



**«Промышленная политика
в Российской Федерации»**

Журнал издается с 1999 г

№7-12, 2022

**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.

**РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Соловьева Е.В. «Управление дистрибуцией в книжном бизнесе».....2

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Рябинин А.В. «Вопросы состояния пенсионного обеспечения в РФ».....19

Илларионов Ю.Н. «Управление конфликтами и стрессами в организациях и на предприятиях» (часть 3).....24

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ В КНИЖНОЙ ОТРАСЛИ

Соловьева Е.В.,
кандидат философских наук,
шеф-редактор журнала «Книжная Индустрия»

Аннотация. В статье рассмотрены Основные факторах микро- и макросреды дистрибуционной деятельности издательской фирмы, принципы их мониторинга. Проблемные областях взаимодействия издательства с книготорговыми структурами. Ритейл-карта книжного рынка РФ. Подробно разобрана система «издатель – книготорговец». Как известно, для того, чтобы книгу купили, необходимо, чтобы ее увидели покупатели, т.е. каждое наименование должно хоть раз «получить свое место под солнцем». В результате книжный рынок – это рынок жестокой конкуренции производителей (издателей) и круглогодично авральной работы обычного российского книготорговца.

По большому счету у россиянина, пожелавшего сегодня приобрести книгу, есть достаточно широкий выбор возможных мест покупки, даже без учета онлайн-дистрибуторов. Согласно данным проекта «Культурная карта России» и конкурса «Самый читающий регион» в 2021 году в Российской Федерации насчитывается более 80 тыс. объектов книграспространения, в том числе 34700 книжных киосков в отделениях Почты России по всей стране, включая сельские поселения. Уровень территориальной доступности – 0.75 объектов на 100 кв. км, уровень обеспеченности населения – 1:2000 – в разы превосходит европейские показатели.

Динамика долевого участия каналов сбыта в обороте книжной отрасли (печатная книга), %

Каналы сбыта	2018	2019	2020	2021
Рынок, в т.ч. каналы дистрибуции	70,46	77,51	78,04	78,44
Бюджетные организации (библиотеки, школа, вуз)	24,4	20,4	20,27	20,44
Неструктурированные продажи (прямые продажи, заказные/подписные издания, клубы)	5,15	2,09	1,69	1,12

В отличие от институциональных и прямых продаж, структура рыночных каналов дистрибуции на российском книжном рынке более подвижна. Третий год подряд с потерей доли книжного (печатного) рынка закрыли год независимые книжные магазины, сократил свое участие в книжной дистрибуции и FMCG-ритейл и, напротив, укрепляют свои позиции сеть «Читай-город - Буквоед» и интернет-магазины. Именно на эти каналы прогнозируется в 2019 году существенный рост продаж на фоне продолжающегося снижения пропускной способности независимых книжных магазинов и некнижного ритейла.

И всё же, несмотря на значительное количество объектов непрофильного для книжников ритейла, на развитие интернет-канала и пр., в России классический книжный магазин сохраняет за собой лидирующие позиции по объему продаж книг. Суммарно (федеральная сеть и независимые книготорговцы) на этот канал приходится почти 70% оборота книжного рынка, или 40.7 млрд. рублей в 2021 году. Определенное снижение пропускной способности независимой розницы компенсируется ежегодным ростом сети «Читай-город – Буквоед».

По состоянию на июль 2021 года в России насчитывается 5013 книжных магазинов. Их число и качество год от года растет, тем более что стартовые инвестиции в открытие книжного магазина (условно 250 кв. м) невелики – от 3 до 5 млн. рублей в зависимости от локации (без

товарного наполнения). И достаточно часто среди плюсов 2021 года книготорговые предприятия выделяют расширение собственных сетей и модернизацию магазинов.

Так, «Книжный Барс» отмечает «переезд на новую большую по площади локацию одного из магазинов сети», ОЦ МДК – открытие обновленного Дома Педагогической Книги, пострадавшего после пожара в июне 2021года, а воронежская сеть – успешное превращение тысячеметрового магазина «Амиталь-на-Пушкинской» в атмосферную площадку с большим количеством программ продвижения книги и чтения: «Проект был рискованным и мы гордимся, что нам удалось его реализовать... продажи книжной продукции в этом магазине составляют 80 % от общего оборота, тогда как в среднем по сети 65%». Два новых книжных (в Чите и Красноярске) открыл в 2021 году «ПродаЛитЪ», и на шесть новых объектов (в Самаре, Кузнецке и Нефтегорске) выросла компания «Метида». А «Ростовкнига» по праву гордится тем, что «удалось выстоять в условиях жесточайшей конкуренции – в Ростове-на-Дону за 2021год открылось 3 магазина «Лабиринт» и 4 магазина «Читай-город».

Сегодня уровень обеспеченности россиян именно книжными магазинами – 1 книжный на 29 тыс. жителей. Наибольшее количество книжных магазинов расположено в Центральном (1163) и Приволжском (1026) федеральных округах. Конечно, качество книжных магазинов оставляет желать лучшего: доля объектов площадью менее 100 кв. м в среднем по России составляет 55%, с высокой концентрацией книжных магазинов в административном центре и частом отсутствии в многочисленных населенных пунктах с населением менее 80 тыс. человек.

Но, тем не менее, доля профильного ассортимента в книжной рознице (в зале и в обороте) остается достаточно стабильной на протяжении последних пяти лет – в Москве – 70.5% площади торгового зала и 58.3% оборота, в регионах – 68.2% торгового зала и 61.3% оборота. Сегодня книжники ищут более эффективных инструментов выкладки, стремятся к точности заказа, да к тому же в 2020 году массово открывали новые магазины в регионах. В 2021 году этот тренд пошел на спад. В интенсивном режиме продолжала открывать магазины лишь федеральная сетка «Читай-город – Буквоед», к началу 2022 года суммарно насчитывающая уже 586 объектов, что в ряде областей её присутствия скорее ухудшило ситуацию, лишив местные книжные магазины возможности зарабатывать достаточно денег.

Татьяна Ларина, Амиталь (Воронеж)

Книжная отрасль России уже отличается высоким уровнем монополизации и этот тренд только усиливается. Независимым книготорговым компаниям достаточно сложно существовать в низко конкурентном издательском поле, сокращается количество поставщиков литературы, ухудшаются коммерческие условия работы.

Также, не может не беспокоить перевод рынка образовательной литературы в цифровой формат. Это ощутимо ударит по всем книжным магазинам, приведет к потере рентабельности и, как следствие, закрытию многих из них. Проблема ассортиментного замещения образовательной литературы для сохранения книжных магазинов в инфраструктуре городов – одна из самых актуальных для книготорговых структур.

Именно по качеству ассортиментной матрицы и квалификации персонала традиционный книжный магазин пока остается наиболее предпочтительным вариантом для печатной книги.

К сожалению, в 2021 году по сопоставимым offline книготорговым объектам, особенно работающим в конкурентном пространстве, мы можем наблюдать снижение экзemplярных продаж в среднем на 6.58% при колебаниях динамики оборота в районе нулевой отметки (от -6% до 11%). Прирост рублевых продаж обеспечивается главным образом строительством новых объектов в регионах и ростом цен на книги. В столице же падение экзemplярных продаж опускается в 2021 году до невероятных – минус 10-12%, и это падение отмечается фактически по всем тематикам книжного ассортимента, даже по детской книге.

Заметная отрицательная динамика базовых показателей представлена и в ряде региональных объектов, до последнего времени демонстрировавших повышенную устойчивость к кризисным проявлениям в экономике. И закрыть эти минусы в обороте сегодня фактически нечем. Несмотря на то, что многие книготорговые сети по-прежнему участвуют в

аукционах бюджетных организаций, доля этих продаж составляет от 2% до 11% (в среднем 5.1%) оборота и не может в большинстве случаев рассматриваться как значимая часть бизнеса книготорговца.

Безденежье клиента всё более ощутимо для непродовольственной розницы, и лишнее тому подтверждение – неизменно низкая (за исключением столицы) сумма среднего чека после 2019 года в книжных магазинах РФ. В 2021 году средний чек клиента в столице вырос лишь на 2.95%, в регионах остался без изменений (367-368 руб.), а в ряде районов Центрального, Уральского и Сибирского федеральных округов и вовсе демонстрирует отрицательную динамику.

Параллельно уменьшению суммы чека в ноябре-декабре 2021 года книготорговцы отмечают и снижение трафика на уровне 5-10% в Москве, Иркутске, Красноярске, Рязани. И если в январе 2022 года ситуация немного выровнялась на Дальнем Востоке и в Северо-Западном округе, то в столичном регионе (и в целом в городах Центрального ФО) – только ухудшалась.

Каналу offline розницы в ближайшие годы предстоит работать преимущественно с постоянными клиентами, с теми, кто привык посещать книжные магазинными, с теми, у кого уже сложились определенные предпочтения, а значит надо быть готовыми к снижению трафика. Наиболее болезненно это будет происходить в столичных центрах (Москва, Петербург). В провинции, напротив, в отдельных случаях возможен даже рост трафика при общем отрицательном тренде и однозначном снижении коэффициента конверсии по стационарному специализированному на книгах ритейлу.

В отличие от независимых магазинов по традиции последних лет ОРС «Читай-город / Буквоед» показывает по итогам 2021 года рост и экзemplярных продаж (+4.7/1.4%), и оборота (+13.5/0.4%) прежде всего за счет расширения сети (открытия новых объектов). По данным на январь 2022 года единственная на сегодня книготорговая сеть федерального значения располагает 586 магазинами. Новых объектов открыто 69 (62+7), но чистый прирост сети – 58 магазинов, по причине ликвидации нескольких магазинов в Петербурге, Москве, Липецке, Люберцах и некоторых других городах.

В тематической структуре продаж этого канала преобладает художественная литература для взрослых (42-43%) при фактически равновесном (по 10-12%) мизерном участии изданий общественно-политической и технической тематики и образовательного блока книжного ассортимента на фоне растущего по доле в обороте блока прикладной литературы, и наоборот, сокращающихся продаж детской книги. Не стоит забывать и о традиционной 50-60%-ной доли изданий холдинга ЭКСМО/АСТ в обороте сети «Читай-город / Буквоед». Причем, в 2017-2021гг. эти поставки растут в том числе и за счет образовательного продукта «Корпорации Российский учебник» как полноправной части холдинга.

