



**«Промышленная политика
в Российской Федерации»**

Журнал издается с 1999 г

№ 1-6, 2022

**Состав редакционного совета
журнала «Промышленная политика
в Российской Федерации»**

Редакционный совет

Рябинин А.В. Генеральный директор Института экономических и социальных исследований, Председатель редакционного совета, д.э.н.

Бахметьев В.А. Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

Шапошников В.А. Председатель Московской городской Думы, к.ю.н.

Репик А.Е. Президент «Деловой России», Председатель Совета директоров Группы компаний «Р-Фарм»

Жарков А.Н. Вице-президент ОПОРЫ РОССИИ, Председатель совета МГО ОПОРЫ РОССИИ

Бурак П.И. Директор Института региональных экономических исследований, д.э.н.

Дементьев А.Н. Заместитель директора по науке МИКС, д.ю.н.

Ищенко А.А. Председатель Центрального совета ВОИР, к.э.н.

Зезюлин Д.И. Председатель Московского городского совета ВОИР, к.э.н.

Комиссаров А.Г. Проректор РАНХиГС

Лайкам К.Э. Заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики, д.э.н., к.т.н.

Платонов В.М. Президент Московской торгово-промышленной палаты, к.ю.н.

Чернышова Н.А. Председатель Союза журналистов Подмосковья, Секретарь Союза журналистов России

Шаронов А.В. Ректор Московской школы управления «Сколково», к.соц.н

Издатель:

Институт экономики и управления в промышленности

Адрес: 105203, Москва, ул. 15-я Парковая, д. 8

Тел. (499) 461-32-95

press@msu-press.ru

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия ПИ № ФС77-29261 от 23.08.2007 г.

Правообладателем авторских прав на информационные и графические материалы, опубликованные в журнале и на сайтах издания, является издатель.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленная политика в Российской Федерации» обязательна.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Рябинин А.В. «Проектный менеджмент в деятельности организации».....2

**РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Соловьева Е.В. «Стратегия, тактика и методы ценообразования в книгоиздании».....10

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Илларионов Ю.Н. «Управление конфликтами и стрессами в организациях и на предприятиях» (часть 2).....36

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Рябинин А.В.

*д.э.н., председатель-научно технического совета
Института экономики и управления в промышленности*

Аннотация: в статье рассматривается алгоритм разработки и внедрения проектов развития в деятельность организации. Говорится о том, что для эффективного управления организацией, проекты развития должны реализовываться в течение всего жизненного цикла и стимулировать повышение конкурентной позиции предприятия, наделять ее продукты и услуги ключевыми конкурентами преимуществами. Делается акцент на том, что при выборе цели развития она должна соответствовать определенным критериям – методологии «SMART». Даются рекомендации по структуре разделов плана проекта развития организации. Отмечается, что на этапе конкретизации задач и выявления их взаимосвязи целесообразно использовать сетевую модель при использовании методов PERT и CPM. Определяются типы ресурсов, необходимых для реализации проектов развития организации.

Abstract: the article discusses the algorithm for the development and implementation of development projects in the activities of the organization. It is said that in order to effectively manage the organization, development projects should be implemented throughout the life cycle and stimulate an increase in the competitive position of the enterprise, give its products and services key competitors advantages. It is emphasized that when choosing a development goal, it must meet certain criteria - the "SMART" methodology. Recommendations are given on the structure of sections of the organization development project plan. It is noted that at the stage of specifying tasks and identifying their relationship, it is advisable to use a network model when using PERT and CPM methods. Define the types of resources required to implement your organization's development projects.

Ключевые слова: алгоритм, проект, развитие, деятельность, жизненный цикл, конкурентные преимущества.

Key words: algorithm, project, development, activity, life cycle, competitive advantages.

На сегодняшний день в экономической жизни России наблюдаются значительные сдвиги. Данный фактор объясняется появлением множества новых организаций, приходом на российский рынок зарубежных компаний, всеобщей глобализацией и интернационализацией. Данные факторы стремительного развития рынков стимулируют увеличение конкуренции в любом направлении: в сфере производства, торговле, секторе услуг, финансовом секторе и т.д. Перечисленное стимулирует необходимость совершенствования деятельности современных организаций, эффективным инструментом которого выступает реализация проектов развития деятельности предприятия.

Сегодня управление проектами стало нормой практической деятельности любого уровня: уровня предприятий, регионов или даже государств. Проект позволяет уникальным образом трансформировать задачи и стратегические цели бизнес-структур в практический результат. Именно он способен в условиях ограниченности времени и ресурсов достигнуть стратегические цели организации.

Систематическая работа по реализации проектов развития, наличие корреляции между стратегией компании и проектной деятельностью становится основным фактором выживания компаний на высококонкурентном рынке. Проекты развития также способствуют увеличению присутствия организации на рынке, захвату новых потребительских ниш, расширению ассортимента, увеличению прибыльности, и как следствие – развитию бизнеса в целом. Несмотря на важность применения проектов для развития организации, для российских

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

предприятий данное направление является относительно новым [1, с. 6]

Проекты развития должны разрабатываться на каждой их стадий жизненного цикла организации. При разработке проектов существует универсальный алгоритм, предложенный и апробированных теоретиками и практиками всего мира. Данный алгоритм представлен на рисунке 1.

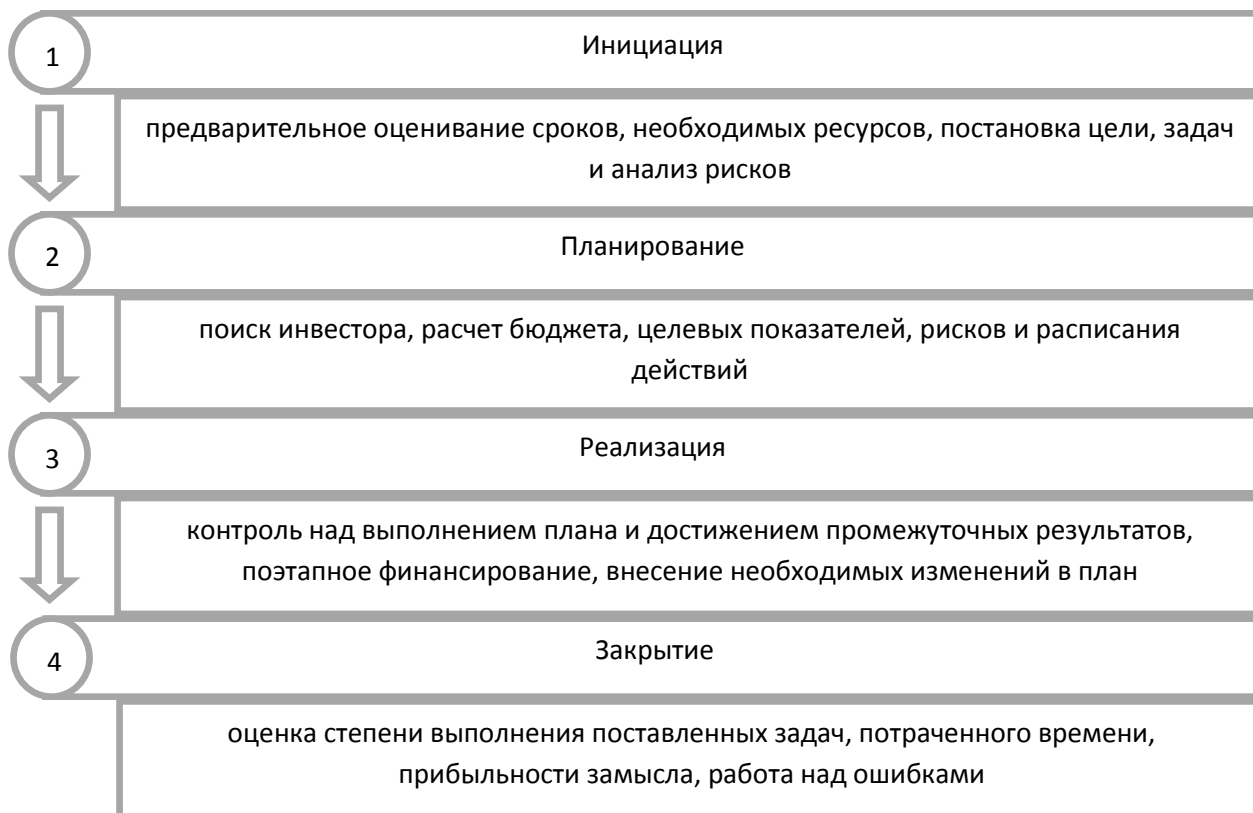


Рисунок 1 - Этапы разработки проектов развития и их внедрения в деятельность организации

Рассмотрим данный алгоритм подробнее [3, с. 179]

Первым этапом является инициация. В рамках данного этапа происходит построение концептуальной модели проекта. В рамках данного этапа определяются:

1. Идея или основной замысел проекта. Здесь рекомендуют применение трех основных критериев, приведенных на рисунке 2.

При соблюдении всех трех критериев, формируется цель проекта.

Здесь хотелось бы отметить, что идея проекта должна быть сопоставлена с жизненным циклом организации. При наличии расхождений – рекомендуется адаптировать идею под особенности текущего развития, что поможет избежать ряда проблем в ее реализации, в частности:

- низкую востребованность на данном этапе развития организации;
- невозможность устранения проблем в управлении организацией на существующем этапе развития;
- чрезмерные затраты на ее реализацию и т.п.[2, с. 42]

2. Цель проекта развития организации. Цель проекта развития – это определение того, что будет достигнуто при реализации проекта. Очевидно, что основная цель проекта – это развитие организации. Здесь, опять хотелось бы отметить, что цель должна коррелировать со стадией жизненного цикла – именно тогда она и будет стимулировать развитие организации.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

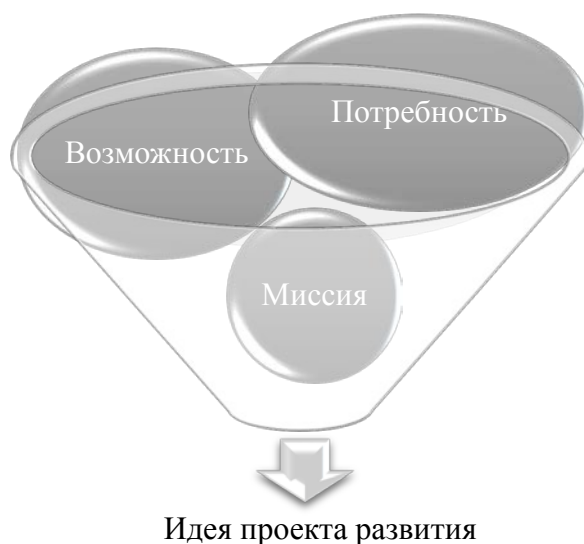


Рисунок 2 – Критерии выбора идеи проекта

Дополнительно, эксперты отмечают, что при выборе цели развития она должна соответствовать определенным критериям – методологии «SMART» [7, с. 172] Критерии постановки цели проекта согласно данной методологии отражены на рисунке 3.

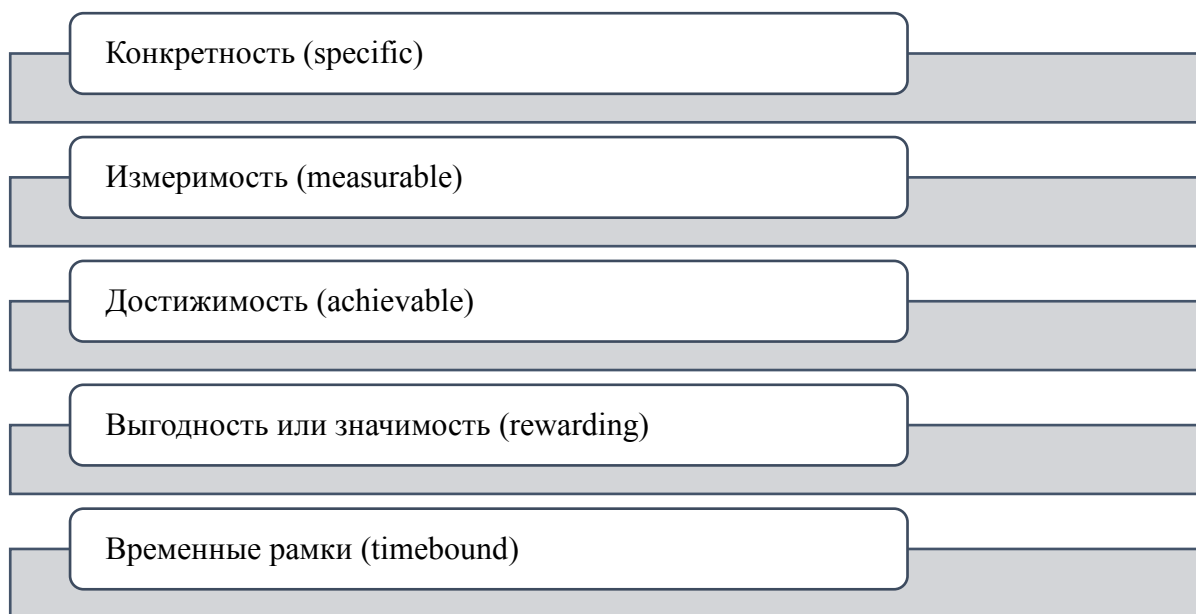


Рисунок 3 – Критерии методологии «SMART» при постановке цели проекта развития организации

Применение приведенных критериев, а также соответствие цели проекта стадии жизненного цикла организации будет способствовать выбору оптимальной цели проекта, которая будет направлена в первую очередь на развитие предприятия.

После определения идеи и цели проекта развития организации наступает этап его планирования.

Планирование проекта развития – это построение целостной рабочей модели реализации проекта. Основой реализации данного этапа является составление плана.

Рекомендуемой структурой разделов плана проекта являются следующие элементы, приведенные на рисунке 4.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Раскроем кратко данный этап реализации проекта.

Прежде всего, процесс планирования начинается с определением границ, требований и ограничений проекта (а именно – к конечному результату проекта). Данные направления должны коррелировать с идеей и целью проекта.

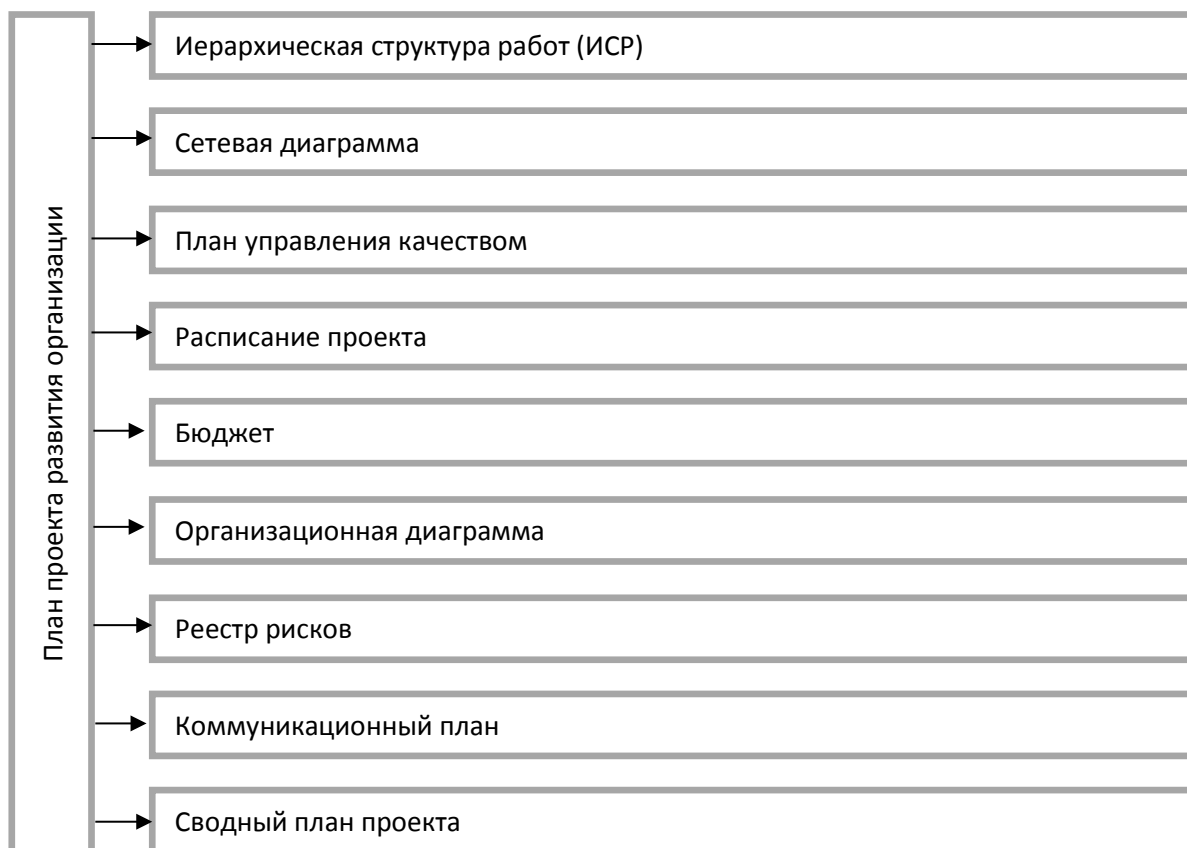


Рисунок 4 - Рекомендуемая структура разделов плана проекта развития организации

После определения общей концепции проекта наступает этап конкретизации задач и выявления их взаимосвязи. Наиболее удобно это сделать при помощи сетевой модели (диаграммы или графика) при использовании методов PERT и CPM.

Далее наступает этап оценки длительности работ. В рамках данного этапа рекомендуется использование аналоговых, экспертных и параметрических оценок, а также модели планирования «снизу – вверх» [8, с. 92].

