

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-5-18

# Феномен переговорной силы на конкурентных товарных рынках

И. В. Князева<sup>1\*</sup>, Н. Н. Заикин<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС, Новосибирск, Россия

\*irknyazeva@yandex.ru

**Аннотация.** Появление в некоторых отраслях сетевых ретейлеров и корпоративных ассоциативных структур, ставших крупнейшими покупателями или инициаторами рыночных процессов, стало формировать со стороны покупателя рыночную власть или переговорную силу покупателя, что стало объектом более широкого исследования, подтвердившего свою актуальность. Реализация переговорной силы со стороны потребителя не всегда проявляется в системе экономических взаимодействий как действие, нарушающее конкуренцию, и отождествляется как механизм бизнес-стратегий или форма реализации маркетинговых конкурентных практик. Существуют типы рынков и рыночных ситуаций, в которых данный феномен является по сути центральным звеном сделки, регулирующий цены, объемы, условия контракта и распределения блага. Цель исследования – рассмотреть феномен переговорной силы, так как последствия ее проявлений формируют долгосрочные потери как для продавца, так и для рынка в целом. Для реализации поставленной цели необходимо решение нескольких задач: провести теоретический анализ понятия «переговорная сила», определить отличие переговорной силы от рыночной власти и выделить факторы, влияющие на становление и развитие переговорной силы. В данной статье уделено внимание исследованию эволюции теоретической мысли в области раскрытия феномена переговорной силы. Зарубежные источники дают некоторое понимание предмета переговорной силы, однако вопрос о факторах, исследовательских школах и индикаторах оценки до сих пор остается открытым. В статье на основе имеющегося библиографического контента представлен комплексный анализ категории «переговорная сила» в различных условиях взаимодействия агентов, сложившихся научных направлений ее изучения. Систематизированные факторы, оказывающие влияние на переговорную силу, и векторы их воздействия отражают аккумулированное авторское мнение разных исследовательских взглядов. В статье отражены критериальные характеристики проявления переговорной силы на рынке. Понимание сути изучаемого феномена может быть полезно для расширения поля анализа рынка в случаях антимонопольных разбирательств, предотвращения антиконкурентных действий, формирования системы антимонопольного комплаенса и предупреждения антимонопольных рисков.

**Ключевые слова:** переговорная сила, рыночная власть, факторы переговорной силы, нижестоящие рынки, антиконкурентные действия, цена, скидки, государственное регулирование рынков, уравновешивающая сила

**Для цитирования:** Князева И. В., Заикин Н. Н. Феномен переговорной силы на конкурентных товарных рынках // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. №4. С. 5–18. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-5-18

# The Phenomenon of Bargaining Power on the Competitive Product Markets

I. Knyazeva<sup>1</sup>, N. Zaikin<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Siberian Institute of Management – branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia

<sup>\*</sup> [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

**Abstract.** The emergence of network retailers and corporate associative structures in some industries, which became the largest buyers or initiators of market processes, began to form the buyer's market power or bargaining power of the buyer that became the object of a broader study and confirmed its relevance. The realization of bargaining power on the part of the consumer does not always manifest itself in the system of economic interactions as an action that violates competition, but often is identified as a mechanism of business strategies or a form of implementation of marketing competitive practices. There are types of markets and market situations in which bargaining power is essentially the central link of the transaction, regulating prices, volumes, contract terms and distribution of benefits. The purpose of the study is to consider the phenomenon of bargaining power, since the consequences of its manifestations form long-term losses for both the seller and the market as a whole. To achieve this goal, it is necessary to solve several tasks: to conduct a theoretical analysis of the concept of "bargaining power", to determine the difference between bargaining power and market power and to identify factors affecting the formation and development of bargaining power. This article focuses on the study of the evolution of theoretical thought in the field of disclosure of the phenomenon of bargaining power. Foreign sources give some understanding of the subject of bargaining power, but the question of factors, research schools and evaluation indicators still remains open. Based on the available bibliographic content, the article presents a comprehensive analysis of the category of "bargaining power" in various conditions of interaction of agents, the established scientific directions of its study. The systematized factors influencing the negotiating power and the vectors of their impact reflect the accumulated author's opinion of different research views. The article reflects the criteria characteristics of the manifestation of bargaining power in the market. Understanding the essence of the phenomenon under study can be useful for expanding the field of market analysis in cases of antimonopoly proceedings, preventing anticompetitive actions, forming an antimonopoly compliance system and preventing antimonopoly risks.

**Keywords:** bargaining power, market power, factors of bargaining power, subordinate markets, anticompetitive actions, price, discounts, state regulation of markets, balancing power

**For citation:** Knyazeva I., Zaikin N. The Phenomenon of Bargaining Power on the Competitive Product Markets. *Sovremennaya konkurenciya*—Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.5-18 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-4-5-18

## Введение

В экономической, преимущественно зарубежной, научной литературе сформировались научные направления, изучающие модели обмена на товарном рынке с учетом влияния рыночной власти и переговорной силы покупателя. До середины 1980-х годов, в период существенного

влияния предложения на сферу обращения, рыночной и переговорной силой на рынке преимущественно обладал продавец, нередко независимо от рыночной доли. Соответственно, научный дискурс был направлен на изучение рыночной власти и переговорной силы продавцов.

Появление в некоторых отраслях сетевых ретейлеров и корпоративных ассоциативных структур, ставших крупнейшими покупателями или инициаторами рыночных процессов, стало формировать со стороны покупателя рыночную власть или переговорную силу покупателя, что стало объектом более широкого исследования, подтвердившего свою актуальность. Реализация переговорной силы со стороны потребителя не всегда проявляется в системе экономических взаимодействий как действие, нарушающее конкуренцию, и отождествляется как механизм бизнес-стратегий или форма реализации маркетинговых конкурентных практик. Существуют типы рынков и рыночных ситуаций, в которых данный феномен является по сути центральным звеном сделки, регулирующим цены, объемы, условия контракта и распределения блага.

