



**«Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

*Журнал издается с 1999 г*

**№ 1-6, 2020**

**Состав редакционного совета  
журнала «Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

**Редакционный совет**

**Рябинин А.В.** Генеральный директор Института экономических и социальных исследований, Председатель редакционного совета, д.э.н.

**Бахметьев В.А.** Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

**Шапошников В.А.** Председатель Московской городской Думы, к.ю.н.

**Репик А.Е.** Президент «Деловой России», Председатель Совета директоров Группы компаний «Р-Фарм»

**Жарков А.Н.** Вице-президент ОПОРЫ РОССИИ, Председатель совета МГО ОПОРЫ РОССИИ

**Бурак П.И.** Директор Института региональных экономических исследований, д.э.н.

**Дементьев А.Н.** Заместитель директора по науке МИКС, д.ю.н.

**Ищенко А.А.** Председатель Центрального совета ВОИР, к.э.н.

**Зезюлин Д.И.** Председатель Московского городского совета ВОИР, к.э.н.

**Комиссаров А.Г.** Проректор РАНХиГС

**Лайкам К.Э.** Заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики, д.э.н., к.т.н.

**Платонов В.М.** Президент Московской торгово-промышленной палаты, к.ю.н.

**Чернышова Н.А.** Председатель Союза журналистов Подмосковья, Секретарь Союза журналистов России

**Шаронов А.В.** Ректор Московской школы управления «Сколково», к.соц.н

Издатель:

Институт экономики и управления в промышленности

Адрес: 105203, Москва, ул. 15-я Парковая, д. 8

Тел. (499) 461-32-95

press@msu-press.ru

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия ПИ № ФС77-29261 от 23.08.2007 г.

Правообладателем авторских прав на информационные и графические материалы, опубликованные в журнале и на сайтах издания, является издатель.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленная политика в Российской Федерации» обязательна.

**ПРОМЫШЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ**

Давлетов Р.М. «Нефтекамск: новая реальность и синергия роста».....2

**ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

Рябинин А.В. «Особенности принятия решений в сфере государственного управления».....8

**РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Соловьева Е.В. «Выбор стратегии позиционирования в книгоиздании».....13



## НЕФТЕКАМСК: НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ И СИНЕРГИЯ РОСТА

*Давлетов Р.М.,*

*Глава Администрации городского округа города  
Нефтекамск республики Башкортостан*

Городской округ город Нефтекамск с численностью жителей 138 тысяч человек расположен на северо-западе Республики Башкортостан. Он относится к группе потенциальных «точек роста» в регионе. О промышленном потенциале Нефтекамска, его экономической и социальном развитии рассказывает Глава Администрации городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан Рашид Мустафович Давлетов.

По экономическому развитию территории муниципалитет относится к промышленному типу: годовой объем отгруженной продукции собственного производства составляет почти 50 млрд рублей.

Крупные промышленные предприятия работают в основном в машиностроении и сопряженных отраслях с различной специализацией. Суммарно на этих предприятиях формируется 33% объемов отгруженной продукции собственного производства, заняты 12% экономически активного населения городского округа.

Нефтекамск относится к моногородам России. Градообразующим предприятием является ПАО «НЕФАЗ» – дочернее предприятие ПАО «КАМАЗ», выпускающее известные в России и за ее пределами автосамосвалы и автобусы различной модификации, прицепную технику. На его долю сегодня приходится порядка 25% объемов производства и 7% от числа занятых в экономике городского округа.

Удачное географическое положение, близость к крупным промышленным центрам Республики Башкортостан, Республики Татарстан и Удмуртской Республики, наличие водных



и энергетических ресурсов, железнодорожной связи с транссибирской магистральной железной дорогой, автомобильных дорог определяют развитие городского округа как промышленного центра северо-запада Республики Башкортостан, привлекательного для инвестиционной деятельности. В ближайшей перспективе планируется строительство автомобильной трассы – северо-восточный

объезд Нефтекамска, с разделением на направления: Нефтекамск Янаул Екатеринбург, Нефтекамск Дюртюли Уфа.

## ПРОМЫШЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

Ежегодно в экономику за счет всех источников финансирования инвестируется порядка 7 млрд рублей. Для городского округа этого недостаточно. На фоне жесткой конкуренции на мировых и отечественных рынках машиностроения и других отраслей, представленных в городском округе крупными и средними предприятиями, усиления межрегиональной и внутренней конкуренции за инвестиции для нас очень важна инвестиционная активность бизнеса. Именно она способна уже в ближайшей перспективе снизить влияние на экономику города базовых предприятий, обеспечить сбалансированное развитие муниципалитета.

В городском округе второй год реализуется Стратегия социально-экономического развития до 2022 года «Нефтекамск – город, привлекательный для жизни», в которой одним из самых важных стратегических направлений развития является увеличение инвестиций в технологии и инновации. Комплексный инвестиционный план городского округа на 2016-2018 годы предусматривает реализацию более 50 инвестиционных проектов во всех сферах жизнедеятельности муниципалитета.

Известно, что инвестиции идут туда, где есть конкурентные преимущества. Определяющими факторами привлекательности муниципалитетов для инвесторов являются в равной степени доступ и качество инфраструктуры, размер и динамика развития потребительского рынка, деловая среда, а также доступность кадров с необходимой квалификацией. Эти составляющие у нас есть.

Сегодня общая численность трудоспособного населения города 82 тысячи человек, при этом в экономике занята 71 тысяча человек.

Нефтекамск в числе немногих моногородов последние 10 лет сохраняет положительную динамику прироста населения (2016г. – 713 человек), является один из самых молодых городов республики: около 33% населения – молодые люди в возрасте от 7 до 30 лет.

В городе расположена развитая сеть профессиональных образовательных



учреждений, где обучаются более 6 тысяч студентов. От того, как сегодня обучена и воспитана молодежь, зависит будущее, и это, безусловно, требует от нас постоянного пристального внимания к обществу и реализации грамотной образовательной и молодежной политики.

В качестве одной из эффективных муниципальных практик по профориентации и работе с молодежью сегодня можно назвать деятельность городских ресурсных центров. Здесь организована успешная работа с профессиональными учебными заведениями и организациями городского округа, ведущими вузами страны. Финансирование осуществляется из городского бюджета в сумме около 4 млн рублей в год. Деятельность ресурсных центров обеспечивает успешное прохождение выпускниками государственной итоговой аттестации. Помимо этого, муниципалитет остается на протяжении многих лет в тройке лучших муниципалитетов региона по результатам олимпиад. Ребятам создаются условия для осознанного выбора будущей профессии.

К сожалению, пока не удастся остановить отток наших талантливых выпускников в учебные заведения Москвы, Санкт-Петербурга, соседних регионов. Ежегодно из городского округа более 70% окончивших общеобразовательную школу уезжают сначала учиться, а потом и работать за пределы городского округа. Из столичных городов, привыкнув к

## ПРОМЫШЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

комфорту и более высокому уровню жизни, молодые специалисты, как правило, не возвращаются, а на местном уровне возрастает недостаток инженерно-технических работников, врачей, квалифицированных рабочих. Поэтому задача создания качественных рабочих мест является одной из самых актуальных.

Для моногородов России сегодня предусмотрена федеральная поддержка и новые возможности для развития.

В конце прошлого года состоялось обучение нашей городской команды в Московской школе управления Сколково по программе «Управление проектами развития территорий». В результате была серьезно перестроена наша управленческая работа по развитию городского округа.

Сегодня у нас реализуются программа комплексного развития моногорода: в планах этого года создание 504 новых рабочих мест. Через Фонд развития моногородов и региональную поддержку есть возможности помочь инвесторам в части строительства необходимой инфраструктуры к проектам, льготного кредитования.



На официальном сайте муниципалитета [www.neftcity.ru](http://www.neftcity.ru) также находится информация о городских возможностях, ресурсах с целью максимального вовлечения их в хозяйственный оборот, в том числе по согласованию с собственниками представляются данные о частных неиспользуемых объектах, привлекательных для инвестиционной деятельности.

С учетом высокой степени оснащенности, обеспеченности энергетическими ресурсами в

городском округе имеются возможности организации новых конкурентоспособных производств на свободных мощностях ПАО «НЕФАЗ», АО «Искож» и других организаций, которые предлагаются инвесторам на интересных для них условиях аренды или выкупа.

Мы открыты к сотрудничеству с потенциальными инвесторами и готовы оказать помощь в подборе площадок для реализации проектов, содействие и поддержку на всех этапах их реализации.

