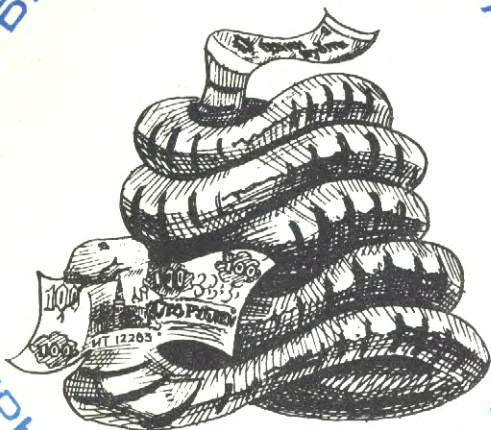


РОССИЙСКИЙ СОЮЗ ПРОМЫШЛЕННИКОВ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
ТВЕРСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ БИЗНЕСА

А.Э. Петросян

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

И КАК УБЕРЕЧЬСЯ ОТ ИНФЛЯЦИИ
И ОБЕРНУТЬ ЕЁ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ



ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ

ТВЕРЬ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
ТВЕРСКОГО УНИВЕРСИТЕТА БИЗНЕСА
1992



Российский союз
промышленников и предпринимателей

ТВЕРСКОЙ УНИВЕРСИТЕТ БИЗНЕСА

А.Э. ПЕТРОСЯН

КАК УБЕРЕЧЬСЯ ОТ ИНФЛЯЦИИ И ОБЕРНУТЬ ЕЕ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ

(Практическое руководство для деловых людей)

Тверь
Издательство Тверского университета бизнеса
1992

ББК 65
ПЗ1

ПЕТРОСЯН АРМЕН ЭРНСТОВИЧ

**КАК УБЕРЕЧЬСЯ ОТ ИНФЛЯЦИИ
И ОБЕРНУТЬ ЕЕ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ**

(ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ)

ПЗ1 ПЕТРОСЯН А.Э. Как уберечься от инфляции и обернуть ее себе на пользу (Практическое руководство для деловых людей).
Тверь: Издательство Тверского университета бизнеса, 1992. — 60 с.

ISBN 5-900204-02-2

В работе выявляются подводные камни инфляции, о которые может разбиться корабль фирмы, а главное — пути и способы нейтрализации ее последствий и даже использования в своих интересах. Разбираются идеология и техника маркетинга, деловые приоритеты, ценовая и финансовая политика в условиях инфляции. Даются конкретные советы и практические рекомендации, основанные на мировом и отечественном опыте и работах лучших специалистов.

Предназначена для руководителей, предпринимателей, коммерсантов, исследователей, преподавателей и всех, кто связан с бизнесом.

© А.Э.Петросян, 1992 г.

ББК 65

ПРЕДИСЛОВИЕ

В начале 1992 г. Россия вошла в инфляционный пик. Либерализация цен при непролазном монополизме в действительности подняла их до заоблачных высей. Фискальная политика государства неимоверно сжала спрос. В итоге набрала силу не просто инфляция, а такая ее форма, которая сопряжена с резким снижением реальных доходов и неудержимым спадом производства. На горизонте замаячил финансовый коллапс.

Но это полбеды. Гораздо хуже, что к такому обороту не были готовы ни хозяйственные структуры, ни тем более наш менталитет. Он упрямо сопротивлялся новым реалиям, отторгал их, а потому, как правило, действовал вопреки логике событий, лишь подстегивая нарастающий хаос. Это и навело меня на замысел создать руководство, которое помогло бы деловым людям сориентироваться в инфляционной среде и взять в руки нити управления ею. Надеюсь, что мой личный опыт работы и принятия решений в условиях неконтролируемой или даже непредсказуемой инфляции позволил "заземлить" теоретические идеи, придать им практическую направленность.

А материала для размышлений накоплено в мире немало. Хотя эта инфляция — дитя нашего времени, ее физиономия достаточно знакома. Впервые она проступила на Западе к середине 70-х годов, когда начал пускаться мета-стазы нефтяной кризис. Почти сразу же тогда появились аналитические разработки, обобщавшие способы действий в инфляционной обстановке и показывавшие, как с ней лучше справиться. С тех пор утекло много воды, но большинство идей, если увязать их с нашей спецификой, и ныне способны послужить бизнесу. Вот почему лучшие зарубежные разработки стали одним из главных моих источников.

Правда, некоторых может смутить сама эта тема. Уж не пытаюсь ли я подсказать, как ловчить и наживаться на чужих слабостях? Естественно, нет. Никому же не придет в голову обвинить в этом шахматного аналитика, написавшего труд "Как победить в ферзевом гамбите". А ведь и тут не позавидуешь тем, кто не освоил его премудростей.

Все, чего я хочу, — это научить деловых людей обходить ловушки и подводные камни инфляции, умело использовать те возможности, которые она открывает. Тем паче, что игра ведется не в одни ворота — за продавцов (поставщиков) или покупателей (клиентов). Обе стороны в равном положении, ибо разбираются "kozyри" и болевые точки как тех, так и других. Если же они, желая обеспечить свои интересы, станут оттачивать деловое искусство, тем самым лишь приблизят нас к цивилизованному рынку.

Не к этому ли мы все стремимся?

А. ПЕТРОСЯН
4 августа 1992 г.

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ ИНФЛЯЦИЯ

Долгое время инфляция была лишь пугающим жупелом, призванным вселить в нас твердое неприятие рынка. А сегодня она стала повседневной реальностью, с которой трудно не считаться. Как отечественные предприниматели, так и рядовые обыватели все чаще сверяют свои действия с ее зигзагами и капризами.

Но что же такое инфляция — эта, казалось бы, столь далекая от нас таинственная незнакомка, которая стремительно ворвалась в нашу жизнь?

Если не мудрствовать лукаво и не прибегать к витиеватым оборотам, то инфляцию можно определить двумя словами: вздувание цен. При этом необходимо сделать два пояснения. С одной стороны, повышение цен, вызываемое инфляцией, не отражает реальных стоимостных показателей. А с другой — оно является не частным, а всеобщим и поэтому неизбежно обесценивает денежные знаки, находящиеся в обращении.

Инфляция — отнюдь не новое явление в хозяйственной истории человечества. Еще в XVIII веке война за независимость, разгоревшаяся на американском континенте, привела к резкому "падению" доллара. А введенные во Франции бумажные ассигнаты (1789 г.) "умудрились" за 7 лет, прошедшие с начала великой революции, обесцениться в 833 раза. Сам же термин "инфляция" был впервые употреблен в отношении денежного обращения гораздо позже — в годы гражданской войны в Северной Америке (1861 - 1865), когда рынок наводнила огромная масса бумажных долларов — гринбеков.

В прошлом столетии инфляция носила "пульсирующий" характер. Она пробуждалась, как правило, в фазе оживления делового цикла и затухала, когда в экономике наблюдался спад. Кроме всего прочего, это было обусловлено золотым монометаллизмом, который стихийно регулировал процесс воспроизводства и удерживал инфляцию от перехода в хронические формы.

Ситуация переменялась в XX веке. Бумажные деньги начали играть все большую роль в экономике ведущих держав, а общий рост цен превратился в устойчивую тенденцию. После второй мировой войны обновилась и сама природа инфляции. Она уже охватывала практически все фазы делового цикла, включая периоды острых кризисов. Тем самым инфляция стала головной болью для бизнеса.

Но как нам удавалось столько времени избежать инфляции? Ведь едва ли не главным аргументом в пользу царившей у нас хо-

зяйственной системы была стабильность цен, многие из которых вроде бы не менялись на протяжении десятилетий. Неужели объективная закономерность дала сбой?

Да в том-то и дело, что нет. Инфляционный механизм действовал у нас столь же неумолимо и безотказно, как и во всем мире. Просто рост цен был искусно завуалирован. А выражался он в тех сдвигах, которые происходили в структуре товарооборота:

а) в рознице возрос удельный вес изделий с относительно высокими ценами;

б) ассортиментные изменения привели к полному замещению одних товаров другими, более дорогими ("вымывание дешевого ассортимента");

в) увеличилась доля импортной продукции, которая по своей цене значительно превосходила отечественную.

Если принять во внимание эти факторы, можно составить гораздо более точную картину ценовых метаморфоз. Так, по официальным данным, за три последние, "застойные" пятилетки индекс преysкурантных (номинальных) цен, за исключением алкоголя, вырос на 4%. Однако с учетом их скрытого роста эта разница достигла 35%. Иначе говоря, в среднем каждый год цены увеличивались примерно на 2,3%.

Этот эффект, конечно, несопоставим с нынешним ростом цен. Тем не менее, налицо ярко выраженная инфляционная тенденция. Причем она была заметна не только специалистам, но и рядовым гражданам. Согласно одному из социологических обследований, проведенных в конце 80-х годов, 71% опрошенных заявил, что цены на потребительские товары сильно выросли за последние 10—15 лет.

Почему же тогда не били хозяйственники во все колокола? Наоборот, они мирно уживались с инфляционными тенденциями. И если кто и испытывал от них серьезные неудобства, то это были в основном домохозяйки.

А секрет прост. Если инфляция не столь значительна да к тому же еще относительно стабильна, к ней вполне можно приспособиться. Когда вы в состоянии предвидеть ее последствия и заранее учесть их в своих расчетах и практической деятельности, инфляция сразу же теряет свой разрушительный ореол.

Другое дело — если уровень инфляции высок, и она переменчива и даже скачкообразна. Если же к этому добавить быстрое изменение относительных цен, станет ясно, что будущее приобретает черты неопределенности, и контроль над ним во многом утрачивается.

Начнем с того, что увеличивается деловой риск, ибо начинается "хромать" долгосрочное планирование. В качестве компенсации должна вырасти норма прибыли, а вместе с ней и ставка процента.

Решения, будучи по преимуществу краткосрочными, получают спекулятивную направленность. Что же касается инвестиций, то они, если только не обещают крупных инфляционных прибылей, неизбежно сокращаются. Наконец, обесцениваются сбережения, равно как и долги. Единственное, что быстро растет, опережая темпы инфляции, — это стоимость недвижимости, антиквариата, дорогих металлов и камней и других реальных ценностей.

Это уже "галопирующая" инфляция, и обусловлена она рядом факторов.

1. Избыточное количество эмиссионных денег. Из уравнения обмена следует, что общая стоимость произведенного в стране продукта (уровень цен, помноженный на объем производства) должна быть равна величине денежной массы с учетом скорости ее оборота. Если предположить, что объем производства не поддается увеличению, а скорость обращения денег постоянна, то рост денежной массы обязательно приведет к повышению уровня цен, которое никак не коррелирует с реальными достоинствами продуктов и услуг. И, хотя в действительности эта связь гораздо более опосредована и сложна, сама она не подлежит сомнению.

2. Непрерывный рост издержек. Удорожание производства неизменно сказывается на ценах, подстегивая инфляционные процессы. Если налицо нехватка инвестиционных товаров или квалифицированной рабочей силы, возникает дилемма: либо резко сократить выпуск продукции и тем самым снизить совокупные затраты, либо значительно увеличить цены, чтобы компенсировать свои издержки. А поскольку ценовой прирост упирается в реальную возможность его "поглощения" рынком, дело обычно заканчивается тем, что находится некая "золотая середина" между сокращением производства и повышением цен. В итоге инспирируется новый инфляционный виток.

3. Импорт инфляции вместе с зарубежными товарами. Это особенно заметно в странах, зависимых от внешней торговли и со слабой собственной валютой. Можно, конечно, попытаться ее ревальвировать, то есть законодательно повысить ее стоимость. Но тогда подорожает экспорт, что затруднит продажу за границу отечественных товаров. Так что, если нет надежного сдерживания внутренних издержек, ревальвация вряд ли будет эффективна. А завышенные импортные издержки — тем более, когда в стране ощущается товарный голод, и рынок готов смириться с запредельными ценами, — мощно раскручивают инфляционную спираль.

На практике все эти факторы действуют не изолированно, а тесно взаимосвязаны друг с другом. Конкретный уровень и характер инфляции выступают как их результирующая линия. При этом нередко

даже трудно определить, где курица и где яйцо, — что послужило первотолчком к инфляции, а что оказалось ее катализатором.

В последние годы все больше сказывается и общий фоновый фактор — неценовая конкуренция. В силу дифференциации рынков и индивидуализации потребителей борьба за них ведется в основном по дополнительным показателям, которые в итоге не только не снижают цены, но, наоборот, способствуют их росту, так как клиентам предоставляются особые услуги.

Как же влияет инфляция на деловую активность фирмы?

В прежние времена считалось, что ценовой рост весьма благоприятен для прибылей. В самом деле, медленное и плавное увеличение цен укрепляло доверие к инвестициям. Тем более, что это происходило обычно на фоне общего подъема экономики. А "ножницы" между предельными и средними затратами приводили к расширению узких мест и тем самым к перераспределению доходов, которые неуклонно смещались от зарплаты и процента к прибыли. А поскольку одновременно росли и цены, и объем производства, повышалась и сама доля прибыли в валовом национальном продукте, что, естественно, "подогревало" предпринимательскую инициативу.

Однако хозяйственная практика второй половины нашего столетия показала, что это не совсем так. Выяснилось, что воздействие инфляции на бизнес во многом зависит от ее порядка. В частности, совершенно разные эффекты вызываются тихой ("ползучей"), "галопирующей" и гиперинфляцией. Если в первом случае вполне можно к ней приспособиться и научиться управлять ею, а во втором — хотя и размываются ориентиры, удастся как-то "держаться за стенку", то в третьем — почва уходит из под ног, и дело идет лишь о том, чтобы как-то устоять под инфляционным напором, который превращается в автокаталитическую спираль. Иначе говоря, возникает принципиально новая ситуация, в которой деловое поведение, если оно нацелено на успех, не может ограничиваться прошлым опытом и здравым смыслом, а должно стать наукой и искусством, предполагающим глубокое знакомство с тенденциями и закономерностями инфляции.

Что же происходит при высоком уровне инфляции? Как она, превысив некий критический порог, переходит в качественно иную форму? Каков механизм раскручивания инфляционной спирали?

1. Принципиальная неопределенность уровня предстоящих затрат, равно как и возможной отдачи от капитальных вложений, которая обусловлена быстрым и скачкообразным ростом цен, может вызвать заметное сокращение инвестиций. Тем самым инфляция тесно переплетается со спадом производства и переходит в стагфляцию (сращивается со "стагнацией" — застоем). В результате среднего-

довой темп обесценения денег начинает опережать рост валового национального продукта. Так, в 70-е годы в Западной Европе они составляли соответственно 9,4 и 3,3%.

2. Резкое увеличение чужих цен и снижение объема собственных продаж приводит к уменьшению ликвидных средств, находящихся в распоряжении предприятия. Практически сходят с повестки дня долгосрочные инвестиции, как бы консервируя экономический спад. Более того, возникает платежный кризис, который ограничивает текущее производство, усугубляя инфляцию.

3. В числе правительственных мер, направленных на обуздание инфляции, нередко оказывается повышение налоговых ставок. Это, в свою очередь, подстегивает как "затратную", так и "спросовую" инфляции, поскольку в цены закладываются будущие налоги. А стремление по крайней мере сохранить нынешний уровень чистой прибыли приводит к еще большему взвинчиванию цен.

4. Регулирование цен и прибылей как составная часть антиинфляционного законодательства почти не сопровождается пропорциональным ограничением заработной платы и других выплат — особенно в бюджетной сфере. Это неизбежно

а) оказывает разрушительное воздействие на прибыли, сужая предпринимательский маневр;

б) перераспределяет доходы между различными отраслями и группами населения вне зависимости от их реального вклада в производство, демотивируя деловую активность;

в) умножает неопределенности, и без того затрудняющие планирование и прогноз хозяйственной деятельности, и мешает стабилизации и оживлению производства.