Цель исследования – рассмотреть феномен переговорной силы, так как последствия ее проявлений формируют долгосрочные потери как для продавца, так и для рынка в целом. Для реализации поставленной цели необходимо решение нескольких задач: провести теоретический анализ понятия «переговорная сила», определить отличие переговорной силы от рыночной власти и выделить факторы, влияющие на становление и развитие переговорной силы.

Рыночная власть и переговорная сила покупателя стали объектами более широкого исследования ученых, преимущественно в американской и европейской научной традиции.

Отметим, что большинство изученных публикаций, посвященных проявлению рыночной власти покупателя, описывают ситуации, связанные исключительно с поведением монополистов или олигополистов. Публикации, связанные с анализом переговорной силы, также часто исходят из наличия у потребителя структурного преимущества, то есть значительной доли на рынке. Однако системного изучения переговорной силы неопределенного круга покупателей на товарных рынках, например в случаях,

когда продавцам с монопольным рыночным присутствием противостоит монополистический конкурент, выделить в библиографическом анализе не удалось.

Переговорная сила субъекта на рынке – мало изученный экономический феномен, представляющий значительный практический интерес. В условиях усложнения архитектуры рыночных отношений появления сетевого фактора влияния и власти бренда, совершенствования институтов антимонопольного регулирования понимание сущности данного феномена становится очевидной задачей.

Всегда ли доминирующее положение продавца, определяемое структурным подходом, позволяет оценить реальную степень влияния на сделку? Какие параметры сделки являются более чувствительными и поэтому оказываются предметом переговоров? Как анализировать и оценивать рыночное присутствие и положение продавца и покупателя на рынках, обладающих рыночной властью и переговорной силой? На данные вопросы невозможно ответить без включения в анализ поведения субъектов, обладающих переговорной силой.

Необходимо подчеркнуть, что переговорная сила как некоторая потенциальная или результирующая может существовать как у продавца, так и покупателя. Поэтому анализ этого феномена должен происходить в дихотомии «продавец – покупатель».

Микроэкономический эффект исследования переговорной силы в теоретическом плане представлен эволюцией мысли об устройстве рынка, поведении рыночных агентов и факторов влияния на их решения, в практическом умении лучше прогнозировать результаты сделок, что позволяет оценить возможности политики стимулирования сбыта при влиянии одной из сторон.

В статье уделено внимание рассмотрению феномена переговорной силы при наличии ее у неограниченного круга покупателей при условии структурного присутствия конкурентного рынка.

Исследование данного экономико-правового феномена и возможных рыночных последствий позволит устранить содержательно-теоретический пробел в формальных нормах и правилах, направленных на институционализацию данной категории в системе конкурентного законодательства, потенциально сформировать вектор эффективной доказательной базы для принятия справедливых решений при антимонопольных разбирательствах и для лучшей защиты рынка, а также позволит разработать в системе антимонопольного комплаенса предупреждение антимонопольных рисков, вызванных явлением переговорной силы.

### **Обзор литературы: понятие переговорной силы**

Переговорная сила как некоторая способность влиять на сделку может присутствовать как у продавца, так и у покупателя. Во время заключения контракта переговорные силы продавца и покупателя попадают в зону турбулентности. Столкновение разных подходов к сделке формирует поле конфликтов, образуя сначала разновекторные поведенческие установки с различным исходом транзакционного взаимодействия, а затем компромиссное решение под давлением переговорного фактора, результирующее в виде условий контракта. Однако перед тем как описывать процесс столкновения позиций, целесообразно рассмотреть подходы к определению переговорной силы покупателя и переговорной силы продавца.

Подходы к определению переговорной силы можно разделить на две группы: подходы и определения, появившиеся как результат практики экономического регулирования, и понятия, определенные в процессе научных дискуссий. Обратимся сначала к первой группе определений.

Согласно подходу, обозначенному в отчете Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), власть покупателя на рынке можно рассмотреть

с позиций влияния на процессы обмена в качестве монопсонической власти и переговорной власти покупателя [12].

*Компания обладает монопсонической властью*, если ее доля закупок на рынке исходных ресурсов достаточно велика, что может вызвать падение рыночной цены за счет меньших закупок и ее повышение за счет покупок большего количества [12, с. 9].

*Переговорная власть проявляется*, когда поставщиков и покупателей относительно мало, а условия торговли определяются двусторонними переговорами. Переговорная сила определяет степень вариативности и возможностей, при которой покупатель может получить потребительские излишки от поставщика [12, с. 9].

Важным выводом исследования обоих типов покупательской способности является результат обменного процесса – установление более низких цен или снижение количества приобретаемого товара. При этом:

- более низкая цена, полученная за счет монопсонической власти, *достигается за счет покупки меньшего количества;*
- установление более низких цен, полученных за счет рыночной силы, *достигается за счет угрозы покупки меньшего количества товара* [3, с. 9].

Аналогичная логика может быть применена и для анализа рыночной власти и переговорной силы продавца. Так, в руководстве ОЭСР рыночная сила определяется как право устанавливать цены выше конкурентного уровня и, как следствие, получать существенную прибыль [1]. При этом степень рыночной силы зависит от структурного положения продавца на рынке. По сути, данное определение, если сравнивать его с подходом к рыночной власти покупателя, можно обозначить как монополистическую власть продавца. Переговорная сила продавца обозначается через наличие некоторой рыночной силы, которая не основана на монополистическом положении фирмы.

