

Как известно, «Просвещение», отметившее без большой помпы в ноябре свое 85-летие, — не просто лидер учебного книгоиздания России. Это акционерное общество, действия которого определяют векторы развития российского книжного рынка в целом. И то, что происходит с «Просвещением» сегодня, те цели и задачи, которые ставит эта компания перед собой, то, как она видит рынок, — всё это во многом определит конкурентный климат и экономические показатели книжной и, шире, образовательной отрасли РФ в ближайшей перспективе.

И в конце 2015 года «КИ» воспользовалась возможностью не только показать крупным планом достижения этого издательства, но и побеседовать о проблемах и трендах учебной книги в России с **Владимиром Ильичом Узун** и **Михаилом Юрьевичем Кожевниковым**, президентом и управляющим директором АО «Просвещение».

## Владимир Узун: «Сегодня “Просвещение” – это комплексная мультимедийная компания»

– *Декабрьское заседание Госсовета «О совершенствовании системы общего образования в РФ» позволяет предположить, что вопреки отсутствию новых законодательных инициатив и сложной экономической ситуации пристальный интерес государства к проблемам формирования образовательной среды сохраняется. А значит, и учебным издательствам вряд ли удалось расслабиться. Каким был 2015 год для «Просвещения»?*

– **Владимир Узун:** Для нас 2015-й – очень насыщенный в рабочем отношении год. С начала января мы активно включились в работу сразу по многим направлениям: и новые продукты, и обучение учителей. Мы вышли на новые рынки профессионального обучения и высшего образования, с учетом потребностей работодателей в конкретных регионах готовили продукты для школьников, учителей и родителей.

– **Михаил Кожевников:** 2015 год оказался для нас даже успешнее, чем предыдущий: удалось увеличить и выручку, и долю на рынке. Речь идет прежде всего о доле так называемого «шлейфа», дополняющего учебники. С учебниками мы сохранили примерно ту же ситуацию, что и в 2014 году, хотя в целом рынок учебников в стране сжался.

Если говорить честно, год назад мы осторожно прогнозировали результаты – экономическая ситуация, как вы знаете, обещала быть непростой.

Но нам удалось мобилизоваться, четко определить задачи на предстоящий год и успешно их осуществить. За 2015 год издательством отгружено более 75 млн экземпляров учебников и учебных пособий, что является лучшим результатом для компании с 1996 года.

– *Потребителя волнует прежде всего рост цен на книжную продукцию и на учебники в частности. В 2015 году образовательный сегмент книжного рынка показал наиболее значительную ценовую динамику, фактически на треть. Насколько возросла себестоимость учебников, и как это сказалось на рентабельности издательства и авторских гонорарах?*

– **В. У.:** В прошедшем году отпускные цены на продукцию «Просвещения» выросли на 15%, т.е. ровно на столько, на сколько выросли наши затраты; норма прибыли не изменилась. Мы внимательно следим за инфляцией, за ценами на сырье и полиграфические услуги. И более значительный рост цен на рынке я могу объяснить лишь ценовой политикой посредников. Сегодня книготорговым компаниям 2/3 дохода приносит учебная продукция. Мы видим без объяснений существенное завышение цен. Единственный способ, которым издательство может противостоять этому, – централизовать отношения со школами, замкнуть их напрямую. Чем мы и занимаемся активно. Но, к сожалению, не во всех регионах находим положительный отклик. Там, где это получается, мы гарантируем цены, сроки поставки, максимальный уровень обслуживания. Что касается авторского гонорара – он привязан к цене, соответственно, растет пропорционально, а рентабельность в целом не выросла.

– *Вы сказали, что преимущественно, на чем можно заработать продавцу, – это учебники. Россияне перестали покупать художественные и детские книги?*

– **В. У.:** Книжный рынок в бумажном исполнении существенно сжимается каждый год. Читать

### СТАТИСТИКА

На начало 2015–2016 учебного года в России насчитывалось 46 794 действующих учреждения, реализующих программы общего образования, в том числе 817 учреждений для детей дошкольного и младшего школьного возраста, 43 974 общеобразовательных школы и школы-интерната, 1838 специальных учреждений для детей-инвалидов. Общее число воспитанников и учащихся – 14 643 751 ребенок. 1 сентября 2015 года в первый класс пошли порядка 1,6 млн детей.

Численность учителей в общеобразовательных учреждениях составляет около 1,48 млн человек. В январе–сентябре 2015 года в среднем по России зарплата работников ДОУ составила 25,6 тыс. руб., средних школ – 31,9 тыс. руб., учреждений дополнительного образования – 26,3 тыс. руб.