5. Как бы ни была серьезна правительственная линия на сдерживание инфляции, реакция на нее не всегда бывает прямой и адекватной. Наоборот, подчас она носит рваный характер и трудно предсказуема, а чаще всего инерционна, то есть субъекты хозяйствования с опозданием реагируют на принимаемые меры. И, пока эти меры не будут "переварены" массовым экономическим сознанием, вряд ли стоит рассчитывать на прочные результаты. Скажем, попытки сжатия спроса и ограничения инфляции в краткосрочном плане могут обернуться снижением объемов производства и занятости населения, причем цены некоторое время все равно будут расти.

6. Наконец, нельзя упускать из виду международный аспект инфляции. Если она в какой-то стране выше мирового уровня, неизбежны деформации во внешнеэкономической деятельности, и эта страна окажется в неблагоприятных условиях:

- если уровень инфляции не позволит к ней приспособиться, экспорт существенно затруднится, а импорт достигнет гипертрофированных размеров;
- будут свертываться зарубежные инвестиции, поскольку увеличится вероятность их обесценения, возможного контроля дивидендов, повышения налоговых ставок и т.д.;
- усилится опасность неконтролируемого роста издержек и различных административных "зацепок", связанных с необходимостью постоянного увеличения зарплаты, пересмотра цен и прейскурантов, обновления каталогов и другими факторами.

Именно такую инфляцию, сочетающую "рваный" и довольно стремительный рост цен со значительным спадом производства и трудностями его структурной реорганизации, мы переживаем сейчас. А это значит, что надо не просто освоить какие-то рецепты и технологии действий, направленных на нейтрализацию ее разрушительного влияния. Гораздо важнее перестроить свой предпринимательский менталитет, саму организацию и ведение дела, обратить их на то, чтобы не только уберечься от инфляции, а напрямую воспользоваться теми — пусть и немногочисленными, но вполне реальными — возможностями, которые она открывает перед деловыми людьми. Тем самым удастся превратить ее из дамоклова меча, нависшего над бизнесом, в орудие успеха.

ХИТРОСТИ МАРКЕТИНГА

Инфляция прежде всего задевает интересы маркетинга, который отвечает за эффективное поведение фирмы на рынке. И дело не только в том, что неумолимо растут издержки, которые приходится включать в цену товара. Не менее важно, что меняется сам характер рынка, конфигурация его силовых линий.

Поскольку клиент — это начало и конец любого маркетингового цикла, нельзя допустить, чтобы взаимоотношения с ним осложнились. Более того, надо привлечь или удержать его на таком ценовом уровне, который способен обеспечить фирме достаточную прибыль. Иными словами, маркетинг должен, с одной стороны, сохранить или увеличить объем продаж, а с другой — уберечь прибыль от инфляционных эффектов. Но это вряд ли удастся ему, если не разобрать, что они привносят в рыночную среду и как влияют на поведение ее действующих лиц.

1. ЧТО ПРОИСХОДИТ С РЫНКОМ

Влияние инфляции на рынок происходит по целому ряду направлений. Каждое из них связано с определенным фактором рыночного поведения. Причем в качестве ключевых можно выделить *три направления*.

1) **Отношение к ценам.** Если в обычной ситуации фирма, принимая ценовые решения, действует во многом интуитивно или на уровне здравого смысла, то при высокой инфляции она подходит к ним все более ответственно. В случае повышения цен одним из продавцов клиентура сразу же переметнется к его конкурентам, предлагающим товары по более низким ценам. Правда, если цены будут увеличены всеми поставщиками, либо разница в ценах компенсируется выгодами, связанными с продуктом или услугой, возможно, большинство клиентов сохранит прежние связи.

2) **Приспособление к росту затрат.** Этот процесс носит "равный", скачкообразный характер. Поскольку цены на одни продукты растут больше и быстрее, чем на другие, и некоторые отрасли легко справляются с ними, в то время как остальные сталкиваются с серьезными трудностями, отношения на рынке заметно деформируются. И, хотя рыночные механизмы в конце концов восстанавливают естественный баланс, в запросах клиентов и их покупательской практике могут произойти сдвиги, полностью изменяющие расстановку

сил. Так, когда в начале 70-х годов медь в Западной Европе резко подорожала, многие потребители ее (например, электротехнические фирмы) переключились на алюминий. Но потом, когда цены на нее снова упали, немедленного возврата к меди так и не произошло.

3) **Баланс между доходами и расходами.** Любой субъект рынка — будь то фирма или частное лицо — не просто стремится удержать такой баланс, но и добивается превышения доходов над расходами. Однако при инфляции — до тех пор, пока не удастся к ней приспособиться, — сбережения и прибыль будут таять, ибо затраты растут гораздо быстрее, чем поступления. В этот период особенно важно не оступиться и остаться на плаву, поддерживая свои усилия за счет:

- а) накопленных ранее ресурсов;
- б) урезания текущих расходов;
- в) различных заемных средств.

При этом, если резервы и кредиты не могут служить долгосрочными ориентирами, ибо они легко истощаются, контроль за издержками должен все время находиться в центре внимания.

Это влияние на рынок, оказываемое инфляцией, конечно же, не остается без ощутимых последствий. Оно не только преобразует отношения между субъектами рынка, но и в корне изменяет их поведение, которое может показаться не вполне разумным, если судить с доинфляционных позиций. Вот почему необходимо знать об этих последствиях и строить свои действия так, чтобы, используя их, достичь максимального эффекта.

Ценовая чувствительность. В период высокой инфляции она обостряется. И, поскольку маркетинг призван связать в глазах потенциальных клиентов цену товара с теми выгодами, которые можно из него извлечь, повышенное внимание к цене подрывает эти усилия. Однако даже в условиях инфляции цена — отнюдь не единственный фактор покупки.

Случается, что фирма не решается порвать налаженные связи с надежным поставщиком, хотя его цены выше среднерыночных. А главное — покупатели, как правило, реагируют не на увеличение цены конкретного товара, а на тенденции относительного изменения цен внутри определенной товарной "корзины", скажем, потребительской. Так, несмотря на существенный рост цен на муку, спрос на нее не только не сократился, но даже увеличился. А секрет прост: цены на торты, печенье и другие кулинарные изделия повысились еще больше, и для того, чтобы ограничить рост расходов, приходится все чаще готовить дома.

Сопrotивление маркетингу. Инфляция оказывает серьезное влияние и на отношение клиентов к предлагаемым им товарам. Маркетинг всегда старается выставить продукты или услуги фирмы в

наилучшем свете. Но постоянно растущие цены все больше настраивают покупателей на скептический лад, заставляя их если и не сомневаться в достоверности сообщаемой информации, то уж во всяком случае чаще ее проверять.

Эта настороженность неизбежно ослабляет действие дутой рекламы и голословных заявлений. Но зато конкретные демонстрации товара, особенно если они сопровождаются сервисными услугами, могут оказать на потенциальных клиентов самое благоприятное впечатление и дать фирме конкурентное преимущество. Кроме того, они реагируют и на дополнительные выгоды, обещаемые вашим товаром. Скажем, если продукция конкурента дешевле, но требует более высоких затрат на установку, наладку и эксплуатацию, покупатель, вероятно, предпочтет ваш товар. Конечно, при условии, что это будет ему наглядно продемонстрировано.

Функция предпочтения. Одной из особенностей инфляции является то, что она далеко не одинаково воздействует на рыночные позиции разных товаров. Меньше всего страдают от нее так называемые предметы первой необходимости. И, наоборот, чем дальше от них находятся ваши продукты или услуги, тем сильнее бьет по ним инфляция.

Например, домохозяйка, если ее поставить перед жестким выбором, наверняка предпочтет продукты питания или носильные вещи роскошным коврам или мебели с инкрустацией. А промышленная фирма скорее купит новое оборудование, если оно обещает рост производительности, чем дорожки для офиса. Хотя в нормальной ситуации, возможно, не отказалась бы и от них.

Однако и тут не все так просто. Ведь то, что для одних является предметом роскоши, другие могут считать повседневной необходимостью. Так, некоторые семьи предпочитают урезать расходы на питание, нежели откажутся от холодильника, а фирма, страдающая от текучести кадров, вероятно, отдаст приоритет не техническому перевооружению, но улучшению условий труда.

Оказавшись под затратным давлением, клиент вынужден несколько сместить критерии покупки. Иногда, прекрасно зная, что данный товар значительно уступает по качеству и потребительским свойствам своим аналогам, покупатель, испытывающий трудности с ликвидными средствами, выбирает именно его. При этом надежда возлагается на то, что он будет замещен, как только улучшатся условия бизнеса, и появится возможность выделить необходимую сумму без ущерба для поставленных целей.

Отношение к запасам. В условиях инфляции оно также должно быть пересмотрено. В отдельных случаях, когда ожидается значительное повышение цен, стоит пополнить свои запасы с тем, чтобы

сыграть на ценовом скачке. Однако, если затраты на их складирование и хранение могут перевесить выигрыш от предполагаемого роста цен, такие запасы лишаются особого смысла. Не говоря уже о том, что все это время связанный капитал бездействует. А когда нет большого доверия к будущей конъюнктуре, держать чрезмерные запасы и вовсе опасно.

Другое дело, если налицо дефицит тех или иных товаров. Тогда фирма просто вынуждена иметь про запас сырье и комплектующие изделия, чтобы уберечь себя от возможных потрясений. Причем слухи о дефиците вызывают подчас не менее разрушительные последствия, чем само это явление.

Сжатие спроса. Антиинфляционные меры, ограничивающие покупательную способность клиентуры, приводят обычно к застою или даже спаду производства. Конкуренция на рынке растет, постепенно вытесняя продавцов товаров не первой необходимости. Поэтому, хотя таким способом удается сдерживать цены, эффект может оказаться не более чем временным. Фирмы не в силах долго оставаться в этих инфляционных тисках. И они в конце концов встают перед трудным выбором: либо все-таки повысить цены, рискуя потерять часть своего рынка, либо полностью обанкротиться, снизив тем самым накал конкурентной борьбы.

Каналы распределения. В поисках товаров с более низкими ценами клиенты все чаще обращаются к тем поставщикам, о которых ранее, быть может, не хотели и слышать, ибо сомневались в их надежности и качестве предлагаемых продуктов и услуг. Все мыслимые выгоды безропотно приносятся в жертву необходимости сокращения издержек. При этом продавцы дешевых товаров получают конкурентные преимущества даже тогда, когда они уступают другим фирмам по большинству важнейших параметров — размаху рекламы, удобству расположения, дополнительному сервису и т.д. Наконец, налицо ярко выраженное стремление покупателей напрямую связаться с производителями, устранив многочисленных посредников и сэкономив на этом значительные суммы.

Все эти эффекты неизменно сопровождают высокую инфляцию. И если заранее знать механизм их возникновения и формы проявления, можно во многом избежать негативного воздействия на свой бизнес. Более того, изначально "встраивая" их в свою маркетинговую деятельность, вы превратите связанные с ними трудности в своеобразные козыри, которые помогут вам в конкурентной борьбе.

2. КАК БОРОТЬСЯ ЗА КЛИЕНТА

Чтобы не просто выжить, но и добиться успеха, надо зорко следить за изменениями деловой среды и гибко реагировать на них,

быстро приспособливаясь к новым реалиям. Тем более в условиях инфляции, когда слишком многое становится трудно предсказуемым. Инфляция может поставить в тупик слабые, нединамичные фирмы, угрожая им полным крахом. Но зато сильным фирмам, готовым аналитически всматриваться в окружающие процессы и предвосхищать реальный ход событий, она открывает неожиданные возможности. Адаптируя свои действия к постоянно меняющейся среде, эти фирмы будут чувствовать себя как рыба в воде там, где их конкуренты мечутся или обреченно ждут своей участи.

В то же время, поскольку инфляция требует сокращения издержек, на маркетинг возлагается особая миссия. Он должен компенсировать связанные с ними потери. Стало быть, ему вменяется и ряд дополнительных функций.

Отслеживание перемен. Что значит предвосхищение сдвигов, происходящих во внешней среде? Это:

- а) фиксация изменений, отмечаемых на рынке;
- б) пристальный контроль за их последствиями для фирмы;
- в) прогнозирование рыночных тенденций.

Необходимо знать источники возможных прибылей и уметь строить стратегию поведения на рынке, основанную на учете инфляционных эффектов. Такая информация должна включать:

- ценовую политику конкурентов;
- тактику продвижения товаров и способы их модификации;
- динамику совокупных затрат на производимые и продаваемые товары;
- предпочтения клиентов и их готовность к замещению одних товаров другими;
- изменение покупательной способности фирм и населения под влиянием инфляции;
- возможные реакции клиентуры на быстрый и скачкообразный рост цен;
- модификацию каналов распределения товаров;
- роль ценовых факторов в принятии решений относительно действий на рынке;
- имидж фирмы в глазах потребителей по сравнению с ее конкурентами.

Эти сведения значимы лишь тогда, когда они не локальны или спорадичны, а регулярны и всеохватны. Для этого стоит использовать как своих торговых агентов, так и внешних консультантов, не говоря уже о персонале службы маркетинга. Полученная информация, будучи препарирована и представлена в обобщающей форме, должна послужить основой рыночной политики фирмы.

Товарная политика. Инфляция по-разному воздействует на реальные запросы клиента. Она может:

- сократить объем закупок, поскольку снижается покупательная способность потребителей;
- вытеснить дорогие товары теми их аналогами и заместителями, которые не предполагают столь высоких затрат;
- дать преимущество той альтернативе, которая сопряжена с наиболее дешевым продуктом или услугой.

Поэтому, чтобы удержать своих клиентов, а при случае даже привлечь новых, фирме следует начать разработку иных товаров, отражающих происходящие на рынке сдвиги. Причем главным ориентиром служит сам продукт — пусть и без архитектурных излишеств и повышенного комфорта, зато добротный, функционально полезный да к тому же вполне доступный по цене. Так, в последнее время у нас резко возросла популярность таких небольших, но удобных автомобилей, как "Таврия" или "Ока".

Сегментация рынка. При отборе своих целевых рынков стоит сосредоточиться на тех товарах и группах потребителей, которые:

- а) обещают наибольшую прибыль;
- б) отличаются значительным потенциалом роста;
- в) наиболее близки вам с точки зрения "отличительной компетентности" и не требуют больших усилий на адаптацию к ним.

А при инфляции к тому же растет притягательность наименее подверженных ей сегментов рынка. К ним относятся те, что:

- в состоянии оградить доходы фирмы от инфляционных эффектов (например, правительственные учреждения, финансируемые за счет налогов, или лица, чьи заработки индексируются);
- позже или меньше испытывают влияние инфляции (скажем, фирмы, у которых в издержках доминируют материальные затраты, поскольку оплата труда является наиболее инфляционным фактором);
- быстро восстанавливаются после инфляционных ударов и умело приспособляются к скачкообразным и труднопредсказуемым изменениям уровня инфляции.

Однако не существует однозначных, раз и навсегда закрепленных параметров. Инфляция пронизывает собой всю экономику и вполне способна повлиять на статус действующих на рынке субъектов. Поэтому важно избрать оптимальный сегмент в каждый данный момент и сконцентрировать на нем свои усилия. И не просто выделить самый благоприятный, но и отбраковать невыгодные участки рынка, работа с которыми неизбежно обернется напрасно потраченным временем.