Обратимся к истории научных дискуссий, отражающих различные взгляды фе-

номена переговорной силы. Серьезные научные обсуждения проблемы переговорной силы потребителей начались только в середине XX в.

В первой половине XX в. тема переговорной силы дискутировалась нечасто, рассуждения шли по поводу переговорной силы на рынке труда, и немного работ были посвящены данной проблематике на товарных рынках.

Среди работ раннего периода изучения переговорной силы (1942 г.) целесообразно отметить статью Джона Данлопа и Бенджамина Хиггинса «Переговорная сила и рыночные структуры», в которой авторы рассматривают рыночную структуру как движущий фактор рыночной власти на рынке труда и рынке товаров.

Авторы приходят к выводу, «что в общем здравом смысле характер конкуренции на рынке факторов производства существенно повлияет на переговорную силу покупателей и продавцов на товарном рынке. К примеру, переговорная сила текстильной фирмы, имеющей дело с машиностроительной компанией, будет частично зависеть от характера конкуренции на рынках хлопка и стали. Эти конкурентные условия существенно повлияют на цену текстильного оборудования» [7].

Проанализировав данное положение, мы можем сделать важный вывод для исследования: при анализе рыночной и переговорной силы покупателей следует *учитывать конкурентные условия, складывающиеся на вышестоящих и нижестоящих рынках. Важны не только оценка структуры рынка конкретного продукта и сила конкуренции, но также конкурентные условия на рынке факторов производства: капитала, земли, труда покупателя. Чем более выгодные цены и условия покупки ресурсов, оборудования и труда для покупателя на других рынках, тем активнее он может торговаться за лучшую цену на релевантном рынке.*

Так, для строительной компании более низкие цены на оборудование, складывающиеся под действием конкуренции на рынке

оборудования, повлекут за собой рост переговорной силы при закупке стеклопакетов. Снижение цен по ипотечному кредитованию формирует покупательскую активность на рынке новой жилой недвижимости и является триггером давления на цены строительных материалов при прочих равных условиях. Таким образом *проявляется влияние непрямого сетевого эффекта.*

Также важно отметить работу Джона Коммонса и Джона Эндрюса, указавших в своих исследованиях, что «способность воздержаться от совершения транзакции, вероятно, является самым общим содержанием термина “переговорная сила”» [6].

Со второй половины XX в. авторы начинают более активно исследовать вопросы, отражающие содержательную особенность переговорной силы на товарных рынках, что связано с переходом влияния на рынки стороны спроса и потребительского давления.

Леман Флетчер отмечает, что «переговорная сила определялась как способность получить наиболее выгодную цену в условиях, преобладающих на всех рынках». Он также обозначает важность конкуренции для переговорной силы: «...переговорная сила в значительной степени предполагает использование конкурентного влияния для установления цен, более выгодных, чем те, которые преобладают в ином случае» [8].

Монопольная власть может быть важным условием для существования переговорной силы, однако этого недостаточно. Монополист обладает переговорной силой по отношению к продавцам-конкурентам, а в отношениях с продавцом-монополистом у остальных покупателей переговорная сила будет отсутствовать.

Чарльз Линдблом предпринял попытку показать, что определение понятия «переговорная сила» вовсе не сводится к самим переговорам: «...вывод о том, что переговорная сила обязательно имеет какое-то отношение к переговорам, является ложным. Относительная сила в переговорной силе должна рассматриваться как общее преимущество

перед противоположным покупателем или продавцом в установлении на рынке желаемых условий. Любая попытка сузить термин, чтобы рассматривать его как фактор среди других, обречена на провал» [9].

Л. Флетчер поддерживает Ч. Линдблома и подчеркивает, что концепция переговорной силы не должна ограничиваться полезным значением переговоров. Если существует монопсоническая фирма, покупающая продукцию в конкурентной отрасли, переговоры или торг такой фирме не нужны, она и так обладает неравной переговорной силой [8, 9].

Джеймс МакКи отмечает, что «при попытке указать те факторы, которые определяют переговорную силу, мы обнаруживаем, что просто перечисляем и описываем все структурные элементы рынка» [11].

Леман Флетчер подводит итог определениям переговорной силы: «Термин может быть определен как право осуществлять принуждение, навыки ведения переговоров, монопольная власть, контроль поставок или, как часто утверждают, “другой фактор” при определении цены» [8].

Майкл Портер в статье «Поведение потребителей, сила продавцов и рыночная эффективность в отрасли производства потребительских товаров» отмечает, что покупатели обладают собственной силой, которую он называет переговорной силой покупателя [13].

Позже, в работе «Как конкурентные силы формируют стратегию», он формулирует концепцию пяти конкурентных сил на рынке (в отрасли): переговорная сила покупателей, переговорная сила поставщиков, угроза появления новых участников, угроза появления товаров-заменителей, борьба за позицию в отрасли. Системное рассмотрение пяти конкурентных сил в отрасли позволило М. Портеру сформулировать следующие важные выводы: покупатели будут сильны при влиянии на продавца или производителя, если соблюдаются следующие условия:

1. На рынке присутствуют покупатели, которые закупают товар в больших объемах,

при этом у компаний-продавцов высокие постоянные затраты для поддержания производственных мощностей.

2. Товар является стандартным и недифференцированным. В этом случае покупатели, уверенные в том, что могут найти альтернативных поставщиков, способны навязывать свою линию поведения и сталкиваться с другими компаниями.

3. Покупатель приобретает товар для промежуточного потребления, затрачивая на него значительную часть бюджета.

4. Покупатели получают на своем рынке небольшую прибыль.

5. Покупатель старается сэкономить на покупке промежуточного товара, поскольку его продукт или услуга не окупятся в несколько раз.

6. Покупатели способны создать угрозу собственного производства товара.

