

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-44>  
УДК 338.516.22:005.21

## **Л. С. ШЕВЧЕНКО**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків

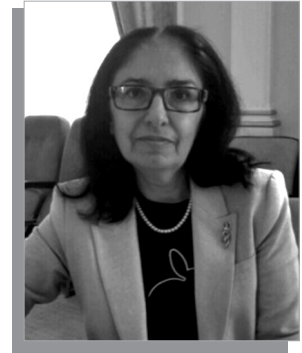
e-mail: [shevchenko\\_ls@ukr.net](mailto:shevchenko_ls@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4567-0310>

Web of Science ResearcherID:

[https://www.webofscience.com/wos/author/  
record/M-5894-2017](https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017)

Scopus Author ID: [https://www.scopus.com/  
authid/detail.uri?authorId=57147163100](https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100)



## **ЦІНОВА КОНКУРЕНЦІЯ: СУПЕРНИЦТВО ЧИ ВІЙНА?<sup>1</sup>**

Авторка статті розкриває природу та наслідки цінової конкуренції та цінової війни, аналізує шляхи забезпечення бізнесу від використання ціни як інструмента впливу на конкурентів. Пропонуються системні заходи задля забезпечення бізнесу від наслідків цінової конкуренції та протидії ціновій війні.

**Ключові слова:** ціна, цінова конкуренція, цінова війна, олігополія, стратегування бізнесу.

**JEL Classification:** D40, D43, L21, M21.

**Постановка проблеми.** Зниження цін на ринку і навіть продаж продукції за цінами, нижчими за ринкові, можуть відбуватися поза впливами конкуренції. Наприклад, коли підприємству потрібно терміново розпродати свою продукцію для повернення короткострокової заборгованості або коли на ринку падає попит, але підприємство хоче зберегти свою частку ринку. Однак ціноутворення може бути й важливим елементом конкурентного стратегування бізнесу.

---

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).

© Шевченко Л. С., 2023. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема цінової конкуренції цікавить науковців тривалий час.

А. Фарм (A. Farm) пропонує просту модель механізму цін на ринках, де ціни встановлюються продавцями, як на більшості споживчих ринків, а покупці приймають ціни як дані. На його думку, у процесі конкуренції ринкова ціна знижується тоді і тільки тоді, коли зниження ціни є вигідним для фірми, навіть якщо конкуренти наслідують її приклад [1].

Д. Е. Гріффіт (D. E. Griffith) і Р. Т. Руст (R. T. Rust) аналізують можливість покращити управлінські рішення щодо ціноутворення з метою максимізації прибутку в умовах надмірної конкуренції [2].

А. Райанс (A. Ryans) вважає, що конкуренти, які пропонують якісні продукти й послуги за привабливими низькими цінами, впливають на бізнес багатьох провідних компаній, а деякі кидають виклик традиційним компаніям на своїх основних ринках. Коли більшість компаній відчують тиск із боку агресивних конкурентів із низькими цінами – лише питання часу. Тому автор пропонує покроковий структурований підхід до виявлення таких конкурентів та обрання ефективної конкурентної стратегії [3].

Е. Світінг (A. Sweeting), Д. Жіа (D. Jia), Ш. Хуей (Shen Hui) і С. Яо (X. Yao) досліджують особливості моделі динамічної цінової конкуренції [4].

Р. Кардот (R. Cardot), Д. Боланд (D. Boland) і С. М. Ліозу (S. M. Liozu) виявили фактори, що сприяють участі менеджерів у ненавмисній ціновій війні. Вони вважають, що практикам бізнесу бракує загально визнаного визначення цінової війни [5].

А. Р. Рао (A. R. Rao), М. Е. Берген (M. E. Bergen) і Д. Скотт (D. Scott) обґрунтовують кроки до перемоги в ціновій війні [6].

Е. Фонтінель (E. Fontinelle) та інших практиків бізнесу цікавлять наслідки цінових війн [7].

**Мета статті** – розкрити природу та наслідки цінової конкуренції та цінової війни, запропонувати науково-методологічні підходи до забезпечення бізнесу від використання ціни як інструмента впливу на конкурентів.

**Виклад основного матеріалу.** Цінова конкуренція ведеться шляхом зниження цін для стимулювання купівельного попиту. Виклик своїм конкурентам може кинути як лідер ринку, так і мале підприємство, аби вижити в конкурентній боротьбі. Цінова конкуренція є також важливим прийомом підривної конкуренції, коли в нижчому секторі чинного ринку з'являється «підричник», який пропонує споживачам новий продукт, простий і зручний у користуванні, і нижчу ціну. Використання нижчих цін перехоплює споживачів і змушує конкурентів шукати функціональну альтернативу. Проте тільки-но «підричник» закріпився у своєму секторі ринку, він прагне підвищити свій прибуток. Для цього йому потрібно увійти у вищий сектор, де клієнти готові платити більше, але за вищу якість та інновації. І конкурувати

з виробниками дорогих продуктів, знову знижуючи ціну. Скористатися механізмом цінової конкуренції та вийти на цікавий їм ринок можуть також виробники товарів-замінників і навіть потенційні конкуренти, які готуються проникнути на новий для себе ринок саме з низькою ціною. Не слід нехтувати також конкурентними впливами виробників товарів-доповнювачів.