Продвижение товаров. Маркетинг — это основной канал, через который фирма общается со своей клиентурой. Его составными частями являются и рекламные кампании, и "паблик рилейшнз" (организация связей с общественностью), и презентации, и выставки, и ярмарки, и другие подобные мероприятия. Их роль особенно важна в условиях инфляции, которая дезориентирует потребителей, разрушает их привычные стандарты и критерии покупок, деформируя само видение рынка.

Средства продвижения товаров и стимулирования сбыта призваны, кроме всего прочего, скорректировать эти искривления, убедив клиентов в том, что фирма заботится о них, и предлагаемые ею цены наиболее приемлемы. Но вряд ли стоит слишком оттенять ценовой фактор, ибо это может насторожить потребителей. Перед их глазами должен быть весь гармоничный набор преимуществ, которые сопряжены с вашим продуктом или услугой.

Методы распределения. Инфляция вызывает и реорганизацию устоявшихся связей. Усиливается курс на выпрямление линии "производитель — потребитель" за счет сокращения числа посредников. Быстро растущие затраты девальвируют некоторые техники распределения.

Так, доставка товаров, являющаяся обычным делом в доинфляционный период, все больше уступает место "самовывозу". С одной стороны, продавцу труднее обеспечить такую доставку, а с другой — клиент не выражает особой готовности за это отдельно платить. И одна из функций маркетинга как раз и состоит в том, чтобы поймать тот момент, когда смена методов распределения может принести наибольший эффект.

Ценовая стратегия. Ее формирование представляет собой главный ориентир маркетинга. Но даже тщательно продуманная и перспективная линия действий может быть выхолощена, если торговыми агентами и персоналом сбыта принимаются решения, идущие вразрез с этой линией. Вот почему важно твердо придерживаться одобренной стратегии.

Казалось бы, в условиях инфляции, когда маркетинговая деятельность резко активизируется, затраты на нее должны вырасти по меньшей мере на порядок. Однако на деле это не совсем так. Ведь сами затраты также поддаются контролю и могут быть минимизированы, если глубоко продумать маркетинговый бюджет.

Вот возможные направления снижения расходов на маркетинг:

- ограничение целей и "мишеней" маркетинговой деятельности;
- тщательный отбор сегментов рынка для их последующей проработки;

- привлечение внешних консультантов и специалистов для выполнения непериодических функций;
- жесткое регулирование затрат на оплату труда маркетингового персонала;
- использование наиболее эффективных техник и средств распределения и сбыта;
- реализация совместных маркетинговых программ, предполагающих долевыe расходы участников.

При этом, если инфляционные эффекты стремительны и велики, маркетинговая тактика должна все время критически пересматриваться. Поскольку вместе с ценами изменяются и относительные затраты, иногда приходится отказываться даже от тех методов и приемов, которые доказали свою эффективность.

Так, общеизвестно, что личная продажа гораздо действеннее, чем реклама. Однако реклама, в свою очередь, значительно дешевле, ибо одним-единственным сообщением можно охватить многомиллионную аудиторию. И, чтобы сократить свои затраты, фирма вынуждена заменить личную продажу рекламой или телефонным сбытом или по крайней мере исключить дополнительные услуги.

Другим способом активного маркетинга при минимальных затратах является целевой охват потребителей. К нему относятся, например, прямая корреспонденция или мобильные выставки, которые можно быстро переправить в другие регионы. Эти средства способны дать поразительные результаты, если применять их к месту и с выдумкой. Такой успех сопутствовал фирме "Филипс", которая использовала парусник в качестве плавающего выставочного зала для своих компьютеров. Неудивительно, что его посетило множество заинтересованных лиц в тех портах, которые он посетил.

Тем не менее, сокращение маркетинговых расходов не может быть сколь угодно большим и тем более произвольным. Оно должно придерживаться ряда критериев:

- Сопровождается ли снижение расходов увеличением прибылей фирмы? Если вместе с ценами падают и ее доходы, или же они оказываются меньше, чем могли бы быть, экономия иллюзорна и не оправдывает себя.
- Насколько экономия на маркетинге ослабляет его возможности? Если они переваливают через критический порог, за которым фирма теряет контроль над рынком, сокращение расходов из блага превращается во зло.
- Как такая экономия повлияет на будущее фирмы? Если краткосрочные выгоды подминают под себя долгосрочные интересы (скажем, фирма отказывается от разработки перспективного товара), то они попросту опасны, ибо завтра могут обернуться крахом.

Таким образом, стремясь к уменьшению маркетинговых затрат, нельзя забывать о главном — завоевании клиентуры, без которой деловой успех невозможен.

3. ПУТИ АКТИВИЗАЦИИ СБЫТА

То, что инфляция сильно затрудняет сбыт продуктов и услуг, — ясно всем. Быстро растущие цены, платежный кризис и нестабильность рыночной среды у кого угодно могут отбить охоту к покупкам. Но мало кто знает, что из инфляции тоже можно извлечь "козыри", позволяющие хотя бы частично компенсировать возможные потери, а иногда и добиться более весомых успехов, чем в доинфляционные времена.

1) Если вы хотите продать свой товар по цене, соответствующей темпам инфляции или превышающей их, на многих рынках достаточно убедить потребителей в том, что покупательная способность их средств вами надежно обеспечена.

Этот прием хорошо срабатывает, например, в области страхования, которое испытывает во время инфляции серьезные трудности. Индексируя вложенные клиентом средства — пусть даже ниже индекса потребительских цен — и подчеркивая, что это происходит на фоне инфляции, вы получите конкурентные преимущества перед другими фирмами.

То же самое относится и к коммерческим банкам. Предлагая вполне приемлемую базовую ставку процента и гарантируя индексацию вкладов в соответствии с темпами инфляции, вы окажете на клиентов такое психологическое воздействие, которое почти сразу же обернется серьезными материальными приобретениями.

2) Другой способ активизации сбыта состоит в том, чтобы внушить клиентам предпочтительность немедленной покупки. Ибо в противном случае она обойдется им значительно дороже. При этом необходимо наглядно показать возможному покупателю, что, купив товар сейчас, он обеспечит себе выигреш в долгосрочном плане.

Как это сделать? Например, с помощью рекламных проспектов или прейскурантов. А еще лучше — графиков, диаграмм и таблиц.

Весь пафос этого приема заключается в том, чтобы внушить клиенту: в период инфляции неразумно держать деньги в "чулке" или даже в банке. Куда выгоднее пустить их в оборот, приобрести необходимые комплектующие изделия, сырье и оборудование, или по крайней мере вложить в нечто предметное, долгосрочное и надежное.

3) Особое сопротивление у потребителей вызывают крупные покупки, для которых, в силу нехватки собственных средств, приходится искать внешние источники финансирования — кредит и т.д. Дело в том, что в условиях инфляции процентные ставки гораздо выше обычного. Тем более важно убедить клиента, что реальная покупательная способность денег, возвращаемых кредитору, заметно ниже их номинальной стоимости, и с каждым месяцем эта разница увеличивается. А потому не так страшен процент, как может показаться на первый взгляд. И если покупка действительно необходима, выгоды от нее непременно перевесят денежные потери.

В отношениях с деловыми партнерами особое значение следует придавать их платежеспособности. При малейших сомнениях в ней стоит оградить себя от неприятных воздействий, заложив в контракт положение о штрафных санкциях, поскольку каждый день просрочки негативно сказывается на вашей покупательной способности. При этом сами штрафные санкции должны вобрать в себя уровень инфляции и — сверх того — некий разумный, а значит, достаточно весомый, но не отпугивающий клиентов процент, способный компенсировать возможный ущерб. Только так можно надежно защитить себя от разрушительных случайностей.

ЦЕНОВЫЕ РЫЧАГИ

Инфляция доставляет фирме множество неприятностей. Но одна ее заслуга не подлежит сомнению. Именно она заостряет внимание фирмы на ценах, работа с которыми перестает быть чем-то рутинным, механическим. Более того, инфляция заставляет относиться к ценообразованию как к тонкому искусству, требующему особой квалификации.

1. ПОДХОДЫ К ЦЕНООБРАЗОВАНИЮ

При установлении цен многие фирмы исходят из своих затрат, к которым затем добавляется некая наценка, кажущаяся им разумной. Естественно, отношение к ценам редко бывает догматическим. К ним применяются скидки в зависимости от объема и условий продаж, не говоря уже о переговорах и тендерах. Но при этом мало кто ориентируется на цены, назначенные конкурентом на подобные товары, или возможные реакции потребителей.

Дело тут не только и, может быть, даже не столько в равнодушии к рыночной конъюнктуре. В действие вступают и вполне объективные обстоятельства. С одной стороны, конкурирующие продукты и услуги не всегда удается сравнить напрямую. А с другой — коммерческая служба как главный источник информации о покупателях, партнерах и конкурентах вряд ли способна дать аналитическую картину мотивов их поведения. Что же касается внешних исследований рынка, то они чаще всего нацелены на конечных потребителей, но не непосредственных клиентов фирмы.

Отнюдь не случаен тот факт, что большинство деловых людей имеет слабое представление о состоянии рыночных цен. Так, в ходе одного из проведенных на Западе исследований выяснилось, что лишь чуть более 1/15 части опрошенных предпринимателей считают, что их цены ниже среднерыночных. Остальные убеждены, что если они и не в числе лидеров, то уж во всяком случае не уступают конкурентам. Неудивительно, что цена используется как маркетинговый "козырь" гораздо реже, чем это стоило бы делать.

Особенно явственно этот недостаток проступает в период инфляции, резко обостряющей ценовую чувствительность потребителей. Если раньше испытанная цена казалась вполне удовлетворительной и пересматривалась лишь в ответ на рост издержек, то теперь приходится реагировать на многие факторы. А ведь ни повы-

шение цен, ни их снижение автоматически не могут обеспечить вам конкурентных преимуществ.

Предположим, вы собираетесь увеличить цену на свой товар чтобы компенсировать возросшие затраты на его изготовление. Но, если эта цена и так уже превышает среднерыночную, вздувание ее принесет вам одни потери, ибо сократит объем продаж за счет оттока части клиентуры к вашим конкурентам. Если же, наоборот, решитесь на уменьшение цены в надежде расширить свой рынок, за вами могут последовать те конкуренты, чьи издержки по крайней мере не превышают ваших. В итоге сохранится статус-кво в контроле над рынком. Единственное, чего вы добьетесь, — это снижение общего уровня цен и соответственно доли своей прибыли.

Таким образом, если вы хотите, с одной стороны, задействовать ценовой фактор, а с другой — избежать подобных неудач, надо разобраться в тонкостях ценообразования, тем более в условиях инфляции, когда любая ошибка может стать непоправимой.

Если не считать законодательства, которое, конечно же, должно лежать в основе маневрирования с ценами, можно выделить три основных "вектора" ценовой политики.

1. Учет затрат и оценка запросов. "Затратный" подход к ценообразованию, который по-прежнему доминирует в отечественных фирмах, осуществляется, как правило, в двух формах:

а) рассчитываются средние издержки на единицу продукции, к которым прибавляется некая "разумная" прибыль;

б) исчисляется сумма, покрывающая все издержки производства, к ней добавляется размер целевой (желаемой) прибыли, и с учетом объема изготовленных товаров находится цена единицы продукции.

Оба метода широко применяются на практике, хотя промышленные фирмы предпочитают второй из них. Когда число затратных статей велико, да и продуктов и услуг, подлежащих оценке, множество, проще и удобнее работать именно с ним. К тому же оба метода используются не в стандартном, раз и навсегда установленном виде, а приспособляются к конкретным условиям ценообразования.

Однако инфляция сразу же вскрывает первородный грех этих методов, который в обычной ситуации остается в тени. Данные о затратах быстро устаревают, ибо они выражены в "исторических", а не реальных значениях. Накладные расходы как бы "размазываются" по временным отрезкам, сильно отличающимся друг от друга по уровню инфляции. Поэтому не так-то просто учесть их в стоимости продаваемых товаров. Даже прямые затраты могут оказаться несоизмеримы, если срок, прошедший с принятия заказа до его выполнения и

оплаты, достаточно велик. Да и зарплата за этот период вполне может измениться в таких масштабах, которые вначале не были предусмотрены. В таких условиях ни один из "затратных" методов сам по себе не способен дать приемлемых результатов.

Чтобы выйти из тупика, надо прибегнуть к опережающему учету затрат. Это означает, прежде всего, переоценку товарных запасов. Обычно они учитываются по ценам, которые действовали в момент их приобретения. Но, поскольку бизнес — это процесс, а не серия отдельных сделок, приходится считаться с ценовой динамикой.

Даже если вы покупаете товары не для перепродажи, все равно они подлежат возмещению другими. Иначе просто остановится производство. При этом средства, используемые для новых закупок, поступают, как правило, от реализации — производственной или коммерческой — прежних. Однако, если цены установлены на базе "исторических", а потому устаревших затрат, вряд ли удастся совершить новые закупки. Не говоря уже о выполнении контрактов, заключенных на длительные сроки.

Опережающий учет затрат должен опираться не на цены, по которым товар куплен, а на те, что будут в ходу в момент продажи вашего товара. Но как это сделать? Можно, конечно, потребовать от поставщика твердых расценок, но во время инфляции он вряд ли пойдет на такой шаг. Остается надеяться на самих себя.

Наиболее оптимальный путь — это анализ рыночной конъюнктуры и оценка того, какими будут цены на момент взаиморасчетов с клиентами. Если речь идет о большой товарной номенклатуре, стоит рассчитать ожидаемый средний уровень роста цен и заранее учесть его в назначаемых ценах. То же самое применимо и к трудозатратам. Поскольку в принципе можно определить тенденцию роста потребительских расходов и соответственно зарплаток и других выплат, она также должна быть использована в процессе ценообразования.

2. Устаовление цен и их пересмотр. В условиях инфляции на передний план выдвигается скорость ваших действий. Любая неоправданная задержка в повышении цен, диктуемом внешними факторами, равнозначна упущенной прибыли. При этом следует ориентироваться не только на возросшие затраты, но и на уровень цен конкурентов.

Если вам принадлежит значительная доля рынка, можно не ждать, пока цену увеличат ваши конкуренты. Раз издержки выросли, свою цену надо привести в соответствие с ними. Не стоит бояться утраты клиентов, ибо конкуренты наверняка последуют за вами.

Правда, в долгосрочном плане стоит избрать более гибкую и плавную линию — с оглядкой на реакцию клиентуры. Но в первое

время после инфляционной вспышки необходимо быстро пересмотреть цены и — где только можно — добиться ценового лидерства.

В то же время нельзя забывать, что серьезное разовое увеличение цен способно испугнуть потребителей, и тогда придется заново начать борьбу за них с конкурентами. Гораздо действеннее незначительные, но почти непрерывные их пересмотры. Сама частота этих пересмотров должна быть сопряжена с периодичностью, с которой клиенты покупают ваши товары. Что же касается размеров повышений, то эмпирически установлено, что пока они остаются в пределах 5-10 %, у потребителей не возникает принципиальных возражений. А вот более зримый скачок может заставить клиентов отправиться на поиски других, более приемлемых для них продавцов.

Возможно, есть смысл на базе ассортиментных, сезонных и конъюнктурных вариаций составить особый "ценовой календарь", в котором были бы зафиксированы не только время, когда цены должны пересматриваться, но и их ориентировочные уровни. Это позволило бы заранее подготовиться к инфляционным сдвигам и более адекватно на них прореагировать. Даже если и не придется увеличивать цены, сами их тенденции будут прозондированы и останутся под вашим контролем. Тем более, когда вы имеете дело с большой товарной номенклатурой, которую просто невозможно удержать в памяти. Так ценовая политика была бы поставлена на регулярную, систематическую основу.