Крупные региональные и локальные книготорговые сети РФ

Название фирмы / книготорговой сети	Регион размещения	Количество магазинов по состоянию на январь 2022 года
«Мирс»	Дальневосточный ФО	65 (от 18 до 765 кв. м; суммарно 16796,39 кв. м) + интернет-магазин
Приморский Дом книги	Дальневосточный ФО	41 (от 14 до 500 кв. м; суммарно 4176,5 кв. м)
«ПродаЛитЪ»	Сибирский ФО	56 (от 45 до 2000 кв. м; суммарно 21808,5 кв. м) + интернет-магазин
«Центр-Книга»	Омск	12 (от 120 до 180 кв. м, суммарно 1560 кв. м)
Сеть магазинов «Дом книги» (ООО "КТК Дом книги")	Уральский ФО	10 (от 70 до 1000 кв. м, суммарно 2269 кв. м)

Сеть магазинов «Живое слово» / «Люмна»	Уральский ФО	25 (от 62 до 510 кв. м, суммарно 6090 кв. м)
ООО «Интерсервис ЛТД»	Уральский ФО	9 (от 66 до 1600 кв. м, суммарно 4204 кв. м) + интернет-магазин
«Метида»	Приволжский ФО	26 (от 56 до 655 кв. м, суммарно 5896,9 кв. м)
«Чакона»	Приволжский ФО	31 (от 50 до 700 кв. м; суммарно 10156,60 кв. м) + интернет-магазин
ООО «Пегас» (сеть «Дом книги»)	Приволжский ФО	53 (от 26 до 524 кв. м; суммарно 6071,5 кв. м) + интернет-магазин
ООО «Гемера» (сеть «Моя книга»)	Приволжский ФО	20 (от 70 до 600 кв. м, суммарно 3305 кв. м) + интернет-магазин
«Любимый книжный» (ООО ТД Аист-пресс)	Приволжский ФО	36 (от 40 до 260 кв. м; суммарно 3070,1 кв. м)
«Планета»	Приволжский ФО	24 (от 30 до 380 кв. м, суммарно 3980 кв. м) + интернет-магазин
ООО «Когорта»*	Южный ФО	10 (от 50 до 340 кв.м., суммарно 1290 кв. м)
АО «Ростовкнига»	Южный ФО	14 (от 32 до 288 кв. м; суммарно 1711,8 кв. м)
ООО «Кассандра»	Южный ФО	10 (от 43 до 215 кв. м; суммарно 1567 кв. м)
«Магистр», сеть книжных магазинов (ИП Евдокимов И.А.)	Южный ФО	29 (от 25 до 570 кв. м; суммарно 3717 кв. м) + интернет-магазин
АО «Крымкнига»	Южный ФО	14 (от 70 до 1000 кв. м., суммарно 2690 кв. м)
«Амиталь»	Центральный ФО	32 (от 120 до 1000 кв. м; суммарно 8726 кв. м) + франшиза «Амиталь» - 7 (от 60 до 400 кв. м; суммарно 1270 кв. м) + интернет-магазин
ТД «Книжный Барс»	Рязань	5 (от 250 до 1500 кв. м; суммарно 2900 кв. м)
«Книжная лавка»	Калининградская область	35 (от 20 до 300 кв. м, суммарно 2050 кв. м) + интернет-магазин
Книги и книжечки (ГК Вестер)	Калининградская область	14 (от 20 до 680 кв. м, суммарно 3100 кв. м) + интернет-магазин
«АВФ-книга»	Архангельская область	11 (от 56 до 1564 кв. м; суммарно 2732 кв. м)
ТД «Библио-Глобус»	Москва, Челябинск	2 (1100 и 2000 кв. м) + интернет-магазин
ОЦ «Московский Дом книги»	Москва	26 (от 26 до 3648 кв. м; суммарно 10956,6 кв. м) + интернет-магазин
ТДК «Москва»	Москва	1 (700 кв. м) + интернет-магазин
сеть магазинов «Республика»	Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург	33 (от 58 до 1000 кв. м; суммарно 10672,4 кв. м)

«Книжный Лабиринт»	Москва (59), Московская область (33)	92 (от 80 до 684 кв. м; суммарно 23157,9 кв. м) + интернет-магазин
ОРС «Читай-город/ Буквоед»	Территория РФ	586 + интернет-магазин

Интернет-канал

В 2021 году на интернет-канал приходится 20.3% продаж бумажных книг в структуре рыночных каналов сбыта или 11.9 млрд. рублей.

По состоянию на 2021 год все российские издательства используют интернет-канал в качестве одного из направлений сбытовой политики, но далеко не все сотрудничают со специализированными дистрибуторами, ограничиваясь возможностями собственного сайта.

У большинства крупных и средних издательств интернет-продажи находятся в диапазоне 10-30% объема реализации (Росмэн – 18%, ЭКСМО – 30%, АСТ – 21%, РИПОЛ Классик – 30.7%, ИГ Азбука-Аттикус – 27%, Питер – 32%). Для быстрорастущих компаний (например, «Альпина», «Клевер») доля интернет-магазинов в совокупном обороте может доходить до 35-40%; для издателей учебно-методического «шлейфа» («Вако», «Легион»), напротив, опускаться до 5-7%. Серьезные игроки учебного рынка для школ («Просвещение», «Вентна-Граф/Дрофа» и пр.) в целом мало ориентируются на продажи через этот канал – на уровне 2.9-3.4% от объема реализации.

Купцов Роман, My-shop.ru

За последние 6 лет закрылось 10 книжных интернет-магазинов, а открылось по большому счету только два: Book24 и Chitai-gorod. Именно книжных интернет-магазинов, исключая издательские моно-площадки, не так много, и, на наш взгляд, книгам в интернет-канале сегодня очень не хватает достойной наценки. Все мы прекрасно знаем, что дисконт-акции в некоторых магазинах стали постоянными, одна сменяет другую: скидка 27%, скидка 35% и т.д. За дисконтом одного магазина следует движение других коллег по цеху, и вот уже все игроки стремятся к этой минимальной цене. В результате, мы теряем наценку. И мы, и вы, все интернет-магазины. Книги, таким образом, становятся низко маржинальным товаром, с которым, в принципе, не очень интересно работать интернет-продавцам.

В последние 2-3 года интернет-канал продавал больше книг за меньшие деньги и, нарастив оборачиваемость, тем не менее снижал маржинальность бизнеса. Средний чек покупателя продемонстрировал весьма скромную динамику, прибавив лишь 2,1% (в 2020 – 12,3%), и остановился на уровне 1450 руб. (в 2020 – 1420 руб.). И всё же развитые рекомендательные сервисы, дешевая и быстрая доставка и накопительная дисконтная система, позволяющая снижать объявленный ценник книги до 25-38% – это явное преимущество интернет-магазинов перед традиционной розницей, которое с каждым годом всё больше ценят россияне. Более того, у ведущих книжных интернет-магазинов продолжает ежегодно прирастать (на 8-12%) и доля столичных клиентов, хотя карта книжного ассортимента, предлагаемого россиянам, остается достаточно стабильной в последние три года.

В обороте данного канала преобладают тематические блоки детской, художественной и учебной (прежде всего для школ) литературы. Причем, по данным интернет-магазинов даже на общем положительном фоне динамики продаж в 2021 года раздел «детская литература» демонстрирует впечатляющие темпы роста продаж (+16%) и, напротив, снижается оборачиваемость по группе «дом/досуг. кулинария. ЗОЖ».

Некнижный ритейл: FMCG и киосковые сети

В 2021 году непрофильный (FMCG) ритейл продемонстрировал незначительное сокращение пропускной способности до 5.32 млрд. рублей (в 2020 – 5.56 млрд. руб.; в 2019 – 5.38 млрд. руб.).

До финансового кризиса конца 2017 года доля этого канала (включая сетевой ритейл товаров для детей и товаров для хобби) в структуре реализации производителей книжных продуктов для детской аудитории могла достигать 30-40%. Так как детская книга последние

пять лет считается инвестиционно привлекательным направлением в издательском сообществе, то и доля канала некнижных сетей в отраслевой ритейл-матрице доходила до 12%. Однако уже в 2021-2022 годах стало понятно, что спад экономики, снижение денежных доходов населения и как следствие сужение спроса значительно сократят возможности сетевого ритейла для продажи книг. Действительно, ритейлеры развивались преимущественно за счет открытия новых дисконтных площадок и отказывались от низколиквидного ассортимента, в т.ч. и книг.

Конечно, книжники продолжают работать с сетями «Ашан», «ОКЕЙ», «Лента», «METRO», Fix Price, но это сотрудничество становится всё менее интересным (причем обоюдно). Пожалуй, лишь с ФГУП Почта России у ведущего издательского холдинга «Эксмо/АСТ» (открывшего в зданиях ведомства более 34 тыс киосков) большие планы на перспективу.

Елин Лев, Эгмонт Россия

FMCG – главный канал распространения для «Эгмонт» как издательства, которое выпускает практически все ведущие российские, европейские и американские бренды. Плюсы канала: большие тиражи, более привлекательные условия оплаты. Но при этом ретробонусы, штрафы, обязательно маркетинговые бюджеты, обязательное наличие на складе. Из минусов – ограничение книжной полки сетевого магазина небольшим количеством наименований. Многократны случаи, когда вам делают заказ на миллион экземпляров книг, которые надо напечатать, допустим, к 15 мая, а потом говорят «извините, нет», и вы продаете напечатанное самостоятельно. Мы первыми ввели для российских сетей собственные торговые марки. И сегодня редакции «Эгмонт» делают для «Магнита» то, что не будет походить на товар для «Ленты», и чтобы не обиделся «Ашан». Это не очень просто. Тем не менее, в «Магните», в Fix Price и в «Монетках» мы этого добиваемся. Иными словами, в FMCG-канал может пойти издательство с финансовой подушкой и с большой уверенностью в том, что его продукт незаменим. FMCG кажется раем, но этот рай очень обманчив.

По итогам 2021 года экземплярные продажи в сетевых универсамах упали на 22-23%, и лишь значимый рост средней цены реализации (в среднем +31,9%) по всем разделам книжного ассортимента позволил обороту выйти в область приемлемых значений с потерей лишь 4,3% к 2020 году. Из укрупненных тематических групп книжного ассортимента на непрофильных площадках растут продажи справочников-шпаргалок для школы, детские книжки с наклейками и книги по популярной психологии и ЗОЖ для взрослых. И хотя в 2018-м в структуре реализации ведущих издателей (Аттикус, Клевер, Эксмо, АСТ) доля FMCG-канала составляет в среднем 11-17%, (а в обороте Эгмонта поднимается до 72%), тем не менее, в перспективе 2022-2023 гг. многие издательства планируют урезать объемы партнерства с этим каналом, сосредоточившись на классических книжных и интернет-магазинах.

Среди основных партнеров книжных издательств в этом канале в 2021 году – Ашан, Метро, ОКЕЙ, Лента, Магнит, Детский мир.

Ашан – 314 площадок четырех форматов, сеть широко представлена в Центральном ФО, Приволжском и Южном ФО.

