

Фомин Геннадий Петрович

канд. техн. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова»

г. Москва

Золина Ирина Сергеевна

руководитель группы продвижения
Редакция Non-fiction ООО «Эксмо»

г. Москва

МОДЕЛИРОВАНИЕ РИСКОВ В ИЗДАТЕЛЬСКОМ БИЗНЕСЕ

***Аннотация:** в настоящее время особенно выделяется в издательском бизнесе финансовые риски, которые присутствуют всегда и проявляется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с планируемым вариантом. Поэтому авторами статьи проведен анализ причин рисков издательского цикла по этапам и предложены две целевых функции удобных для дальнейшего исследования в риск-менеджменте.*

***Ключевые слова:** модель, моделирование рисков, причины рисков, издательский бизнес, риск-менеджмент.*

В настоящее время, в условиях рыночной экономики каждое предприятие подвержено различным рискам. в издательском бизнесе выделяются финансовые риски, которые присутствуют всегда, поскольку проявляется как опасность потенциально возможной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с планируемым вариантом [1, с. 24]. Финансовое состояние является отражением всех изменений, происходящих на предприятии и порой достаточно провести финансовый анализ, чтобы сделать заключение об уровне риска. Однако необходимо управлять рисками, как специальный вид менеджерской деятельности, нацеленной на смягчение воздействия рисков на деятельность предприятия [2, с. 127]. Рассмотрим связь основных операций цикла выпуска книги в

издательском бизнесе и причины рисков, возникающие на каждом из этапов: автор, редактор, типография, склад, маркетинг, продажа.

1. Автор. Этот блок является одним из ключевых блоков, процесс создания книги начинается с авторской рукописи, с идеи и мыслей, которыми хочет поделиться автор с читателями. Основным риском здесь является несоблюдение временных обязательств – несвоевременная сдача материала редактору, продолжительное согласование всех правок и оформления книги. Все это ведет к тому, что книга задерживается с выходом в продажу, попадает с выходом в не сезон и тем самым компания имеет недополученную прибыль. Минимизировать все риски можно исключительно двумя способами: четким закреплением временных обязательств в договоре в формате медиаплана и регулярным тесным общением с ведущим редактором, который бы мотивировал и следил за выполнением согласованных сроков.

2. Редакторский блок. После получения рукописи от автора, начинается работа редактора. Она заключается в «превращении» сырого материала в продукт, который и поступает в продажу. Тогда в зону ответственности редактора входит полный цикл разработки продукта: вычитка рукописи, компоновка и верстка текста книги. Совместно с дизайнером разработка макета обложки, ее внутреннее оформление, названия книги, а так же согласование с автором. Подготовка и внесение всех текстовых и технических характеристик книги в единую базу 1С, из которой автоматически все данные транслируются на площадки ключевых интернет-магазинов. Основные риски этого блока – это нарушение запланированных сроков. Редактор ведет параллельно большое количество проектов. Непроверенные подрядчики часто срывают сроки готовности работы, либо присылают в срок, но присланный материал требует доработки. Так же большой риск заключается, если в итоговом макете, сданном в печать, присутствуют ошибки, неточности или недоработки. Здесь серьезные риски для репутации компании, как перед автором, так и перед покупателями. Негативные отзывы нескольких покупателей в наше время информационных технологий могут привести к стопу

конечных продаж продукта и соответственно в недополучение планируемой прибыли компании.

3. *Типография.* После готовности и согласования макета книги с автором, он в электронном виде передается в типографию на печать тиража. Типография после готовности тиража осуществляет доставку тиража книг на склад издательства откуда и начинается отгрузка и продажа клиентам.

Основными рисками здесь являются: несвоевременная сдача готовности тиража типографией, причин здесь много, например, отсутствие бумаги для печати, материала для обложки. К сожалению, в таких случаях издательство не имеет возможности перевезти тираж на другую типографию, где материалы в наличии, в связи с жесткими условиями договора со стороны типографии, и вынуждено ждать, когда типография закупит определенный материал. Еще одной причиной является загруженности типографии в сезон, т.е. когда типография набирает большое количество проектов, но не имеет ресурсов все выполнить в обещанный срок. Брак тиража – так же серьезная причина, которая координально сдвигает сроки реализации тиража. В этом случае большое количество времени тратится на экспертизу брака, после которой типография принимает свою ошибку и переделывает тираж за свой счет. Так же на этом этапе большим риском является изменение себестоимости тиража от запланированного в большую сторону. Это может быть связано с ростом цен на материалы в период, когда книга была уже сдана в печать и рассчитывалась по более низкой цене. Здесь чтобы сохранить рентабельность проекта издательству приходится увеличивать прайсовую цену, что влечет риски реализации запланированного количества продукции. Минимизировать риски можно с помощью заключения с типографиями договоров на более выгодных условиях для издательства, включение существенных штрафных санкций, которые в свою очередь замотивируют типографию выполнять согласованные обязательства.