3. Условия продажи и вариации цены. Было бы наивным полагать, что, назначив правильную цену, вы обеспечили себе успешную продажу. Большинство сделок развернуто во времени, и за период их совершения обстоятельства могут существенно измениться. А это, в свою очередь, затруднит выполнение заказа или заставит вас отказаться от собственного коммерческого предложения.

Особые трудности возникают в случае, когда цена не просто согласована, но и зафиксирована в контракте, а потому не может быть изменена в одностороннем порядке. Чтобы избежать этих трудностей, лучше сразу в контракте предусмотреть оговорки на случай непредвиденных темпов инфляции. Это делается двумя путями:

а) ограничением срока действия указанной в контракте цены и установлением порядка ее продления и пересмотра; и

б) приданием цене гибкого характера и ее увязкой с возможными инфляционными сдвигами.

В этом нет ничего принципиально нового. Оба способа применяются и в обычных ситуациях. Разница лишь в том, что если раньше они были скорее исключением, то в период инфляции должны стать правилом. Ведь стабильные цены, которые были для солидной

фирмы признаком хорошего тона, теперь могут подорвать ее жизнеспособность.

Естественно, такая линия поведения сталкивается с другими деловыми приоритетами. Так, мало кому хочется ставить жесткие условия перед клиентом, когда есть надежда получить от него крупные заказы. Если и приходится идти по одному из этих двух путей, то предпочтение чаще всего отдается второму, который, кроме всего прочего, дисциплинирует клиента. Тот вряд ли уже станет без нужды затягивать сроки действия контракта или взаиморасчетов. Но не стоит пренебрегать и первым путем, способным ускорить решение потребителя о покупке.

2. ТЕХНИКА РАБОТЫ С ЦЕНАМИ

До сих пор речь шла о ценовых проблемах, порожденных инфляцией, и способах их преодоления. Однако, благодаря ей, открываются и новые возможности, которых не было раньше и в помине. Если вы способны их распознать, готовы к необходимым шагам и в состоянии перестроить в соответствии с ними свою ценовую политику, это даст вам дополнительное преимущество перед конкурентами.

В обычной ситуации потребители ориентируются на "истинную" цену товара. И, хотя она является далеко не однозначной, в большинстве случаев ее достаточно для принятия разумных решений. Однако положение в корне меняется в условиях высокой инфляции.

Сумятица, которую вносят инфляционные сдвиги, "размывает" представления об "истинных" ценах. Вся информация о прежних заказах, ценах и их соотношениях у разных продавцов быстро обесценивается. Ускорение инфляции окончательно дезориентирует клиента, что, в свою очередь, ослабляет ценовую чувствительность. Если прежде отклонение на 5-10% от "истинной" цены моментально сказывалось на объеме закупок, то ныне покупатели утрачивают саму систему координат, в которой они могли бы оценить уровень текущих цен. К тому же неизбежно усиливаются ажиотажные мотивы, которые побуждают их к немедленной покупке, не предваряемой серьезным разбором ее условий.

Это обстоятельство предоставляет фирме по меньшей мере два "козыря", которые, если их умело разыграть, могут укрепить ее позиции на рынке.

1) Большинство фирм, формируя свой товарный ассортимент, кроме "ударных" продуктов и услуг, включают в него и "фоновые". Сами по себе эти "фоновые" товары не очень прибыльны, но они поддерживают реализацию более прибыльных ("ударных"). В мо-

мент инфляционного скачка можно попытаться придать им самостоятельный статус, резко увеличив цены на них. Поскольку они все равно будут ниже, чем на основные продукты и услуги, вполне вероятно переключение на них платежеспособного спроса. А более низкие издержки на их производство обеспечат крупные дополнительные прибыли.

2) Инфляционный пресс давит не только на вас, но и на конкурентов. То есть, в отличие от нормальной ситуации, когда, взвинтив цены, вы рискуете остаться в одиночестве и утратить своих клиентов, теперь наверняка найдете последователей среди продавцов. Ведь многие из них, подобно покупателям, потеряли ориентацию, и вряд ли будут долго рассуждать, увидев, как вы "оседлали" более высокие цены. Однако лучшие места займут на рынке все же первопроходцы, то есть те, кто инициировал переход на новый ценовой уровень. Что же касается потребителей, то они, воспринимая рост цен как нечто естественное и заранее ожидая его, по-видимому, отнесутся к нему если и не с пониманием, то во всяком случае без особого протеста.

Однако вряд ли стоит надеяться, что покупатели смирятся с непрерывными ценовыми скачками. Через некоторое время, опомнившись, они начнут искать альтернативных поставщиков и даже пересматривать стиль поведения с тем, чтобы приспособиться к уровню цен. Скажем, если сливочное масло подорожает настолько, что станет недоступным рядовому обывателю, он переключится на растительное масло или маргарин.

То же самое касается и рынка производственного назначения. Непомерное увеличение цен на офсетную бумагу может заставить типографии перейти на использование книжно-журнальной или даже газетной. В последнее время многие из них отказываются и от обложек, поскольку не в состоянии оплатить стоимость плотной бумаги.

Ситуация усугубляется, когда резко снижается спрос. Это ставит фирму в жесткие конкурентные условия, которые соединяются с инфлирующими затратами. Произвести товар становится все дороже, а продать — труднее. Именно в эту стадию инфляции вошла отечественная экономика в начале 1992 года. И она требует от фирмы повышенной изобретательности и гибкости.

Отношение "продавец-покупатель". Если вы предлагаете продукты или услуги, хорошо знакомые потребителям, то есть стандартные, а значит, продаваемые многими конкурентами, то готовьтесь к тому, что условия сбыта будут диктоваться отнюдь не вами. Ведь в этом случае цена является чуть ли не единственным фактором конкуренции, что в конце концов должно привести к ее снижению.

Чтобы перевести конкуренцию в иную плоскость, необходимо предложить покупателю совершенно новый или хотя бы модифицированный товар. Дифференцируя продукты и услуги, улучшая их качество, дополняя их сервисом и послепродажным обслуживанием, вы тем самым как бы оправдываете разницу в ценах. Но, поскольку это требует большей компетентности, личных продаж, продвижения товаров, следует найти тонкий баланс между затратами на них и теми доходами, которые будут получены за счет увеличения цен. В противном случае игра вряд ли стоит свеч.

Предложение альтернативных вариантов. Для того, чтобы не просто приучить клиента к своим ценам, но и дать ему пространство для маневра в решении о покупке, следует предоставить ему на выбор целый спектр возможностей, варьируя комплектность, качество, дополнительные услуги и другие факторы. Тем самым вы, во-первых, наглядно покажете клиенту достоинства дорогостоящих вариантов, а во-вторых, позволите ему, не отказываясь от самой покупки, соизмерить ее со своим карманом. Такая практика широко распространена, например, в торговле автомобилями, где цены на одну и ту же модель, но в различных вариациях, могут расходиться между собой сильнее, чем на одну и ту же вариацию абсолютно разных моделей.

Однако, поскольку прямые сравнения не всегда удаются, можно натолкнуться на сопротивление потребителей, особенно там, где повторные покупки совершаются более или менее регулярно. К тому же тут необходимы затраты на видоизменение товара, включая и подготовительную работу, и документарное сопровождение, и соответствующую его подачу, поэтому, прежде чем избрать подобную линию, стоит выяснить, продуктивна ли она в том конкретном деле, которым вы занимаетесь.

Эффективное снижение цен. Одним из укоренившихся заблуждений, связанных с инфляцией, является убежденность в том, что для сохранения и приумножения прибыли обязательно надо взвинчивать цены. В действительности все зависит от сопутствующих условий. Если снижение цен позволяет вам проникнуть на те сегменты рынка, на которых можно еще больше сократить затраты, то именно оно и окажется наиболее выгодным.

Скажем, вы намерены перейти от личной продажи своих товаров к почтовой, которая, с одной стороны, обходится дешевле, а с другой — дает возможность охватить более широкий рынок, чем раньше. Но для того, чтобы почтовая продажа "сработала", необходимо уменьшить цены. Очевидно, это вполне допустимо, если потери от сокращения доходов не превышают, а еще лучше — заметно ниже, чем приобретения от сокращения расходов и увеличения объе-

мов продаж. Тогда прибыль не только не упадет, но даже повысится. Тем более, что в этом случае конкурентам будет не так-то просто перенять вашу ценовую стратегию.

Каких же ориентиров следует придерживаться при установлении цен в условиях инфляции?

1. *Равнение на прибыльность.* Многие фирмы придают чрезмерное значение объему продаж — иногда в ущерб ценам и валовым прибылям. И если это им сходит с рук в нормальной ситуации, то в период инфляции наказание может быть неотвратимым. Требуется перестройка коммерческого менталитета: главное — это прибыль, остальное важно постольку, поскольку способствует ее достижению и уж во всяком случае ей не противодействует. В сильно конкурентных условиях есть смысл даже снять с продажи продукты и услуги с низкой рентабельностью, чтобы оградить прибыль от инфляционной эрозии.

2. *Формализация ценообразования.* В силу постоянных колебаний текущих затрат и валовых прибылей возникает необходимость в более действенном контроле за установлением цен. Некоторые фирмы переносят центр тяжести из коммерческих служб в руководящие органы, а по отдельным жизненно важным позициям — на уровень высших должностных лиц. При этом, как правило, не допускается серьезных отклонений от цен, утвержденных и зафиксированных в соответствующих документах. Крупные фирмы могут также нанять специалистов или создать целое подразделение, которому будут вменены аналитическая работа над ценообразованием и систематический пересмотр цен, а также прямая ответственность за обеспечение требуемой прибыли.

3. *Непрерывная переоценка.* Если даже предположить, что вам удалось найти наиболее подходящую цену на данный товар, это совсем не значит, что успех обеспечен. Инфляция быстро меняет значения ценовых факторов — как прямых издержек, включая материальные затраты и оплату труда, так и накладных расходов, — а потому приходится их все время пересматривать. Чтобы более гибко реагировать на эти сдвиги, некоторые фирмы сокращают сроки бюджетного планирования. Скажем, вместо годового или полугодового бюджета они составляют квартальный, месячный и даже недельный. Так же поступило и российское правительство в 1992 г., ограничившись для начала бюджетом на первый квартал, поскольку слишком трудно было предвидеть конкретные значения тех факторов, которые оказывают на него решающее влияние. А чтобы облегчить эту работу, можно использовать компьютер, позволяющий пересматривать цены чуть ли не ежедневно.

4. *Изъятие дополнительных услуг.* Многие фирмы, чтобы завоевать клиентуру, обставляют продажу своих товаров дополнительным сервисом. И это служит важным маркетинговым "козырем" в доинфляционный период. В самом деле, покупатель скорее предпочтет товар, который подается в специальной упаковке, с доставкой на дом и консультационными услугами. Но, когда инфлирующие затраты начинают "съедать" ваши прибыли, трудно по-прежнему держаться этой линии и предоставлять сервис практически бесплатно. Есть смысл предложить клиенту либо вовсе отказаться от сервиса, либо оплатить его отдельно. Тем самым вы не просто покроете свои дополнительные затраты, но и позволите покупателям с ограниченными средствами приобрести ваш товар по меньшей цене.

5. *Выбор рыночной стратегии.* Инфлирующие затраты подталкивают ценообразование по принципу "издержки + наценка" и все больше подталкивают к оценке платежеспособного спроса. Да и сам размер наценки, если она стремится к оптимуму, должен зависеть от готовности рынка ее переварить. Однако и при таком подходе возможны как минимум два пути:

а) стратегия "снятия сливок", то есть назначения такой цены, какую только способен принять рынок. Она нацелена на скорейшее получение максимальных прибылей и носит краткосрочный характер, ибо высокая цена тут же привлекает множество конкурентов. Главное при осуществлении этой стратегии — не переступить ту черту, за которой рынок начнет захлебываться; и

б) стратегия "пронизывания", направленная на захват как можно большей доли рынка и долгосрочное лидерство в продажах. Поскольку низкие цены будут отпугивать конкурентов, есть надежда, что, приучив к себе потребителей, удастся затем несколько поднять цены. Вероятно, покупатели смирятся с этим, так как у них не будет равноценных альтернатив. Тем более, что с помощью низкой первоначальной цены можно разбудить такие сегменты рынка, которые иначе никогда бы не откликнулись на ваше предложение. Однако не стоит и чрезмерно занижать цену, ибо непредвиденный рост издержек способен выхолостить все ваши усилия.

6. *Индексация контрактных цен.* При заключении долгосрочных контрактов ценовая стабильность из маркетингового "козыря" может превратиться в "ахиллесову пяту". Поэтому в текст контракта следует включать специальные положения, связывающие цену с какими-либо стандартными показателями (например, индексом оптовых или потребительских цен), ценой на ключевой продукт, используемый в производстве вашего товара, или — что практически гораздо труднее осуществить — со средней зарплатой. Конечно, не так-то просто заставить клиента согласиться с "плавающими" ценами. Но в

условиях спада и сопутствующего ему дефицита он вынужден быть сговорчивее. А кроме того, существует целый арсенал переговорной техники, способствующей такого рода соглашениям.

3. ПЕРЕГОВОРЫ О КОНТРАКТАХ

Высокая инфляция неизбежно порождает трудности при заключении контрактов с поставщиками. С одной стороны, она заставляет фирму делать более крупные заказы, чтобы оградить себя от будущих ценовых скачков. А это, в свою очередь, создает дефицит, в условиях которого поставщики получают дополнительные "козыри". С другой же стороны, собственные издержки поставщиков также подвержены инфляции. Неудивительно, что они крайне неохотно идут на установление стабильных цен.

Но даже в этой ситуации не стоит опускать руки. Надо вступить в переговоры с поставщиками с целью оптимизации условий контракта. Естественно, нет смысла настаивать на постоянной цене, если очевидно, что издержки производства растут. Однако поставщик должен убедить вас, что он увеличивает цены пропорционально затратам, а не использует инфляцию как "дымовую завесу" для спекулятивных игр.

Переговоры можно начать с предложения стабильной цены. Это идеальный вариант для всякого покупателя и лучшая защита от будущего роста цен. Такое предложение скорее всего натолкнется на возражение поставщика. Тем не менее, оно послужит хорошим отправным пунктом для ценового соглашения. Тем более для клиента, который готов выдать крупный заказ и соответственно будет пользоваться приоритетным вниманием. А чтобы обеспечить себе преимущество в переговорах и добиться внесения в контракт выгодных условий, стоит прибегнуть к специальным техникам.

Отношение "затраты — цена". Прежде чем согласиться на то или иное повышение цены, надо предложить поставщику обосновать его. Иными словами, тот должен показать, что прирост цены в точности соответствует увеличению затрат, но не приводит к извлечению сверхприбыли. Тщательно разобрав представленные им данные, можно составить достоверное заключение о степени оправданности этого повышения. Так, если поставщик хочет увеличить цену на 15%, ссылаясь на то, что именно настолько возросли затраты на сырье, необходимо выяснить, какова их доля в конечной цене продукта или услуги. Если она составляет лишь 25%, то поставщик никак не вправе поднять цену более чем на 4%. В любом случае такой подход дисциплинирует поставщика и предохраняет его от больших ценовых соблазнов.

Момент увеличения цен. Поставщик должен обосновать не просто масштаб ценового сдвига, но и его дату. Если он требует от вас большей платы за товары, произведенные до того, как возросли издержки, вы вправе отвергнуть его претензии. Особенно часто такое случается, когда имеешь дело с дистрибьюторами, которые пытаются сыграть на перепаде цен. Чтобы не попасть на этот крючок, надо добыть точную информацию о том, когда была закуплена или изготовлена продукция.