После определения задач, длительности процессов наступает этап оценки потребностей в ресурсах. В рамках данного этапа выделяют следующие типы ресурсов, приведенные на рисунке 5.

Необходимые ресурсы должны быть отражены в плане проекта, а также определены этапы их применения и источники.

После определения целей, задач, необходимых ресурсов разрабатывается календарный план реализации проекта. Здесь определяются расчетные сроки выполнения отдельных работ и проекта в целом. Важным направлением разработки календарного плана является его детализация (или глубина проработки). Эксперты отмечают, что уровень проработки календарного плана должен быть достаточным для контроля работ [10, с. 56].

После проработки всех представленных элементов составляется сводный план проекта, объединяющий все итоги планирования.

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

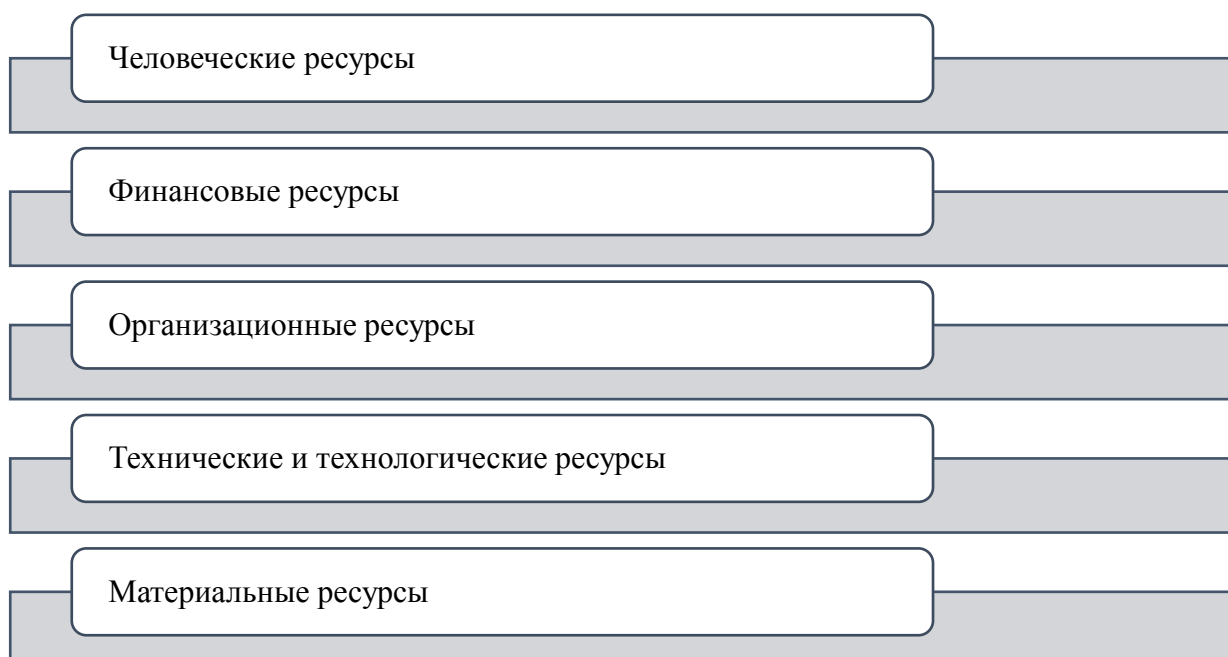


Рисунок 5 – Типы ресурсов, необходимых для реализации проектов развития организации

Третьим этапом является исполнение проекта. Основная цель данного этапа – это непосредственно реализация разработанного ранее плана в практической деятельности организации. В рамках данного этапа происходит создание продукта (услуги), ради которых и реализовывался данный проект [6, с. 157]. Здесь выделяют следующие ключевые направления деятельности, представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 – Основные направления реализации проекта

Основная задача этапа реализации проекта развития – это соблюдение сроков и

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

контроль работы команды проекта. Как и в любом процессе, имеющем значительный человеческий фактор, результаты совместной деятельности должны быть постоянно подвергнуты контролю и в случае необходимости – в проект должны быть внесены изменения [9, с. 116].

Четвертым этапом разработки проектов развития является мониторинг (или контроль). Мониторинг - это выявление и отслеживание определенных параметров реализации проекта, их плановых и фактических значений, а также корректировка результатов, отдельных характеристик проекта в случае необходимости. Также мониторингом является регулярное исследование отклонений в проекте в разрезе сроков реализации, стоимости и качества работ [4, с. 24].

Эксперты подчеркивают, что контролю могут быть подвержены следующие направления (или характеристики) реализации проекта, приведенные на рисунке 6.

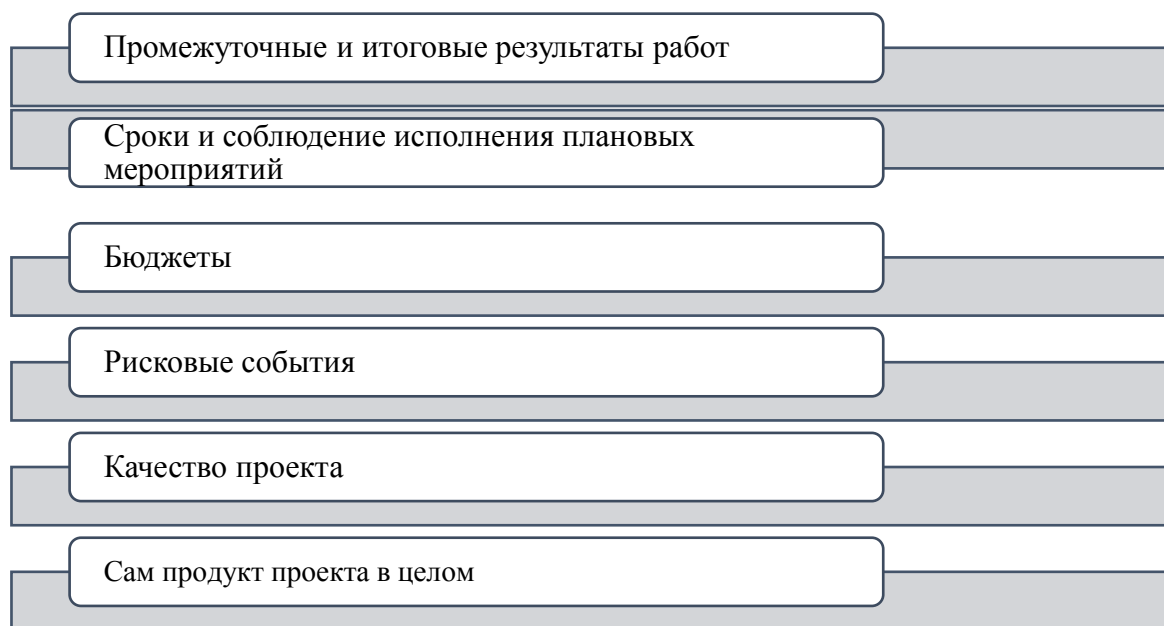


Рисунок 6 – Характеристики проекта, подвергающиеся мониторингу (или контролю)

Базой исследования отклонений является отчетность, составляемая в процессе реализации проекта. При выявлении отклонений, определяются их причины и возможность устранения. Все изменения документируются в плане проекта. Наиболее часто изменения вносятся в бюджет проекта и в план-график реализации проекта. Внесение изменений носит ситуативный характер, что приводит к игнорированию их документального оформления, и в следствие – к снижению эффективности проекта, невозможности в будущем повторить его [11, с. 257]. После ряда промежуточных точек контроля наступает этап итогового контроля, на котором реализуется оценка результата качественным и количественным показателям, задокументированным в рамках стадии планирования (в плане проекта).

Пятой стадией реализации проекта является его завершение. Завершение проекта – это достижение запланированного результата или принятие решения о невозможности его реализации. В случае положительного итога проводится ряд следующих мероприятий, приведенных на рисунке 7.

Факторами завершения проекта являются:

- достижение целей проекта;
- обоснование невозможности достижения целей (подтверждение расчетами).

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Здесь необходимо подчеркнуть, что во втором варианте должна быть доказательная база невозможности достижения целей. В рамках данного направления рекомендуется проведение дополнительного исследования выполнения проектных работ надлежащим образом и при отсутствии факторов снижения эффективности – закрытие проекта.

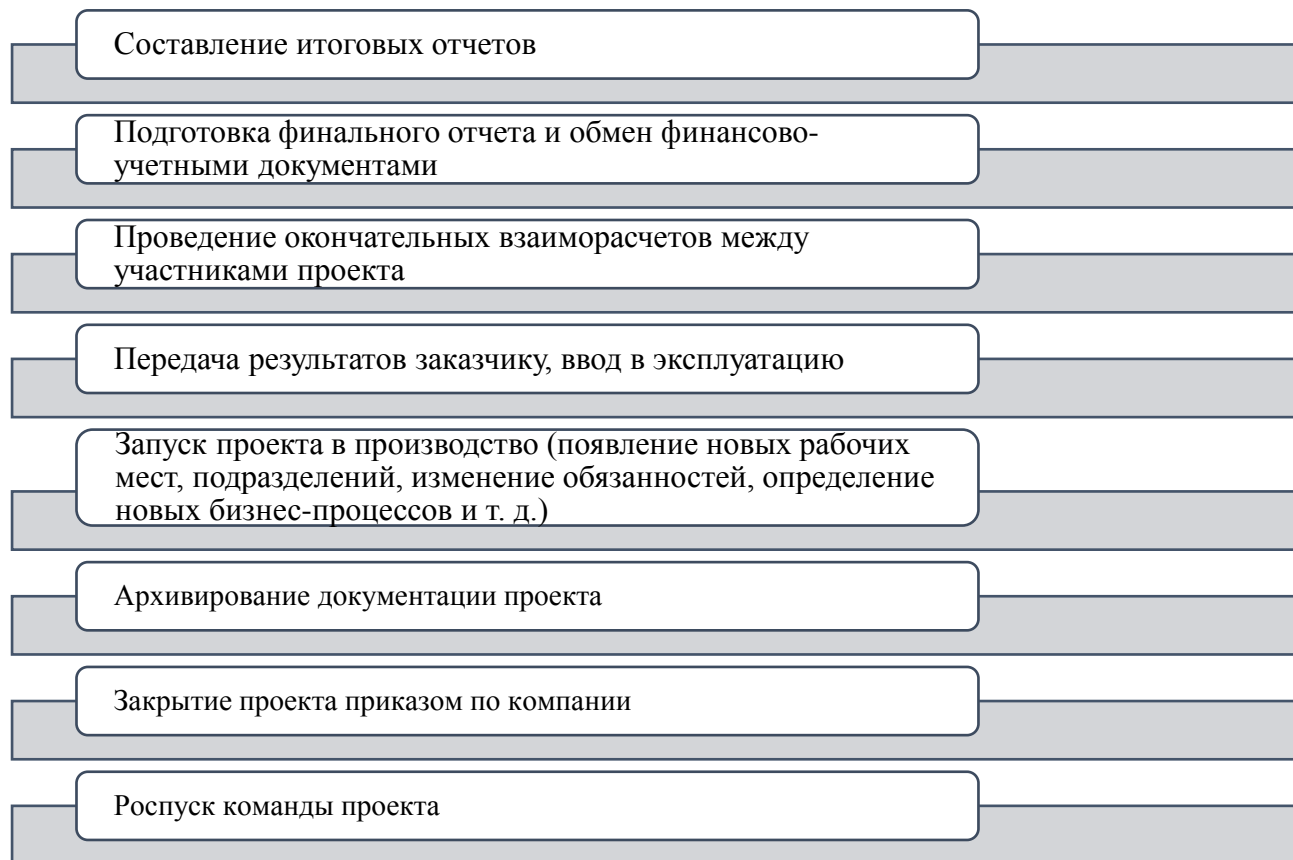


Рисунок 7 – Мероприятия, реализуемые в рамках стадии закрытия проекта

Дополнительно следует подчеркнуть, что с завершением проекта происходит расформирование команды. Данная команда может быть в будущем привлечена к выполнению новых проектов. Каждый из участников должен получить обратную связь о своей роли в команде, потенциале и проблемах [5, с. 92].

В заключение необходимо отметить, что управление проектами представляет собой целую науку, содержащую своды знаний, правил и стандартов. Каждый реализованный проект в организации является некой новой ступенькой в ее эволюции, что определяет важность данной концепции для современных предприятий.

В целом, управление проектами – это деятельность, направленная на постоянное повышение экономической эффективности предприятия и оно необходимо для современной организации в текущих условиях.

Таким образом, было выявлено, что проектный менеджмент является одним из наиболее эффективных инструментов ведения современного бизнеса. Было определено, что под проектным менеджментом следует понимать профессиональную и конкретную деятельность, некую методологию, нацеленную на решение уникальных задач при использовании специальных знаний, методов, средств и технологий. Актуальность применения проектного менеджмента в управлении современными организациями вызвана следующими факторами:

- наличие условий неопределенности при функционировании современных предприятий;
- необходимость ведения постоянной работы по изменениям;
- существенное влияние условий внутренней и внешней среды на предприятия;

ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

- необходимость инновационной деятельности для современных предприятий;
- повышение уникальности деятельности и постоянное улучшение.

Было определено, что под проектом развития организации необходимо понимать:

- задачу, инициативу, мероприятие, стимулирующее развитие;
- совершенствование производственной или вспомогательной деятельности компании;
- повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности продукции организации для достижения стратегической цели;
- изменение существующих или введение новых процессов организации для увеличения рентабельности и достижения стратегической цели компании.

Проекты развития должны осуществляться на протяжении всего существования организации и коррелировать со стадиями ее жизненного цикла. Более того, было обнаружено, что проекты развития должны быть внедрены в общую стратегию развития предприятий и осуществляться системно при задействовании профессионалов. В целом, управление проектами – это деятельность, направленная на постоянное повышение экономической эффективности предприятия и оно необходимо для современной организации в текущих условиях.

Литература:

1. Абаренкова М.С., Гужина Г.Н. Принятия управленческих решений: эволюция общественно-экономических формаций или этапы социально-экономического развития общества // В сборнике: Студенческая наука Подмоскovie. Материалы Международной научной конференции молодых ученых. 2018. С. 5-8.
2. Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф., Брагина З.В., Бушуева М.А., Голикова Г.В., Голикова Н.В., Головина Т.А., Горбова И.Н., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Еремина И.А., Ершов А.Ю., Ершова И.Г., Иванов Н.И., Игнатова Т.В., Каракулин А.Ю., Кирьянов А.Е., Крестов В.С., Кружкова И.И. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти (монография) // Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, Орел, 2022. – 360 с.
3. Баширова М.М. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами // Наука: общество, экономика, право. 2020. № 2. С. 178-183.
4. Бондарева Е.В., Гужина Г.Н. Развитие конкуренции в российской экономике // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 23-26.
5. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М., Гужин А.А., Ежкова В.Г. Стратегия развития бизнеса как инструмент управления конкурентоспособностью // Инновации и инвестиции. 2016. № 4. С. 90-92.
6. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Особенности проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17. № 1. С. 151-165.
7. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Применение проектного менеджмента в деятельности современных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 4. С. 163-177.
8. Миляева Л.В., Мазманян Н.Г. Гибкие методологии управления как основной инструмент развития проектного управления в России // Самоуправление. 2022. № 2 (130). С. 91-94.
9. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н., Гужин А.А. Этика бизнеса // учебное пособие. Русайнс, Москва, 2016. - 228 с.
10. Современные теории менеджмента / Петрухина Е.В. и др. Орел, 2014. 110 с.
11. Черненко О.Б. Процессное управление и проектный подход при управлении развитием компании // Вестник Академии знаний. 2019. № 34 (5). С. 253-259.

СТРАТЕГИЯ, ТАКТИКА И МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ
НА НОВОЕ ИЗДАНИЕ

Соловьева Е.В.,
кандидат философских наук,
шеф-редактор журнала «Книжная Индустрия»

Аннотация. В статье рассмотрены принципы ценообразования книжной продукции. Рассмотрены виды факторов, включая рекламу известных авторов, влияющие на внутренние соображения о назначении цены. Описаны критерии выбора метода ценообразования. Подробно рассмотрены восприятие цены и преимуществ у потребителей. Чувствительность потребителей к ценам и их реакция определяются рядом психологических и экономических факторов, которые любое предприятие должно учитывать. Даны разъяснения к понятиям: Революционный продукт, эволюционный продукт, продукт-имитатор. Выбор верной стратегии ценообразования.

1. Что определяет цену?

Ценообразование – наиболее сложная часть формулы маркетинга. Цена должна рассматриваться, как динамичный элемент – ее можно поднять, опустить, включить в особую сделку и т.д. в соответствии с обстоятельствами рынка и финансовыми целями. Цена (с точки зрения издателя) и стоимость (с точки зрения клиента) подчинены целому спектру переменных величин.

Соображения издателя относительно цены

- Издержки производства
- Маркетинговые расходы и каналы распределения
- Финансовые цели: движение денежной наличности для инвестирования, удельный вес товара в обороте рынка, плановая норма прибыли, краткосрочная и долгосрочная цели

Рыночные/клиентские соображения относительно цены

- Доступность
- Адекватность потребительской ценности
- Желательность/ фактор «надо взять»
- Конкурирующая продукция/конкурентоспособность
- Альтернативные расходы
- Эластичность рынка
- Пункты цены
- Инфляция

За исключением случаев прямых продаж (заказ по почте, продажи через Интернет и т.п.) российские издатели не могут контролировать цену, с которой столкнется конечный покупатель. Однако, цена – это элемент, связанный с такими посредниками, как оптовик, розничные торговцы; она оказывает влияние на то, насколько охотно они будут создавать запасы такой продукции. Кроме того, издатели могут оказывать сильное влияние на цену – устанавливая издательскую цену для посредников. А вот чего издатель не может – так это заниматься «тонкой настройкой» за счет пунктов цены и т. д. Так же в основном обстоят дела и в Великобритании, США, Австралии и некоторых других странах, хотя рынки этих стран работают с рекомендованной опубликованной ценой, которая обычно напечатана на книге. В большей части Европы цена, которую платит клиент, чаще всего, устанавливается издателем.