Metro Cash & Carry – 93 торговых центра в 51 регионе РФ

Магнит – 13427 магазинов формата «у дома» и 467 супермаркетов в 65 субъектах федерации, с преимущественным размещением в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах.

ОКЕЙ – 32 супермаркета под брендом «ОКЕЙ» в 11 городах интегрированы в торговую сеть «Перекресток» (X5 Retail Group) согласно одобренной ФАС сделки от 15 декабря 2017 года

Детский мир – 673 магазина сети «Детский мир» в 252 городах России и Казахстана

Лента – 245 гипермаркетов в 88 городах по всей России и 135 супермаркетов в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах

Еще менее значимы в структуре реализации книжных изданий киосковые сети. По итогам 2021 года доля киосков в структуре рыночных каналов сбыта книжной продукции

составляет лишь 1.37% (в 2017 – 1.36%; в 2016 – 1.45%; в 2015 – 2.2%; в 2014 – 4.2%) или 0,8 млрд. рублей. Далеко не все издатели работают с этим каналом (из ведущих – Вече и Центрполиграф), и его пропускная способность вряд ли значительно возрастет в силу сокращения численности киосковых сетей и требований безусловной готовности поставщика к снижению маржинальности бизнеса из-за низкой границы средней цены продукта, реализуемого через киосковую сеть. Среди основных партнеров книжных издательств в этом канале в 2020 году всё те же – «АРИА-АиФ», «Бурда», «Желдорпресс», «Пресс-Логистик», ТД «Роспечать» и пр.

Система «издатель – книготорговец»: информационные аспекты взаимодействия

Книготорговцы, стремящиеся совершенствовать систему распространения, сталкиваются с острой проблемой информационного обеспечения своей работы. Т.к. многотысячный ассортимент, изменение структуры клиентской базы, динамика издательского рынка требуют создания специфических баз данных, удовлетворяющих оперативным задачам книготорговых предприятий.

Информационное обеспечение – это формы обмена информацией об издательской продукции между издателями, книготорговыми фирмами и непосредственными потребителями, покупателями.

Через информационное обеспечение книжной торговли до покупателей доводится информация о наличии книг, новинках, цене, условиях поставки и проч.)

Наиболее часто применяются следующие **виды информационного обеспечения:**

- реклама в средствах массовой информации и отраслевой периодике,
- издательская рассылка предложений по e-mail (каталоги, прайс-листы, аннотации, ТОПы продаж и пр.)
- личные контакты менеджеров.

Но этого недостаточно, и в России пока крайне мало крупных магазинов с западной технологией торговли - справочной службой, единой компьютерной сетью, которая позволяет следить за продвижением каждой книги: утром, допустим, она поступила, а к концу дня уже есть информация, что ее продали, это помогает быстро осуществлять допоставку. Некоторые фирмы применяют эти технологии, и мы поговорим о них, но такой информационной системы, как, например, в Великобритании, где раз в неделю издатель может получить полную информацию по Интернету о продажах своей книги во всех розничных и оптовых предприятиях, куда она была поставлена, в России пока не создано.

Как известно, еще в Средние века книгопечатание было светским и коммерческим, так что с самого начала книгоиздатели и книготорговцы были заинтересованы в таких вещах, как рейтинги бестселлеров, доля рынка, размеры рынка, возможности рынка. При этом ни те, ни другие не знали, каковы же цифры продаж ни у других издательств, ни у других продавцов, иными словами имели очень слабое представление о том, что делают их прямые конкуренты. Постепенно книжники стали составлять списки бестселлеров, но тем не менее эти списки формировались на основе данных, поступающих из очень ограниченного числа магазинов, и таким образом не показывали общую картину. Кроме того, они включали главным образом книги, рассчитанные на широкую публику и не давали самых важных сведений – сколько собственно заплатил покупатель за конкретную книгу, каковы региональные отличия, и, наконец, где всё-таки книги приобретают (речь идет не столько о традиционных книжных магазинах, сколько о розничных операторах, торгующих в том числе и книгами). Конкуренция на книжном рынке выросла, акционеры стали требовать больше прибыли, риски возросли. И крупные издатели, и крупные продавцы были всё меньше и меньше удовлетворены тем положением вещей, которое существовало на рынке. Не хватало одного – статистически выверенной, подробной, детальной информации. Такой информации, которая уже была в других секторах торговли, таких, например, как торговля бакалейными товарами.

Для того, чтобы система подобного рода заработала, требуется наличие четырех элементов:

- необходим идентификатор, который бы был принят повсеместно для каждого типа товаров;

- необходимо наличие электронных средств продажи, т.е. кассовых аппаратов с компьютерной начинкой, размещенных в критических точках книжного рынка, для того чтобы собираемые данные были репрезентативны, отражали реальное положение вещей;
- необходима некая центральная организация, которая бы сводила все эти данные, сверяла, анализировала;
- необходимо, чтобы значительная часть участников данного коммерческого сектора приняла эти правила игры и согласилась предоставлять информацию.

Издатели и книготорговцы должны осознать, что они будут иметь гораздо больше выгод, если поделятся информацией (даже если она имеет отношение к их кредитоспособности), чем если они будут оставлять эту информацию у себя.

К началу 1990-х годов книжная торговля в Великобритании была уже готова к восприятию таких идей, к внедрению таких систем. Уже существовал ISBN, соответственно каждая книга могла идентифицироваться, здесь появились оптовые структуры, которые отказывались покупать книги, если на них отсутствовал штрих-код, который необходим для считывания информации. В Великобритании также была частная организация, которая инвестировала большое количество денег в приобретение специального программного обеспечения и выступила в качестве центрального агентства для сбора информации и смогла убедить большое количество торговцев, издательств, что такая система сможет работать и даст им значительное коммерческое преимущество. В результате, в 1996 году в Великобритании была запущена система под названием BookTrack. Сегодня компания-инициатор является частью огромной сети, которая предоставляет постоянно пополняемые и обновляемые данные о продажах, и называется Nielsen BookScan.

Сегодня в книжной отрасли Великобритании существует одна организация, которая отвечает за сбор и анализ информации по продажам в области книг. Эта организация охватывает 90% розничного рынка, включая электронные продажи. Каждую неделю данные поступают из 7700 магазинов (причем, только 3,5 тысячи из них являются в прямом смысле слова книжными магазинами, остальные – розничные операторы, которые в том числе торгуют и книгами). Каждую неделю поступают данные о продажах почти 150 тысяч наименований. Иными словами, это очень подробная информация, причем информация не о том, что продают издательства, а о том, что покупают потребители. Собираемые BookTrack данные предоставляют рынку в трех форматах:

1) Данные продают газетам и журналам для того, чтобы они могли представить список бестселлеров на своих страницах, тем самым привлекая внимание к конкретным книгам и стимулируя продажи.

2) Более подробную информацию в электронном виде предоставляют бесплатно тем книготорговцам, которые участвуют в системе, а также за деньги предоставляют издателям, которые подписываются на получение этих данных.

3) По заказам издателей и книготорговцев готовят специализированные отчеты в любом формате. Периодически отчеты печатают в обобщенном виде. Стоит такая книжечка 1000 долларов.

Благодаря мониторингу Nielsen BookScan книжная отрасль знает сколько копий каждого издания закуплено, среднюю цену и, следовательно, рыночную долю издателей, чьи книги продавались в определенный период времени, может отслеживать сезонные модели продаж и оценивать потенциал той или иной ниши рынка, проследить кривые спроса бестселлеров беллетристики, детской литературы и т.д. Можно видеть, как лучше продается продукция – через супермаркеты, Интернет-магазины или независимые книжные магазины, можно отслеживать работу конкурентов, знать, насколько хорошо продается тот или иной автор. Самое важное, что издатель может получать информацию о стартовых тиражах изданий, планировать дополнительный тираж и рассчитывать его объем. В Великобритании возврат каждого экземпляра обходится в 1.10 фунтов стерлингов, причем 33% этой стоимости оплачивает продавец и 67% - издатель. Только за последние годы благодаря действию

BookTrack количество возвратов книг снизилось на 7%, что говорит о том, что издательства более чутко реагируют на изменение читательского спроса. Для книготорговцев 7% - огромная экономия. Стандартная маржа сегодня в Великобритании – 13-14% из-за улучшения управления в цепи поставки-снабжения.

Более того, с помощью данных системы Nielsen BookScan издатель может отследить эффективность рекламных кампаний. Видит, как реально продаются его книги (не сколько отдано на реализацию книжного магазину, а количество реально приобретенных покупателями книг). Это очень помогает при дальнейшем планировании и составлении бюджета.

В 2002 году система BookTrack включила в свой мониторинг 75% книжного рынка Ирландии. В 2001 году сеть также достигла США и в настоящий момент отслеживает 75% розничного рынка (не только книжные издания, но и еженедельники и календари). В Австралии система работает с 2000 года и сейчас охватывает 80 % розничного книжного рынка. В Африке система была запущена лишь в начале 2004 года, но уже сейчас охватывает 80% рынка розничных продаж. Немаловажна и актуальность получаемых сведений. BookTrack работает достаточно быстро. Так, в Великобритании информация о результатах субботних продаж доступна уже во вторник на следующей неделе, в США – в среду. Эти данные дают возможность книготорговцам сделать дополнительный заказ или наоборот восполнить то, чего не хватает. Если что-то продавалось очень хорошо в течение прошлой недели, то до следующей пятницы у них есть время, чтобы разместить заказ на дополнительные экземпляры.

С 1998 года подобная система работает в Китае. Она управляется частной компанией. Интересно, что эта компания собирает лишь 35% информации от розничных торговцев. Но на самом деле, это неважно. В КНР нет необходимости охватывать 80% рынка, потому что информация идет от самых крупных книжных магазинов в 60 городах. Конечно, существуют еще отдельные системы во Франции и Германии. Но эти системы пока далеки от идеала, они не предоставляют точную информацию, не дают ее быстро и полно.

С 2010 года в России аналогичную систему выстраивает журнал «Книжная Индустрия». Его информационный проект «Книжный рынок России: 2010-2020» сканирует продажу книг в ключевых книжных магазинах и книготорговых сетях, расположенных во всех федеральных округах РФ. Информация, генерируемая в рамках этого проекта, позволяет готовить отраслевые отчеты, сравнить работу конкретного магазина или издательства со средним показателем работы всего рынка, отслеживать тенденции по категориям книг. Но основной проблемой расширения проекта остается отсутствие единых форматов обмена данными.

На текущий момент в книжной отрасли России существуют множество форматов передачи информации, к сожалению, в большинстве своем не совместимых друг с другом. Но для нормального функционирования книжного рынка очень важно чтобы все участники процесса книгораспространения могли обмениваться информацией.

