

ДМИТРИЙ  
ОКЛАДНИКОВ

ЦЕНО

Как управлять ценой в кризис

ОБРАЗ

на примере историй Василия Самокатова

ВАНИИ



С ПОМОЩЬЮ  
ДРУГА ВАСИ

**Д. Е. Окладников**  
**Ценообразование с**  
**помощью друга Васи**  
**Серия «Звезда нонфикшн»**

*indd предоставлен правообладателем*  
*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68818077](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68818077)*  
*ISBN 978-5-17-154126-2*

**Аннотация**

Из этой книги вы узнаете какие есть методы назначения цены и как их применять на практике, что такое демпинг и ценовая дискриминация, как ограничения влияют на оптимальную цену, и как использовать знания в этой сфере, чтобы выжить в кризис и не обанкротиться.

И все это – в простой и понятной форме, с графиками в виде комиксов и небольшими шарадами.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Введение	5
День первый	15
День второй	25
Конец ознакомительного фрагмента.	27

# **Дмитрий Окладников**

## **Ценообразование с помощью друга Васи**

© Дмитрий Окладников, текст

© ООО «Издательство АСТ»

\* \* \*

# Введение

Многие годы я был консультантом по экономике: устанавливал ERP-системы, ставил бюджетирование на Гознаке и в других крупных госкорпорациях. Логика моей работы привела к изучению проблем назначения цены, потому что, как ни крути, продажи – основа экономики, а цена – важнейший фактор продаж.

Я написал по проблеме назначения цены десяток статей, в том числе в серьёзных рецензируемых журналах<sup>1</sup>, выпустил две книги: одну, сугубо научную, – в Институте проблем управления, вторая, более популярная, – «Практическое ценообразование».

Здраво поразмыслив и оценив результаты своих трудов, я понял, что такую важную и сложную тему, как ценообразование, нужно излагать максимально просто, без формул, от которых нормального человека в сон клонит. Но как быть тем, кому формулы понадобятся для работы, для практического назначения цены? Я решил перенести их в приложения. Так что за те же деньги читатель фактически получит две книги – простое изложение темы и алгоритмы для реальной работы. И в первой, и во второй части я использовал

---

<sup>1</sup> Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», «Управленческий учет и финансы», «Маркетинг и маркетинговые исследования»

примеры, с которыми либо сталкивался сам, либо о которых рассказали мои знакомые.

Нужно сказать, что назначение цены занимает какое-то странное положение в мире бизнеса. С одной стороны – это очень важная часть данной сферы. Есть немало примеров, когда бизнес рушился от неверного ценообразования (и я приведу такие примеры). С другой, – тема является какой-то сиротской. Маркетологи занимаются ею мало, потому что не очень разбираются в формировании затрат на товары. Экономисты (как правило, их и делают ответственными за назначение цены) в затратах разбираются, но будет ли товар пользоваться спросом, и по какой цене – это не их сфера. Естественно, ни к чему хорошему такое подвешенное состояние не приводит.

*Проблемами ценообразования я интересовался в конце 90-х, когда в качестве консультанта участвовал во внешнем управлении оборонным предприятием в г. Озёры. Мы предложили вариант загрузки завода. Но оказалось, что загрузка предприятия за время простоя уменьшилась, и любая продукция оказывалась убыточной – на них распределялись большие накладные затраты. В результате предприятие обанкротилось. Было больно видеть ряды новейших станков с ЧПУ, которые заливала талая вода с прохудившейся крыши. Спустя какое-то время часть строений приспособили под автосервис, дальше я за судьбой завода не следил.*

Я тогда решил, что это частный случай, недостаточная квалификация отдельных работников. Но через некоторое время нас пригласили в Российский Центр Приватизации (РЦП). Дело в том, что через РЦП проходило финансирование Всемирного банка для поддержки российских предприятий. Поддержка заключалась в том, что на эти деньги нанимались западные консультанты, которые учили директоров наших предприятий западному же менеджменту. Впоследствии оказалось, что российским предприятиям, по большей части, это мало помогло, но сейчас речь не об этом.