Сегодня происходит трансформация в сфере занятости тенденция снижения числа работающих людей в крупных и средних организациях. Очень важно задействовать этот человеческий капитал.

Как промышленная территория, имеющая потенциал развития предпринимательства в реальной экономике, мы несколько лет подряд практикуем конкурсную финансовую поддержку в виде субсидирования договоров лизинга, позволяющую предпринимателям обновить активные основные средства, создать высокопроизводительные рабочие места. В

## ПРОМЫШЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ

прошлом году получателями финансовой поддержки на конкурсной основе стали 16 организаций и индивидуальных предпринимателей на общую сумму 12,5 млн рублей, из которых 1 млн рублей – средства бюджета городского округа, 11,5 млн рублей средства федерального и республиканского бюджетов, привлеченные на условиях софинансирования.

В Республике Башкортостан реализуется специальное направление по поддержке развития малого и среднего предпринимательства в моногородах.

В текущем году в городском округе планируется расширить направления поддержки путем введения субсидирования проектов социального предпринимательства. Для оказания финансовой поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства городского округа в 2017 году была оформлена заявка на 20 млн рублей.

Сегодня совместно с региональными органами власти мы прорабатываем возможность присвоения Нефтекамску как моногороду с рисками ухудшения социально-экономического положения статуса территории опережающего социально-экономического развития. В апреле этого года подана заявка в Минэкономразвития России. В условиях жесткой конкуренции за инвестициями – это новые возможности для Нефтекамска по созданию новых рабочих мест, развитию предпринимательства, улучшению городской среды.

Условием развития моногорода является диверсификация его экономики. Нам важны и нужны инвестиционные проекты, направленные как на реальную экономику, так и на улучшение городской среды. Без современной городской среды нельзя достичь повышения качества жизни. Город должен быть другим не только за счет пакета индустриальных проектов.

Понятно, что главным фактором местных бюджетных инвестиций служат финансовые возможности муниципалитета. В структуре бюджета городского округа (2 млрд рублей) более 70% составляют расходы на заработную плату, содержание учреждений (коммунальные расходы) социальной сферы. Напряженно с «бюджетом развития» – имеется высокая потребность в финансовых ресурсах на проектирование, проведение государственной экспертизы, строительство социальных и линейных объектов, дорог и других объектов жизнедеятельности.

Выручают государственные программы, в которых город старается активно участвовать.

Ежегодно в рамках территориального заказа по содержанию, ремонту, строительству и реконструкции автомобильных дорог общего пользования, утверждаемого Правительством Республики Башкортостан, строятся дороги. В прошлом году – продолжение дороги по улице Ленина протяженностью 800 метров и стоимостью 62 млн рублей, в 2017 году – строительство второй полосы по улице Карла Маркса и капитальный ремонт улицы Дорожной, выбранной жителями Нефтекамска при их голосовании на сайте моногородов, на общую сумму 195,5 млн рублей. В рамках реализации приоритетного проекта «ЖКХ и городская среда» и муниципальной программы «Формирование



современной городской среды городского округа город Нефтекамск Республики Башкортостан на 2017 год» за счет федеральных и республиканских средств выполняется

благоустройство 19 дворовых территорий многоквартирных домов и благоустройство Аллеи памяти на общую сумму 58 млн рублей. Данная программа рассчитана до 2022 года и, важно отметить, реализуется с участием жителей. В рамках вышеупомянутой программы комплексного развития моногорода реализуется всероссийский проект «Пять шагов к благоустройству повседневности».

Новые реалии обуславливают необходимость более тесного взаимодействия институтов гражданского общества и муниципалитета, выработки стратегии доверия. В документах стратегического планирования развития Нефтекамска предусмотрено направление «Активное нефтекамское сообщество».

Глава Республики Башкортостан Рустэм Закиевич Хамитов в своем ежегодном Послании на 2017 год обратил внимание на поддержку местных инициатив и «народных бюджетов», вовлечение граждан в территориально-общественное самоуправление с целью улучшения жизни на местах.

В республике уже традиционно проводится конкурсный отбор проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах. Это дороги, объекты социально-культурного, спортивного назначения, детские площадки, инженерная инфраструктура, дороги, выбранные непосредственно жителями.

Нефтекамцы участвуют очень активно. В этом году в рейтинг проектов-победителей республики вошло 14 проектов городского округа на общую сумму 17 млн рублей. По количеству вышедших в финал проектов Нефтекамск стал лидером среди городов республики. Помощь региона составляет 12 млн рублей, при этом общий вклад жителей (до процедур торгов) – 2,4 млн рублей, городского бюджета – 1,8 млн рублей.

Этот механизм очень важен, он позволяет вовлечь жителей в жизнедеятельность муниципалитета, развивать новую культуру отношений, люди стремятся принять активное участие не только в определении проблем, но и в их решении.

Надо заметить, что собрания с жителями по местным инициативам, публичные слушания и другие общественные мероприятия становятся все более популярными у горожан. И обсуждения на них порой проходят бурно. Здесь очень важно не противостоять друг другу, а совместно искать и находить пути выхода из сложных ситуаций.

Для создания привлекательной городской среды нам еще предстоит большая работа: необходимо оборудовать зоны отдыха с прогулочными аллеями, архитектурными формами, фонтанами, игровыми площадками, пунктами общепита и досуга населения. Необходимо в ближайшей перспективе покрыть весь город сетью малых и больших точек притяжения. Все они должны быть связаны между собой, по возможности, пешеходными, велосипедными дорожками.

Нефтекамск – город, где любят спорт и активно занимаются физической культурой. Сегодня здесь культивируются 59 видов спорта. Большое внимание уделяется развитию олимпийских видов, таких как тяжелая и легкая атлетика, хоккей, бокс, женский волейбол, бобслей и скелетон.

Необходимо как можно больше жителей привлекать к регулярным занятиям физической культурой. Важным шагом в этом направлении стало возрождение Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «ГТО».

Актуальным остается вопрос реконструкции стадиона «Торос». Сегодня он включен в список «100 объектов к 100-летию образования Республики Башкортостан». При поддержке республики удастся к юбилею города – в 2018 году Нефтекамску исполняется 55 лет — и к 100-летию образования Республики Башкортостан в 2019 году реанимировать этот важный спортивный объект.

Большое внимание уделяется проведению событийных мероприятий. К примеру, в апреле этого года состоялся Международный фестиваль исполнителей башкирской и татарской песни «Дуслык моно» имени Фариды Кудашевой, где приняли участие 52 конкурсанта, в том числе из 18 других регионов России и зарубежья.

## **ПРОМЫШЛЕННОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ**

В современных условиях перед органами местного самоуправления, организациями, жителями, предпринимателями стоят задачи совместного поиска и реализации новых возможностей для развития, новых рынков, проектов и форм сотрудничества и тем самым создания синергетического эффекта в развитии муниципалитета.

Сегодня имеется большая необходимость позиционирования с положительной стороны работы муниципалитетов. Определения «местные чиновники», «местная власть» уже, как правило, ассоциируются с негативом. Это усложняет эффективную работу на местах. В переломе общественного отношения к местной власти велика роль и средств массовой информации. Не менее важна и поддержка региональных и федеральных властей, например, в том, чтобы не допускать необоснованных выпадов. Безусловно, в этой работе не имеют права существовать неформальные и криминальные практики, имеющие под собой коррупцию, незаконные действия и тому подобное.

Мы вместе должны смотреть и работать в одном направлении – в сторону улучшения социальных и экономических условий жизнедеятельности территории и повышения качества жизни населения.

## ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Рябинин А.В.*

*д.э.н., председатель-научно технического совета  
Института экономики и управления в промышленности*

**Аннотация:** в статье рассматриваются две разновидности принятия решений: коллективное и индивидуальное. Определяются преимущества и недостатки каждого из них. Говорится о том, что управленческие решения в государственном управлении не могут противоречить действующему законодательству. Определяются наиболее актуальные проблемы принятия управленческих решений, делается акцент на том, что это трудоёмкий процесс, требующий определенных знаний, умений, компетенций, наличия специализированной информации.

**Abstract:** the article examines two varieties of decision-making: collective and individual. The advantages and disadvantages of each of them are determined. It is said that management decisions in public administration cannot contradict the current legislation. The most urgent problems of management decision-making are identified, emphasis is placed on the fact that this is a time-consuming process that requires certain knowledge, skills, competencies, and the availability of specialized information.

