

**В** Государственный университет —  
Высшая школа экономики

И. В. Липсиц

# Ценообразование

Учебно-практическое пособие

*Допущено Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области маркетинга  
в качестве учебного пособия  
по направлению «Маркетинг»*

Москва  
Юрайт  
2011

УДК 33  
ББК 65.290-86я73  
ЛБ1

**Автор:**

**Липсиц Игорь Владимирович** — доктор экономических наук, профессор.

**Рецензенты:**

*Долгова М. В.* — кандидат экономических наук, доцент Российской таможенной академии;

*Латышова Л. С.* — кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

**Липсиц, И. В.**

ЛБ1      **Ценообразование : учеб.-практич. пособие / И. В. Липсиц.** — М. : Издательство Юрайт, 2011. — 399 с. — (Учебники ГУ—ВШЭ).

ISBN 978-5-9916-0815-2

Как не отпугнуть клиентов слишком высокими ценами, но и не потерять прибыль из-за слишком низких цен? Как вести себя во время «войны цен»? Как лучше выбрать стратегию ценообразования в связи с общей маркетинговой стратегией фирмы? На эти и многие другие вопросы можно найти ответ в предлагаемом пособии.

Оно состоит из девяти глав, включает примеры из практики бизнеса, русско-английский словарь основных терминов по ценообразованию, перечень тем для написания рефератов и курсовых работ, кейсы для работы со студентами на семинарах, сводный банк вопросов и заданий в виде тестов, а также список используемой и рекомендуемой литературы и предметный указатель.

В пособии описываются основные методы и приемы эффективного управления ценообразованием в коммерческих фирмах, анализируются экономические основания и последствия выбора различных вариантов ценовой политики фирмы, предлагаются рациональные способы решения специфических задач ценообразования.

*Для студентов экономических специальностей, а также сотрудников маркетинговых и экономических служб предприятий и коммерческих фирм.*

УДК 33  
ББК 65.290-86я73

ISBN 978-5-9916-0815-2

© Липсиц И. В., 2011  
© ООО «Издательство Юрайт», 2011

## Оглавление

От автора .....	7
10 важнейших шагов по улучшению управления ценообразованием в фирме .....	9
<b>Глава 1. Экономические основы эффективного управления ценообразованием в фирме.....</b>	<b>10</b>
1.1. Концепция спроса и практика бизнеса .....	11
1.2. Цели фирмы и их отражение в политике ценообразования .....	18
Тесты .....	36
<b>Глава 2. Основные подходы к управлению ценообразованием в фирме .....</b>	<b>38</b>
Тесты .....	47
<b>Глава 3. Затратное ценообразование: экономические основы .....</b>	<b>48</b>
3.1. Экономическая логика затратного ценообразования .....	49
3.2. Модель затратного ценообразования.....	58
3.2.1. Расчет цен на основе нормативов рентабельности.....	60
3.2.2. Расчет цен на основе наценок .....	61
3.2.3. Ценообразование исходя из целевой рентабельности инвестиций .....	62
3.2.4. Расчет цен на основе торговых скидок и надбавок .....	63
Тесты .....	66
<b>Глава 4. Обоснованный расчет издержек и рентабельности для затратного ценообразования .....</b>	<b>68</b>
4.1. Классификация издержек для целей ценообразования .....	70
4.2. Альтернативные и предотвратимые издержки и их роль в обосновании цен.....	83