М. Портер указывает на то, что большинство источников покупательской силы могут проявляться как на рынке продаж домохозяйствам, так и на рынке продаж компаниям, а в разных отраслях будут превалировать разные рыночные силы, так, например, в отрасли океанских танкеров ключевая сила – это покупатели, равно как и в сфере шин.

Важным положением при формировании условий переговорной силы, по мнению М. Портера, является рыночная ситуация, при которой если покупателями являются розничные торговцы, они могут получить значительную переговорную власть над производителями, если способны повлиять на решения потребителей о покупке [14].

А. Е. Шаститко и Н. С. Павлова в статье [4] делают несколько важных допущений относительно аналитической рамки понятийного аппарата переговорной силы:

1. Переговорная сила рассматривается как относительная категория.

2. Проблематика переговорной силы рассмотрена с помощью анализа механизма цен.

3. Эталонный или теоретический результат рассмотрен в терминах равновесия, тогда как фактический или экспериментальный

результат есть отсутствие равновесия по отношению к эталону [4, с. 41].

Анализ публикаций по теме переговорной силы позволил авторам данной публикации выделить несколько подходов, которые объединяют исследования (табл. 1).

Знакомство с некоторыми публикациями позволило авторам данной статьи подойти к пониманию того, что переговорная сила не фокусируется только при наличии рыночной власти, являющейся лишь одним из источников такой силы. Результирующей переговорной силой или предметом, на который направлена переговорная сила, обычно являются цена товара, количество закупаемой продукции, условия контракта, включая логистику, постсервис и иные содержательные компоненты договора поставки.

Принципиально важным фактором формирования переговорной силы является состояние рынка, наличие внешних факторов влияния на принятие решений одной из сторон сделки (рис. 1).

Обобщая исследовательский контент, выделим основные положения, присущие переговорной силе:

1) монопольная (монопсоническая) власть может быть необходима для существования переговорной силы, однако этого недостаточно;

2) переговорная сила зависит от места покупателя в товаропроводящей цепочке, от качества и перспектив нижестоящих рынков, непрямого влияния сетевых эффектов, вариативности возможностей покупателей переключиться на иного поставщика, слабой дифференциации предлагаемого на рынке товара;

3) рыночная структура, как движущий фактор рыночной власти при переговорной силе неограниченного круга покупателей, может быть совершенно незначима. При этом широкая аллокация покупателей может служить основой мягкой силы кооперационного влияния благодаря кумулятивной возможности институционально не объединенных покупателей или ассоциированного поведения покупателей, представляющих союзы или иные коллаборации, что потенциально формирует существенное влияние на поведение и действия продавца в долгосрочном периоде.

**Таблица 1.** Подходы к определению категории «переговорная сила»

Table 1. Approaches to the definition of the “bargaining power” category

<b>Исследовательский подход</b> <i>Research approach</i>	<b>Авторы</b> <i>Authors</i>	<b>Содержание подхода</b> <i>Content of the approach</i>
Переговорный	А. Смит, Дж. Коммонс и Дж. Эндрюс	Переговорная сила – способность продвинуть свои условия в переговорах, которая зависит от индивидуальных навыков ведения переговоров
Структурный	А. Маршалл, Дж. МакКи, Дж. Данлоп и Б. Хиггинс	Структура рынка влияет на силу покупателя: чем больше на рынке продавцов и крупнее покупатель, тем выгоднее позиция покупателя в переговорах. Структура и конкуренция вышестоящих рынков оказывают влияние на переговорную силу приобретателя
Гибридный	Л. Флетчер, Ч. Линдблом, М. Портер	Важны как навыки переговоров, так и структура и другие параметры рынка (величина постоянных издержек продавцов, угроза отказа от контракта и др.)
Институционально-поведенческий	А. Е. Шаститко, А. Н. Морозов, Н. С. Павлова	Включает институциональные характеристики организации обменов (правила и обеспечивающие их соблюдение механизмы), а также индивидуальные стратегии фирм при взаимодействии с контрагентом, включая ведение переговоров

Источник: оставлено авторами по [3–10, 13].

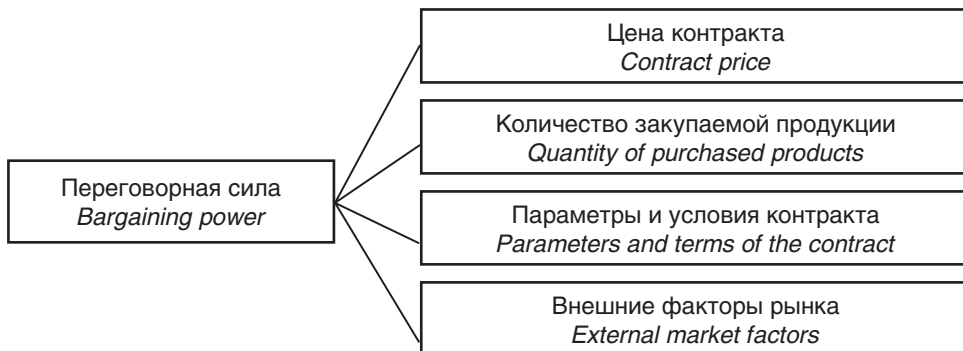


Рис. 1. Факторы влияния на формирование переговорной силы

Fig. 1. Factors influencing the formation of bargaining power

### Отличие переговорной силы от рыночной власти

Мы выявили, что в рассмотренной научной литературе отсутствуют исследовательские концепции, описывающие рыночную власть, которой обладает неопределенный круг покупателей (монопсоническая конкуренция). Однако такие ситуации теоретически могут существовать и проявляться в форме поведения переговорной силы при выполнении следующих условий:

- покупатели знают о предоставлении скидок другим покупателям (например, более крупным) и, соответственно, реагируют в рамках переговорного процесса с продавцом;
- постоянные издержки продавца на поддержание производства достаточно высоки, что делает невыгодным отказ от любой сделки (принцип «лучше уступить, чем отказаться»);
- угроза входа на рынок новых конкурентов реальна, и покупатели знают об этой возможности (в том числе поставки продукции из-за рубежа).