**Ключевые слова:** управленческие решения, государственное управление, индивидуальные решения, коллективные решения, лидер, команда.

**Key words:** management decisions, public administration, individual decisions, collective decisions, leader, team.

Принятие управленческого решения – это всегда большая ответственность за последствия, за подчиненных, за свою карьеру, за престиж государственной организации, за жизнедеятельность самого государства.

Принятие управленческих решений – это трудоёмкий процесс, требующий определенных знаний, умений, компетенций, наличия специализированной информации. Лицо, принимающее решение должно предвидеть различные последствия, которые могут произойти после принятия решения, а также нести ответственность, как за них, так и за само решение. Управленческие решения в сфере государственного управления – это краеугольный камень, лежащий в основании самого государства, по этой причине управленческие решения в государственном управлении должны быть объективными, легитимными, не должны нарушать права человека и гражданина. Управленческие решения в государственном управлении не могут противоречить действующему законодательству, а также уставу государственной организации, непосредственно принимающей какое-либо решение [1].

Существует две разновидности принятия решений: коллективное и индивидуальное решение. Попробуем углубленно разобраться и изучить оба вида. Коллективное решение – это плод совместного, группового, интеллектуального труда людей. Процесс принятия решения основывается на обсуждении конкретной темы, всеми участниками процесса. Каждый участник коллективного принятия решения, в ходе размышлений опирается на личный, жизненный и профессиональный опыт. Очевидное достоинство коллективных решений - это высокое качество и обоснованность, так как для их разработки используется большой объем информации. Тем не менее, процесс принятия коллективных решений занимает много времени, потому что необходимо выслушать каждого присутствующего на обсуждении, узнать мнения других и т.д. В коллективном способе принятия решения ответственность за результаты несут все участники обсуждения или голосования [9]. Коллективное решение



## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

бывает письменным и устным. В сфере государственного управления устное коллективное решение можно рассмотреть на примере обсуждения какого-либо законопроекта в Государственной Думе Российской Федерации. К письменным коллективным решениям в сфере государственного управления можно отнести референдум, пример: Референдум 2014 года «О статусе Крыма». Также сюда относится голосование. По моему мнению метод коллективного принятия решений - это хороший инструмент, но этим методом нельзя пользоваться постоянно, ведь существуют такие ситуации, в которых принимать решение необходимо самостоятельно, индивидуально. Именно такой способ мы сейчас рассмотрим.

Индивидуальные решения в сфере государственного управления принимаются руководителем государственной организации единолично. Однако это не означает, что в процессе принятия решения не могут принимать участие другие сотрудники. Руководитель организации имеет право выносить абсолютно любые решения на обсуждение в группу, советоваться со своими подчиненными, привлекать к решению проблемы экспертов и аналитиков, опираться на данные СМИ, учитывать политическую обстановку в стране, но окончательное решение он принимает самостоятельно. Участие группы в обсуждении может быть пассивным (информирование сотрудников о принятом решении и ответы на вопросы) или активным (совместное обсуждение поставленной проблемы).

Индивидуальный подход в принятии управленческого решения предпочтительнее в том случае, когда время на принятие решения ограничено или принятие группового решения невозможно чисто физически. Индивидуальный подход в принятии управленческих решений также называют авторитарным способом. Примером авторитарного подхода при принятии управленческого решения является решение руководителя государственной организации о повышении, либо увольнении кого-то из числа сотрудников государственной организации. По моему мнению индивидуальный способ идеально подходит для критических и чрезвычайных ситуаций. Он также хорош в тех случаях, когда руководителю государственной организации необходимо осуществить какие-либо кадровые перестановки [11].

Считаем, что весомые вопросы в рамках государственной организации не должны решаться индивидуально и единолично, так как из-за недостатка информации, или отсутствия опыта могут случиться непредвиденные обстоятельства и данные обстоятельства могут нанести вред рабочему процессу государственной организации. Коллективный и индивидуальный подходы имеют свои достоинства и недостатки, подробнее с которыми мы сейчас и познакомимся.

Достоинства индивидуального метода:

Индивидуальный способ принятия управленческого решения экономит время на выработку, принятие и реализацию решений, так как лицу, принимающему решение не нужно советоваться с кем либо, организовывать собрания, обсуждения, совещания, голосования и т.д.

Индивидуальный подход позволяет быстро концентрировать ресурсы предприятия, так как нет необходимости отвлекать сотрудников от рабочего процесса, заниматься организационными вопросами собраний (занимать помещение, использовать канцелярские товары) [2].

Авторитарный метод способствует формированию абсолютной власти и авторитета руководителя и, следовательно, упрощению управления людьми. Действительно, принятие управленческого решения одним лицом позиционирует его как лидера, не боящегося ответственности за принятое решение. Если сотрудник государственной организации обсуждает решение, которое он должен принимать, сам с кем-либо, то это свидетельствует о его некомпетентности в тех или иных вопросах и боязни брать ответственность на себя, поэтому он возлагает ответственность на других. Индивидуальный способ принятия решения руководителем является показателем для подчиненных «кто здесь начальство»

Авторитарный способ дает силовые преимущества перед демократическими формами управления. Индивидуальный подход в принятии управленческого решения в сфере государственного управления удобен в критических и чрезвычайных ситуациях. Тогда, когда

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

необходимо «жесткое» указание руководителя, его «твёрдое» мнение по какому-либо вопросу или ситуации, но данный способ нередко приводит к «износу» (психологическому, физическому, интеллектуальному) авторитарного лидера, в результате завышенного объема индивидуальной ответственности [3].

Недостатки индивидуального подхода:

Медлительность процесса восприятия и мышления. Физиологические пределы скорости мыслительных процессов человека недостаточно высоки, поэтому там, где требуются быстрые вычисления и сложный анализ человек обычно не справляется с задачей.

Субъективизм индивидуального мышления. Он состоит в том, что человеку свойственно переоценивать большие шансы на успех и недооценивать маленькие, а также чрезмерно повышать удельный вес второстепенных факторов.

Волонтаризм, то есть нежелание считаться с необходимым мнением. Стремление реализовать желаемые цели без учёта объективных обстоятельств и возможных последствий иногда может сыграть с руководителем государственной организации злую шутку, так как в погоне за выгодой или при собственном интересе руководитель может создать неприятности для государственной организации в целом [8].

Достоинства коллективного метода:

Повышает гибкость решений за счёт активизации интеллектуального потенциала работников. В данном случае существует возможность использования метода «мозгового штурма», когда участники обсуждения высказывают все идеи, которые приходят к ним в голову, вплоть до фантастических. В процессе мозгового штурма участники могут дополнять идеи друг друга и на основе этого придумывать какие-либо другие идеи и варианты решений. Метод «мозгового штурма» является прогрессивным творческим способом, который находится на вооружении грамотных управленцев. Однако данный метод не всегда подходит для сферы государственного управления, по той причине, что в государственном менеджменте принятие решений должно основываться на аналитической информации, мнениях экспертов, статистических данных, финансовой и юридической информации [4].

Позволяет распределить ответственность, повысить её на местах, перевести коллектив из режима бессмысленного подчинения в осознанное управление процессом работы и качеством конечного результата. Действительно, коллективный метод принятия управленческих решений – это хороший способ «взбодрить» коллектив, сплотить его, призвать к действиям, приблизить к управлению организацией. Коллективный подход позволяет сотрудникам набраться опыта у более возрастных работников, так как в данном способе принятия решений личный, жизненный и профессиональный опыт лежат в основе всего процесса. В коллективном методе ответственность распространяется на всех участников процесса, что исключает возможность некомпетентных и ложных предложений.

Усиливает как нематериальную, так и материальную мотивацию. Коллективный подход принятия управленческого решения стимулирует сотрудников к грамотным и полезным идеям, ведь особо отличившиеся работники могут получить от руководителя организации как нематериальную, так и материальную благодарность. К нематериальным поощрениям относятся: похвала, фотография сотрудника на доске почёта. К материальным поощрениям относятся: премия, повышение, отпуск, прибавка к заработной плате, различные льготы.

Порождает комфортный морально-психологический климат в коллективе. Коллективный подход способствует сплочению коллектива, поднятию мотивации среди сотрудников. При помощи данного способа можно укрепить коллектив или даже собрать воедино недружественный коллектив, направив весь потенциал сотрудников на решение какого-либо вопроса или проблемы, тем самым сплотив работников над проблемным вопросом.