4.3.	Обоснование минимального норматива рентабельности к издержкам .....	100
4.4.	Затратное ценообразование на основе кривой обучения .....	107
4.4.1.	Модель кумулятивных средних затрат времени.....	112
4.4.2.	Модель кумулятивных приростных затрат времени.....	113
	Тесты .....	118
<b>Глава 5.</b>	<b>Скидки за особые условия продаж как инструмент ценовой политики фирмы.....</b>	<b>120</b>
5.1.	Система скидок с цен как инструмент стимулирования продаж.....	122
5.2.	Скидки за большой объем закупок.....	125
5.2.1.	Простые скидки за большой размер приобретаемой партии .....	126
5.2.2.	Накопительные (кумулятивные) скидки .....	131
5.3.	Скидки за внесезонную закупку .....	140
5.4.	Скидки за ускорение оплаты.....	142
5.5.	Скидки для поощрения продаж нового товара .....	145
5.6.	Скидки при комплексной закупке товаров.....	146
5.7.	Скидки за отказ от товаров фирм-конкурентов.....	147
5.8.	Скидки для «верных» или престижных покупателей .....	148
5.9.	Контроль за скидками как способ предотвращения потерь прибыли .....	149
	Тесты .....	156
<b>Глава 6.</b>	<b>Анализ экономической приемлемости изменений цен: простейшие приемы .....</b>	<b>158</b>
6.1.	Изменение логики анализа финансовой отчетности для нужд ценообразования .....	159
6.2.	Определение относительного выигрыша в результате управления ценами .....	162
6.3.	Финансовый анализ и маркетинговый план: проблемы согласования .....	166

6.4.	Анализ условий безубыточности при изменениях цен.....	169
6.5.	Анализ условий безубыточности изменений цен при непостоянстве затрат .....	175
	Тесты .....	182
<b>Глава 7.</b>	<b>Ценность товара как фактор формирования его цены .....</b>	<b>184</b>
7.1.	Ценность товара: что это такое и от чего она зависит.....	186
7.2.	Процедура определения экономической ценности товара .....	195
	Тесты .....	206
<b>Глава 8.</b>	<b>Ценовая конкуренция и ценовые войны.....</b>	<b>208</b>
8.1.	Влияние конкуренции на процесс обоснования цен .....	210
8.2.	Ценовая стратегия фирмы как элемент ее маркетингового плана .....	215
8.3.	Разработка ценовой политики в соответствии с выработанной стратегией ценообразования .....	227
8.4.	Проблемы эффективного использования информационных потоков для реализации ценовой стратегии .....	231
8.5.	Ценовые факторы выбора конкурентной стратегии .....	240
	Тесты .....	246
<b>Глава 9.</b>	<b>Основы формирования ценовой стратегии.....</b>	<b>248</b>
9.1.	Этапы разработки ценовой стратегии.....	249
9.2.	Выбор типа ценовой стратегии .....	258
9.3.	Стратегия премиального ценообразования... ..	262
9.4.	Стратегия ценового прорыва.....	272
9.5.	Нейтральная стратегия ценообразования .....	276
	Тесты .....	278
<b>Приложение 1.</b>	<b>Ценообразование: практика бизнеса.....</b>	<b>280</b>
<b>Приложение 2.</b>	<b>Русско-английский словарь основных терминов по словообразованию .....</b>	<b>322</b>
<b>Приложение 3.</b>	<b>Перечень тем для написания рефератов, эссе, курсовых работ по курсу «Ценообразование» .....</b>	<b>329</b>

<b>Приложение 4. Кейсы для работы со студентами на семинарах .....</b>	<b>330</b>
<b>Приложение 5. Методические рекомендации по проведению зачетов и экзаменов по курсу «Ценообразование» на основе данного учебника и сводный банк вопросов и задач для проверки знаний учащихся .....</b>	<b>350</b>
<b>Список использованной и рекомендуемой литературы.....</b>	<b>392</b>
<b>Предметный указатель.....</b>	<b>397</b>

## От автора

На протяжении последних лет пятнадцати из четырех главных инструментов маркетинга (цена, продукт, маркетинговые коммуникации, организация продаж) отечественный бизнес использовал и развивал преимущественно три последних, а ценообразование рассматривалось как техническая задача — «цены строим по “рынку”».

Это поразительно отличается от того, что я наблюдаю в США и Европе. Став несколько лет назад сертифицированным членом американского Профессионального общества по ценообразованию ([www.pricingsociety.com](http://www.pricingsociety.com)) и получив доступ к библиотеке общества и проводимым им он-лайн и офф-лайн конференциям, я как профессиональный «ценовик» с удовольствием обнаружил, что в развитых странах ценообразование переживает настоящий бум. Издается масса книг, проводятся конференции по отдельным блокам проблем, возникают и успешно работают специализированные консалтинговые фирмы, разрабатываются и широко внедряются специальные программные продукты для управления ценообразованием (причем даже с эвристическими функциями), крупные фирмы вводят у себя должности директоров и даже вице-президентов по ценообразованию.

