

СУРЖИКОВА Анна Владимировна  
ассистент, кафедра маркетинга и стратегического планирования,  
факультет экономики,  
Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена  
✉ s.anja@rambler.ru

ПЕТРОВА Мария Александровна  
ассистент, кафедра маркетинга и стратегического планирования,  
факультет экономики,  
Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена  
✉ masha.mu@gmail.com

# Определение ценности ресурсов КНИГОИЗДАТЕЛЬСКОЙ фирмы на основе алгоритма НЕЧЕТКОЙ ЛОГИКИ

*Предложен алгоритм нечеткой логики для определения ценности ресурсов книгоиздательской фирмы, который позволит в условиях неполной и часто приблизительной отраслевой и конкурентной информации по книжному делу задать параметры, определяющие стратегические последствия от использования того или иного ресурса.*



**И**нновационная и гуманитарная направленность развития общества обусловила особую роль издательской деятельности в «трансляции» результатов интеллектуального труда и формировании книжного рынка. Пристальный интерес государства к проблемам издательского дела, развитие национальных программ поддержки чтения, сложная рыночная и инфраструктурная ситуация, нетривиальная конечная продукция делают актуальным поиск дополнительных средств получения конкурентного преимущества и инструментов управления издательской фирмой. Экономический кризис потребовал максимально возможной ориентации менеджмента на использование собственных возможностей, и разработка механизма анализа внутрифирменных ресурсов позволит не ждать помощи от государства, а решать критические проблемы организации за счет эффективного использования ресурсов и навыков самой компании.

## Нечеткость логики как отражение ценности ресурса

Существующие методологические возможности ресурсной теории помогают установить ресурсы, которые лишь потенциально могут быть основой конкурентного преимущества и не предлагают конкретных критериев определения их «ценности» [1,4,5,6]. Однако для того, чтобы принять решение об инвестировании в развитие определенного актива, издательству необходимо понимать, способна ли данная мера обеспечить компании устойчивое конкурентное преимущество.

Для определения ценности и потенциала конкурентоспособности конкретного ресурса авторами данной статьи предлагается использовать аппарат нечеткой логики, созданный на основе теории нечетких множеств Лотфи Заде [3]. Основным достоинством анализа в рамках теории нечетких множеств является возможность применения комплексного сочетания количественных и качественных (лингвистических) оценок.

Джордж Барни описывает понятие «ресурс» как «активы, возможности, организационные процессы, информация, знания, контролируемые фирмой» [1], а Б. Вернерфельт под «ресурсом» подразумевает «активы (материальные и нематериальные), которые привязаны к фирме на полупостоянной основе» [5]. Таким образом, в портфель «ценных» ресурсов могут попасть любые активы, которые в соответствии с правильным рыночным контекстом потенциально могут обеспечить конкурентное преимущество.

Согласно логике данных дефиниций, к ресурсам книгоиздательской фирмы можно отнести: ресурсы, определяющие конечную продукцию (информация/интеллектуальные ресурсы, бренд/имидж), и ресурсы, определяющие бизнесы издательской фирмы (собственная полиграфическая база, каналы книгораспространения, дополнительные структуры) [13].

Представляется возможным определить понятие «ценный ресурс» через уже

выделенные свойства – в частности через категории «редкость» и «имитируемость» [4], представив их в качестве лингвистических переменных, и на основе итоговой таблицы нечетких правил связать эти понятия с конкурентной позицией и экономическим результатом фирмы.

Оценка каждого из параметров осуществляется через описание термов, выраженных лингвистическими характеристиками и соответствующих интервалам, границы которых определяются на основе данных статистического анализа отраслевых показателей. Таким образом, можно выявить потенциальную ценность конкретного ресурса для издательства и принять решение о его использовании в качестве основы при формулировании стратегии и инвестировании.

## О ресурсах по степени их распространенности

Процесс интерпретации переменных в рамках нечеткой логики происходит в несколько этапов.