А. Н. Морозов и Н. С. Павлова считают, что рыночная власть и переговорная сила – разные понятия, но разделить их бывает трудно, поскольку в большинстве случаев они сопутствуют друг другу [3].

Леман Флетчер отмечает, что главное отличие монопольной власти и переговорной силы следующее: «Монополия или рыночная власть проистекает из способности од-

ной фирмы ограничивать конкуренцию за счет контроля над своим поведением и поведением конкурентов на рынке, чаще всего предполагающим влияние на предложение продукта. Монопольная власть фирмы распространяется на ее конкурентов на той же стороне рынка; продавец обладает монопольной властью над конкурирующими продавцами, покупатель – над конкурирующими покупателями» [8].

По мнению Л. Флетчера, переговорная сила относительно фирмы-продавца может быть определена и измерена на его стороне рынка, и, соответственно, такая логика распространяется и на покупателя [8].

Переговорная сила, по мнению А. Е. Шаститко и Н. С. Павловой, не сводится только к наличию рыночной власти, которая является лишь одним из источников такой силы. Переговорная сила – это также и конкретные институты обмена («правила игры, включая обеспечивающие их соблюдение механизмы»), стратегическое поведение отдельных игроков, «в отличие от рыночной власти, обусловленной привычными характеристиками структуры рынка» [4].

Помимо описанных признаков, существуют как минимум два критерия, которые могут помочь различить понятия переговорной силы и рыночной власти.

*Ценовой критерий* различий двух явлений состоит в том, что использование монопсонической власти приводит к снижению цен



ниже конкурентного уровня, тогда как использование переговорной силы может уравновесить рыночную власть продавцов и подтолкнуть цены к конкурентному уровню [4].

*Поведенческий критерий* гласит, что если покупатель или продавец в одностороннем порядке устанавливает правила игры на рынке, готовы преодолеть издержки переклЮчения на конкурента и не вступают с оппонентами в переговорный процесс, они обладают рыночной властью, а в случае вступления субъекта в переговоры и попыток выстраивания своих правил игры можно говорить о переговорной силе.

Обобщая результаты различных исследований, авторы статьи предлагают определения изучаемых явлений, характеризующих содержательные различия в процессе их проявления.

**Рыночная власть покупателя** – возможность в одностороннем порядке влиять на условия обращения товара: ограничивать или перераспределять спрос, снижать цены, устанавливать единственно возможные правила игры на рынке; она не зависит по большому счету от условий, в которых находится контрагент, но сопряжена преимущественно с его структурным статусом.

**Переговорная сила** – возможность влиять на исход двусторонних переговоров: цену, объем, условия договора. Она может существовать вне зависимости от наличия рыночной власти и структурного доминирования, максимально зависит от ситуации, в которой находятся обе стороны переговоров, степени рыночных и иных факторов (административных, санкционных, политических, национальных целей и приоритетов).

Переговорная сила зависит от места покупателя в товаропроводящей цепочке, от качества и перспектив нижестоящих рынков, непрямого влияния сетевых эффектов, вариативности возможностей покупателей переключиться на иного поставщика, слабой дифференциации предлагаемого на рынке товара. Предусматривает ретрансляцию потенциальных эффектов для ко-

нечного потребителя, если сумма выигрыша не будет «съедена» промежуточным покупателем.

## Факторы переговорной силы

Рыночные трансакции многообразны по форме и содержанию, но каждая отдельная ситуация обладает спецификой с точки зрения набора факторов, которые способны влиять на переговорную силу субъекта сделки. Однако в целом возможно обобщить некоторые факторы, которые являются базовыми для рыночных сделок.

Таким образом, предлагаем описать модель переговорной силы как функцию от влияющих на нее факторов:

$$BP = f(Cs, Cc, R_w, P_d, P_u, I_a, R, N_s),$$

- где  $BP$  – переговорная сила;  
 $Cs$  – уровень конкуренции на рынке продавцов;  
 $Cc$  – уровень конкуренции со стороны покупателей;  
 $R_w$  – репутационные выигрыши от взаимодействия с субъектом;  
 $P_d$  – цена на нижестоящем рынке;  
 $P_u$  – цена на вышестоящем рынке;  
 $I_a$  – уровень осведомленности субъекта о ситуации в отрасли;  
 $R$  – рентабельность бизнеса;  
 $N_s$  – опыт и навыки переговоров.

Эта факторная модель переговорной силы может описывать содержательно как переговорную силу поставщиков, так и переговорную силу покупателей. Причем для каждого субъекта эта функция является индивидуальной.

Отметим, что состояние каждого из факторов разнонаправленно влияет на переговорную силу и определяет ее уровень. Интенсивность конкуренции на рынке продавцов снижает переговорную силу продавцов, но повышает переговорную силу покупателей. В таблице 2 представлена взаимосвязь между факторами и изменениями векторов переговорной силой.