У сучасній ціновій конкуренції використовують такі прийоми:

«маневрування цінами» – шляхом надання покупцям різних скидок, прихованого зниження цін або встановлення однакових цін на товари різної якості;

«ціновий прорив» – установа найнижчих цін на нову продукцію високої якості, що вперше виводиться на ринок, із метою залучення нових покупців та захоплення певної частки ринку;

«стримування цін» в умовах інфляції, чим можуть скористатися тільки окремі підприємства;

«халява» – техніка пропонування споживачам безкоштовних продуктів (як варіант – із відчутною знижкою) або безкоштовної доставки;

«преміальна ціна» – для заможних споживачів, які цінують високу якість і навіть розкіш і тому надають перевагу дорогим товарам;

динамічне ціноутворення в умовах електронної комерції та інтернет-торгівлі.

Та все ж найпоширенішим прийомом цінової конкуренції на товарних ринках залишається «цінова війна». Вона ведеться шляхом відчутного, причому повторного, зниження цін на свої товари окремим підприємством. Конкуренти, витрати виробництва яких є високими, відповісти аналогічними діями не можуть. Вони несуть збитки, часто розоряються і йдуть із галузі. Витіснивши конкурентів, «ініціатор війни» знову піднімає ціни, чим компенсує свої витрати і втрати. Однак якщо конкуренти можуть ужити запобіжних заходів, цінова війна виявляється малоефективною. Ба більше, «спіральне ціноутворення» призводить до нижчих цінових очікувань серед клієнтів і нижчої маржі для всіх. Чим довше це триває, тим довше відбувається падіння цін, поки в бізнесі не залишиться маржі – ні для кого! Клієнти, орієнтовані на низькі ціни, починають очікувати дедалі нижчих і нижчих цін, і якщо такі очікування заповнили уми клієнтів, на більшості ринків їх скасувати вже неможливо [8]. Як наслідок, фірма потрапляє в «мертву петлю» – процес стрімкого падіння фірми, яка увійшла в порочне коло невдач [9]. Головні учасники конкуренції зазвичай змушені грати за такими правилами, навіть коли вони розуміють негативні наслідки конкуренції. «Цінова війна – найгірший кошмар кожного менеджера. Війна – доречне слово, оскільки, як і звичайна війна, вона залишає багато втрат, і в ній рідко буває справжній переможець. Є багато способів, якими можна почати цінову війну, але часто керівники різних компаній мають різні версії того, що спровокувало цінову війну. Ніхто з них її не починав, але всі в цьому беруть участь» [10].

Основними різновидами цінових війн є:

«гонка до дна», коли фірма намагається знизити ціни, жертвуючи стандартами якості та безпекою працівників або скорочуючи витрати на робочу силу [11]. Це безглузда конкуренція «око за око» з метою одержання конкурентної переваги, наприклад, захоплення значної частки ринку, яка перетинає етичні межі та може бути руйнівною для всіх учасників. «Гонка до дна» може стимулювати фірму переводити своє виробництво в регіони (країни) з низькими витратами виробництва, зокрема низькою заробітною платою. Наслідки відчувають як учасники такої конкуренції, так і все бізнес-середовище: ініціатор гонки має бути готовим до значного, а головне – постійного скорочення прибутку; споживачі продукції або послуг – до погіршення якості, нехтування стандартами безпеки; громадськість – до можливого порушення екологічного законодавства та забруднення довкілля; працівники підприємств – до порушення їхніх прав, трудового та соціального законодавства;

«хижацьке (грабіжницьке) ціноутворення» – встановлення нереально низьких цін на товар із метою усунення конкуренції та створення монополії. Але в короткостроковій перспективі «хижак» утрачає свій дохід і прибуток. Крім того, він створює ринок покупців, які максимально користуються низькими цінами. Коли ж конкуренти вимушено йдуть з ринку, ціни зростають, а переваги для споживачів швидко зникають. Однак витіснити всіх конкурентів з бізнесу майже неможливо, а знижувати ціни нижче собівартості виробництва погодиться не кожен «хижак». До того ж потужні конкуренти можуть просто перечекати ринкові маневри свого конкурента, а потім повернутися до бізнесу. Формою хижацького ціноутворення на зовнішніх ринках є *демпінг*: фірми продають свою продукцію на зовнішньому ринку дешевше, ніж на національному ринку.

У багатьох дослідженнях стверджується, що цінові війни можуть давати короткострокові конкурентні *переваги* фірмам: прискорити оборотність капіталу, уникнути окремих фінансових ризиків, залучити більше споживачів. Автори посилаються також на можливість у такий спосіб збільшити частку ринку та дохідність свого бізнесу або навіть покращити ліквідність і цим запобігти банкрутству. При цьому відзначаються переваги цінової війни для споживачів, які отримують вигоду від низької ціни [12].