В результате деятельности западных консультантов, в РЦП (и, наверное, не только в РЦП – думаю, кое-кто из консультантов работал и на спецслужбы) сформировался обширный архив по предприятиям. Для Всемирного банка нужен был отчёт – куда были потрачены выделенные им средства. Лучшим отчётом посчитали написание книги о реструктуризации российских предприятий, для чего нас и привлекли, допустив при этом в архив. Надо сказать, что к тому времени примерно половина из нескольких сотен предприятий, воспользовавшихся программой, либо прошли через банкротство, либо находились в предбанкротном состоянии (кстати, к вопросу об эффективности советов западных консультантов). Но из документов я увидел, что все они прошли тем же путём, что и озёрский завод: сокращение произ-

водства по объективным или субъективным причинам – повышение цены, для того, чтобы покрыть возросшие затраты на единицу товара – сокращение продаж. И так по кругу до полной остановки.

Все несчастливые предприятия несчастливы одинаково. Значит, нужно было найти способ избежать таких ситуаций.

На первый взгляд кажется, что малых предприятий такие угрозы не касаются, это проблемы только промышленности.

Но на самом деле, для малых предприятий стоимость ошибки в ценообразовании ещё выше. Если крупное промышленное предприятие, особенно градообразующее, государство будет спасать, то к проблемам малого отнесётся спокойно – «умер Максим, ну и чёрт с ним».

Часто малые предприятия пытаются повторить ценовую политику крупных – обязательно покрыть все возникающие затраты повышением цены, с теми же печальными результатами.

Почему я пишу эту книгу именно сейчас? Потому что спокойные времена кончились. В своё время капиталистическая экономика росла весело, когда у неё была возможность быстро расширяться географически. Если скорость расширения уменьшалась – случались экономические кризисы, локальные или мировые.

Когда капиталистическая экономика, через колониальные империи, охватила весь земной шар – началась мировая война. Война ненадолго открыла возможности развиваться при



восстановлении разрушенного, но вскоре снова пришла Великая депрессия и Вторая мировая война. К 70-м годам XX века возможности развития за счёт восстановления иссякли, и замаячил новый мировой кризис, тем более что огромные массы населения, СЭВ (включая СССР) и Китай, оказались вне капиталистической системы. Тогда было найдено решение, позволившее устранить начинающийся кризис. Раз не куда расширяться географически – можно расширяться во времени. Ресурсы стали брать у будущих поколений, наращивая государственный, корпоративный долг и задолженность физических и юридических лиц. Это на тот момент позволило пережить социалистическую систему, а её крушение затянуло кризис на целых два десятилетия – у капитализма сразу появилась возможность расширяться. Окно возможностей закрылось в 2008 году, и с тех пор снова остался единственный вариант роста – копить долги. Но копить долги невозможно бесконечно. На сегодня государственный долг США 130 % ВВП, ставка ФРС – 2,5 % годовых. Даже если штаты прямо сейчас сбалансируют бюджет, экономика должна расти на 3,25 % в год, чтобы доля долга не нарастала только за счёт процентов. Но это ещё не всё. Индекс потребительских цен в США сейчас на уровне 7 % (корректность расчёта этого индекса оставим за скобками). При таком соотношении возникает возможность для спекуляции – взять в долг под 2,5 % и купить что-то, что через год подорожает на 7 %. А всякая такая спекуляция ускоряет инфляцию. Если

же сделать ставку равной инфляции, то экономика должна расти на 9 % ежегодно для того, чтобы доля долгов в ВВП не росла только за счёт процентов. Фантастические темпы в наше время, особенно если учесть, что высокие ставки угнетающе действуют на экономику.

И такая ситуация не только в государственных финансах, но и у корпораций, и у домохозяйств. Не только в США, но и по всему миру. Спасти мировую экономику от кризиса может только открытие в доступной близости новой планеты с туземцами, которую можно колонизировать. Но, увы, в Солнечной системе такой планеты не обнаружено.

Специальная операция на Украине не была ни причиной наступающего кризиса, ни даже поводом. Спусковым крючком послужила пандемия. Но и санкции обязательно внесут свой вклад: если для роста нужно расширение, то сужение рынка усилит падение.

Как грядущий кризис скажется на самой России? Да, задолженность российского бюджета на одном из самых низких уровней в мире, долги корпораций и населения тоже не велики. Бюджет многие годы был профицитен, как профицитна и внешняя торговля. Но мировой кризис не оставит в стороне никого. В этом отношении, как ни странно, положительную роль играют санкции. Как известно, СССР был экономически изолирован Западом, и его экономика стремительно росла во время Великой депрессии. Сейчас у нас вряд ли так получится, у СССР был огромный людской потенциал

сельских жителей, которые массово включались в индустриальное производство. Теперь у нас этого ресурса для роста нет. Тем не менее, что касается санкций, – от тонущего корабля глобальной экономики лучше держаться подальше.

