

## ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Волощенко Е.В.

Московский государственный институт международных отношений  
Университета МИД России

В статье рассматривается ценовая политика компании в различных ситуациях. В краткосрочном периоде выявляется, насколько низкой может быть допустимая цена. Для долгосрочного периода определяется наиболее эффективный метод ценообразования – установление цены на базе функционального метода учета затрат. Также внимание уделяется ценообразованию в зависимости от стадии жизненного цикла продукта, по принципу "затраты плюс прибыль", а также ценовой политике в условиях наличия ценового лидера и в ситуации жесткой конкуренции.

**Ключевые слова:** ценовая политика, маржинальный доход, доход от пропускной способности, ценообразование на базе функционального метода учета затрат, жизненный цикл продукции.

В условиях рыночной экономики ценообразование является важнейшим элементом стратегии компании и инструментом повышения ее конкурентоспособности. Эффективность ценовой политики компании, или, иными словами, принципы, которых организация придерживается при формировании цен на товары, работы и услуги, напрямую влияет на результаты и перспективы деятельности компании. Для России и других государств, где рыночная экономика все еще находится в стадии формирования, а опыт управленческих решений в области ценовой политики весьма скромен, жизненно необходимо теоретическое ознакомление и практическое использование опыта стран с развитой рыночной экономикой, осознание перспектив развития ценообразования и ценовой политики в разных условиях и ситуациях.

Теории ценообразования и ценовой политики посвятили свои работы такие авторы, как А. Маршалл, Дж. Хиршлейфер, Орлова Е.В., Гаранян А.С., Морякова А.В., Воронова Е.Ю. В то же время можно констатировать, что в настоящее время в проблема ценообразования в России недостаточно изучена, особенно применительно к ценообразованию, используемому в банковской сфере и теории управления. Во многих компаниях ценообразование остается слабо управляемым, не используемым современные методы формирования цены. Поэтому целью данной статьи является обобщение различных теоретических подходов к выработке ценовой политики компании и определение наиболее приемлемых и перспективных направлений развития ценовой политики в современных рыночных условиях.

Ценовая политика фирмы меняется в зависимости от конъюнктуры рынка и периода, в котором функционирует компания. При установлении цены необходимо принимать во внимание весь спектр факторов, оказывающих на нее влияние: потребителей, участников каналов сбыта, конкурентов, затраты, их структуру и др. Тем не менее, какой бы ни была ценовая политика, конечная цель заключается в максимизации прибыли в долгосрочном периоде. Рассмотрим формирование цены в следующих ситуациях:

1. Определение самой низкой допустимой цены
2. Ценообразование на базе функционального метода учета затрат – метода ABC.
3. Формирование цены в зависимости от стадии жизненного цикла продукта.
4. Ценообразование по принципу «затраты плюс прибыль».
5. Политика компании в условиях наличия ценового лидера и в ситуации жесткой конкуренции.

*Определение самой низкой допустимой цены.* Каждая компания, прежде чем запустить товар на

рынок, определяет для себя, какой может быть самая низкая допустимая цена. «Как правило, предприятие не может избежать постоянных затрат, но переменные затраты можно исключить, если предприятие не будет производить продукцию. Продажная цена, таким образом, как минимум должна быть равна переменным (предельным) затратам на производство и продажу. Любая цена выше этого минимального уровня продажной цены добавляет определенную сумму для покрытия постоянных затрат и образования прибыли» [2, с. 56].

Главным вопросом является, какие именно переменные затраты следует включать в расчет себестоимости. В традиционном бухгалтерском учете под переменными понимаются следующие затраты: прямые материальные затраты, прямые трудовые затраты и переменные производственные накладные расходы. Однако не все указанные затраты могут являться переменными для различных компаний в различных ситуациях. Например, «компания, использующие труд квалифицированных рабочих, сталкиваются с ситуацией, когда рабочих нельзя легко уволить в периоды низкой деловой активности и затем снова нанимать, когда деловая активность растет. Производственные накладные расходы в основном представлены косвенными расходами, которые по определению являются общими для нескольких видов продукции» [3, с. 66] и подлежат распределению на периодической основе.