Проте в довгостроковому періоді всіх очікують *втрати* – як економічні, так і репутаційні. За окремими розрахунками американських менеджерів, ціноутворення має більший вплив на кінцевий результат, ніж будь-яка інша стаття у звіті про прибутки та збитки компанії. Для середньої компанії падіння ціни на 1% може скоротити операційний прибуток на 12–15% [10]. О. П. Хайль (О. Р. Heil) і К. Хельсен (K. Helsen) зазначали, що «цінові війни є однією з найжорсткіших форм конкурентної взаємодії на ринку, що спричиняє великі втрати. Компанії зазнають втрат із точки зору маржі, споживчого капіталу та здатності до інновацій. Промисловість

може відмовитися від своєї конкурентної переваги, стати жертвою заміників і навіть зіткнутися з банкрутством. Споживачі, хоча спочатку отримують вигоду від нижчих цін, можуть створити нереалістичні базові ціни та страждати від нижчої якості продукції в довгостроковій перспективі. Суспільство загалом може страждати від неоптимального розподілу ресурсів» [13]. Г. Ануграха (G. Anugraha) застерігає від можливого викорінення здорової конкуренції на ринку. Крім того, оскільки ціни знижені, компанії можуть зменшити зарплати працівників і понаднормові. Тому, коли конкуренція зменшується, можливості працевлаштування також зменшуються [12].

Як виграти і чи можна загалом виграти в ціновій війні? Це питання бентежить не тільки теоретиків, а і практиків бізнесу. Усі погоджуються з тим, що цінова війна – це одна з найпоширеніших проблем управління [14]. «Незалежно від того, чи відбуваються вони у фізичному чи віртуальному світі, цінові війни мають набір попередніх причин. Розуміючи їх, менеджери можуть прийняти розумні рішення про те, коли і як вести цінову війну, коли втекти від неї і навіть коли її почати» [6]. Р. Кардот, Д. Боланд і С. М. Ліозу стверджують, що менеджери з ціноутворення мають велике бажання загалом уникнути цінових воєн [5].

Існують кілька ефективних способів реагування на цінову війну:

1) *забезпечити відповідність цін*: своєчасно збирати, аналізувати та вживати заходів щодо цін і цінових дій конкурентів, зіставляти ціни на ринку, пропонувати варіанти відповідності цін до потреб клієнтів;

2) *знижувати загальні витрати на ведення бізнесу*. Наприклад, скористатися допомогою постачальників, щоб отримати матеріали за нижчою ціною для виробництва продукції з нижчою ціною. Вважається, що бізнес, який має відносно низькі змінні витрати, має завидну перевагу в ціновій війні, оскільки конкуренти не можуть у довгостроковій перспективі підтримувати ціну нижче своїх власних змінних витрат. Утім якщо рівень витрат компанії низький, це не означає, що вона обов'язково встановлюватиме низьку ціну на продукцію. Навпаки, компанія може реінвестувати отриманий прибуток у створення додаткових конкурентних переваг;

3) *використовувати ціноутворення на основі конкуренції*. Таке ціноутворення передбачає встановлення цін відносно цін конкурентів; воно зосереджується виключно на публічній інформації про ціни конкурентів, а не на вартості для споживача [15]. Проте є й ті, хто вважає ціноутворення на основі конкуренції «етичним, але неефективним плагіатом», який дуже схожий на поганий випадок плагіату в коледжі [16]. Крім того, у такого ціноутворення є суттєві недоліки: ризик втрати прибутковості малим бізнесом, зниження якості продукції в результаті зниження витрат виробництва, зростання незадоволеності споживачів якістю, потенційний ризик втрати доходу та прибутку.

Зверну увагу на те, що багато дослідників пов'язують цінові війни з поведінкою олігополій. Сенс у цьому є, оскільки і механізми маневрування цінами, і їхні наслідки

для олігополії мають свою специфіку: ринкова ціна зазвичай установлюється на рівні середніх витрат у галузі; обсяг випуску продукції в галузі – на рівні досконалої конкуренції; економічні прибутки фірм, що входять до олігополії, зводяться до нуля. Аби запобігти таким утратам, фірми вимушено вдаються до співробітництва та змов. В економічній теорії описано кілька типів (моделей) поведінки олігополій у сфері ціноутворення: модель «ламаной» кривої попиту (без змови); змова (відкрита чи таємна) як домовленість між фірмами олігопольної галузі щодо встановлення єдиної фіксованої ціни та обсягів випуску продукції задля максимізації прибутку, найчастіше у формі картелю; модель «лідерства в цінах» найбільшої за обсягами виробництва чи найефективнішої фірми, яка стає ініціатором зміни цін і координує цінові дії інших фірм галузі без прямої таємної змови; модель ціноутворення «витрати плюс» на основі середніх витрат і запланованої норми прибутку. Але «дипломатичні розв'язки цінових воєн, як правило, неможливі, оскільки відкрита дипломатія є формою цінової змови і може спричинити регулятивний нагляд. У результаті цінові лідери часто вдаються до витончених форм дипломатії, яка використовує ринкові сили, щоб дисциплінувати компанії-ренегати, які загрожують прибуткам галузі» [6];

4) *атакувати приховані припущення, які обрамляють цінову війну.* Наприклад, якщо конкурент вказує неекономічно низьку ціну, чому б не підказати своєму клієнту, якому така пропозиція може видатися привабливою, запропонувати продавцю контракт на п'ять років. Ця вимога змусить зловмисника відступити, оскільки протягом багаторічного періоду його втрати будуть занадто великими.

