

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Л. М. Побоченко
«_____» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Міжнародні маркетингові стратегії авіакомпаній на світовому ринку
авіаперевезень»

Виконавець: Торопова Анастасія Олександрівна,
група МЕВ-203М

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Набок Інна Іванівна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Пічкурова Зоя Володимирівна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних відносин
Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Побоченко Л.М.
«__» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Торопової Анастасії Олександрівни

1. Тема роботи «Міжнародні маркетингові стратегії авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень» затверджена наказом ректора від «15» вересня 2021 р. № 1868/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 жовтня 2021 року по 26 грудня 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо авіаційної діяльності в Україні, статистичні матеріали Державного підприємства обслуговування повітряного руху України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: Statista, World Investment Report, World Air Transport Statistic, Talkwalker, офіційні сторінки авіакомпаній у таких соціальних мережах, як TikTok, Facebook, Instagram, Youtube.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методологічні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній, функціональна діагностика маркетингової стратегії ДАК «Райанейр» на ринку міжнародних авіаційних перевезень, шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ДАК «Райанейр».
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 5 таблиць та 14 рисунків.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді.

Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми дипломної роботи	31.08.2021	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	11.10.2021	Виконано
3.	Розкрити теоретико-методологічні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній	12.10.2021- 24.10.2021	Виконано
4.	Здійснити функціональну діагностику маркетингової стратегії ДАК «Райанейр» на ринку міжнародних авіаційних перевезень	25.11.2021- 07.11.2021	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ДАК «Райанейр»	08.11.2021- 21.11.2021	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	22.11.2021- 05.12.2021	Виконано
7.	Передати дипломну роботу для перевірки на плагіат	06.12.2021	Виконано
8.	Оформити дипломну роботу	07.12.2021- 16.12.2021	Виконано
9.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	17.12.2021	Виконано
10.	Попередній захист дипломної роботи	20.12.2021	Виконано
11.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	21.12.2021	Виконано

8. Дата видачі завдання: «11» жовтня 2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Набок І.І.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Торопова А.О.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Міжнародні маркетингові стратегії авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень»: 103 сторінки, 5 таблиць, 14 рисунків, 105 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучень): МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ (ROMI), АВІАКОМПАНІЯ, КОЕФІЦІЄНТ ЗАЛУЧЕННЯ (ER), СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ, SWOT-АНАЛІЗ, ПРИБУТКОВІ ПАСАЖИРСЬКІ КІЛОМЕТРИ (RPK).

Об'єкт дослідження: маркетингові стратегії авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень.

Предмет дослідження: формування, функціонування та оцінка ефективності маркетингових стратегій міжнародних авіакомпаній.

Мета дипломної роботи: дослідження міжнародних маркетингових стратегій авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень та їх вплив на позицію авіакомпаній на ринку.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз, компаративний аналіз), економіко-статистичні, графічні та інші.

Отримані результати та їх новизна: розроблено систему оцінки ефективності маркетингових стратегій шляхом розділення та виокремлення ключових показників ефективності на кількісні і якісні.

Значущість виконаної роботи та висновки: подальше вдосконалення і розробка системи оцінки маркетингових стратегій авіакомпаній.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для створення та аналізу маркетингових стратегій авіакомпаній.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	10
1.1. Суть та значення маркетингових стратегій в міжнародному бізнесі.....	10
1.2. Особливості формування маркетингової стратегії авіакомпанії.....	21
1.3. Методика оцінки ефективності маркетингових стратегій авіаційних компаній.....	32
РОЗДІЛ 2.	
ФУНКЦІОНАЛЬНА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДАК «РАЙАНЕЙР» НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	42
2.1. Оцінка маркетингової стратегії авіакомпанії ДАК «Райанейр».....	42
2.2. Компаративний аналіз маркетингових стратегій ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» на міжнародному ринку авіаперевезень	52
2.3. Проблемні аспекти маркетингової діяльності ДАК «Райанейр»	62
РОЗДІЛ 3.	
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДАК «РАЙАНЕЙР»	69
3.1. Нові тенденції в маркетинговій діяльності провідних авіакомпаній світу	69
3.2. Вплив пандемії COVID-19 на зміну маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» у сфері міжнародних авіаційних перевезень	77
3.3. Перспективи розвитку ДАК «Райанейр» на світовому та українському ринках	84
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Авіаційний транспорт щороку транспортує мільйони людей по усьому світу різноманітними маршрутами. Даний сектор відіграє одну з провідних ролей в підвищенні конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку і сприяє розширенню можливостей реалізації і розвитку потенціалу країни шляхом підвищення рівня ефективності та рентабельності сучасної транспортної інфраструктури.

