

## **АНАЛИЗ КНИГОИЗДАТЕЛЬСКОГО БИЗНЕСА НА ПОСТСОВЕТСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ**

Анализ книгоиздательского бизнеса можно проводить по трем направлениям. Во-первых, необходимо рассмотреть формирование современного издательского рынка. На следующем этапе следует изучить некоторые культурологические аспекты книгоиздания. В качестве заключительной ступени подобного анализа представляется целесообразным ознакомиться с возможностью применения новых технологий в книгоиздательском бизнесе.

Первый период развития постсоветского рынка книг характеризовался засильем переводной литературы. За этим последовал бум книгоиздания. Он выражался, во-первых, в выпуске многочисленных и разноплановых серий, призванных опытным путем определить читательский спрос и устремиться в прибыльности данной рыночной ниши, а, во-вторых, в создании авторов-брендов.

Российские книготорговцы всерьез опасались, что разделение всей книгоиздающей отрасли между несколькими крупными компаниями могло привести к застою и упадку. В свете таких реалий вполне обоснованным представляется вывод, что издательское дело в России существует от кризиса к кризису. Ведущие книгоиздатели считают, что сейчас российский рынок переживает самый ответственный этап. Вполне возможно, что в финале их ждут не коренные перемены, а застой.

Крупнейшие издательства и издательские группы начинались на рубеже 90-х с продажи и перепродажи книжного дефицита небольшими группами индивидуальных предпринимателей. Затем начались первые пиратские перепечатки западных авторов. С накоплением капитала некоторые из предпринимателей обратили его в свои издательские проекты либо же продолжали заниматься исключительно книготорговлей. Другие же бизнесмены сменили род деятельности. Но более продуманными представляются действия тех, кто сумел создать собственные издательскую, складскую и полиграфическую базы, кто построил свои сети распространения по всей стране и ближнему зарубежью. Помимо этого, некоторые из них вложили часть капитала в какие-либо сторонние бизнесы: от ресторанного до медийного. Именно они и составляют те «картели», которые задают правила игры на всероссийском книжном рынке. Эта отрасль уже практически монополизирована. Но если не будет издательств малых и средних, то, в конце концов, потерпят крах даже самые крупные из книгоиздательских групп.

Существует угроза литературе со стороны сферы развлечений, и, в первую очередь сети Интернет. В истории мирового книгоиздания было зафиксировано два заметных падения книжных тиражей. Первый раз это было вызвано появлением цветного телевизора, второй – созданием персонального компьютера. Однако после этого книгоиздание довольно быстро ликвидировало потери, восстановило утраченные рубежи и быстро двигалось вперед. Динамика издания книг уже не снижалась. Пока же электронные книги не представляют реальной угрозы для книгоиздателей, предлагающих нам привычный, «бумажный» вариант литературы. Развитию электронного книгоиздания мешает пиратство и плохо организованная система электронных платежей. Однако это не единственная причина, по которой e-books по-прежнему остаются экзотикой для абсолютного большинства читателей. Пока для электронных книг не будет придумано носителя, по своему удобству сопоставимого с обычной бумажной книгой, ни о какой реальной конкуренции в коммерческой сфере говорить не придется.

Существует и несколько иная версия e-books: торговля реальными книгами через сеть Интернет. В мире это единственная более или менее процветающая отрасль электронного бизнеса. Всемирно известный виртуальный магазин Amazon.com представляет собой редчайший пример прибыльного сетевого предприятия. Покупка книг в Интернете пока доступна не всем. Услугами виртуальных магазинов пользуется, по разным оценкам, от 1 до 2% читающей аудитории. Это связано в первую очередь с низким уровнем компьютеризации страны, а также со слабым развитием инфраструктуры. Отечественные интернет-торговцы обеспечивают оперативное выполнение заказов лишь в крупных городах.

*Симончик А. А., БГЭУ (Минск)*

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ PORTFOLIO-АНАЛИЗА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ**

В условиях усиления конкурентных отношений и насыщения рынка многие компании решают диверсифицировать свой бизнес-портфель для перераспределения финансовых рисков между несколькими бизнес-единицами. При этом возникают сложности в управлении ими, связанные с обработкой постоянно обновляющейся информации о тенденциях развития рынка. Чтобы свести воедино все данные и принимать решения, компания может использовать portfolio-анализ.

Ресурсы любого предприятия ограничены, и их следует распределять оптимальным образом. В большинстве случаев для разработки стратегии развития каждой конкретной бизнес-единицы достаточно проанализировать их одновременно по каким-либо критериям, представляющим особую важность для компании.

Существует большое количество матричных моделей, ранее разработанных известными компаниями и применяемых ими на практике. К наиболее популярным портфельным моделям относятся модели «Бостон консалтинг групп» (БКГ), «General Electric» (GE), Shell/DPM и ADL (Arthur D. Little). Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки и определенную область применения.

Учитывая специфику нашего рынка и особенности своей деятельности, компания может разработать свою модель, подбирая оптимальные критерии для характеристики стратегических позиций всех бизнес-единиц либо воспользоваться несколькими из существующих.

Ограничиваться при анализе портфеля только одним типом было неразумно. Каждая дает различную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственного портфеля компании и помогает принимать различные управленческие решения. Использование указанных выше четырех матриц для изучения диверсифицированного портфеля обеспечивает понимание стратегического положения каждого вида бизнеса в конкретной отрасли, потенциальных возможностей развития портфеля, вариантов решений по распределению финансов и ресурсов.

Существуют специально разработанные компьютерные программы для изучения портфеля компании, а также для обеспечения процесса поддержки управленческих решений в области маркетинга в целом (Marketing expert, Marketing Analytic 4 и др.). Этот процесс является непрерывным и поэтому должен быть обеспечен постоянно обновляемой информационной системы внутреннего учета, а также системы мониторинга рыночного окружения.