Інша ефективна тактика – попередити потрапляння в пастку азарту конкуренції, або пастку гравця, який, опиняючись на гачку в конкурентів, ухвалює необачні рішення, що можуть призвести аж до банкрутства [17, р. 57, 58]. У більшості цінових війн зловмисник націлюється на найприбутковіші сфери діяльності та продукти – піки прибутку конкурента. Якою має бути відповідь? Нанести удар у відповідь джерелу грошових потоків конкурента. Класичний приклад – авіакомпанії США кілька десятиліть тому. Деякі перевізники, зокрема «United» і «American», мали дуже прибуткові маршрути зі сходу на захід (із Лос-Анджелеса до Нью-Йорка), тоді як інші, приміром «Delta», мали дуже прибуткові маршрути з півночі на південь (із Нью-Йорка до Маямі). Коли східно-західний перевізник намагався вийти на маршрут «північ-південь» із низькими цінами, найпоширенішою реакцією чинного оператора було відповідати зниженню ціни, втрачаючи величезну суму грошей на своїх прибуткових маршрутах «північ-південь». Натомість розумною відповіддю було завдати удару у відповідь, увійшовши на головні маршрути зловмисника зі сходу на захід із низькими цінами, атакуючи джерело грошових потоків, які підтримували цінову війну. Це дуже швидко припинило цінову війну [14];

5) *не допустити цінової війни, правильно сегментувавши своїх споживачів за ціною.* У 1997 р. Енді Гроув, CEO компанії «Intel», серйозно переймався проблемою



тиску на компанію з боку конкурентів із метою знизити ціни на ПК і чипи. Його відповіддю був запуск агресивного бренда під назвою Celeron. Ідея полягала в тому, щоб зберегти Pentium як преміум-бренд, а процесор Celeron використовувати для атаки на дешевий сегмент ринку, тобто переманити споживачів, орієнтованих на ціну. У результаті ринок був розділений на сегменти зверху вниз, із чітко деференційованими моделями для кожного сегмента. При цьому «Intel» мала стати впливовим великим гравцем на верхньому сегменті ринку, зосередившись на продажу чипів для серверів, а не лише для ПК. Успіх цієї стратегії був ключовим чинником, що допоміг «Intel» зберігати свої панівні позиції на ринку мікропроцесорів протягом наступних п'ятнадцяти років. Цим же сценарієм скористався Стів Джобс, CEO компанії «Apple», у випадку з iPod, але пішов набагато далі: на основі медіаплеєра він створив ціле сімейство продуктів для різних користувачів із різними функціональними можливостями і в широкому діапазоні цін. Ринок iPod виявився єдиним, на якому компанія «Apple» володіла найбільшою часткою протягом багатьох років [17, р. 128–130];

б) *вибірково повідомляти про свої цінові стратегії*, щоб мінімізувати ймовірність цінової війни, або зупинити цінову війну до її початку. Це доцільно, коли конкуренти розуміють обґрунтування цінової політики компанії, наприклад знають про її низькі витрати. А також розуміють, що в разі цінової війни компанія може знизити свої ціни до рівня, з яким вони не зуміють досягти прибутку. Це стримує від зниження цін.

Коли «Chrysler» опинився під загрозою потоку нових конкурентів-мінівенів, які виходять на ринок, президент виступив із промовою перед дилерами компанії. У своїй промові він зазначив, що «Chrysler» будуватиме новий дуже недорогий мінівен, і закінчив словами: «Якщо справа дійде до цінової війни з мінівенами, я переконаний, що ми зможемо її виграти». Ясно озвучивши наміри захистити свою частку ринку, «Chrysler» попередив конкурентів, що вони втратять багато грошей, намагаючись збільшити частку ринку за рахунок низьких цін. Агресивних цінових відповідей конкурентів на це не було [10].

Зараз ми стаємо свідками цінової війни на автомобільних ринках з іншими учасниками. Виробник електромобілів компанія «Tesla Inc.» із початку 2023 р. двічі знизилася ціни на седан Model S і позашляховик Model X – з метою підвищення попиту на свою продукцію [18]. Утім незабаром зниження середньої ціни на автомобілі Tesla (у США на 14–25%) призвело до втрати прибутку компанією в першому кварталі 2023 р. на 24%, до 2,5 млрд дол. Хоча її менеджери запевняли, що прагнення до збільшення обсягів і більшого автопарку – правильний вибір у цьому випадку [19].

Як події розгорталися далі? 20 квітня 2023 р. акції «Tesla Inc.» упали на 12,6 млрд дол. через невтішні фінансові результати за перший квартал. А вже наступного дня, 21 квітня 2023 р., виробник електромобілів «Tesla Inc.» підвищив ціни на свої автівки Model S та Model X. Стартова ціна зросла на 2500 дол., або приблизно на 2–3% [20]. Цей крок мав компенсувати скорочення прибутку.

Як діяли конкуренти? За кілька годин до оголошення про підвищення цін генеральний директор «Ford» Джим Фарлі (Jim Farley) надіслав чітке повідомлення інвесторам «Tesla Inc.»: ваш прибуток не залишатиметься таким високим вічно. «У Tesla не було жодної конкуренції, поки не з'явився «Форд» та інші. Зараз їхні ціни впали приблизно на 7000 доларів США за один рік, тому на цьому ринку буде більше цінової конкуренції, і ми на це розраховуємо». Водночас фінансовий директор компанії Джон Лоулер (John Lawler) заявив, що «Ford» «може вилучити витрати на 7 млрд дол. із свого старого автомобільного бізнесу, щоб підживити свої амбіції щодо електромобілів і підвищити загальний прибуток» [21].

