

УДК 338.518

**КОНФЛИКТ КРАТКОСРОЧНОЙ ПРИБЫЛИ И ДОЛГОСРОЧНОЙ ДОЛИ  
РЫНКА ПРИ ВЫБОРЕ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ**

**Махнинов Б.В.<sup>1</sup>**

*Магистрант Института экономики, управления и бизнеса*

*Уфимский университет науки и технологий*

*Уфа, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматривается фундаментальное противоречие между максимизацией текущей валовой маржи и удержанием долгосрочной рыночной доли в процессе стратегического ценообразования. Выявлены механизмы, заставляющие менеджмент смещать фокус в пользу краткосрочных финансовых показателей: давление акционеров на доходность, асимметрия управленческих горизонтов и боязнь каннибализации. Проанализированы стратегические барьеры, препятствующие синтезу прибыльности и объема продаж, включая когнитивную ловушку премиальности и ловушку безвозвратных издержек.

**Ключевые слова:** ценовая стратегия, доля рынка, краткосрочная прибыль, финансовая близорукость, каннибализация, снятие сливок, проникающее ценообразование, LTV, ценовая война.

***THE CONFLICT BETWEEN SHORT-TERM PROFIT AND LONG-TERM  
MARKET SHARE IN PRICING STRATEGY SELECTION***

***Makhninov B. V.***

---

<sup>1</sup> *Научный руководитель - Мусин У.Р., Кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления Института экономики, управления и бизнеса Уфимского университета науки и технологий. Уфа, Россия*

*U.R. Musin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Strategic Management, Institute of Economics, Management and Business, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia*

*Master's student, Institute of Economics, Management and Business,  
Ufa University of Science and Technology.  
Ufa, Russia*

**Abstract:** The article examines the fundamental contradiction between maximizing current gross margin and retaining long-term market share in the process of strategic pricing. The mechanisms forcing management to shift focus towards short-term financial performance are identified: shareholder pressure on profitability, asymmetry of management horizons, and fear of cannibalization. The strategic barriers preventing the synthesis of profitability and sales volume, including the cognitive premium trap and the sunk cost fallacy, are analyzed.

**Keywords:** pricing strategy, market share, short-term profit, financial myopia, cannibalization, price skimming, penetration pricing, LTV, price war.

В современной турбулентной экономической среде, характеризующейся высокой инфляцией издержек и сжатием потребительского спроса, выбор ценовой стратегии становится критически сложной управленческой дилеммой. Организации постоянно балансируют между необходимостью генерировать достаточный денежный поток для операционной устойчивости и потребностью инвестировать в захват рыночного пространства. Данный конфликт целей – «зарабатывать сейчас» или «расти на перспективу» – описывается в академической литературе как противоречие стратегий «снятия сливок» и «проникающего ценообразования». Однако на практике граница между ними размыта, а управленческие решения часто продиктованы не рациональным расчетом жизненной ценности клиента (LTV), а институциональным давлением квартальной отчетности.

Природа конфликта в системе корпоративного управления.

Краткосрочная прибыльность и долгосрочная доля рынка являются

разнонаправленными векторами в системе координат ценовой стратегии. Высокая цена, обеспечивающая премиальную маржинальность, естественным образом сужает воронку продаж, ограждая доступ к сегментам с низкой и средней платежеспособностью. Напротив, демпинг или сдерживание цен, направленное на экспансию доли рынка, размывает текущую рентабельность и формирует у стейкхолдеров привыкание к низкому уровню дохода на капитал [3, 6].

Фундаментальная дилемма обостряется асимметрией оценочных критериев. Рынки капитала склонны вознаграждать акционерную стоимость, создаваемую через рост чистой прибыли в ближайших кварталах. Менеджмент, чьи бонусы и опционы привязаны к годовым KPI (EBITDA, EPS), объективно демотивирован снижать цены ради будущего, нематериального пока прироста доли. В результате возникает «финансовая близорукость» (Managerial Myopia), при которой стратегический горизонт сужается до одного фискального года [5].

Механизмы подавления долгосрочного роста.

Анализ практик публичных компаний позволяет выделить три ключевых механизма, через которые фокус на извлечении краткосрочной прибыли разрушает долгосрочную рыночную позицию:

Механизм истощения потребительского капитала. Устанавливая цены на уровне предельной готовности платить без соразмерного увеличения воспринимаемой ценности, компания расходует накопленный капитал лояльности. В кратком периоде неэластичный спрос позволяет наращивать выручку. Однако на горизонте двух-трех лет неудовлетворенность соотношением «цена–качество» достигает критической точки, провоцируя скрытый отток клиентов в более доступные альтернативы или private label. Потребитель, чувствуя себя объектом извлечения маржи, перестает быть амбассадором бренда, что увеличивает стоимость будущего привлечения [2];

Механизм сжатия рыночного пространства. Искусственно завышенная цена создает «зонтик» (Umbrella Pricing), под которым комфортно существуют