И на данный момент субъекты книжного рынка тратят значительные ресурсы на свои технические проекты, происходит многочисленное дублирование разработок, программ, информационных технологий. Подобные накладные расходы в числе прочих увеличивают розничную цену книги. Единые условия функционирования субъектов книжного рынка, основанные на стандартизации и унификации, способны были бы существенно увеличить выпуск книжной продукции, ее продвижение на региональные и западные рынки.

Какие же форматы используются, и по каким критериям допустимы их сравнения?

Критерии оценки:

- содержание передаваемой информации (полнота коммерческой информации - поддержка основных операций (предложение, заказ, поставка, возврат, остатки/реализация) и полнота библиографической информации);
- сложность реализации (наличие готовых решений и приложений, возможность методической и технической поддержки, поддержка популярными средами разработки);

- степень распространения (сколько субъектов используют, как долго, используется ли принятый стандарт);
- кросс-платформенность - независимость от аппаратных средств, т.к. написаны с использованием кодировок ascii, или unicode;
- масштабируемость (возможность добавления новых полей, реакция на увеличение количества передаваемой информации).

Форматы

Сеть «Топ-Книга» (работавшая в РФ до 2014 года) использовала систему на базе формата MS Excel, в систему входит 7 полей библиографического описания. Применяется программное обеспечение для сетевых магазинов, где работа магазина представляет собой скоординированную систему отношений центрального офиса (склада) и торговых залов, где собственно и происходит продажа полностью подготовленных к этому товаров. Центральный офис берет на себя функции товароведа, предпродажной подготовки, маркетинговых исследований, торговая точка оснащается типовым специализированным ПО. Использование формата Топ-Книги затруднено тем, что методическая поддержка этого продукта осуществляется только специалистами этой фирмы, и нет возможности дополнения полей, увеличение кол-ва записей сильно влияет на производительность системы. Только для ОС Windows.

Фирма 1С (Москва) разработала специальную систему для книжников на базе XML, где вводится произвольное количество полей описания по желанию заказчика. В ней поддерживаются все основные торговые операции. Предусмотрена возможность добавления дополнительных атрибутов, но при увеличении количества передаваемой информации в 10-100 раз объем документа растет в гораздо больших размерах, что связано с большой избыточностью передаваемой информации (потребуется модернизация серверных и рабочих станций). Кросс-платформенность.

Группа московских магазинов (Библио-Глобус, МДК, Молодая гвардия и др.) используют систему на базе формата Dbase, содержащую 19 полей библиографического содержания. Формат представляет собой структуру и названия полей файла (*.dbf), являющейся электронной копией накладной и счета-фактуры без реквизитов, прайс-лист для заказов. Добавление полей затруднено. Только для ОС Windows.

Библиографический формат MARC (RUSMARC), используемый библиотеками. Он содержит исчерпывающую библиографическую информацию (более двухсот полей описания), но не предназначен для поддержки коммерческих операций.

Наряду с этими форматами на книжном рынке РФ существует ПАК «З.КИТ», в котором настройка системы осуществляется при помощи заполнения различных справочников (их можно расширять новыми товарными группами, классификаторами и проч.), а также нескольких параметров системы управления закупками. Поддерживает торгово-закупочные и логистические процессы, но по библиографическому описанию товара, его регистрации, предпродажной подготовки издержки отсутствуют.

На участке кадрового и бухгалтерского учета обычно используется ПО 1С.

Из выше сказанного можно заключить, что отдельные крупные предприятия в той или иной степени решили для себя проблему информационного обеспечения. Но осталась сложная задача по согласованию и связыванию воедино внутренних стандартов предприятий, тем более что по совокупности характеристик не одному из вышеперечисленных стандартов не удалось приблизиться к идеальным требованиям.

Наибольшим числом возможностей располагает формат 1С, но зачастую огромное количество времени и средств уходит на то, чтобы разобраться с этими возможностями. Стандарты MARC, дают возможность полного библиографического описания, но трудно применимы в коммерции. Все это говорит об острой необходимости принятия нового национального стандарта для книжного бизнеса с учетом российского и зарубежного опыта.

В 1998 г. РКП по инициативе ТД «Библио-Глобус» разработан первый отраслевой библиографический стандарт для книжной торговли «ЮНИМАРК-торговля». Как

предполагалось, этот стандарт должен был стать базовым для установления эффективных отношений книжных магазинов с издательствами. Однако серьезных подвижек в плане создания единой информационной платформы в книжной отрасли так и не произошло.

В рамках проекта «О создании единой информационной платформы для издательств, книжной торговли и библиотек», до сих пор регулярно появляются инициативы по созданию единого информационного пространства, базирующегося на базовых стандартах:

1. Библиографический стандарт описания RUSMARC.
2. Стандарт классификации изданий (за основу взят УДК).
3. Стандарт электронного обмена данных в разделах библиографической и коммерческой информации – ONIX (позволяет автоматизировать внесение информации об издании в торговую базу и совместить информацию из прайс-листа оптовика с рекламными материалами издателя используя Интернет).
4. Стандарт открытых систем - инфраструктуры информационного пространства (НИЦ «Экономика»).

Но результатов нет.

ISBN (International Standard Book Number- Международный стандартный номер книги) используется для уникальной идентификации книжной продукции. EAN (European Article Numbering) был разработан для того, чтобы обеспечить розничных торговцев методом автоматической идентификации продуктов в точках продаж. В 1980 году в результате соглашения между Ассоциацией EAN и Агентством ISBN была принята символика Bookland EAN. Bookland EAN обеспечивает организации, участвующие в процессе международной книжной торговли, средством автоматического распознавания продукта как книги, включая в штрих-код часть номера ISBN и информацию о валюте и рекомендуемой розничной цене.

Штрих-код Bookland EAN используется для идентификации книг, а также изданий на компакт-дисках и аудио- и видеокассетах. Уникальный номер, присваиваемый каждому наименованию, является номером ISBN.

До 2007 года ISBN – это номер из 10 цифр, которые обозначают:

номер группы (1-я цифра), например, 0 или 1 - для англоязычных стран; 5 - для русскоязычных;

номер издателя;

номер издания;

контрольная цифра.

Суммарная длина номеров издателя и издания составляет 8 цифр. Когда издателю присваивается номер, агентство ISBN учитывает количество изданий, которое издатель намерен выпустить в свет. Более крупным издателям присваивается более короткий номер для того, чтобы сделать доступным больше знаков для нумерации изданий.

Номера ISBN печатаются на книгах с использованием символики штрих-кода EAN-13. При обычном использовании первые две или три цифры кода EAN-13 обозначают страну. Префиксы 978 и 979 используются для кодирования книжной продукции.

С 1 января 2007 года международный стандартный номер (ISBN) состоит из 13 знаков. К каждому из существующих номеров добавлены префиксы 978 и 979, а также изменилась контрольная цифра в конце ISBN. Проще говоря международные стандартные книжные номера пришли в соответствие с 13-значными номерами, используемыми в символике штрих-кода EAN-13.

В новом варианте стандарта предусмотрено присвоение индивидуальных стандартных номеров разным версиям, изданиям книг в электронном виде. В случае необходимости выпуска или продажи отдельных частей издания, им также присваиваются индивидуальные стандартные номера.

Категорийный менеджмент

Российский книжный рынок не только отличается от книжных рынков других стран. Для российских издателей гораздо важнее тот факт, что книжный рынок отличается от других потребительских рынков РФ. Иными словами, любая инициатива издателя, оптового или

розничного книжного оператора определяется спецификой книги как товара. Что мы имеем в настоящий момент?

Прежде всего современный книжный рынок в России – это десятки тысяч новых наименований ежегодно.

По данным Российской книжной палаты в 2021 году количество новых названий книг и брошюр составило 116915.

Даже если мы вычтем из этого потока издания, движущиеся по специальным каналам реализации:

- книги и брошюры издательств и издающих организаций министерств, комитетов и ведомств (47984), в том числе:

- нормативно-производственные издания – 1391;

- официальные издания – 556;

- научные издания – 22971;

- учебно-методические издания (вузы) – 21317;

а также

- религиозные – 1457;

- информационно-рекламные издания – 292.

Получим 68931 новых наименования ежегодно или порядка 5600 новинок ежемесячно.

Причем, не просто новинок, а товарных единиц, т.е. предложенных рынку с целью продажи.

Как известно, для того, чтобы книгу купили, необходимо, чтобы ее увидели покупатели, т.е. каждое наименование должно хоть раз «получить свое место под солнцем». В результате книжный рынок – это рынок жестокой конкуренции производителей (издателей) и круглогодично авральной работы обычного российского книготорговца. Если для большинства владельцев предприятий розничной торговли замена ассортимента три раза в год является вполне достаточной для успешного бизнеса, то для стандартного универсального книжного магазина в России с 10.000 наименований необходимо менять ассортимент по крайней мере шесть раз в год, что фактически нереально.

Евгений Капьев, Эксмо

Сегодня самые большие жанры на полках – детская литература 7+ (12-13%), фантастика (8-10%), психология и саморазвитие (8-9%), классическая литература (7-8%) и современная проза (7-8%), и очень важно успевать правильно устанавливать пропорции в выкладке, оставляя чуть больше или чуть меньше места под конкретную категорию. Возможно, в части этих категорий нужно иметь подавляющую конкурентов долю, выбирая большую специализацию ассортимента. Сегодня рост продаж во многом обеспечивается ростом компетенций в ассортименте. И даже генеральный директор сети магазинов должен знать ТОП-5 бестселлеров в каждой нише, а мы со своей стороны, готовы предоставлять вам как можно больше данных о продажах, о топовых позициях и трендах. Так, главный тренд 2020-2021 гг. – это книги от женщин для женщин во многом благодаря очень качественной работе продвижения в формате видеоблогов, в инстаграме. «Вальс гормонов» Н. Зубаревой, «В постели с твоим мужем» Ники Набоковой показывают очень хорошие результаты. И это феноменальная история не только для нашего рынка, это мировой тренд.

Давайте посмотрим на проблему с другой стороны. Имея большой выбор, а значит больше интереса и вариантов мотивации покупки, будет ли покупатель больше потреблять? Как правило, нет. Он не будет читать в два раза больше детективов, как не будет пользоваться тремя учебниками вместо одного. Поэтому проблема на самом деле заключается не в дефиците торговых площадей, а в сокращении покупательского потока в оставшихся. И появление дополнительных торговых точек лишь распределяет оставшийся скромный по размерам ручеек "книголюбов", уменьшая его абсолютные показатели для каждой торговой точки.

Ситуация сегодня усугубляется еще и тем, что вслед за столичными "прогрессивными" предприятиями книжной торговли большинство книжных магазинов РФ приготовились предлагать потребителям широкий ассортимент книжек по наименьшей возможной цене в

наилучших условиях продажи (растянув расписание работы магазина, создав дополнительные сервисы в виде кофеен, детских уголков, подарочной упаковки и приема предварительных заказов). Но все эти технологии не помогают оставаться в рамках рентабельности, обслуживая "трех покупателей, периодически заходящих в магазин".