Закупки для поставщика. Еще одним способом решения вопроса о цене является массивованное приобретение сырья, материалов, комплектующих изделий и других товаров, которые затем передаются производителям необходимой вам продукции. В этом случае уже рост затрат на них не может оправдать повышение цен. Более того, делая крупные закупки, вы фактически сокращаете издержки, ибо добиваетесь от продавцов значительных скидок.

Поиск альтернативных поставщиков. Чтобы удержать цену под своим контролем, вы должны создать для продавцов конкурентную среду. Сталкивая их друг с другом, вы смягчите для себя условия контракта. Причем, если отношения с ними не сулят вам особых выгод, и к тому же они не спешат представить детального обоснования цен, стоит отказаться от них даже тогда, когда альтернативный вариант не дает каких-либо ценовых преимуществ. Гораздо важнее, что этим вы продемонстрируете свою силу и достаточную маневренность.

"Смешанное" установление цен. При составлении контрактов не всегда разумно противопоставление — либо твердая цена, либо "гибкая". Если дело идет о значительном количестве однородной продукции — чугуна, стали, цемента и т.д., то можно включить в текст контракта два ценовых "вектора". Один из них — постоянный, не зависящий от инфляционных сдвигов, а другой — "плавающий", обусловленный, например, биржевыми котировками. Тем самым удастся получить определенную гарантию ценовой стабильности и в то же время учесть инфляционные колебания.

Надлежащее уведомление о ценах. Если вы не стремитесь к неприятным сюрпризам, стоит предусмотреть в контракте не только пункт о своевременном и аргументированном сообщении об увеличении цен, но и право аннулировать заказ, если эти цены вас не устраивают. Те счета, которые не поступили в оговоренный срок и не были сопровождены подробными объяснениями, не должны приниматься к оплате. Это позволит вам избавиться от диктата поставщика.

Вообще говоря, хороший контракт — это лучшая гарантия от непредвиденного и бесконтрольного роста цен. Тем более в ходе инфляции, когда быстро меняются условия деятельности. Вот почему

его дальновидность и грамотность должны находиться в центре вашего внимания.

1. Не следует чрезмерно доверяться стандартным условиям и положениям. Чтобы устранить почву для злоупотреблений, надо приспособить их к конкретным партнерам.

2. Избегайте растяжимых, "каучуковых" формулировок, которые могут трактоваться в различных и даже противоположных смыслах. А ключевые пункты контракта можно дополнить разъясняющими приложениями.

3. Когда речь идет о неординарных ситуациях (необычный товар, незнакомый поставщик, непривычная сфера деятельности и т.п.), необходимо предусмотреть особые статьи, регламентирующие отношения (прежде всего ценовые) с партнером.

Пункты контрактов, способные защитить покупателя от инфляционных колебаний, могут быть различными. Наиболее важными из них являются следующие три вида:

а) дающие клиентам право на одобрение новых цен перед отгрузкой товара (пример: "Работы должны быть выполнены по цене, не превышающей указанную в контракте. При отсутствии таковой стоимость работ не может быть выше, чем стоимость предыдущих, если на это нет письменного согласия другой стороны");

б) гарантирующие твердые цены на время, охватываемое заказом (пример: "Цена, указанная в контракте, действительна на весь срок его действия");

в) требующие от поставщика документов, оправдывающих повышение цен (пример: "Цена не может быть увеличена без представления соответствующих документов и одобрения ее покупателем").

Разумеется, дело не ограничивается этими тремя видами статей, обеспечивающих интересы покупателя. На практике используется широкий арсенал формулировок и их вариаций, направленных на ограничение произвола поставщика. Некоторые из них фиксируют предельно допустимый уровень ценового роста, другие оговаривают возможность прекращения контракта в случае появления поставщиков, предлагающих более дешевый товар. Однако все эти пункты можно свести к ряду обобщенных формул, которые вполне адаптируемы к тем или иным условиям.

Ограничение роста цен увеличением материальных затрат.

Пример: "Продавец не вправе повысить цену, кроме как вследствие и на величину роста материальных затрат, после заключения настоящего контракта. Документальные свидетельства такого роста должны быть предъявлены покупателю в течение 3-х дней с момента объявления об увеличении цены".

Обеспечение права на одобрение новой цены. Пример: "Цена не может быть повышена без одобрения ее покупателем. В противном случае настоящий контракт прекращает свое действие".

Установление предельного уровня повышения цен. Пример: "Продавец не вправе увеличить цену более, чем на 30% от первоначальной, установленной настоящим контрактом".

Гарантии оправданности увеличения цен. Пример: "Покупатель вправе получить от продавца отчет о материальных затратах и расходах на оплату труда. Соответствующие документы должны быть предъявлены покупателю по его первому требованию".

Сопряжение ценового роста со стандартными показателями. Пример: "Повышение или снижение цен должно быть пропорциональным индексу потребительских (оптовых) цен, опубликованному правительственными органами. Покупатель уведомляется о таком повышении (снижении) с предоставлением соответствующих документов".

Внешние ориентиры ценового уровня. Пример: "Цены на товары, указанные в настоящем контракте, не могут быть выше биржевых котировок на момент поставки".

Временные рамки повышения цен. Пример: "Продавец вправе увеличить цены не ранее чем через 6 месяцев после заключения настоящего контракта".

Фиксация условий увеличения цен. Пример: "Цены могут быть повышены лишь при уровне инфляции не менее 12% в год".

Умело используя и комбинируя эти формулы, вы сумеете составить такой контракт, который надежно защитит вас от неожиданных всплесков инфляции.

ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ

Хорошая цена — это, конечно, одно из главных составляемых успеха. Она задает тот уровень, на котором находятся поступления фирмы. И чем больше эти поступления, тем шире пространство для делового маневра.

Однако сама по себе цена еще не гарантирует нужного результата. Важно не только то, сколько выручено за продукцию, но и количество средств, обеспечивающих вашу деятельность. А это, в свою очередь, зависит от приоритетов, которых вы придерживаетесь при реализации своих рыночных и ценовых ориентиров.

1. МЕНЬШЕ ЗАТРАТ — БОЛЬШЕ ПРИБЫЛИ

В числе способов оптимизации деловых результатов стоит особо выделить сокращение затрат. Его актуальность резко возрастает в условиях инфляции, когда снижается реальная платежеспособность фирмы, и возникает необходимость жесткой экономии средств. К тому же при меньших издержках можно более гибко назначать цены, добиваясь конкурентных преимуществ без существенного ущерба для прибыли.

Каковы же методы снижения издержек?

Большие и малые затраты. Во всяком деле расходы производятся не единым потоком, а по отдельным статьям. При этом каждая из них отличается от другой не только качественно, но и количественно. Иначе говоря, на одни статьи тратится больше средств, чем на остальные. И сокращение затрат следует начинать с больших статей. Так, если сырьевые издержки и оплата труда в сумме превышают две трети всех расходов, вряд ли целесообразны попытки сэкономить на страховании. Такой выигрыш даже не будет замечен вооруженным глазом.

Управляемые и неуправляемые затраты. В любой фирме не все статьи затрат поддаются регулированию, а другие не очень зависят от воли ее руководства. Поэтому есть смысл выделить управляемые затраты и концентрировать свои усилия на их сокращении. Работа же с теми факторами, которые выходят за рамки возможности данного круга лиц, во многом окажется бесплодной.

Постоянные и переменные затраты. Принято считать, что управляемы именно переменные издержки, тогда как постоянные не поддаются контролю. Однако, если взглянуть на дело нестандартно

можно найти и способы уменьшения постоянных издержек. Например, плата за аренду помещения для офиса относительно постоянна. Тем не менее, она тоже способна варьироваться в зависимости от размера, местоположения и других факторов. И, переехав в менее престижный район города или отказавшись от лишних площадей, вы сэкономите довольно значительную сумму, которая может быть направлена на первоочередные нужды.

Затраты на единицу продукции также состоят из двух видов — постоянных и переменных. При этом доля первых, в отличие от вторых, снижается с увеличением объемов производства. Вот почему одним из действенных способов сокращения затрат является выпуск большего количества товаров на той же производственной базе.

"Свои" и покупные изделия. Чтобы обезопасить себя от возможных колебаний рыночной конъюнктуры, некоторые фирмы пытаются сами произвести все необходимое. Однако нередко гораздо дешевле и удобнее купить сырье, комплектацию и другие материалы у партнеров, чем перегружать себя множеством "лишних" работ. Иное дело, когда у вас есть передовое оборудование, квалифицированный персонал и соответствующие технологии. В этом случае вы можете запустить массовое производство нужных вам изделий с тем, чтобы не просто полностью обеспечить себя, но и овладеть частью "внешнего" рынка. Таким образом, ответ на вопрос о том, ориентироваться ли на "свои" или покупные изделия, всегда конкретен и зависит как от целей, так и условий, в которых протекает ваша деятельность.

Стандартизация материалов. Многие фирмы тратят значительные средства на подгонку машин, оборудования и технологий к своим требованиям. Чтобы избежать этого, надо придерживаться стандартов всюду, где они не вступают в противоречие с интересами производства, подрывая ваши прибыли. Это касается отнюдь не только промышленных фирм. Так, банки, страховые и консультативные фирмы, как и многие другие организации, могли бы сэкономить весьма значительные средства (на бумагу, обработку информации, оплату труда клерков), если вместо того, чтобы "привязывать" свои отношения к конкретному клиенту, встречали его с типовыми контрактами и стандартными условиями, которые вполне адаптируемы и к особенностям партнера, и к его требованиям, и к другим существенным факторам.

Особенно сложно контролировать расходы на оплату труда. И дело не просто в том, что тут приходится считаться с "автономным" поведением живых людей. Гораздо важнее, что их жалованием тысяч нитей связано с общеэкономической ситуацией и должно так или иначе откликаться на инфляционные сдвиги.

Но как отыскать ту "золотую середину", которая, с одной стороны, обеспечивает работникам достаточный уровень жизни, а с другой — не наносит большого ущерба прибылям фирмы. Ориентироваться ли на поддержание их покупательной способности или даже ее повышение, что, по существу, требует опережения темпов инфляции ростом зарплаты? В состоянии ли фирма выдержать такую линию? А может, пожертвовав уровнем оплаты труда, отдать предпочтение капитальным вложениям, обеспечивая будущее фирмы? Но согласятся ли с этим работники? *Словом, как установить оптимальный уровень заработной платы и темпы ее повышения в связи с инфляцией?*

1) В основе всех расчетов должна лежать *стоимость жизни* в данный период времени. Ключом к ее определению является индекс потребительских цен, который исчисляется, исходя из затрат на товары и услуги, входящие в "потребительскую корзину". Этот индекс дает порядок величины, на которую может быть увеличена зарплата ваших работников.

2) Однако индекс потребительских цен — отнюдь не единственный фактор, влияющий на размер заработной платы. Не менее важна *конкуренция*, которая разворачивается на рынке труда, и обусловленная ею стоимость работ, аналогичных тем, что выполняются вашими сотрудниками. Тщательный учет конъюнктуры этого рынка в сопряжении с индексом потребительских цен позволяет избежать риска как избыточной, так и недостаточной оплаты.

3) К сожалению, подчас *объективные возможности фирмы* не дают установить работникам ту зарплату, которая соответствует уровню потребительских цен и конкуренции на рынке труда. В этом случае необходимо зафиксировать собственные нормы (стандарты) повышения зарплаты, ориентируясь на умеренность и постепенность. При этом следует помнить, что если они слишком далеки от общего роста оплаты труда, а значит, заметно снижают покупательную способность работников, то подрывается их мотивация, грозя вашей фирме разрушительными последствиями.

4) К регулированию оплаты труда нельзя относиться прямолинейно. Дело в том, что рост инфляции не совсем одинаково влияет на положение работников. Так, люди с низкими доходами гораздо чувствительнее к нему, чем состоятельные. А среди более-менее обеспеченных острее других воспринимают его те, кто находится вблизи границ между различными прожиточными уровнями. И при пересмотре зарплат необходимо учитывать эти тонкости, опираясь на *дифференциацию работников* по размеру их доходов.

Так, если зарплата вашего сотрудника едва превышает прожиточный минимум, прибавка должна примерно соответствовать росту

индекса потребительских цен. При относительно высокой зарплате она вполне может быть ниже (насколько именно — зависит от других факторов). Если инфляция, "съев" часть доходов работника, не меняет его прожиточный уровень, коэффициент увеличения зарплаты минимален. Если же она подрывает этот уровень, необходима такая прибавка, которая почти полностью компенсирует потери работника.

Допустим, вами установлено, что нижний уровень обеспеченности составлял в прошлом году 4300, а средний — 8700 руб. При этом ваши сотрудники Иванов и Петров получали соответственно 7800 и 8900 руб. Индекс потребительских цен вырос за данный период на 10%. Тогда Иванову, по-видимому, достаточна прибавка в размере 390 руб. (5%). Что же касается Петрова, то при таком же увеличении зарплаты его обеспеченность упадет со среднего уровня на нижний. Чтобы не допустить этого, прибавка должна быть никак не меньше 670 руб. (7,5%).

5) Успешное регулирование зарплаты предполагает также *хорошо поставленную коммуникацию* высшего руководства с другими работниками фирмы. В условиях высокой инфляции немудрено запутаться в экономических реалиях и взаимосвязях между ценами и зарплатами. Поэтому необходимо постоянно информировать нижестоящих руководителей о причинах и механизмах инфляционных процессов, а главное — об основаниях и способах пересмотра зарплат. Ваши сотрудники должны знать, как вы оцениваете рост индекса потребительских цен, роль и значимость персонала в деятельности фирмы и ее реальное положение на рынке. Если ваши оценки заметно отличаются от тех, что опубликованы в средствах массовой информации, следует объяснить эти расхождения и дать им убедительную интерпретацию, подкрепленную фактами, логическими аргументами и здравым смыслом.

2. КАКОВО БЫТЬ ДОЛЖНИКОМ

Вообще говоря, жить в долг не очень удобно. И отнюдь не только в силу психологических издержек. Важнее то, что приходится уплачивать довольно значительный процент за полученные кредиты. Но это правило тоже не универсально.

В условиях инфляции положение меняется. Оказывается, что быть должником подчас даже выгоднее, чем существовать на собственные средства. А все дело в том, что с кредиторами приходится расплачиваться более "дешевыми" (с меньшей покупательной способностью) деньгами, чем те, которые были ранее у них заняты.

Предположим, что средства фирмы, составляющие 200 тыс. руб., распадаются на две равные части — заемную и собственную. Если к концу года эти средства, благодаря инфляции, удво-

ятся, то собственная их часть возрастет втрое (со 100 тыс. до 300 тыс. руб.), а доля ее увеличится с 50 до 75 %. Правда, это верно лишь до тех пор, пока стоимость имущества фирмы растет пропорционально ценам купленных ею товаров. В остальных случаях дело обстоит несколько сложнее.

Как бы то ни было, чтобы получить выигрыш от инфляции, надо быть "чистым" должником. Но какой должна быть величина этого долга? Ведь недостаточно просто компенсировать денежные средства долговыми обязательствами.

Разберем пример. Допустим, реализация за отчетный период составила 100 тыс. руб. Из них 40 тыс. руб. ушло на покрытие расходов, отнесенных на себестоимость продукции, и 10 тыс. руб. — амортизации. Тем самым балансовая прибыль фирмы составила 50 тыс. руб. Поскольку она должна уплатить в бюджет налог с прибыли в размере 16 тыс. руб., чистая прибыль составит 34 тыс. руб. Сколько же всего денег останется в фирме? Очевидно, 44 тыс. руб. (чистая прибыль плюс амортизация).