Но, повторю, несмотря на все плюсы, всемирный кризис не сможет не затронуть Россию. Надеяться на это – то же самое, что рассчитывать, что страну обойдёт стороной пандемия.

Это значит, что преуспеть, как говорил Кличко, смогут не только лишь все. Мало кто сможет преуспеть. А остальные, – что остальные? Горе побеждённым.

Назначение цены – один из немногих инструментов, которым предприятие может распоряжаться по своему усмотрению. В остальном оно зависит от поставщиков, государства, персонала. Тот, кто может правильно назначать цену и сейчас на коне. А когда цены поставщиков и конкурентов будут меняться сильно и постоянно (например, при скачках курса валюты) или когда наступит стагфляция (а тем более, если раскрутится гиперинфляция) – ошибка при назначении цены становится фатальной.

Кому может быть полезна эта книга? Множество людей каждый день принимают решения о назначении цены на миллионы позиций номенклатуры товаров. Это и экономисты крупных предприятий, и владельцы небольших частных магазинов, и специалисты торговых сетей. У них есть и опыт в этом деле, и определённые приёмы. Однако, думаю, им

может быть полезно взглянуть на свою работу с более общей точки зрения. Тем более, что мир меняется, ситуация на рынках меняется, и сложившиеся приёмы назначения цены могут оказаться в новых условиях неэффективными.

Ещё один круг людей, которым книга может оказаться полезной, – те, кто обучает ценообразованию, и те, кто это образование получает: преподаватели экономических вузов, ведущие курсов и семинаров, студенты, аспиранты и слушатели курсов. От таких читателей ожидаю обратную связь, критику моих подходов, которые порой сильно отличаются от традиционных.

Наконец, надеюсь, что книга окажется интересной и обычному читателю, поскольку в ней собраны забавные и поучительные истории из жизни, некоторые из которых я наблюдал сам, а другие поведал мне мой знакомый Василий Самокатов, беседы с которым и составили основу этой книги.



В книге, помимо прочего, есть слегка изменённые цитаты из литературных произведений, и всякий может проверить свою начитанность – источники цитат есть в списке использованной литературы.

Знакомство наше с Василием Самокатовым случилось так: однажды я в командировке по независящим от меня причинам застрял в заводском пансионате на берегу уральского озера Чебаркуль. Там же был и Василий. Делать ему было нечего, он взял у меня книжку про ценообразование, а за завтраком сказал мне: «Ты консультант, воля твоя, но что-то нескладное ты придумал! Оно, может, и умно, но больно непонятно. Можешь изложить это простым человеческим языком?»

– А давай, – ответил я, – давай рассказывать истории, которые связаны с назначением цены. Всё равно быстро нас отсюда не выпустят, карантин. Тебе начинать.

# День первый

## Самокатов узнаёт о затратных методах

*За какое бы дело ни принимался человек – всё у него получается наперекосяк.*

*Однажды Василий в чебуречной на Маросейке познакомился с миллиардером. Вообще-то миллиардерам по статусу положено питаться де флорэ с крутоном, а не ходить по забегаловкам. Но порой так хочется горячего чебурака с пивом, что сил нет.*

*Василий тогда работал страховым агентом, и сразу попытался застраховать нового знакомого (впрочем, не зная, с кем имеет дело) вдоль и поперёк. Но сложилось по-другому.*

*Миллиардер, вернувшись незадолго до того из Куриавеля, вдруг обнаружил, что стал владельцем очередного завода.*

*Завод выпускал паровые котлы. Заводом рулили два клана – главного бухгалтера и главного инженера. Ослабить один клан – означало усилить другой. Миллиардеру нужен был человек со стороны. «Без помощника трудно, – подумал олигарх, – а жулик он, кажется, большой». И предложил Самокатову стать директором завода.*