Дает преимущества в гибкости и приспособляемости предприятия к изменениям внешних условий. Участники коллективного подхода принятия решений основываются на

собственных наблюдениях, жизненном опыте, аналитической информации, публикациях СМИ, политической обстановке, ситуации сложившейся в текущий период на рынке и др. [5].

Недостатки коллективного подхода:

Коллективный подход в управленческом решении может ликвидировать индивидуальность личности человека и косвенно заставить его мыслить, как все. Это может происходить по причине наличия в трудовом коллективе человека-лидера, который буквально или фигурально может влиять на мнение других работников.

При коллективном методе принятия решений существует вероятность сговора участников обсуждения. Несколько человек могут объединиться в группу для достижения каких-либо личных интересов или выгоды, в результате этого на обсуждении или голосовании при большинстве группы заговорщиков может быть принято решение выгодное для этой группы, но проигрышное для государственной организации. Иногда вовлечение человека в подобную группу может осуществляться путём угроз, шантажа [9].

В коллективном методе принятия решения иногда происходит разветвление решения в процессе его разработки. Это профессиональная и индивидуальная специализация задачи. Это означает, что каждый специалист видит свое решение с личной точки зрения и с точки зрения своей профессии. В ходе принятия решения сотрудник анализирует информацию персонально, так как это делает только он сам, при этом он основывается на своем личном, жизненном и профессиональном опыте. В конце концов, происходит «расщепление» одного решения на несколько, что в свою очередь усложняет весь процесс принятия первоначального решения путем коллективного способа. «Размытость» чувства коллективной ответственности [6].

При этом может возникать тенденция к бесконтрольному доверию, особенно при длительных дружеских отношениях. Это происходит в том случае, когда в коллективе есть несколько сотрудников, которых связывают дружеские отношения. Доверие и процесс принятия решения — это несовместимые вещи, а дружеское доверие вообще может нанести вред тому человеку, который доверился своему другу-коллеге. Ведь зачастую такая дружба бывает фальшивой, и человек просто втирается в доверие к другому человеку, дабы склонить его мнение в свою сторону с целью приобретения какой-либо выгоды.

Подведем краткий вывод о групповом и авторитарном способах принятия управленческих решений. Начинающему управленцу можно посоветовать использовать в своей работе и групповой и авторитарный способы принятия решений. Считаем, что оба метода полезны и обязаны находиться на вооружении управленцев всех уровней и организаций. Однако стоит разделять, в какой ситуации, каждый из методов подходит больше, также не стоит отдавать предпочтение одному конкретному подходу. Нам импонирует авторитарный способ принятия решений, потому что при данном подходе руководитель организации демонстрирует свою власть, независимость, компетентность, не боясь принимать решения и нести за них ответственность. Индивидуальный подход демонстрирует подчиненным наличие лидера [10].

Нет, мы не противники коллективного метода, он также хорош и полезен, но его следует использовать в глобальных случаях, когда вопрос, вынесенный на обсуждении, должен решаться с учетом мнения сотрудников организации, потому что принимаемое решение может либо ухудшить их положение, либо улучшить. Коллективный метод позволяет сплотить коллектив, побудить его к действию, в случае если над организацией нависла какая-то угроза. Групповой способ обсуждения демонстрирует руководителю способности и потенциал подчиненных, на основе своих наблюдений и выводов он может изменить свой коллектив путем увольнения некомпетентных и неспособных сотрудников, либо если у работников есть способности, но по какой-то причине они недостаточно развиты, лидер коллектива может направить их на курсы повышения квалификации или на дополнительное обучение. В этом плане коллективный метод действительно, так или иначе, работает на коллектив и приносит пользу. Можно также создать некий симбиоз, включающий в себя оба этих подхода, то есть происходит коллективное обсуждение некоего вопроса, зачитывается

аналитическая информация, заслушиваются мнения экспертов, идеи других участников, их предположения, происходит ознакомление с информацией СМИ по данному вопросу, что-то черпается из интернета, но окончательное решение принимает один человек. Именно такого человека можно считать лидером. Лидер в свою очередь всегда находится наравне с коллективом, действует сообща, плечом к плечу и в случае успеха благодарит всю свою команду. Именно таким, по нашему мнению, должен быть настоящий управленец.

***Литература:***

1. Абаренкова М.С., Гужина Г.Н. Принятия управленческих решений: эволюция общественно-экономических формаций или этапы социально-экономического развития общества // В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 5-8.
2. Аринчева М.Ю., Гужина Г.Н. Развитие инновационной экономики в области принятия управленческих решений // В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 44-47.
3. Балашов А.В., Гужин А.А. Развитие стратегического управления на российских предприятиях // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 197-202.
4. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Роль инноваций в экономическом развитии // Инновации и инвестиции. 2020. № 1. С. 18-22.
5. Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Система кадрового планирования персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 4. С. 71-82.
6. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н., Гужин А.А. Этика бизнеса // учебное пособие. Русайнс, Москва, 2016. - 228 с.
7. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н., Гужин А.А. Управление персоналом: учебник. М.: Палеотип, 2011. 400 с.
8. Назаршоев Н.М., Гужина Г.Н. Внедрения цифровой экономики в российское общество: кадровые аспекты // Инновации и инвестиции. 2019. № 2. С. 27-30.
9. Недосекин С.В., Гужина Г.Н. Цифровая экономика и ее роль в управлении современными социально-экономическими отношениями // В сборнике: Российское предпринимательство: от мануфактуры к цифровой экономике и кластерным конструкциям. Сборник материалов II Всероссийских Морозовских Чтений. 2019. С. 57-64.
10. Сибатулин Р.Г., Гужина Г.Н. Планирование человеческих ресурсов как инструмент управления изменениями // В сборнике: Студенческая наука Подмосковью. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 488-492.
11. Современные теории менеджмента / Петрухина Е.В. и др. Орел, 2014. 110 с.

## **ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В КНИГОИЗДАНИИ**

**Соловьева Е.В.,**

*кандидат философских наук,  
шеф-редактор журнала «Книжная Индустрия»*

Термин «позиционирование» (англ. positioning) в маркетинге и рекламе – это создание товару, услуге, фирме определенной позиции, положения среди других, как правило, конкурирующих с ними объектов. Основной формой такого «позиционирования» является выделение одной (реже нескольких) отличительной черты, способной точно идентифицировать данный объект на рынке, сделать его узнаваемым и привлекательным для потенциального потребителя.

Если позиция, избранная для книги удачна, то те черты, которые отличают её от других, воспринимаются покупателями как уникальные, присущие только данной книге достоинства, побуждающие к покупке.

Как в мире не существует панацеи от всех бед, так и на книжном рынке не существует той одной единственной книги, которая бы удовлетворила все существующие у людей потребности. Но зато каждая книга способна полностью удовлетворить определенное специфическое желание, реальное или воображаемое. И именно это должно стать основой позиционирования конкретной книги на книжном рынке.

И это касается не только изданий классиков или специальной литературы, но вполне правомерно и в отношении жанровой литературы. В последнем случае нельзя говорить только о невзыскательности литературного вкуса или низком культурном уровне читателя. Хичкок наделяет подобные произведения силой терапевтического снадобья, утверждая, что они очищают разум человека от темных, нередко убийственных влечений и подсознательных, греховных импульсов и позволяют насладиться видением крамольных деяний, на совершение которых у них самих никогда не хватило бы духа, хотя возможно, и очень хотелось. Подобной точки зрения придерживается и профессор Лондонского университета, Дональд Рейфилд: «романтические истории, ориентированные на читательниц, тем не менее, построены на утолении сексуальной жажды... Можно видеть в таких бестселлерах просто пособие к рукоблудию, словесную валерьянку, которая примиряет читателя с лишениями, навязанными ему самой жизнью или личной непривлекательностью».

Иными словами, читать произведение жанровой литературы (детектив, триллер, женский роман) можно без того чувства вины, которое внушает реальный поступок, нарушающий общепринятые нормы поведения. Если рассматривать «целевое назначение» жанровой литературной продукции именно в данном аспекте, то вполне можно разделить точку зрения Г. Честертон, что «отказывать людям в возможности упиваться развлекательными сериями - все равно, что отказывать им в праве разговаривать на бытовые темы или иметь крышу над головой... Литература и беллетристика - вещи совершенно разные... Литература - лишь роскошь, беллетристика – необходимость». Коммерческий успех «Ната Пинкертон» придает вес словам его автора.

