

що ті тексти, сконструйовані з холодним носом, не можна назвати літературними творами, бо пригоди головної героїні просто поставлені на конвеєр і якісь невідомі літературні негри доштують до них деталі... Та багатьом читачам, особливо тим, яким не вистачає яскравих подій у власному житті, доводиться «голосувати гривнею», тобто купувати книжкові серіали сентиментально-пригодницької жуйки, профінансовуючи російське книговидання.

Проект Донцової не новий – так само діяв Дюма-старший, пишучи пригодницькі романи для цільової аудиторії, знаючи добре її смаки: кому ж не сподобається розкіш Монте-Крісто на фоні помсти своїм кривдникам чи вірність гурту мушкетерів?!

Валерій Шевчук у «Львівській газеті» зауважив, що серйозний письменник не може бути популярним. Мушу з ним не погодитися, бо назвати «несерйозними» Юрія Андруховича, Андрія Куркова, Марію Матіос не повертається язик. Я вже мовчу про Ліну Костенко... Вони заслужено популярні. Та й сам Шевчук уже належить до тих авторів, чие ім'я увійшло в історію сучасної літератури. Інша річ, що навколо його романів немає такого потужного промоційного галасу, на який бувають спроможні брати Капранови, популяризуючи своїх посередніх прозаїків.

А хто знає Петра Коробчака – одного з найцікавіших поетів сучасності? Та якби літературний агент добре попрацював, то це ім'я гриміло б на всю Україну!

Отже, як бачимо, потреба у фахівцях-книгарях, які можуть здійснити революційні перетворення в справі просування книги на книжковому ринку, опанувавши прийоми літературних агентів, якраз на часі.

УДК 658.8:655.41+657.633

### *В. З. Білінський*

## **КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ВИДАВНИЦТВАХ: МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ**

*Обґрунтовується необхідність маркетингового контролю та удосконалення засобів його здійснення у видавництвах. Рекомендується методика для контролю та аналізу маркетингової діяльності.*

*The necessity of the marketing control and improving of the ways of its realization in the publishing houses is being proved. The methodic for control making and analyze of the marketing activity is being recommended.*

Сучасна економічна ситуація у видавничій сфері вимагає принципово нових підходів до організації господарювання, адже від ефективності прийняття управлінських рішень залежить тривалість і рентабельність функціонування видавництв на певному сегменті ринку видавничої продукції. На сьогодні в

книжкових магазинах та на лотках представлена така кількість однорідної літератури великих і малих видавництв, що свідчить про реальну конкуренцію між ними.

У процесі становлення та розвитку конкурентних ринкових відносин усе більшого значення набуває маркетингова діяльність, від раціональної організації якої безпосередньо залежить як прибутковість виданих книг, так і імідж видавництва. На нинішньому етапі господарювання маркетинг в Україні використовується обмежено. У багатьох вітчизняних видавництвах відділи (служби) маркетингу функціонують як важливий інструмент взаємозв'язку між споживачами і виробниками продукції порівняно недавно. Однак частина цих структур створена формально – шляхом перейменування відділів збуту та реалізації продукції. Вони, як правило, залишилися зорієнтованими на збут і рекламу видавничої продукції та послуг, планування діяльності й цінову політику, а не на виявлення і задоволення потреб споживачів. Це зумовлено рядом причин. По-перше, працівники, що займаються маркетингом у видавництвах, не мають достатніх фінансових можливостей активізувати маркетингову діяльність. По-друге, відділи маркетингу складаються з двох до семи осіб, що недостатньо для розроблення обґрунтованих маркетингових програм та забезпечення їх реалізації. Окрім того, багато керівників видавництв вважають недоцільним розширяти маркетингові відділи, оскільки створення повноцінного відділу маркетингу, який би займався вирішенням складних завдань, а також його подальша робота вимагають значних капіталовкладень і серйозних змін організаційної структури. А навіть, якщо вкласти гроші в маркетинг і змінити організаційну структуру видавництва, то чи принесе даний захід результат, відповідний понесеним витратам часу та грошей, невідомо.