Що ми маємо зараз? «Tesla Inc.» залишається лідером продажів електромобілів у світі, а операційна маржа компанії – однією з найвищих в автомобільній промисловості;

7) *відмовитися від цінової війни ще до її початку*, поступившись своєю часткою ринку, аби не продовжувати дорогу битву;

8) *розпочати та виграти війну цінності для споживачів* [14]: зосередитися на якості, інноваціях, сервісі, а не на ціні (компанія повинна донести це до споживача шляхом ребрендингу, маркетингу та просування); попередити клієнтів, зокрема, про ризик низької якості, а також підкресливши інші негативні наслідки низьких цін; звернутися за допомогою до клієнтів, постачальників, торговельних партнерів, незалежних торгових представників та інших однодумців, якщо цінова війна може означати загибель компанії; звернутися до держави з проханням оцінити конкурентну ситуацію. У всіх цих випадках ідеться про *стратегію нецінової конкуренції*. Утім практики зазначають, що така стратегія є корисною для фірми, що має великий контроль над ринком, але вона також може вводити споживачів в оману. «Наприклад, стратегії нецінової конкуренції можуть створювати вигляд конкурентного ринку, тоді як насправді олігополістичні компанії залежать одна від одної, щоб підтримувати свої ціни на високому рівні. Отже, хоча маркетингові кампанії можуть свідчити про те, що продукт однієї компанії кращий за продукт конкурента, справжня природа якості продукту залишається неоднозначною. У той час як висока або низька ціна часто є надійним показником якості продукту, стратегії нецінової конкуренції ускладнюють споживачам визначення того, чи один бренд кращий за інший» [22].

**Висновки.** Для забезпечення бізнесу від наслідків цінової конкуренції та протидії ціновій війні потрібні системні дії. Доречно:

1. Спрямувати клієнтську аналітику фірми на комплексне розуміння споживачів (клієнтів), зокрема виокремити з них найбільш чутливих до ціни, які дійсно можуть перейти до іншого продавця (конкурента), зреагувавши на його низькі ціни. У дослідженні «Forrester Consulting», наприклад, зазначається, що принаймні третина клієнтів намагаються знайти знижки, перш ніж купувати товар [23].



Дж. Робінсон (J. Robinson) розрізняє п'ять основних профілів лояльності клієнтів [8]:

*чутливі до ціни клієнти*, які завжди купують у постачальника з найнижчими цінами. Ці клієнти зазвичай дають менше 10% від загального доходу і роблять дуже незначний внесок у довгостроковий прибуток;

*покупці-опортуністи*, які визнають цінність і постійно шукають вигідну пропозицію за відносно привабливу ціну, не виявляючи великої лояльності до продавців. Ці клієнти зазвичай дають менше 20% доходів і менше 10% прибутку, але вимагають вищих витрат на обслуговування;

*постійні покупці*, які сформували звичку купувати у вас і воліли б не купувати в іншого постачальника, допоки їхні поточні купівельні відносини не порушуються. Ці клієнти можуть давати 20–50% прибутків і доходів компанії, можливо, більше чи менше, залежно від стратегії компанії щодо стимулювання лояльної поведінки покупців;

*інерційні постійні покупці*, які протягом кількох років створили дуже вкорінену інерцію покупців. Імовірність того, що вони перейдуть до конкурентів, особливо в короткостроковій перспективі, дуже мала, навіть за значної різниці в ціні. Це пояснюється дуже високими витратами на перехід, які вони мали б понести, щоб перейти до іншого постачальника. На цих клієнтів зазвичай припадає великий відсоток прибутку компанії (60%+);

*завязані невідільні клієнти*, які залежать від ваших продуктів і послуг до такої міри, що готові платити значні надбавки до ціни, аби зберегти стабільні відносини. Адже вони побудували свої корпоративні процеси навколо ваших продуктів і послуг. На цих клієнтів зазвичай припадає 5–10% бізнесу компанії.

Якщо фірма в ході цінової конкуренції починає втрачати своїх клієнтів, першими з них будуть збиткові споживачі нижньої ланки, потім – клієнти-опортуністи. Однак вони зазвичай мають мінімальну стратегічну важливість щодо майбутніх прибутків бізнесу. Але якщо фірма втрачає інерційних постійних клієнтів, це означає, що у фірми є *стратегічна вразливість*, яка, ймовірно, зовсім не пов'язана з ціною.

2. Націлити конкурентську аналітику на постійний моніторинг та оцінку наслідків цінових дій конкурентів. Зазвичай аналізуються та порівнюються такі параметри, як індекси цін виробників товарів / послуг за певний період часу, промоактивність та онлайн-активність конкурентів, обсяги реалізації товарів / послуг, наявність у конкурентів товарних запасів та ін. Розуміючи причини цінової війни та характеристики її учасників (ініціаторів), менеджери можуть прийняти оптимальні рішення про те, коли і як вести цінову війну, коли її почати, а коли відмовитися і навіть втекти від цінової війни.