Любое произведение жанровой литературы можно определить и как некое техническое устройство, своеобразный аттракцион. Так, триллер можно сравнить с «Пещерой ужасов» в Диснейленде, где за определенную плату вас обещают напугать «до мурашек», и вся прелесть которого вытекает из сознания того, что это только «аттракцион», что ты «проснешься» (откроется дверь с надписью «выход» или закроется книга), а действующие лица останутся пленниками кошмара. Развлекательная литературная продукция прежде всего примиряет

человека с чем-то, что основная ее функция - функция приспособления человека к жестокой порой действительности. В той или иной мере это необходимо любому человеку, поэтому развлекательную литературу читают не только люди с «низким уровнем культуры».

**Позиция книги – это не пересказ её содержания и не перечисление достоинств её автора, или вас как великолепных работников книжного дела, столько сил, вложивших в эту книгу. Это, прежде всего, акцент на той пользе, которую получит потенциальный читатель, приобретя именно эту книгу.**

Необходимо помнить, читатель выбирает определенную книгу не потому, что он желает сделать вам приятное, а потому, что он хочет решить свои проблемы: он хочет получить нужную информацию или практический совет специалиста, быть в курсе событий, расслабиться и отдохнуть или, наоборот, взбодриться.

Простейшие подсчеты показывают, что при существующем в настоящее время числе издательств (на начало 2019 года – более 5000) и широком, но все же ограниченном числе проблематик, на рынке будет обостряться конкуренция. Уже сегодня десятки издательств выпускают детективную литературу, книги для детей, книги по вопросам ЗОЖ и популярной психологии, кулинарии и прочим темам, которые пользуются спросом у читателей, и ожидать изменение такой ситуации не приходится. Поэтому жесткая конкуренция на рынке между издательствами за покупателя есть и будет реальностью, и необходимость правильно оценивать ситуацию и позиционировать себя, дабы не затеряться на рынке, уже осознана большинством издательств.

Но, с другой стороны, позиционируя свои книги, издатель способствует тому, чтобы каждая книга в нужном месте и в нужное время попала в руки того покупателя, которому она необходима. И в этом заключена социальная значимость такой, казалось бы, исключительно рыночной категории. Современный человек окружен потоками информации. И задача позиционирования – помочь человеку найти ту книгу, которая в наибольшей степени удовлетворит его сегодняшним потребностям и желаниям, в чем-то поможет ему.

Почему мы уделяем столь пристальное внимание позиционированию. Потому, что разработанная для книжного издания позиция является как бы генетическим кодом, который можно будет вычленивать во всех рекламных материалах, которые можно будет подготовить в дальнейшем. Это – основа удачной рекламной кампании.

**Основополагающий принцип позиционирования: будьте последовательны, держитесь однажды выбранного направления.**

Позиционирование подразумевает в первую очередь специфические «товарные атрибуты» книги, такие как название, формат переплет, художественное оформление суперобложки, текст на ее клапанах, цена. Следует добиваться, чтобы все перечисленные компоненты гармонизировали между собой и дополняли друг друга.

Позиция включает три элемента:

- польза потенциального покупателя (читателя): эмоциональная причина для приобретения (прочтения) данной книги;
- целевой рынок: ваши наиболее выгодные потенциальные покупатели;
- конкуренты: все, кто хочет «перехватить» целевой рынок.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

*Польза потенциального покупателя (формула полезности издания)*

Проще всего дать определение того, что есть польза, показав, что таковой не является. С точки зрения покупателя, как бы это не казалось странным, характеристики приобретаемой книги – это не польза. Качество литературного произведения и элементы материальной конструкции издания – все это характеристики книги. Чтобы убедить покупателя в том, что

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

покупка именно этого издания будет полезной, нужно показать, что именно издание с такими характеристиками способно удовлетворить ту или иную его потребность.

На одном из семинаров издателей по маркетингу в «Библио-Глобусе» в качестве примера рассматривалась программа издания детской энциклопедии. Традиционно это издание представлялось как фундаментальное, содержащее большое количество интересных фактов, написанное доходчивым и понятным для детей языком.

Однако, обсуждение проблемы позволило выявить противоречие: конечным покупателем (читателем) книги является ребенок, но решение о покупке данной книги принимают его родители. Это означает, что целевой группой покупателей являются родители детей и именно им необходимо объяснять, в чем, прежде всего, для них и их детей полезность этой книги, какие именно их желания можно исполнить с помощью данного издания.

В результате совместной работы был выявлен наиболее значимый признак, на базе которого предложена следующая рабочая формулировка полезности книги: «Энциклопедия – путь к блестящей карьере Ваших детей». В этой формулировке полезности нашли отражение желания каждого родителя обеспечить будущее своих детей.

Под покупателем мы будем понимать лицо (физическое или юридическое), которое принимает решение о покупке книги. Рынок – это совокупность потенциальных и существующих покупателей книги. В зависимости от типа рынка покупатель руководствуется своими критериями, приоритетами и интересами.

Какие типы рынков существуют в книжном деле?

- Потребительский рынок (цель покупки – личные мотивы, индивидуальные потребности): индивидуум, семья, группа
- Рынок перепродаж (цель – максимизация прибыли через покупку и/или формирование ассортимента): оптовик и розничный книготорговец
- Государственный рынок (цель – государственная политика, формирование библиотечных фондов): государственные чиновники / комитеты по культуре и туризму, школьные УМО, представители библиотек.

Давайте рассмотрим процесс на примере позиционирования издания для потребительского рынка, то есть составим формулу полезности конкретного издания для конечного покупателя (или читателя).

**Основная проблема состоит в том, что издательство и покупатель часто говорят на разных языках: издатель характеризует свою книгу по одним признакам, как правило наблюдаемым, а потребитель выбирает книгу по масштабам пользы за потраченные деньги.**

Иными словами, наша задача заключается в том, чтобы перевести гордость производителя за выпущенную книгу в пользу для потребителя. Для этого существует определенный алгоритм построения формулы полезности товара. Он включает в себя следующие блоки:

- признаковое описание товара в терминах производителя
- глагольные формулы перевода
- система базовых мотивов поведения покупателя
- локальные признаки полезности для покупателя.

**Попробуйте определить локальные признаки полезности любого издания из каталога Вашего издательства. Проще всего это сделать, используя формуляр, составленный по приведенной выше схеме:**

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Наблюдаемый признак	Глагольная форма	Локальный признак полезности издания	Важность
<b>Для работы</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Это позволит Это экономит Это обеспечивает Это поможет	_____ _____ _____ _____	
<b>Для дома</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Это позволит Это экономит Это гарантирует Это поможет	_____ _____ _____ _____	
<b>Для отдыха</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	Это позволит Это экономит Это обеспечивает Это поможет	_____ _____ _____ _____	

В левой части таблицы должны быть сформулированы традиционные признаки книги (издания), которыми оперирует издательство (сведения из аннотации издания, элементы материально-конструктивной формы). Для упрощения работы предлагается сконцентрировать внимание на наиболее часто встречающихся сферах использования информации и знаний, которые покупатель получает от книги.

Вторая часть таблицы содержит глагольные формы описания результатов деятельности (использования информации, полученной из книги).

Для каждого выделенного признака по приведенному выше алгоритму преобразований формулируется локальный признак потребительской ценности товара.

Пример:

Для работы

1. Много специальной информации – это позволит поднять профессиональную значимость, самоутвердиться
2. Описание метода выхода из стрессовой ситуации – это позволит расслабиться, укрепить здоровье, восстановить нервные клетки

Если сопоставить левую колонку, где содержатся признаки продавца (это обычные признаки из аннотации книги), и правую часть таблицы, где в терминах потребителя рассказывается, зачем читатель приобретает книгу, то видна существенная разница в терминологии и понимании необходимости сделать покупку.

При работе обращайте внимание на то, чтобы формулировка локального признака полезности должна быть правдоподобной. Например, если вы предлагаете любовный роман, то вряд ли стоит в качестве преимущества, указывать, что после его прочтения каждая читательница встретит своего принца или устроит личную жизнь так, что другие от зависти проглотят.

*Целевой рынок и конкуренты*

Собственно позиционированию товара (или услуги, или фирмы) предшествуют следующие процедуры:

- Определение целевых аудиторий (целевого сегмента рынка)
- Анализ свойств товара и поиск конкурентного преимущества.

Определение целевого рынка (сегмента) выполняется в два этапа.