Причины этого бума обнаружить достаточно легко.

Первая причина (вполне уже сегодня актуальная и для российского бизнеса) — падение рентабельности продаж в силу экспансии на всех рынках китайских фирм с низкими ценами на товары и порождаемой этим жесточайшей ценовой конкуренции (в последнее время к этому добавилось еще и влияние экономического кризиса, ведущего в ряде случаев даже к дефляции в масштабах национальных рынков).

Вторая причина — усложнение продаж в условиях гиперсегментированного и пресыщенного рынка, когда эффективное управление ценами становится задачей головоломно сложной.

Отечественный бизнес пока все это только начинает осознавать, но прогресс в данном направлении становится все заметнее. Основание для такого вывода дает то, что за 12 лет, в течение которых я провожу открытые семинары по ценообразованию, интерес к ним не исчез и по-прежнему на них съезжаются специалисты со всей страны. Особенно радует то, что все больше российских фирм начинают понимать рациональность для себя тех подходов, которые изложены в этой книге (см. прил. 1).

Хочется надеяться, что этот прогресс будет нарастать и российские компании будут все успешнее использовать наряду с другими инструментами маркетинга и эффективное ценообразование, чтобы на этой основе далее повышать конкурентоспособность своей продукции и успешно наращивать на этой основе масштабы своей деятельности.

Желаю вам в этом успехов!

*И. В. Липсиц,  
доктор экономических наук, профессор  
Государственного университета — Высшей школы экономики,  
научный руководитель Департамента маркетинга*



# 10 ВАЖНЕЙШИХ ШАГОВ ПО УЛУЧШЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ В ФИРМЕ

1. Уточнение целей ценообразования для данного этапа деятельности фирмы.
2. Выбор метода формирования цен.
3. Налаживание процедур расчета и анализа издержек для целей ценообразования.
4. Расчет стоимости капитала и минимально приемлемого норматива рентабельности к издержкам.
5. Внедрение процедур анализа безубыточности ценовых решений.
6. Оценка экономической ценности товаров для потребителей и факторов, на нее влияющих.
7. Выбор ценовой стратегии фирмы на ближайшую перспективу.
8. Координация ценовых решений с другими инструментами маркетинга.
9. Организация исследований чувствительности покупателей к ценам на товары фирмы.
10. Решение специальных проблем ценообразования в зависимости от типа товарного рынка, на котором действует фирма.

---

# ГЛАВА 1

---

## Экономические основы эффективного управления ценообразованием в фирме

### Задачи главы

Обсуждаются следующие проблемы:

- Полезны ли экономическая теория для практического ценообразования
- Как строить шкалы спроса
- Какие параметры стоит учитывать в многофакторных моделях спроса
- Что показывает рэнкинг
- Как правильно обосновать маркетинговую стратегию фирмы
- Какова мнимая и реальная логика взаимосвязи издержек и цен в рыночной экономике
- Конкурентные преимущества: какими они бывают и на что стоит делать упор российским фирмам
- Какие цели могут быть у эффективно управляемой фирмы
- Треугольник управления прибылью: что он значит для ценообразования

**Ключевые термины:**

*величина спроса; логика связи издержек и цен; максимизация прибыли; маркетинговые эксперименты; революция менеджеров; рейтинги фирм; рыночная стоимость фирмы; теория конкурентоспособности; функция спроса; шкала спроса; эффект масштаба; эффект обучения; эффективные инвестиции; эффективный менеджмент.*

Существуют две точки зрения на возможность использования выводов экономической теории в практическом ценообразовании.

*Первая* — радикальная — состоит в том, что эти выводы не могут быть использованы менеджерами фирм никоим образом, так как в их основе лежат предпосылки, которые совершенно невозможно обеспечить в реальной жизни.

*Вторая* — компромиссная — утверждает, что экономическая теория вовсе не бесполезна при принятии конкретных решений в бизнесе. Конечно, на основе ее моделей невозможно принять четкие количественные решения. Но зато она создает ту основу, на которой можно делать некоторые достаточно надежные предположения и определять общие рамки возможных решений.

