

внешнего рынков на отдельные виды продовольствия, сертификация производств в соответствии с международными стандартами, разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции и эффективной интеграции в мировую экономику);

\* разработка механизма экономической заинтересованности отечественных предприятий выпускать импортозамещающую продукцию, включающего предоставление налоговых льгот, дотаций, субсидий, либерализация ценообразования, ликвидация диспаритета цен на сырьё и готовую продукцию, льготное кредитование, привлечение инвестиций;

2. Меры, связанные со стимулированием спроса населения на импортозамещающую продукцию: информационная поддержка спроса на отечественные товары с помощью средств массовой информации, рост денежных доходов населения, поддержка малообеспеченных слоёв населения, регулирование цен;

3. Меры, связанные с регулированием импорта и защитой рынка от него: систематический контроль над объёмом и структурой импорта продовольствия, совершенствование системы налогового и таможенно-тарифного регулирования импорта в соответствии с нормами ВТО, контроль за качеством и безопасностью ввозимой продукции, её обязательная сертификация, периодическое использование нетарифных мер защиты от импорта продовольствия.

*Е.А. Симап, БГЭУ (Минск)*

## **ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ИЗДАТЕЛЬСТВА**

Бюджет издательства — это денежное обеспечение плана деятельности данной организации. Успешное выполнение бюджета означает осуществление при приемлемых затратах всех мероприятий по продвижению товаров, предусмотренных планом маркетинга.

Сумма, выделенная для работы отдела маркетинга, обычно планируется на основе предполагаемого оборота фирмы на данный год. Другими словами, запланированные затраты зависят от планируемых доходов.

Для каждого выходящего издания отделом маркетинга оценивается емкость рынка. Прогнозируемый доход от продажи новых книг добавляется к другим поступлениям прибыли, таким как прибыль от переиздания, продажа прав и инвестиции. Прогнозируемый доход на планируемый год и вероятный доход за ближайшие три - пять лет оценивается высшим руководством фирмы. Впоследствии прогнозы сравниваются с фактом, обычно по месяцам и за год. Затем проводятся сравнения с данными за прошлые периоды, и в долгосрочные планы вносятся уточнения.

Отдел маркетинга рассчитывает, какие расходы потребуются на то, чтобы выйти на перспективных клиентов. Вместе с тем ставится цель при выделенных средствах выйти на максимально возможное количество покупателей и решить, на каком направлении имеющиеся в наличии средства принесут наибольшую отдачу. Некоторые книгоиздательские компании пытаются увеличить продажи

путем существенного увеличения расходов на продвижение товара. Но если при увеличении расходов нельзя достичь пропорционального роста объема продаж, то результатом может явиться финансовая несостоятельность предприятия.

Бюджет маркетинга строится на проценте от ожидаемого оборота. Величина этого процента полностью зависит от того, какие книги издает компания. Дорогие справочные издания могут быть проданы посредством реализации прямого маркетинга потребителям узкого профессионального рынка. Кроме того, такие издания продаются через оптовую и розничную торговлю с низкой скидкой. В таком случае средства на маркетинг могут достигать 20% от ожидаемого оборота. Если ставится цель продвинуть крупное издание в первый же год после выпуска, то и 20% оборота будет недостаточно. С другой стороны, если фирма продает учебную литературу по низким ценам, реализуя ее через книжные магазины и оптовиков, приходится тратить гораздо меньшие суммы. Бюджет в этом случае будет составлять в среднем 6-8% от прогнозируемого оборота. Для научных или узкоспециализированных изданий фонды маркетинга могут составлять не более 5%.

Обычно издатели пытались покрыть расходы на работу с рынком за счет первого издания книги. Однако ситуация меняется. Высокие авансы и растущая конкуренция со стороны крупных издательских групп, выплата процентов по займам на финансирование производства и накладные расходы, на которые приходится идти до того, как книга принесет доход при реализации, привели к тому, что иногда солидная книга в твердом переплете окажется выгодной только при последующей публикации дешевого издания в бумажной обложке, или даже после выпуска издательством второй или третьей книги того же автора.