На первом этапе осуществляется сегментирование рынка – разбивка рынка на четкие и устойчивые группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться определенные товары или услуги (или программы маркетинга). На втором этапе происходит выбор целевых сегментов рынка, т.е. оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка со сходными потребностями и требованиями к качеству товара для выхода на них со своим предложением. Термин «сегментация» не использовался до конца 50-х годов. Основан он на довольно тривиальном наблюдении, что потенциальные потребители не одинаковы, очевидно различаются и что одинаковая маркетинговая программа, направленная на всех, не всегда является лучшей стратегией.

Способы сегментирования рынка:

**Можно сегментировать рынок на априорной основе**, предполагая, что различия должны существовать между старшими и более молодыми потребителями, или активными и слабыми. Здесь определение критерия, по которому рынок может быть сегментирован, фактически предшествует исследованиям о рынке. Критерием для априорной сегментации выступают как правило социо-демографические характеристики: возраст, пол, доход, география проживания, а также потребление класса продукта (ответ на вопрос: кто является активным пользователем товара или услуги? который можно получить из вторичных источников информации или априорно на основе «здравого смысла»).

**Можно сегментировать рынок на эмпирической основе.** В этом случае сегменты создаются непосредственно на основе различий в предпочтениях или образе жизни, о которых мы узнаем путем опроса людей. Отношения, предпочтения и много похожих психологических концепций, таких как мотивация, восприятие, вера, выгода от продукта и т.д. могут также использоваться для данного подхода к сегментации рынка. Потребители одного и того же продукта могут отличаться «потребностью», для удовлетворения которой они этот продукт покупают. Таким образом тот факт, что покупатели будут оценивать для себя различные степени важности от выгод, полученных от данного типа продукта, логически приводит к выделению покупателей в различные сегменты (группы).

Увеличение объема продаж (увеличение использования продукта) можно получить следующими путями:

- Привлекая новых потребителей к нашей торговой марке (привлечение клиентов из сегмента А работает только для крупных издательств, поскольку не исключено, что участники сегмента А, убежденные в необходимости попробовать данный класс продукта, захотят приобрести его у более крупных производителей): *творческие блокноты*
- Увеличивая приверженность уже существующих: *авторские циклы*
- Убеждая существующих потребителей использовать товар чаще или использовать его в новых ситуациях (часть сегмента С, которые любят сразу несколько торговых марок): *электронные издания*

**По мнению исследователей, результат действия рекламы заключается не в привлечении новых покупателей к знакомству с торговой маркой, а в увеличении приверженности существующих пользователей (поощрение повторных покупок и приверженности к данной торговой марке)**

Процесс описания аудитории – это также процесс сужения целевой аудитории. Например, мы можем использовать в качестве целевой аудитории женщин от 25 до 35 лет и покупателей пригородных торговых зон. Эти две категории будут пересекаться, т.к. определенная доля женщин в возрасте 25-35 лет совершает покупки в пригородных торговых зонах. Каждый раз, как только мы добавляем еще одну характеристику целевой аудитории, её размер уменьшается, т.к. группа определяется более узко. Этот тип анализа позволяет при планировании рекламы нацелиться на наиболее восприимчивую аудиторию.

Стоит признать, что довольно сложно придумывать волнующие обращения для кучи статистических данных. Гораздо легче разрабатывать рекламное объявление, ориентируясь на

знакомого человека. Поэтому специалисты по рекламному планированию определяют профиль типичного потребителя товара.

**Профиль – это обобщенное описание личности и стиля жизни типичного представителя целевой аудитории.**

Выявив целевую аудиторию, рекламист должен определить, какую именно ответную реакцию он желает получить. Максимально благоприятная реакция выражается естественно в совершении покупки. Однако, покупка – результат длительного процесса принятия решения о ней.

**Процесс принятия решения о покупке**

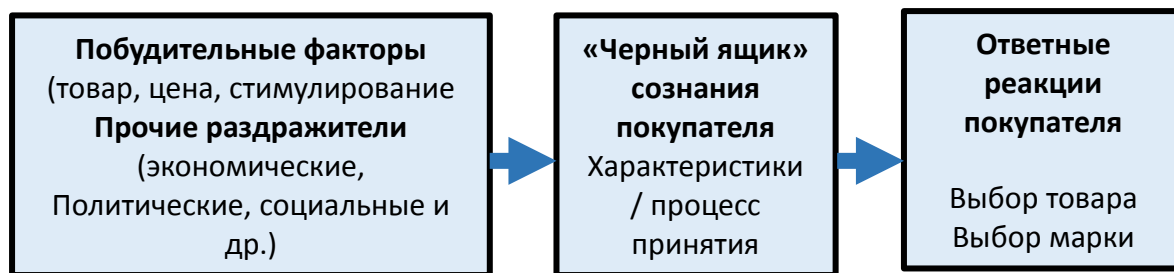
Осознание проблемы> Поиск информации> Оценка вариантов> Решение о покупке>

Реакция на покупку

В прошлом деятели рынка учились понимать своих потребителей в процессе повседневного торгового общения с ними. Однако рост размеров фирм и рынков лишил многих непосредственных контактов со своими клиентами. Управляющим приходится все чаще прибегать к исследованию потребителей, пытаясь выяснить, кто именно покупает, как именно покупает, где именно покупает и почему именно покупает.

**Основной вопрос: как именно реагируют потребители на разные побудительные приемы, которые фирма может применить?**

Отправной точкой всех этих усилий является простая модель:



Задача маркетолога – понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя между поступлением раздражителей и появлением откликов на них.

Определенный интерес представляют исследования посетителей столичных книжных магазинов, которые регулярно проводятся в рамках Мониторинга московского книжного рынка РКС. Так, социологический опрос позволил определить тот факт, что несмотря на широкий спектр мест потенциальной покупки книг, всё же, москвичи, проживающие во всех АО столицы, по-прежнему предпочитают приобретать книги в «книжном магазине с большим выбором книг». Причем «вес» этого предпочтения москвичей сохраняется последние пять лет на очень высоком уровне – 87,9 от общего числа респондентов в сентябре 2018 г. (89,8% - в сентябре 2017; 93,3% - в сентябре 2016; 92,5% - в сентябре 2015; 94,2% - в сентябре 2014), в то время как на покупку книг в киосках (зачастую параллельно с книжным магазином) приходится сегодня лишь 7% голосов респондентов.

При этом, доля ответов о приобретении книг в отделах супермаркетов параллельно с другими товарами остается стабильной на уровне 10-11% в 2017-2018 гг. А привычка приобретать книги «по пути» (в киосках) в 2018-м отмечается гораздо реже, чем в 2013 году, хотя книжные издательства Москвы всегда плотно работали с распространителями прессы.

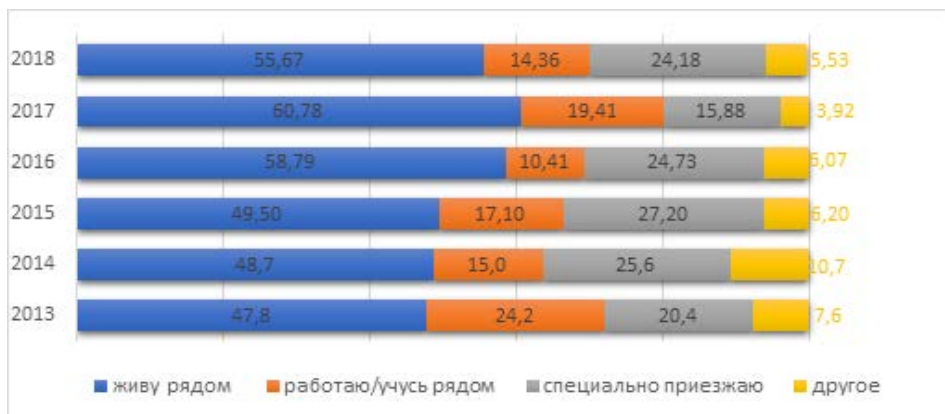
На фоне сохраняющейся в целом привязанности к традиционным книжным магазинам, в 2018 году социологический опрос продемонстрировал дальнейшее снижение интереса москвичей к скачиванию электронных книг из интернета. В сентябре-октябре лишь 11,6% респондентов сообщили о практике чтения эл. книг, в то время как в сентябре 2017 года таковых насчитывалось 17%, а два года назад (сентябрь 2016) - 28%. Очевидно, что внимание к электронным книгам в столице снижается, хотя сами онлайн-сервисы (интернет-магазины) остаются востребованными у москвичей, но главным образом для приобретения печатных книг.