**Таблица 2.** Направление влияния факторов на изменение вектора переговорной силы  
**Table 2.** The direction of the influence of factors on the change in the vector of bargaining power

<b>Характеристики факторов влияния</b> <i>Characteristics of influence factors</i>	<b>Переговорная сила покупателя</b> <i>Buyer's bargaining power</i>	<b>Переговорная сила продавца</b> <i>Seller's bargaining power</i>
Сильная конкуренция на рынке продавцов <i>Strong competition on seller's market</i>	↗	↘
Сильная конкуренция на рынке покупателей <i>Strong competition on seller's market</i>	↘	↗
Сильная репутация продавца <i>Strong seller reputation</i>	↘	↗
Сильная репутация покупателя <i>Strong buyer reputation</i>	↗	↘
Благоприятная цена на нижестоящем рынке покупателя <i>Favorable price on the downstream market</i>	↗	↘
Благоприятная цена на вышестоящем рынке продавца <i>Favorable price on the upstream market</i>	↘	↗
Высокая осведомленность покупателя о состоянии рынка <i>High awareness of the seller about state of the market</i>	↗	↘
Высокая осведомленность продавца о состоянии рынка <i>High awareness of the buyer about state of the market</i>	↘	↗
Высокая рентабельность фирмы продавца <i>High profitability of the seller</i>	↘	↗
Высокая рентабельность фирмы покупателя <i>High profitability of the buyer</i>	↗	↘
Сильные навыки переговоров у продавца <i>Strong seller negotiation skills</i>	↘	↗
Сильные навыки переговоров у покупателя <i>Strong buyer negotiation skills</i>	↗	↘

### **Показатели оценки присутствия переговорной силы**

Для оценки присутствия переговорной силы продавца или покупателя важно анализировать качественные и количественные параметры проявления феномена.

Авторами исследования предложены и систематизированы критериальные характеристики, описаны формы их проявления (табл. 3). Данный перечень критериев и их проявлений при ситуации рыночной власти

или переговорной силы покупателя не является исчерпывающим и может быть дополнен.

С точки зрения поведения оппонентов переговорная сила может проявляться как:

- давление на оппонента в переговорах за счет угроз перейти к конкурентам или другим покупателям, требование более низких цен, бонусов или скидок;
- соглашения или согласованные действия с целью поддержать одну цену и условия сделки либо навязывание условий контракта.

Таблица 3. Критериальные характеристики проявления переговорной силы

Table 3. Criteria characteristics of the manifestation of bargaining power

Тип критерия <i>Type of criterion</i>	Критерий <i>Criterion</i>	Проявление <i>Manifestation</i>	Авторы <i>Authors</i>
Качественный	Отказ от сделки	Ничем не обоснованный отказ от сделки	Дж. Коммонс, Дж. Эндрюс
	Угрозы уйти к конкуренту	Угроза покупателя уйти от поставщика с целью снизить цену	Б. Раффл
	Рост издержек фирмы-продавца	Переключивание части издержек покупателя на продавца приводит к росту издержек продавца	М. Штуке
	Низкие издержки переключения	Низкие издержки переключения идентифицированы через интенсивность смены покупателем продавца	М. Портер
	Снижение инвестиционных стимулов, темпов развития	Альянсы покупателей, формальные и неформальные, за счет продавливания снижения цены снижают стимулы и ресурсы для инвестиций и инноваций	С. Чэ и П. Хэдхьюс
Количественный	Значение индекса Лернера по соотношению прибыли и выручки	Значение индекса Лернера по соотношению прибыли и выручки находится на уровне совершенной, или монополистической конкуренции при большой рыночной доле продавца	<b>И. В. Князева</b> <b>и Н. Н. Заикин</b>
	Индивидуально согласованная скидка	Чем выше переговорная сила покупателя, тем больше размер согласованной скидки	ОЭСР
	Увеличение маркетинговых затрат	Увеличение маркетинговых затрат, т. е. затрат на рекламу, программы продвижения и др.	<b>И. В. Князева</b> <b>и Н. Н. Заикин</b>

Источник: оставлено авторами по [1, 5, 13, 15–17].

Переговорная сила имеет свои проявления, являющиеся, возможно, проявлением рыночной власти: снижение цены на товар, рост издержек и уменьшение прибыли по сравнению с конкурентным рынком, снижение инвестиционных стимулов.

### Правоприменительный контекст действий, имеющих характер переговорной силы

Представленные теоретические выводы корреспондируют с отдельными положениями исследований зарубежного опыта нормативно-правового регулирования. В исследованиях А. Закатаева [2] представлен контент-анализ правоприменения в отдельных

юрисдикциях (США, страны Евросоюза, Южная Корея и др.), где на институциональном уровне предусмотрена возможность регулировать власть покупателя. В начале 2000-х годов большинство юрисдикций обратили внимание на регулирование власти покупателя в связи с усилением концентрации на рынке продуктового ретейла. Нормативно закрепленные и сформировавшиеся на практике правовые принципы, применяемые в юрисдикциях, обладают высокой степенью универсальности и не сводятся к применению в рамках единственной отрасли (мнение Еврокомиссии в Зеленой книге, посвященной недобросовестным практикам в цепочках поставок продуктов питания; такие практики возможны в любом другом секторе экономики).

Во всех рассмотренных юрисдикциях выделяются два вида власти покупателя: рыночная власть и переговорная власть. Нормативные акты и правоприменение постепенно совершенствуются таким образом, чтобы различать рыночную власть (доминирующее положение) и переговорную силу (относительное доминирующее положение в рыночном поведении), которая возникает в двусторонних отношениях участников рынка. Взаимоотношения между доминирующим поставщиком и неопределенным кругом покупателей, обладающих определенной властью, наиболее полно описываются в юрисдикциях понятием «уравновешивающая сила».

Все юрисдикции в той или иной форме предусматривают, что власть покупателей может нейтрализовать (частично или полностью) рыночную власть поставщика, обладающего формальными признаками доминирующего субъекта. Такая власть на стороне покупателей носит название «уравновешивающая сила». Практика правоприменения и доктрина антимонопольного права Евросоюза, в частности, указывают, что наличие уравновешивающей силы не позволяет говорить о доминирующем положении поставщика, поскольку она лишает поставщика возможности действовать независимо от потребителя и его конкурентов.