Вторая позиция представляется более разумной и утилитарной, так как позволяет создавать прикладные модели и методики, пригодные для практического использования, а также заставляет менеджеров обращать внимание на те факторы, которые они иначе бы могли проигнорировать.

Экономическая теория исследовала проблемы ценообразования весьма детально, и существуют целые тома, посвященные только этой проблеме. Однако мы остановимся лишь на нескольких аспектах, которые наиболее существенны для тех, кто реально устанавливает цены.

---

## **1.1. Концепция спроса и практика бизнеса**

Описание механизма функционирования рынков обычно начинается с формулировки концепции спроса. Следуя этой традиции,

обратим, прежде всего, внимание на то, что постановка вопроса о величине спроса на товары фирмы бессмысленна до тех пор, пока мы не задаем некий уровень цены, которому может соответствовать этот спрос.

Только тогда мы приходим к классической формулировке понятия «величина спроса» как количество единиц (объем) товаров, которое может быть куплено на рынке в определенный период времени при некотором уровне цены и неизменных прочих факторах (уровне доходов покупателей, ценах на иные товары и т.д.).

.....

■ **Величина спроса** — количество единиц товара, которое может быть приобретено на рынке в определенный период времени при некотором уровне цены и неизменных прочих факторах.

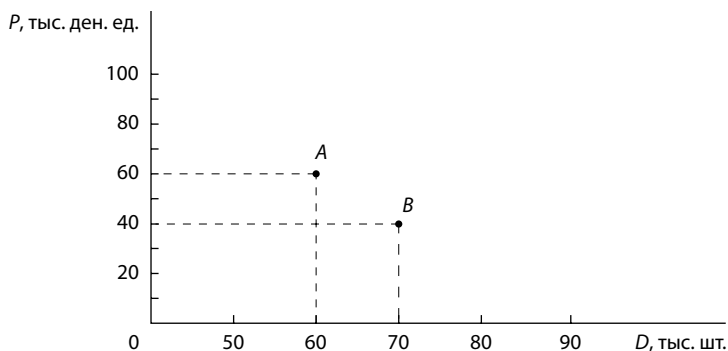
.....

Допустим, что мы обладаем следующей информацией о фактических объемах продаж определенного товара в прошлом:

Цена $P$ , тыс. ден. ед.	Объем покупок $D$ , тыс. шт.
60	60
40	70

Такого рода данные, называемые обычно шкалой спроса, удобно представить в графической форме (рис. 1.1).

Подобного рода шкалы и графики являются полезным инструментом при анализе решений о возможной цене на новый товар или изменении цены на уже выпускаемый товар. Вместе с тем



**Рис. 1.1.** Величины спроса при разных ценах (шкала спроса)

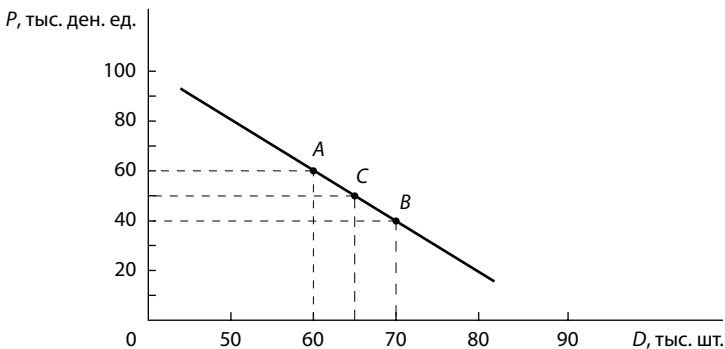
нельзя забывать о том, что любые фактические данные отражают ситуации, существовавшие на рынке в прошлом. В данном случае график показывает, что при цене 60 тыс. ден. ед. на рынке удавалось продать 60 тыс. шт. товара (этой ситуации соответствует точка *A*). При снижении цены до 40 тыс. ден. ед. объем продаж возрос до 70 тыс. штук (точка *B*).

Между тем любой фирме надо принимать решения относительно будущего. И здесь возникает несколько проблем.