Давайте рассмотрим некоторые главные принципы, определяющие ценовую политику в отношении любого товара.

Важно признать, что цена и имидж неразрывно связаны друг с другом. Фактически, продукт, его цена и имидж рассматриваются конечным потребителем вместе, и это верно для всех видов товара.

Прежде всего, клиенты хотят совершать выгодные покупки. Это относится к любому продукту, в том числе и к книге. Отсюда не следует, что они хотят купить самый дешёвый продукт. Есть, конечно, ситуации, когда цена не вызывает доверия к товару. Товар может быть слишком дешёвым (это слово часто автоматически ассоциируется с понятием «скверный»). Таким образом, не только название Rolls-Royce говорит о качестве, но также и цена. Если бы машины этой марки стоили столько же, сколько и «Лада», то было бы не так престижно обладать ими.

Однако то, что люди думают о цене, - только часть общей картины. Существуют четыре основных критерия, которые частично формируют любое решение в ценообразовании. Перечислим их:

Ценообразование на основе затрат. Это иногда называют бухгалтерским подходом, и такой критерий основывается на суммировании стоимости продукта (всех издержек, включая накладные расходы) с маржей прибыли. В результате получается продажная цена.

Ценообразование на основе рыночного спроса. В этом случае цену рассматривают с точки зрения спроса. В классическом варианте высокий спрос означает, что можно назначить высокую цену, а низкий спрос – наоборот. Соотношение цена/спрос определяет разброс цен – другими словами, спрос изменяется в зависимости от установленных цен.

Ценообразование на основе конкуренции. Такой подход, очевидно, привязывает нашу цену к ценам на аналогичны продукты на рынке. В этом случае цены намеренно устанавливаются выше или ниже, чем у конкурентов, или на одном уровне с ними. Уровень цен здесь связан с так называемым позиционированием товара, то есть с тем, как его подают по отношению к конкурентам с точки зрения цены и других факторов.

Ценообразование на основе маркетинга. Только в этом случае в ценообразовании учитывается маркетинг. Цена устанавливается таким образом, чтобы быть уверенным в том, что клиенты удовлетворены соотношением цена/качество. На такое восприятие могут влиять:

- все аспекты компании, её товары и сервис;
- статус, например, поддержка авторитетных лиц, высказавших своё мнение, эксклюзивность или меры по продвижению товара;
- ценовые барьеры, которые могут существовать в сегменте рынка.

Этот вид ценообразования влечёт за собой необходимость принятия непростых решений. Можно легко переоценить товар, и таким образом назначить ему слишком высокую цену, однако так же легко поступить наоборот и недооценить товар.

Все четыре описанные выше методики не являются альтернативными. Элементы каждого подхода должны быть рассмотрены в совокупности, и если какой-либо из них недооценить, то, установленная в результате цена будет неправильной, и она не будет хорошо работать на рынке, то есть объем продаж или прибыль будут уменьшаться.

Высокая или низкая цена может использоваться как часть стратегии издательства. Например, ценообразование на основе «снятия сливок» означает назначение высокой цены, что возможно в случае слабой конкуренции или в отношении потенциального бестселлера – долгожданного продолжения известного авторского цикла («Фандорин» Б. Акунина, например). Такой подход способствует максимальному увеличению объёма продаж на начальном этапе. Аналогично, ценообразование для внедрения на рынок направлено на максимальное увеличение объёма продаж назначением более низких цен с высокой конкурентоспособностью. В этом случае максимальная прибыль достигается только путём увеличения объёма продаж. Например, книги серии «Внеклассное чтение» издательства «РОСМЭН» продаются в рознице ниже 100 рублей за экземпляр для того, чтобы привлечь

внимание покупателя на плотно занятом рынке школьных хрестоматий и библиотек внеклассного чтения.

Восприятие рыночных цен - не вполне рациональный процесс; потребители часто затрудняются вспомнить цену, которую они заплатили за последнюю купленную книгу. Например, ценовые барьеры действуют около конкретных цифр и приводят к таким часто встречающимся ценам, как 99.90 и 999.90 рублей. Эти значения цен на первый взгляд мало чем отличаются от 100 и 1000 рублей.

Однако людям нравятся такие цены, и недавние исследования показывали, что такое ценообразование более привлекательно и способствует увеличению продаж в большей степени, чем в случае использования круглых цифр.

Однако отношение к таким факторам постепенно меняется. И сегодня гораздо более привлекательно выглядит прямое указание дисконта на ценнике, чем игры с цифрами.

В издательском деле все виды факторов, включая рекламу известных авторов, влияют на внутренние соображения о назначении цены. Но, главное, у российской издательской фирмы нет исключительного права решать, по какой цене её продукция будет представлена на книжном рынке. Конечно, у издательства существует удивительно большое число прямых контактов с клиентами: напрямую по почте (один издатель деловой литературы осуществляет более чем 90 процентов своих контактов таким путём), через каталоги, выставки, и так далее. Здесь издатели могут взять на себя инициативу и назначить любую цену, которая, как они считают, привлечёт покупателей и будет стимулировать дополнительные продажи.

Классические книжные магазины и интернет-продавцы также могут использовать любые ухищрения в ценообразовании для того, чтобы увеличить объём продаж и свою долю на рынке.

Следует принимать во внимание и сложившиеся привычки покупателей в области цен. Они уже видели книги – те же самые наименования, изданные три или четыре раза (в твердой обложке, в бумажной обложке и т. д.), продающиеся по разным ценам. Они также знакомы с многими интернет-магазинами, выступающими с различными выгодными предложениями. Некоторые из них предоставляют клиентам дополнительные возможности, если те изъявляют желание купить что-либо из акционного набора «книги дня» или «дня определенного издательства». Регулярно проводятся распродажи книг (25 число каждого месяца в ТД «Библио-Глобус»), а некоторые интернет-торговцы предлагают товар со скидкой раньше постоянно.

Проще говоря, хорошо это или плохо, но сейчас в издательском деле нужно рассматривать цену как переменную величину маркетинга.

Критерии выбора метода ценообразования

Зная спрос, расчетную сумму издержек и цены конкурентов, издательство готово к выбору цены собственного издания. Цена эта будет где-то в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса. В обобщенном виде представлены три основных соображения, которыми руководствуется издательство при назначении цены на свой товар, сводятся к следующему:

- себестоимость издания;
- цена конкурентов и товаров-заменителей;
- уникальные достоинства издания.

Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, максимальная – наличием у нее каких-то уникальных достоинств. Цены конкурентов и товаров-заменителей дают средний уровень, которого предприятию следует придерживаться при назначении цены.

Издательство решает проблему ценообразования, выбирая себе методику расчета цен, в которой как минимум учитывается одно из этих трех соображений. Оно надеется, что избранный метод позволит правильно рассчитать конкретную цену.

Затратный метод ценообразования

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Этот метод основан на ориентации цены на затраты производства. Суть его в том, что к подсчитанным издержкам производства добавляется какой-нибудь фиксированный процент прибыли.

Допустим, затраты на единицу продукции нужно умножить на пять, чтобы покрыть все издержки и получить необходимую норму прибыли. Так, если затраты на экземпляр при тираже 6000 составляют 1 доллар, то умножив его на пять, мы получим как условие прибыльности продажи цену в 5 долларов. Как правило, при увеличении тиража расходы на экземпляр снижаются, поэтому если редактор и отдел продаж считают, что рынок готов платить максимум 4 доллара, у них возникает соблазн увеличить тираж, чтобы снизить затраты на экземпляр и удовлетворить условиям уравнения.

Тираж	Фиксированные затраты*	Затраты на про-во**	Общая стоимость	Стоимость экземпляра	Множитель	Изд. цена
	\$	\$	\$	\$		\$
6 000	3000	3000	6000	1.00	x 5	5.00
8 000	3000	4000	7000	0.88	x 5	4.40
10 000	3000	5000	8000	0.80	x 5	4.00

* Затраты на допечатную подготовку (т.е. затраты, которые не повторяются при переиздании).

** Печать, бумага, суперобложка и т.д., что в данном случае составляет \$0.50 за один экземпляр, независимо от тиража

Но здесь возникает очевидная опасность:

- Переизбыток продукции на рынке
- Длительный период реализации тиража - издержки вырастут за счет хранения, процентной ставки и в итоге обесценивания продукта.

Альтернатива может состоять либо в изменении спецификации проекта таким образом, чтобы снизить цену, либо в продаже по убыточной цене (т.е. ниже нормы прибыли).

Причины издания по убыточной цене:

- Представить нового автора;
- Отвоевать у конкурентов долю рынка;
- Быстрее получить деньги;
- Получить прибыль по нескольким допечаткам для долгосрочного проекта;
- Включить в сумму других доходов для получения прибыли.

Издание по убыточной цене возможно только в том случае, если цена других названий обеспечивает прибыль значительно выше нормы, позволяющую субсидировать убыточные издания. Это, безусловно, рискованный подход. С другой стороны, получать с виду удовлетворительный процент прибыли с продаж за счет увеличения тиража почти всегда нецелесообразно. Такое решение повлияет и на другие важные показатели – рентабельность капитала или средств, вложенных в бизнес.

Метод ценообразования на основе текущих цен

Устанавливая цену на основе текущих цен, издательство в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Оно может назначить цену на уровне выше или ниже своих основных конкурентов.

Например, необходимо установить цену на учебник для высшего учебного заведения. Цена 170 руб. – это цена большинства конкурентов. Если издание не отличается какими-либо важными для потребителя свойствами, то возможно падение спроса из-за того, что потребители будут переключаться на конкурирующие издания, так как цены примерно одинаковые. Цена 150 руб. – это цена ниже, чем у основной массы конкурентов, поэтому спрос на издание возрастет и может стать массовым за счет переключения потребителей других изданий. Цена 140 руб. – это цена, которая может устраивать потребителя, но предприятию стоит задуматься о том, не мала ли прибыль. Дальнейшее снижение цены может привести к

тому, что издание не будет окупать затраты. Цена 200 руб. – это цена, по которой издание может быть продано только тогда, когда есть полная уверенность в том, что оно обладает какими-то уникальными свойствами, представляющими особый интерес для потребителя. Только при этих условиях может быть создан престижный спрос. Дальнейшее повышение цен может привести к тому, что спрос на данное издание исчезнет.

Метод ценообразования на основе текущих цен довольно популярен у российских издателей. В тех случаях, когда эластичность спроса с трудом поддается замеру, издательствам кажется, что уровень текущих цен олицетворяет собой коллективную мудрость отрасли, залог получения справедливой нормы прибыли. И кроме того, они чувствуют, что придерживаться уровня текущих цен – это значит сохранять нормальное равновесие в рамках отрасли.

Метод ценообразования на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли

Суть данного метода заключается в том, что предприятие ставит конкретную цель получения определенной величины прибыли. Для этого проводят анализ безубыточности и производят расчет цены, обеспечивающей необходимый размер прибыли. Если у издательства сбыт изданий будет ниже «нулевой точки» (расчетной точки безубыточности при данных цене и издержках), то оно будет терпеть убытки, если выше - будет получать прибыль.

Такой метод ценообразования требует от предприятия отрасли печати рассмотрения разных вариантов цен, их влияния на объем сбыта, необходимый для преодоления уровня безубыточности и получения целевой прибыли, а также анализа вероятности достижения всего этого при каждой возможной цене издания.

Метод ценообразования на основе ощущаемой ценности проекта

Все большее число издательств при расчете цены начинают исходить из ощущаемой ценности своих проектов. Основным фактором ценообразования они считают не издержки продавца, а покупательское восприятие. Для формирования в сознании потребителей представления о ценности проекта они используют в своих маркетинговых программах неценовые приемы воздействия. Цена в этом случае призвана соответствовать ощущаемой ценностной значимости издательского проекта.

Издательству, пользующемуся методом ценообразования на основе ощущаемой ценностной значимости издания, необходимо выявить, какие ценностные представления имеются в сознании потребителей об изданиях конкурентов, либо провести социологическое исследование рынка.

Подумайте, на какие методы ценообразования опираются в Вашей редакции. Насколько это отвечает целям издательства и позволяет достичь лучших финансовых результатов?

2. Управление ценой

У экономистов слово «цена» вызывает образы пересекающихся кривых спроса и предложения и растущих или падающих ценовых индексов. Они думают об общих уровнях цен в отрасли, используют микроэкономику для прогнозирования трендов рыночных цен.

Маркетологи тоже играют в эту игру, но видят ее совсем в ином свете. Для них главной силой является восприятие потребителя или, точнее, то, как потребители сравнивают преимущества их продукта с преимуществами продуктов конкурентов. Если продукт или услуга превосходят конкурирующие, маркетолога заботит определение общей ценовой премии, которую продукт заслуживает на рынке. Если продукт уступает по качеству, маркетолог беспокоится о том, как рассчитать необходимую ценовую скидку по сравнению с продуктом-конкурентом или как улучшить предложение продукта, чтобы он продавался по более высокой цене.

И, наконец, менеджеры отдела реализации издательств думают, прежде всего, о том, как выйти на правильную цену сделки с отдельным посредником/книготорговцем, то есть договориться о подходящей цене, скидках, зачетах, условиях, сроках и других моментах.

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Итак, у кого же верный взгляд на ценообразование? У экономистов, которые ориентируются на отраслевые цены, основанные на балансе спроса и предложения? У маркетологов, которые думают об адекватной на фоне конкурентов цене? Или у торговых представителей, которым важно определить верную цену сделки с каждым конкретным клиентом?

По мнению М. Марна (Ценовое преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2014), каждая точка зрения – неотъемлемая часть общей ценообразовательной динамики: «Они поддерживают друг друга и определяют те уровни, на которых компании, достигшие реальных успехов в ценообразовании, занимаются вопросами, возможностями и опасностями ценообразования».

Понимание трех уровней управления ценами (отраслевого, товарно-рыночного и уровня конкретной сделки) – первый шаг к решению проблемы управления ценой.

Отраслевая стратегия каждой сделки. управления ценами

На первом уровне управления ценами рассматривается динамика общеотраслевых цен. Основной вопрос заключается в том, как множество факторов – предложение, спрос, издержки, регулирование, технологические сдвиги, действия конкурентов и т.п. – воздействуют на цены в отрасли.

Издательства, которые добились успеха на этом уровне, имеют лучшее по сравнению с конкурентами представление об отраслевых тенденциях и их движущих силах. Они целенаправленно стараются понять, каков вектор движения отраслевых цен в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Они развивают основанное на фактах понимание имеющихся на книжном рынке предложения и спроса, а также изучают влияние на них рыночных факторов.

Несмотря на сокращение доходов населения в 2018-м, индекс потребительских цен в стационарной книжной рознице по большинству книжных тематик находится в зоне положительных значений – от 107.1% (в детской книге) до 117.6% (в общественно-политической и экономической литературе). Причем, в 2018 году средняя цена книжной реализации растет даже в FMCG-универсамах (+30%). Интернет-магазины, за исключением тех, кто как OZON развивает собственный маркетплейс, или как Labirint строит сеть магазинов, вслед за своими стационарными коллегами уже с октября начали подготовку к введению 20%-го НДС, индексируя и книжные ценники, и стоимость доставки с учетом предполагаемого роста цен на бензин. Естественно по итогам 2018 года индекс потребительских цен был несколько выше ожидаемого. И в 2019-м видимо сохранит текущую динамику.

Средняя цена реализованного на книжном рынке издания в 2011-2019 гг.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 прогноз	CAGR 11-14	CAGR 15-18
средняя цена реализованного издания (рынок без бюджета)	158,71	160,83	164,84	191,09	217,18	256,87	266,36	284,64	311,37	4,75	6,99
динамика к предыдущему отчетному периоду, %		101,34	102,49	115,92	113,65	118,28	103,69	106,86	109,39		

Источник: данные о продажах на территории РФ проекта «Книжный рынок России 2010–2020»; FMCG – данные ЭКСМО, аналитика «КИ»

Превосходство в отраслевом ценообразовании требует не только глубокого знания своей собственной компании, но и понимания того, как действия конкретного издательства повлияют на рыночные цены и конкуренцию. Мощности, структура затрат, капиталовложения, расходы на исследования рынка и стремление других компаний к росту – вот некоторые составляющие общей картины. К тому же необходимо оценить потенциал новичков, выходящих на книжный рынок.

Как правило, в 2018 году в большинстве случаев рост продаж издательств связан с ростом отпускной (издательской) цены на книги, причем с ростом, значительно превышающем официальный инфляционный индекс Росстата. В среднем по состоянию на январь она составила 233.02 руб. с ростом по издательствам на уровне 10-12% к январю 2018 года, причем «Альпина» отчиталась о росте цен на 34%, а допустим, «Азбука-Аттикус» - лишь на 6%. Разброс большой, но в целом просматривается тенденция снижения экзemplярных поставок в дистрибуцию и обеспечение денежного потока преимущественно за счет роста цены позиции, а не её оборачиваемости. Например, для «Самоката» аналогичная динамика составила 27% в цене и 24% в обороте, то есть фактически отсутствие реального роста продаж.

Эксперты книжной торговли также отмечают рост издательских цен: только в ноябре 2018 года цены поставщиков подросли в среднем на 7.35% (в ноябре 2017 – на 8.65%). Среди серьезно нарастивших ценник компаний не только издатели учебных пособий для школ, но и торговые посредники – ТД Белония, ТД Лабиринт, ООО Логосфера. И согласно опросу «КИ» (февраль 2019) за текущий год издательства планируют увеличить цену прайса в стандартном для последних лет диапазоне 9-11%.