*Источник: Минобрнауки/Росстат*

меньше не стали, просто способов альтернативного чтения стало больше. Люди пользуются цифровыми носителями. Кто-то платит за это, а кто-то – нет. В основном контент бесплатный. А с учебными пособиями так не получается – ведь есть масса рабочих тетрадей, где нужно что-то делать руками. Конечно, учебники Федерального перечня нелегально выкладывают в открытом доступе, но мы этой темой постоянно занимаемся, совместно с правоохранительными органами пресекаем такие случаи.

**– Как Вы оцениваете готовность школьной системы к внедрению электронных учебников?**

**– В. У.:** Если говорить о настоящем внедрении учебников, то есть о замене бумажных на электронные, то это требует создания соответствующей инфраструктуры в рамках каждой школы каждого региона. Это существенные инвестиции в подключение интернета, персональные гаджеты, серверы, специалистов. В Новосибирске сейчас три школы могут это себе позволить. В Ленинградской области – около тридцати, в Москве – менее сорока готовы ввести электронные учебники, а на Камчатке вообще нет интернета, оптоволоконный кабель только собираются тянуть через залив. Поэтому государство, которое берет на себя обязательства по обеспечению всех детей в равной доступности электронными учебниками, не может выполнить своих обещаний до решения всех инфраструктурных вопросов. Сейчас в регионах создаются лишь апробационные площадки. Опыт показывает, что электронный формат детям нравится больше, но вопрос в техническом обеспечении.

Для нас сейчас чрезвычайно важно понять, каким должен быть электронный учебник, чтобы повысить образовательный результат, увеличить эффективность работы учителя и ученика. Учителя должны привыкнуть и понять, как выстроить новую методику с использованием всех цифровых продуктов на базе электронного учебника. Поэтому в каждом регионе мы запускаем апробационные площадки.

**– И много учителей стремится научиться чему-то?**

**– В. У.:** Учителя действительно стремятся учиться. Очень многие готовы совершенствоваться, идти дальше. Просто не всегда есть такая возможность, так как зачастую программы повышения квалификации основываются на старой методике – то есть в большей степени обучают самому предмету, содержанию, чем инфраструктурным вещам. Вот такого уровня обучения учителям пока не хватает. И «Просвещение» предлагает комплексный продукт, включающий методики работы, который помогает учителю понять, как работать с использованием интерактивной доски, лабораторных приборов, чтобы это было интересно ребенку. Также существует в издательстве практика проведения вебинаров, в регионах работают наши методисты, которые собирают залы слушателей. Так что интерес к этому очень большой.

**– М. К.:** В 2015 году произошло знаковое событие – открытие «Академии «Просвещения»», где известные ученые, педагоги, авторы учебников и методисты работают с учителями. Состоялось

уже два выпуска. Мы видим востребованность этого направления, поэтому будем и дальше его развивать, поддерживая систему повышения квалификации учителей в регионах.

**– Кроме обязательных электронных учебников, есть какая-то электронная и иная продукция, которую продвигает «Просвещение»?**

**– В. У.:** Мы одними из первых еще 8 лет назад начали выпускать электронные приложения на дисках, были законодателями мод в создании прототипов электронных учебников. И уже тогда нам говорили, что школа к этому не готова, нет техники. Но находились учителя, которые благодаря таким возможностям улучшали свои методики преподавания. В прошлом году мы отказались от CD-формата и выложили весь этот контент бесплатно для скачивания в интернет. Сейчас мы акцентируем внимание на поддержке всего нарабатанного ранее, на самой технологии работы с использованием разного электронного контента. Мы ведем еженедельное обучение учителей на всех площадках, чтобы показать им, как работать с электронным учебником, получаем обратную связь.

**– М. К.:** Уходящий год показал, что «Просвещение» перестало быть сугубо книжным издательством. Для нас это необычное ощущение, в определенном смысле преодоление себя. «Просвещение» теперь представляет собой холдинговую компанию-интегратор, которая предлагает рынку не только и не столько учебники, сколько комплексный продукт «Школа под ключ», с содержательной и методической точек зрения обеспечивающий качественные результаты образования при оптимальных затратах.

Что касается электронной продукции, то в нескольких десятках регионов у «Просвещения» есть площадки по апробации электронных учебников. В этом году мы реализовали более 80 тысяч лицензий на электронные формы учебников. Будущее за ними, они и сейчас оказывают существенное влияние на образовательный процесс. Но важно и нужно обучать специалистов работать с ними, демонстрировать, как с помощью цифровых ресурсов улучшать образовательные результаты. Для этого требуется время, но мы этим уже занимаемся и имеем первые оптимистичные достижения.