Во-первых, чтобы использовать такого рода инструменты описания спроса, надо быть уверенным в том, что остальные условия на рынке, кроме цены, остаются неизменными. Такие предположения обычно правомерны лишь для очень краткосрочной перспективы.

Во-вторых, оперирование шкалами спроса и адекватными им графиками становится для фирмы полезным лишь в том случае, если это позволяет моделировать различные варианты ценовых решений и анализировать результаты использования любых уровней цен, а не только тех, которые уже фактически существовали на рынке. В этих целях экономическая теория предлагает использовать вместо шкал спроса и соответствующих им графиков функции спроса и графики такого типа, как показан на рис. 1.2.

Эта кривая строится, по сути дела, на предположении о том, что если соединить точки, соответствующие фактическим величинам спроса при определенных уровнях цен, прямой, то она будет описывать те величины спроса, которые могут возникнуть на рынке при всех значениях цен в данном диапазоне. Например, для рассмотренного выше примера мы предполагаем, что если цене 60 тыс. ден. ед.



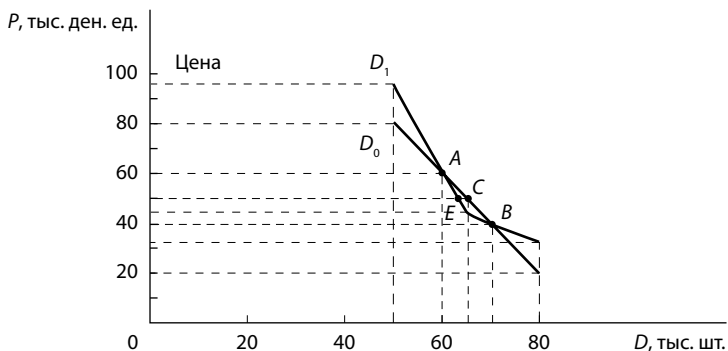
**Рис. 1.2.** Кривая спроса

соответствует величина спроса 60 тыс. штук (точка  $A$ ), а цене 40 тыс. ден. ед. — величина спроса 70 тыс. шт. (точка  $B$ ), то при цене 50 тыс. ден. ед. величина спроса составит 65 тыс. шт. (точка  $C$ ).

Такого рода предположение довольно условно (хотя оно охотно используется во всех учебниках по экономической теории). Но в реальной коммерческой практике опора на него может привести к ошибкам.

Причины этого хорошо отражены на рис. 1.3. Как мы видим, наше предположение о том, что величина спроса при цене 50 тыс. ден. ед. составит 65 тыс. шт. (точка  $C$ ), соответствовало представлению о форме кривой спроса типа  $D_0$ . Однако реально множество величин спроса, возможных на данном рынке при различных уровнях цен, может описываться и кривой  $D_1$ , которая также проходит через точки  $A$  и  $B$ , но в остальном имеет иной вид.

В результате этого, с одной стороны, при цене 50 тыс. ден. ед. величина спроса оказалась равна не 65 тыс. шт., а только 63 тыс. шт. (точка  $E$ ), т.е. погрешность при оценке величины спроса составила 3%. Но, с другой стороны, в диапазоне цен ниже 40 тыс. руб. величина спроса на самом деле будет сокращаться медленнее, чем мы могли бы предположить на основе экстраполированной кривой спроса. В итоге мы будем полагать, что объем продаж в размере 80 тыс. шт. достигим лишь при цене 20 тыс. ден. ед., тогда как реально величина спроса станет такой уже при цене 33 тыс. ден. ед. (т.е. погрешность при определении уровня цены составит 65%).



**Рис. 1.3.** Причины возможных ошибок при обосновании ценовых решений на основе кривых спроса

Но у нас не было никаких оснований достоверно предполагать, что в диапазоне цен между 60 и 40 тыс. руб. кривая спроса пройдет так, как проходит на рис. 1.3 кривая  $D_1$ . Зная лишь фактические значения спроса, мы можем соединять описывающие их точки лишь прямой линией. Всякий другой ее вид будет гипотезой еще менее достоверной.