Сфера пасажирських авіап перевезень завжди гостро і болісно реагувала на соціальні, економічні та політичні кризи, що відбуваються у світі. А пандемія COVID-19 привела до повномасштабної кризи з введенням обмежень на поїздки і припиненням польотів в глобальних зусиллях стримування поширення вірусу. На думку деяких експертів, нинішня криза є гіршою тих, що коли-небудь зустрічалися в історії авіаційної промисловості. Тому важливість маркетингових стратегій і позиціонування авіакомпаній на ринку зросла в декілька разів.

В умовах кризи та невизначеності в усіх галузях економіки гостро постає питання переходу маркетингу на якісно новий рівень, пошуку та впровадження маркетингових інструментів, які сприятимуть безболісному і швидкому виходу з кризи. Починаючи з грудня 2019 року, світова спільнота знаходиться під впливом пандемії коронавірусу COVID-19, яка призвела до значних людських втрат, потужно вплинула на соціально-економічне життя населення та його споживчі звички, внесла корективи у маркетингову діяльність підприємств, а також кардинально змінила тренди глобальної економіки. В умовах невизначеності першочергове значення для авіакомпаній набуває вивчення споживчих трендів та їх врахування при розробці комплексу маркетингових заходів.

Важливо розуміти, що успіх комерційної діяльності на ринку неможливий без ефективної маркетингової підтримки та стратегічної програми. У зв'язку з цим

актуальною є проблема стратегічного управління на маркетингових засадах. Процедури й правила формування стратегічної концепції в авіакомпанії мають бути проаналізовані, досить обґрунтовані, оскільки від цього залежить не лише підприємницький успіх, але й існування на ринку авіаційних послуг. Маркетингова система в авіакомпанії досить динамічна, адже здатна швидко й ефективно адаптуватися до мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, а також потребує постійного коригування. Залежно від впливу факторів, вибору чинників середовища змінюється стратегічна спрямованість маркетингових дій в авіакомпанії.

Маркетинг включає у себе не тільки маркетингові комунікації та дослідження ринку, а й стратегічний маркетинг. По суті, стратегічний маркетинг повинен стояти першим, адже в першу чергу нам потрібно прийняти важливі рішення щодо майбутнього напрямку бізнесу і його діяльності на ринку, і тільки потім займатися написанням маркетингових послань, просуванням і реалізацією товарів і послуг. Маркетингова стратегія — це унікальна формула для кожного підприємства, в основі якої лежить розуміння своєї місії, свого місця на ринку порівняно з конкурентами, а також потенційної цільової аудиторії.

В сучасних умовах, коли діяльність авіакомпанії залежить від наявних технічних, інвестиційних, інноваційних, трудових ресурсів, формування стратегічних пріоритетів на засадах маркетингового підходу є принципово важливим.

Раніше маркетингові стратегії створювалися на доволі тривалий термін, від трьох до п'яти років і намагалися неухильно дотримуватися усіх її пунктів. Однак ситуація з епідемією коронавірусу продемонструвала, що переваги отримає та авіакомпанія, яка швидше адаптується під нові умови і задовольнить максимальну кількість потреб споживачів.

Загальні теоретичні та прикладні проблеми формування стратегій досліджені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема в роботах Д. Аакера, І. Ансоффа, О. Білоуса, А. Гальчинського, В. Гейця, Я. Базилюка, Б. Буркинського, С. Гаркавенка.

Найбільш важливими в науковому розумінні для автора під час роботи над дипломною роботою були теоретичні розробки провідних іноземних і вітчизняних фахівців, зокрема: Д. Бенедетто, Дж. Блайт, Я. Гомонай, Дж. Маккарті, І. Набок, П. Родіонов, О. Сенишин, Дж. Ходдс та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження міжнародних маркетингових стратегій авіакомпаній на світовому ринку авіаперевезень.

Відповідно до поставленої мети виділяють **основні завдання**:

- визначити суть та значення маркетингових стратегій в міжнародному бізнесі;
- розкрити особливості формування маркетингової стратегії авіакомпанії;
- провести методичку оцінки ефективності маркетингових стратегій авіаційних компаній;
- оцінити маркетингову стратегію авіакомпанії ДАК «Райанейр» ;
- виконати компаративний аналіз маркетингових стратегій ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» на міжнародному ринку авіаперевезень;
- розкрити проблемні аспекти маркетингової діяльності ДАК «Райанейр»;
- визначити нові тенденції в маркетинговій діяльності провідних авіакомпаній світу;
- проаналізувати вплив пандемії COVID-19 на зміну маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» у сфері міжнародних авіаційних перевезень ;
- оцінити перспективи розвитку ДАК «Райанейр» на світовому та українському ринках.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень.