Отже, сучасною проблемою діяльності видавництв і їх оперативного реагування на зміни середовища є вдосконалення системи маркетингу шляхом пошуку таких маркетингових інструментів і методик, використання яких не потребує значних змін і капіталовкладень.

Маркетингову діяльність у видавничій сфері досліджували такі науковці-економісти, як М. М. Масловатий [4, 5], Г. І. Глотова [3], Яцек Влодарчик, О. М. Гірняк, Н. П. Маковеєв, В. І. Перлов [9], Д. С. Веденеєв та інші. Вони, однак, мало уваги приділяли дослідженню та вивченню методів здійснення контролю за маркетинговою діяльністю у видавництвах.

Діяльність будь-якого видавництва спрямована на досягнення чітко означеної мети, що є вихідним моментом при розробленні планів і програм маркетингу, процес виконання яких повинен забезпечити точне просування до намічених рубежів. Оцінка рівня виконання намічених цілей і програм забезпечується за допомогою системи маркетингового контролю. Контроль маркетингу – це постійна, систематична та неупереджена перевірка й оцінка стану процесів у сфері маркетингу. По суті, він означає порівняння норм і реального становища. Етапи процесу маркетингового контролю спрямовані на

своєчасне виявлення слабких місць і відхилень у роботі маркетингового відділу, а також на відповідне оперативне регулювання діяльності видавництва. Конкретними завданнями контролю маркетингу служать:

- встановлення рівня досягнення мети (аналіз відхилень);
- з'ясування можливостей поліпшення діяльності видавництва (зворотний зв'язок);
- перевірка того, наскільки видавництво адаптоване до змін умов навколишнього середовища.

Контроль результатів спрямований на встановлення відхилення фактичного значення основних планованих показників від реально досягнутих за економічними (збут, частка ринку) та неекономічними (відношення споживачів) критеріями. Контроль спрямовується на комплекс маркетингу в цілому, так і на окремі складові його елементи.

Кожне видавництво повинно з певною періодичністю проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності та його відповідності мінливим умовам зовнішнього середовища. У Ф. Котлера [7] цей вид контролю названий ревізією маркетингу. Метою ревізії маркетингу повинно бути виявлення наявних проблем в організації маркетингової діяльності та розробленні відповідних заходів щодо їх подолання або зменшення. У рамках контролю маркетингу проводиться детальний аналіз інформаційної бази планування, контроль цілей і стратегій, заходів маркетингу, організаційних процесів і структур.

Нині багато керівників видавництв не надає суттєвого значення контролю за маркетинговою діяльністю. Вважає, що частина показників контролю за маркетинговою діяльністю збігається з показниками бухгалтерського обліку та аналізу. Насправді ж важливим у контролі за маркетинговою діяльністю як для малих, так і великих маркетингових підрозділів є не сам контроль, а його наслідки – створення бази даних показників діяльності маркетингового відділу, на основі якої після проведення детального аналізу через деякий проміжок часу можна буде удосконалювати роботу маркетингового відділу і діяльність видавництва в цілому. Тобто, контроль за роботою маркетингового відділу у видавництві повинен бути організований.

Загальна методика контролю маркетингу, що може застосовуватись у видавництві, складається з трьох розділів: контроль виконання щорічних планів видавництва для оцінки їх рівня реалізації; контроль прибутковості видавництва з метою визначення цілей, на які витрачаються гроші видавництва, і встановлення неефективних витрат; контроль для оцінювання ефективності витрат на маркетинг і можливостей її підвищення. Керівництво видавництва повинно аналізувати результати діяльності маркетингологів, з'ясовувати необхідність і сфери регулювання.