Отнюдь не широкий ассортимент или продвинутая логистика помогает ведущим московским магазинам продавать книги. Их секрет успеха – невероятный для регионалов покупательский поток и его финансовые возможности. Небольшие же универсальные книжные магазины в регионах находятся в незавидном положении, что называется между молотом и наковальней – где с одной стороны поставщики, у которых они отгружают товары в количествах, недостаточных для того, чтобы претендовать на максимальные скидки, а с другой стороны – покупатели, чье финансовое положение отнюдь не улучшается с каждым годом. Ни широчайший выбор, ни потрясающие услуги не изменят сложившегося положения вещей. При небольшой торговой наценке чистая прибыль этих магазинов невероятно уязвима и во многом зависит от грамотного управления товарными категориями.

Поэтому правильная, с нашей точки зрения, формулировка проблемы сегодня не должна отсылать к дефициту торговых площадей. Задача повышения рентабельности книжных магазинов имеет больший приоритет для преодоления кризиса отрасли. Если нельзя продавать больше, надо учиться продавать выгоднее. Настало время соблазнять и искушать оставшегося покупателя, заботясь о повышении продуктивности каждого квадратного и линейного метра уже существующих точек продажи, соблазнять, используя техники мерчандайзинга, которые, несмотря на сложившиеся традиции, вполне продуктивны и для небольших площадок книготорговых предприятий.

Но для полноценного использования того, что называется технологиями мерчандайзинга, небольшим районным книжным магазинам придется пойти на определенные жертвы.

Первая «жертва» - немного увеличить издержки, но сделать торговую наценку гибким инструментом, дифференцируемым в зависимости от целей инвестирования в те или иные товары.

Как известно, прибыль любого розничного продавца, и в том числе книготорговца, может обеспечиваться как с помощью торговой наценки, так и с помощью финансовых вложений. Средства, «заработанные» на разнице между сроками продажи и платежа, книготорговец может либо инвестировать в другие товары (и таким образом сэкономить проценты кредита или получить бонус за быструю оплату), либо поместить в банк на короткий срок. Конечно, последний вариант имеет смысл лишь при серьезных оборотах. Но в любом случае, эти беспроцентные ссуды, полученные книготорговцем благодаря издателю, принесут ему финансовую прибыль. Этим объясняется легкость, с которой некоторые книготорговцы продают товар без наценки: помимо розничной торговли они используют другие способы получения прибыли.

Между финансовым доходом, который принесет товар, полностью оплаченный сразу же, и доходом, который принесет товар, оплаченный через полгода, разница должна быть весьма значительной, - главное, научиться её учитывать и использовать в качестве инструмента формирования ассортиментной модели. Кроме того, именно игры с наценкой позволяют радовать покупателей неожиданными бонусами не только на залежавшийся, но и на новый (актуальный) товар.

Вторая «жертва» - ограничение объемов закупки и оптимизация ассортимента предложения.

Чтобы выгодно продать книгу и получить хорошую прибыль, необходимо не только обеспечить ей место в ассортименте магазина (если продукта нет в наличии, никто его не увидит), но и соответствующим образом представлять её покупателю (если продукт не увидят, его не купят).

В мерчандайзинге существует понятие "визуальная единица", то есть занимаемая товаром некая площадь или объем пространства в торговом зале. Можно измерять визуальную

единицу в единицах (товара) или в сантиметрах (длина полки), но главное – чем больше визуальная единица, тем заметнее товар. К сожалению, снижая размер визуальной единицы и тем самым размер платы, которую вносит товар за свое пребывание на торговой площадке, книжный магазин не всегда получает выигрыш. Считается, что минимальный для маленькой торговой площади размер визуальной единицы — 20 см. Для крупной площади минимальным считается размер от 40 до 50 см. Для товаров-объектов «импульсных» покупок, как и для новинок, минимальная визуальная единица должна быть большего размера, чтобы привлечь внимание покупателей.

Евгений Капьев, Эксмо

Что мы имеем сегодня в книжных магазинах? Визуальная единица для большинства позиций составляет от 5 до 10 см (два-три экземпляра корешком). Уверены, что предлагаемые книги вообще замечает покупатель? И если не замечает, то зачем их держать на торговой площадке?

Переходя на самообслуживание и радуясь увеличению коэффициента полезной площади, книготорговцы совершенно упускают из виду тот факт, что товар нуждается в демонстрации покупателю в выгодном свете. Если в условиях прилавочной торговли с этим справляется продавец, то в условиях самообслуживания товар может рассчитывать только на самого себя. Но, к сожалению, с «самодемонстрацией» наиболее рентабельные для книготорговца позиции справляются зачастую плохо. Чтобы помочь им, продавец должен располагать пространством для увеличения визуальных единиц, для использования техник продвижения, выдвижения, анимации. Иными словами, искушение и соблазнение покупателя требует простора для действий.

Всё вышесказанное отнюдь не предполагает формальное высвобождение пространства за счет сокращения ассортимента к примеру, с 20 до 10 тысяч наименований. Мерчандайзинг иногда называют маркетингом в торговле, где в традиционной формуле «правильный товар – в правильном месте – в правильное время и по правильной цене» «правильность» определяется покупателем, проживающим в торговой зоне магазина. Недаром говорят, что успех торговой точки зависит от трех факторов: 1 – расположение, 2 – расположение и 3 – расположение. Это не означает, что все успешные магазины должны располагаться на транспортных потоках с высоким трафиком.

Напомним, что у каждой торговой точки существует три торговых зоны, определяемых по принципу доступности для покупателей. Ближняя торговая зона, на которую приходится 60-70% покупателей магазина, ограничена 2-4 км для автомобилистов и до 1 км для пешеходов. Время, затрачиваемое на дорогу, составляет до 10 минут. Средняя торговая зона имеет вторичное значение с точки зрения объема торговли, поскольку на нее приходится приблизительно 20% от объема продаж. Время ходьбы находится в пределах 10-20 минут и определяет радиус этой зоны — 1-2 км для пешеходов и 2-6 км для автомобилистов. Дальняя торговая зона включает покупателей, которые редко или случайно совершают покупки в магазине (15% продаж). Обычно ее граница находится в пределах 2-5 км для пешеходов, для пользующихся транспортом границы не лимитируются. На размеры каждой зоны или всей области торговли влияют также такие барьеры, как железная дорога, оживлённая магистраль и т.д. Кроме того, зоны универсального книжного магазина и специализированного (к примеру, на медицинской или технической книге) принципиально различаются хотя бы тем, что для специализированного магазина основная доля покупателей приходится на среднюю и дальнюю зоны. Для универсального же книжного магазина ассортиментная политика определяется прежде всего культурно-экономическим профилем района расположения или как сегодня модно выражаться спецификой ближней зоны концентрации потенциального покупателя.

Безусловно, в каждом конкретном случае нюансы ассортиментной модели выстраиваются индивидуально, но главное - в мерчандайзинге "правильный" ассортимент определяется не количеством единиц предложения, а их рентабельностью для магазина, что

не зависит от формата торговой площади или возможностей использования новейших технологий продаж.

Давайте зададимся вопросом – почему до сих пор существует (и даже процветает) лоточная торговля книгами? Здесь мы имеем и устаревший прилавочный формат, и узкий ассортимент, и далеко не лояльные к покупателю цены. Секрет успеха лотка не только в трафике. Лотки – это четко подобранный ассортимент, где каждую позицию хотят продать и поэтому выкладывают соответствующим образом. Лоточники отлично справляются с моделированием ассортимента на ограниченном пространстве и умеют его представлять соответствующим образом. Зачем же стационарные книжные магазины превратили свои площади в склад ненужных вещей?

Итак, выбор правильной модели ассортимента для каждого конкретного книготоргового канала, каждого магазина – это первый шаг, который позволит полноценно использовать техники мерчендайзинга и повысить продажи. Поэтому, забыв на время о конкуренции или непреодолимых противоречиях с книготорговцами, российские издатели заговорили о технологии управления товарными запасами, которая, напротив, подразумевает союз издателя и независимого книготорговца.

Анатолий Норовяткин, Эксмо

Каким должен быть современный книжный магазин, разумеется, помимо вечной темы о важности локации? Согласно исследованиям, 40% людей приходят в магазин за конкретной книгой, еще 40% – выбрать что-нибудь почитать, и 20% – для интереса. И при этом средний коэффициент конверсии по отрасли – 30-40%. Это просто катастрофа! Представьте, из 10 зашедших в книжный магазин человек, 7 человек вышли, ничего не купив. Вообще непонятно, для чего тогда мы работаем? Что делают наши продавцы? Как мы укладываем книжки, и вообще, какой ассортимент стоит на наших полках? Понятно, что в такой ситуации мы проигрываем интернет-магазинам, не используя конкурентных преимуществ, просто выкидываем деньги на ветер.

На мой взгляд, помимо контроля оборачиваемости ассортимента очень важно, чтобы книжный выглядел как современный, интересный магазин, в который захочется вернуться, где приятные продавцы, хорошее брендрование, отличные выкладки. И, конечно, у магазина должны быть высокие компетенции в вопросах управления трафиком и отлаженный бизнес-процесс. Сегодня очень важно совмещение онлайн и оффлайн продвижения, и конечно эмоции и впечатления, то есть то, с чем уйдет ваш покупатель, что заставит его вспомнить про магазин и заставит его еще раз вернуться.

Для РДЦ задача развития розницы является приоритетной. Наши партнеры могут выбрать самостоятельное развитие, а мы поддержим их через мотивацию и обучение в рамках Академии или через систему грантов. Возможны и совместные с РДЦ программы развития, когда мы вместе с партнером работаем по конкретной более сложной проблеме. Мы также можем сделать комплексное предложение в виде франшизы «Территория». А что касается компетенций в области маркетинга и мерчендайзинга, то для этого мы разработали программу «Книжный стандарт», которая предполагает обучение на местах и переход на матричное продвижение в точках партнеров.

В большинстве учебников по розничной торговле не рекомендуется при представлении товаров и создании четкого и понятного предложения руководствоваться классификацией товаров на категории, которая была удобна продавцам при формировании ассортимента отдела.

Логика представления изданий должна быть очевидной для потребителя, выкладка должна «читаться», причем представителями именно зоны влияния конкретного книготоргового объекта.

Поэтому прежде чем любовно расставлять книжки в привычные тематические рубрики стоит задать себе вопрос – действующие классификации помогают или препятствуют выбору книги клиентом? То, что справедливо выглядит в категории книг для специалистов зачастую абсолютно нелогично для предложения книг, удовлетворяющих другие потребности. Более

того, сегментация ассортимента в торговом зале должна облегчать не только поиск товара, но и управление им.