Предметом дослідження є особливості функціонування та оцінки ефективності маркетингових стратегій міжнародних авіакомпаній.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення дослідження створення та функціонування маркетингових стратегій. В першому розділі при розкритті сутності та концептуальних поняття

маркетингової стратегії використовувалися методи від абстрактного до конкретного, поєднання аналізу та синтезу, структурно-системного підходу, методу, причинно-наслідкових зв'язків. В другому розділі роботи, в аналітичній частині, де проводилась функціональна діагностика маркетингової стратегії ДАК «Райанейр» на ринку міжнародних авіаційних перевезень, а також було здійснено аналіз маркетингових стратегій двох авіакомпаній за допомогою методів логічного й історичного, кількісно-якісного аналізу, а також статистичні методи, методи порівняльного аналізу. У завершальному третьому розділі основним науковим методом був метод причинно-наслідкових, логічних та функціональних зв'язків і залежностей, а також кореляційно-регресійного аналізу для розкриття можливих напрямків удосконалення стратегії авіакомпаній.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати дослідження висвітлені в матеріалах статті: Полтавська Д.О., Торопова А.О. Вплив епідемії COVID-19 на світову економіку / Д. О. Полтавська, А. О. Торопова, С. О. Біла // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнар. наук.-практ. конф., 14 травня 2020 р. – К., 2020. – С. 79-82.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 5 таблиць та 14 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 105 найменувань на дев'яти сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Суть та значення маркетингових стратегій в міжнародному бізнесі

Ефективний маркетинг будь-якої компанії починається з добре продуманої маркетингової стратегії. Хороша маркетингова стратегія допомагає бізнесу визначити чіткі, реалістичні та вимірювані маркетингові цілі для вашого. Маркетингова стратегія допомагає компанії краще зрозуміти запити своїх цільових клієнтів, визначити цілі компанії, а також види реклами для охоплення більшої аудиторії.

Маркетингова стратегія – це напрям дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією розуміють ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій фірми або по відношенню до споживачів, або по відношенню до конкурентів або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації та ін.), [32].

Маркетинговій стратегії властиві такі характерні риси: по-перше, маркетингова стратегія фірми пов'язана з довгостроковим аспектом її ринкової діяльності, а по-друге, маркетингова стратегія являє собою засіб реалізації маркетингових цілей фірми [32].

Існують різні види маркетингових стратегій, і неможливо реалізувати всі одночасно. Постає питання, як вибрати ефективну маркетингову стратегію для того чи іншого бізнесу. Для цього необхідно ретельно обирати маркетингові цілі та мати повну інформацію про цільову аудиторію.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками:

1. За станом ринкового попиту:

- стратегія конверсійного маркетингу. Більшість потенційних покупців відмовляється від товару не залежно від його якості. Завдання: проаналізувати, чому ринок не сприймає товар та чи може програма маркетингу виправити дану ситуацію;

- стратегія креативного (розвиваючого) маркетингу. Попит є, але немає товару, що задовольнить його. Завдання: оцінити величину потенційного ринку та створити ефективним способом товар;

- стратегія стимулюючого маркетингу. Споживачі байдужі до даного товару, так як він невідомий споживачам, запропонований не на тому ринку, покупці вважають, що товар втратив цінність. Завдання: формування активного попиту шляхом інформування споживачів, пошуку вигідних сфер використання, покращення споживчих якостей;

- стратегія синхромаркетингу. Попит пов'язаний з сезоном, часом дня чи тижня. Завдання: віднайти способи згладити коливання попиту за допомогою гнучких цін, стимулювання продажу;

- стратегія підтримуючого маркетингу. Обсяг продажу задовольняє виробника. Завдання: підтримувати існуючий рівень попиту;

- стратегія ремаркетингу. Зниження попиту у результаті насичення ринку, старіння товару, зміна моди. Завдання: творче переосмислення підходу до пропозиції товару на основі придання товару ринкової новизни, переорієнтації на інші ринки;

- стратегія демаркетингу. Попит вищий, аніж його можуть задовольнити виробники. Завдання: знайти спосіб тимчасового зниження попиту шляхом підвищення цін на товари, посилення стимулювання продажу;

- стратегія протидіючого маркетингу. Попит на шкідливі товари. Завдання: переконати споживачів відмовитися від своїх звичок, підвищити ціни.

2. Залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій:

- виживання;

- стабілізації;
- росту: інтенсивного (поглиблення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару);

інтеграційного (горизонтальна інтеграція, пряма, зворотна, вертикальна інтеграція), диверсифікації (горизонтальна, концентрична, конгломератна).

3. За елементами маркетингового комплексу:

- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія товарного руху;
- стратегія просування.

4. Залежно від етапу життєвого циклу товарів фірми:

- маркетингова стратегія на стадії впровадження товару на ринок; - на стадії росту;

- на стадії насичення ринку (зрілості);
- на стадії спаду.

5. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства:

- стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- стратегія диференційованого маркетингу;
- стратегія концентрованого маркетингу.

6. Залежно від методу обрання цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації;
- стратегія сегментної спеціалізації;
- стратегія односегментної концентрації;
- стратегія вибіркової спеціалізації;
- стратегія повного охоплення.

7. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування (концентрації).

8. Залежно від виду диференціації:

- стратегія товарної диференціації;
- стратегія сервісної диференціації;
- стратегія іміджевої диференціації;
- стратегія кадрової диференціації.

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Дженерал Електрик»):

- стратегія розвитку;
- стратегія підтримання;
- стратегія збирання урожаю;
- стратегія елімінації.

10. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань:

- стратегія ринкового лідера;
- стратегія челенджерів;
- стратегія послідовників;
- стратегія ринкової ніші [32].

Сьогодні не існує єдиної затвердженої класифікації маркетингових стратегій. Однак розподілити маркетингові стратегії можна за допомогою цілей бізнесу і по тому як та чи інша компанія пропонує просувати свої послуги. Для цього існує матриця Ансоффа. Це одна з найбільш широко поширених маркетингових моделей. Вона використовується для оцінки можливостей компаній збільшити свої продажі шляхом демонстрації альтернативних комбінацій для нових ринків (тобто сегментів клієнтів та географічного розташування) щодо продуктів та послуг, у чотирьох стратегіях, табл. 1.1. Матриця Ансоффа складається з чотирьох стратегій, які можна використовувати для аналізу та розширення бізнесу [74]. Матриця сформована таким чином, що допомагає власникам бізнесу краще зрозуміти їхню поточну стратегію та аналізувати

ризик, пов'язані з прийняттям нової стратегії. Ідея полягає в тому, що кожен раз, коли компанія змінює стратегію (по горизонталі або вертикалі на матриці), ризик збільшується.

Таблиця 1.1.

Матриця Ансоффа

		Характеристика продукту	
		Наявний продукт	Новий продукт
Характеристика ринку	Наявний ринок	Стратегія проникнення	Стратегія розробки продукту
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Примітка. Складено автором за даними Nevton P. Ansoff's Matrix / P. Nevton, H. Bristoll., 2020. – 28 p.

Розглянемо особливості кожного блоку цієї матриці. Проникнення на ринок вважається стратегією з найнижчим рівнем ризику. Тут компанія зосереджена на розширенні продажів наявного продукту на наявному ринку: вона добре розуміє особливості свого продукту та з портрет типового клієнта. Зазвичай ця стратегія використовується авіакомпанією для збільшення частки ринку, зосереджуючись на наявному ринку і асортименті продукції і можуть включати більш агресивну цінову політику, збільшення пропозиції або впровадження нових продуктів і послуг [80].

Розробка продукту вважається дещо більш ризикованою, оскільки компанія вводить нове у свій список послуг. Тут важливо зазначити, що продукт також відноситься до послуг, а не лише до фізичних товарів – все, що продається, вважається продуктом [34]. Розробка продукту включає розширення поточної лінійки продуктів і пропонування чогось нового для ваших клієнтів, а також оновлення та покращення поточних продуктів. Загальна мета – залучити нових клієнтів на тому самому ринку та збільшити обсяги купівлі нових продуктів серед наявних клієнтів.