Для контролю за виконанням плану маркетингу застосовується п'ять видів аналізу: збуту, частки ринку, співвідношення витрати/обсяг продажу, фінансовий і маркетинговий аналіз. Аналіз збуту полягає у визначенні величини фактичного обсягу продажу в порівнянні із запланованим. Обсяг реалізації не є

показником успішності видавництва в порівнянні з конкурентами. Для визначення ефективності діяльності потрібно простежити за станом частки ринку, яку займає продукція видавництва. Якщо частка збільшується – видавництво випереджає конкурентів, а коли зменшується – у порівнянні з конкурентами воно працює гірше. Однак треба враховувати, що припущення про те, що зовнішнє середовище впливає на всі видавництва однаково, часто виявляється помилковим. Деякі видавництва швидко справляються з наслідками криз і продовжують успішно працювати на ринку, інші – банкрутують або не можуть вийти навіть на докризовий рівень. Іноді зменшення частки ринку навмисно ініціюється заради збільшення прибутку. Частка ринку може змінюватись і з інших причин, і не всі ці зміни пов'язані з маркетингом. Необхідно чітко визначити причини зменшення частки ринку. Можливі декілька причин зміни: втрата постійних клієнтів (менше проникнення на ринок); клієнти стали купувати менше книг (зниження прихильності клієнтів); нижча якість видавничої продукції; ціни видавництва вищі, ніж у конкурентів (підвищення розбірливості клієнтів у ціні) та ін.

Аналіз щорічних планів вимагає, щоб керівництво стежило за витратами на забезпечення виконання поставлених цілей. Основним показником, який підлягає контролю, є співвідношення маркетингових витрат і обсягів продажу. У нормальній ситуації ці показники можуть незначно коливатися, тому переглядати витрати при найменшій зміні даного показника не вартує. Однак значні відхилення можуть стати причиною майбутніх проблем, і залишати їх без уваги не можна.

Співвідношення витрат і обсягу продажу доцільно розглядати з погляду загального фінансового стану видавництва. Маркетологи повинні використовувати фінансовий аналіз для того, щоб створювати ефективні стратегії не тільки щодо збуту, але й до прибутковості. Існує кілька показників, що характеризують товарообіг, наприклад, коефіцієнт оборотності й оборотність в днях. Коефіцієнт оборотності  $K_o$  – це число оборотів обігових коштів за період, що аналізується:

$$K_o = P / C_o,$$

де  $P$  – дохід від реалізації, тис. грн.;  $C_o$  – середній залишок обігових коштів за аналізований період, тис.грн.

Високий показник кількості оборотів обігових коштів вважається ознакою фінансового благополуччя підприємства, тому що активний обіг забезпечує збільшення обсягу продажу і сприяє одержанню доходів. Разом з тим, якщо цей показник занадто високий, ситуація повинна бути проаналізована, оскільки це може означати ризик, пов'язаний з дефіцитом обігових коштів, що, у свою чергу, призведе до зниження обсягу продажу. Занадто інтенсивний обіг може свідчити про нестачу вільних засобів і неплатоспроможність видавництва.

За допомогою показника «оборотність в днях (Од)» визначають число днів, упродовж яких обігові кошти завершують повний кругообіг:

$$\text{Од} = \text{Со} * \text{Д} / \text{Р},$$

де Со – середній залишок обігових коштів, тис. грн.; Д – число днів в аналізованому періоді; Р – оборот коштів за цей час, тис. грн.

Низькі значення наведеного показника свідчать про стійкий попит на товари даної групи, високі – про те, що видавництво має більше обігових коштів, ніж потрібно, або відчуває проблеми зі збутом продукції.

Маркетинговий аналіз здійснюється на підставі таких показників як: кількість нових, незадоволених і втрачених клієнтів; інформованість цільового ринку; продукції яких видавництв надають перевагу покупці. По кожному з цих показників повинні бути встановлені норми, які підлягають контролю, і коли поточні величини виходять за межі цих норм, керівництву необхідно вживати відповідні заходи.