Первым является этап фазификации, в рамках которого посредством применения теории нечетких множеств значения входных переменных преобразуются в значения лингвистических переменных, которыми являются «термы».

Для переменной редкость термы определены как: редкий ресурс, распространенный ресурс, очень распространенный ресурс.

Согласно логике Дж. Барни, понятие «редкий ресурс» определяется в соответствии с тем, сколько фирм им обладает [4].

### Ключевые слова:

управление, книгоиздание, конкурентоспособность, нечеткая логика, ресурсы, инвестиции, активы, менеджмент организации, отраслевая экономика

### Keywords:

book publishing, competitiveness, fuzzy logic, resources, investment, assets, organizations, industrial economy



**основным достоинством анализа в рамках теории нечетких множеств является возможность применения комплексного сочетания количественных и качественных (лингвистических) оценок**



По данным статистики, число отечественных коммерчески ориентированных издательств на данный момент достигает 1250, таким образом, оценку переменной редкость для ресурсов издательского бизнеса можно задать в интервале  $[0, 1250]$ .

Значения границ, соответствующие каждому терму, также задаются в соответствии с данными отраслевого анализа. Порядка 10 ключевых издательств занимают 40% рынка, порядка 14 обеспечивают половину суммарного тиража, порядка 20 фирм обеспечивают 25% книжного выпуска по количеству наименований [10], и поскольку, согласно логике ресурсной теории, фирмы, обладающие редкими активами, имеют экономические результаты и показатели выше среднего, то терм редкий ресурс задан интервалом  $[0, 20]$ .

*оценка каждого из параметров осуществляется через описание термов, выраженных лингвистическими характеристиками и соответствующих интервалам, границы которых определяются на основе данных статистического анализа отраслевых показателей*

Согласно статистике, порядка 100 средне-крупных, средних издательств обеспечивают половину всего книжного выпуска по количеству наименований [10], тогда терм распространенный ресурс логично определить интервалом  $[20, 230]$ , полагая, что если менее 100 фирм обладают ресурсом, существует возможность получения конкурентного паритета и среднего экономического результата, а если более 100-130 – он характеризуется как весьма распространенный, неспособный в полной мере обеспечить конкурентное преимущество.

Соответственно, терм очень распространенный ресурс задан интервалом  $[120, 1250]$  и означает, что если ресурсом обладают более половины участников, он является очень распространенным и не может рассматриваться как основа конкурентного преимущества.

Согласно Дж. Барни возможность копирования ресурса параметризована через показатель затрат конкурентов на его воспроизведение [4]. В предложенной модели фазсификация переменной имитируемость задана функцией, определяющей степень принадлежности ресурса к трем термам: сложно имитируемый – затраты на имитацию высоки; имитация возможна – затраты на имитацию средние; легко имитируемый – затраты на имитацию невысокие. Так как ресурсы неоднородны, конкретные интервальные значения термов необходимо задавать для каждого анализируемого ресурса отдельно.

### Нечеткие правила для выходной переменной

Далее необходимо описать нечеткие правила, определяющие выходные переменные. В предлагаемой модели в качестве выходной переменной задан возможный экономический результат от использования ресурса результат использования, который определен термами: устойчивое конкурентное преимущество – обеспечивает экономический результата

выше среднего в течение продолжительного времени; временное конкурентное преимущество – обеспечивает экономический результат выше среднего/средний; конкурентный паритет – обеспечивает средний экономический результат; конкурентная слабость – ресурс не обеспечивает получение среднего экономического результата.

Набор нечетких правил, задающих значения выходной переменной, представлен на рис. 1 (см. ниже).

Итак, результат использования и развития ресурса оценивается в зависимости от степени его физической уникальности и сложности имитации. Очевидно, что издательствам, в первую очередь, необходимо концентрироваться на развитии активов, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Однако в краткосрочной тактической перспективе также могут быть важны ресурсы, которые предполагают временное превосходство над конкурентами.