Поэтому список переменных затрат, включаемых в себестоимость продукции, может быть довольно коротким, например, только прямых материальных затрат. Данный подход принят в управлении предприятием на основе теории ограничений (Theory of constraints) и в специально разработанном для данного вида управления учете пропускной способности (Throughput accounting). Включение в себестоимость продукции исключительно прямых материальных затрат (которые, согласно теории ограничений, являются практически единственными «истинно» переменными затратами) приводит к объективно низким издержкам, которые должны быть покрыты ценой клиента. Следует отметить, что «имеются некоторые возражения против исключения накладных расходов из формулы цены. Во-первых, это может привести к чрезвычайно низкой цене, что не позволит компании покрыть все расходы, и приведет к убыткам, особенно, в долгосрочной перспективе» [1, с. 244].

Однако в краткосрочной перспективе, если компания имеет в наличии избыточные производственные мощности, она может принимать специальные заказы, если дополнительно произведенная продукция способна генериро-

вать либо маржинальный доход (выручка минус «традиционные переменные затраты»), либо доход от пропускной способности (выручка минус «истинно переменные» затраты (в большинстве случаев, прямые материальные затраты)). В ситуации, когда производственные мощности уже достигли максимума, следует отказаться от предложенных продаж, если маржинальный доход или доход от пропускной способности (в зависимости от выбранной ценовой политики) у вновь произведенной продукции окажется ниже, чем у той, что была выпущена ранее.

При ценовой политике, основанной на традиционном бухгалтерском учете, придерживаются мнения, что небольшой заказ, требующий, например, длительной наладки станка, должен иметь цену продукта плюс стоимость наладки станка; если дополнительные затраты повлекут за собой убытки, тогда следует отказаться от продажи. Однако весьма вероятно, что при существующих производственных мощностях компания сможет покрыть дополнительные расходы на наладку регулярными продажами. Согласно этой логике, если имеются дополнительные производственные мощности, то и дополнительная наладка будет бесплатной. Такой подход чаще всего приводит к тому, что компании предлагают различные варианты объемов заказа своим клиентам, таким образом охватывая большую долю рынка. Однако данный подход следует использовать с осторожностью, поскольку в определенный момент способность компании постоянно создавать дополнительные единицы продукции увеличит ее производственные возможности, что, в свою очередь, спровоцирует рост дополнительных затрат.

*Ценообразование на базе функционального метода учета затрат – метода ABC.* Ценовая политика, приемлемая для краткосрочного периода, может обанкротить компанию, если использовать ее в долгосрочном периоде. Поэтому для долгосрочного периода применяются иные подходы. Наиболее успешным и динамично развивающимся походом является ценообразование на базе функционального метода учета затрат (метода ABC-costing).

Для функционального метода учета затрат характерна иерархия объектов, с которыми соотносятся затраты. «Затраты, относимые на продукцию, обычно проходят три уровня распределения: уровень единицы продукции, уровень партии продукции, уровень продуктовой линии и уровень предприятия. Затраты уровня единицы продукции осуществляются каждый раз, когда производится единица продукции. Затраты уровня партии продукта возникают вместе с производством или обработкой партии продукта независимо от того, из скольких единиц она состоит (например, наладка оборудования). Затраты уровня продуктовой линии должны быть выполнены независимо от того, сколько партий или единиц продукции произведено (например, проектирование продукта)» [4, с. 73]. Вышеперечисленные затраты могут значительно превзойти совокупные переменные издержки, включаемые в расчет себестоимости продукции при принятии специальных заказов в краткосрочном периоде. Это особенно относится к компаниям, имеющим большую и дорогостоящую базу автоматизированного оборудования.