4. *Склад.* Готовый тираж книги типография доставляет на склад категории А в г. Чехов, соответствующий европейским требованиям хранения и отгрузки товара. После чего начинается приемка товара и заведение в единую базу 1С.

Далее осуществляется отгрузка и развоз товара клиентам (книжным магазинам, оптовикам и т. п.) согласно согласованным графикам поставок. Основными рисками здесь являются несвоевременная приемка товара и срыв сроков по оприходованию позиций. Эти риски минимальны, внедрена современная электронная система расчета трудовых затрат на каждую итерацию, учитывается ежедневный объем прихода продукции с типографии и объем сезонной продукции.

5. *Продажа.* Ориентируясь на план выхода книг менеджеры осуществляют продажу книг клиентам: книжные магазины, оптовые клиенты, неспециализированная розница, интернет-магазины, библиотеки и прочее. Основная задача в максимально оперативные сроки обеспечить оптимальное наличие книг в магазинах, т.е. осуществить продажу тиража клиентам и выйти на запланированный уровень прибыли компании, а так же проинформировать клиентов о продукте, для обеспечения конечных продаж. Основными рисками здесь являются: человеческий фактор, в широкой ассортиментной матрице легко потерять фокус и не отгрузить значимую позицию, на которую рассчитано получение коммерческой прибыли. Так же причиной недополученной прибыли часто являются «ложные стокауты», когда возникает ситуация отсутствия книги в свободном доступе на складе для продажи клиенту, – физически она присутствует, но в программе она вся в резерве под определенных сетевых клиентов формата FMCG – Ашан, Метро, Гиперглобус и т. п. Заведение ассортимента в матрицу таких сетей требует продолжительного времени, поэтому для того, чтобы отгрузить книги требуется для начала взять в их резерв и ждать когда сеть готова будет их закупить. Невыполнение обязательств по отгрузке книг в сети такого формата влечет за собой высокие штрафы. Получается ситуация «замороженных денег». Так же следует отметить некачественную информированность покупателя о продукте. Если у книжного магазина не будет информации о программе продвижения значимой новинки, ее известном авторе, то клиент закупит книги мало и не сможет обеспечить покупательский спрос. Минимизировать риски возможно выстраиванием четкой системы информированности всех звеньев продающей цепи о значимых высокотиражных проектах, внедрение мотивационных программ

нацеленных на стратегически важные проекты для сотрудников, занимающихся продажей книг, так и для покупателей.

6. *Маркетинг*. Блок маркетинг оценивает коммерческий потенциал проекта и стимулирует продажи на каждом этапе запуская рекламные кампании. В силу алеаторного характера предпринимательской деятельности такой фактор является сопутствующим в деятельности любого издательства. Растет рынок за счет новых интересных продуктов, авторов, нестандартных форматов, которые привлекают внимание молодой, платежеспособной аудитории. Аудитория очень требовательна к качеству продукта и контенту, который используется для его продвижения, можно сказать, избалована, поэтому необходимо использовать очень нестандартные форматы в маркетинге, стимулирующие конечные продажи книг.

Формально можно этот цикл представить в виде целевой функции как сумму последовательности затрат времени запланированных по каждой операции: $T_{авт} + T_{ред} + T_{тип} + T_{скл} + T_{мар} + T_{пр} \leq T_{план}$. При этом отклонение от запланированного времени в большую сторону, что чаще и наблюдается, приводит к появлению финансовых рисков [3, с. 351]. Здесь проявляется основной закон бизнеса: время-деньги. Затем можно каждое слагаемое расчленить на составляющие t_i и построить древовидную структуру затрат времени по операциям. После чего можно ранжировать операции по затратам времени и по частоте проявления рисков в них построить карту рисков.

Сейчас средний тираж книги в России – 3000 экз., в одной редакции издательства на продвижении в отделе маркетинга находится порядка 60 проектов в квартал, тираж каждой из них не ниже 10 000 экземпляров, на продвижение этих книг вкладываются существенные инвестиции.

Разработка рекламной кампании книги готовится минимум за 2 месяца до ее плановой даты выхода. Исходя из четкого понимания себестоимости, прайсовой цены, тиража и уровня рентабельности, рассчитывается бюджет на продвижение. Этот бюджет распределяется по инструментам, с помощью которых будет выстраиваться кампания продвижения книги и заключаются договора с

подрядчиками на осуществление тех или иных активностей в определенные сроки с привязкой к дате выхода книги, оплачиваются счета на оказание услуг. Параллельно проводится масштабная работа по информированию всех участников процесса продажи книги конечному покупателю. Основной риск здесь – перенос выхода книги на ранний или более поздний срок. Более ранний срок опасен некачественной отработкой проекта, т.к. не все инструменты готовы к выходу книги. Более поздний имеет более высокие финансовые риски – не всегда есть возможность перенести оплаченные инструменты продвижения у подрядчиков на нужные сроки, т.к. все работают по четко согласованному медиаплану, в который необходимо встраиваться заранее.