менее эффективные, но более дешевые конкуренты. Высокомаржинальный лидер добровольно ограничивает свою долю нишей премиальных потребителей. Когда наступает фаза стагнации рынка, попытка лидера вернуть долю через запоздалое снижение цен часто безуспешна, так как конкуренты за прошедшее время успели нарастить операционную эффективность и лояльность базы;

Механизм блокировки инноваций (эффект каннибализации). Компании с высокой маржинальностью текущего продуктового портфеля часто отказываются от вывода на рынок прорывных, но более дешевых или технологически иных решений, опасаясь подрыва продаж основного кэш-генератора. Это откладывает технологический переход до момента, когда его принудительно осуществит новый игрок без груза устаревших активов (дилемма инноватора по Кристенсену) [8].

Методология исследования.

В основе работы лежит сравнительный анализ стратегических ценовых кейсов компаний потребительского и технологического секторов за последние десять лет. Применен метод событийного анализа (event study) для оценки рыночной реакции на объявления о значительном повышении цен в условиях стагнирующего спроса. Дополнительно использованы концептуальные положения теории игр для моделирования равновесия в условиях дуополии при выборе между кооперативной (сохранение высоких цен) и некооперативной (борьба за долю) стратегиями.

Важным допущением является разделение отраслей по критерию постоянных издержек и сетевых эффектов. В индустриях с высоким сетевым эффектом (социальные сети, платежные системы) текущая прибыль, полученная ценой потери базы пользователей, математически уничтожает будущую стоимость компании. В традиционных индустриях с низкими издержками переключения потеря доли рынка обратима, но требует кратного роста маркетинговых инвестиций [4].

Стратегические ловушки и когнитивные барьеры.

Помимо объективных экономических причин, синтез прибыльности и доли рынка затруднен рядом когнитивных и организационных барьеров:

Ловушка безвозвратных издержек (Sunk Cost Fallacy). Если продукт был создан с высокими затратами на R&D, менеджеры склонны устанавливать цену, окупающую эти исторические вложения, а не отражающую текущую ценность для рынка. Это ведет к завышению цены на старте продаж и замедлению захвата доли, которую можно было бы монетизировать позже через дополняющие сервисы и экономию на масштабе [7];

Иллюзия стабильного конкурентного преимущества. В периоды экономического подъема бренды склонны переоценивать свою рыночную власть, объясняя высокие продажи уникальностью, а не общей конъюнктурой. В кризис такая переоценка приводит к нежеланию своевременно снижать цены, в результате чего доля рынка обваливается одномоментно и безвозвратно;

Барьер организационной структуры. Конфликт заложен на уровне KPI подразделений: отдел продаж мотивирован на объем (скидки), финансовый отдел – на маржинальность (удержание цены), а маркетинг оценивается по знанию бренда, а не по экономике клиента. Отсутствие единой метрики, связывающей цену, прибыль и темпы прироста доли рынка, делает управление ценообразованием ареной политической борьбы, а не инструментом стратегического балансирования [5].

Синтез стратегий в экономике жизненного цикла.

Разрешение конфликта лежит в переходе от калькуляции статичной цены к управлению динамической ценностью на протяжении жизненного цикла клиента. Концепция «жертвования маржой ради базы» математически обоснована в моделях с повторяющимися продажами. Краткосрочное снижение цены (вплоть до нулевой рентабельности первой сделки) может быть не убытком, а инвестицией в актив, генерирующий регулярный денежный поток. Однако такой подход требует внедрения сложных алгоритмов оценки Customer Acquisition Cost (CAC) и LTV, которыми многие организации пренебрегают из-

за методологической сложности.

Другим инструментом является ценовая версионизация, позволяющая не выбирать между прибылью и долей, а захватывать оба полюса: премиальные версии продукта обеспечивают валовую маржу, а урезанные базовые версии или продукты под суббрендами – защищают рыночную нишу от демпинга конкурентов, не размывая ядро бренда [6, 9].

### **Библиографический список:**

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2012. – 944 с.
2. Липсиц И.В. Коммерческое ценообразование. – М.: БЕК, 2015. – 368 с.
3. Гладких И.В. Ценовая стратегия компании. Ориентация на потребителя. – М.: Высшая школа менеджмента, 2015. – 472 с.
4. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma. – Boston: Harvard Business Review Press, 2016. – 288 p.
5. Симон Г. Признания мастера ценообразования. – М.: Библос, 2018. – 256 с.
6. Марн М.В. Ценовое преимущество. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 320 с.
7. Нарвер Дж., Слейтер С. Стратегический маркетинг. – М.: Эксмо, 2014. – 432 с.
8. Томас Р., Хокселл С. Ценообразование и ценообразовательная политика. – М.: Питер, 2017. – 384 с.
9. Салимжанов И.К. Ценообразование. – М.: КноРус, 2017. – 304 с.