Теперь будем исходить из того, что инфляция повысила уровень как поступлений, так и затрат на 10%. Какова же будет тогда картина? Выручка — 110 тыс., себестоимость — 44 тыс., амортизация — 10 тыс. руб. Следовательно, балансовая прибыль составит 38080 руб., а в распоряжении фирмы останется 48080 руб., включая амортизацию. Однако, чтобы сохранить свою покупательную способность, фирма нуждается как минимум в 48400 руб.

В чем же дело? А в том, что амортизация, в отличие от других параметров, исчисляется не в текущих, а в "исторических", прошлых значениях. Если бы это было по-другому, средства, перешедшие в распоряжение предприятия, равнялись бы в точности 48400 руб.

Таким образом, если фирма собирается оградить себя от разрушительного действия инфляции, она должна взять кредит хотя бы в размере своих денежных средств и суммы амортизации. Да и то лишь в том случае, когда ставка процента остается неизменной. Иначе — если эта ставка превентивно учитывает темпы инфляции или приводится в соответствие с ними — никакого выигрыша для должника быть не может.

Некоторые фирмы стремятся воспользоваться кредитами с тем, чтобы компенсировать упущенные прибыли. Инфляция часто оборачивается сжатым спросом или антиинфляционным законодательством, которые не позволяют сильно "вздувать" цены. Тем самым приходится мириться с потерей части прибыли. Или же искусно манипулировать обязательствами, чтобы как-то возместить ее. Однако это имеет смысл лишь до тех пор, пока перспектива увеличения прибыли не ставит под удар ликвидность фирмы. Не говоря уже о том,

что финансировать приобретение имущества за счет кредитов можно лишь тогда, когда уровень инфляции не меняется скачкообразно и в целом остается предсказуемым.

3. РЕШЕНИЯ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ

С особой остротой инфляция ставит проблему спасения денежных средств. Так как они постоянно обесцениваются, многие стремятся вложить их в нечто такое, что не подвержено инфляции, а еще лучше — способно дать высокую отдачу. Но решение об этом, в свою очередь, должно опираться на трезвый учет реальных условий и тенденций их изменения.

Во что же следует вкладывать свои деньги?

Прежде всего, есть целый ряд традиционных сфер инвестирования.

Недвижимость. Она почти всегда служит надежной формой вложения капитала, особенно если застрахована. А в период инфляции ее привлекательность резко возрастает. Поскольку цены на недвижимость растут опережающими темпами по отношению к инфляции, вложенные в нее средства не просто не обесцениваются, но и при надлежащем использовании могут быть возмещены. Однако, не говоря уже о том, что высокая отдача от недвижимости предполагает немалые дополнительные вложения, следует признать, что такая инвестиция невозможна без значительных стартовых сбережений.

Ценности. Одной из форм спасения денежных средств от инфляции является их вложение в золото, драгоценные камни, старинные монеты, марки, картины и другие предметы. Но, за небольшим исключением, они в лучшем случае позволяют сохранить покупательную способность их владельца. А в долгосрочном плане многие из них даже могут упасть в своей стоимости.

Товары высокого спроса. К ним относятся, например, бытовая электроника и электротехника, кожаная обувь, изделия из натуральных мехов и даже иностранная валюта. Кроме всего прочего, их преимущество состоит в том, что они динамичны, то есть относительно доступны для покупателя и при необходимости могут быть легко и быстро проданы. Однако эти товары не просто подвержены колебаниям инфляции, но могут резко подешеветь в зависимости от других факторов (например, переключения спроса или товарной интервенции из-за рубежа). А потому они наименее надежны в плане инвестирования.

Еще одной — и достаточно непривычной для нас — сферой инвестирования являются *ценные бумаги*. Они хороши своей компактностью и непосредственной связью с работающим капиталом. Разумеется, среди них немало "дутышей" и "мыльных пузырей".

Но, если подойти к ним профессионально и грамотно составить портфель ценных бумаг, можно не только уберечь свои сбережения от инфляции, но даже выиграть от нее. Ведь она подстегивает опережающий рост стоимости наиболее обеспеченных ценных бумаг.

Принято считать, что *оптимальный пакет* должен состоять из ценных бумаг по меньшей мере 12 различных фирм. Причем он подразделяется на 3 примерно равные части, охватывающие

- 1) крупные компании;
- 2) средние;
- 3) малые, но быстрорастущие фирмы.

А надежность такого портфеля определяется с помощью "правила руки" (5 пальцев). Это значит, что из каждых 5 акций, находящихся в вашем портфеле, одна столкнется с непредвиденными трудностями, три в общем и целом оправдают возложенные на них надежды, а последняя даст значительно больший эффект, нежели можно было от нее ожидать.

На что же ориентироваться при выборе объекта для инвестирования? Чьи акции предпочтительнее в условиях инфляции? По-видимому, такие предприятия должны отвечать по крайней мере следующим критериям:

а) солидный уставный капитал (не менее нескольких млрд. рублей), опредмеченный в недвижимости, современном оборудовании и других основных средствах;

б) производственная ориентация, связанная с товарной продукцией, а не, скажем, торгово-посредническая, которая может дать краткосрочный выигрыш, но ненадежна в долгосрочном плане, ибо слабо защищена от инфляции;

в) отнесенность к базовым отраслям (например, сырьевым, энергетическим и др.), ибо тут государство не может допустить финансового краха предприятий из-за возможной цепной реакции банкротств.

Если говорить о конкретных объектах, то в числе наиболее привлекательных можно назвать многопрофильный концерн "Гермес". Так, акционеры фирмы "Гермес и К^о" получили дивиденды по итогам 1991 г. в размере 100% от номинальной стоимости акций. Эта фирма включает в себя свыше 50 организаций лесной, угольной и других отраслей, а также акционерный банк "Гермес". Учитывая вероятную поддержку "Гермеса" со стороны государства, можно предположить, что рост стоимости акций этого концерна будет значительно опережать темпы инфляции, не говоря уже о крупных дивидендах, часть из которых к тому же может быть выплачена в твердой валюте.

Особое влияние оказывает инфляция на решения об *инвестиционных проектах*, если, конечно, они связаны с риском. Такие решения должны опираться не на абсолютные, а на относительные цены, ибо повышенная отдача от проекта может оказаться иллюзорной, обусловленной лишь их "вздуванием". В то же время, рост общего уровня цен способен оказать неблагоприятное влияние на возможности проекта. Если перераспределение доходов, обусловленное инфляцией, сопровождается переключением спроса на другие продукты и услуги, инвестиции могут оказаться бесплодными. Поэтому так важно, принимая инвестиционные решения:

- а) предвидеть возможные масштабы инфляции;
- б) оценить связанные с ними качественные сдвиги;
- в) "привязать" свои действия к наиболее вероятным из них.

При этом, конечно же, нельзя полностью избавиться от риска. Более того, "золотое правило" инвестирования гласит, что чем сильнее предпринятый риск, тем более крупный выигрыш может быть обеспечен. Это отношение выражается такой формулой: $E = R_0 + R$, где E — это уровень отдачи от проекта или капитальные вложения в него, R_0 — безрисковая ставка процента и R — рисковая "премия".

Поскольку в условиях инфляции повышается объективная неопределенность экономической ситуации, и сдвиги происходят скачкообразно и не всегда предсказуемо, инвестиционный риск стремительно возрастает. А вместе с ним должна увеличиться и рисковая "премия". Иначе просто не найдутся желающие участвовать в капиталоемких проектах. Высокая "премия" становится как бы своеобразной компенсацией за вероятность утраты вложенных капиталов.

Важно предусмотреть в денежном выражении как объем затрат на проект, так и его возможную отдачу. Это не так-то просто сделать, ибо темпы инфляции в целом могут отличаться от динамики цен в данной конкретной отрасли. Да и в нескольких соседних отраслях инфляция протекает не всегда одинаково. Но без такой оценки вы рискуете построить свой проект на песке.

Так, если неожиданно возросла инфляция затрат, неизбежно задержится реализация проекта, а значит, и отдача от него. Это, в свою очередь, ограничит рост вашей фирмы. Если же инфляция привела к сжатию спроса на продукцию, связанную с проектом, вам грозят уже прямые убытки, так как сбыт ее будет крайне затруднен. Как бы то ни было, лишь всматриваясь в инфляционное будущее и опережающе реагируя на его ключевые события, можно вписать свой проект в перспективное русло.

ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА

Обычные способы учета и представления данных, верой и правдой служащие в "нормальных" условиях, в период инфляции перестают срабатывать. Они не только не отражают реального положения дел, но и существенно искажают его, мешая принятию действенных решений. Так, прибыль исчисляется как разница между доходом и затратами. Но, поскольку расходы, как правило, опережают доходы, между ними возникает разрыв, пропорциональный величине инфляции. Вот почему формальный, "исторический" подход должен быть дополнен реальным, выраженным в текущих ценах.

1. ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТ

В некоторых странах отчетность, включающая в себя эффекты инфляции, не просто широко практикуется, но даже применяется в целях налогообложения. У нас же этого нет и, по-видимому, еще не скоро будет. Причиной тому как недостаточная деловая культура, так и традиционно фискальная политика государства. Тем не менее, такая отчетность исключительно важна. Ибо она дает динамическую картину нынешнего состояния фирмы. И если пренебречь этим, можно за успех принять рядовую неудачу.

Допустим, некое предприятие, затратив 40 тыс.руб., произвело товар, который затем был реализован за 60 тыс.руб. Валовая прибыль тут составила 20 тыс.руб. Но этот показатель носит пока чисто формальный характер, ибо он не сопряжен с коэффициентом инфляции. Если принять, например, что средний уровень цен вырос за этот период на 50%, придется согласиться — расходы в текущих ценах равны не 40, а 60 тыс.руб. Стало быть, никакой прибыли на деле не получено. Кажущийся "приварок" целиком явился плодом инфляции.

Но инфляционные эффекты не только "съедают" прибыль. Иногда они наоборот, "вздувают" ее. Это происходит, например, когда фирме удается обзавестись товарными запасами накануне их резкого подорожания. Тогда выигрыш ее включает в себя, наряду с обычной прибылью, и разницу в ценах.

Предположим, что одна из фирм, узнав о грядущем повышении цен на бензин, закупила его по цене 4 руб. за литр. Через некоторое время стоимость его на заправочных станциях достигла 9 руб., тогда как оптовая цена, по которой можно возместить проданный бензин,

составила 7,5 руб. Очевидно, в этом случае торговая прибыль фирмы будет равна 1,5 руб. Однако суммарный выигрыш ее окажется гораздо больше — 5 руб., ибо в него, кроме торговой прибыли, войдут и 3,5 руб., представляющие собой разницу между прежней и новой оптовыми ценами.

Чтобы такого рода метаморфозы не оказались для вас неожиданностью, необходима система финансового планирования, позволяющая заранее предвидеть и действительно реагировать на них. В обычной ситуации многие фирмы — особенно крупные — предпочитают долгосрочное планирование. Но в условиях инфляции наблюдается обратная картина. Больше используются краткосрочные финансовые планы, связанные с текущим или ближайшим годом.

С одной стороны, долгосрочное планирование — это затратный процесс, требующий значительного времени и квалифицированного персонала. А с другой — жесткость и неопределенность окружения переносит акцент на выживание фирмы, превращая попытки заглянуть на несколько лет вперед в бесполезное занятие. Быть может, это и недалековидно, но психологически вполне объяснимо.

Более того. Поскольку инфляция обостряет проблему притока средств, задевая даже те фирмы, которые не страдали от недостатка свободных денег, во главу угла ставится бюджет, а не прибыль. Хотя в долгосрочной перспективе это чревато неприятностями, приходится ограничивать себя данным временным горизонтом. Такой подход помогает держать под контролем финансовые ресурсы и предохранять их от обесценивания.

В норме бюджет составляется на весь финансовый год, который, в свою очередь, подразделяется на двенадцать месячных периодов. Но в условиях инфляции такая система не совсем действительна. Кроме того, что трудно конкретно планировать на столь длительный — по меркам инфляционного времени — срок, внезапные изменения могут разрушить весь комплекс намеченных мер. Поэтому лучше составить детально проработанный бюджет на первые три месяца или полгода, который можно дополнить эскизным бюджетом на оставшуюся часть года. Причем по мере исполнения утвержденного бюджета необходимо уточнять и наполнять обновленным содержанием этот "эскиз".

Перед тем, как спроектировать бюджет, стоит проконсультироваться с руководителями подразделений. В идеале каждый из них должен составить хотя бы черновой набросок своего собственного бюджета. Причем это следует делать на основе директив, полученных от высшего руководства. Скажем, по вопросу об ожидаемом уровне инфляции. Благодаря этому, может быть обеспечено единство "низовых" бюджетов. В противном случае один из руководителей

подразделений может заложить в бюджет инфляцию величиной в 20% в месяц, а другой — практически пренебречь ею. Другие возможные указания: опираться при расчете бюджета на текущие затраты, самостоятельно оценивать их уровень, подготовить несколько альтернативных бюджетов, исходя из разных коэффициентов инфляции, и т.д. Это важно потому, что руководители склонны преувеличивать будущие затраты, если те не находятся под их контролем. Таким путем они надеются получить некое пространство для грядущего маневра.

Вероятно, разработку бюджета следует начать со сбыта. Если неизвествен уровень предстоящих доходов, весьма затруднительно оценивать объем затрат. Тем более, что в условиях инфляции цены могут многократно измениться в течение года, и посредством экстраполяции нельзя получить ничего путного. А "прикинув" поступления и сравнив их с ожидаемыми издержками, стоит подумать и об экономии средств.

Первое, что бросается в глаза при попытках сберечь деньги, — это расходы статьи, не дающие немедленной отдачи. К ним относятся, например, затраты на обучение и переподготовку кадров, исследования и разработки, улучшение условий труда и др. Однако прямолинейный подход к этим статьям разрушителен. Большинство из них в долгосрочном плане являются источником дополнительной прибыли. И, урезая их, вы тем самым сворачиваете голову курице, несущей золотые яйца. Поэтому, как ни трудно вам приходится, не стоит принимать решения без учета их отдаленных последствий. Если, конечно, вы не на грани банкротства. Ибо в этом случае надо попросту спасти фирму, иначе будущее может не наступить.

При составлении бюджета особого внимания заслуживает планируемый объем запасов. Не говоря о том, что их ограничение уже само по себе может принести серьезную экономию, с ним сопряжено снижение многих других затрат — процентов по кредитам, направленных на закупку сырья и материалов, складирование и т.д. Разумеется, руководители цехов и службы сбыта будут доказывать, что, благодаря запасам, обеспечивается стабильность производства и реализации продукции, а снабженцы — настаивать на том, что большой объем закупок позволяет добиться относительно низких цен. Однако в этих условиях главное — суметь учесть конфликтующие интересы, найти тот компромисс, который способен их примирить. И конечным результатом не обязательно будет сокращение запасов. Зато любое их увеличение окажется обоснованным.

Сложности возникают и тогда, когда дело касается капитальных вложений. Инфляция сильно "размывает" их эффект — как по срокам, так и по масштабам. Поэтому многие фирмы либо вовсе от-

казываются от капитальных вложений, либо их максимально урезают. Можно, конечно, возразить, что тем самым они подрывают собственное будущее. Но в ситуации неопределенности, когда это будущее может быть сколь угодно далеким от желаемого или предсказанного, почти невозможно добиться оптимума.