## Заключение

Теоретическое исследование вопроса о содержании и способах проявления переговорной силы показало, что она не так жестко детерминирована рыночной долей покупателя, преимущество может достигаться за счет интенсивной конкуренции на рынке, недостаточной загрузки мощности продавца или наличия иных факторов, отрицательно влияющих на эффективность его функционирования, позитивной ситуацией с достаточно конкурентными процессами на нижестоящем рынке, где покупатель первого сегмента товаропроводящей цепочки выступает продавцом, наличием формально не согласованного, но фактически реа-

лизуемого схожего поведения покупателей исходя из макроэкономических тенденций и процессов. Такое поведение носит идентичный характер с разной силой переговорного влияния на общие условия сделки, но имеет в своем арсенале два важных элемента: давление на продавца, стимулирующее предоставление скидок, и потенциальное присутствие возможного факта переключения на иного, более лояльного поставщика.

Переговорная сила зависит от места покупателя в товаропроводящей цепочке, состояния конкуренции и перспектив нижестоящих рынков, непрямого влияния сетевых эффектов, вариативности возможностей покупателей переключиться на иного поставщика, слабой дифференциации предлагаемого на рынке товара. Она предусматривает последующую ретрансляцию потенциальных эффектов для конечного потребителя, если сумма выигрыша не будет «съедена» промежуточным покупателем. Амбивалентность выигрыша (ретрансляция потенциальных эффектов на конечного потребителя или максимизация собственной прибыли) – важный глубинный аспект антиконкурентного эффекта переговорной силы.

Данная сила может проявляться как в действиях монополии или олигополии, так и в поведении монополистических конкурентов или неограниченного круга покупателей, которые в своем поведении могут принимать условия мягкой публичной силы через механизмы кооперационного влияния благодаря возможности ассоциирования при решении определенных задач покупателей, ретранслируемых в публичные институты (общественные фонды и организации), что потенциально может формировать существенное влияние на поведение и действия продавца в долгосрочном периоде.

Покупатели за счет рыночной власти или переговорной силы могут влиять на цену товара, условия поставки (поставки товара на наилучших условиях), навязывание дополнительных требований (например, отсрочка оплаты товаров), расширение маркетин-

говых инструментов (скидки, бонусы, кэш-бэк, кросс-маркетинговое взаимодействие с компаниями, работающими на сопряженных рынках), формирование условий, в том числе и через лоббистские механизмы, для установления барьеров входа на рынок.

Благосостояние продавца во всех описанных случаях безусловно уменьшается, а последствия для рынка могут быть различны в зависимости от того, как полученные выгоды будут ретранслированы на нижестоящие рынки конечным покупателям.

### Список литературы

1. Инструментарий для оценки для воздействия на конкуренцию. Том II: Руководство [Электронный ресурс] // OECD. URL: <https://www.oecd.org/daf/competition/49167929.pdf> (дата обращения: 11.05.2022).
2. *Закатаев А. О.* Антимонопольное регулирование власти покупателя в зарубежных юрисдикциях на примере правопорядка США // Конкурентное право. 2021. № 4. С. 10–13. DOI: 10.18572/2225-8302-2021-4-10-13.
3. *Морозов А. Н., Павлова Н. С.* Переговорная сила и рыночная власть: подходы к разделению для целей антимонопольной политики [Электронный ресурс] // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – М., 2019. С. 1–26. URL: <https://ssrn.com/abstract=3347609> (дата обращения: 10.05.2022).
4. *Шашитко А. Е., Павлова Н. С.* Переговорная сила и рыночная власть: варианты соотношения и выводы для политики // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 2. С. 39–58. DOI: 10.31737/2221-2264-2017-34-2-2.
5. *Chae S., Heidhues P.* Buyers' Alliances for Bargaining Power // Journal of Economics & Management Strategy. 2004. Vol. 13. No. 4. P. 731–754. DOI: 10.2139/ssrn.497062.
6. *Commons J. R., Andrews J. B.* Principles of Labor Legislation. – 4th edition. – New York: Harper & Brothers, 1936. – 524 p.
7. *Dunlop J. T., Higgins B.* "Bargaining Power" and Market Structures // Journal of Political Economy. 1942. Vol. 50. No. 1. P. 1–26. DOI: 10.1086/255826.
8. *Fletcher L., Paulsen A., Kaldor D., Stucky W. G.* Bargaining Power in Agriculture. – Ames, Iowa: The Center for Agricultural and Economic Adjustment, 1961. CARD Reports 9. – 113 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/38890472.pdf> (дата обращения: 11.05.2022).
9. *Lindblom C. E.* Bargaining Power in Price and Wage Determination // The Quarterly Journal of Economics. 1948. Vol. 62. No. 3. P. 396–417. DOI: 10.2307/1882838.
10. *Marshall A.* Principles of Economics. – 8th edition. – New York: The Macmillan Co, 1920. – 320 p. URL: <https://oll.libertyfund.org/title/marshall-principles-of-economics-8th-ed> (дата обращения: 10.05.2022).
11. *McKie J. W.* Tin Can and Tin Plate: A Study of Competition in Two Related Markets. – Cambridge: Harvard University Press, 1959. – 321 p. DOI: 10.4159/harvard.9780674429758.
12. Monopsony and Buyer Power 2008. Policy Roundtables. DAF/COMP(2008)38 // OECD. 2008. URL: <https://www.oecd.org/daf/competition/44445750.pdf> (дата обращения: 15.05.2022).
13. *Porter M. E.* Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries // The Review of Economics and Statistics. 1974. Vol. 56. No. 4. P. 419–436. DOI: 10.2307/1924458.
14. *Porter M. E.* How Competitive Strategy Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. March–April 1979. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (дата обращения: 11.07.2021).
15. *Ruffle B.* When Do Large Buyers Pay Less? Experimental Evidence // The Journal of Industrial Economics. 2013. Vol. 61. No. 1. P. 108–137. DOI: 10.2139/ssrn.1444870.
16. *Smith A.* The Wealth of Nations: Books 1–3. – Penguin Classics, 1982. – 544 p.
17. *Stucke M. E.* Looking at the Monopsony in the Mirror // Emory Law Journal. 2012. Vol. 62. No. 1509. P. 1518–1521. DOI: 10.2139/ssrn.2094553.