Видавництва не мають забувати про оцінку прибутковості укладених угод (збут продукції на визначених територіях, конкретним групам покупців, у відповідних сегментах ринку, при використанні різних каналів збуту та залежно від розміру партії). Такого роду інформація дозволяє керівництву визначити стратегію функціонування та розвитку, підтримку окремих маркетингових дій.

Для оцінки ефективності й аналізу маркетингових витрат доцільно використовувати показник норми прибутку на вкладений капітал (часто мається на увазі оборотний капітал):

$$\text{Н пр.} = \text{Пч} / \text{Р} * \text{Р} / \text{К} = \text{Пч} / \text{К},$$

де Пч – чистий прибуток, тис. грн.; Р – обсяг продажу; К – сума капіталовкладень.

Показник «обсяг продажу» наведено у формулі для кращого розуміння джерел одержання прибутку. Мета цих розрахунків – визначити ефективність використання наявних ресурсів. Виходячи з формули можна припустити, що є кілька способів для збільшення норми прибутку:

1. Зростання обсягу продажу.
2. Збільшення чистого прибутку (наприклад, через відмову від неприбуткових видів діяльності, підвищення цін або зниження витрат).
3. Зменшення капіталовкладень (завдяки скороченню товарних запасів).

Крім того, фінансові показники і подібні розрахунки допомагають оцінити стан справ у видавництві і планувати подальшу його діяльність.

Якщо видавництво працює в декількох регіонах країни, то необхідно мати точне уявлення про доходи і витрати, пов'язані з діяльністю в кожному з них. Показник валового прибутку чи обсягу продажу як індикатор прибутковості в цьому випадку дуже ненадійний, тому що витрати видавництва в регіонах можуть бути різні. А при детальному аналізі іноді виявляється, що великі витрати зводять нанівець високі показники обсягів продажу і валового

прибутку. Бажано також скласти звіт і проаналізувати прибуток і збиток для кожного маркетингового об'єкта (різні групи клієнтів, канали руху товарів і т.д.). Основним інструментом сегментного аналізу є розрахунок показника, що визначає прибутковість кожного сегмента:

$$\text{Нпр } i = \text{Пчі}/\text{Ві},$$

де Пчі – результати, отримані в даному сегменті  $i$ ; Ві – витрати на організацію діяльності в сегменті  $i$ .

Одержані дані дозволяють зробити висновок про доцільність роботи видавництва на визначеній території з тією чи іншою групою клієнтів з використанням конкретних каналів збуту. Але навіть якщо результати аналізу прибутковості виявляться невтішними, не варто відразу відмовлятися від використання, наприклад, якого-небудь каналу збуту. Можливо, причини фінансової збитковості полягають саме в недостатній увазі з боку видавництва і відсутності планомірної роботи в цьому напрямку.

Керівники відділу маркетингу оцінюють свою діяльність виходячи з аналізу коштів, витрачених на отримання маркетингової інформації, корисності отриманої маркетингологами інформації, коливання кількості нових і втрачених покупців, витрат на утримання маркетингологів (у відсотках від обсягу продажу).

При визначенні витрат на рекламу використовують наступні показники: витрати на залучення тисячі покупців за допомогою даного виду реклами; відсоток аудиторії, що помітила, побачила чи прочитала більшу частину рекламного звернення;

думка покупців про зміст і ефективність реклами;  
кількість замовлень, отриманих від реклами.

Для оцінки ефективності заходів щодо стимулювання збуту потрібно фіксувати витрати на кожен подібний захід і визначати його вплив на рівень продажу. Необхідно відслідковувати такі показники, як відсоток продажу в межах заходу щодо стимулювання збуту; сума витрат на стимулювання збуту на кожен гривню (долар) від продажу.

Після аналізу маркетингової діяльності видавництва потрібно підготувати детальний звіт. Він повинен містити аналіз ситуації по кожному показнику методики контролю маркетингової діяльності та обґрунтування поданих рекомендацій.