3. Розробити власну ефективну стратегію ціноутворення. Алгоритм може бути таким: 1) сформулювати цілі ціноутворення (отримання прибутку, збільшення част-

ки ринку, покращення репутації фірми тощо); 2) усвідомити цінність товару / послуги фірми; 3) розрахувати витрати на виробництво товару / послуги; 4) позиціонувати товар / послугу на ринку, виходячи з можливостей зростання конкурентоспроможності фірми та задоволення ринкового попиту; 5) сформулювати стратегію ціноутворення (на основі витрат; на основі конкуренції; на основі вартості в розумінні споживачів; на основі продукту (ціноутворення задля проникнення на ринок; знецінювальне ціноутворення; лідерство в ціноутворенні) та перевірити її на відповідність до чинного законодавства. Зверну увагу також на те, що цінові стратегії періодично змінюються під впливом різних чинників ринкової (зміни бізнес-цілей фірми, коливання цін на ресурси та норми прибутковості в галузі тощо) і неринкової (зміни в законодавстві) природи. Причому зміни в цінові стратегії вносять усі учасники конкуренції. Отже, аналіз цінової конкуренції та цінових стратегій конкурентів є постійними процесами.

У статті я розкрила раціональну поведінку покупців і конкурентів під впливом ринкових сил, тобто з позицій традиційної економіки. Але є й проблеми, які, на мій погляд, усвідомлені недостатньо і потребують більшої уваги. У подальших дослідженнях доцільно обґрунтувати механізми цінової конкуренції в екосистемі. Це новий і доволі перспективний напрям наукового дослідження та практичного втілення. Р. Аднер (R. Adner) визначає екосистему як структуру, через яку партнери взаємодіють для того, аби кінцевий споживач отримав ціннісну пропозицію, тобто вигоду від діяльності виробника продукції чи послуги [24, с. 28]. На його думку, стосовно головної організації економіка розрізняє три типи агентів: конкуренти, замітники і доповнювачі. Класичні конкуренти намагаються перемагати в тій самій грі приблизно тим самим способом (у нашому випадку ціною). Класичні замітники також прагнуть перемагати в тій самій грі, але іншим способом. Натомість класичні доповнювачі мають свої пропозиції, які покращують цінність вашого головного продукту.

Які прояви цінової конкуренції можна очікувати в екосистемі?

1) якщо товари А і В не пов'язані між собою і не залежать один від одного, така ситуація до уваги не береться;

2) якщо А і В є субститутами (замінниками), то зростання цін на товар А приводить до зменшення попиту на нього, а отже, до зростання попиту на товар-замітник В. Виникає ефект заміщення. І навпаки;

3) якщо А і В є комплементарними товарами (доповнювачами), то зростання цін на товар А веде до зменшення попиту і на цей товар, і на товар-доповнювач. І навпаки. Показником взаємодії ціни на товар В і попиту на товар А слугує перехресний коефіцієнт попиту за ціною.

Проте доповнювачі здатні нашкодити головній компанії трьома способами. По-перше, вони можуть спробувати комодитизувати основний ринок. По-друге, шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції доповнювачі можуть вийти на ринок

як прямі конкуренти. По-третє, використати інверсію цінності. Тоді як перші два способи проявляються в зменшенні прибутку й частки ринку, третій становить значно більшу небезпеку – загрожує актуальності. І це потребує критичного переосмислення бачення доповнювачів. «Одні з них надалі покращуватимуть цінність основної пропозиції (продовжувана синергія). Інші досягнуть точки, після якої їхнє подальше вдосконалення більше не впливатиме на основну пропозицію (зрілість). Однак найважливішим є третій варіант (інверсія цінності), коли покращання доповнювача після певної точки інвертує його ефект і підважує цінність основної пропозиції. Саме ця динаміка перетворює доповнювачів на замітники, а партнерів на ворогів. Доповнювач може стати надто хорошим і почати шкодити створенню цінності. Це – новий виклик для бізнесу» [24, с. 42–44]. І його потрібно досліджувати спеціально.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Farm A. Pricing and price competition in consumer markets. *Journal of Economics*. 2017. Vol. 120. P. 119–133. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00712-016-0503-7>.
2. Griffith D. E., Rust R. T. The price of competitiveness in competitive pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25, Article number: 109. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02894346>.
3. Ryans A. *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals*. Wiley, 2009. 272 p.
4. Sweeting A., Dun J., Shen H., Xinlu Ya. Dynamic Price Competition, Learning-by-Doing, and Strategic Buyers. *American Economic Review*. 2022. № 112 (4). P. 1311–1333. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.20202016>.
5. Cardot R., Boland D., Liozu S. M. Factors that contribute to managers becoming engaged in unintentional price war. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2021. Vol. 20. P. 410–419. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00305-2>.
6. Rao A. R., Bergen M. E., Scott D. How to Fight a Price War. *Harvard Business Review*. 2000. March-April. URL: <https://hbr.org/2000/03/how-to-fight-a-price-war> (дата звернення: 05.06.2023).
7. Fontinelle E. The Pros and Cons of Price Wars. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0810/the-pros-and-cons-of-price-wars.aspx> (дата звернення: 05.06.2023).
8. Robinson J. The Inside Secrets of How to Survive a Price War. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/inside-secrets-how-survive-price-war-jeff-robinson/> (дата звернення: 05.06.2023).
9. Koch R. *The Financial Times Guide to Management and Finance: An A-Z of Tools, Terms and Techniques*. The Financial Times, 1995. 440 p.
10. How to Avoid a Price War. URL: <https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/how-to-avoid-price-war/> (дата звернення: 05.06.2023).
11. Chen J. What Is the Race to the Bottom? URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/price-war.asp> (дата звернення: 05.06.2023).
12. Anugraha G. Price War. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/price-war/> (дата звернення: 05.06.2023).