Функциональный метод учета затрат является методом, направленным на потребителя, позволяя выделять соответствующие виды деятельности и относящиеся к ним затраты. «Ценообразование,

основанное на функциональном методе, учитывает информацию об особенностях спроса на продукцию компании и уточненные данные по себестоимости каждого выпуска продукции. Это предотвращает установление заниженных цен на продукцию, выпускаемую небольшими объемами, или наоборот, завышение цен, если эти объемы остаточны велики» [4, с. 75]. Использование данного метода предоставляет возможность исчисления более точной и реальной целевой нормы прибыли.

*Формирование цены в зависимости от стадии жизненного цикла продукта.* Говоря о цене на новый товар в долгосрочном периоде, неправильным было бы рассматривать ее как простое суммирование всех постоянных и переменных затрат, относящихся к продукту. Необходимо принимать во внимание изменения в затратах и ожидаемой прибыли, которые несомненно будут иметь место в долгосрочном периоде. Каждому продукту присущи не только определенные свойства, но и определенный жизненный цикл, в котором продукт проходит через ряд стадий: стадия разработки; стадия запуска на рынок; стадия роста; стадия зрелости; стадия спада. Жизненный цикл продукта влияет на период присутствия продукта на рынке, на спрос и издержки. В зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится товар, формирование цены будет обусловлено разными целями, следовательно, цена на продукт будет изменяться в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла он находится.

На начальной стадии, стадии разработки и выпуска товара на рынок, цена призвана покрывать затраты на модернизацию производства и расходы НИОКР. Компания должна будет компенсировать достаточно большие издержки на фазе старта нового продукта, что потребует высокой цены за единицу продукции из-за низкого ожидаемого объема продаж. Однако установление высокой начальной цены на продукт дает хорошие возможности конкурентам для вступления на рынок. Поэтому многие компании в настоящее время предпочитают изначально назначать невысокие цены на новые продукты. Поступая таким образом, они посылают сигнал для потенциальных участников рынка о готовности конкурировать на низкой начальной цене. Эта стратегия предполагает отказ от большой начальной прибыли, но может уменьшить количество конкурентов, тем самым снижая уровень конкуренции в долгосрочной перспективе.

На стадии роста продукт сталкивается с продукцией конкурентов; именно тогда у потребителя появляется возможность выбора, что приводит к тому, что его восприимчивость к цене растет. Именно на этой стадии возможно определить, с какой целью фирма использует ценовую политику (хочет ли она «снять сливки» или, например, установить паритетные цены).

Стадия зрелости примечательна тем, что имеет место насыщение рынка продуктом. Ценовая конкуренция становится жесткой, цены на данной стадии, как правило, имеют тенденцию к снижению. Компания должна принять решение в этой ситуации, либо конкурировать с низкими ценами, либо изъять продукт с рынка, либо заменить его на улучшенный и ввести на рынок. Именно в такой ситуации особенно важна доля рынка, занимаемая компанией, поскольку при низкой цене и сокращении присутствия компании на рынке может возникнуть угроза того, что окупить расходы уже не получится.

На стадии спада продукт постепенно уходит с рынка, но это не означает, что на про-

дукт обязательно будут устанавливаться низкие цены. В данной ситуации все будет зависеть от умения компании ликвидировать избыточные производственные мощности и/или заняться разработкой нового продукта.

Компания должна определить наиболее приемлемую ценовую стратегию на весь жизненный цикл продукта с тем, чтобы соответствующим образом позиционировать себя на рынке и иметь возможность зарабатывать максимально возможную прибыль в течение всего периода продажи продукта.

*Ценообразование по принципу «затраты плюс прибыль».* В ситуациях, когда компания поучает заказ от клиентов на создание сложного для разработки и производства продукт, она рискует понести слишком большие расходы для того, чтобы завершить его. Примером такого продукта может являться принципиально новый проект с участием передовых технологий. В таких случаях, как правило, компания будет запрашивать очень высокую цену, которая обеспечит ей достаточную маржу безопасности и получение солидной прибыли независимо от того, насколько дорого ей обойдется завершение проекта. Однако клиент, как правило, не может и не желает поддерживать такую высокую цену и вместо этого предлагает контракт, основанный на принципе «затраты плюс прибыль».

