

МАРКЕТИНГОВО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ СЦЕНАРИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ*

Никишкин Валерий Викторович,

д. э. н., профессор кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова, 117997, г. Москва, Стремянный пер., 36
valeriyunik@yandex.ru

Твердохлебова Мария Дмитриевна,

к. э. н., доцент кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова, 117997, г. Москва, Стремянный пер., 36.
tverдохлебова@yandex.ru.

Приватизация государственной собственности началась в России в 90-х годах прошлого века и до сих пор этот процесс продолжается. Однако из-за внешних факторов меняются его условия, в связи с чем для успешного прохождения этого пути, необходимо анализировать и учитывать результаты прошлых этапов. В монографии сотрудников кафедры маркетинга РЭУ им. Г.В. Плеханова: М.Э. Сейфуллаевой, В.В. Никишкина, Т.В. Муртузалиевой и Б.И. Погориляка «Маркетингово-ориентированные сценарии развития российской полиграфической промышленности», выходящей в издательстве Инфра-М, рассмотрен процесс выбора оптимального сценария подготовки приватизации организации, имеющей долю государственного участия, на примере ЗАО «Российские газеты». Подобная задача встречается сегодня во многих отраслях. Подходы к ее решению и были предложены в монографии.

Для наиболее эффективного решения задачи приватизации требовалось разработать несколько вероятных сценариев управления группой предприятий и обосновать выбор наилучшего. Необходимость долгосрочного планирования, как на уровне отдельных предприятий, так и объединенных бизнес-структур в условиях сильного влияния внешних рыночных факторов, предопределяет маркетинговую ориентированность стратегического развития группы предприятий.

Авторы решали проблемы создания механизма эффективного корпоративного управления, разработки оптимальной бизнес-модели. Эта модель должна удовлетворять трем основным условиям: сохранению профиля бизнеса; повышению конкурентоспособности; росту инвестиционной привлекатель-

ности предприятий. Возникла необходимость в перестройке существующей управленческой модели на основе инновационных маркетинговых подходов. Одним из первых шагов в подготовке к решению подобной задачи стало проведение ряда экспертных интервью и анализ текущего состояния и перспектив отраслевого развития, как в России, так и за рубежом. Поскольку проблема была рассмотрена на примере ЗАО «Российские газеты», интервью проводились с участием представителей отраслевых ассоциаций, руководителей крупнейших российских типографий, ученых высшей школы, занимающихся данной проблематикой. Было рассмотрено состояние и тенденции развития полиграфической отрасли в России и за рубежом, с точек зрения организационно-управленческих, экономических и маркетинговых подходов.

В монографии последовательно рассмотрены шаги по разработке бизнес-моделей, которые смогут реализовать маркетингово-ориентированные сценарии развития группы предприятий. В книге описываются возможные варианты создания новой организационной структуры ЗАО «Российские газеты», приводится их сравнительная оценка не только с организационно-управленческой точки зрения, но и в первую очередь с позиции маркетингового подхода к управлению. Дается также технико-экономическое и юридическое обоснование предложенных вариантов.

Рынок услуг полиграфической промышленности развивается достаточно динамично. Это является одной из главных причин, обуславливающих необходимость разработки именно маркетингово-ориентированного сценария управления. Авторами был проведен анализ изменения рыночных условий для пред-

* Рецензия на книгу: Сейфуллаева М.Э., Никишкин В.В., Муртузалиева Т.В., Погориляк Б.И. Маркетингово-ориентированные сценарии развития российской полиграфической промышленности. М.: Инфра-М, 2015.

приятый, управляемых ЗАО. В первую очередь была выделена такая важная особенность, как развитие и широкое проникновение интернет-технологий. Данная тенденция приводит к сокращению объемов полиграфического производства, т. к. многие СМИ сегодня «уходят в онлайн». Уменьшаются тиражи, что в свою очередь влияет и на прибыль от продажи рекламных мест в газетах и журналах. Существенной потребностью рынка в последнее время стало изготовление небольших тиражей, привлекающих дополнительные сегменты заказчиков типографских услуг — частных лиц и издательств с услугой «печати по требованию». В связи с этим типографиям необходимо активно внедрять цифровые технологии печати, позволяющие изготавливать сверхмалые тиражи. Развитие информационных технологий сделало возможным широкую региональную разбросанность предприятий в цепочке производства конечной продукции. К примеру, печать и допечатная подготовка тиража сегодня могут производиться на разных предприятиях и даже в разных городах. Это в свою очередь способствует появлению звена посредников между различными производственными этапами. Все это было необходимо учесть при составлении сценария развития группы предприятий на долгосрочный период.

При решении поставленных задач крайне необходимо также учесть государственных и общественных интересов. Это предполагает сохранение конкурентной среды. В связи с этим приватизация на данном этапе, результатом которой вполне могло бы быть использование предприятий как простых объектов недвижимости, не являлась приемлемым шагом. К тому же, многие типографии в свое время были оснащены за государственный счет современным свертехнологичным оборудованием, которое имеет ценность только если компания продолжает свою деятельность именно в данной области. В сферу государственных приоритетов входит также учет социальных последствий приватизации — сохранение рабочих мест, контроль содержания и качества печатной продукции и др. При рассмотрении сценариев создания новой управленческой системы, авторы ориентировались на организационно-экономическую трансформацию группы предприятий, таким образом, чтобы они имели инвестиционную привлекательность именно как объекты полиграфической промышленности. В качестве наиболее приемлемой,

была выбрана холдинговая структура, что требовало тщательной проработки ее маркетинговых инструментов.

Переход на маркетингово-ориентированное управление ставит задачи дальнейшей модернизации технического парка, совершенствования производственного процесса, качества выпускаемой продукции, оперативного выполнения заказов, расширения спектра услуг, повышения продаж и формирования добавленной ценности за счет эффективного маркетингового управления.

При анализе сценариев было рассмотрено две стратегии приватизации: продажа разрозненных активов, либо активов, объединенных в интегрированную структуру. Одной из очевидных тенденций на рынке полиграфической промышленности является укрупнение полиграфических фирм за счет слияний, поглощений, роста игроков на фоне сокращения малого и среднего бизнеса. Продажа объединенных активов больше согласуется с тенденцией по укрупнению, поэтому основной рекомендацией стало создание холдинговой системы. В ходе ее формирования управляющей компании ЗАО «Российские газеты» предлагается предоставить полномочия единоличного исполнительного органа управления определенной группой акционерных обществ. Дополнительно в работе были проанализированы хозяйственные показатели всех предприятий, входящих в ЗАО «Российские газеты», и к вхождению в холдинг выбраны наиболее финансово устойчивые и эффективные. Построение холдинга по разработанной схеме позволит повысить рыночную стоимость всего комплекса и к 2016 году получить вертикально-ориентированную структуру, которая может быть реализована по наиболее выгодной цене.

Алгоритм решения поставленного вопроса, рассмотренный в монографии, и полученные результаты могут быть использованы и компаниями из других отраслей, столкнувшимися с необходимостью приватизации активов. Рассмотренный подход к приватизации позволяет повысить эффективность работы предприятий и достичь всех поставленных целей. Эти вопросы сегодня наиболее актуальны в связи со сложной ситуацией, когда упор делается на импортозамещение и укрепление национальной производственной базы. Особенно это касается производств, развитие которых связано с социально-политическими аспектами.