13. Heil O. P., Helsen K. Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. *International Journal of Research in Marketing*. 2001, June. Vol. 18, Issues 1–2. P. 83–98. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00033-7).
14. Byrnes J. How To Win A Price War. URL: <https://chiefexecutive.net/how-to-win-a-price-war/> (дата звернення: 05.06.2023).
15. Heaslip E. 4 Ways to Competitively Price Your Products Without Devaluing Your Brand. URL: <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/pricing-competitively-without-devaluing-your-brand> (дата звернення: 05.06.2023).
16. Guo V. Competitive Pricing: Pros and cons of competition-based pricing. URL: <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/161610/competitor-based-pricing-101-the-necessities-and-your-pricing-strategy> (дата звернення: 05.06.2023).
17. Yoffie D. B., Cusumano M. A. Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs. New York : HaperCollins Publishers, 2015. 216 p.
18. Жарикова А. Tesla вдруге з початку року знизил ціни на електрокари. *Економічна правда*. 2023. 6 берез. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/6/697702/> (дата звернення: 05.06.2023).
19. Прасад А. Потрійний удар. Статки Маска впали на \$13млрд на тлі фінзвіту Tesla, вибуху ракети SpaceX і видалення галочок у Twitter. *Forbes.ua*. 2023. 21 квіт. URL: <https://forbes.ua/news/potriyniy-udar-statki-maski-vpali-na-13-mlrd-na-tli-finzvitu-tesla-vibukhu-raketi-spacex-i-vidalennya-galochok-u-twitter-21042023-13215> (дата звернення: 05.06.2023).
20. Прасад А. Tesla підвищує ціни на деякі моделі авто у США після падіння акцій. *Forbes.ua*. 2023. 21 квіт. URL: <https://forbes.ua/news/tesla-pidvishchue-tsini-na-deyaki-modeli-avto-u-ssha-pislya-padinnya-aktsiy-21042023-13218> (дата звернення: 05.06.2023).
21. Sozzi B. Ford CEO: Tesla is going to see 'more price competition' in the EV market. *Yahoo Finance*. 2023. March 24. URL: <https://finance.yahoo.com/news/ford-ceo-tesla-is-going-to-see-more-price-competition-in-the-ev-market-154750743.html> (дата звернення: 05.06.2023).
22. Non-Price Competition: What Is Non-Price Competition? *MasterClass*. 2022. Last updated: March 22. URL: <https://www.masterclass.com/articles/non-price-competition> (дата звернення: 05.06.2023).
23. Kuchkanov V. Conducting Competitive Pricing Analysis for Competitive Pricing Strategy. *Competera*. Published January 11, 2021, Updated May 17, 2023. URL: <https://competera.net/resources/articles/competitive-pricing-analysis> (дата звернення: 05.06.2023).
24. Аднер Р. Перемогти у правильній грі. Як наступати, захищатися й досягати результатів у мінливому світі / пер. з англ. Н. Старовойт. Київ : Лабораторія, 2022. 256 с.

## REFERENCES

1. Farm, A. (2017). Pricing and price competition in consumer markets. *Journal of Economics*, 120, 119–133. <https://doi.org/10.1007/s00712-016-0503-7>
2. Griffith, D. E., & Rust, R. T. (1997). The price of competitiveness in competitive pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, Article 109. <https://doi.org/10.1007/BF02894346>

3. Ryans, A. (2009, March). *Beating low cost competition: How premium brands can respond to cut-price rivals*. Wiley.
4. Sweeting, A., Dun, J., Shen, H., & Xinlu, Ya. (2022). Dynamic price competition, learning-by-doing, and strategic buyers. *American Economic Review*, 112(4), 1311–1333. <https://doi.org/10.1257/aer.20202016>
5. Cardot, R., Boland, D., & Liozu, S. M. (2021). Factors that contribute to managers becoming engaged in unintentional price war. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20, 410–419. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00305-2>
6. Rao, A. R., Bergen, M. E., & Scott, D. (2000, March-April). How to fight a price war. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2000/03/how-to-fight-a-price-war>
7. Fontinelle, E. (2022, October 09). *The pros and cons of price wars*. <https://www.investopedia.com/financial-edge/0810/the-pros-and-cons-of-price-wars.aspx>
8. Robinson, J. (2021, August 26). *The inside secrets of how to survive a price war*. <https://www.linkedin.com/pulse/inside-secrets-how-survive-price-war-jeff-robinson/>
9. Koch, R. (1995). *The Financial Times guide to management and finance: An A-Z of tools, terms and techniques*. The Financial Times.
10. *How to Avoid a Price War*. (n.d.). <https://www.pricingsolutions.com/pricing-blog/how-to-avoid-price-war/>
11. Chen, J. (2022, October 03). *What is the race to the bottom?* <https://www.investopedia.com/terms/p/price-war.asp>
12. Anugraha, G. *Price War*. (n.d.). <https://www.wallstreetmojo.com/price-war/>
13. Heil, O. P., & Helsen, K. (2001, June). Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1–2), 83–98. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00033-7)
14. Byrnes, J. (n.d.). *How to win a price war*. <https://chiefexecutive.net/how-to-win-a-price-war/>
15. Heaslip, E. (n.d.). *4 Ways to competitively price your products without devaluing your brand*. <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/pricing-competitively-without-devaluing-your-brand>
16. Guo, V. (2022, August 17). *Competitive Pricing: Pros and cons of competition-based pricing*. <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/161610/competitor-based-pricing-101-the-necessities-and-your-pricing-strategy>
17. Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). *Strategy rules. Five timeless lessons from Bill Gates, Andry Grove, and Steve Jobs*. HaperCollins Publishers.
18. Zharykova, A. (2023, March 6). Tesla vdruhe z pochatku roku znyzyla tsyny na elektrokary. [Tesla has reduced the prices of electric cars for the second time since the beginning of the year]. *Ekonomichna pravda – Economic True*. <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/6/697702/> [in Ukrainian].
19. Prasad, A. (2023, April 24). Potriinyi udar. Statky Maska vpaly na \$13mlrd na tli finzvitu Tesla, vybukhu rakety SpaceX i vydalennia halochoch u Twitter [Triple strike. Musk's fortune fell by \$13 billion amid Tesla's financial report, SpaceX's rocket explosion and Twitter unticking]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/news/potriyniy-udar-statki-maski-vpali-na-13-mlrd-na-tli-finzvitu-tesla-vibukhu-rakety-spacex-i-vidalennya-galochok-u-twitter-21042023-13215> [in Ukrainian].
20. Prasad, A. (2023, April 21). Tesla pidvyshechuie tsyny na deiaki modeli avto u SShA pislia padinnia aktsii [Tesla raises prices on some car models in the US after shares