Собрав все эти знания, издательства смогут прогнозировать тенденции отраслевых цен и действовать активно и сознательно, перестав быть орудием в невидимых руках рынка. Они смогут своевременно менять тактику и пользоваться преимуществом своего понимания, например, избегая долгосрочных сделок с фиксированной ценой накануне ожидаемого подъема рыночных цен. И, наконец, они смогут конструктивно влиять на динамику цен в отрасли: они знают, когда наступит подходящий момент поднять цены (или верно следовать за конкурентом), а когда этого делать не стоит.

3. Товарно-рыночная стратегия управления ценами

На втором уровне управления ценами основным вопросом является позиционирование цен относительно конкурентов, базирующееся на соотношении цены и преимуществ продукта. Какой ценовой уровень, по мнению потребителей, оптимально позиционирует издательство в каждом сегменте обслуживаемого им книжного рынка? Здесь ценовые действия обычно достаточно заметны и потребителям, и конкурентам. На этом уровне открыто устанавливаются, например, преysкурантные цены, сообщая рынку то, что издательство думает о стоимости своего продукта по сравнению с предложением конкурентов. Ключевое понятие здесь – восприятие потребителя. Если не понять, как потенциальные потребители воспринимают преимущества продукта по сравнению с конкурирующим, можно только гадать, устанавливая преysкурантные цены. Издательство не будет знать, какую премию к преysкурантной цене или какую скидку от преysкурантной цены установить по сравнению с конкурентом.

Издательства, преysпевающие на этом уровне, изучают то, как потребители воспринимают их продукты и цены на них. Они постоянно следят за тем, как потребители воспринимают конкурентов, а также их самих и как это меняется от сегмента к сегменту. Зная это, компании стремятся к оправданной наценке, оптимальному соотношению цены и преимуществ для каждого потребительского сегмента и избегают деструктивной ценовой конкуренции.

С профессиональной точки зрения, успешная работа на рынке определяется не только наличием блокбастеров в издательском портфеле, но и пониманием того, как определенные действия повлияют на конкурентный ландшафт и общую динамику развития рыночной ниши. Более точное позиционирование каждого издательского проекта для получения наибольшей отдачи за преимущества, предоставляемые потребителям возможно с помощью инструмента – карта стоимости сегмента книжного рынка, которая представляет положение книги относительно конкурирующих предложений в этом сегменте. Карта – это пространство, ограниченное осями Y (воспринимаемые цены) и X (воспринимаемые потребителями преимущества).

Самое неприятное заключается в слове – «воспринимаемые». Даже если известны конкретные цены и четкие метрики преимуществ, между восприятием и реальностью

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

существует некий разрыв. А при отсутствии широкой практики маркетинговых исследований в отрасли ошибки неизбежны. Так, на рынке деловой литературы долгое время считалось главным преимуществом наличие кейсов (примеров) из российской практики. Целый ряд издательств расширил редакционный портфель за счет разработок российских авторов и позиционировал свои издания именно по наличию российских кейсов. Однако к реальному росту объемов продаж или росту прибыли это не привело (по крайней мере на общедоступном рынке). Для практикующих специалистов основным мотивом выбора издания остался вопрос доверия – «надежность источника» (а это, прежде всего, мастера зарубежной экономической школы), далее следовали «актуальность» и как ни странно «техническая поддержка» (возможность получения дополнительной информации по интересующей теме – журнал, интернет-портал, проф. семинары и т.д.). В результате выиграла те, кто сумел предложить именно эти преимущества клиентам.

Итак, основная трудность составления карты стоимости заключается в том, что издатели хорошо знают свою продукцию, но не своих потребителей. Но если эта проблема успешно решена, т.е. воспринимаемые цены и преимущества были измерены точно, а доли рынка конкурентов не меняются, тогда конкурентные предложения выстроятся вдоль диагонали, называемой линией эквивалентности стоимости (линия VEL, value equivalence line), как показано на рисунке. На таком рынке потребители получают именно то, за что платят. Если покупатели хотят получить больше преимуществ, им придется платить больше, если они хотят более низких цен, то должны быть готовы поступиться некоторыми благами. Эта ясность выбора фактически определяет стабильный рынок. В качестве примера такой стабильности можно назвать российский рынок классической художественной литературы.

Но дело в том, что большинство рынков постоянно меняется.

Во-первых, издатели могут повышать или понижать цены, добавлять или убавлять преимущества, репозиционируя свое положение либо вдоль линии VEL, либо покидая ее, что в итоге меняет карту стоимости, так как на движения конкурента обычно следует ответная реакция со стороны других игроков. Наиболее бурная реакция последует на перемещение конкурента ниже линии VEL (благодаря предложению революционного продукта без увеличения цены, либо снижению цен на существующее предложение), так как его политика приведет к росту объемов продаж за счет конкурентов, а соответственно и увеличению доли рынка.

Во-вторых, меняется восприятие цены и преимуществ у потребителей: сегодня они ценят в книге одно, завтра – другое. Самым главным профессиональным «вызовом» для маркетологов любой отрасли была и всегда будет задача понять, чего хочет потребитель.

И еще одно условие – рынки редко бывают однородными (потребители равномерно распределены вдоль линии VEL). Как правило, они характеризуются кластерным распределением основных скоплений потребителей. Поэтому карта стоимости не показывает долей тех или иных игроков, а игрок низкоценового сегмента может иметь даже большую долю рынка, чем игрок, предлагающий максимальные преимущества.

В качестве примера работы с этим инструментом рассмотрим российский книжный рынок современной и классической литературы в 2017-2018 гг.

В 2018 году объем суммарных рыночных продаж художественной литературы для взрослых составил 12.1 млрд. рублей (20.49% книжного рынка РФ), что на 18.8% меньше итога 2017 года. Это падение обусловлено в первую очередь сокращением экземплярных продаж художественной литературы и в традиционных книжных магазинах (-4.67% в регионах и -14,23% в Москве), и в FMCG-ритейле (-26.4%), и в интернет-магазинах (-5.1%). Разумеется, с таким минусом спасти ситуацию смог бы значительный рост средней цены реализации. Но россияне к этому по-прежнему не готовы. Индекс потребительских цен в 2018 году составил в этом сегменте лишь 103,8%, что на фоне дефляции 2017 года конечно можно считать определенным положительным сдвигом, но этот показатель даже ниже официальной инфляционного индекса Росстата (4.3%) в 2018 году.

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

При этом структура продаж изменилась незначительно. Несмотря на заметное присутствие изданий художественной литературы во всех каналах сбыта, и прежде всего в FMCG-сетях, где их доля достигает 28% книжного оборота, основной рублевой массив продаж бумажной литературно-художественной книги приходится на традиционные книжные магазины. В 2018 году это внушительные 8.89 млрд. рублей (в 2017 - 9.85 млрд.).

В 2018 году средняя цена реализованного литературно-художественного издания составила лишь 300.19 руб. (средневзвешенный показатель по всем каналам сбыта), в 2017-м – 289.31 руб. Старые романы и скучные продолжения даже в новой упаковке так и не смогли «разогнать продажи» до приемлемого уровня. В 2018 году в условиях умеренной инфляции спрос на литературно-художественную книгу для взрослых носил инерционный характер, не позволив разделу стать драйвером книжного рынка.

Тем не менее, инвестиции в новые проекты на этом рынке сохраняются. По крайней мере об этом свидетельствует статистика Российской книжной палаты. В разделе «Художественная литература» количество наименований второй год подряд показывает рост (в 2018 – на 1211 SKU; в 2017- на 9% или 1630 SKU), правда средний тираж позиции за посткризисный период (с 2008 года) сократился в более чем два раза, и в 2018 году он показал отрицательную динамику (-18.6%) на фоне 2017 года.

В столичных регионах (Москва и Санкт-Петербург) уже в 2018 году книготорговцы отмечали увеличение продаж графических романов и комиксов. Этот новый для российских книжников ассортимент также во многом поддержит продажи литературно-художественной книги и в 2019 году.

Преимущества, которые дают поставщики своим потребителям, делятся на три категории: функциональные (связанные с атрибутами продукта), преимущества процесса приобретения (простота поиска продукта на торговой площадке, возможность получения дополнительной информации о продукте, онлайн-поддержка заказа и продаж и т.д.), а также преимущества отношений (эмоциональная связь с брендом, дифференцируемые премии за лояльность и т.д.).

Как известно, в последние два-три года российский потребитель стал более разборчивым. Сегодня издатели должны не столько приглашать потребителей приобщиться к миру книжной культуры, сколько, сосредоточившись на понимании их интересов, обеспечить своим изданиям место в их мире. Это кардинально меняет ситуацию. Так, текст, в том числе и литературно-художественный, не может позволить себе быть просто отвлеченно-достойным, он прежде всего должен иметь современное звучание, быть актуальным. Кроме того, нельзя забывать, что издатели предлагают клиентам текст в определенной упаковке, уровень исполнения которой не должен проигрывать внешнему виду других товаров общего потребления.

Ну и наконец, мы должны облегчать поиск и выбор своим клиентам, предлагая линейки продуктов, а не единичные издания. Все эти соображения и послужили основой для составления реестра ключевых покупательских мотивов на рынке классической и современной литературы.

Анализ средней эффективности компаний по атрибутам и расчету средней цены предложения позволил построить карту стоимости рынка классической и современной художественной литературы, которая на 1 января 2018 года выглядела так, как показано на рисунке.

Ключевые мотивы покупки изданий на рынке классической и современной литературы

Ключевые мотивы		Важность атрибута по шкале от 1 (min) до 4 (max)
Функциональные преимущества	Актуальность (новый роман известного автора, свежие тексты, получившие престижные премии, «волновой эффект» взаимодействия со СМИ)	4

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

	Эстетика издания (дизайн, переплет, бумага, корректура)	3
<i>Преимущества процесса и отношений</i>	Узнаваемость продукта (серийность, сериальность, бренд)	2
	Поддержка продаж (мерчендайзинг, бонусы)	1

Совершенно очевидно, что фирмы, расположенные ниже линии VEL, находятся в более выгодном с точки зрения стоимости положении. Так, потребитель, которому нужен текст с многочисленными преимуществами, будет выбирать между предложениями компаний «АСТ» и «Азбука». А покупатель, желающий купить недорогой современный роман зарубежного автора, будет выбирать между продукцией издательств «АСТ: Mainstream» и «Эксмо», и так как последнее предлагает столько же преимуществ за меньшую цену, то часть покупателей явно сделает свой выбор в пользу «Эксмо». Самую выгодную с точки зрения объемов продаж позицию занимает издательство «Клуб семейного досуга (КСД)». Однако, назначая невероятно низкую цену благодаря огромному тиражу изданий, издательство теряет прибыль, которую вполне могло бы получить. При этом его объем продаж никоим образом не сократился бы. Ведь перемещение с линии VEL вниз для увеличения объема покупателей не гарантирует успеха. Сначала нужно исследовать рынок и установить, что открывающийся расширенный горизонт включает новые группы потребителей, а не пустое место.

Подготовьте карту стоимости сегмента рынка, в котором работает ваше издательство. Основное внимание уделите ключевым мотивам покупки в этом сегменте и ценовой политике основных поставщиков изданий.

Редкий соперник будет стоять сложа руки и наблюдать за падением объема продаж или рыночной доли. Столкнувшись с такими изменениями на рынке, конкуренты обычно улучшают свойства своих продуктов, снижают цены или делают и то, и другое. Наиболее частой ответной реакцией конкурентов является соответствие инициативам, которые вызвали сдвиг рыночной доли. Иными словами, если компания снижает цены, ее соперники, вероятно, последуют за ней; если компания наращивает преимущества, то ее соперники постараются добиться того же, если это возможно. Естественно, что наиболее агрессивно реагируют те, кто находится в не самом выгодном положении.

Кроме того, компании обычно рационально реагируют на события на рынке. Поведение компании в прошлом и недавние стратегические шаги могут предложить действенные ключи к прогнозированию возможной ответной реакции компании на изменение цены. Известный аналитик М. Портер (Конкуренция. СПб.: Вильямс, 2005) в данном случае рекомендует обратить внимание на следующие факторы:

Стратегическое намерение. Издательство, имеющее проект, дающий большую прибыль, или объявившее публично, что нацеливается на определенный сегмент рынка, скорее всего, будет бороться за свой рынок, в отличие от издательства, ищущего выхода с рынка. Если существует угроза для их основных продуктов, компании могут принимать решения, кажущиеся нерациональными с точки зрения прибыли.

Недавние инвестиции. Издательства, которые недавно инвестировали в расширение мощностей или провели дорогостоящую маркетинговую кампанию, также, скорее всего, не сдадутся без борьбы, даже если их проект вторичен или уступает конкурентам в других отношениях.

Диапазон вариантов. Конкуренты могут оказаться неспособными соответствовать новым свойствам или другим преимуществам, которые дает издательский проект. С другой стороны, структура их затрат может предотвратить оборонительное снижение цены.

Уровень угрозы. Не все конкуренты будут реагировать одинаково или с одинаковой интенсивностью. Самая сильная реакция, будь то наступление на преимущество или цену, вероятнее всего, последует от конкурентов, находящихся ближе всего к продукту на карте стоимости. Конкуренты, которые чувствуют изолированность от продукта, могут вообще не прореагировать.

Положение на рынке. Игроки, уже находящиеся в выгодном положении, могут не отреагировать так же агрессивно, как те, кто находится в не самом выгодном положении.

Финансовое здоровье. Качественные балансы и отчеты о прибылях и убытках дают больше времени на измерение истинного воздействия хода соперника по карте стоимости.

Зрелость. Издательства, которые пережили многочисленные бизнес-циклы и знают о рисках слишком быстрой или слишком бурной реакции, скорее всего, тщательно взвесят свой ответ на ценовой ход соперника.

4. Ценообразование на уровне конкретной сделки

Главный момент третьего уровня управления ценами – это решение издателя о точной цене, назначаемой для каждой конкретной сделки с посредником-книготорговцем. Другими словами, ценовой менеджмент на этом уровне заключается в определении того, какие скидки, зачеты, условия оплаты, бонусы и другие стимулы применить к преysкурантной цене, установленной на уровне товарно-рыночной стратегии. Для большинства издательств это уровень ценообразования, требующий наибольших временных затрат. Это уровень, где создается цена, которую видит потребитель, и в конечном итоге – чистая выручка, которую реализует компания. В большинстве издательств это требует сотен принимаемых ежедневно индивидуальных решений о цене, обычно на разных уровнях организации.

Лучшие компании на уровне сделки преодолевают эти сложности и начинают понимать экономику каждой сделки и каждого потребителя. Они полностью **отвечают за каждую скидку** и каждый пункт затрат на обслуживание, которые влияют на привлекательность сделок. Они **знают, какой тип потребителей и сделок им больше подходит, и активно ищут их.**

К сожалению, в российском книгоиздании на уровне сделки слишком много издательств пользуются неверной или неполной мерой цены. Большинство из них сосредотачивают энергию менеджмента на преysкурантной цене, и им не удается управлять всем набором элементов, влияющих на конечную цену сделки. На рисунке показаны составные элементы цены для издательства, продающего книги федеральным, региональным и местным книготорговцам, которые, в свою очередь, перепродают их конечным потребителям / читателям. Отправной точкой является преysкурантная цена издателя – 100 рублей за экземпляр. Из этой преysкурантной цены вычитают скидку за объем заказа (с общей суммы заказа) и «конкурентную» скидку (дискреционная скидка, о которой договорились до принятия заказа) и получают фактурную цену – 92 рубля за экземпляр. Именно эта цена вписана в счет, выставленный за заказ книготорговцу. Для издательств, которые следят за работой цен, фактурная цена является наиболее часто применяемой мерой.

Кроме того, почти во всех издательствах процесс ценообразования не заканчивается на фактурной цене. Обычно существует ряд составных элементов ценообразования, появляющихся после фактурной цены, которые существенно влияют на выручку от сделки с книготорговцем. После вычитания этих специфических для каждой сделки дополнительных скидок из фактурной цены, получаем так называемую базовую (фактическую) цену – выручку, которая фактически попадает в карман компании после сделки для покрытия затрат и вклада в прибыль. Именно базовая, а не фактурная и не преysкурантная цена – вот показатель привлекательности ценообразования по сделке. Каждый элемент каскада фактической цены – как скидки с суммы счета, так и дополнительные скидки – представляет собой утечку выручки. Снижение цены от фактурной до базовой на 25% для издательства может показаться большим, но такие цифры – не исключение из правил в современном книжном бизнесе РФ.

Каскад фактической цены издательства

Преysкурантная Фактурная цена Базовая цена

Базовые цены могут оказаться непростым делом даже для опытного менеджера, действующего из лучших побуждений. Системы бухгалтерского учета часто не приспособлены для того, чтобы группировать информацию о многочисленных дополнительных скидках по отдельным потребителями или по сделкам. Например, скидки по

условиям оплаты оказываются погребенными в счетах, зачеты за совместную рекламу часто включаются в общий рекламный бюджет компании-продавца, а перевозки для конкретного потребителя смешиваются с остальными расходами на грузовые перевозки. Поскольку вся эта информация обычно собирается в «центре» и учет ведется в целом по компании, менеджерам на местах трудно анализировать скидки и цены (не говоря уже о том, чтобы управлять ими) в каждой конкретной сделке и для каждого конкретного книготорговца.

