

## ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА НИЗЬКОКОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ

*Проаналізовано доцільність використання маркетингової концепції в умовах низькоконкурентного ринку, зокрема впровадження маркетингових інструментів у межах існуючого механізму державного регулювання господарської діяльності природних монополій у контексті реалізації державних пріоритетів щодо розвитку соціально орієнтованої економіки в Україні.*

*The necessity of marketing concept's usage in the conditions of the low-competitive market is analyzed. The introduction of marketing instruments in the existing mechanism of government regulating of the natural monopoly taking into account the state priorities of the social oriented economy development in Ukraine are grounded.*

**Ключові слова:** державне регулювання, маркетингові інструменти, природна монополія, низькоконкурентний ринок, інституціональна ринкова інфраструктура.

**Keywords:** state regulation, marketing instruments, natural monopoly, low-competitive market, institutional market infrastructure.

---

Розвиток ринкових відносин в Україні характеризується зростанням кількості об'єктів природних монополій<sup>1</sup> на противагу світовим тенденціям щодо перетворення ринків природних монополій на монопольні або конкурентні. Водночас присутність окремих конкурентних ознак на вітчизняних монопольних ринках (зростання цінової еластичності продукції, комерційних ризиків) потребує глибшого дослідження проблем функціонування природних монополій в умовах становлення соціально орієнтованої економіки як державного пріоритету розвитку України.

Дослідження можливих напрямів гармонізації особливостей ринків природних монополій зі соціальними орієнтирами розвитку вітчизняної економіки виявило нагальну потребу впровадження елементів маркетингу як дієвого механізму зближення інтересів споживача та виробника (надавача) продуктів, зокрема зі статусом природного монополіста.

---

<sup>1</sup> Природна монополія – стан товарного ринку, при якому задоволення попиту на цьому ринку є більш ефективним за умови відсутності конкуренції внаслідок технологічних особливостей виробництва... а продукти, що виробляються суб'єктами природних монополій, не можуть бути замінені у споживанні іншими продуктами... [1].

Можливості використання маркетингових механізмів та інструментів при вирішенні проблем соціально-економічного розвитку окремих територій досліджували Ю. Вдовенко, А. Клиновський, Т. Мамрош, Ф. Котлер, В. Сурнін; питання функціонування ринків природних монополій висвітлено у працях Ю. Архангельського, З. Борисенко, Ю. Кравченка, В. Кривуцького. Водночас перспективи використання конкурентних механізмів на ринках природних монополій з метою нарощення соціально-економічної ефективності їх діяльності залишаються маловивченими.

Результати математичного моделювання за допомогою прийомів декомпозиції, проведені Ю. Архангельським [2, с. 62–69], підтверджують, що монополія не впливає на зміни обсягів виробництва та ціни на ринку при дотриманні постійної технології. До того ж згаданий науковець вказує на неефективність антимонopolьної діяльності в Україні [2, с. 68]. У працях З. Борисенко продемонстровано негативний вплив державного регулювання в різних галузях народного господарства, де існують монополії [3, с. 46]. З огляду на вищесказане логічно припустити, що саме штучність державного регулювання на монополічному ринку спричиняє гальмування економічного розвитку соціуму. Виходячи з цього, логічно припустити необхідність активізації інших механізмів не лише державного регулювання для наближення результатів господарювання суб'єктів – природних монополій до потреб суспільства та зростання якості їх продуктів (переважно послуг) при дотриманні європейських стандартів і норм у межах регульованого ціноутворення.

Метою статті є вироблення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, що функціонують на низькоконкурентних ринках, на основі обґрунтування доцільності використання маркетингових інструментів в управлінні такими підприємствами, що базується на концептуалізації теоретичних засад, існуючих регуляторних механізмів їх діяльності та наявних ознак конкуренції на низькоконкурентних ринках.

Наявність конкурентних ознак на ринках, які згідно з чинним законодавством зараховано до категорії природних монополій, визначає необхідність не лише удосконалення державного регулювання, а й розвитку інституціональної інфраструктури в них для забезпечення рівних умов функціонування комунальних, приватних і акціонованих підприємств з таким статусом з метою дотримання конституційних прав споживачів щодо вчасності, належного рівня якості, доступності їхньої продукції (послуг) та безпеки користування нею (ними).