**– Электронный рынок растет?**

**– В. У.:** Его нет. Наши электронные издания несамостоятельны, они являются приложением к определенному бумажному продукту, увеличивают его успешность на рынке. Например, в ЕГЭ по иностранному языку в прошлом году появился раздел «Говорение». И чтобы получить результат на таком экзамене, нужно потренироваться. Поэтому наши бумажные пособия по подготовке к этому экзамену сопровождаются программным

*У школьника и учителя должна быть возможность пользоваться самыми современными информационными ресурсами и обучающими программами. И для этого прошу проработать вопрос об увеличении скорости подключения к сети интернет учреждений общего образования.*

В.В. Путин, 23 декабря 2015 года, Кремль, заседание Госсовета «О совершенствовании системы общего образования в РФ»



**Владимир Ильич Узун,**  
президент АО «Просвещение»

продуктом, ключ доступа к которому находится в бумажной книге, а сам продукт – на сайте. Когда будут такие нововведения по русскому языку, мы поступим аналогично. Есть и другой пример – рабочие программы, которые учителя и воспитатели должны сейчас составлять, опираясь на действующие программы авторов УМК. К сожалению, бумажные издания программ не доходят до всех регионов равномерно, поэтому мы наряду с бумажной версией выпустили электронную, абсолютно свободную для всех, и учителя могут осуществлять календарное планирование оперативно, опираясь на эту версию. На самом деле чем пользователь моложе, тем бумаги меньше.

**– В структуре выпуска книг и оборота какая доля приходится на электронные учебники?**

**В. У.:** Мы не выделяем в структуре оборота продажи медийной продукции. Да, для наших коллег с коммерческого рынка принципиально важно знать, сколько продано бумаги, а сколько – электронной продукции. Но учебное книгоиздание весьма формально относится к книжному бизнесу только по виду подачи материала. Мы сейчас ведем продажи электронных и бумажных учебников как единое целое. Если продавать одно без другого, это не работает.

Кроме того, нам сложно вести статистику, ведь наша электронная продукция распространяется в основном бесплатно, мы никому не запрещаем ее использовать. У нас на любом учебнике указано, что дополнительные материалы можно скачать на

*В стране начинается реализация проекта «Российская электронная школа», который позволит получать общее образование при помощи электронных ресурсов и дистанционных образовательных технологий. В интернете будет создано и размещено 12 тыс. уроков лучших учителей России по основным общеобразовательным программам для 1–11 классов. Помимо этого в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы планируется формирование новой технологической среды общего образования.*

Д.В. Ливанов, 23 декабря 2015 года, заседание Госсовета «О совершенствовании системы общего образования в РФ»

сайте. Конечно, есть статистика скачиваний с сайта, но дальнейшая судьба скачанного контента нам неизвестна. Учитель, например, скачал приложение и распространил среди учеников или других учителей. Причем это касается не только сайта, но и дисков, которые мы прилагаем к учебникам.

**– Когда вы сделаете их платными?**

**В. У.:** В прошедшем году у нас была установлена цена – 85 рублей на годовую лицензию использования учебника. Непонятно, зачем люди покупают наши учебники в регионах за 1500 рублей, если их можно купить за 85 рублей. Видимо, потому, что у них нет пока соответствующей инфраструктуры.

**– «Просвещение» в последние годы выстраивает сеть центров дистрибуции в регионах. В чем суть этой модели?**

**В. У.:** Мы не пытаемся развивать свою сеть дистрибуции в классическом виде. В регионах у нас есть представители, которые работают напрямую с образовательными организациями, чтобы понять их потребности и удовлетворить их по цене издательства. Эти представительства создавались исключительно для обратной связи с потребителями.

**– Но в книжных магазинах присутствует шлейф к учебнику. Как в связи с этим меняются отношения с партнерами?**

**В. У.:** Конечно, они меняются. Если образовательная организация не может работать напрямую с издательством, мы ее потребности транслируем нашему книготорговому партнеру. Если организация готова работать с издательством напрямую, мы заключаем с ней прямой договор. Главное для нас – удовлетворить потребности школ. И здесь нам помогают наши партнеры.

**– Каковы основные направления продвижения продукции?**

**В. У.:** Как уже отмечалось, сегодня «Просвещение» – это комплексная многопрофильная компания. Мы пришли к мнению, что сам по себе учебник не способен дать высокий образовательный результат. Ему нужен учитель, который умеет по нему преподавать, нужна соответствующая инфраструктура знаний. Поэтому сегодня мы предлагаем не только учебники, но и услуги по обучению учителей, оборудованию отдельных кабинетов и целых школ. Мы бываем во многих регионах, в каждом встречаемся с методистами, учителями, директорами школ, руководителями различного уровня, чтобы понять, оценить обстановку на местах. Исходя из этого, строим работу в регионе. Кому-то мы можем предложить оборудование, кому-то – учебную литературу, кому-то – методическую поддержку. Мы стараемся активно реагировать на конкретные потребности региона, работаем точно. Конвейера у нас не существует. Можно сказать, что сейчас «Просвещение» становится для региона содержанием партнером в реализации всех образовательных программ, которые ведут к существенному повышению уровня образовательного результата, формированию более компетентных кадров.