Для других видов книг требуются крупные средства на их продвижение сразу же после публикации. Если немедленные продажи не помогут окупить их производство, то со временем книги устареют и потерпят неудачу, сколько бы потом в них ни вкладывали денег. Хорошим примером книг, которым сразу требуются большие средства для их непосредственного продвижения, являются телефонные и адресные справочники, возможно в течение двух-трех лет, до тех пор, пока стратегию реализации можно будет свести просто к стимулам для приобретения обновленного издания. То же самое относится к новым книжным сериям, запущенным издательством учебной литературы с намерением получить широкомасштабное признание. Когда же признание и известность будут достигнуты, потребуются меньшие усилия для продвижения книг.

Существуют четыре основных подхода распределения средств бюджета книгоиздательского предприятия.

1. Основные расходы на работу с рынком. Их следует урезать только при чрезвычайных обстоятельствах. За счет этих средств осуществляется регулярная деятельность на рынке, требуемая во время издательского сезона. Сюда включается издание каталогов, предварительных извещений и списков новых изданий и имеющихся запасов. Полная сумма этих расходов обычно сразу вычитается из сметы, а затем производится распределение оставшихся средств по другим статьям.

2. Пивны для отдельных изданий. Специальные средства должны быть выделены для продвижения новых книг или серий, или старых изданий, продажу которых необходимо активизировать. Распределение фондов не всегда ведется пропорционально ожидаемой прибыли: на некоторые рынки выйти легче, чем на другие, и они требуют меньших средств.

3. Фонды на второстепенные издания. Идет распределение средств для изданий, на которые требуются меньшие фонды. Возможно, это будет означать, что можно активно продвигать их лишь в том случае, если объединить данные группы изданий с другими и издать общий проспект. Совместная реклама книг по смежной тематике способствует росту известности компании как издателя книг соответствующего типа. Такой подход может привлечь как новых покупателей, так и новых авторов.

4. Непредвиденные обстоятельства. В самом конце идет выделение средств на непредвиденные обстоятельства, которые могут быть использованы по усмотрению отдела маркетинга для любого издания или группы изданий по мере надобности и возникновения удачных идей.

Средства, выделяемые по этим четырем направлениям, часто основаны или, по крайней мере, сравниваются с прогнозируемым оборотом фирмы. В таком составлении бюджета можно проследить взаимосвязанность всех изданий фирмы. Если какое-то издание не приносит дохода согласно тому, как это было запланировано, то, если фирма хочет выжить или получить прибыль, приходится активнее работать с другими изданиями.

Причин неудачи может быть несколько: производство может потребовать больше времени, чем было рассчитано; автор может представить рукопись с опозданием, или же рукопись может требовать большой и долгой переработки; оформление авторских прав может занять до шести месяцев. До тех пор пока книга не вышла из типографии, все заказы и перспективный сбыт нельзя включать в счет продаж. Если это происходит в конце финансового года, эти продажи не войдут в итоги года.

Когда бюджетные средства выделены, следующим шагом является распределение затрат по месяцам в течение года. При этом следует учитывать следующие обстоятельства:

1. Рекламные кампании зависят от времени года. К тому же время продвижения товара различается в зависимости от вида рекламируемой книги и рынка, на который следует выйти. В книжных магазинах 40% годовой продажи массовой литературы совершаются в период с середины октября до Рождества. Большинство издательств, работающих на массовом рынке, рассчитывают цикл сбыта своих книг в соответствии с этим периодом. По аналогичным соображениям издательства учебной литературы рекламируют свои книги на школьном рынке именно тогда, когда школьные советы рассчитывают, как потратить свой бюджет. Издатели литературы для высших учебных заведений и научных книг стремятся выйти на свой рынок тогда, когда составляются списки литературы для студентов.

2. Производственный отдел составляет график выхода книг из печати (когда книги отправятся из типографии в торговлю) и график выхода книги (когда торговля может начать продажу). Планы рекламных мероприятий должны быть согласованы с этими данными. Продвижение телефонных и прочих справочников

следует начинать пораньше, так как они быстро устаревают, и с приближением срока выхода нового издания их становится продать все труднее. Научные монографии также следует рекламировать до их выхода: на первый месяц после выхода часто приходится до 60% годовой продажи. Если мероприятия по продвижению не были проведены до выхода книги, и не были своевременно приняты заказы, то последующая реализация может никогда не покрыть все расходы.

3. Кампании, которые не связаны со временем выхода книги в свет, могут быть спланированы на свободное время, но опять-таки с учетом требований рынка.

Когда бюджет утвержден, необходимо строго придерживаться его. Может оказаться полезным, если в начале года будет отведен определенный процент средств, выделенных на каждое издание; на печать рекламных материалов, их разработку; доставку и на прочие ключевые элементы. Это не значит, что эти пропорции потом нельзя будет изменить.