Список дополнительных скидок, снижающих фактическую цену, реализуемую поставщиком, может быть длинным. Среди наиболее часто используемых в книжном бизнесе выделим следующие:

- **бонус за объем:** бонус, выплачиваемый в конце года книготорговцу, если были достигнуты определенные объемы закупок у издателя;
- **скидка за скорость оплаты:** вычет из фактурной цены, если оплата совершается быстро, например, в течение 15 дней (по договору на условиях консигнации);
- **зачет за совместную рекламу:** сумма, обычно выплачиваемая как процент от продаж, для поддержки марки издателя местной рекламой, которую проводят розничные книготорговцы или оптовики;
- **выплаты за конечного пользователя:** выплата книжному магазину за продажу товара со скидкой конкретному потребителю, часто крупному заказчику (школа, библиотека);
- **перевозки (транспортировка):** затраты книготорговца на транспортировку товара до прилавка;
- **фонды на развитие рынка:** скидка, стимулирующая продвижение продаж в конкретном регионе;
- **дополнительные стимулы, не включаемые в счет:** например, дополнительные выплаты книжному магазину за каждый проданный экземпляр в течение определенного периода «раскрутки» издания;
- **выплаты за размещение:** сумма, выплачиваемая книжному магазину за обеспечение постоянного объема полочного пространства и позиционирования изданий;
- **выплаты за создание запасов:** сумма, выплачиваемая оптовикам или розничным книготорговцам, за совершение крупных закупок и создание товарных запасов, часто перед сезонным ростом спроса.

Ценообразование становится гораздо более интересным, если подходить к нему с учетом каскада фактической цены. Оно становится чем-то большим, чем просто установление прейскурантных цен и стандартных скидок. Степень свободы ценообразования распространяется на управление всеми составными частями каскада фактической цены. Если вы изыщите возможность повышения на 1% в любом из элементов каскада фактической цены – или в скидках с суммы счета, или в дополнительных скидках, – эффект воздействия на итоговую прибыль будет поразительным. Компании, которые не управляют активно всем каскадом с его многочисленными и разнообразными утечками выручки, упускают свои возможности улучшения работы цен.

Причем, элементы каскада фактической цены неодинаковы. Для разных книготорговцев в издательстве используются разные начальные прейскурантные цены. На уровень скидок и выплат влияют объем заказа и общий годовой объем закупок. На скидки за скорость оплаты и стоимость дебиторской задолженности влияет то, как и когда книготорговцы оплачивают свои счета. В результате в любой данный момент времени ни один элемент не генерирует одинаковую фактическую цену для всех посредников. Скорее, книги продаются в некоем диапазоне – часто в очень большом диапазоне – фактических цен. Распределение объема продаж тиража книги в диапазоне фактических цен, реализуемых издательством, называется разбросом фактических цен для данного наименования. Разница между самой низкой и самой высокой ценой сделки может достигать до 50-70%.

Какие дополнительные скидки, снижающие фактическую цену, используются в отделе реализации вашего издательства? От каких имеет смысл отказаться?

Итак, в большинстве компаний и отраслей существует широкий разброс фактических цен. То, что он есть, – это факт, но большинство менеджеров или не знают о его существовании, или, если и знают, то пускают дело на самотек. Компании, добившиеся успехов в ценообразовании, хорошо представляют свои разбросы фактических цен и активно управляют ими, сделав это одной из основных дисциплин маркетинга и продаж.

Понимание различий в фактической цене для различных потребителей и сделок крайне важно для того, чтобы суметь воспользоваться возможностью ценообразования на уровне сделки. Если можно идентифицировать широкий разброс фактических цен и понятно, в чем заключаются основные причины этого разброса, тогда им можно управлять на благо компании. Вспомним об огромной отдаче от повышения средней цены на 1%. Если фактическая цена варьируется в диапазоне 50%, нетрудно представить, как небольшое изменение распределения в разбросе цены с помощью целенаправленного управления может дать процентные пункты повышения цены и, соответственно, рост операционной прибыли, который следует за таким повышением.

Посредники управляют всем диапазоном сбыта – от розничных продавцов и дистрибьюторов, просто размещающих продукцию компании на своих полках или в каталогах, до дилеров, предоставляющих обширный набор дополнительных услуг, связанных с изданием. Какими бы ни были эти взаимоотношения, партнер по сбыту становится одним из звеньев цепочки предоставления преимуществ и стоимости потребителю, и поэтому им следует управлять с особой аккуратностью.

С точки зрения Дж. Вумека, «при работе с партнерами по сбыту издательство оказывается перед неизбежным конфликтом: экономика ее партнеров часто базируется на получении максимально низкой цены от своих поставщиков. Этот аспект предполагает, что партнеру выгодно урезать действительные преимущества продуктов при работе с теми, кто их поставляет. При этом партнер должен активно продвигать продукт среди своих потребителей, другими словами – подчеркивать и превозносить те же самые преимущества» (Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями. М.: Альпина, 2006). Такие конфликты и дилеммы усложняют получение точного представления о запросах конечных пользователей, а также верное измерение преимуществ, получаемых партнерами по сбыту и доставляемых через них конечному потребителю. Хотя в этой области и сложно добиться ясности, однако издательству следует решительно использовать те же стандарты для понимания своих преимуществ, что и в других ситуациях.

5. Ценовая эластичность

Понимание восприятия цены потребителями столь же сложно, как и определение восприятия преимуществ. Обычно цена и спрос находятся в обратной зависимости друг от друга, но не всегда. Например, издательство, выпускающее подарочные издания, неожиданно продает по повышенным ценам больше продукции, чем по более низким. В данном случае цена служит для потребителя признаком эксклюзивного качества. Но и в этом случае есть верхний предел повышения цены, после которого начинается снижение спроса.

Чувствительность потребителей к ценам и их реакция определяются рядом психологических и экономических факторов, которые любое предприятие должно учитывать. Так, чувствительность потребителей к изменению цен будет ниже, если:

- издание позиционировано отдельно от других (не имеет аналогов);
- потребителю не известны или мало известны подобные издания;
- потребителям сложно сравнить качество различных изданий;
- затраты потребителей на издание относительно невелики по сравнению с их доходами;

РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

- изданию приписываются более высокое качество, престиж и эксклюзивность.

Специалисты издательства должны иметь представление о том, насколько сильно реагирует спрос на различные цены изданий. Степень этой зависимости принято называть ценовой эластичностью спроса. Она определяется как частное от деления процентного изменения проданного количества товара на процентное изменение его цены, т.е. по формуле

$$E_p = \%DQ / DP$$

где E_p - эластичность спроса по цене;

DQ - относительное изменение объема спроса в процентах;

DP - относительное изменение цены в процентах.

Различают пять вариантов ценовой эластичности спроса:

- если продавец изменяет цену, а объем спроса остается постоянным, то такой спрос является абсолютно неэластичным ($|E_p| = 0$);
- если сколь угодно малое повышение цены приводит к падению спроса до 0, а любое сколь угодно малое понижение цены приводит к увеличению спроса до бесконечности, то такой спрос является абсолютно эластичным ($|E_p| = \infty$);
- если при увеличении (уменьшении) цены издания на 1% спрос уменьшается (увеличивается) ровно на 1%, то такой спрос является единичным или унитарным ($|E_p| = 1$);
- если при увеличении (уменьшении) цены издания на 1% спрос уменьшается (увеличивается) более чем на 1%, то такой спрос является эластичным ($|E_p| > 1$);
- если при увеличении (уменьшении) цены издания на 1% спрос уменьшается (увеличивается) менее чем на 1%, то такой спрос является неэластичным ($|E_p| < 1$).

Чем менее эластичен спрос, тем более высокую цену может установить издательство и, наоборот, чем эластичнее спрос, тем больше у него оснований использовать политику снижения цен на свою продукцию, ибо это приведет к резкому увеличению объема сбыта и, следовательно, прибыли предприятия. Это особенно выгодно, если увеличение объема производства приведет к общей экономии на издержках, иначе говоря, предельные издержки будут ниже предельной выручки.

Степень изменения спроса зависит не только от уровня цены, но и от масштабов, скорости ее изменения. Другими словами, эта зависимость на практике не имеет, как правило, линейного характера. Различают также краткосрочную и долгосрочную эластичность спроса.

Определенный на основе ценовой эластичности спрос образует верхнюю границу цены, а нижнюю ее границу образуют издержки, на величину которых отчасти влияют участники каналов товародвижения.

Обычно для каждого продукта существует зона безразличия — некий диапазон цен, в котором потребитель готов его покупать. В зависимости от ряда факторов зона безразличия может быть очень узкой (менее плюс-минус 1%) или очень широкой (плюс-минус 5% и более). Она может меняться для каждого потребительского сегмента и даже отдельного издателя. Исследование ценовой эластичности нужно построить таким образом, чтобы можно было определить размер существующей зоны безразличия.

Повышение преysкуранных или базовых цен в пределах зоны безразличия может стать одним из наиболее быстрых и безопасных способов повысить цену и увеличить прибыль.

В любом анализе рыночного ценообразования, и особенно при рассмотрении ценовых изменений, эластичность цены имеет особое значение. В то время как сама концепция достаточно ясна (эластичность показывает, как при изменении цены меняется объем продаж), на практике эластичность не так проста и в разных ситуациях может иметь разную смысловую нагрузку. Перечислим специфические области, в которых понимание эластичности поможет ответить на некоторые общие вопросы по ценообразованию:

Расчет зоны безразличия. Эластичность – это ключевой элемент для определения ширины зоны безразличия. Несмотря на то, что на зону безразличия оказывают влияние значимость, излишние хлопоты или реальные издержки по переходу книготорговца к другому

поставщику (издателю или оптовику), есть некоторые ценовые ходы, которые совсем не влияют на поведение покупателей.

Синдром больших чисел. Ценовая эластичность редко бывает линейной, и по мере того как ценовой разрыв между альтернативными изданиями увеличивается, будет меняться и эластичность. Большие числа (и иногда – малые числа) могут сделать покупателей более чувствительными к изменениям цены. (Фактически цена может стать настолько высокой или низкой, что выйдет за пределы зоны доверия, и покупатели не поверят, что какой-либо набор преимуществ может столько стоить или что книга, оцененная так низко, может принести какую-либо пользу. В сущности, эластичность станет бесконечной).

Изменения по сегментам. Различные типы покупателей имеют разные потребности и представления о преимуществах, они будут отличаться и по чувствительности к изменениям цен. Издательства должны внимательно учитывать этот момент и не обобщать ценовые эластичности по всем потребительским сегментам.

Изменения с течением времени. Рынки развиваются, нужды читателей меняются. Потребители привыкли к существующим на рынке предложениям и неизбежно будут требовать новых продуктов и больших преимуществ. Издательства должны постоянно переоценивать значения эластичности и актуализировать их.

Изменения по элементам каскада. Как известно, окончательная фактическая цена для книготорговца складывается из серии элементов каскада. Даже если фактическая цена остается постоянной, разные книготорговцы будут в разной степени чувствительны к изменениям различных элементов каскада.

Создание спроса или изменение долей. Компания, которая снижает цены и за счет этого добивается привлекательного объема продаж, может прийти к выводу, что ее рынок эластичен, и захочет урезать цены и далее. Однако лежащая в основе этого процесса динамика, возможно, имеет иную подоплеку. Основной рынок может быть и неэластичным (снижение цен было просто «раздачей денег»), но более низкие цены привлекли потребителей с рынков продуктов-заменителей. Верное толкование ситуации позволит лучше сегментировать рынок, а неверное приведет к дальнейшему неуправляемому движению цен.

Перекрестная эластичность. Некоторые желания читателей могут быть удовлетворены несколькими разными изданиями. В таких случаях анализ эластичности должен не только оценить, как изменение цены повлияет на отдельное издание, но и не заставит ли оно потребителей перейти к другим существующим альтернативам.

Итак, за каждым действием в бизнесе скрывается определенная мотивация. По большому счету, основой всех действий в бизнесе должен быть рост прибыли (иначе какой же это бизнес?). Успешные лидеры находят способы стимулировать бизнес, не заикливаясь на доле рынка, а обращая большее внимание на прибыль и повышение цен. Российские издатели, наоборот, предпочитают оценивать свою работу в категориях долей рынка и мест в рейтинге. Конечно, компания должна сбалансировать ценовую политику с другими целями, включая ожидаемые объемы продаж и скорость проникновения продукта на рынок.

Необходимым соображением является и влияние цены нового продукта на другие продукты компании или ее репутацию. Всё это так, но ведь мы можем и ошибаться. К примеру, внутренние расчеты ценовой эластичности могут быть недостаточно строгими (при этом не меняясь годами) и просто отражать консервативный подход к переменам или желание уменьшить риски издательств при выводе новых проектов на рынок.

Так, высокое качество изданий (бумага, оформление, переплет, дополнительные элементы) и соответствующая цена (в 5 раз превышающая среднюю для раздела) в проектах «Лабиринта» доказали ошибочность мнения об уровне эластичности спроса на рынке детской литературы. Результатом инициатив этого издательства стала большая прибыль, а не значительные потери объема продаж, что позволило получить более четкую картинку потенциальных преимуществ на этом рынке. Как оказалось, потребители сегодня готовы платить за дополнительные бонусы. Да и цена продукта, ко всему прочему, больше любого

пресс-релиза или описания в каталоге рассказывает рынку, чего стоит новый продукт, по мнению самой компании.

Конечно, нельзя не учитывать и тот факт, что любые рыночные инициативы большинства издательств предваряются сделкой с конкретным книготорговцем, на уровне которой преимущества предложения издателя умягаются в целях получения большей скидки на продукт. Формализовать данный процесс могут лишь известность автора, наличие кино- или теле-поддержки продукта, и, естественно, отдельные компоненты каскада фактической цены (скидки, бонусы, дополнительные стимулы), снижающие риски книготорговца. И всё же, слишком многие издатели не уделяют достаточно времени выработке механизма для управления рисками и вознаграждения от ценового лидерства.

6. Стратегия, тактика и методы ценообразования на новое издание

Несмотря на увеличение доли допечаток в текущем ассортименте большинства российских издательств и роста срока реализации изданий, в результате чего на прилавках книжных магазинов издания прошлых лет выпуска составляют в настоящий момент порядка 50% предложения, всё же издательства сегодня продолжают выпускать новые книги и продвигать на книжном рынке новых авторов. Именно для этой категории издательской продукции проблема ценообразования стоит наиболее остро. Ценообразование для новых изданий требует создания команды из сотрудников редакции, отделов продаж и маркетинга, финансов и др.

Новые книги у всех на виду. Инвесторы, менеджеры и сотрудники жаждут поскорее увидеть признаки успеха. К сожалению, наиболее распространенной мерой успеха являются объемы продаж, что, зачастую, заставляет руководителей использовать низкую начальную цену. Издатели чаще применяют консервативный подход к ценообразованию, боясь, что слишком высокая цена может угрожать будущему новой книги. Они беспокоятся, что если цена будет слишком высока, то бизнес не выиграет (а фактически – проиграет), или они не смогут в достаточной мере оправдать затраты на выпуск новой книги, или проникновение на рынок потребует слишком много времени. Кроме того, издательства часто не могут получить ясное представление о том, какое положение на рынке будет занимать их новый продукт. Книги, выходящие на рынок, могут быть революционными, а могут быть из разряда «книг-имитаторов», и каждая требует различных акцентов и нюансов подхода к установлению цены выпуска.

Когда оценивается ситуация с запуском нового проекта, издательству следует придерживаться систематического подхода. Существует шесть существенных элементов процесса определения ценовых границ, выхода на цену выпуска и эффективного воплощения ценовой политики. В частности, издательству следует:

- оценить и количественно выразить преимущества издания;
- рассчитать размер рынка (реально реализуемый тираж издания);
- определить ценовой минимум;
- нацелиться на цену выпуска;
- спрогнозировать реакцию конкурентов;
- выйти на рынок.

В зависимости от ситуации некоторые элементы могут иметь большую важность, а с некоторыми можно работать одновременно или в различном порядке.

«Критический шаг при запуске нового продукта (и довольно часто здесь совершается первая ошибка) – это правильное понимание истинного уровня инновационности предложения». Какой бы ни была его ценовая категория, новое издание попадает на рынок в одной из трех позиций:

Революционный продукт. Издание настолько ново, что создает свой собственный рынок, и, так как его не с чем сравнить, появляется проблема количественного выражения преимуществ, предоставляемых потребителям. Часто будущие читатели сами сталкиваются с проблемой оценки преимуществ. Издатель должен иметь определенные навыки доведения

преимуществ издания до неиспытанного рынка. Цена ниже оптимальной дает мало возможностей для маневра и может сильно ограничить потенциальную прибыльность книжной отрасли.

К недавно появившимся революционным продуктам на книжном рынке РФ относятся книги с дополненной реальностью. Например, в книгах проекта «История Российского Государства в повестях и романах» Бориса Акунина при наведении экрана смартфона на концевой элемент главы запускается 6-8 минутное видео о реальных исторических событиях, иллюстрирующих текст романа. Разумеется, читатель должен предварительно установить (бесплатно) мобильное приложение.

Эволюционный продукт. Эти продукты включают новые дизайнерские версии оформления обложек и прочие усовершенствования уже существующих текстов и авторов на книжном рынке. Если новый продукт дает много новых преимуществ при слишком низкой цене, может разразиться ценовая война, поэтому так важно хорошо представлять потенциальную реакцию конкурентов. Также важно убедиться в том, что существует достаточно большая потребительская база на новом уровне преимуществ.

Примером может служить новый формат и изыски оформления традиционной детской классики в изданиях «Лабиринта» и «Махаона», с новыми (зачастую авторскими) иллюстрациями, дополнительными элементами и пр.

Продукт-имитатор. Это продукты, которые ставят издательство на одну доску с остальным рынком, без увеличения доступных потребителю преимуществ. Чтобы избежать катастрофы, нужен тщательный анализ затрат. Поиск прибыльной ниши на устоявшемся рынке и установление цены также может оказаться непростой задачей.

Наибольшее количество имитаций сегодня можно увидеть в нише раскрасок для взрослых.

Очень часто компании преувеличивают преимущества нового издания, расхваливая его как революционное, когда оно, в лучшем случае, является эволюционным, и редко признают, что просто пытались догнать других игроков. Но для компании очень важно сделать честную внутреннюю оценку позиции своего издательского проекта, поскольку у каждого есть свои приоритеты в определении подходящей стратегии ценообразования.