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

И москвичи всё чаще ленятся, когда речь идет о книгах, отдавая предпочтение варианту покупки по пути, у дома или заказу/скачиванию в интернет-магазине.

### **Почему Вы покупаете книги именно в этом магазине?**

(% голосов, закрытый вопрос/один вариант ответа)



Источник:  
Данные социологического опроса посетителей книжных магазинов, расположенных в различных АО Москвы (выборка 1000 человек с учетом оффлайн книготорговой структуры округов, 28 сентября – 2 октября 2018 г.), аналитика – Мониторинг

### Лидирующие

позиции у книголюбов столицы занимает современная беллетристика (преимущественно зарубежная) при параллельном значительном интересе к книгам массовых жанров – фантастике/фэнтези и детективам. Акцентом 2018 года стал высокий интерес к комиксам (графическим романам) на фоне традиционного для москвичей интереса к книгам исторической тематики, а также к изданиям по психологии. На протяжении последних трех лет в числе книжных предпочтений москвичей следует выделить устойчивый рост интереса к книгам для детской аудитории и учебным/образовательным продуктам издательств.



Потребители принимают свои решения не в вакууме. На совершаемые ими покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка. В большинстве своем эти факторы не поддаются контролю со стороны деятелей рынка. Но их обязательно следует принимать в расчет.

### **Факторы культурного порядка**

Можно утверждать, что товары или аргументы в пользу их покупки, иллюстрации и другие компоненты рекламы, используемые для стимулирования сбыта товаров, во многих случаях будут различны для рынков разных стран.

К примеру, далеко не везде эффективен и мотив сохранения здоровья. Во Франции утверждение, что данная марка зубной пасты способствует предотвращению кариеса, не будет столь же убедительным для потребителя, как, например, в США. Французы в меньшей степени,

чем американцы, склонны помышлять о своих зубах. В соседней Голландии отношение к здоровью совершенно иное, чем во Франции. Голландцы весьма заботятся о своем здоровье. Для них содержание витаминов и калорийность пищи важнее, чем её вкус. Иллюстрации и макет могут гораздо чаще, чем другие элементы рекламного сообщения, оставаться одними и теми же для рынков всех стран. Но все же, рекламное объявление о сыре, предназначенное для опубликования в немецком журнале, может изображать сыр вместе с большой кружкой пенящегося пива. Во Франции же сыр лучше сфотографировать со стаканом красного вина.

Факторы социального порядка: референтные группы, семья, роли и статусы.

Члены семьи, коллеги по работе, товарищи по общественным организациям оказывают сильнейшее влияние на процесс принятия решения о покупке. Кроме того, человек часто останавливает свой выбор на товарах, говорящих о его статусе в обществе. Идея продажи на дому опирается на понятие референтной группы.

Факторы личного порядка: возраст и этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни и, наконец, тип личности и представление о самом себе (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик).

Факторы психологического порядка: Мотивация, восприятие, усвоение и отношение.

В любой данный момент человек испытывает множество разнообразных нужд. Некоторые из них (как голод, жажда) имеют биогенную природу. Другие психогенны, т.е. являются результатами таких состояний внутренней психологической напряженности, как нужда в признании, уважении, духовной близости. Большинство этих нужд оказываются недостаточно интенсивными, чтобы мотивировать человека на совершения действия в любой данный момент времени. Нужда, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности становится мотивом.

Мотив (или побуждение) – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы её удовлетворения.

**Согласно теории мотивации Фрейда, человек не отдает себе полного отчета в истоках собственной мотивации (например, потребители противятся покупке чернослива, потому что он сморщенный и по своему виду напоминает стариков).**

Другой весьма популярной теорией мотиваций является теория Авраама Маслоу. Данный ученый считает, что человеческие потребности располагаются в порядке иерархической значимости от наиболее до наименее настоятельных. С его точки зрения, человек будет стремиться удовлетворить в первую очередь самые важные потребности. Как только ему удастся удовлетворить какую-то важную потребность, она на время перестает быть движущим мотивом. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности. Например, голодающего человека (№ 1) не интересуют ни события, происходящие в мире искусств (№ 5), ни то, как на него смотрят и в какой мере уважают окружающие (потребности № 3 и № 4), ни то, чистым ли воздухом он дышит (потребность № 2). Но по мере удовлетворения очередной потребности на первый план выходит следующая.

Рассел Хейли предложил т.н. сегментацию выгоды, выделив четыре основных сегмента: сенсорный сегмент (нацеленный на получение удовольствия, приятных ощущений), общительный сегмент (ориентирующийся на окружение), сегмент «беспокойства» (т.е. беспокоящихся о здоровом образе жизни) и независимый сегмент (состоит из людей ориентирующихся на цену и качество). Важен для данного вида сегментации такой показатель как образ жизни (стиль или уклад жизни) или психографика.

Существует много различных типологий потребителей, в которых в качестве переменных используются личностные характеристики, система ценностей, стиль жизни, социальная позиция потребителей, среди них системы VALS, VALS2. Если в первой системе внимание сфокусировано на различии между потребителями, руководимыми внутренними факторами, такими как убеждения, страсти, потребность самовыражения, и потребителями, руководимыми внешними факторами, подверженными влиянию со стороны других. Используя эти различия системы разделили людей по следующим категориям:

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

<p>VALS</p> <p>Приспособленцы</p> <p>Держащиеся за существующий образ жизни</p> <p>Последователи</p> <p>Подражатели</p> <p>Достигающие успехов</p> <p>Сами по себе</p> <p>Экспериментаторы</p> <p>Социально-сознательные интегрированные</p>	<p>VALS 2</p> <p>(добавочный аспект: доход, образование)</p> <p>Образованные</p> <p>Доверчивые</p> <p>Достигающие успехов</p> <p>Прилагающие усилия</p> <p>Умудренные опытом</p> <p>Творцы</p> <p>Борцы</p> <p>Реализовывающие свои цели</p>
--	--

На основании сегментирования рынка, проведенного априорным или эмпирическим методом, оценивается и выбирается целевая аудитория рекламной кампании. Целевая аудитория – это люди, которых можно охватить определенным средством рекламы или определенным обращением.

Итак, как мы уже знаем, реклама не способствует стремительным действиям потребителей, она выполняет коммуникационные задачи:

- создание осведомленности
- предоставление информации о торговой марке, в частности о её свойствах
- иногда в создании чувства теплоты, радости и ассоциации этих чувств с данной торговой маркой.

Когда рекламная кампания сосредоточена на одной простой, четко сформулированной цели, задача коммуникации достигается проще.

Исследования показали, что рекламная кампания, направленная на достижение одной цели часто неэффективна для других.

В 1961 г. Рассел Х. Коллей (Russell H. Colley) представил книгу «Определение рекламных целей для измерения результатов рекламы» или так называемый подход DAGMAR. С точки зрения Рассел Х. Коллей, цель рекламы – это специфическая коммуникационная задача, выполняемая в определенной аудитории и в заданный период времени.

Для решения этой задачи знание только социально-демографических характеристик аудитории недостаточно. Необходимо представлять себе на каком этапе иерархической модели эффектов коммуникационного процесса находится целевая аудитория. И Рассел Х. Коллей предложил следующую модель:

Эта модель представляет собой модификацию предложенной в 1856 г. модели AIDA (сегодня это – осведомленность, интерес, оценка, проба, признание).

Роберт Лавидж и Гари Стинер предложили более «психологический» вариант иерархической модели:

Еще один вариант – программа CAPP, предложенная агентством Лео Барнетт, или программа длительной запланированной рекламы:

Неосведомленность – осведомленность – предпочтение – одобрение – последней покупки торговой марки – удовлетворенность торговой маркой.

(идея заключается в рассмотрении соотношений размеров смежных уровней).

Каким бы способом вы не сегментировали рынок в поисках целевой аудитории, в любом случае далее вам предстоит разместить вашу книгу (создать ей позицию) среди книг конкурентов. Иными словами, предстоит процедура под названием: «анализ свойств товара и поиск конкурентного преимущества».

Анализ свойств товара – это сравнение характеристик вашего товара с характеристиками товаров конкурентов. Проще всего составить таблицу с перечислением важных характеристик вашего товара и товаров ваших конкурентов. Например, для прохладительных напитков важен вкус, для автомобилей – мощность и надежность, а для

## РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

модных наручных часов – оригинальность, для книг – качество контента. Затем надо понять, насколько важна каждая характеристика для целевой аудитории, и оценить собственный товар по этим характеристикам. Ваше конкурентное преимущество лежит в той области, где вы располагаете сильной характеристикой, важной для целевой аудитории и слабой у конкурентов.