К примеру, в Великобритании книготорговцы делят ассортимент на четыре основных категории:

1. Книги постоянного спроса (т.е. та часть книжного предложения, которая умеренно хорошо продается в течение года, из месяца в месяц; это то, что клиенты ожидают увидеть в вашем магазине, если вы использовали в его названии слово «книга»).
2. Специальное предложение (т.е. книги специального подарочного оформления, подборки “boxed sets” и т.д.)
3. Эксклюзив (это могут быть любые категории книг, полной подборкой которых или специальной ценой ваш магазин обладает эксклюзивно)
4. Импульсная покупка (книги, которые привлекут внимание в связи с проводимыми в магазине акциями, а также карты/туристические путеводители, книги, которые отражают местный спрос – карта города, телефонный справочник и т.д. В последнем случае магазин может инициировать издание данных книг).

Согласитесь, очень интересная классификация, которая облегчает выбор правильной последовательности расположения товарных категорий на торговой площадке.

В последние годы термин «управление категориями» вошел в лексикон розничных компаний, работающих почти во всех товарных категориях. Идея заключается в том, чтобы увеличить объем продаж и повысить прибыль, если эффективнее управлять своими товарными классификациями, а именно воспринимать магазин не как сосредоточие товаров, а как сочетание категорий, где для каждой из них действует уникальное ценообразование и существуют отдельные ожидания ее развития в будущем.

В 2002 году Грегори Йозефович, президент и исполнительный директор компании Borders Group, предложил ряду издателей (поставщиков) принять участие в управлении несколькими из 250 категорий книг. Идея крупнейшей в США сети книжных супермаркетов Borders состояла в том, чтобы выбранный ею “капитан” помог розничной компании работать со всей категорией книг (независимо от собственных издательских возможностей): найти для нее подходящее место в магазине; оценить, какие финансовые результаты она принесет; идентифицировать её целевую аудиторию; найти лучшие способы продвижения, хранения и демонстрации в магазине продуктов этой категории.

Пожалуй, идея “управления категориями книг” так и осталась бы для нас заморской диковинкой, если бы в 2005 году вслед за книготорговой компанией Borders Group в США, но уже на российском книжном рынке, издательство «ЭКСМО» не выступило бы с аналогичной инициативой, предложив услуги по мерчендайзингу, обслуживанию собственного ассортимента и минимальное техническое обеспечение книготорговцам в обмен на возможность получить горячую информацию о продажах, так сказать, с переднего края.

Надо заметить, что стать “капитаном” – большое достижение, позволяющее поставщику влиять на решения розничной компании (конечно лишь в рамках своей категории). Кстати, Йозефович предложил своим поставщикам кулинарию, бизнес, детскую книгу, компьютерную литературу, «сделай сам» и книги о спорте.

Компания же «ЭКСМО» известна у нас в России прежде всего своими универсальными аппетитами и фактической монополией на рынке художественной и прикладной литературы. Поэтому, проводя параллели, смело можно утверждать – роль “ЭКСМО” в качестве «капитана» не ограничилась бы одной-двумя категориями.

В США представители литературного сообщества обвиняли Borders Group в том, управление категориями вредит небольшим издателям и сужает выбор покупателей. В России как обычно всё гораздо сложнее. Возможность влиять на решения розничной компании и использовать результаты “полевых” маркетинговых исследований выглядит весьма соблазнительно для очень многих издателей на современном книжном рынке. Но, тем не менее,

инициативы "ЭКСМО" за прошедшие 15 лет так и не получили и вряд ли получат одобрение не только со стороны издателей, но и со стороны ряда книготорговцев, несмотря на очевидное наличие в этой технологии идеи сокращения издержек для ритейла.

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.

ВОПРОСЫ СОСТОЯНИЯ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В РФ

Рябинин Алексей Валерьевич

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

Аннотация: в статье дается полный теоретический анализ пенсионному обеспечению всех категорий граждан, которые имеют право на ее получение, а также рассмотрены виды пенсий, даются пояснения от чего зависит ее размер. Отдельно затронуты пенсионные проблемы, а также возможные пути разрешения конфликтов между гражданами и государством внутри этой проблематики.

Abstract: the article gives a complete theoretical analysis of the pension provision of all categories of citizens who have the right to receive it, as well as the types of pensions are considered, explanations are given on what its size depends. Pension problems are separately affected, as well as possible ways to resolve conflicts between citizens and the state within this issue.

Ключевые слова: семейный бизнес, семейные предприятия, преемственность поколений, конкурентоспособность, ролевые установки, эффективность деятельности.

Key words: family business, family businesses, generational continuity, competitiveness, role-playing attitudes, operational efficiency.

В наши дни для стабильности и надёжности в государственном устройстве необходима устойчивая и налаженная пенсионная система, которая будет обеспечивать оптимальный уровень жизни граждан и создаст условия для того, чтобы люди стремились увеличить свою трудовую деятельность. Именно это выстроит устойчивую экономическую и социальную ситуацию в стране, что положительно отразится на жизни граждан и стране в целом.

Актуальность настоящего исследования определяется тем, что благоприятными условиями развитого государства в современном обществе является пенсионная система, поэтому ее функционированию уделяется большое внимание. Тема пенсионного обеспечения в Российской Федерации с какой стороны на нее не посмотри, стоит достаточно остро, так как затрагивает обе стороны отношений – это государство и сами пенсионеры. Первая сторона должна обеспечить пожилых граждан социальной защитой и помощью, при этом грамотно распределять бюджет, чтобы эта самая помощь не сделала из самого бюджета черную дыру, ни была в ущерб молодому населению страны. Вторая сторона, честно платившая всю жизнь налоги, справедливо ждет от властей этой самой помощи, ведь от этого часто напрямую зависит материальное положение возрастных граждан [1]. Молодое население страны, смотря на все реформы в пенсионной системе за последние двадцать лет, переживает за свою старость тоже, поэтому вырабатывает другую тактику поведения – больше опираться на себя, чем на государство. Таким образом, пенсионную систему в России критикуют вообще все категории граждан от мала до велика. С другой стороны, мы наблюдаем другую тенденцию – молодые граждане стремятся занять должность в государственных учреждениях, в том числе в армии, ведь такие категории граждан обычно остаются самыми защищенными при любой политической ситуации.

Другой острый вопрос, связанный с пенсионным обеспечением – это сравнение ее с пенсионными системами других государств как по возрасту выхода на пенсию, так с суммой выплаты. Россия, несмотря на то, что является развивающимся государством, имеет достаточно низкие показатели по уровню жизни в целом. Если говорить о пенсионной системе отдельно, то граждане неоднократно возмущались на очень маленький размер пенсионных

выплат и то, что у одиноких пенсионеров едва хватает средств на то, чтобы прокормить себя и заплатить коммунальную плату, не говоря уже о ремонте, помощи близким [2].

В последнее время пенсия начала индексироваться в соответствии с прожиточным минимумом человека, да и к тому же, на нее влияют разные факторы. Однако, размер пенсии в разных регионах, отличается по разным причинам.

Отдельная категория граждан, которая получает пенсию – это люди, которые по определенным причинам в ней нуждаются или заслужили ее за конкретные заслуги.

Основным и знакомым всем категориям граждан является **государственное пенсионное обеспечение**, основанное на финансировании пенсий за счет средств федерального бюджета. Пенсия по государственному пенсионному обеспечению назначается государственным служащим (в том числе военнослужащим, сотрудникам силовых ведомств, а также членам их семей), участникам Великой Отечественной войны, гражданам, награжденным знаком «Жителю блокадного Ленинграда», гражданам, награжденным знаком «Житель осажденного Севастополя», гражданам, пострадавшим в результате радиационных или техногенных катастроф, и членам их семей, космонавтам и членам их семей, работникам летно-испытательного состава, а также социально незащищенным гражданам, которые в силу обстоятельств не приобрели права на страховую пенсию.

Также важно сказать о том, что есть **негосударственное (дополнительное) пенсионное обеспечение**, которое выплачивает негосударственные пенсии в рамках договоров с негосударственными пенсионными фондами, финансируемые за счет взносов работодателей и работников в свою пользу и дохода, полученного от их инвестирования. Обычно такая система актуальна для крупных производств и фирм, а большинство граждан с ней вообще никогда не сталкивались [4].

В связи с нашей темой актуально будет обозначить **обязательное пенсионное страхование**, включающее в себя страховую пенсию и финансируемое за счет страховых взносов работодателей. Право на страховую пенсию имеют граждане Российской Федерации, застрахованные в соответствии с Федеральным законом от 15.12.2001 № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании», нетрудоспособные члены семей застрахованных лиц, в случае потери кормильца.

Пенсия, согласно закону, должна начисляться в **следующих случаях**:

- за выслугу лет – пенсия, которая пожизненно выплачивается за отработанные года в определенной профессии (например, врачам, судьям, артистам театра и кино);
- по старости – назначается гражданам пожизненно по достижению установленного возраста; мужчины – 65 лет, женщины – 60 лет;
- по инвалидности – назначается людям, имеющим инвалидность разных групп;
- по случаю потери кормильца – такую пенсию получают нетрудоспособные члены семьи умершего кормильца, находившиеся, как правило, на его иждивении;
- социальная пенсия детям, оба родителя которых неизвестны – назначается одноименной категории граждан до 23 лет.

Пенсионный Фонд РФ — это федеральная система оказания государственных услуг в области социального обеспечения в России, которая сопровождает человека с самого рождения.

ПФР осуществляет ряд функций:

- установление и выплата пенсий: страховых пенсий (по старости, по инвалидности, по случаю потери кормильца), накопительной пенсии, пенсии по государственному пенсионному обеспечению, пенсий военнослужащих и их семей, социальных пенсий, пенсий госслужащих;
- осуществление социальных выплат отдельным категориям граждан;
- ведение учёта пенсионных прав участников системы обязательного пенсионного страхования;
- назначение и реализация федеральной социальной доплаты к пенсии до уровня прожиточного минимума пенсионера в регионе;
- уплата страховых взносов на обязательное пенсионное страхование;

- учёт пенсионных накоплений граждан, а также взаимодействие с управляющими компаниями и негосударственными пенсионными фондами;
- выплата средств пенсионных накоплений граждан;
- выдача государственных сертификатов на материнский (семейный) капитал и выплата средств материнского капитала;
- ведение Программы государственного софинансирования пенсии;
- ведение Федерального реестра инвалидов;
- ведение Единой государственной системы социального обеспечения;
- реализация международных соглашений;
- адресная помощь пенсионерам и софинансирование социальных программ субъектов РФ [3].

Также важно посмотреть на то, какой может быть пенсия с точки зрения типа начислений. Согласно закону, пенсия может быть страховая и накопительная. Разберем эти два вида подробнее.