«При ценообразовании по принципу «затраты плюс прибыль» клиент возмещает компании все затраты, понесенные на разработку и производство продукта, заказ на который он разместил, а также ранее обговоренную маржу» [1, с. 249]. Для компании выгодно согласиться на такие условия, так как при этом она ничего не потеряет – все расходы гарантированно покроет клиент. Именно по этой причине, клиенты, в свою очередь, заинтересованы в том, чтобы в расчет включались только те расходы, которые были оговорены заранее и установлены в контракте. Переменные затраты, как правило, возмещаются полностью; главный вопрос заключается в том, какая сумма постоянных накладных расходов будет включена в контракт.

Может указываться как конкретная сумма, которая не должна быть превышена, либо проценты от общей стоимости или от стоимости каждого вида работ. (например, стоимость работы инженера, который задействован в нескольких проектах одновременно). Обычно проценты за каждый вид работ согласовывают отдельно для каждого контракта, поэтому он никогда не бывает постоянным. Так же в контракте может быть обговорено положение о том, что часть созданной экономии компания разделит с заказчиком. Этим положением пользуются многие клиенты на разумном основании, поскольку они, если они оплачивают счета по перерасходу затрат, то должны иметь право и на свою долю экономии.

Некоторые контракты позволяют добавлять накладные расходы к стоимости проекта (а затем относить их на счет заказчика). Клиенты понимают, что распределением накладных расходов можно злоупотреблять. Следовательно, бухгалтер компании должен быть особенно осторожным, соотнося операции с соответствующими заказами, а также должен вести подробные учетные записи для того, чтобы, при необходимости, иметь возможность подтвердить эту информацию.

*Политика компании в условиях наличия ценового лидера и в ситуации жесткой конкуренции.* На рынке может возникнуть ситуация, когда появляется «ценовой лидер, диктующий цены на

продукцию. Это, как правило, компания, занимающая преобладающую долю на рынке, она более стабильна и обычно в структуре ее затрат преобладают переменные издержки. Такая фирма, следовательно, может контролировать цены на значительную часть товаров, проданных в определенной нише рынка» [5, с. 54]. Если другая компания пытается продать свою продукцию по более высокой цене, она столкнется с тем, что потребители будут продолжать покупать продукцию ценового лидера по более низкой ставке. Если компания хочет продавать свою продукцию по цене ниже цены, установленной ценовым лидером, она может сделать это, но доминирование лидера, с большой долей вероятности, помешает компании получить большую долю рынка. Большинство компаний, как правило, принимают любую цену, установленную ценовым лидером.

Точно также никто не застрахован от возникновения ожесточенной ценовой конкуренции. Когда в индустрии имеется слишком много производственных мощностей, а спрос на продукцию недостаточен, чтобы обеспечить адекватную загрузку этих мощностей, обычным результатом является ценовая война, при которой одна компания снижает цены для того, чтобы перетянуть клиентов от конкурента, который, в свою очередь, либо устанавливает такие же цены, либо уменьшает их, чтобы сохранить своих клиентов. Заказчику становится доступен товар по необычайно низким ценам; однако, это может оказаться губительным для компаний, снижающих цены.

«Одним из способов избежать ценовой войны является анализ того, насколько каждая характеристика продукции компании соотносится с аналогичной характеристикой продукции конкурентов. Если компания может четко выделить характеристики своего продукта, которыми не обладает продукт конкурента, и эти характеристики могут в значительной степени способствовать повышению стоимости продукции в глазах заказчиков, то их реклама позволит компании избежать ценовой войны. Тем не менее, такой анализ должен проводиться до того, как компания примет решение о ценовой войне» [1, с. 250].

Другим вариантом является проведение конкурентного анализа компании, которая уже начала ценовую войну, чтобы выяснить, позволит ли нет ее структура затрат снижать цены до уровня ниже, чем тот, что собственная компания может поддержать. Если нет, то рациональным ходом будет краткосрочное снижение цен до уровня ниже переменных затрат конкурента, тем самым давая ему ясно понять, что дальнейшая ценовая конкуренция выведет его из бизнеса.