Варто відзначити, що характерними ознаками природних монополій є: складність входження на галузевий ринок, висока капіталомісткість виробництва, нееластичність попиту, економічна доцільність використання ефекту масштабу, мережева структура ринку (наявність системи державних, муніципальних та розподільчих інституцій, необхідних для функціонування ринку згідно з чинним законодавством). Водночас неоднорідність результатів господарювання природних монополій на різних територіях і розвиток конкуренції на їхніх та суміжних ринках зумовлюють доцільність введення у науковий обіг терміна «низькоконкурентний ринок».

Ми пропонуємо вважати низькоконкурентним ринок, структура якого регламентується державою через варіантний тип управління за критерієм мінімізації трансакційних витрат

у межах окремих територіальних одиниць (локальні монополії) чи всієї держави (загальнодержавні монополії) через закріплення монопольних позицій, створення умов для набуття окремих конкурентних ознак чи повну демонополізацію.

При динамічному розвитку суспільства низькоконкурентний ринок у межах монополії поступово набуває конкурентних ознак внаслідок відмови частини споживачів від пропонованих природною монополією послуг та переходу на інші джерела їх отримання, наявних на конкурентних ринках, при цьому для решти користувачів зростає вартість таких послуг. Наприклад, у теплоенергетичній підгалузі житлово-комунального господарства (ЖКГ) такими альтернативами є: перехід на індивідуальні способи тепловиробництва й обігріву, сучасні технології енерговиробництва (сонячна, вітрова, геотермальна енергія), обслуговування енергооб'єктів приватними компаніями тощо.

Здійснення ефективної господарської діяльності в умовах низько-конкурентного ринку вимагає від підприємств, представлених на ньому, якісного і доступного обслуговування користувачів, що слугує гарантією виживання таких підприємств при формуванні у споживача можливості альтернативного задоволення потреб. Низька якість обслуговування та зменшення кількості споживачів призведуть до підвищення рівня втрат і, відповідно, до зростання вартості таких послуг та подальшого зниження попиту.

У цьому контексті варто погодитись з висновками В. В. Кривуцького [4], який доводить, що прибуткова діяльність природного монополіста зумовлює зменшення попиту на його продукцію, оскільки підвищення цін змушує споживача обирати інші альтернативи отримання дешевших послуг. Зменшення попиту на послуги природного монополіста, як показують дослідження, проведені окремими науковцями [4], призводить до накопичення збитків таких підприємств. Водночас це зумовлює необхідність державного субвенціювання природного монополіста, хоча збільшення дотацій спричиняє спад зацікавленості суб'єктів господарювання у результатах діяльності.

Проведені нами дослідження дають підстави стверджувати, що державне субвенціювання не завжди є обґрунтованим. Державне дотування збиткової діяльності природного монополіста доцільно застосовувати для досягнення ефекту масштабу та забезпечення загальносуспільної економії, а не прибутковості окремого монополіста, і цей важіль державного регулювання природних монополій постійно зазнає критики у більшості країн світу як один з чинників неефективного управління, корупції й нарощування суспільних витрат [5].

Проблема існування низькоконкурентних ринків в Україні має значні соціальні наслідки, оскільки зниження попиту на продукцію і послуги на них спостерігається з боку найбільш фінансово стійких користувачів – фізичних та юридичних осіб. Решта споживачів змушена покривати вищий рівень втрат, закладених у тарифі на такі послуги, що знижує дохідність суспільства, особливо незабезпеченого прошарку населення, й зменшує прибутковість комерційних підприємств, які залишилися користувачами таких послуг.

Водночас залишається не вирішеним питання підтримування сталого попиту, його нарощування з метою зниження збитковості діяльності більшості природних монополістів, створення передумов для використання переваг ефекту масштабу (в тому числі

нарощення прибутковості) й, відповідно, інноваційного розвитку. Ці завдання неможливо вирішити лише інструментами державного регулювання, оскільки чинники ефективності та інноваційності мають конкурентну природу. Виходячи з цього, наростає потреба у розвитку інституційної інфраструктури, зокрема ринкової, функціонування якої має базуватися на маркетинговій концепції й застосуванні маркетингових інструментів.

Класичний маркетинговий інструментарій передбачає формування і застосування активних товарної, цінової, збутової й комунікаційної політик. Проаналізуємо доцільність їх використання на низькоконкурентних ринках.

Розробка і реалізація товарної політики в умовах низькоконкурентного ринку мають свої особливості. Зокрема, перелік послуг, структура собівартості, методи тарифоутворення, параметри самих продуктів (послуг) жорстко регламентуються державою, що обмежує можливість прибуткової господарської діяльності і водночас є логічним з огляду на наявність ознак домінування на ринку при одночасній суспільній необхідності послуг природної монополії.