Страховая пенсия - пожизненная выплата, которая предоставляется гражданам в целях компенсации доходов, которые они получали в период трудовой деятельности в виде оплаты труда или иного дохода. Это может быть пенсия по старости или инвалидности. Для компенсации той части доходов, которая была потеряна нетрудоспособными членами семьи умершего лица, имеющего страховку, выплачивается страховая пенсия по потере кормильца.

Накопительная пенсия — это пожизненная выплата пенсионных накоплений, сформированных за счет страховых взносов работодателей, и дохода от их инвестирования. Управлением накопительной пенсией занимаются негосударственные пенсионные фонды или Пенсионный фонд Российской Федерации через управляющие компании. Накопительная пенсия более удачный вариант пенсии в целом, так как будущие пенсионеры сами формируют свою пенсию, так как выбирают, куда она будет инвестироваться и какой доход приносить. Это ведет к поднятию уровня финансовой грамотности населения и выработки чувства ответственности за свою старость вкупе с государственной поддержкой. Однако, в соответствии с законодательством, в течение 2014–2024 годов пенсионные накопления пополняться за счет новых взносов на обязательное пенсионное страхование не будут. Средства страховых взносов в полном объеме (22%) направляются на финансирование страховой пенсии. Таким образом, пенсия граждан будет зависеть только от государственного бюджета страны, и большая часть пенсионных денег не войдет в оборот [5].

Таким образом, мы подошли к одной из основных проблем в современной пенсионной системе и пенсионном обеспечении – это **уязвимость денежных отчислений** граждан в пользу государства. Наше правительство планировало с помощью отмены единого социального налога и его замены страховыми выплатами уравнивать размер пенсионных выплат с размером полученных денег, однако рост отчислений вырос незначительно и не решил проблему. Это произошло из-за того, что **количество пенсионеров все растет**, а граждан, способных обеспечить пенсии, падает.

Здесь можно предложить два пути выхода из ситуации. Первый путь – это переход полностью на накопительный вид пенсии, а также вкладывание накопительных пенсионных начислений в инвестиции или другой любой оборот, приносящий прибыль. Такая система несет в себе много рисков, особенно учитывая то, что денег не так уж и много, и если инвестиции будут неудачными, то государство потеряет много средств. Таким образом, ответственность за инвестиции можно распределять между будущими пенсионерами и работодателями по вертикальной системе. Государство предоставляет работодателям выбор инвестиционных фондов, работодатель выбирает наиболее подходящие на свой взгляд (например, наиболее подходящие по первоначальному уровню вклада) и уже работник исходя из своей финансовой грамотности делает выбор. Тут мы сталкиваемся с еще одной проблемной темой пенсионного обеспечения – с **низкой финансовой грамотностью населения**. Финансовая грамотность – это сочетание осведомленности, знаний, навыков, установок и поведения, связанных с финансами и необходимых для принятия разумных

финансовых решений, а также достижения личного финансового благополучия [9]. Конечно, она актуальна не только в пенсионном обеспечении, а в принципе во всех сферах жизни, ведь деньги – это очень значимый ресурс в современном мире. Финансовая неграмотность возрастных россиян зачастую сочетается с нежеланием взять ответственность за свою пенсию в свои руки и позаботиться о ней заранее. Старшее поколение, выросшее в Советском Союзе, уверенно считает, что раз человек всю жизнь трудился на пользу государства – оно ему пожизненно обязано, и в этом он, несомненно, прав. Однако, часто различные условия складываются так, что государство при всем желании не в силах обеспечить гражданам достойную старость и пенсионер вынужден рассчитывать на материальную помощь родственников. Такая ситуация для молодого поколения россиян должна быть уроком и поводом учиться на ошибках других. Однако, урок из этого должны усвоить и власти – финансовую грамотность населения нужно развивать с детства. Так, с сентября этого года в школах ввели обязательное преподавание финансовой грамотности. При этом часовая нагрузка на учеников не увеличится, так как отдельного урока по новой дисциплине не предусмотрено. Развивать финансовую грамотность будут в рамках других, привычных для школьников предметов. Это конечно явный недостаток данного нововведения, так как ни учебников, ни обучения преподаватель было не предусмотрено. Получается, дети толком никаких конкретных вещей не узнают, так как преподаватели могут сами достаточно слабо разбираться в законах и возможностях человека в области экономики. Однако, это уже шаг к преобразованиям [6].

Вернемся к теме того, что количество пенсионеров растет, а рождаемость не превышает смертность. Это может быть очевидно не сразу, но рождаемость и смертность очень сильно влияют на пенсионное обеспечение граждан, особенно по страховым выплатам. Ведь если рождаемость опустится до такого уровня, как например, в Японии, где население страны стареющее, то молодые работоспособные граждане просто не смогут обеспечить достойный уровень пенсии пожилым гражданам и тогда пенсионной системе может наступить крах – выплаты будут минимальные, а возрастной уровень пенсии по старости – очень высокий, ведь работать тоже будет некому. Наше правительство принимает достаточно много по сравнению со многими другими развивающимися странами законов, поддерживающих материнство и детство. Однако, тенденция старения нации все равно сохраняется, ведь сейчас просто невозможно стимулировать женщин рожать столько детей, сколько рожали 50-60 лет назад [8].

Еще одним аспектом развития и укрепления пенсионного обеспечения в России может стать *развитие негосударственных пенсионных фондов*. Доверие граждан к таким фондам сейчас достаточно невысокое, в связи с неинформированностью первых. Складывается парадокс – с одной стороны граждане не доверяют государству, критикуют его за непоследовательную политику в области пенсий, с другой стороны – не доверяют негосударственным учреждениям. Задача государства в целом – это максимально защитить своих граждан, рассказывая им о плюсах и минусах негосударственных пенсионных образований как об альтернативных способах получать пенсию. На первый взгляд – государству это может быть не выгодно, ведь если все люди начнут обращаться в НПФ, то тогда ПФР потеряет большое количество отчислений, а выплаты все равно должен будет платить. Чтобы снизить вероятность такого сценария, нужно укреплять доверие к власти, к государству среди населения разных возрастов.

Низкое доверие граждан к власти – это также одна из самых горячих проблем пенсионного обеспечения, так как низкий размер страховых отчислений может быть связан и с тем, что люди, не доверяя власти, работают, получая черную заработную плату, так как не уверены в том, что, если будут отчислять налоги, в будущем получат пенсию. К такому недоверию привела непоследовательная политика в социально-экономической сфере. Например, реформа по повышению пенсионного возраста, которая была вынужденной мерой правительства, ввиду неэффективной экономики и распределения пенсионных отчислений от граждан. Также в долгосрочной перспективе оказать неблагоприятное влияние на доверие

граждан может специальная военная операция, которая происходит прямо сейчас. Бюджет страны выделяет огромное количество средств на вооружение, и пока что этот момент ничем не восстанавливается. А учитывая то, что страна переживает большой отток миграции, это вдвойне может иметь тяжелые последствия [7].

Для каждого гражданина нашей страны важен такой компонент в пенсионной системе как социальное страхование, которое в свою очередь защищает их в экстренных ситуациях, например, когда они остаются на время без дохода по различным причинам. А уже социальное страхование граждан создаёт систему социальной защиты населения страны.

Устойчивая пенсионная система, обеспечивающая пенсионерам достаточный уровень жизнеобеспечения и создающая факторы для получения качественного образования в связи с интенсивной продолжительной производственной деятельностью, является ключевым фактором социальной устойчивости и экономической безопасности правительства, целевым фактором в обеспечении производительности и является одним из ключевых компонентов в рамках национальных идеологий устойчивого развития, как в социальном, так и в экономическом плане.

Литература:

1. Андрианов К.Н., Любимов А.П., Васильева И.В., Можяев Е.Е., Марков А.К. Система негосударственного пенсионного обеспечения в РФ: состояние и направления развития // Представительная власть - XXI век: законодательство, комментарии, проблемы. 2020. № 4 (179). С. 18-21.
2. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф., Брагина З.В., Бушуева М.А., Голикова Г.В., Голикова Н.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Еремина И.А., Ершов А.Ю., Ершова И.Г., Иванов Н.И., Игнатова Т.В., Каракулин А.Ю., Кирьянов А.Е., Крестов В.С., Кружкова И.И. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти (монография) // Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, Орел, 2022. – 360 с.
3. Гужин А.А., Гужина Г.Н. Этика бизнеса, как одна из проблем социальной ответственности // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 224-231.
4. Рябинин А.В. Применение высоких технологий в управлении: проблемы и перспективы развития // Человек. Социум. Общество. 2022. № 10. С. 113-118.
5. Рябинин А.В. Современные проблемы формирования социальной ответственности бизнеса перед социумом // Человек. Социум. Общество. 2022. № 12. С. 104-111.
6. Сельникова К.А. Пенсионное обеспечение. минимальные выплаты РФ // Национальный вестник Республики Крым. 2022. № 1. С. 192-196.
7. Современные теории менеджмента / Петрухина Е.В. и др. Орел, 2014. 110 с.
8. Урусова А.Б. Практические мероприятия обеспечения устойчивого развития пенсионной системы РФ // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2020. № 3. С. 261-273.
9. Чванова О.В. Мероприятия по совершенствованию системы пенсионного обеспечения в РФ // Молодой ученый. 2020. № 42 (332). С. 257-258.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**Илларионов Ю.Н.,***Доцент кафедры экономики, к.т.н.**Институт экономики и управления в промышленности*

Аннотация. В статье раскрываются сущность, свойства, структура и динамика конфликтов. Показана двойственность функций (последствий) конфликтов в сфере деловых отношений и обоснована целесообразность управления конфликтами. Представлены классификации конфликтов, рассматриваются объективные и субъективные конфликты в организации, выделяются причины их возникновения. Раскрываются сущность и основные факторы возникновения стрессов в организации, показана их взаимосвязь с конфликтными ситуациями.

Методика урегулирования конфликтов. Предлагаемой методикой урегулирования конфликтов необходимо владеть каждому руководителю организации или подразделения, персоналу службы, прерогативой которой являются функции управления конфликтами (например, отдел трудовых отношений службы управления персоналом). Выделим этапы управления конфликтами, предусмотренные данной методикой (рис.1).