- fall]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/news/tesla-pidvishchue-tsini-na-deyaki-modeli-avto-u-ssha-pislya-padinnya-aktsiy-21042023-13218> [in Ukrainian].
21. Sozzi, B. (2023, March 24). Ford CEO: Tesla is going to see 'more price competition' in the EV market. *Yahoo Finance*. <https://finance.yahoo.com/news/ford-ceo-tesla-is-going-to-see-more-price-competition-in-the-ev-market-154750743.html>
22. Non-price competition: What is non-price competition? (2022, March 22). *MasterClass*. <https://www.masterclass.com/articles/non-price-competition>
23. Kuchkanov, V. (2023, May 17). Conducting competitive pricing analysis for competitive pricing strategy. *Competera*. <https://competera.net/resources/articles/competitive-pricing-analysisusing>
24. Adner, R. (2022). *Peremohty u pravylonii hri. Yak nastupaty, zakhyshchatysia y dosiahaty rezultativ u minlyvomu sviti* [Winning the right game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world]. N. Starovoit (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published in 2021).

Стаття надійшла до редакції 07.06.2023

Стаття пройшла рецензування 20.07.2023

Стаття рекомендована до опублікування 07.09.2023

### L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of Economic Theory Department, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## PRICE COMPETITION: RIVALRY OR WAR?

**Problem setting.** Reductions in market prices and even sales of products at prices lower than market prices can occur outside the influence of competition. For example, when the company needs to urgently sell off its products to repay short-term debt or when the market demand falls, but the company wants to maintain its market share. However, pricing can also be an important element of competitive business strategy.

**Recent research and publication analysis.** The problem of price competition is of interest to many domestic and foreign scientists. Among them: A. Farm; D. E. Griffith and R. T. Rust; A. Ryans, A. Sweeting, D. Jia, Shen Hui, and X. Yao; R. Cardot, D. Boland, and S. M. Liozu; A. R. Rao, M. E. Bergen, and D. Scott; E. Fontinelle, and others.

**The purpose of the article** is to reveal the nature and consequences of price competition and price war, to offer scientific and methodological approaches to securing business from using price as a tool to influence competitors.

**Paper main body.** The author of the article analyzes the following problems:

- 1) essence and mechanism of price competition;
- 2) the main techniques of price competition: “price maneuvering”, “price breakthrough”, “price containment”, “freebie”, “premium price”, dynamic pricing, “price war”;
- 3) causes and consequences of price wars;



4) the main types of price wars, namely: “race to the bottom”, “predatory (robbery) pricing”;

5) methods of response of managers to a price war: to ensure compliance of prices; reduce the overall costs of doing business; use competitive pricing; prevent a price war by correctly segmenting your consumers by price; selectively report their pricing strategies; to give up the price war even before it starts, giving up its market share; start and win the consumer value war.

**Conclusions.** Systematic actions are required to protect business from the consequences of price competition and counter price war. Appropriate:

1. Direct the company’s customer analytics to a comprehensive understanding of consumers (customers), in particular, to single out among them the most price-sensitive ones who, in fact, may switch to another seller (competitor) in response to his low prices.

2. Aim competitive analytics at constant monitoring and assessment of the consequences of competitors’ price actions.

3. Develop your own effective pricing strategy.

In further research, it is advisable to substantiate the mechanisms of price competition in the ecosystem.

### Short abstract for an article

**Abstract.** The author of the article reveals the nature and consequences of price competition and price war, analyzes ways of securing business from using price as a tool to influence competitors. Systematic measures are proposed to secure business from the consequences of price competition and counter price war.

**Key words:** price, price competition, price war, oligopoly, business strategy.

#### Article details:

Received: 07 June 2023

Revised: 20 July 2023

Accepted: 07 September 2023

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. Цінова конкуренція: суперництво чи війна? *Економічна теорія та право*. 2023. №3 (54). С. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-44>.

**Suggested citation:** Shevchenko, L. S. (2023). Tsinova konkurentsiiia: supernytstvo chy viina? [Price competition: Rivalry or war?]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 3(54), 44–58. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2023-54-3-44> [in Ukrainian].