Поскольку любая деловая акция, а тем более такая, как капитальные вложения, требует значительных денежных ресурсов, важно, чтобы бюджет был не просто реалистическим, максимально приближенным к жизни, но и динамичным, учитывающим возможные колебания финансовых поступлений. В нем должны быть зафиксированы критические точки, в которых будет ощущаться острый дефицит либо переизбыток свободных средств. Тем самым появится возможность решать проблемы финансирования за счет собственных ресурсов, не выплачивая огромных процентов по кредитам, или же заранее подготовиться к денежным затруднениям, чтобы избежать кризиса. Конечно, нет никаких гарантий, что удастся точно определить эти точки, но лучше иметь хотя бы ориентировочные цифры, которые при необходимости можно конкретизировать, чем положиться на авось.

Когда бюджет сформирован, и финансовый год уже в разгаре, главным становится контроль за его исполнением. Соответствующая информация — в доступной форме и по окончании каждого периода — должна предоставляться и всем руководителям подразделений. В большинстве своем это месячные отчеты, которые нарастающим итогом передают бюджетную динамику. Задержка такой информации недопустима, ибо отклонения от первоначальных цифр могут приобрести опасную инерцию. Причем в отчетах, предназначенных для тех или иных руководителей, стоит учесть различия между контролируемыми и неконтролируемыми ими статьями. Это позволило бы более четко распределить их усилия.

Разумеется, бюджет не должен быть смиренной рубашкой, сковывающей инициативу руководителя. Отклонения от принятых цифр не только допустимы, но и практически неизбежны. Иногда даже они настолько значительны, что фактически ведут дело к новому бюджету. Однако чрезмерная гибкость, граничащая с произволом, тоже неуместна. Она может развалить бюджетную дисциплину, а заодно и более отдаленные планы фирмы. Во всяком случае надо напроць исключить периоды безвременья, когда нет никакого бюджета. Ибо это значило бы плавать без руля и ветрил в бурной инфляционной стихии.

В идеале чистая прибыль, полученная в ходе исполнения бюджета, должна совпасть с запланированной или же — что предпочтительнее — превысить ее. Но из-за инфляционной неопределенности

приходится делать "поправку на ветер". Ведь не менее важны ресурсы наличности и работающего капитала. В силу эскалации затрат на передний план часто выходит ликвидность, заслоняя собой другие факторы. Тем не менее в долгосрочной перспективе в основу оценки следует класть чистую прибыль. Пренебрежение ею лишает фирму будущего.

2. УЧЕТ В ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ

Как бы ни были хороши ваши деловые планы, их вряд ли можно представить в формулах бюджета, не говоря уже об их исполнении, если оценки даются в "исторических" ценах, не учитывающих инфляционные сдвиги. Это вовсе не значит, что надо ежедневно пересчитывать цены. За основу по-прежнему можно брать обычные учетные процедуры. Однако затем эти результаты следует переоценить с точки зрения текущей покупательной способности. Такая информация может послужить дополнением к базовой отчетности, позволяя руководителям и аналитикам составить реальную финансовую картину деятельности фирмы за тот или иной период.

Как же перевести обычные показатели на язык текущих цен?

Для того, чтобы такая операция была корректной, необходимо провести ключевое различие между имуществом и денежными средствами. К первому относятся, например, здания, оборудование, товарные запасы и т.д. Что же касается вторых, то они включают в себя суммы, лежащие в кассе или на расчетном счете в банке, ожидаемые от должников и подлежащие возврату кредиторам.

Если вы просто храните денежные средства, то в период инфляции рискуете их покупательной способностью. И, наоборот, будучи должником, выигрываете, ибо сумма, возвращаемая кредиторам, "весит" меньше, нежели та, что получена от них. Между тем обладатели имущества остаются при своих интересах, ибо увеличение его стоимости — при прочих равных условиях — компенсируется снижением покупательной способности денег.

Так как "исторические" рубли должны быть переведены в реальные, вначале необходимо:

1) умножить данную сумму на коэффициент инфляции, каким он является в конце соответствующего периода;

2) разделить полученный результат на коэффициент инфляции, каким он был на дату первой сделки.

Например, если на покупку затрачено 100 тыс.руб., когда индекс потребительских цен, принятый за коэффициент инфляции, равен 110, а затем, к моменту составления отчета, он подскочил до 125, стоимость покупки в текущих ценах составит:

$$100000 \text{ руб.} \times 125 : 110 = 113640 \text{ руб.}$$

Эта процедура перевода "исторических" сумм в реальные включает в себя три основных элемента:

- 1) баланс на начало периода;
- 2) учет прибылей (убытков);
- 3) баланс на конец периода.

1) Баланс на начало периода

ИМУЩЕСТВО:

а) *Основные средства.* Предположим, фирма владела основными средствами на сумму 500 тыс.руб., когда индекс потребительских цен составлял 110. Если в конце отчетного периода этот индекс достиг, скажем, 130, то стоимость основных средств уже равна:
 $500000 \text{ руб.} \times 130 : 110 = 590000 \text{ руб.}$

б) *Амортизация.* Если она на момент, когда было оценено имущество, равнялась 150 тыс.руб., то реально составит:
 $150000 \text{ руб.} \times 130 : 110 = 177000 \text{ руб.}$

в) *Запасы.* Допустим, в начале отчетного периода их насчитывалось на сумму 15000 руб. Причем они были приобретены равномерно в IV квартале прошлого года. Что касается индекса потребительских цен, то он за это время вырос со 110 до 113, а к моменту составления отчета достиг 120. В таком случае, поскольку средний индекс потребительских цен за квартал, в течение которого накапливались запасы, был равен 111,5, реальная стоимость запасов составляет:

$$15000 \text{ руб.} \times 120 : 111,5 = 16143 \text{ руб.}$$

ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА. В силу того, что они изначально представлены в рублевом масштабе, их покупательная способность соответствует номиналу на момент составления баланса. Однако, если вы хотите сравнить с тем, что было в начале периода, их тоже можно выразить в соотносительных величинах.

Предположим, в начале отчетного периода имелась такая картина:

- дебиторская задолженность — 1000 руб.;
- денежная наличность — 570 руб.;
- кредиты — 400 руб.

При условии, что за этот период индекс потребительских цен подскочил со 120 до 130, на конец его реальная стоимость расходов была бы следующей:

- дебиторская задолженность —
 $1000 \text{ руб.} \times 130 : 120 = 1083 \text{ руб.}$
- денежная наличность —
 $570 \text{ руб.} \times 130 : 120 = 617 \text{ руб.}$

— кредиты —

$$400 \text{ руб.} \times 130 : 120 = 433 \text{ руб.}$$

Но вся эта процедура стоит потраченных на нее усилий лишь тогда, когда необходим детализированный отчет. В остальных случаях можно ограничиться номинальным достоинством денег.

2) Учет прибылей (убытков)

Эта стадия финансового анализа должна быть подразделена на четыре главных элемента:

- сделки, осуществляемые в течение всего периода;
- запасы в начале и конце периода;
- амортизация за отчетный период;
- снижение покупательной способности денежных средств.

Сделки. Для оценки масштабных сделок используется, как правило, среднегодовой индекс инфляции. Если же они носят локальный, спорадический характер, то есть смысл переоценивать их поквартально.

Допустим, индекс потребительских цен, составлявший в начале периода 120, достиг к концу его отметки 130. При этом сумма продаж равнялась 5000, закупки сырья и материалов — 3000, а накладных расходов — 1250 руб. Учитывая, что средний индекс находился на уровне 125, можно представить реальную картину сделок:

- а) сумма продаж —
 $5000 \text{ руб.} \times 130 : 125 = 5250 \text{ руб.}$
- б) закупки —
 $3000 \text{ руб.} \times 130 : 125 = 3120 \text{ руб.}$
- в) накладные расходы —
 $1250 \text{ руб.} \times 130 : 125 = 1300 \text{ руб.}$

Запасы. В начале текущего периода при пересмотре баланса они переоцениваются с позиций нынешней покупательной способности. Стоимость тех запасов, которые приобретены в отчетном периоде, пересматривается, исходя из среднего коэффициента инфляции. Так, если запасы, накопленные равномерно за год, в конце года оценивались в 10000 руб., а индекс потребительских цен вырос со 120 до 130, то теперь они стоят:

$$10000 \text{ руб.} \times 130 : 125 = 10400 \text{ руб.}$$

Затраты на реализованную продукцию и валовая прибыль за данный период исчисляются путем прибавления и вычитания сумм продаж, запасов и закупок, которые отдельно переводятся на язык текущей покупательной способности.

Амортизация. Чтобы определить реальную амортизацию, используется обычная ее норма. Однако она применяется лишь после

того, как затраты на основные средства пересмотрены с точки зрения текущей покупательной способности. Например, если имущество, стоившее 1000 руб., изнашивается на 10%, "историческая" амортизация составляет 100 руб. в год. Но, пересчитывая его стоимость в текущих ценах, мы покупаем: $1000 \text{ руб.} \times 130 : 120 = 1083 \text{ руб.}$ Стало быть, фактическая амортизация равна 108,3 руб.

Денежные средства. Поскольку деньги в ходе инфляции теряют часть своей стоимости, в той же мере их обладатели утрачивают покупательную способность. И, наоборот, фирмы, имеющие денежные обязательства, оказываются в выигрыше, ибо сам их долг обесценивается. Поэтому если речь идет о значительных суммах, то их целесообразно пересмотреть в свете текущей покупательной способности.

Такой расчет производится в два шага. Во-первых, устанавливается величина, на которую деньги теряют свою покупательную способность. Скажем, если вы имели в начале периода 500 руб., то размер их "усушки" достиг

$$500 \text{ руб.} \times \frac{130 - 120}{120} = 42 \text{ руб.}$$

И, во-вторых, определяется реальный прирост денежных средств за отчетный период. Так, если в конце его они равнялись 750 руб., номинально прирост их составил 250 руб. Но покупательная способность этой суммы снизилась на

$$250 \times \frac{130 - 125}{125} = 10 \text{ руб.}$$

А значит, совокупные потери фирмы от денежной "безработицы" достигли $42 + 10 = 52 \text{ руб.}$

3) Баланс в конце года

Имущество. Основные средства, их амортизация и запасы, рассчитанные в начале периода, переоцениваются в соответствии с коэффициентом инфляции. Допустим, что индекс потребительских цен вырос со 110 до 130. Тогда реальная стоимость основных средств — $500000 \text{ руб.} \times 130 : 110 = 590000 \text{ руб.}$ Амортизация определяется так же, как в начале периода. Что же касается запасов, то они пересмотрены в ходе учета прибылей (убытков).

Денежные средства в конце периода уже выражены на языке текущей покупательной способности и переоценке не подлежат.

Эти простые примеры наглядно показывают, что реальная финансовая картина деятельности фирмы весьма существенно отличается от формальной. Официальная отчетность служит в качестве до-

кументальной основы, на которой строятся отношения с бюджетом, но она не дает достаточного материала ни для серьезного анализа, ни тем более для действенных прогнозов. Для этого надо учесть инфляционные факторы, заметно модифицирующие финансовые результаты фирмы.

3. КОНТРОЛЬ ЗА ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Очевидно, что в условиях инфляции деньги обесцениваются быстрее всего. Поэтому за ними нужен глаз да глаз. И дело не только и, быть может, даже не столько в правильном расходовании денег, сколько в том, чтобы заставить их работать.

Вряд ли стоит держать "лишние" деньги. То есть нельзя их "замораживать", оставлять у партнера без достаточных оснований или овеществлять сверх меры в запасах, оборудовании, сооружениях. Не говоря уже о том, что самим расставаться с ними следует лишь тогда, когда этого просто не избежать. Нужен постоянный и тщательный контроль за денежными средствами, чтобы, с одной стороны, не обесценивать их, попусту храня на банковском счету, а с другой — собрать в подходящий момент и вложить в перспективное дело. Тонкая взаимосвязь между этими двумя "векторами" есть не что иное, как показатель "высшего пилотажа" в условиях инфляции.

Поставки в кредит. Снабженцы нередко ошибочно полагают, что для сохранения прочных деловых отношений с поставщиками необходима немедленная оплата полученной продукции. Не умаляя значимости порядка взаиморасчетов, стоит все же заметить, что, во-первых, существуют и другие факторы, определяющие взаимодействие партнеров, а, во-вторых, товар, полученный в кредит, — это в период инфляции такой крупный выигрыш, ради которого можно проявить инициативу и настойчивость в переговорах с поставщиками. Причем особенно важна тут роль финансовых работников, способных дать снабженцу как нужную информацию, так и руководящие идеи. Да и кто лучше них может установить меру целесообразности таких переговоров и границу уступок по другим направлениям?

Получая продукцию в кредит, вы тем самым снижаете свою потребность в "живых" деньгах, и с помощью их ограниченного количества осуществляете больший объем сделок. Конечно, это во многих случаях бьет по интересам поставщика. Но часто он бывает обеспокоен не столько сроками оплаты, сколько ее надежностью и регулярностью. И, если между вами установилось доверие, и поставщик готов положиться на ваше слово, смело просите у него поставку в кредит. Если даже встретите отказ, по крайней мере будете знать, что все ресурсы исчерпаны.

Отношения с должниками. Почти все фирмы — тем более в условиях инфляции — сталкиваются с проблемой возвращения долга. А это уже не просто упущенная выгода, но прямой убыток. Да и задержанный долг неизбежно обесценивается, что оборачивается для фирмы крупными потерями.

Эта проблема создает коллизию и внутри фирмы — между сбытовиками и финансистами. Первые считают, что нельзя оказывать на клиентов слишком сильное давление, ибо это может привести к их утрате, а значит, выхолостить сбытовые усилия. Что же касается вторых, то они стремятся начисто исключить сомнительные кредитные поставки и потому придирчиво относятся к контрактам, полагая их чрезмерно мягкими, уступчивыми. Вероятно, у обеих сторон имеются резоны, поскольку каждая из них обладает своей сферой ответственности. Но, если не найти "золотой середины" между этими позициями, коммерция может рухнуть.

В самом деле, любой клиент стремится получить такой контракт, условия которого лучше, чем предлагают другие поставщики. А в идеале он хотел бы поставки в кредит. Тогда клиент почти уверен, что, если он чем-то недоволен, поставщик быстро откликнется на его претензии и попытается насколько возможно их удовлетворить. В противном случае может быть приостановлена оплата отгруженной продукции. В конце концов это главное оружие клиента, и было бы странным, если бы он думал иначе. Следовательно, нужно найти такую компромиссную позицию, которая устроила бы и клиента, и вместе с тем обеспечила гарантию своевременной оплаты.

Но предположим, что клиент не оплатил поставку в оговоренный срок. Что делать, чтобы, не обостряя ситуации, добиться своего?

Некоторые фирмы держат специального сотрудника, который работает с должниками. Лучше, если это молодая женщина, получившая соответствующую подготовку, владеющая искусством делового общения и способная обаять собеседника. Такой сотрудник мог бы письменно напомнить должнику, что выплата просрочена, скажем, на неделю. Там же стоило бы указать, что если у того имеются конкретные претензии к поставке, то необходимо немедленно связаться с ним по телефону или факсу. Можно еще раз упомянуть об условиях поставки и вежливо потребовать погасить долг в течение ближайших 5 дней. Если этого не произойдет, следует позвонить в финансовую службу клиента и согласовать с ней конкретную дату платежа. Когда это делается достаточно умело и настойчиво, как правило, достигается успех.