Чтобы понять меру условности такого инструмента, как кривая спроса, надо вспомнить, что она, по сути дела, описывает все множество вариантов объемов продаж:

- 1) одного и того же товара;
- 2) одной и той же группе покупателей;
- 3) на одном и том же рынке;
- 4) в один и тот же период времени;
- 5) но при различных возможных уровнях цены.

При этом предполагается, что величины спроса изменяются в зависимости от величины цены плавно, в логике некоторой формульной зависимости. Это достаточно условные допущения, удобные для описания общих закономерностей поведения покупателей, но весьма спорные при практическом использовании. Поэтому при исследовании и прогнозировании спроса в реальном бизнесе лучше избегать использования кривых спроса и ограничиваться графиками, описывающими лишь шкалы спроса (см. рис. 1.1).

Отметим, что построение шкал спроса является в принципе решаемой задачей, хотя и не для всех типов товаров. Практически невозможно сделать это для дорогих товаров, которые покупаются редко или однажды (автомобили, мебель, персональные компьютеры, производственное оборудование и т.д.). Для других товаров построение шкал спроса возможно на основе результатов маркетинговых экспериментов.

Суть таких экспериментов состоит в организации одновременных продаж определенного товара в разных регионах страны по разным ценам. При этом регионы должны быть достаточно удалены друг от друга, чтобы исключить распространение информации о разнице в ценах или частичное совпадение массивов покупателей. Вместе с тем, чем удаленнее друг от друга регионы маркетинговых испытаний, тем менее надежны выводы, основанные на сведениях данных по всем регионам в единую шкалу спроса. Это особенно актуально для России с ее существенными

различиями в региональных уровнях доходов, стоимости жизни, а также ассортименте товаров и мере насыщенности ими региональных рынков.

Сказанное выше не имеет своей целью поставить под сомнение практическую полезность самой концепции спроса, но предполагает лишь обратить внимание специалистов по ценообразованию на опасность механистичного подхода к построению и использованию функций и кривых спроса. Если экономическая теория обычно оперирует функциями спроса, где единственным переменным фактором выступает цена (по определению все прочие факторы принимаются неизменными), то в практика маркетинга предпочтительным считается использование многофакторных функций спроса.

Такие функции спроса исходят опять-таки не из традиционных теорий поведения индивидуального покупателя (прежде всего, концепции убывающей полезности благ), а из закономерностей рыночного поведения всех покупателей как единой группы. И строятся они на основе реально доступных данных о ситуации на рынке.

Например, для рынка потребительских товаров обычно рекомендуется использование в качестве базовой функции спроса выражение следующего вида:

$$Q_d = (P, P_s, Y, A, C, R, T), \quad (1.1)$$

где  $Q_d$  — величина спроса;  $P$  — цена товара;  $P_s$  — цена товаров-заменителей;  $Y$  — доходы покупателей (располагаемые);  $A$  — уровень активности в рекламной деятельности на рынке данного товара;  $C$  — численность и возрастная структура совокупности покупателей;  $R$  — ставка процента по потребительским кредитам;  $T$  — характеристика тренда в изменении вкусов покупателей.

Конструкция этой функции сильно зависит от трех факторов:

- 1) характера продукта;
- 2) рыночной ситуации;
- 3) решаемой задачи, т.е. понимаем ли мы под  $Q_d$  величину спроса на товары данной конкретной фирмы или рыночного спроса в целом.

Скажем, при построении функции спроса для рынка в целом из числа учитываемых факторов исключаются параметры,



отражающие уровни цен на товары конкурирующих фирм и уровень их рекламной активности. Вообще, выбор параметров для функций спроса является творческой задачей и российским маркетологам предстоит еще немало работы, прежде чем они смогут отобрать тот круг факторов, который позволяет получать наиболее точные и достоверные прогнозы величин спроса на те или иные виды товаров.

Зарубежный опыт свидетельствует о важности следующих параметров:

- потребительские ожидания (например, связанные с инфляцией);
- эксплуатационные расходы;
- ограниченность возможностей получения потребительского кредита;
- размер персональных ликвидных активов;
- накопленный объем имущества;
- уверенность в будущем;
- структура семей и их характеристики (например, уровень дохода, число детей определенного возраста или наличие автомобиля).