*«Директором всяко лучше, чем агентом», – подумал Вася, и согласился.*

*И поначалу всё действительно было хорошо – зарплата, машина, секретарша...*

*«Но как пожар – так хоть увольняйся», – вспомнил Василий старый анекдот, когда разразился кризис 2008 года. Покупатели куда-то пропали, производство резко сократилось. Экономисты пересчитали цены, и выставили новый прейскурант. Оставшиеся покупатели посмотрели и вообще перестали покупать котлы. Олигарх быстро понял, что дело идёт к полному развалу, и уволил Василия. Новый директор волевым решением вернул цены на прежний уровень, некоторое время завод работал в убыток, но затем ситуация устаканилась, клиенты стали возвращаться, и завод продолжил работать, но уже без Самокатова. Впрочем, Самокатов не долго горевал, и со своим природным оптимизмом тут же нашёл новую авантюру.*

– Вот такая случилась история, – закончил Самокатов. – Как думаешь, почему экономисты подложили мне такую свинью?

– Не хотели они свинью подкладывать. Они делали так, как их учили. Давай разберёмся. Как ты думаешь, с повышением цены как меняются продажи?

– Ясен пень, – снижаются! У кого-то просто денег не хватит по новой цене покупать, да и те, у кого денег хватает, три раза подумают.

– Правильно. Бывали и обратные ситуации, но очень ред-



ко, человек может за всю жизнь не столкнуться с таким ни разу. А ещё если покупателей много, то такое снижение происходит равномерно, без скачков – потому что при небольшом повышении цены уходят не все покупатели разом, а небольшая их часть. Ещё вопрос – что будем считать целью бизнеса?

– Понятно, прибыль! А что, бывает по-другому?

– Бывает. Но об этом как-нибудь в другой раз поговорим, если к слову придётся. И, наконец, пара слов о затратах.

Затраты можно поделить на переменные (которые зависят от объёма продаж, например, – затраты на закупку товаров в магазине: чем больше товаров будет продано, тем больше было потрачено на их закупку) и постоянные (например, аренда магазина – она не зависит от того, сколько товаров было продано в этом месяце). Бухгалтеры делят затраты по-другому: на прямые (те, которые прямо могут быть отнесены на какой-то товар) и косвенные (их часто называют накладными) – те, которые так отнесены быть не могут. Экономисты обычно пользуются данными бухгалтерии.

В большинстве случаев прямые затраты – переменные, а косвенные – постоянные. Так пока и будем считать. Про отличие между ними поговорим попозже. Для переменных затрат можно определить затраты на единицу товара, поделив общую сумму затрат на количество товара. Если предприятие занимается только перепродажей, без производства, то переменные затраты на единицу товара будут равны закупоч-

ной цене.

И теперь, когда основные условия оговорили, посмотрим, как меняется прибыль предприятия в зависимости от цены. Вначале рассмотрим «маржинальную» прибыль, т. е. прибыль без учёта постоянных затрат. Она равна разнице между выручкой и переменными затратами.

Если цена продажи такая же, как переменные затраты на единицу товара, то прибыль от продаж будет равна нулю.

– Понятное дело, – протянул Самокатов. – Если от продажи каждого товара прибыль нулевая, то сколько ни продавай – прибыли не получишь.

– Верно. На графике я обозначил этот случай точкой А.

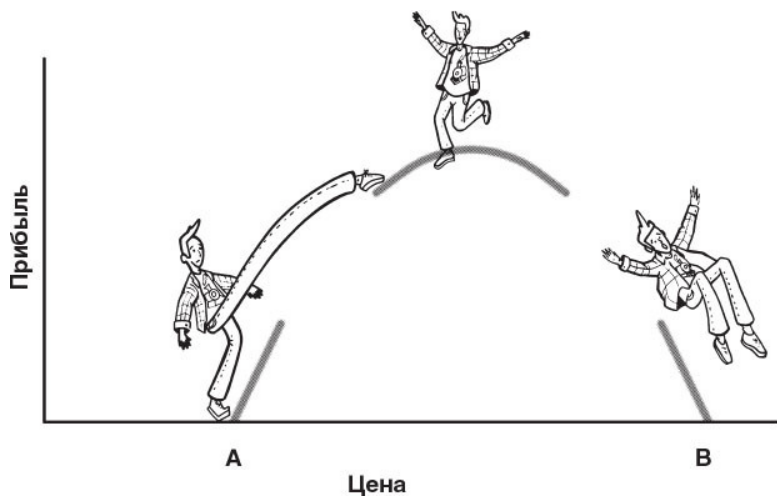


РИС. 1. ЗАВИСИМОСТЬ МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫ-

# ЛИ ОТ ЦЕНЫ

А с другой стороны, если всё увеличивать и увеличивать цену, то, когда ни будь наступит момент, что ни одна единица товара не будет продана.