Стратегия ценообразования – это выбор издательством возможной динамики исходной цены издания в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели данного издательства.

Формула стратегии ценообразования:

цель предприятия

+

метод установления исходной цены

+

движение (изменение) исходной цены

Стратегия издательства будет зависеть от того, на какое издание устанавливается цена: на революционный проект-новинку, на новый проект-имитатор или на проект, уже имеющийся на рынке.

При запуске принципиально нового издания компании нужно ясно оценить и количественно выразить преимущества продукта. Как уже указывалось, эти преимущества могут быть функциональными или связанными со взаимоотношениями (эмоциональная релевантность бренда или программы лояльности потребителей). Ключевой подход состоит в том, чтобы собрать рыночную информацию, а не просто согласиться со своими внутренними представлениями. Оценка и количественное выражение преимуществ позволят издателю определить эффективный ценовой потолок – или виртуально, с нуля, для революционного продукта, или в соотношении с другими, уже представленными на рынке продуктами. Эта теоретическая максимальная цена может в конечном итоге оказаться недостижимой: на этом ценовом уровне может не существовать рынка, или она может оставлять слишком много места для входящих конкурентов или, потребители могут быть достаточно сильны, чтобы

потребовать большей доли создаваемой продуктом стоимости. Понимая, где находится этот потолок, компания сможет рассмотреть все ценовые варианты.

Другой метод оценки относительных преимуществ революционного продукта – дать проверенному потребителю испытать его бесплатно. Такой пилотный пользователь затем откровенно оценит и количественно выразит преимущества продукта. Эксперты (тестовые рынки) и фокус-группы могут также оказаться полезными.

И всё же в большинстве случаев, российские издатели сегодня работают сегодня либо с изданиями-имитаторами, либо с эволюционным продуктом и поэтому могут количественно оценить преимущества своего нового издания по готовому (сложившемуся опытным путем) реестру мотивационных предпочтений покупателя в том или ином секторе книжного рынка.

Так, несмотря на то, что сегодня аудитория книжной фантастики значительно расширилась благодаря усилиям киноиндустрии, ее костяк по-прежнему составляют молодые люди от 15 до 25 лет, для которых реестр преимуществ остался достаточно консервативным и по наполнению, и по структуре атрибутов. Поклонники книжной фантастики практически не нуждаются в дополнительной информации, доставляемой по обычным «каналам сбыта» (СМИ, мерчендайзинг и т.д.), и в то же время достаточно падки на рекламные заявления из специализированных источников (круг сверстников, ориентированные на фанатов социальные сети и другие интернет-ресурсы.). Основой их выбора является не столько «громкость» продукта, сколько авторские циклы или серии сходных проектов, приверженцами которых они себя числят. Иными словами, «крутой чувак, создавший навороченный фант-мир, к группе поклонников коего я себя причисляю, всегда выиграет у любого, даже более крутого конкурента просто из принципа». Аудитория фант-чтива не считает литературу самостоятельным явлением и, соответственно, воспринимает литературные тексты не как художественное отображение действительности, а скорее, как руководство к действию, перетаскивая в реальный мир фантазии автора. Поэтому предложение на рынке фантастики следует делать по схеме рынка B2B изданий. Иными словами, реестр преимуществ правильнее строить по следующим атрибутам:

1. Надежность источника (автор, созданный им мир /сюжет и герои обязаны следовать определенной школе/ при условии, что речь не идет о мэтрах жанра, но таких немного). Будь это фанфик последователя или вполне самостоятельное произведение, разница невелика. Причем, мир должен быть живым, т.е. постоянно развиваться (эволюционирование, непрерывный апгрейд продукта обязательны).

2. Техническая поддержка продукта – наличие клубов фанатов, интернет-ресурсов, дополнительных бонусов в виде возможности приобретения предметов реального мира с соответствующими визуальными решениями.

Два основных атрибута мотивации покупателя лишний раз подчеркивают тот факт, что успешный издатель на рынке фантастики должен предлагать не отдельные издания, а пакет решений.

3. Как это ни странно звучит, но важным мотивом покупки является толщина книжного блока – чем больше страниц, тем детальнее прописан мир (больше приключений). У толстой книжки априори больше достоинств, чем у тонкой. Ведь она демонстрирует основательность автора, серьезность его подхода к «проблеме». Иными словами, книжка должна выглядеть солидно именно в этом смысле.

4. Дизайн внешнего вида (обложки) издания (речь идет лишь о качестве художественного решения, но не исходных материалов). Поддержка в местах продаж.

Иными словами, в процессе количественной оценки преимуществ нового издания фант-тематики издателю необходимо учесть, что потребитель на этом рынке в первую очередь готов платить за «надежность источника» и практически не будет тратить на дизайн внешнего вида издания.

Далее необходима точная оценка потенциального рынка сбыта для определения жизнеспособности продукта. В то время как анализ преимуществ показывает издательству, что некоторые потребительские сегменты видят больше стоимости в преимуществах нового

продукта, при анализе рынка оценивается размер каждого из этих сегментов. По сути, этот анализ задается вопросом: насколько велик потенциальный рынок в различных ценовых точках – на уровне ценового потолка и ниже?

Для оценки размеров рынка на различных ценовых уровнях в издательской практике, как правило, используются показатели тиражной и ценовой политики. Причем, кроме ценового максимума, который определяется максимальной предложенной на определенном рынке ценой за востребованный продукт, издательство должно определить абсолютный ценовой минимум.

Чтобы определить соответствующий минимум, необходим тщательный анализ издержек. Конечно, необходимо помнить, что ценообразование по принципу «издержки плюс некая добавочная стоимость» – не лучшая стратегия, если применяется как единственный или главный инструмент определения цены. Опора на модель «издержки плюс...» может стать причиной того, что издательство абсолютно не учтет средний и верхний пределы своих ценовых вариантов. Но аккуратный анализ издержек на экземпляр плюс маржа, которая представляет минимальную приемлемую прибыль на инвестиции, дает издательству минимальный, экономически жизнеспособный уровень цен. Если рынок не может принять эту цену, издательство должно еще раз подумать о жизнеспособности данного книжного продукта.

Способы определения отдельными издательствами цены на издание существенно разнятся между собой. Но, как правило, при расчете цен на издания принимаются во внимание три финансовых и один организационный фактор, причем последний явно субъективного характера. Финансовые факторы – это расходы на допечатные процессы (их называют также первоначальными расходами), фактические производственные расходы (печать, бумага и переплетные работы) и авторский гонорар.

Первоначальные расходы предприятие отрасли печати несет при подготовке издания к печати, сюда входит стоимость набора, редактуры, корректуры рукописи, художественного оформления, цветоделения, изготовления фотооригиналов, дизайна суперобложки, пленок, перевода и других работ. Эти расходы являются одноразовыми, или фиксированными, и по понятным причинам не зависят от размера тиража. В большинстве случаев расходы на допечатные процессы относятся на первоначальный тираж каждого наименования и поэтому серьезно влияют на цену одного экземпляра.

Производственные расходы включают в себя фактические расходы на печать, приобретение бумаги и переплетные процессы при изготовлении тиража. Эта часть расходов зависит от материальной конструкции издания, вида используемых материалов и оборудования.

Последний из финансовых факторов – авторский гонорар – обычно составляет определенную часть от цены каждого проданного экземпляра и называется роялти. Когда говорят о стандартном роялти на книги в твердом переплете для взрослых, это означает, что автор получает 10% от продажной цены издания при количестве проданных книг в 5 тыс. экз., 12,5% – при продаже следующих 1 тыс. экз., 15% – за все экземпляры, проданные свыше указанного количества. Существуют и иные варианты оплаты авторского труда, которые обычно служат предметом переговоров при подписании контракта между автором и издателем. Так, размер роялти при издании книг в мягкой обложке обычно составляет 6-7,5% от продажной цены, гонорар за детские книги, как правило, ниже, чем за взрослые, роялти также часто уменьшается при больших первоначальных или производственных расходах, по крайней мере это касается экземпляров книги из стартового тиража. Если роялти определяется сложившимися традициями, то расходы на производство и распространение книги зависят главным образом от типа издания.

Четвертый – субъективный – фактор сводится к простому, казалось бы, вопросу, который специалисты предприятия отрасли печати задают сами себе: какую цену можно запросить за книгу? Финансовые расчеты, выполненные на основе рассмотренных выше факторов, продиктуют ответ в зависимости от системы ценообразования, принятой на данном предприятии. Можно ли повысить цену, учитывая, что книга предназначена весьма

заинтересованной, хотя и небольшой, аудитории? Эластичность спроса на книги общего назначения (будь то в твердых переплетах или в мягкой обложке) далеко не всегда поддается количественной оценке, поскольку издание уникально само по себе.

Возвращаясь к финансовым факторам при определении цены, можно отметить, что расчет ведется по следующей методике.

Затраты на допечатные процессы, оплату производственных операций и авторский гонорар, отнесенные на единицу продукции путем деления на тираж, суммируют и показывают размер расходов на один экземпляр. Если предприятие отрасли печати рассчитывает, что издание будет многократно допечатываться еще несколько лет, то, вероятно, допустимо отнести часть расходов на допечатные процессы с первого на последующие тиражи. Этот аргумент действует при выпуске крупных справочных изданий, детских иллюстрированных книг, когда подготовка оригиналов обходится недешево, но компенсируется частыми допечатками. Можно применить предложенный метод в том случае, если репринтные издания намечается выпускать в формате основного «твердопереплетного» издания; тогда часть расходов, связанных с подготовительными работами, можно переложить на репринтный тираж. Но если большие расходы на допечатные процессы вызваны ошибками на редакционном или производственном этапе, нельзя допустить, чтобы по этой причине цены превысили продажный потенциал книги.

Производственные расходы. Стоимость одного экземпляра почти всегда снижается с увеличением тиража. Поэтому некоторые издатели заказывают тираж, значительно превышающий возможные фактические продажи, по принципу «чем больше экземпляров, тем больше прибыль». На этапе планирования размеры прибыли, может быть, и выглядят впечатляюще, однако картина резко меняется, когда огромные тиражи приходится уценить и продавать остатки за гроши.

Размер производственных расходов зависит от используемых материалов – качества и веса бумаги, упаковочных средств и оформительских элементов, таких, как каптал, особая форзацная бумага, вкладки с фотографиями, целлофанированные суперобложки. Эти «добавки» к изданию, конечно, вызывают дополнительные расходы, но на них можно идти по мере необходимости. Наконец, приведенные выше данные о соотношении стоимости одного экземпляра и размера тиража предполагают, что все отпечатанные экземпляры проданы, чего на самом деле никогда не бывает. Поэтому при определении цены в расчеты нужно ввести поправку на те экземпляры, которые будут бесплатно разосланы в комплиментарных целях, и на отзывы, а также на ту часть тиража, которая останется нераспроданной и вернется на предприятие отрасли печати.

Хотя модель хорошо известна, при анализе издержек издательства часто совершают одну из трех ошибок.

Во-первых, не учитываются все издержки, которые должны быть отнесены к данному изданию. Например, обычно упускаются из виду расходы на исследования жанровых предпочтений и конкурентного предложения в определенном секторе рынка, а также провалившиеся проекты издательства и его деловая репутация, связанная с приобретениями, непосредственно открывшими доступ к новому проекту. Такие расходы нужно учесть при расчете издержек, поскольку они являются неотъемлемыми составными частями любой программы разработки. Упустить их – значит не учесть истинных издержек на данное издание, а их учет может повлиять на решение издательства о запуске продукта вообще.

Во-вторых, к неверным расчетам издержек могут привести слишком оптимистичные рыночные прогнозы по реализации тиража. Преувеличенные допущения по объему или сроку реализации тиража издания искажают учет постоянных издержек при расчете стоимости.

И, наконец, в-третьих, наоборот – компания может нагрузить слишком много издержек на новый издательский проект, тем самым ухудшая его потенциальную прибыльность. Обычные ошибки включают обременение нового проекта полным набором накладных расходов издательства или, реже, отнесение слишком многих расходов по проекту на счет других, как правило, хорошо востребованных, изданий компании.

После установления границ цены издательство может начать нацеливание на конкретную цену выпуска. Простыми словами, цена выпуска (также называемая выводной ценой) для нового продукта – это цена, которую рынок должен ассоциировать с этим продуктом. По сути, это желаемая воспринимаемая цена, особенно с учетом конкуренции. Для имеющихся в наличии продуктов это обычно будет преискуртантная цена, рекомендуемая розничная цена издателя или какая-нибудь другая наилучшая цена. Цена выпуска больше, чем какой-либо пресс-релиз или описание в каталоге, рассказывает рынку, чего стоит новый проект, по мнению самого издательства.

Стратегии ценообразования

Издательство должно сбалансировать цену своего нового проекта с другими целями, включая ожидаемые объемы продаж и скорость проникновения проекта на рынок, а также эластичность рынка, для максимизации его долгосрочного потенциала. Необходимым соображением является и влияние цены нового продукта на другие продукты издательства или репутацию её марки. Даже в нижней части рынка издательство с имиджем «компании номер один», возможно, захочет установить цену на свои издания выше, чем у конкурентов.

Цена нового проекта должна воплощать общую рыночную стратегию издательства, особенно при запуске эволюционных продуктов. Цена, которую соперники посчитают слишком низкой по сравнению с предлагаемыми преимуществами, может означать, что издательство собирается «прикарманить» долю рынка, и, таким образом, спровоцировать ценовую войну. Более высокая цена нового проекта, укажет, что издательство нацеливается на прибыль, а не на долю рынка, и не вызовет сильной (или не вызовет никакой) реакции конкурентов.

Издательство, выпускающее на рынок новинку, при установлении цены на нее может выбрать либо стратегию «сбора урожая», либо стратегию быстрого проникновения».

Если предприятие выбрало **стратегию «сбора урожая»**, то оно устанавливает на свое издание высокую цену, ориентируясь на покупателей с высокими доходами или на тех, для кого ценовой фактор не главный, а важны потребительские свойства и качественные характеристики нового здания. Когда первоначальный спрос несколько ослабевает и сбыт уменьшится, предприятие снизит цену до среднего уровня и спрос, а вместе с ним и сбыт возрастут за счет сегмента покупателей со средними доходами. Когда же и здесь спрос несколько уменьшится, предприятие, снизив цену еще раз, сделает издание доступным для массового потребления. Таким образом, данная стратегия ценообразования заключается в последовательном ступенчатом охвате доходных сегментов рынка, т.е. ее применение дает возможность снять финансовый урожай с каждого последующего сегмента рынка. Использование данной стратегии имеет смысл в условиях, когда:

- наблюдается высокий уровень текущего спроса со стороны большого числа покупателей;
- издержки не настолько велики, чтобы свести на нет финансовые выгоды предприятия;
- высокая первоначальная цена не привлекает конкурентов;
- высокая цена поддерживает образ издания высокого качества.
- Если предприятие выбрало **стратегию быстрого проникновения на рынок**, то оно устанавливает на свою новинку сравнительно низкую цену в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевание большой доли рынка. Эта стратегия ориентирована в основном на долгосрочные цели предприятия. Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия:
 - существует достаточно большой спрос на издание;
 - рынок очень чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению;
 - с ростом объемов производства его издержки, а также издержки по распространению издания сокращаются;
 - низкая цена непривлекательна для конкурентов;

- низкая цена не заставит думать потребителей, что товар некачественный.

Большинству современных российских издательств хочется быстро добиться хорошего объема продаж для каждого нового продукта за счет агрессивно низких цен. Но фиксация на объеме обычно заставляет принести в жертву прибыльность и может вызвать ценовую войну. В результате получается, что лучше поддерживать давление на цены снизу и бороться за установление хорошей ценовой этики в отрасли. Но в редких случаях, чтобы «подрезать» конкурентов, цена может оказаться подходящим инструментом.

Кроме того, издательство, планирующее разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Оно должно принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Если существующий лидер рынка выпускает новое издание-имитатор с премиальной наценкой и продает его по максимально возможной цене, то предприятие-новичок, очевидно, предпочтет одну из остальных стратегий. Оно может разработать и изготовить высококачественное издание и назначить на него среднюю цену, может создать издание среднего уровня качества и получать за него среднюю цену и т.д. Издательство-новичок должно изучить размеры и темпы роста рынка и конкретных конкурентов в рамках каждой из них.

При установлении цены на уже существующее издание предприятие применяет стратегию скользящей падающей цены или стратегию преимущественной цены.

Стратегия скользящей падающей цены является логическим продолжением стратегии «сбора урожая» и эффективна при тех же условиях. Суть ее состоит в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса, т.е. изменяется в зависимости от спроса и предложения издания. Для того чтобы стимулировать спрос и оградить предприятие от конкуренции, обязательна деятельность по разработке новых изданий.

Стратегия преимущественной цены является логическим продолжением стратегии быстрого проникновения на рынок. Данная стратегия применяется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности издательства. Суть этой стратегии – достижение преимущества по отношению к конкурентам по издержкам (тогда цена устанавливается ниже цены конкурентов) или по качеству (цена устанавливается выше цены конкурентов, чтобы товар оценивался как престижный или уникальный).

Опишите методику расчета отпускной цены на новое издание в вашем издательстве. Какие стратегии используются для разных типов и видов изданий?

Рыночная корректировка цены (ценовая тактика)

Установлением начальной цены издательского проекта и определением направления ее желаемого изменения процесс ценообразования не заканчивается. В цене необходимо отразить влияние рынка, его обратное воздействие на действия производителя по установлению цены. Рыночная корректировка цены предполагает принятие издательством ряда решений. В результате данного этапа устанавливается окончательная цена издания. Ценовая тактика имеет множество разнообразных вариантов:

Установление стандартных (долговременных) или меняющихся (гибких) цен

На издание может быть установлена меняющаяся (гибкая) цена. Это значит, что цена на него будет чутко реагировать на любое, даже самое малое изменение конъюнктуры рынка, спроса и предложения.