Останнім етапом є визначення дати початку і закінчення заходів з регулювання маркетингової діяльності й призначення працівників, відповідальних за їх здійснення. Для впевненості в тому, що маркетингові ресурси будуть максимально задіяні, необхідно, щоб кожна запланована дія була закріплена за конкретним працівником і було встановлено дату її закінчення, щоб керівник ретельно відслідковував, аби дане завдання було виконане працівниками до визначеного терміну.

Усі без винятку підприємства обмежені ресурсами. Це можуть бути фізичні ресурси, «ноу-хау», імідж, клієнти, досвід, ринки, торгові марки тощо.

Вони мають одну загальну ознаку: їх потенціал, з точки зору маркетингу, невідомий або недооцінюється їхніми власниками.

Таким чином, маркетинговий контроль – це порівняно простий і низькозатратний метод, що дозволяє видавництву виявляти й використовувати деякі ресурси за допомогою дешевих або взагалі безплатних методик; це аналітичний інструмент ідентифікації, оцінки, виміру, мотивації і виконання дій для досягнення кращих результатів. Він дає можливість видавництву скласти основу своєї маркетингової діяльності. Результати контролю маркетингу показують, де потрібен вплив, щоб поліпшити виконання маркетингу. Основна мета контролю – подати вищому керівництву видавництва чіткі рекомендації, як реагувати в ситуаціях, що склалися, або як зумовити ріст потрібних показників, підсиливши мотивацію і поліпшивши роботу з маркетингу. Контроль маркетингу зазвичай проводять тоді, коли діяльність видавництва визнана малоефективною. Це, як правило, проявляється у втраті ним ринкової частки або зниженні доходів. Однак у зарубіжних видавництвах, що працюють на ринку ефективно, контроль маркетингової діяльності прийнятий для регулярного періодичного застосування як базова методика. На думку автора, це свідчить про його важливість і необхідність впровадження на кожному вітчизняному підприємстві.

1. Аудит маркетинга: Пер. с англ. Днепропетровск, 2003. 2. Бэйверсток Э. Книжный маркетинг: Пер. с англ., СПб., 1999. 3. Глотова Г. Маркетинг видавничої продукції // Вісн. Кн. палати. 2003. № 3. 4. Масловатий М. М. Цілі маркетингу: деякі шляхи їх досягнення у видавничо-поліграфічному комплексі // Палітра друку. 1998. № 3. С. 30 – 32. 5. Масловатий М. М. Основи маркетингу для видавничо-поліграфічного комплексу. Ч.1. Дніпропетровськ – Львів, 1996. 6. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. СПб., 2002. 7. Маркетинг по Котлеру: Пер. с англ., 2-е изд., М., 2005. 8. Мельник І. Видавництво «Світ» // Друк & КНИГА № 2. 2003. 9. Перлов В. И. Маркетинг на підприємстві отрасли печати: Курс лекцій. [www.hi-edu.ru/x-book/](http://www.hi-edu.ru/x-book/). 10. Энциклопедия книжного дела / Ю. Ф. Майсурадзе, А. Э. Мильчин, Н. П. Маковеев и др., изд. 2-е, перераб. и доп. М., 2004.

УДК 7.05:002.2

**О. Борисенко**

## **ДИЗАЙН КНИГИ – БІЗНЕС ЧИ МИСТЕЦТВО?**

*З одного боку, дизайн – це мистецтво, з другого, – праця. Мистецтво дизайну існуватиме лише тоді, коли ви можете продати результат своєї роботи. Сама ця ідея може вам не подобатися, але не можна забувати, що комерційне мистецтво, мистецтво заради прибутку – це не є саме мистецтво. Кожне видання і те, як виглядає в результаті друкований продукт, – це передусім товар, який має свою первинну вартість, ціну та торговельну вартість – ту ціну, з якою він виходить на ринок. Звичайно, що цей товар може виявитись як прибутковим, так і неприбутковим. Книга, яка пройшла крізь руки професіонала, професійного*