*Однажды Василий шёл по одесскому Привозу. И тут у него над ухом раздалось: «Сэмачка, сэмачка, сэмачка!»*

*Когда слух восстановился, Василий спросил:*

*– Почём сэмачка?*

*– За десять.*

*– Это больно. Мадам, а в честь чего у всех сэмачка за пять, а у вас – за десять?*

*– В честь того, что десять больше пяти.*

*«Логично», – подумал Василий. Но семечки покупать не стал.*

И если продажи равны нулю – то и маржинальная прибыль тоже будет равна нулю (точка В на графике).

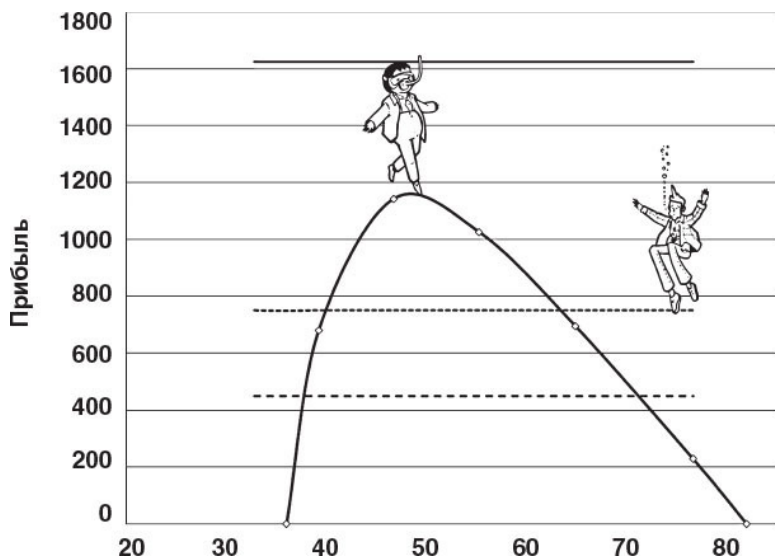
При цене между А до В продажи будут отличаться от нуля, а разница между ценой и переменными затратами на единицу товара будет положительной. И, значит, в этом промежутке мы всегда будем получать маржинальную прибыль.

При увеличении цены, начиная от цены А, кривая маржинальной прибыли на нашем графике будет двигаться вверх. А в точку В график приходит сверху.

Значит, при некоторой цене, рост маржинальной прибыли, за счет падения спроса, сменится на её снижение. При этой цене и будет получена наибольшая прибыль.

– Но это же не прибыль предприятия, – задумчиво сказал Самокатов, – у нас же кроме переменных затрат есть ещё и постоянные!

– Есть. Но постоянные затраты не зависят от цены. А это значит, что они могут быть изображены на графике как линия параллельная оси цены. Общая прибыль предприятия в этом случае будет равна разности между маржинальной прибылью и постоянными затратами.



## РИС. 2. ПОСЛЕДСТВИЯ ЗАВЫШЕНИЯ ЦЕНЫ ПРИ РОСТЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

Получается, что, независимо от того, какой уровень постоянных затрат, наибольшая прибыль будет получена при том же значении цены, при котором достигается наибольшая маржинальная прибыль.

Можно сказать, что переменные затраты характеризуют стоимость собственно продукта, а постоянные затраты – стоимость предприятия. Рынок не интересуется стоимостью предприятия, его интересуется стоимость продукта.

*В своем блоге на популярной платформе одна девушка, тату-мастер, объясняла почему у неё высокие цены. Рассказала об одноразовых иглах, красках, упаковке рабочего места, рекламе и т. д. А закончила так: «И я тоже кушаю. Оплачиваю квартиру, одеваюсь, куда-то хожу, да что там, даже дышу. Поэтому не пишите мне, почему так дорого. Потому что. Потому что небо голубое, а трава зелёная».*

*Милой барышне следовало бы знать: рынку всё равно, едите ли вы омаров или доширак, живёте в трёшке в центре или в студии на окраине вместе с двумя подружками. Рынок предпочтёт при прочих равных того, кто запросит дешевле, и вам клиентов может не хватить и на доширак.*

Если же постоянные затраты превышают наибольшую

маржинальную прибыль, тогда при этой же цене предприятие получит минимальные убытки от продажи товара.