Очевидно, что функция спроса может служить практическим инструментом обоснования ценовых решений лишь в том случае, если маркетологам удастся на ее основе построить уравнение спроса. Например, если функция спроса (1) имеет линейный характер, то ей будет соответствовать уравнение следующего вида:

$$Qd = b_1P + b_2P_s + b_3Y + b_4A + b_5D + b_6R + b_7T. \quad (1.2)$$

Найдя для такого уравнения значения коэффициентов  $b_i$  (их обычно называют коэффициентами эластичности спроса по тому или иному фактору), маркетологи дают в руки менеджеров инструмент для оценки различных вариантов коммерческой политики фирмы. Тем самым становится возможно более обоснованно принимать решения о том, каким образом рациональнее всего добиваться улучшения финансовых результатов деятельности фирмы: путем изменения цен или, например, увеличения расходов на рекламу. Определение количественных значений коэффициентов эластичности — особая проблема, и к ней мы вернемся во второй части настоящего учебника.

## 1.2. Цели фирмы и их отражение в политике ценообразования

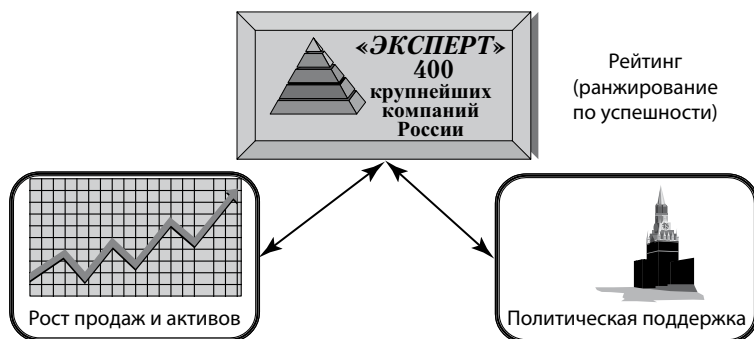
**Цена** — инструмент коммерческой политики фирмы. И потому всякое обсуждение методов и правил ценообразования приобретает смысл только в том случае, если мы представляем, чего, собственно, хочет фирма добиться, устанавливая цены на свои продукты или услуги.

Очевидно, что основная цель собственников и менеджеров фирмы — обеспечение успешного развития ее бизнеса. Но как оценить эту успешность?

По моему мнению, наиболее интегральным ее показателем является относительная позиция фирмы в своей отрасли, выражаемая через различного рода рейтинги<sup>1</sup>, такие, например, как рейтинги фирм, подготавливаемые журналами «Fortune» (500 крупнейших фирм мира) и «Эксперт» (400 крупнейших фирм России). Анализ деловой практики показывает, что позиция фирмы в таком ранжировании наиболее существенно определяется двумя факторами (рис. 1.4):

- 1) ростом продаж и активов;
- 2) политической поддержкой (правительства или местных органов власти).

Отметим сразу, что повышение позиции в рейтинге может обеспечить рост только тех продаж, которые являются прибыльными,



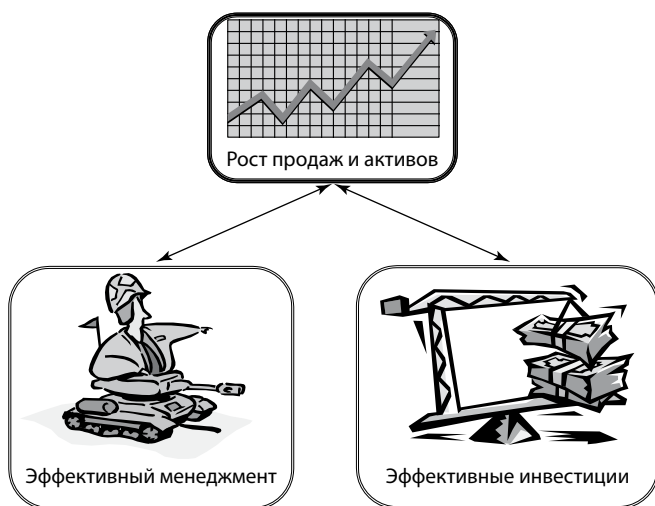
**Рис. 1.4.** Факторы, определяющие относительную позицию фирмы и, соответственно, ее успешность

<sup>1</sup> Точнее был бы термин «рэнкинг» (от английского ranking), так как речь идет именно о ранжировании фирм. Именно такого рода рэнкингами являются так называемые рейтинги журналов Fortune и «Эксперт».