В сучасних умовах природна монополія здатна нарощувати прибутковість через різні види диверсифікації діяльності, найчастіше центрованої й горизонтальної. Надання супутніх і додаткових послуг, які не підлягають державному регулюванню через тариф, дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток та направляти його на власний розвиток й інноваційне оновлення. Наприклад, для обленерго це – розробка технічних умов на підключення до електромереж, заміна лічильників на тризонні та зовнішньобудинкові, заміна і ремонт внутрібудинкових мереж, перевірка лічильників на замовлення клієнта та інші послуги, не передбачені угодою між споживачем і компанією. Тут особливою перевагою природної монополії при здійсненні диверсифікованої діяльності є прямий доступ до споживача за умови низької цінової еластичності основних продуктів.

Особливої уваги потребує цінова політика як базовий інструмент забезпечення ефективної господарської діяльності на ринку природних монополій. У світовій практиці ціноутворення на ринках природних монополій виділяють такі технології:

- ціноутворення, яке базується на граничних витратах, – встановлення оптимального для національної економіки рівня цін;
- ціноутворення «витрати плюс» – врахування у ціні визначеної норми прибутку;
- цінова дискримінація – диференціація цін при однакових витратах виробництва;
- пікове ціноутворення – залежність цін від рівня попиту в різний час доби;
- стимулююче регулювання – залежність цін від індексу роздрібних цін й інших окремих чинників.

Державне цінове регулювання на низькоконкурентних ринках зводиться до визначення методик розрахунку й структури різних видів тарифів, встановлення цін на природний газ, сертифікації, квотування окремих видів діяльності та коригування механізму взаєморозрахунків між усіма учасниками ринку.

Методики формування тарифів на продукцію природних монополій, які застосовуються в Україні, допускають можливість економічно не обґрунтованого завищення цих тарифів

та не стимулюють зростання ефективності управління, оскільки ціноутворення базується переважно на граничних витратах.

Окремою проблемою тарифної політики в Україні є значне перехресне субсидування на такі послуги, яке, згідно з оцінками зарубіжних і вітчизняних науковців [6], негативно впливає на економічний та суспільний розвиток держави. Водночас використання цінових маркетингових інструментів на низькоконкурентних ринках практично унеможливлене в межах існуючого в Україні механізму державного регулювання, що є виправданим з огляду на негативні наслідки застосування цінових методів на монополізованих ринках чи з ознаками домінування.

Особливості збутової політики на низькоконкурентних ринках теж зумовлені їх особливим статусом. Зокрема, дослідження, проведені нами на підприємствах – природних монополістах, дозволили виявити спільну характеристику їхньої збутової діяльності – наявність розгалужених мереж інститутів, які беруть участь у процесі надання послуги таким підприємством. У результаті це створює додаткові перешкоди та зумовлює втрати споживача при отриманні такої послуги. Наприклад, ціла низка бюрократичних процедур при укладанні договорів на отримання послуг природної монополії, значний перелік регуляторних й контролюючих органів, які опосередковано впливають на збільшення вартості послуг і формують негативне до себе ставлення, стимулюють споживача до переходу на суміжні чи конкурентні ринки.

Розвиток різних форм громадських об'єднань комерційного характеру, які беруть на себе управління об'єктами природної монополії (наприклад, об'єднання мешканців багатоквартирних будинків), дозволить активізувати раціональні економічні важелі впливу на збутову політику таких підприємств та сформувані економічну зацікавленість у результатах роботи їх керівництва й працівників.

Основні дієві важелі впливу на ефективність низькоконкурентних ринків стосуються маркетингових інструментів комунікаційної політики. Нині існуюча інституціональна комунікаційна інфраструктура характеризується нерозвинутістю на низькоконкурентних ринках. Відсутність достовірної й оперативної інформації про діяльність підприємств зі статусом природних монополій, низький рівень диспетчеризації та програмного забезпечення бізнес-процесів ускладнюють не тільки їх господарську діяльність, а й оперативність державного регулювання і взаємовідносини з постачальниками ресурсів та користувачами послуг.

О. Телетов виділяє такі основні маркетингові інструменти комунікаційної політики: персональної комунікації (виставки, форуми, direct mail (пошта, електронна пошта)); інтерактивної комунікації (інтернет-сайти, інтернет-магазини); презентаційні (ролики, презентації, друковані матеріали); реклама; інструменти «добрих відносин з клієнтом» [8, с. 133–135]. Проведені нами дослідження дозволили виділити такі найбільш дієві маркетингові інструменти комунікацій на низькоконкурентних ринках, а саме: інтерактивні комунікації, інструменти «добрих відносин з клієнтом» (програми лояльності) та реклама диверсифікованих послуг. Переваги використання таких інструментів подано у табл. 1.

