона: музеи, архивы, государственные учреждения, а также издательства выпускают печатную продукцию краеведческой проблематики);
- академические стратегии (научное академическое книгоиздание);
- вузовские стратегии (вузы – издательства-лидеры регионального книгоиздания);
- литературно-художественные;
- традиционалистские (универсальные);
- инди-стратегии (независимые издатели, ориентирующиеся на собственные вкус и видение читательских потребностей);
- онлайн-стратегии (стратегии цифрового будущего).

За два десятилетия постсоветской эпохи сибирско-дальневосточная региональные издательские стратегии изменились кардинальным образом. Многим из них, чтобы завоевать себе место на рынке и остаться конкурентоспособными, пришлось адаптироваться к требованиям рыночной экономики в условиях моноцентризма рынка и резко обострившейся конкуренции между издательствами за потребителя. Причем издательства Сибири и Дальнего Востока формировали свои стратегии, отличные от стратегий издательств центра, руководствуясь собственными целями и задачами, информацией о различных альтернативах развития и желаемым видением своего места и роли в книжной индустрии региона, страны. Специфика выработки издательской стратегии заключается в необходимости учета емкости регионального рынка, мощной конкуренции со стороны издательств-гигантов, низкой покупательной способности населения, отсутствия собственной розничной сети, дифференцированности отдельных областей по уровню транспортных тарифов на поставку книг и т.п. Отсюда изобретательность региональных издающих предприятий в проектировании и реализации самых разных издательских стратегий, их ориентация на конечного потребителя, планирование будущих перспектив развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Современное отечественное и зарубежное издательское дело / сост. А.В. Зарубин; под ред. Т.В. Поповой. Екатеринбург, 2008. 112 с.
2. Книжный рынок России: проблемы, итоги, перспективы. Отраслевой доклад за 1991–2016. М., 1992–2017.
3. *Почепцов Г.Г.* Стратегия. М.: Рефл-бук, 2005. 384 с.
4. *Баль В.Ю.* Литературные стратегии современных писателей в медиапространстве // Книга: Сибирь – Евразия: труды I Междунар. науч. конгресса. Новосибирск: ГПНТБ СО РАН, 2016. Т. 3. С. 42–48.
5. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический менеджмент. Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.



6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 303 с.

7. Зими́на Л.В. Современные издательские стратегии: от традиционного книгоиздания до сетевых технологий культурной памяти. М.: Наука, 2004. 273 с.

8. Федосова И.Е. Направо пойдешь... Налево пойдешь... Проблемы стратегического развития издательского бизнеса России // Российское предпринимательство. 2004. №12. С. 103–107.

9. Книжный рынок России: подходы к количественной оценке // Книга. Исследования и материалы. М., 2008. Сб. 88/II. С. 12–20.

#### REFERENCES

1. Popova T.V. (ed.) Modern domestic and foreign publishing business. Ekaterinburg, 2008, 112 p. (In Russ.)

2. The Russian book market: problems, results, prospects: branch reports for 1991–2016. Moscow, 1997–2017. (In Russ.)

3. Pochepstov G.G. Strategy. Moscow, Refl-book, 2005, 384 p. (In Russ.)

4. Bal' V.Yu. Literary strategies of contemporary writers in media space. *Kniga: Sibir' – Evraziya: trudy I Mezhdunar. nauch. kongr.* Novosibirsk, 2016, vol. 3, pp. 42–48. (In Russ.)

5. Goldstein G.Ya. Strategic management. Lecture notes. Taganrog, Izd-vo TRTU, 1995, 93 p. (In Russ.)

6. Ansoff I. Strategic management. Moscow, Ekonomika, 1989, 303 p. (In Russ.)

7. Zimina L.V. Modern publishing strategies: from traditional book publishing to networking technologies of cultural memory. Moscow, Nauka, 2004. 273 p. (In Russ.)

8. Fedosova I.E. You will go to the right... You will go to the left ... Problems of strategic development of publishing business of Russia. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo*. 2004, no. 12, pp. 103–107. (In Russ.)

9. The Russian book market: approaches to quantitative evaluation. *Kniga. Issledovaniya i materialy*. Moscow, 2008, bk. 88, pt. 2, pp. 12–20. (In Russ.)

Статья принята  
редакцией 25.09.2018