

## **ОТ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЗАТРАТ К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТИ: УЧЕТ КЛЮЧЕВЫХ КАТЕГОРИЙ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ПОСТРОЕНИЯ УСТОЙЧИВЫХ СТРАТЕГИЙ**

**Лебедев П.В.**, зам. директора Центра «Банковский менеджмент»,  
ФФБ РАНХ и ГС при Президенте РФ

По мере изменения правил игры и движения к высокому уровню конкуренции с переходом от рынка производителя к рынку покупателя категория «ценность» стала важнейшей составляющей триады цена-ценность-затраты.

Корпоративная ментальность в части последовательности рассмотрения трех данных категорий существенно различается. Эти различия обусловлены, главным образом, такими стратегическими характеристиками контекста, в котором функционируют организации, как уровень конкуренции, сила поставщиков и покупателей в переговорах, жизненный цикл продукта, степень географической диверсификации игроков и др. В целом можно отметить, что на протяжении последнего столетия видна отчетливая тенденция к переходу от рассмотрения затрат в качестве отправной точки в стратегическом планировании к анализу соотношения цены и ценности.

В таблице 1 представлены 6 логических последовательностей рассмотрения категорий «цена», «ценность», «затраты». В столбце «Входящая категория» отражена первая в каждой последовательности категорий, из трех рассматриваемых. В каждой комбинации предполагается что «входящая категория» задана или может быть надежно определена (например, четко известна рыночная цена или измерена себестоимость продукта). Второй столбец отражает ту из трех рассматриваемых категорий, которая определяется «входящей категорией» (например, входящая категория «затраты» определяет цену, по которой будет продаваться продукт). Третий столбец отражает оставшуюся категорию из трех, при этом важным является наличие логической взаимосвязи между третьей и второй категориями.

Как следует из таблицы 1, и затратный, и ценностный подходы имеют свои проблемные зоны, требующие внимательного рассмотрения и анализа. Их решение во многом зависит от комплексного подхода.

Таблица 1

## Цена, ценность, затраты: различные последовательности в основе бизнес-модели

	«Входящая» категория	Определяется «входящей» категорией	Следует	Комментарий	Типичные проблемы	Инструменты и особенности их применения	Тип понимания затрат и ценообразования
1.	Затраты	Цена	Ценность	Цена определяется понесенными компанией затратами. Воспринимаемая ценность должна соответствовать цене	На конкурентном рынке цена может оказаться намного выше, чем предлагаемая в обмен ценность	Полное распределение затрат как осознанная основа для ценообразования	Ценообразование на основе затрат
2.	Затраты	Ценность	Цена	Ценность определяется понесенными затратами, в том смысле, что независимо от того сколько было понесено затрат, производится оценка того, что же именно было создано компанией данным количеством потребленных ресурсов с точки зрения восприятия данного продукта рынком. Конфликт функции производства («делаем что и как можем») и маркетинга и продаж («и как нам это продавать?»)	Несмотря на то, что цена соответствует ценности, она может быть намного ниже фактически понесенных на создание этой ценности затрат. По сути установление цены, соответствующей ценности представляет собой предоставление значительных скидок, т.е. принесение прибыльности в жертву необходимости продавать	Полное распределение затрат как учетная процедура. Результаты расчетов не принимаются во внимание при определении цены. Как правильно функциональный тип организации с большим голосом у служб, отвечающих за продажи	Фактическое ценообразование на основе ценности как реакция на необходимость продавать. Ключевое слово – «скидки». Реальная экономика бизнеса и цепочка создания ценности не принимаются во внимание при разработке продуктов
3.	Ценность	Затраты	Цена	Маркетинговые исследования определяют требования к продукту, далее, исходя из своих текущих способностей и возможностей компания разрабатывает и производит данный продукт, калькулируя, во что в итоге обошлась эта деятельность	Компания производит продукты, востребованные рынком, однако они оказываются слишком дорогими для потребителей или (с учетом рыночных цен) их производство оказывается не выгодным для самой компании	Полное распределение затрат	Ценообразование на основе затрат. Разработка продуктов на основе потребностей рынка

Продолжение таблицы 1

	«Входящая» категория	Определяется «входящей» категорией	Следует	Комментарий	Типичные проблемы	Инструменты и особенности их применения	Тип понимания затрат и ценообразования
4.	Цена	Затраты	Ценность	Исходя из рыночных цен и целевого уровня желаемой прибыли компания определяет допустимые затраты на производство продукта. В эти затраты следует вписаться, производя продукт, ценность которого бы соответствовала цене, которая была исходной в данном расчете	Как правило, без радикальной и структурной перестройки бизнес-модели, вписаться в допустимые затраты нереально или же необходим компромисс с ценностью (снижение)	Таргет-костинг («примитивный»)	Кризис в понимании. Трансформация установок к пониманию затрат и ценообразования на основе ценности
5.	Цена	Ценность	Затраты	Исходя из глубокого анализа рынка определяется «идеальный» продукт, востребованный по конкретной цене, соответствующей определенной ценности. Далее этот продукт разрабатывается исходя из целевых допустимых затрат и выводится на рынок	Проектирование ценности в рамках заданной цены и затрат является следствием инноваций, что на практике представляется достаточно редкой ситуацией	Таргет-костинг и проектирование ценности	Ценообразование на основе ценности
6.	Ценность	Цена	Затраты	Исходя из глубокого анализа рынка определяется «идеальный» продукт, востребованный по конкретной цене, соответствующей определенной ценности. Далее этот продукт разрабатывается исходя из целевых допустимых затрат и выводится на рынок	Проектирование ценности в рамках заданной цены и затрат является следствием инноваций, что на практике представляется достаточно редкой ситуацией	Таргет-костинг и проектирование ценности	Ценообразование на основе ценности