Позитивним прикладом використання комунікаційних маркетингових інструментів є заснування Інформаційно-консультаційного центру ПАТ «Прикарпаттяобленерго». Такий центр наразі діє як пілотний проект у формі інтернет-сайта у Галицькому районі Івано-Франківської області. Основні розділи сайта: компанія, структура компанії, акціонери, споживачі, дистанційні розрахунки, прес-центр, персонал. Зокрема, сторінка для споживачів містить такі складові: планові вимкнення, запитання-відповіді, тарифи, аварійні телефони, додаткові послуги; розділ «дистанційні розрахунки» – звіт через інтернет, платіжна система для населення.

*Таблиця 1*

**Аналіз використання комунікаційних інструментів  
на низькоконкурентних ринках\***

<b>№ з/п</b>	<b>Інструмент комунікацій</b>	<b>Переваги використання для підприємства – природного монополіста</b>	<b>Переваги використання для споживача</b>
1.	Інтерактивні комунікації	Можливість мінімізувати прямі контакти зі споживачем, зокрема скоротити час на роботу зі скаргами та зверненнями, покращити якість обслуговування споживачів, оптимізувати взаємодію між філіями, центральним офісом та клієнтами	Можливість звірки розрахунків, отримання інформації про нові послуги, не передбачені основною угодою, про графік роботи структурних частин підприємства, отримання інтерактивної консультації
2.	Програми лояльності	Можливість сформувати позитивне ставлення споживача, стабілізувати чи збільшити попит	Можливість зекономити та отримати додаткові послуги безкоштовно чи за меншою ціною
3.	Реклама диверсифікованих послуг	Розширення сегмента основних споживачів, залучення додаткових, нарощення прибутковості від неосновної діяльності	Можливість скористатись основними чи новими послугами у зручній формі чи з більш якісними характеристиками, не передбаченими укладеною угодою

\* Розроблено автором.

Позитивні результати роботи сайта лише протягом кількох місяців підтверджують дієвість такої співпраці зі споживачем. Зокрема, значно скоротилась кількість скарг та звернень споживачів, оскільки більшість проблемних питань вирішується в інтерактивному режимі; збільшився обсяг надання додаткових послуг, які представлені на сайті компанії, і, відповідно, зросла прибутковість господарської діяльності.

Окремі маркетингові інструменти комунікацій використовують підприємства залізничного транспорту, теплоенергетики, водоканали, інші природні монополії. Водночас більшість природних монополій нині ігнорує переваги застосування маркетингової концепції й далі нарощує збитковість, перекладаючи свої втрати на споживачів чи очікуючи на державні субвенції.

Отже, застосування маркетингового інструментарію дозволяє стабілізувати й наростити попит, отримати додатковий прибуток, сформувати позитивне ставлення споживача, зменшити втрати при здійсненні господарської діяльності в умовах низькоконкурентного ринку. Особливо дієвим є застосування комунікаційних інструментів, що створює передумови для успішної діяльності в межах існуючого механізму державного регулювання та при дотриманні пріоритету суспільної значущості.

### **Література**

1. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 р. (із змінами і доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
2. Архангельський Ю. Чи є шкода від монополії? / Ю. Архангельський // Економіка України. – 2006. – № 11. – С. 62–69.
3. Борисенко З. М. Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / З. М. Борисенко. – К., 2004. – 36 с.
4. Кривуцький В. В. Державне регулювання діяльності природних монополій : дис. ... кандидата екон. наук : 08.02.03 / Володимир Васильович Кривуцький. – Львів, 2005. – 185 с.
5. Тачи Н. Лидеры реорганизации. Из опыта американских корпораций / Н. Тачи, М. Деванна=. – М. : Экономика, 1990. – 204 с.
6. Lea R. Shock over reserves wipes billions off Shell / R. Lea // Bussines. – 2004. – Jan. 9. – P. 41.
7. Костусев О. Конкурентне середовище в Україні: стан і тенденції розвитку / О. Костусев, М. Пугачова // Конкуренція. – 2007. – № 4 (27). – С. 19–25.
8. Телетов О. С. Особливості організації системи маркетингових комунікацій підприємств-виробників промислової продукції / О. С. Телетов // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 2. – С. 130–140.