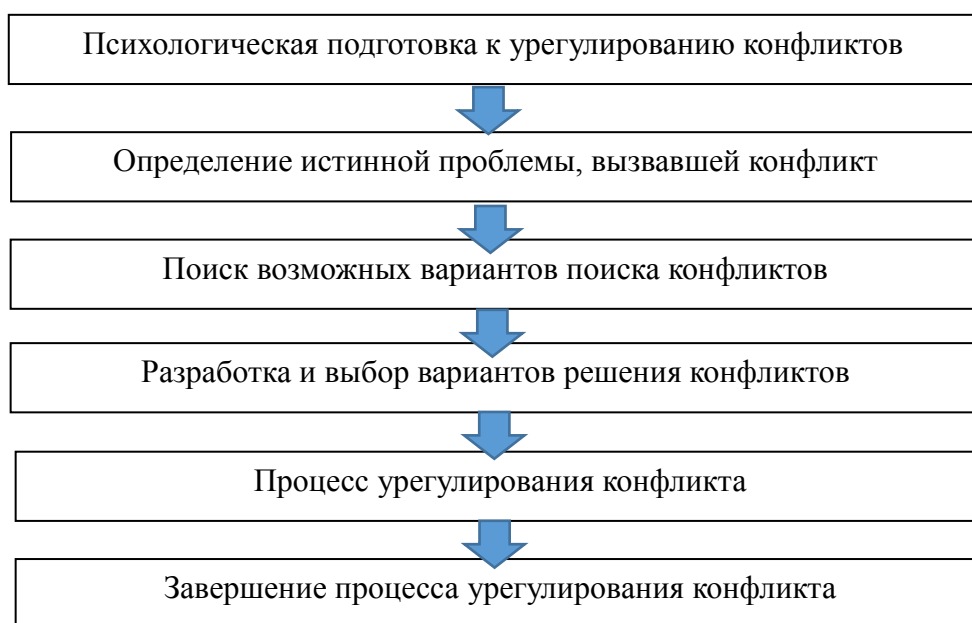


Рис. 1 Этапы управления конфликтами

Этап 1. Психологическая подготовка к урегулированию конфликта

1. При возникновении конфликта в первую очередь необходимо выявить истинные мотивы конфликтующих сторон, которые тщательно скрываются или проявляются в форме претензий. Следует сформулировать истинную причину конфликта и выявить источник его возникновения.

2. Конфликтующим сторонам или, по крайней мере, одной из них подчас трудно и невозможно быть объективными, так как конфликт может быть инициирован одной из сторон либо провокационно, либо ненамеренно, либо по незнанию (низкой квалификации). В таких

случаях решающую роль может сыграть непредубежденная позиция третьей стороны - непосредственного руководителя участников конфликта, специалиста по урегулированию конфликтов службы управления персоналом, друга, членов семьи, коллег по работе.

3. Конфликтная ситуация порождает тяжелую психологическую атмосферу, в которой каждая сторона ищет поддержки в окружении, нарушая обычную деловую обстановку в коллективе. Например, советуется с другом, коллегами, непосредственным руководителем, консультируется со специалистами службы управления персоналом. Чтобы выявить истинные причины конфликта, особенно важно трезво оценивать свои действия, быть объективным и честным, по меньшей мере, перед собой. Подобные действия конфликтующих сторон на данном этапе могут погасить конфликт в самом начале его возникновения.

4. Следует помнить, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. В таких случаях через определенное время конфликт может разгореться с новой силой. Поэтому следует сформулировать проблему, которая породила причины конфликта, а это сделать нелегко. Например, проблема: предприятие хронически не получает своевременно материалы и комплектующие изделия от поставщиков, что приводит к снижению объемов реализации выпускаемой продукции, а значит, нет средств для выплаты заработной платы. Возникает конфликт между работниками и администрацией, причиной которого является невыплата заработной платы.

Данная проблема порождает целую цепочку конфликтов в подразделениях организации. Неожиданно пробуждаются забытые конфликты, так как они были прекращены, но не урегулированы.

Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт

1. Конфликты, как правило, выступают в такой форме, которая либо скрывает истинную причину их возникновения, либо придает им неожиданное обличье. Часто проблема, породившая причину конфликта, не лежит на поверхности, и следует изучить ситуацию, а подчас и провести исследования, чтобы определить истинную проблему, вызвавшую конфликт, и сформулировать ее.

2. Иногда взаимоотношения в коллективе настолько переплетены, что выявить истинную причину достаточно трудно. Поэтому нужно исследовать все стороны конфликта. Часто участники конфликта не могут или не желают знать истинную причину конфликта. В таких случаях этим должен заняться специалист подразделения по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации.

3. Нельзя уладить конфликт, пока не понят смысл истинной проблемы, ее суть, и она не сформулирована ясно и понятно для обеих конфликтующих сторон. Данный этап заканчивается формулировкой проблемы.

Этап 3. Поиск возможных вариантов решения конфликта

1. Установление истинной проблемы, из-за которой возник конфликт, - это важнейшая предпосылка успешного его урегулирования. Только предпосылка, но не гарантия.

2. Часто конфликтующие стороны используют знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт, несмотря на свою неправоту, и ведут борьбу до победного конца. Одна из сторон либо вводит в заблуждение третью сторону, улаживающую конфликт, если ее представляет не специалист службы управления персоналом, либо изматывает противоборствующую сторону и добивается прекращения конфликта на выгодных для себя условиях. Но эта победа иллюзорна. Вторая сторона затаилась и ждет момента, чтобы возобновить конфликт в благоприятной для нее ситуации и свести счеты. Таким образом, конфликт нельзя считать урегулированным. При такой «победе», так же, как и при неурегулированном конфликте, отношения между противоборствующими сторонами сохраняются агрессивными. Агрессия в отдельных случаях может тщательно скрываться.

3. В конфликтах нет победителей, так как они приносят потери обеим сторонам. Конфликт можно только урегулировать, опираясь на знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт. Конфликтующие стороны не могут быть полностью удовлетворены результатом

урегулирования конфликта, но важнейшим признаком его урегулированное является тот факт, что могут сохраниться нормальные отношения конфликтующих сторон.

4. Конфликт может иметь несколько причин, развиваться в самых разных направлениях, и урегулирование конфликтной ситуации может происходить различными путями. Одним словом, конфликт может иметь несколько вариантов решения.

5. Твердость позиций конфликтующих сторон, принципиальность и непреклонность - это необходимые качества, которые играют позитивную роль при урегулировании конфликтов. Однако в реальных условиях конфликта требуется умение отступить, сменить конфронтацию на компромисс, и это обстоятельство вызывает потребность выбора из множества вариантов наиболее приемлемого для обеих сторон и в данной ситуации варианта решения конфликта. Поэтому участникам конфликта необходимо уметь и иметь желание находить такие варианты и владеть способами выбора, наиболее подходящего для данных условий реального пути урегулирования конфликта.

Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта

1. Разрабатывать варианты урегулирования конфликта могут сами противоборствующие стороны, самостоятельно либо с привлечением третьей стороны. В качестве третьей стороны, как отмечалось выше, может выступить друг, член семьи, коллеги по работе, непосредственный руководитель противостоящих сторон или специалист по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации, где работают конфликтующие.

2. Выбрать из разработанных вариантов решения конфликта наиболее реальный для данных условий непросто. Как правило, лучший вариант для одной стороны оказывается неприемлем для противоположной стороны. Поэтому правильнее говорить не о лучшем, а наиболее реальном, приемлемом для обеих сторон варианте, который наносит наименьшие потери каждой из сторон. В любом реальном варианте обе стороны что-то теряют, но это единственный способ пойти по пути урегулирования конфликта, обойти тупиковую ситуацию. При этом создаются условия для перехода от конфликтного противостояния к процессу урегулирования, решения конфликта.

3. Привлечение к процессу урегулирования конфликта специалистов службы управления персоналом поможет разработать различные варианты его решения и отобрать наиболее приемлемый вариант для обеих противоборствующих сторон. Если же оппоненты - люди опытные, то они смогут с успехом сделать это сами, вспомнить все конфликты, происходившие в их жизни, и записать варианты их решения или набрать на компьютере. Оценить наиболее приемлемый вариант решения конфликта и выбрать самый рациональный из них можно, используя различные традиционные методы отбора, получившие применение в практике управления персоналом. Например, метод попарных сравнений.

Этап 5. Процесс урегулирования конфликта

1. Конфликт невозможно урегулировать, если противоборствующие стороны не общаются. На начальной стадии урегулирования конфликта, когда обе стороны настолько раскалены, что не желают видеть друг друга, возможно общение через посредника. В роли посредника выступает третья сторона, которая и сообщает варианты решения конфликта.

2. Общение - это важнейший инструмент при урегулировании конфликта. После того как сообщения третьей стороны смягчили остроту конфликта, противоборствующие стороны встречаются для обсуждения приемлемых вариантов его решения. Без контактов сторон и информирования о своих намерениях конфликт никогда не разрешится. С помощью общения каждое действие одной стороны доводится до противоборствующей стороны. Общение проясняет позиции сторон, делает их прозрачными и понятными: устное оно или письменное.

3. Гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования.

Умение слушать противоположную сторону, понимать своего оппонента и посредника является необходимым условием успешного урегулирования конфликта. Особое

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

значение данное качество имеет для третьей стороны в конфликте. Природа человека такова, что он не может слушать того, кто не слышит его. По-настоящему слушать могут немногие люди, а тем более в конфликтной ситуации. Когда говорит противоположная сторона, другая сторона не слушает ее (хотя делает вид, что слушает), а подготавливает, формулирует предложения и условия, которые она изложит после того, как закончит говорить оппонент. Это нельзя назвать общением.

5. В процессе общения необходимо убедиться в том, что другая сторона вас понимает. Если поведение другой стороны не соответствует вашему предложению и продолжается эмоциональное выступление, то вас не слышат. Нужно набраться терпения и продолжать формулировать свое предложение снова и снова, привлекая к общению третью сторону, пока оно не будет понято.

Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта

1. В процессе урегулирования конфликта стороны объективно оценивают друг друга и предпринимают усилия для сохранения до конфликтных взаимоотношений: между работником и администрацией, между коллегами, между поставщиками и потребителями и т. п.

2. Для урегулирования конфликта необходимо, чтобы обе стороны признали, что каждый из них является личностью, что у каждого свои интересы, что у каждого есть желание урегулировать конфликт, сохранив нормальные деловые взаимоотношения. Если нет желания сохранить сложившиеся до конфликта взаимоотношения, то нет и заинтересованности в его урегулировании.

3. Конфликт считается урегулированным, если после его разрешения взаимоотношения между конфликтующими сторонами сохранились (исключение составляют судебные иски, которые оставляют неприятный осадок и ломают взаимоотношения.).

Литература:

1. Бычков В.Л. «Управление персоналом». Учебное пособие, М ИНФРА -М, 2012.
2. Балашов А.И , Котляров И Д , Санина А.Г. «Управление человеческими ресурсами». Учебное пособие, стандарт третьего поколения, СПб., Питер, 2012.
3. Кибанов А.Я «Основы управления персоналом». Учебник, М ИНФРА -М, 2006.
4. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Управление персоналом в организации». Учебное пособие, М. экзамен. 2004.