– Как вы относитесь к концепции единых учебников? Как это отразится на издательском бизнесе?

– В. У.: Учебное книгоиздание – это весьма условно издательский бизнес. Это скорее образовательный бизнес, у которого есть несколько жестких требований, основанных на фундаменте отраслевых знаний, педагогических знаний, плюс вы обязаны учитывать требования заказчика, то есть государства. Это было, есть и будет. Учебник рождается в определенных предметных линиях на базе научной концепции, но при этом он должен учитывать и требования стандартов, и возможности разных учителей и регионов, разного уровня знаний и потребностей. Мы неоднократно подчеркивали, что «единый» не значит «единственный», как это произошло с учебниками истории. Помимо обновления научного содержания, речь идет об унификации для всех учебников событийного ряда, перечня исторических персоналий, источников. Самых же учебников может быть какое-то количество.

– То есть для «Просвещения» не составит труда «подстроиться» под единую концепцию?

– В. У.: Нет, даже интересно, ведь меняются форматы самих учебников. Например, историческое общество потребовало сократить на треть количество параграфов в учебнике, при том что объем материала в стандарте увеличился в научном плане. Как это сделать? В итоге мы сделали материалы по истории конкретных регионов, которые не являются ключевыми, но не менее важны и позиционируются как материалы для самостоятельной работы и организации проектной деятельности. Недоброжелатели же обвинили «Просвещение» в стремлении «подзаработать», продавая для каждого класса по две книги, в то время как другие предлагают одну. Но в одной книге нет того содержания, которое заложено в стандарт, по ней невозможно будет сдать ЕГЭ. Кроме того, цена у нас меньше на 20%, чем у наших «обвинителей».

Необходимо понимать, что внедрение единых концепций в областях гуманитарного знания потребует новой модели учебника, особенно для старшей школы. И это не только новое научное содержание, но и новые форматы учебной литературы, которые будут адекватны потребностям сегодняшнего дня.

– Сколько было потрачено на перезапуск учебника истории?

– В. У.: Это обычная плановая работа. Конечно, какие-то дополнительные средства ушли на экспертизу, на обучение учителей, на подготовку электронного продукта для нового учебника. Но поскольку проект еще не завершен, подводить итоги мы не спешим.

– Сегодня вы говорили о новых задачах. Как поменяется в связи с этим кадровый состав издательства, и каковы планы «Просвещения» на предстоящий год?

– В. У.: Жизнь идет... И «Просвещение» всегда было сплавом поколений. Мы являемся привер-



**Михаил Юрьевич Кожевников,**  
управляющий директор  
АО «Просвещение»

женцами принципа преемственности не только в своей научно-методической библиотеке, но и в людях. В маркетинге, логистике, цифровых продуктах, анализируя международный опыт, мы стремимся найти новые компетенции, подготовить, обучить. В 2015 году открыли специализированную кафедру в Университете печати, сотрудничаем с педвузами.

В 2016 году мы планируем рост инвестиций, планируем представить новые проекты, которые позволяют системно и комплексно решать приоритетные задачи в образовании, а значит, и в воспитании, формировании культуры. Отдельно от образования рассматривать эти вопросы невозможно.

– М. К.: Кризис и нестабильность в экономике – не повод сидеть сложа руки. Это прекрасная возможность мобилизовать усилия, чтобы создавать и развивать новое, позволяющее в этих сложных конкурентных ситуациях добиваться желаемых результатов. В новом году мы переходим к формированию и выполнению комплексных проектов по повышению эффективности региональных систем образования.

Каким бы трудным ни был 2016 год, для нас он, уверен, окажется успешным.

## СТАТИСТИКА

Летом 2014 года издательство «Просвещение» обеспечило все школы Севастополя и Республики Крым новыми учебниками и учебно-методическими пособиями в количестве более 2,5 млн экземпляров.

К 1 января 2015 года в издательстве были подготовлены электронные формы ко всем 415 учебникам, входящим в Федеральный перечень учебников Министерства образования и науки РФ. Все они успешно прошли экспертизу.

С 15 апреля по 31 мая 2015 года в апробации электронных форм учебников «Просвещения» приняли участие 2461 школа, 3948 учителей из 83 субъектов Федерации.

В июне 2015 года новая линейка учебников по истории России под редакцией А.В. Торкунова (с 6 по 10 классы), разработанная в соответствии с новым Историко-культурным стандартом, была включена в Федеральный перечень учебников Министерства образования и науки РФ.

**Источник:** АО «Просвещение»