Можно установить стандартную (долговременную) цену. Это означает, что цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной, чтобы у потребителей возникали ассоциации определенного издания с определенной ценой. Причем, у издательства есть несколько способов реагирования на изменение конъюнктуры:

Способ 1. Оставив цену неизменной, можно изменить внешнее оформление (тип и отделка обложки, суперобложка и т.д.).

Способ 2. Можно несколько ухудшить качество продукции (гарнитура, кегль, поля и т.д.) вместо увеличения цены. Понятно, что практика регулирования качества при стандартной цене не должна быть долговременной, так как это может подорвать доверие к продавцу. Такое

регулирование допустимо только в краткосрочном плане. Поэтому стабильность цены следует устанавливать на издания, спрос на которые также стабилен.

Установление дискриминационных цен

С учетом различий в потребителях, товарах, местностях и т.п. издательства часто вносят коррективы в свои цены. При установлении дискриминационных цен издательство продает товар по двум (и более) разным ценам без учета различий в издержках. Установление дискриминационных цен происходит в разных формах:

- с учетом разновидностей покупателей. Разные покупатели платят за одно и то же издание разные цены. Например, можно установить различные цены на издания для книготоргового посредника и конечного потребителя, покупающего на прямую у издателя;
- с учетом местонахождения. Издание продается по разной цене в разных местах, хотя издержки по предложению его в этих местах одинаковы. Цены изданий варьируются в зависимости от того, в каких книготорговых точках оно реализуется;
- с учетом времени. Цены на определенные издания могут изменяться в зависимости от времени их продажи.

Установление психологически привлекательных цен

Этим психологическим эффектом можно воспользоваться, устанавливая цену на издание на несколько пунктов ниже какой-нибудь «круглой суммы».

К примеру, в книжном магазине на прилавке лежат три pocket-издания по цене 99,1 руб., 100,1 руб. и 101,1 руб. Хотя арифметически разности в цене равны и составляют 1 руб., психологически первая разница (между ценой второго и первого) покета кажется больше: все-таки 99,1 руб. – это только почти 100 руб., а 100,1 – это уже за 100 руб.

Ценообразование в рамках товарной номенклатуры

или установление цен в рамках товарного ассортимента (ступенчатое дифференцирование цен).

Обычно издательство выпускает не один проект, а ассортимент изданий в определенной тематической и видовой группе. В этом случае встает проблема соотношения цен на отдельные виды издания. Например, предприятие выпускает подарочные издания. Они будут продаваться не по единой цене, а в диапазоне цен (от 500 до 750 руб.). Выбор диапазона цен будет зависеть от качества полиграфического исполнения, дизайна и т.д. Чтобы потребитель мог четко отделить один качественный уровень от другого, необходимо, чтобы ценовой переход от одного названия к другому не был плавным, т.е. цены отдельных названий не должны быть 550, 600, 620 руб. и т.д.

Перераспределение издержек в рамках товарного ассортимента

Что легче продать: 1000 экземпляров одного произведения или 1000 экземпляров, из которых каждые 100 будут включать свое самостоятельное произведение. Понятно, что реализовать второй вариант легче, однако и издержки на создание такого разнообразия могут возрасти.

Допустим, «реальная» цена одного экземпляра во втором случае 32 руб. против 30 руб. в первом случае. Можно поступить двояко:

- Продавать издания по этой «реальной» цене и выиграть за счет реализации всех 1000 экземпляров в отличие от первого случая, когда даже по цене 30 руб. Издатель не сможет реализовать все 1000 экземпляров. Однако вряд ли можно выдержать подобное многообразие ассортимента.
- Производить так называемое перераспределение издержек, начиная продавать издания не по 32 руб., а по 96 руб. Потребитель, покупая книжку, оплачивает ее только её стоимость, но и стоимость двух других. Тогда задача заключается в том, чтобы продать уже не 1000 разных изданий, а как минимум 340.

Эффект в обоих случаях будет одинаков ($32 \times 1000 = 32000$, что приблизительно равно 32640 руб.). За счет этой «дополнительной» оплаты покупателем можно еще больше

увеличить разнообразие товаров, что непременно приведет к росту реализации и, следовательно, к росту прибыли.

Установление цен на дополняющие товары

Издательство наряду с основным изданием может предложить и ряд дополняющих или вспомогательных товаров. Например, потребитель может быть заинтересован в покупке определенного издания по географии, так как в дополнение к нему предприятие продает интересные видеофильмы, карты. Однако установление цен на дополняющие товары – проблема сложная. Предприятию предстоит решить, что следует включить в исходную цену издания, а что предложить, как дополняющие товары.

Установление цен со скидками и зачетами

Для стимулирования сбыта своей продукции и ускорения процесса реализации, привлечения потребителей к своим изданиям издательство может использовать систему скидок с цены. В указанной системе могут быть отмечены следующие варианты скидок: скидка за количество закупаемого товара, скидка за оперативность платежа (за оплату наличными), сезонные скидки, периодические скидки в рекламных целях / зачеты (под зачетами на стимулирование сбыта понимают выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в программах рекламы и поддержания сбыта) и т.д.

Подумайте и опишите, какие способы рыночной корректировки цен используются в вашем издательстве?

Рыночное страхование цен и ценовые войны

Механизм коммерческой сделки между издателем и книготорговцем в отличие от простой сделки купли-продажи, например, в магазине, где передача товара в руки потребителя и передача денег кассиру происходят практически одновременно, предполагает значительное разведение во времени этапов продажи товара и его оплаты.

При такой сделке заключается договор купли-продажи (договор поставки) определенного количества товара. В этом договоре потребитель берет на себя обязательство купить оговоренное количество товара на договорных условиях.

Итак, цена поставки определена договором. Как быть, если за время, прошедшее после подписания договора, изменятся рыночные цены или резко возрастут издержки? Неплохо было бы отразить рыночные изменения в цене поставки, но она зафиксирована в договоре. Здесь и возникает необходимость применения последнего этапа в процессе ценообразования – этапа страхования окончательной цены, полученной в результате корректировки цен. Подобное страхование осуществляется путем включения в договоры купли-продажи или в договоры поставки ряда оговорок, которые рассмотрены ниже:

1. Страхование цены поставки от возможного повышения (понижения) расходов. Данная оговорка принимается тогда, когда на цену поставки оказывает большое влияние один или несколько факторов, колебания цен на эти факторы значительны и производитель хочет переложить риск повышения цены на покупателя.
2. Страхование рыночной поставки от колебаний рыночной цены имеет три варианта:
 - а) оговорка о повышении цены – любое повышение рыночной цены приводит к повышению цены, зафиксированной в договоре;
 - б) оговорка о понижении цены – любое понижение рыночной цены ведет к понижению цены, зафиксированной в договоре. Любое повышение цены во внимание не принимается;
 - в) оговорка о любом колебании – повышение или понижение цены в зависимости от соответствующего изменения рыночной цены.

При применении этих оговорок учитывается поставка сверх условий договора при понижении цены и недопоставка при ее повышении. Учет производится по цене на день поставки.

Снижение цен очень часто приводит к самоубийственной ценовой войне. Конкуренты почти всегда быстро снизят цены вслед за издательством-пионером, потому что никто не хочет терять потребителей, объемы продаж и доли рынка.

Наиболее эффективно управляемые компании делают все возможное, чтобы избежать ценовых войн, – и на это есть ряд убедительных причин.

- Во-первых, прибыль крайне чувствительна даже к небольшому снижению среднего уровня цен. Крайне маловероятно, что спрос вырастет настолько, что компенсирует падение цены в обычной ценовой войне. Когда вы воюете, опираясь только на цены, ваши шансы выиграть в прибыли слишком малы. Более того, если вы действительно преуспели и привлекли дополнительных потребителей и увеличили объем в результате снижения цен, ваши конкуренты, скорее всего, снизят цены, чтобы догнать или даже перегнать вас. В конце концов, снижение цен – самая простая стратегия. Это может сделать каждый.
- Во-вторых, ценовое преимущество над конкурентами обычно недолговечно. Попытки увеличить долю рынка за счет снижения цен обычно приводят к сохранению первоначальной доли, но при более низком уровне цен.
- В-третьих, во время ценовой войны в среде потребителей происходит искажение представления о ценах и ценовых ориентирах, которое сохраняется еще долгое время после ее окончания. Такое развитие событий соответствует результатам исследований в области ценовой психологии и запоминаемости цен. Изучение потребительского поведения показало, что в памяти потребителя дольше всего сохраняется самая низкая цена, которую он заплатил за какой-либо продукт. Она остается для покупателя ценовым ориентиром на очень долгое время — часто на всю жизнь. Может быть, поэтому многие пенсионеры сегодня помнят, что платили за детские книжки по 5-15 копеек. Смысл в том, что низкие цены, сопровождающие ценовые войны, влияют на представление потребителя о разумной цене еще очень долго после окончания ценовой войны.

Наконец, во время ценовой войны потребители также становятся более чувствительными к цене и менее чувствительными к выгодам. Если вы поставляете великолепное издание, то, скорее всего, устанавливаете на него более высокую цену, чем ваши конкуренты. Потребители покупают его, полагая, что преимущества от его использования перевешивают ценовую премию, которую они должны заплатить. И, пока потребители сосредоточены на преимуществах, поставщики отличных товаров могут сохранять ценовую премию. Однако ценовые войны часто нарушают этот важный баланс цены и преимуществ. По мере того как разворачиваются ценовые войны, издатели делают все больший акцент на цене издания, привлекая внимание потребителей именно к цене, а не к преимуществам. Неизбежным результатом является то, что потребители становятся все более и более чувствительными к цене и все менее и менее – к преимуществам. Это уже происходит на книжном рынке.

Алексей Кузменко, WB

Сегодня ликвидная розничная цена на полке в онлайн-магазине – это почти всегда цена со скидкой. Потребитель практически перестал адекватно воспринимать розничную цену без какого-либо дисконта. И это серьезная проблема для рынка, так как высокая изначальная базовая цена полки формирует у потребителя искаженное представление о завышенности цен в классических книжных и недоступности / непривлекательности книги в целом.

Александр Альперович, Clever

Отсутствие единых правил ценообразования на книжном рынке является значительной проблемой для нашего издательства на сегодняшний день. Мы продаем более 50% через онлайн-каналы. И сразу скажу, что реальность работы здесь намного хуже ожиданий. Только в этом году мы пережили несколько волнительных моментов, связанных в первую очередь, с агрессивной демпинговой кампанией OZON.ru, которая отразилась на всех каналах продаж и в итоге даже вынудила нас приостановить работу с несколькими площадками. Рынок «давят» постоянными скидками, непрерывной акционной работой. Соответственно, мы вынуждены терять в марже, безостановочно наращивать продажи, что снижает возможности для

оптимальных инвестиций и в целом не позволяет двигаться вперед, развиваться. Всё это сильно беспокоит.

Участники ценовых войн обычно надеются, что битва приведет к перетряске отрасли, но это случается редко. Ценовые войны обычно наносят огромный и часто непоправимый ущерб целым отраслям и восприятию потребителей. Поэтому их желательно избегать любой ценой. Для этого издательству следует поощрять конструктивную, а не деструктивную конкуренцию, избегая действий, которые смещают акценты с преимуществ на цены. Кроме того, если необходимо увеличить долю рынка, стоит делать это постепенно. Быстрые изменения рыночной доли почти всегда создают предпосылки для ценовой войны. Чем быстрее издатель отнимет долю рынка у основных соперников, тем выше вероятность того, что они ответят агрессивными ценами, разжигая ценовые сражения.

Ценообразование в коммерческом книгоиздании остается до сих пор предметом острых дискуссий. Обсуждаются десятки возможных подходов к проблеме, обусловленных финансово-операционной практикой разных предприятий. Взаимозависимость экономических компонентов в рамках одного названия и их влияние на предполагаемую продажную цену, с одной стороны, и влияние цены на объем продаж с другой, – сложнейшая проблема, решение которой является одной из функций менеджмента в издательствах.

В настоящее время из всех возможных методов ценообразования наиболее распространен в практике работы издательств метод возмещения затрат с максимизацией текущей прибыли, хотя в условиях современной рыночной экономики необходимо использовать все многообразие методов для того, чтобы правильно выбрать основные направления своей ценовой политики.

Литература:

1. Котлер, Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Филип Котлер ; пер. Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук. — 3-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 216 с. — 978-5-9614-1645-9.
2. Маркетинг : учебное пособие / Ю. Ю. Суслова, Е. В. Щербенко, О. С. Веремеенко, О. Г. Алёшина. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2018. — 380 с. — 978-5-7638-3849-7.
3. Маркетинг : учебное пособие / О. Г. Алёшина, О. С. Веремеенко, Ю. Ю. Суслова [и др.]. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. — 214 с. — 978-5-7638-3588-5.
4. Мансуров, Р. Е. Технологии маркетинга : практикум / Р. Е. Мансуров. — М. : Инфра-Инженерия, 2017. — 182 с. — 978-5-9729-0178-4.
5. Эриашвили Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Издательское дело и редактирование», «Книгораспространение», «Менеджмент»/ Эриашвили Н.Д., Старостенко В.К.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 302 с.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Илларионов Ю.Н.,

Доцент кафедры «Менеджмент»

Московского финансово-правового института, к.т.н.

Аннотация. В статье раскрываются сущность, свойства, структура и динамика конфликтов. Показана двойственность функций (последствий) конфликтов в сфере деловых отношений и обоснована целесообразность управления конфликтами. Представлены классификации конфликтов, рассматриваются объективные и субъективные факторы труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов.

Деятельность по предупреждению (профилактике) деструктивных конфликтов должна быть в постоянном поле зрения администрации организации. Особую роль здесь приобретает деятельность служб управления персоналом, подразделений, отвечающих за формирование систем и организационных структур управления, разработку мотивационной политики, а также методов организации труда. Указанные звенья призваны прорабатывать и держать под постоянным контролем те вопросы организации системы управления, которые могут рассматриваться как методы профилактики конфликтов.

К таким методам, затрагивающим различные стороны системы взаимоотношений в целях эффективного использования, возникающего в этих условиях двойного подчинения сотрудников;

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений (групп по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур, временных творческих бригад или групп, работающих на принципах командной организации труда и т. п.);
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения, предполагающее взаимное сочетание и варьирование монетарных и немонетарных побудительных систем.

Отсутствие внимания к решению названных вопросов может стать причиной возникновения конфликтных ситуаций, с большой долей вероятности перерастающих в конфликты. Вместе с тем четкая проработка перечисленных вопросов создает в организации основу для надежных партнерских взаимоотношений как между сотрудниками одного уровня, так и между сотрудниками и руководителями. Эти взаимоотношения являются залогом преодоления конфликтных ситуаций на их начальном этапе. Причем такое решение будет конструктивным, направленным на развитие системы управления организацией и не позволит конфликтной ситуации перейти в деструктивную, эмоциональную стадию конфликта. Рассмотрим подробнее методы профилактики конфликтов.

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией (в том числе руководителями подразделений) и персоналом организации. Руководители подразделений обязаны быть проводниками целей, которые ставит перед организацией аппарат управления. В то же время цели организации, выдвигаемые администрацией, должны не только не противоречить, но и способствовать целям персонала. И наконец, линейные руководители отделов и служб призваны интегрировать цели сотрудников и целевые задачи подразделений, учитывая при этом, что функциональная роль звеньев организационной структуры является отражением общей целевой системы организации.

Выдвижение интегрирующих целей между администрацией и сотрудниками можно проиллюстрировать на примере системы управления персоналом.

Сотрудники организации, включаясь в определенную профессиональную деятельность, ставят перед собой задачи, поддержки в решении которых они ждут от администрации. В свою очередь, администрация ставит перед персоналом свои цели, направленные на достижение целей организации и выполнения ее миссии. Следовательно, в системе управления персоналом действуют две целевые ветви: персонала и администрации.

Реализация целей персонала в общем виде представляет собой выполнение основных функций труда: монетарной, социальной, самореализации.

Монетарная функция труда предполагает выполнение следующих целевых задач:

- получение оплаты труда, адекватной затрачиваемым трудовым усилиям;
- получение дополнительных материальных выплат и льгот, предоставляемых администрацией организации (льготные кредиты, оплата страховок, компенсации затрат на обучение, участие персонала в прибылях и капитале предприятия, бонирование заработной платы и т.п.).

Выполнение социальной функции труда связано с реализацией таких целевых потребностей персонала, как общение между членами коллектива; обеспечение нормальных психофизиологических условий труда и его технической оснащенности; создание благоприятного психологического климата в коллективе и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников; обеспечение социальной безопасности сотрудников, в том числе надежного социального статуса и юридической защищенности.

Функция самореализации предполагает, что сотрудники ждут от администрации поддержки в реализации таких целевых устремлений, как выполнение работы преимущественно творческого характера; получение возможностей для профессионального роста и карьеры; признание заслуг, то есть оценка труда и поведения сотрудников, адекватная результатам и действиям.

Целевые установки, раскрывающие социальную функцию труда, описывают различные стороны такого комплексного понятия, как «условия труда» (во всех его проявлениях). Целевые установки, раскрывающие монетарную функцию труда и функцию самореализации, охватывают основные направления мотивации трудовой деятельности. Иными словами, персонал ожидает от администрации обеспечения нормальных условий труда и мотивации. Администрация организации, руководители подразделений ставят перед собой в отношении персонала следующие цели: использование персонала соответствии с организационной структурой управления; повышение эффективности трудовой отдачи персонала. Использование персонала предполагает решение таких целевых задач, как выполнение сотрудниками своей профессиональной роли, а также развитие персонала. Повышение эффективности трудовой отдачи может быть обеспечено за счет создания нормальных условий труда и управления мотивацией трудовой деятельности.