«Подогретая» аудитория продающей цепочки начинает терять интерес к проекту, забывает и переключается на что-то другое. Таким образом, проект не будет качественно отработан и влечет невыполнение планов продаж и потерю запланированной прибыли. Так, например, на 1 сентября планируется поступление в продажу новой книги медийного автора С. Василия, тираж 10 000, себестоимость 75 рублей, прайсовая цена 220 рублей. Редактор своевременно сдал книгу в печать в типографию. В конце июня отдел маркетинга рассчитал бюджет на продвижение книги и активно работает над стратегией и запуском новинки автора. В начале августа согласована дата презентации книги для журналистов, участие автора с книгой в нескольких сторонних фестивалях и марафонах, приобретены билеты в Москву для автора, оплачена реклама на ключевых интернет-площадках. Все расходы, включая транспортные автора, ложатся на рентабельность проекта. Согласно политике редакции согласованная планка рентабельности составляет 57%. За две недели до плановой даты выхода книги, типография сообщает о переносе выхода книги на месяц в связи с дефицитом бумаги для печати, связанным с высоким сезоном печати учебной литературы к новому учебному году. Таким образом, по причине срывов сроков партнерами, мы наблюдаем появление финансового риска. Количественная оценка риска в данном случае составляет 200 000 рублей. А это та сумма бюджета, которая была рассчитана на продвижение данного проекта и оплачена подрядчикам для ее

реализации. Все активности согласовываются заранее на конкретные даты и условия, перенос на другой срок несет финансовые потери по опыту на 80–100% от всей суммы бюджета. Минимизацией рисков в данном блоке будет являться проведение более глубокого анализа и изучения аудитории продвигаемой книги, тщательной проработки каналов продвижения, распределения бюджета по ним и подготовка интересной аудитории контента. Так же необходимо вести четкое отслеживание сроков выхода книги, чтобы иметь запас времени для маневров кампании и сроков ее продвижения.

Следует заметить, что совокупные запланированные затраты по операциям можно записать в виде следующей целевой функции:

$$Z_{\text{авт}} + Z_{\text{ред}} + Z_{\text{тип}} + Z_{\text{скл}} + Z_{\text{мар}} + Z_{\text{пр}} \leq Z_{\text{план}}$$

Затем можно каждый элемент затрат операции членить на составляющие z_i и построить древовидную структуру всех затрат, адекватную дереву затрат времени. Здесь проявляется основной закон бизнеса: время-деньги [4, с.180]. После чего можно ранжировать операции по величине затрат и по частоте проявления рисков в них и также построить карту рисков. Очевидно, отклонение в большую сторону приводит к появлению финансовых рисков, абсолютная величина которого составит $R = (Z_{\text{план}} - Z_{\text{факт}})$, а относительная величина – коэффициент риска: $K_R = (Z_{\text{план}} - Z_{\text{факт}}) / Z_{\text{план}}$. При выявлении опасных рисков издательство принимает меры для их снижения [1, с. 123].

1. Уклонение. Это один из наиболее популярных способов защиты капитала. Преимущество – возможность избежать потерь, которые связаны с рисками финансовой деятельности.

2. Принятие на себя. В этом случае компания готовится к материальной компенсации вероятных потерь. При нехватке ресурсов принятие финансовых рисков на себя может привести к сокращению бизнеса.

3. Передача. В этом случае объем финансовых рисков передается более сильным партнерам по бизнесу. Передача финансовых рисков проводится путём заключения договора факторинга – передача кредитного риска факторинговой компании или банку.

4. *Страхование* – оформление сделки, подразумевающую выплату компенсации страховой компанией в случае полной или же частичной потерей прибыли.

5. *Объединение* -фирма решает проблемы за счет привлечения партнеров по бизнесу и физических лиц, которые заинтересованы в выходе из сложившейся ситуации.

6. *Диверсификация* – распределение капитала, между несколькими направлениями, не связанными друг с другом. Грамотная диверсификация позволяет снизить риски при ведении инвестиционной деятельности

7. *Хеджирование рисков* – это защита от рисков изменения цены на материальные ценности по коммерческим сделкам и контрактам в будущем.

Уменьшить риск можно также путем тщательной предварительной проработки, расчета операций, выбора рационального, менее опасного варианта планирования [5, с. 94]. Таким образом проблема анализа, идентификации, оценки и управления рисками в издательской деятельности является одной из важных проблем в этом бизнесе.

Список литературы

1. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: Инфра-М, 2015. – 153 с.

2. Грачева М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: Учебник для студентов вузов / М.В. Грачева, А.Б. Секерин. – М.: Юнити-Дана, 2012. -544 с.

3. Фомин Г.П. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2016.

4. Фомин Г.П. Математические методы в экономике: 777 задач с комментариями и ответами: Учебное пособие – М.: Кнорус, 2017.

5. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. – М.: Дашков и К, 2011.