### Сведения об авторах

*Князева Ирина Владимировна*, ORCID 0000-0002-2594-111X, докт. экон. наук, профессор, руководитель Центра исследования конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск, Россия, [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

*Заикин Николай Николаевич*, ORCID 0000-0002-7579-8462, канд. экон. наук, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Экономического анализа и экономической политики»; доцент кафедры экономики и инвестиций Сибирского института управления – филиала РАНХиГС, Новосибирск, Россия, [zaikin-nn@ranepa.ru](mailto:zaikin-nn@ranepa.ru)

Статья поступила 04.07.2022, рассмотрена 17.07.2022, принята 27.07.2022

## References

1. *Instrumentarii dlya otsenki dlya vozdeistviya na konkurentsiyu. Tom II: Rukovodstvo* [Toolkit for assessing the impact on competition. Volume II: Manual]. Available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/49167929.pdf> (accessed 11.05.2022).
2. Zakataev A. O. The antimonopoly regulation of the buyer's power in foreign jurisdictions on the example of the U.S. law and order. *Konkurentnoe pravo*, 2021, no.4, pp.10-13 (in Russian). DOI: 10.18572/2225-8302-2021-4-10-13.
3. Morozov A., Pavlova N. Bargaining Power and Market Power: Approaches to Separation for the Purposes of Antitrust Policy. *Rossiiskaya akademiya narodnogo khozyaistva i gosudarstvennoi sluzhby pri Prezidente Rossiiskoi Federatsii*, Moscow, 2019, pp.1-26 (in Russian). Available at: <https://ssrn.com/abstract=3347609> (accessed 10.05.2022).
4. Shastitko A., Pavlova N. Bargaining power and market power: comparison and policy implications studies of the Russian economy. *Zhurnal Novei ekonomicheskoi assotsiatsii*=The Journal of the New Economic Association, 2017, vol.2, pp.39-58 (in Russian). DOI: 10.31737/2221-2264-2017-34-2-2.
5. Chae S., Heidhues P. Buyers' Alliances for Bargaining Power. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2004, vol.13, no.4, pp.731-754. DOI: 10.2139/ssrn.497062.
6. Commons J. R., Andrews J. B. *Principles of Labor Legislation*. 4th edition. New York, Harper & Brothers, 1936, 524 p.
7. Dunlop J. T., Higgins B. "Bargaining Power" and Market Structures. *Journal of Political Economy*, 1942, vol.50, no.1, pp.1-26. DOI: 10.1086/255826.
8. Fletcher L., Paulsen A., Kaldor D., Stucky W. G. *Bargaining Power in Agriculture*. Ames, Iowa, The Center for Agricultural and Economic Adjustment, 1961, CARD Reports 9, 113 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/38890472.pdf> (accessed 11.05.2022).
9. Lindblom C. E. Bargaining Power in Price and Wage Determination. *The Quarterly Journal of Economics*, 1948, vol.62, no.3, pp.396-417. DOI: 10.2307/1882838.
10. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th edition. New York, The Macmillan Co, 1920, 321 p. Available at: <https://oll.libertyfund.org/title/marshall-principles-of-economics-8th-ed> (accessed 10.05.2022).
11. McKie J. W. *Tin Can and Tin Plate: A Study of Competition in Two Related Markets*. Cambridge, Harvard University Press, 1959, 321 p. DOI: 10.4159/harvard.9780674429758.
12. *Monopsony and Buyer Power 2008. Policy Roundtables. DAF/COMP(2008)38*. OECD, 2008. Available at: <https://www.oecd.org/daf/competition/44445750.pdf> (accessed 15.05.2022).
13. Porter M. E. Consumer Behavior, Retailer Power and Market Performance in Consumer Goods Industries. *The Review of Economics and Statistics*, 1974, vol.56, no.4, pp.419-436. DOI: 10.2307/1924458.
14. Porter M. E. How Competitive Strategy Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April 1979. Available at: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (accessed 11.07.2021).
15. Ruffle B. When Do Large Buyers Pay Less? Experimental Evidence. *The Journal of Industrial Economics*, 2013, vol.61, no.1, pp.108-137. DOI: 10.2139/ssrn.1444870.
16. Smith A. *The Wealth of Nations: Books 1-3*. Penguin Classics, 1982, 544 p.
17. Stucke M. E. Looking at the Monopsony in the Mirror. *Emory Law Journal*, 2012, vol.62, no.1509, pp.1518-1521. DOI: 10.2139/ssrn.2094553.

## About the authors

*Irina V. Knyazeva*, ORCID 0000-0002-2594-111X, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Center for Competition Policy and Economics, Siberian Institute of Management – branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia, [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

*Nikolay N. Zaikin*, ORCID 0000-0002-7579-8462, Cand. Sci. (Econ.), Head of the Researching Laboratory for Economic Analysis and Economic Policy; Associate Professor, Economy and Investment Department, Siberian Institute of Management – branch of RANEPА, Novosibirsk, Russia, [zaikin-nn@ranepa.ru](mailto:zaikin-nn@ranepa.ru)

Received 04.07.2022, reviewed 17.07.2022, accepted 27.07.2022