В случае, если эти усилия не дадут требуемых результатов, стоит обратиться непосредственно к должностному лицу, подписав-

шему контракт. Лучше, когда такой звонок подается его секретарю как личный. Если удастся связаться с ним самим, надо попросить у него прямого содействия в решении возникшей проблемы. В идеале должна быть согласована дата, когда выплата долга будет обязательно произведена. А если и этот срок не будет выдержан, можно сделать еще один контрольный звонок, после чего придется обратиться в суд или арбитраж.

Такое общение с должниками, кроме всего прочего, является действенным методом раннего оповещения о рискованных поставках. Информация, собранная о клиенте, и его уклончивое поведение, которое сразу же может быть замечено достаточно подготовленным сотрудником, — это первые сигналы того, что долг может остаться неуплаченным. А значит, тут нужны более решительные меры.

Затраты на содержание этого сотрудника целесообразно отнести на субсчет отдела сбыта. Тем самым у него появится стимул работать эффективнее. Стараясь уменьшить их и сэкономить на них свои средства, сбытовики будут лучше готовиться к переговорам и более ответственно подходить к условиям и содержанию контрактов.

Ускорение денежного оборота. В условиях инфляции особую важность приобретает умелое управление денежными средствами. Дело не только в том, чтобы увеличить ликвидность фирмы, но и в снижении потребности во внешних кредитах. Может показаться, что второй фактор не так уж и значим, поскольку быть должником — небольшое горе. Однако трудность в том, что и кредиты найти не просто, во всяком случае по приемлемой ставке процента. Вот почему лучше ориентироваться на собственные средства.

Что же для этого нужно сделать?

1. Добиться того, чтобы механизм формирования цен учитывал расходы на незавершенное производство и частичные (неполные) поставки. Это означает, в частности, что поставки или работы (услуги) будут оплачиваться поэтапно или по частям. Тем самым поступления окажутся почти непрерывными, а возмещение затрат — более последовательным.

2. Найти и использовать источники денег, которые не просто обходятся дешевле, чем другие, но гибче и доступнее. Иными словами, такие, которые могут быть использованы, когда это потребуется. В итоге собственные средства удастся удерживать на минимально необходимом уровне, который задается объемом ежедневных операций.

3. Не оплачивать счета раньше времени, установленного контрактом или другим соглашением. Одновременно стоит воспользоваться заемными средствами и — соответственно — скидками в платежах, но лишь тогда, когда эти скидки превосходят затраты на кре-

днты, то есть проценты по ним. В противном случае игра не стоит свеч.

Действенное управление денежными средствами вряд ли возможно без финансового плана. Исходным условием его составления является оценка ожидаемых денежных поступлений, без которой трудно планировать расходы. К тому же финансовый план дает базу для определения будущей потребности в деньгах. А это, в свою очередь, позволит избежать многих неувязок.

Не секрет, что обычно составляется смета затрат, в соответствии с которой берутся крупные займы, а затем оказывается, что в самой фирме находится достаточно средств для покрытия необходимых расходов. В чем же тут причина? В молчаливом предположении, что все капитальные вложения должны совершаться за счет либо ранее накопленных денег, либо внешних источников финансирования.

Между тем, поступления фирмы способны значительно скорректировать эти ожидания. Правда, долгосрочные планы денежного притока в условиях инфляции не всегда и не вполне достоверны. Тем не менее, они могут послужить хорошими ориентирами для дальнейшего разбора. Не говоря уже о том, что с их помощью легче убедить банкиров выдать кредит, ибо видно, что фирма готова его эффективно использовать.

Сокращение материальной базы. В ходе инфляции особое значение приобретает гибкость имущества фирмы. Если она владеет в основном специализированным, нестандартным оборудованием, то неизбежно оказывается в ситуации риска, когда ее рынок заметно сокращается. Стремление ускорить оборот приводит к увеличению торговых скидок. А поскольку конкуренты отвечают тем же, существенно уменьшается чистая прибыль. Приходится брать больше кредитов, и проценты по ним еще сильнее подрывают возможности фирмы.

Все это проще было бы пережить, если у нее было такое имущество, которое при необходимости легко продать — земля, здания общего назначения, стандартное оборудование и т.д. Даже деньги, которые оборачиваются проигрышем, если их не задействовать в каких-либо проектах, перевешивают "неуклюжее" имущество, не поддающееся реализации. А ведь одним из простейших средств увеличения отдачи на капитал — при прочих равных условиях — является снижение его объема, вовлеченного в дело.

Другие способы сокращения материальной базы — это лизинг вместо закупки машин, отказ от собственного транспортного или компьютерного парка, более активное использование внешних поставщиков взамен внутренних услуг. Все они позволяют добиться

большей гибкости и маневренности и сосредоточить свои усилия на тех видах деятельности, в которых фирма обладает отличительной компетенцией и способна получить желаемую прибыль. Критической тут является проблема выбора приоритетов, ибо должны быть высвобождены резервы для решающих прорывов.

Эти четыре фактора — поставки в кредит, работа с должниками, ускорение денежного оборота и сокращение материальной базы — служат действенными рычагами контроля за денежными средствами. Сочетая их между собой и дополняя другими формами воздействия на финансы, можно построить такую политику, которая уберезит вас от кризиса. А главное — сдобрит ее умелым человеческим общением. Тогда деловой успех вам практически обеспечен.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УСПЕХ

Инфляция, постоянно чреватая финансовыми трудностями, вселяет в работников тревогу и неуверенность в своей личной судьбе. Общее состояние неопределенности, ослабление перспектив и внешние сложности создают напряженную атмосферу в фирме. А это, в свою очередь, приводит к паническим настроениям, препятствуя слаженным совместным действиям по преодолению вызванного инфляцией кризиса.

Чтобы не допустить этого и, наоборот, создать в фирме деловую обстановку, необходимо:

1) гласно обсудить с работниками те проблемы, которые возникли перед фирмой, их причины и возможные последствия, если они не будут решены;

2) склонить работников к тому, чтобы они приняли участие в решении этих проблем, понимая, что от этого зависит их будущее;

3) установить тесный рабочий контакт между руководством фирмы и ее рядовыми сотрудниками в процессе реализации принятых решений, разбора достигнутых результатов и коррекции схемы деятельности, в том числе обсуждение новых идей.

Тем самым оптимизация состояния фирмы должна стать систематическим делом, включая в себя целый ряд этапов и процедур.

1. Созыв совещания. Для того, чтобы привести в действие совместные усилия по выходу из кризиса или увеличению прибылей, стоит вначале организовать специальную встречу. Она требует серьезной подготовки и достаточного времени — скажем, целого рабочего дня. Такая встреча, по сути, должна стать внутрифирменным семинаром, призванным:

а) четко сформулировать и прояснить проблему, с которой столкнулась фирма;

б) очертить вероятные последствия для фирмы в случае, если эта проблема останется нерешенной;

в) показать, как могут повлиять на ее решение вариации цен, затрат, сбыта и других факторов;

г) сориентировать участников на разработку программы улучшения положения дел.

Число участников такого совещания не может быть слишком большим. Иначе оно превратится в обычную говорильню, утратив свой рабочий характер. Лучше всего ограничиться числом 12 — 16 человек, включая ключевых руководителей фирмы. Причем все они

должны быть заранее ознакомлены с целями и задачами совещания в ходе личной беседы с работником, ответственным за его проведение.

2. Презентация Фирмы. Один из руководителей или ведущих специалистов (презентатор) представляет совещанию специально подготовленный анализ проблемы. В нем затрагиваются такие вопросы, как влияние небольших изменений в стратегии на конечные результаты деятельности фирмы и эффект взаимодействия ее подразделений. Этот разбор стоит дополнить конкретными примерами эффективной работы в прошлом, которые призваны показать значимость мер, намеченных презентатором. Нелишне также предложить участникам совещания подкрепить высказанные идеи собственными примерами. А главное — убедить их в том, что неуправляемые изменения, влияющие на фирму, могут окончательно подорвать ее внутренние ресурсы и обречь на развал.

3. Генерирование идей. После презентации темы лицо, ответственное за проведение совещания, может предложить участникам небольшую задачку, напрямую связанную с поставленной проблемой. Например, надо увеличить прибыль на 600 тыс.руб. или же на 32%, не пересматривая при этом текущих цен. Вопрос: какими тремя различными способами проще (лучше) всего достичь этой цели?

Для решения такой задачки участникам совещания дается 8 — 12 минут, в течение которых они работают индивидуально. Важно, чтобы все участники выступали не со своих функциональных позиций, а с точки зрения интересов фирмы в целом. К тому же можно не ограничивать рост прибыли временными рамками и поставить вопрос в чисто теоретическом плане. Это стимулировало бы появление свежих, неожиданных идей.

Предложения, исходящие от участников совещания, фиксируются (скажем, записываются на доске) без обсуждения и даже комментариев. Причем принимаются лишь конкретные и практически ориентированные идеи. Что же касается тех, которые сводятся к общим фразам вроде "повысить эффективность производства" или "увеличить сбыт", то они отбрасываются.

Презентатор вправе задавать участникам наводящие или уточняющие вопросы ("а как?", "сколько это будет стоить?" и т.д.), а также попросить пояснений, если идея кажется слишком отдаленной от насущных запросов ("почему же?", "на каком основании?" и др.). Речь идет не о дискуссии или тем более оценке идей, а об их отшлифовке. Кроме того, следует тут же группировать их, чтобы представить на доске по рубрикам ("сбыт", "финансы", "производство" и т.п.). Когда наберется порядка 20 — 30 идей, можно перейти к новому этапу.

4. Предварительное обсуждение. Каждая из высказанных и зафиксированных идей подвергается разбору и оценке с точки зрения решения поставленной проблемы. Сначала выслушиваются соображения того, кто предложил идею. Затем слово предоставляется другим участникам совещания. Они вправе изложить свои мысли относительно степени практичности этой идеи, размера прибыли, которую она сулит или, скажем, времени, необходимого на ее реализацию. Важно при этом не допустить горячих дебатов, ибо задача пока не в том, чтобы отобрать лучший проект, а в получении дополнительной информации к размышлению. И после того, как участники уяснят себе сравнительную ценность рассмотренных идей, расставят приоритеты и сформируют свое видение проблемы и путей ее решения, обсуждение прерывается.

5. Отбор идей. Всем участникам совещания предлагается написать на отдельном листочке бумаги несколько идей (например, 4 — 5), которые им кажутся наиболее перспективными или реалистичными. Эти листочки собираются воедино, и на их основе члены высшего руководства фирмы составляют список базовых идей. Естественно, такой отбор производится не путем механического подсчета голосов. Ведь нередко самые удачные идеи труднее осуществить, а потому они находят поддержку далеко не у всех. Тем не менее, общее мнение участников задает направление, в котором ведется дальнейший поиск.

6. Разработка проектов. После того, как отобраны базовые идеи, можно перейти к их воплощению в конкретных проектах. Для этого прежде всего создается группа управления проектами (ГУП), которая возглавляется одним из высших руководителей фирмы. В ее компетенцию входят оценка проектов, подготовленных каждой из рабочих групп, назначение их руководителей, выдача им директив и рекомендаций, промежуточный анализ и пересмотр результатов, предоставление необходимых ресурсов и организация тесного обмена информацией между ними. Другими словами, главные функции ГУП сводятся к мотивации, ориентированию и контролю за деятельностью.

В крупной, разветвленной фирме ГУП может получить институциональное закрепление, став ее особым подразделением. А в малой, наоборот, она "сжимается" до одного-единственного руководителя, который фактически управляет проектами. Желательно, чтобы эта должность была штатной по крайней мере на период нововведений в фирме. В противном случае инициатива может быть безвозвратно утрачена.

Сам процесс разработки проектов тоже не является чем-то сплошным и однородным. Он структурирован и состоит из отдельных фаз, заметно отличающихся друг от друга:

а) *информационная фаза*, направленная на установление фактов, необходимых для разработки проекта, а также на определение его целей, основных параметров в их соотношении с затратами и вытекающим отсюда риском;

б) *аналитическая фаза* — выработка возможных альтернатив, обеспечивающих достижение желаемых результатов в рамках данного проекта;

в) *оценочная фаза* — отбор наилучших альтернатив с точки зрения их действительности, осуществимости и экономичности;

г) *фаза планирования* — составление рабочего плана осуществления проекта, включая график внедрения ключевых мер;

д) *отчетная фаза* — подготовка и представление этих планов руководителям, вовлеченным в процесс их выполнения;

е) *фаза исполнения* — реализация одобренных планов, их текущая корректировка и уточнение первоначальных целей;

ж) *ревизионная фаза* — пересмотр и переоценка проекта (включая последствия) после его осуществления, отшлифовка внедренческой техники и обобщение накопленного опыта.

7. Контроль за проектами. Поскольку каждая рабочая группа использует собственные идеи и методику решения проблем, важно обеспечить постоянную согласованность их действий. Для этого ГУП составляет ежемесячные отчеты о ходе разработки (выполнения) проектов, ожидаемых перспективах или возможных трудностях при их реализации. Причем эти оценки должны подтверждаться количественными данными, в том числе эффектом, полученным от уже осуществленных проектов.

Если выдержать такую организационно-стратегическую линию, никакая инфляция не страшна. Ведь у вас в руках надежный инструмент, с помощью которого можно воздействовать на окружающие процессы и управлять ими в своих интересах. А значит, она не только не погубит вашу фирму, но, напротив, даст ей конкурентное преимущество перед теми, кто так и не научился действовать в инфляционной среде.

ЖИТЕПАТУПА

1. Hussey D.E. Inflation and business policy. L.; N.Y.: Longman, 1976.
2. Inflation: A management guide to company survival. Ed. by Ch. J. West. N.Y.; Toronto: J. Wiley and sons, 1976.
3. Kirkman P.R.A. Accounting under inflationary conditions. L. etc: George Allen and Unwin, 1978.
4. Stidger H.G., Stidger R.W. Inflation management: 100 practical techniques for business and industry. N.Y.: J. Wiley and sons, 1976.
5. Symonds C.W. Managing profits under inflation. N.Y.: AMACOM, 1974.
6. Winkler J. Company survival during inflation: A systematic approach to profit improvement. Epping: Gower press, 1975.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ: ЧТО ТАКОЕ ИНФЛЯЦИЯ	4
Глава 1	
<hr/>	
ХИТРОСТИ МАРКЕТИНГА	10
1. Что происходит с рынком	10
2. Как бороться за клиента	13
3. Пути активизации сбыта	18
Глава 2	
<hr/>	
ЦЕНОВЫЕ РЫЧАГИ	21
1. Подходы к ценообразованию	21
2. Техника работы с ценами	25
3. Переговоры о контрактах	30
Глава 3	
<hr/>	
ВЫБОР ПРИОРИТЕТОВ	34
1. Меньше затрат — больше прибыли	34
2. Каково быть должником	37
3. Решение об инвестициях	39
Глава 4	
<hr/>	
ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА	42
1. Планирование и бюджет	42
2. Учет в текущих ценах	46
3. Контроль за денежными средствами	50
ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ: КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УСПЕХ	55
ЛИТЕРАТУРА	59

**КАК УБЕРЕЧЬСЯ ОТ ИНФЛЯЦИИ
И ОБЕРНУТЬ ЕЕ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ**

*Практическое руководство
для деловых людей*

Ответственный за выпуск *Кокорина И.В.*
Технический редактор *Дикарева Л.И.*
Оператор ЭВМ *Пузанова В.Ю.*

Подписано в печать 7.10.92. Формат 60 x 84 1/16.
Печать офсетная. Гарнитура "Таймс".
Печ. л. 3,75. Усл. печ. л. 3,48. Уч.-изд. л. 3,5.
Тираж 2000. Заказ 146.

Типография НИИ "Центрпрограммсистем"
170650, ГСП, г. Тверь, пр. 50 лет Октября, 3