Таким образом, цели персонала и цели администрации, сформулированные и соответственно структурированные, не только не противоречат, но и создают единую систему интегрированных целей.

Определение видов связи в организационной структуре управления. Разработка организационных структур управления предполагает не только установление состава звеньев и подчиненности между ними, но и формирование всех необходимых структурных связей

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

между подразделениями и должностями. Только в этом случае будет обеспечено взаимопонимание между звеньями, однозначность отношений, адресность связей, что устраняет основу для взаимных претензий по поводу распределения обязанностей в организационной структуре. А наличие таких претензий является частой причиной возникновения конфликтной ситуации. Организационная структура с четким распределением обязанностей между звеньями предполагает, что в соответствующих организационно-распорядительных документах определены способы управленческого воздействия на персонал, реализуемые через структурные взаимосвязи. Они делятся на следующие виды:

- линейная связь (непосредственная связь «руководитель -подчиненный»);
- функциональная связь (методическое, консультативное, инструктивное руководство);
- связь соисполнительства (совместное выполнение работ, совместное участие в процессе принятия решений);
- связь обслуживания (выполнение вспомогательных работ обеспечивающего характера).

Баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей. Любая профессиональная деятельность в рамках организации предполагает, что исполнитель наделен служебными обязанностями по своей должности (или рабочему месту), соответствующими ей правами и ответственностью за результаты работы. Указанные характеристики должности отражаются, как правило, в описании работы (должностной инструкции), а также частично регламентируются законодательными актами (например, нормами трудового законодательства) и другими инструктивными документами. Ответственность сотрудника предполагает неукоснительное и своевременное выполнение служебных обязанностей. В ряде случаев распорядительные документы могут содержать дополнительные требования, затрагивающие ответственность исполнителя.

Одна из важных задач руководителя подразделения обеспечить сбалансированность прав и ответственности каждого из сотрудников, а также вверенного подразделения как структурной единицы. Это достигается путем контроля за разработкой регламентирующих документов, а также через анализ работ исполнителей. Если сотруднику определена ответственность за выполнение той или иной служебной обязанности, но не дано прав, обеспечивающих ее ресурсное и организационно-технологическое наполнение, это создает благодатную почву для возникновения конфликтной ситуации между сотрудником и его внешним окружением.

Выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений. Под временными подразделениями имеются в виду группы по выполнению комплексных программ или проектов в условиях матричных структур управления, временные творческие бригады по решению локальных исследовательских, проектных или иных задач, группы, работающие на принципах командной организации труда, а также другие подобные структурные образования. В мировой практике менеджмента использование указанных организационных форм признано одним из действенных факторов мотивации трудовой деятельности.

Однако организация работы в подобных формах требует неукоснительного соблюдения определенных правил. Непродуманное и поспешное введение временных подразделений чревато не только снижением эффективности управления, но и вероятностью возникновения конфликтных ситуаций: между участниками временных подразделений; между администрацией и временными подразделениями; между администрацией и сотрудниками, не участвующими во временных подразделениях. Для того чтобы свести эту вероятность к минимуму, необходимо следовать ряду рекомендаций.

Во-первых, для временных подразделений должны быть установлены ясные цели и задачи. Их отсутствие приводит к тому, что создание временных структур превращается в самоцель, участники таких структур теряют интерес к подобным формам работы.

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Организация труда на основе временных подразделений обязательно предполагает варьирование тематики работы, сроков выполнения заданий, а также периодическое изменение состава участников таких подразделений. Для того чтобы социально-психологический климат между сотрудниками быть благоприятным, рекомендуется формировать структуру временных подразделений на основе личностных особенностей их участников.

Считается оптимальным, чтобы в состав группы входили люди, выполняющие такие профессионально-психологические роли, как «генератор, идей»; организатор работы; опытный сотрудник, знающий особенности и «узкие места» групповой организации труда; «оппонент», то есть сотрудник, выполняющий роль конструктивного критика возникающих идей и предложений; исполнитель, то есть сотрудник, который по складу своей личности может аккуратно и добросовестно выполнять работу вспомогательного, нетворческого характера.

Существенным фактором бесконфликтной работы, который должна учитывать администрация при организации временных подразделений, является сохранение и использование для решения профессиональных задач неформальных (референтных) групп, существующих в рамках формальных структур.

Одной из основных задач, решение которой позволяет в значительной мере предупредить возникновение конфликтной ситуации, является достижение согласия между участниками группы по принципиальным вопросам организации труда (распределение служебных обязанностей, разработка форм оплаты труда и др.). Решение этих внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

В той форме групповой организации труда должна быть четко зафиксирована индивидуальная ответственность кого-либо из сотрудников за общее состояние дел и отчетность перед руководством. Между администрацией и участниками временных подразделений могут возникнуть разногласия, если не будут обеспечены организационные возможности для совместной работы.

Эффективное управление мотивацией предполагает открытость информационной системы внутри организации. Это весьма значимый фактор профилактики конфликтов.

Частным проявлением открытой информационной системы является гласность результатов работы, достигнутых различными звеньями структуры управления, в том числе и временными подразделениями.

Всегда следует учитывать возможные негативные последствия при организации труда на временной программно-целевой, групповой и подобной основе. Так, специалисты, участвующие в работе временных подразделений, могут перерасти исполняемые ими функции. У сотрудников, не привлекаемых к подобным формам, возникает чувство зависти, ущемленности интересов и непричастности к делам организации.

Организация труда на групповой, программно-целевой основе является непреложным фактом современного менеджмента. Вместе с тем профилактика конфликтов при ее применении требует тщательной проработки.

Выполнение правил делегирования полномочий и ответственности между иерархическими уровнями управления. Делегирование полномочий — это передача части служебных обязанностей с вышестоящего на нижестоящий уровень иерархии управления. В последние годы данный метод является весьма популярным в мировой практике менеджмента. Его популярность объясняется тем, что он рассматривается как метод решения ряда текущих задач, возникающих в процессе управления; один из методов обучения персонала на рабочем месте; один из инструментов, используемых в процессе подготовки сотрудников к служебному продвижению.

Однако так же, как и в предыдущем случае с использованием временных подразделений, поспешное и неподготовленное применение метода делегирования чревато серьезными ошибками, приводящими к столкновению интересов различных уровней управления и, как следствие, к возникновению конфликтной ситуации. Это относится в

равной степени к практике непродуманных, не подготовленных руководителем поручений, передаваемых своим подчиненным. Отсутствие профилактической работы до и после возникновения конфликтной ситуации ведет к существенным противоречиям сторон, занятых в процессе делегирования. Потому-то при использовании делегирования полномочий, а также в более широком смысле при передаче поручений следует неукоснительно выполнять некоторые правила, выработанные в результате положительного опыта менеджмента и управления персоналом.

Первоочередной задачей руководителя (или другого лица, передающего отдельные полномочия) является определение степени участия сотрудника в процессе принятия решений. Нужно помнить, что делегирование полномочий не означает ухода руководителя от ответственности и ее перекладывание на плечи подчиненных; конечная ответственность за принятые решения остается на руководителе.

В зависимости от степени доверия к подчиненному или от тех задач, которые руководитель ставит в процессе делегирования (например, проверка сотрудника или получение им некоторой дополнительной профессиональной квалификации), будет зависеть уровень участия, подчиненного в выработке или принятии решения. Это может относиться и к программе практической реализации уже принятых решений.

При передаче части полномочий, выдаче поручений руководитель должен сам четко представлять, каким образом решить ту или иную задачу, каков организационно-технологический процесс выполнения задания, передаваемого подчиненному. Поэтому, прежде чем делегировать что-либо, руководитель разработать план выполнения делегируемой работы, четко определять состав и содержание передаваемых полномочий, а также составить перечень информации, необходимой для успешного решения задачи. Причем руководитель должен достаточно полно представлять себе источники этой информации, чтобы при необходимости помочь сотруднику получить необходимые сведения.

В зависимости от степени компетентности и готовности сотрудника к выполнению поставленной задачи может изменяться и степень детальности по доведению до него руководителем указанных элементов программы работ, содержания полномочий, перечня информации. Предупреждению недоразумений, непонимания между сторонами способствует письменная форма передачи заданий, поручений, полномочий и т. п. Это простой, но верный шаг профилактики более серьезных разногласий, приводящих к конфликтам.

В процессе делегирования необходимо определять контрольные точки выполнения задания и формы отчетности по промежуточным результатам и по конечному решению задачи.

Одной из возможных причин возникновения конфликтной ситуации не только внутри подразделения, но и между его руководителем и другими звеньями структуры управления может стать неумение отделять те задачи управления, которые могут быть делегированы, от тех, которые делегироваться не должны. Вопросы общей координации деятельности подразделения, выполнение общих функций управления остаются прерогативой руководителя.

На первый взгляд незначительный факт передачи полномочий опосредованно, через третьих лиц, может в дальнейшем привести к серьезным разногласиям между передающей и принимающей полномочия сторонами. Поэтому еще одним правилом делегирования является передача полномочий без посредников.

Необходимым условием эффективного и бесконфликтного делегирования следует считать проверку руководителем правильности понимания поставленной задачи. Подчиненному сотруднику целесообразно в этом случае изложить своему руководителю некоторые шаги из намеченной программы выполнения работ.

Причиной возникновения конфликта внутри подразделения может стать неадекватная реакция персонала на передачу полномочий кому-либо из сотрудников, персонал подразделения может не воспринять изменение профессиональной роли у одного из коллег.

Руководитель должен быть внимательным и достаточно жестким в такой ситуации, чтобы реакцию персонала на делегирование удержать под своим контролем. При необходимости ему следует подтвердить неукоснительность выполнения всех требований,

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

вытекающих из передачи полномочий лицу, формально не занимающему руководящую должность.

И наконец, при делегировании полномочий всегда следует учитывать вероятность принятия неверных решений. Программа выполнения работ должна предусматривать определенные резервы для исправления возможных ошибок. Чтобы не допускать возникновения конфликтных ситуаций, руководителю необходимо помнить о том, что отсутствие ясных и конкретных деловых предложений не дает ему права высказывать недовольство в отношении сбоев при выполнении заданий. Тем более недопустимо подобное в отношении личностей исполнителей работы. Посягательство на чувство собственного достоинства - прямой путь к конфликтам.

Использование различных форм поощрения. Многообразие форм поощрения следует рассматривать как действенный фактор управления мотивацией трудовой деятельности. Вместе с тем продуманная и сбалансированная политика организации в области мотивации является мощным средством профилактики конфликтов. Использование различных форм поощрения предполагает разработку и применение монетарных и немонетарных побудительных систем.

К монетарным можно отнести следующие побудительные системы:

- организацию оплаты труда в размере, адекватном трудовому вкладу сотрудника;
- премиальную политику, основывающуюся на результативности труда и профессионального поведения сотрудников;
- участие персонала в прибылях и капитале предприятия, наиболее распространенными формами которого являются, например, покупка сотрудниками акций собственного предприятия, реинвестирование части доходов персонала на развитие организации путем выпуска специальных облигаций и т. п.;
- систему специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли организации и не носящих обязательного характера, определенного законодательством (льготное или беспроцентное кредитование на целевые нужды персонала, оплата различных страховок, оплата обучения сотрудников или членов их семей и т. п.);
- бонирование заработной платы, т. е. распределение части прибыли между членами коллектива по результатам работы организации в целом.

Основные формы бонирования, практикуемые зарубежными фирмами, сводятся к следующим принципам распределения бонусов: равными долями вне зависимости от степени личного участия сотрудников в получении прибыли; в размерах, пропорциональных заработной плате сотрудников; с учетом специальных факторов, например, результатов последних оценок персонала, стажа работы в организации, возраста сотрудника.

К немонетарным побудительным системам можно отнести:

- открытость информационной системы фирмы, предполагающую причастность сотрудников к делам организации, информированность персонала обо всех решениях, касающихся кадровых перестановок, реорганизации структуры управления, технических нововведений;
- привлечение персонала к разработке важнейших решений как внутри подразделения, так и в организации в целом;
- использование системы гибкой занятости сотрудников, гибкого режима труда и отдыха;
- применение так называемых виртуальных структур управления, которые не предполагают жесткого режима нахождения сотрудников на своем рабочем месте;
- использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников;
- моральное поощрение персонала;
- проведение совместных мероприятий (спортивного характера, вечеров отдыха, представления новых сотрудников).

Следует отметить два момента, существенных для успешного применения мотивационных систем и превращения их в действенный способ профилактики конфликтов.

С одной стороны, вышеназванные монетарные и немонетарные побудительные системы наиболее эффективны при использовании в единстве и взаимосвязи. С другой их применение не должно приводить к нарушению требований справедливости, предоставлению кому-либо незаслуженных преимуществ.

Стратегии урегулирования конфликтов. Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свою манеру налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях. Но при всей несхожести манер и стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонирующих сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

У всякого конфликта есть некая стандартная схема развития: непосредственная причина, приводящая к столкновению, несовместимость интересов и целей, несовпадение занимаемых позиций, предпринимаемых действий и используемых при этом средств. В большинстве случаев участникам конфликтов недостает взаимопонимания, осознания различий в оценках, расхождений во взглядах сторон, полной осведомленности как о собственных желаниях и планах, так и об истинных намерениях оппонентов, знания того, как и посредством чего достичь своих целей, не отвергая полностью интересов других людей, вовлеченных в конфликт.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленной стратегии поведения, выбранной с учетом стратегий, используемых другими сторонами.

Стратегия в этом контексте означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем манеру общения.

Поведение участников конфликта складывается по-разному. Оно может иметь конструктивную направленность, для которой характерен совместный поиск выхода из конфликтной ситуации, приемлемого для всех сторон. Возможно превосходство в силе (ранге) одной стороны, которой беспрекословно уступают другие. Не исключается и деструктивное поведение, проявляющее себя в действиях разрушительного характера.

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих стратегий конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы Кеннет Томас и Ральф Килменн предложили при обучении менеджеров применять схематическую сетку, которая названа их именами. Графически она изображается в том виде, как это показано на рис. 2.

Модель Томаса-Килменна демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий. Сама стратегия поведения в конфликте определяется, во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании; во-вторых, стремлением удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия для отдельных лиц, социальных групп индивидуальны или совместны.

Чем же отличается каждая из названных стратегий поведения в конфликтах?

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

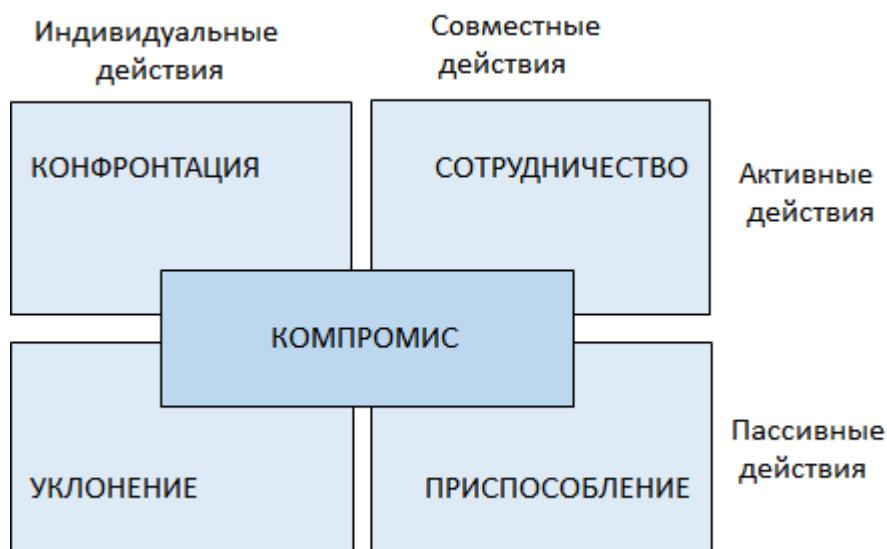


Рис. 2 Схематическую сетку Томаса-Килменна

Уклонение как стратегия поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такая стратегия поведения обычно выбирается в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению, мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;
- обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;
- требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами, заручиться поддержкой сторонников;
- желательно избежать дальнейших контактов с трудным по психическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетыми за живое, они остерегаются безоглядного ввязывания в «Драку», не спешат принимать вызова на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем. Иное дело, если конфликт возник на объективной основе. В такой ситуации уклонение и нейтралитет могут оказаться неэффективными, поскольку спорная проблема сохраняет свое значение, причины, ее породившие, сами собой не совпадают, а еще более усугубляются.

Приспособление как стратегия пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения эта стратегия предполагает в большей

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

- участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже;
- оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем то, считаются с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;
- создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь нравственными;
- имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;
- проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, пожалуй, эта стратегия поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности по иерархической вертикали: нижестоящий вышестоящий, подчиненный начальник. В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными пред почтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента. Разумеется, стратегия приспособления, выбранная в качестве образца конфликтного поведения, может оказаться и малоэффективной. Она вовсе не приемлема в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу доброжелательной взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобную стратегию поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповая только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание, шантаж и т. п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда:

- проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;
- конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;
- субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;
- участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектном изложении, в манере броского вызова. Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому конфронтационность, желание считать себя всегда правым мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создание условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели.

Стратегия сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;
- конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;
- каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, чтобы в итоге прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;
- стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по-своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

Компромисс занимает срединное место в сетке стратегий конфликтного поведения. Он означает расположенность участника (участников) конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стратегия компромисса предпочтительна тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон. К компромиссу обращаются в ситуациях, когда:

- субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех за и против собственных интересов;
- равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил,

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;

- участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;
- оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;
- все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.

Способность к компромиссу признак реализма и высокой культуры общения, ценное качество в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывать тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Каждый раз нужно проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению, например, с сотрудничеством, уклонением или приспособлением.

(Продолжение в следующем номере)