причем с уровнем прибыльности не ниже определенного (для данной фирмы) минимума (о том, как его определить, мы будем говорить ниже). И соответственно, рост активов эффективен только в том случае, если он позволяет (прямо или косвенно) наращивать производство именно такой прибыльной продукции.

Пытаясь понять далее, что обеспечивает рост продаж и активов, мы с неизбежностью приходим к выводу, что этот результат сам обеспечивается воздействием двух факторов (рис. 1.5):

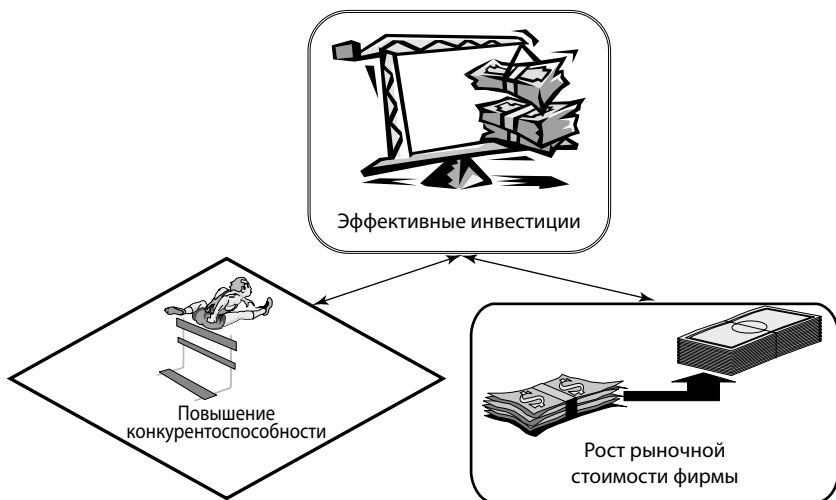
- 1) эффективного менеджмента;
- 2) эффективных инвестиций.



**Рис. 1.5.** Факторы, обеспечивающие рост прибыльных продаж и активов

Такое разграничение носит, конечно, весьма условный характер, так как без эффективного менеджмента немислимы эффективные инвестиции, но для удобства анализа мы их рассматриваем по отдельности. Не вдаваясь в углубленное обсуждение термина «эффективный менеджмент» (так как это выходит за рамки данной работы), отметим лишь, что в нашем понимании это такой менеджмент, который позволяет обеспечить превращение денежных средств, вкладываемых в развитие фирмы, в инвестиции, решающие две взаимосвязанные задачи (рис. 1.6):

- 1) повышение конкурентоспособности продукции фирмы;
- 2) повышение рыночной стоимости фирмы.



**Рис. 1.6.** Условия эффективности инвестирования средств в деятельность коммерческой фирмы

Оба упомянутых выше условия крайне важны сегодня для российских фирм, но далеко не всегда осознаются их менеджерами и тем более редко воплощаются в их реальные программы действий. Слова о том, что «да у нас нет и не может быть конкурентов на российском рынке», мне доводилось за последние 10 лет слышать из уст менеджеров самых разных предприятий, причем предприятий, результаты деятельности которых явно не подтверждали такие заявления (ВАЗ, КамАЗ, ПАЗ и др.). А несколько лет назад в опросе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) на вопрос «Является ли ваша продукция конкурентоспособной?» положительный ответ дали около 80% директоров отечественных фирм.

- 
- **Рыночная стоимость фирмы** — величина капитализации (для открытых АО с котирующимися ценными бумагами) или сумма, за которую фирма может быть потенциально продана новому владельцу.
- 

Соответственно не так широко, как бы этого хотелось, распространено среди российских менеджеров пока и понимание того,