## Вывод

Использование предлагаемой модели может помочь в практике издательского бизнеса при принятии решений о целесообразности инвестирования в развитие таких активов, как, например, собственный канал распределения. При анализе багажа ресурсов отдельного издательства рекомендуется



**издательствам, в первую очередь, необходимо концентрироваться на развитии активов, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество**

сравнивать близкие между собой по ключевым характеристикам фирмы (по занимаемой нише, специализации, размеру) и оценивать результаты в рамках конкретного конкурентного контекста.

## Литература

1. Barney J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. 1991 Journal of Management vol. 17 (1): 99–120.
2. Levy J.B., Yoon E., Plank R. E. A Fuzzy Logic Perspective on Global Market Entry: An Application to Country Risk Assessment.// European Journal of Operational Research. 1995. № 82, Iss. 1. P. 53-78.
3. Zadeh L. Fuzzy logic and its application to approximate reasoning // Information Processing, Proc. IFIP Congr. 1974 (3). – P. 591–594.
4. Барни Дж.Б. Может ли ресурсная концепция принести пользу исследованиям в области стратегического управления? [Текст] // Российский журнал менеджмента. Том 7, №2, 2009.

РЕДКОСТЬ				
		Редкий	Распространенный	Очень распространенный
ИМИТИРУЕМОСТЬ	Сложно-имитируемый	Устойчивое конкурентное преимущество – ресурс ценный	Конкурентный паритет – ресурс может быть ценным	Конкурентный паритет – ресурс может быть ценным
	Имитация возможна	Временное конкурентное преимущество – ресурс может быть ценным	Конкурентный паритет – ресурс может быть ценным	Конкурентная слабость – ресурс не имеет ценности
	Легко-имитируемый	Временное конкурентное преимущество – ресурс может быть ценным	Конкурентная слабость – ресурс не имеет ценности	Конкурентная слабость – ресурс не имеет ценности

Рис. 1. Набор нечетких правил



*использование предлагаемой модели может помочь в практике издательского бизнеса при принятии решений о целесообразности инвестирования в развитие таких активов, как, например, собственный канал распределения*



5. Вернерфельт Б. Ресурсная трактовка фирмы [Текст] // Вестник СПбГУ, Сер.8, 2006, Вып. 1.
6. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии [Текст]. – Вестник СПбГУ, Сер.8, 2003, Вып. 3.
7. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий [Текст]. – М.: ТЕИС, 2003.
8. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления [Текст]. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2006.
9. Книгоиздание в России – состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям [Текст] / Под ред. В.В. Григорьева – М.: 2009.
10. Книгоиздание в России – состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям [Текст] / Под ред. В.В. Григорьева – Москва.: 2010.
11. Коллинз Д.Дж., Монтгомери С.А. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. [Текст] // Вестник СПбГУ, Сер.8, 2003. Вып. 4.
12. Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации [Текст] // Вестник СПбГУ, Сер.8, 2003, Вып. 3.
13. Суржикова А.В. Построение механизма функционирования книгоиздательской фирмы в рамках концепции динамических способностей [Текст] // Вестник ИНЖЭКОНа, 2010, №5.
14. Тис Д.Дж, Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление [Текст] // Вестник СПбГУ, Сер.8, 2003, Вып. 4.
15. Чернов В.Г. Модели поддержки принятия решений в инвестиционной деятельности на основе аппарата нечетких множеств. – М.: Горячая линия-Телеком, 2007.

**Anna V. Surzhikova**

Assistant Professor, Chair of Marketing and strategic planning,  
Department of Economics

**Maria A. Petrova**

Assistant Professor, Chair of Marketing and strategic planning,  
Department of Economics,  
Herzen Russian State Pedagogical University

### **Evaluation of book publishing company resources based on fuzzy logic algorithm**

The authors propose the fuzzy logic algorithm to determine the value of the book publishing company resources, which will in part-time and often a rough industry and competitive information on the publishing business allow set parameters that determine the strategic implications for using different resources..