Обрати внимание, что все это не зависит от того, есть на рынке конкуренты, или нет. Всё равно при увеличении цены когда-нибудь продажи обнулятся – просто не найдётся человека с такими деньгами, будь это хоть средство для бессмертия.

Про конкуренцию потом поговорим отдельно.

– Ну, это всё общие рассуждения. Говоришь, говоришь, графики, точки... Голова пухнет. Причём тут котельный завод? – не удержался Самокатов.

– Ты не спеши. Сейчас дойду до ситуации на твоём бывшем заводе. Проблемы там начались из-за того, что использовали определённый (традиционный) метод назначения цены.

Как этот метод работает?

Прежде всего, для товара определяются прямые затраты. К ним добавляется доля косвенных затрат, приходящихся на единицу товара. Для этого берут общую сумму косвенных затрат, и делят пропорционально какой-то величине (обычно за базу берут прямые затраты на оплату труда по видам товаров). К полученной в результате вычисления себестоимости прибавляется прибыль (обычно – определённый процент от той же себестоимости). Итоговый результат и принимают за окончательную цену.

Метод (он называется методом полных затрат) широко

распространен, поскольку, во-первых, не требует усилий по изучению спроса, а, во-вторых, боится от случая, когда выручка не покрывает всех расходов, включая постоянные. Этот метод используется на подавляющем большинстве производственных предприятий России и стран СНГ. Да и в мире это, наверное, самый распространённый метод.

А теперь посмотрим, что случилось на твоём котельном заводе. Предположим, из-за случайных колебаний спроса в какой-то промежуток времени продано меньше продукции, чем обычно.



РИС. 3. КАК ПРОИСХОДИТ РАЗОРЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ИСПОЛЬЗУЮЩЕГО МЕТОД ПОЛНЫХ ЗАТРАТ

В результате величина косвенных затрат на единицу продукции (а с ними и подсчитанная в соответствии с принятым методом полных затрат цена) возрастает. Поскольку по большей цене будет продано меньшее количество товара, в следующем периоде повышение рекомендованной цены повторится. Непрерывный процесс повышения цены и снижения объема продаж будут продолжаться до тех пор, пока производство полностью не остановится.

– И что же, на всех предприятиях так? – спросил Самокатов.

– Так я ни к каким особенностям конкретного предприятия не привязывался. Рассуждения общие – значит, и выводы общие. Если, конечно, предприятие работает на рынке, где много покупателей<sup>2</sup>.

На стене пансионата тускнел серп и молот художника Карачарова.

– Понятно, – сказал Василий.

И немедленно выпил.

---

<sup>2</sup> На самом деле есть ещё ряд условий, при которых эти выводы справедливы. Условия эти достаточно типичны, поэтому в тексте он особо не обговариваются. Полностью они изложены в Приложении 1.



# День второй

## Самокатов узнаёт, что, кроме затратных есть и рыночные методы назначения цены

Уже солнце повсюду разлило своим светом новый день, когда мы снова встретились с Василием после вчерашней беседы.

– Ну что, теперь твоя очередь рассказывать историю, – бодро сказал мне Самокатов.

– Работали мы тогда с озёрским заводом. Предприятие (новейшее на то время, построенное в 1985 году, и предназначенное для выпуска самого передового авиационного оборудования) находилось в тяжёлом положении, и одной из задач было найти способы загрузки оборудования. Стали смотреть ассортимент продукции, которая выпускалось заводом в предыдущие годы.<sup>3</sup> Я обратил внимание на стеклопластиковые трубы для нефтяных качалок. За два года до описываемых событий предприятие выпускало их небольшими партиями, и они были рентабельны. Было предложе-

---

<sup>3</sup> На его месте сейчас магазин цветов, магазин мебели, торговый центр и авто-сервис.

но восстановить их производство. Но этому стал сопротивляться экономический отдел. Оказалось, что загрузка предприятия за два года уменьшилась, и трубы, при рыночной цене, оказывались убыточными – на них распределялись большие накладные затраты. Под нажимом управляющего производство труб все-таки было восстановлено, однако время было потеряно, и предприятие обанкротилось.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.