Анализ свойств товара					
Характеристика для	Важность потребителя	Свойства товара			
		вашего	X	Y	Z
Цена	1	+	-	-	+
Качество	2	-	+	-	+
Стиль	3	+	-	+	-
Доступность	4	-	+	+	-
Надежность	5	-	+	+	+

После определения целевой аудитории и конкурентного преимущества вашего товара в этой целевой аудитории можно переходить к собственно процедуре позиционирования, которая начинается с выбора стратегии позиционирования. По большому счету позиционирование – это создание образа товара, под которым он воспринимается покупателями в его рыночной нише в ряду товаров конкурентов.

Если товар уже определенное время присутствует на рынке, то необходимо начать с составления карты восприятия для определения текущей позиции товара на рынке.

### Выбор стратегии позиционирования

Позиционирование предполагает подчеркивание (выделение) только некоторых аспектов нашего товара. Ключевая идея здесь заключается в том, что торговая марка или товар не может быть четко позиционирован, если он пытается быть всем для всех. Определенная позиция достигается как правило через маркетинговую коммуникацию, хотя распределение, цена, упаковка и фактические особенности продукта также могут играть главную роль. Всё же чаще говорят, что позиционирование – это не то, что вы делаете с продуктом, а то, что вы делаете с мнением потребителя через различные сообщения.

Давайте рассмотрим какие же подходы к стратегии позиционирования существуют.

### Использование характеристик продукта или выгоды потребителя

В данном случае мы можем выделить товарные и потребительские стратегии.

Товарные стратегии применяются в рекламе, фокусирующейся на самом товаре. Такие рекламные обращения основываются на характеристиках товара (реклама – заявление – это утверждение о свойствах товара: как долго товар прослужит, насколько хорошо он чистит, сколько энергии потребляет и т.п.). Испытания на выносливость, сравнительные испытания и демонстрация «до» и «после» могут усилить заявление.

Потребительские стратегии концентрируются на потребностях и нуждах потребителя, а не на том, что компания может произвести. Здесь мы можем выделить несколько разновидностей потребительских стратегий.

· Стратегия преимуществ. Преимущества – это утверждения о том, что данный продукт может сделать для потребителя. Для разработки стратегии преимуществ вам необходимо превратить свойство или характеристику товара в его преимущества (вербальный алгоритм перевода). Для этого можно использовать формулу:

**Это /свойство товара/ является важным, т.к. это даст мне /преимущество/**

· Стратегия обещаний. Заявление о преимуществе в будущем времени называется обещанием. В нем говорится, что нечто произойдет, если вы воспользуетесь рекламируемым товаром. Для этого можно использовать следующую формулу:

**Когда я пользуюсь (товар), я получаю (преимущество).**

· Аргумент «за». Стратегия «аргумент «за»» обычно опирается на логику и обоснование. Формула:

**Когда я пользуюсь (товар), я получаю (преимущество), потому что (т.к.) далее следует поддерживающий аргумент...**

### **Позиционирование по цене и качеству**

Характеристика продукта «цена — качество» настолько полезна и распространена, что следует рассмотреть ее отдельно. Во многих товарных категориях существуют торговые марки, предлагающие больше услуг, особенностей, эффективностей. Производители таких торговых марок назначают высокую цену, частично чтобы покрыть высокие расходы, и частично, чтобы доказать высокое качество. И наоборот, в той же категории продукта обычно есть другие торговые марки, которые привлекают потребителей ценой, хотя они пытаются представить наличие сопоставимого или, по крайней мере, адекватного качества. Во многих товарных категориях проблема цена-качество настолько важна, что требует внимания при любом принятии решения о позиционировании. Обычно очень трудно успешно конкурировать, используя и качество, и цену: всегда существует риск, что сообщение о качестве приглушит основную позицию "низкая цена", или потребитель подумает, что если цена низкая, значит, и качество такое же.

### **Позиционирование по использованию или по применению**

Другой способ создания имиджа состоит в том, чтобы связать продукт с использованием, или применением. Например, в рекламе Storytel аудиокниги позиционируются как продукт, который можно использовать параллельно другим занятиям (спорту, автовождением и пр.).

Конечно, продукты могут иметь многочисленные стратегии позиционирования, хотя увеличение их числа сопряжено с очевидными трудностями и риском. Часто стратегия позиционирования по использованию представляет вторую или третью позицию для торговой марки, позицию, которая пытается расширить рынок торговой марки.

### **Позиционирование по потребителю продукта**

Другой подход позиционирования состоит в том, чтобы ассоциировать продукт с потребителем или классом потребителей. Именно так поступают издатели и книготорговцы позиционируя книги для детей разных возрастов или для Young adult аудитории.

### **Позиционирование по классу продукта**

Некоторые продукты должны принимать критические решения позиционирования, которые вовлекают ассоциации класса продукта. Например, высушенный замораживанием кофе Maxim — первый подобный на рынке, нуждался в позиционировании себя рядом с натуральным и растворимым кофе. На книжном рынке России с аналогичной проблемой столкнулись комиксы, которые сегодня позиционируются как «графический роман» в категории художественной литературы для взрослых, а не как книжки с картинками.

### **Позиционирование по культурным символам**

Многие рекламодатели используют глубоко укоренившиеся культурные символы для установления различий между своей торговой маркой и торговой маркой конкурентов. Основная задача состоит в том, чтобы определить что-то, очень значимое для людей и, то что другие конкуренты не используют, и связать торговую марку с этим символом. В рекламе полно примеров этого вида стратегии позиционирования. Торговая марка сигарет Marlboro выбрала в качестве центрального символа американского ковбоя, чтобы отличить свою торговую марку от конкурентов, и разработала образ Мужчины Мальборо (Marlboro Man).

### **Позиционирование по конкурентам**

В большинстве стратегий позиционирования присутствует явная или неявная ссылка на одного или больше конкурентов. В некоторых случаях ссылка на конкурента(ов) может

быть доминирующим аспектом стратегии позиционирования. Полезно рассмотреть позиционирование по конкуренту по двум причинам. Во-первых, конкурент может иметь стойкий, хорошо определенный образ, развитый в течение многих лет. Образ конкурента можно использовать как мост, чтобы создать другой образ конкурентного ему продукта. Самый яркий пример последствий использования такой стратегии позиционирования – судебные иски издательства «Просвещение» к ряду российских издательств (Экзамен, ВАКО, Вентана-Граф) в связи с использованием последних в оформлении обложки своих изданий запатентованный знак «ФГОС».

Очевидно, что некое практическое руководство вроде «Сделай сам» предназначено для удовлетворения принципиально иной потребности, чем литературно-художественное издание, да и если говорить о литературно-художественном тематическом направлении, то любовный роман и роман Достоевского «Братья Карамазовы» вряд ли идентичны по мотивировке их приобретения. Поэтому в книжном деле всегда уделялось большое внимание систематизации читательских интересов, выбору целевой аудитории.

Для этой цели как сами издатели, так и отраслевые ассоциации, и профессиональные журналы занимаются исследованием различных групп покупателей, их предпочтениями, привычками. Исследования заключаются в анализе первичных и вторичных данных (отчеты прибыльности издательств, динамика продаж, отраслевые рейтинги продаж, фокус-группы, наблюдения и опросы). Данных много. И возможно сопоставляя свою книгу с потребностями целевой аудитории, издатель приходит к выводу, что его книга приносит читателям много пользы. Но для позиционирования важно лишь ключевое преимущество – то, что дает ваша книга читателю, не в состоянии дать ни одна другая.

### *Литература:*

1. Котлер, Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; пер. Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. — 3-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 216 с. — 978-5-9614-1645-9.
2. Маркетинг: учебное пособие / Ю. Ю. Сулова, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 380 с. — 978-5-7638-3849-7.
3. Маркетинг : учебное пособие / О. Г. Алёшина, О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Сулова [и др.]. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 214 с. — 978-5-7638-3588-5.
4. Мансуров, Р. Е. Технологии маркетинга : практикум / Р. Е. Мансуров. — М. : Инфра-Инженерия, 2017. — 182 с. — 978-5-9729-0178-4.
5. Эриашвили Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Издательское дело и редактирование», «Книгораспространение», «Менеджмент»/ Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 302 с.