Это является особенно эффективным подходом, если существует возможность выяснить, занимается ли конкурент обеспечением своего производства за счет аутсорсинга, поскольку расходы на аутсорсинг являются переменной величиной в отличие от сочетания постоянных и переменных затрат при внутреннем обеспечении производства продукции. Собственное обеспечение производства дает преимущество в ценовой войне, поскольку производитель имеет возможность не включать постоянные издержки в расчет цены в краткосрочном периоде. Таким образом, тип производственной системы напрямую влияет на конкурентную позицию компаний, оказавшихся в условиях ценовой войны.

Еще одним вариантом является разработка детальной структуры затрат компании и раскрытие этой информации, например, в виде публикации

в профессиональном журнале. Это делается для того, чтобы конкуренты видели, что структура затрат данной компании позволит ей выиграть ценовую войну. Этот вариант, безусловно, является жизнеспособным только для компании с явным преимуществом в структуре затрат, обеспечивающим ей высокую стабильность.

Стратегией компании в ценовой войне может быть установление прямого контакта с ключевыми клиентами и предложение им специальных долгосрочных сделок, которая блокирует их в определенной ценовой категории на предполагаемый период ценовой войны. Эта стратегия была использована большей частью телефонных компаний США, в которых клиенты подписывали контракты на предоставление услуг телефонной связи в течение нескольких лет по относительно низким ценам, которые в конечном итоге оказались выше обычной ставки, так как ценовая война постоянно заставляла компании снижать цены на услуги. Это позволило телефонным компаниям заработать дополнительную прибыль.

Если конкурентной борьбы избежать не удастся, то, по возможности, следует установить очень низкие цены и донести это до всех. Конкуренты

должны знать, что компания серьезно относится к своему участию в ценовой войне. Такое поведение может даже остановить ценовую войну, прежде чем она успеет набрать обороты. Некоторые компании прибегают к такой стратегии, но в немного более жесткой форме, публикуя свои намерения о снижении цен в деловой прессе, прежде чем кто-либо предпримет попытку начать ценовую войну. Это служит для предупреждения конкурентов на случай, если те решат снизить цены, а также может удержать их от начала ценовой войны.

Подводя итог, можно сделать вывод, что существуют различные подходы к формированию цены в различных ситуациях, применение которых окажет огромную помощь российским компаниям в их деятельности. Следует учитывать тот факт, что в вопросах ценообразования исключительно важна структура затрат. Сравнительный анализ структуры затрат и других характеристик собственной компании и компании-конкурента позволяет выявить собственные сильные и слабые стороны и оказать существенную помощь в установлении цены на продукцию. Правильный выбор ценовой стратегии напрямую влияет на успех компании и занимаемые ей позиции на рынке.

#### Список литературы:

1. Bragg S. M. Management Accounting Best Practices: A Guide for the Professional Accountant / S. M. Bragg. – New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2007. – 283 p.
2. Воронова Е.Ю. Концепция маржинального дохода: принятие решений / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2005. – № 11. – С. 55-61.
3. Воронова Е.Ю. Теория ограничений в управленческом учете / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2006. – № 5. – С. 63-70.
4. Воронова Е.Ю. Функциональный метод учета затрат / Е.Ю. Воронова // Аудиторские ведомости. – 2008. – № 2. – С. 67-76.
5. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия: Учебник для вузов. 3-е изд. / В.М. Тарасевич. – СПб.: Питер, 2010. – 320 с.

**Voloshchenko E.V.**  
MGIMO University

## PRICING POLICY

### Summary

The article addresses company's pricing policy in different situations. In short term period we define how low an acceptable price for a company can be. In long term we look at what would be the most effective pricing method – the price is set with regards to the functional based cost accounting. The attention is also paid to the pricing decisions based on the life cycle stages of the product, on the «cost plus» pricing, and to the pricing policy in case there is a price leader or a stiff competition.

**Keywords:** pricing policy, contribution margin, throughput contribution, activity-based pricing, product life cycle.