Существует несколько способов экономии бюджетных средств.

1. Если сотрудники отдела маркетинга будут воспринимать бюджет подразделения как свой собственный, то вероятнее всего, они будут использовать его эффективнее. Необходимо анализировать результаты каждого мероприятия, вести учет объема реализации до и после кампаний.

2. Необходимо искать новые возможности работы с рынком. Одним из основных источников получения информации могут стать почтовые списки.

3. Одним из основных способов экономии может стать попытка сделать как можно больше за те же деньги. Если издательство рассылает свою информацию традиционным клиентам, то можно использовать по договоренности совместную рекламу, а не брать ее расходы по рассылке на себя. Если нет коммерческих возможностей для такой рекламы, можно войти в долю с неконкурирующими фирмами и поделить расходы.

При выходе на какой-либо рынок следует использовать разные способы: вкладыши в журналах, листовки, прилагаемые к материалам, которые получают делегаты научных и прочих конференций. Возможно, такие материалы вызовут меньше заказов, чем прямая работа, но и себестоимость каждого заказа будет существенно ниже.

4. Максимально эффективное использование «бесплатной рекламы» может принести известность. Погоня за бесплатной известностью не должна подменять обычную деятельность по продвижению книги, она должна лишь подкреплять регулярную работу.

5. Следует получать деньги от книготорговцев как можно быстрее. Если поощрять торговлю покупать книги сразу, а не брать их на реализацию, это избавит от неожиданных возвратов, которые снижают показатели сбыта и общую прибыльность данного издания. Если просить клиентов платить сразу же с отправкой заказа, а не давать отсрочку до получения счета, это несколько снизит отклик, но улучшит финансовое положение издательства.

Бюджет маркетинга является лишь одной из многих финансовых задач фирмы. Урезание средств на маркетинг часто считается самым простым путем снижения расходов. Если же сокращение бюджета неизбежно, то самое главное –

правильно определить, какие статьи следует сократить, чтобы нанести продажам как можно меньший ущерб. Понимание причин, по которым определенные приемы провалились или сработали, поможет решить, чего следует избегать в будущем, и как лучше составить план на следующий год.

*Н.Н. Скриба, БГЭУ (Минск)*

## **ДОГОВОРНАЯ РАБОТА КАК МЕТОД ДИВЕРСИФИКАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ**

Поступательная интеграция экономики республики в систему мирохозяйственных связей, развитие сотрудничества с зарубежными партнерами на принципах, определяемых международными стандартами, ставят отечественный менеджмент перед необходимостью поиска новых приемов анализа и управления рисками. В этом смысле эффективно проведенная договорная работа относится к числу первоочередных мер снижения степени хозяйственных рисков посредством их диверсификации. Еще на этапе построения отношений с партнерами все их условия определяются уровнем риска взаимодействий и его влиянием на вероятность получения планируемых результатов. Поэтому заключению договоров должна предшествовать значительная аналитическая работа по выявлению как общих, так и специфических рисков реализации каждой сделки.

В сфере торговли самой распространенной формой договорных отношений является договор купли-продажи товаров. Он регулирует условия и сроки поставки, определяет систему гарантий и штрафных санкций, ответственность сторон и пр. При современном нормативно-правовом обеспечении этих процессов значимость договора тем более высока, что действующие в республике нормативные акты (Положение о поставках товаров, Гражданский кодекс, Правила перевозок грузов автомобильным транспортом и др.) зачастую не регламентируют четко процедуру построения взаимоотношений с партнерами, а дают ссылку на то, «как указано в договоре». Поэтому знание юридических нюансов его составления позволяет торговому предприятию сэкономить значительные средства, а при невыполнении соответствующих условий со стороны поставщика – получить страховое возмещение.

Опыт построения договорных отношений позволил многим предприятиям торговой отрасли сформировать стандартный набор страховых элементов, внесение которых в текст договора максимально ограждает их от возможных негативных последствий невыполнения партнерами принятых обязательств. Широкое распространение в практике заключения договоров получил так называемый метод «шаблона», когда единожды проработанный во всех деталях вариант договора используется при оформлении всех последующих сделок с поставщиками товаров. Вместе с тем, стремление предприятий к освоению новых технологий торговых процессов актуализировало для них проблему заключения договоров на поставку оборудования. Такие сделки имеют свои специфические особенности, которые