Однак, загалом компанії вигідніше задовольняти потреби поточних клієнтів, ніж створювати нову маркетингову стратегію, націлену на іншу цільову аудиторію. В той же час це один із найкращих способів конкурувати з іншими компаніями за допомогою інновацій. Наприклад, деякі інновації щодо розробки продуктів авіакомпаній можуть стати стандартом обслуговування. Так, вбудований Wi-Fi був мрією користувачів лише десять років тому. Сьогодні ряд авіакомпаній пропонують безкоштовний Wi-Fi на борту, включаючи Emirates, JetBlue, Norwegian, Turkish Airlines, Air China, Philippine Airlines. Наявність підключення до Інтернету протягом усього рейсу може допомогти залучити певну групу пасажирів – наприклад, бізнес-мандрівники, які готові доплачувати за цю послугу (хоча деякі авіакомпанії пропонують її безкоштовно), [80].

Опитування Sydney Morning Herald визначило, що немовлята є головним чинником невдоволення перельотом. Як відповідь на цю проблему, Gulf Air представила новий безкоштовний сервіс під назвою «Air sky nanny». Як одна з провідних авіакомпаній світу, Emirates була першою комерційною авіакомпанією у світі, яка запропонувала спа-центр на борту літака та безкоштовний душ для пасажирів першого класу на рейсах. Авіакомпанія є лідером ринку Близького Сходу та постійно розробляє нові продукти, намагаючись випередити конкурентів [80].

Стратегія розвитку ринку розширює поточний ринок, щоб охопити більше клієнтів, або змінює характеристики продукту, щоб задовольнити потреби нових клієнтів. Сегменти можна розмежувати за такими параметрами, як місце розташування, вік, дохід або галузь. Це також може включати перехід від B2C до B2B, або навпаки.

Стратегія розвитку залежить від маркетингових досліджень. Аналітики відіграють важливу роль під час розробки цієї стратегії. Існують численні приклади успішних стратегій розвитку ринку, які використовують авіакомпанії. Наприклад, Emirates створила альтернативу традиційним європейським центрам авіакомпаній, таким як лондонський аеропорт Хітроу та аеропорт Франкфурта. Сьогодні Дубай є одним із найвідоміших центрів пересадок. Один із конкурентів Emirates, Qatar Airways, застосовує подібний стратегічний напрямок, відкриваючи нові міжнародні маршрути.

У 2011 році Qatar Airways запустила п'ятнадцять нових маршрутів та ще дев'ять у 2012 році, багато з яких раніше не обслуговувалися прямими конкурентами на Близькому Сході [80].

Стратегія диверсифікації є найбільш ризикованою із чотирьох варіантів. Це впровадження нового продукту на абсолютно новий ринок. Однак диверсифікація може бути надзвичайно продуктивною, коли основна галузь бренду переживає спад. Якщо диверсифікація реалізована правильно, то це збільшить прибуток компанії. Цю стратегію можна розділити на чотири підкатегорії: горизонтальна диверсифікація, вертикальна диверсифікація, концентрична диверсифікація та конгломератна диверсифікація.

Найпоширеніші стратегії диверсифікації авіакомпаній включають вантажні перевезення; технічне обслуговування, капітальний ремонт; харчування; інформаційні технології; дозвілля. Основна мета цього стратегічного напрямку – підтримка та покращення якості послуг пасажирських перевезень. Успішний галузевий приклад диверсифікації можна знайти у випадку EasyJet. З 1995 року EasyGroup (до якої належить EasyJet) розширює свій бізнес шляхом відкриття нових компаній «easy brand» у сфері подорожей та готельно-ресторанного бізнесу [80].

Також розглянемо приклади використання компаніями цієї матриці для створення власних маркетингових стратегій:

- За стратегію розвитку ринку. Компанія RS Components, постачальник товарів MRO (технічне обслуговування, ремонт та експлуатація), запустила власний веб-сайт, де 10% продажів здійснювалися індивідуальним споживачам, а не традиційним бізнес-клієнтам. Британський роздрібний продавець Argos вчинив прямо протилежно: 10% продажів з веб-сайтів припадало на підприємства, в той час як більшість їх клієнтів – споживачі. EasyJet також має окремий розділ на своєму веб-сайті, призначений для обслуговування бізнес-клієнтів.

- Розробка продукту. Журнал Construction Weekly, диверсифікувався на B2B портал Construction Plus, завдяки чому отримав нові джерела доходу. Подібним чином

музичні та книговидавничі компанії знайшли нові шляхи продажу продукції за інструменту підписки та колаборації.

- Різноманітність послуг. Ryanair пропонує своїм клієнтам знижки, якщо вони замовляють прокат автомобілів у партнерської компанії Hertz [44].

При виборі ефективної маркетингової стратегії потрібно розуміти з яким сегментом буде взаємодіяти компанія: B2B («business to business»), B2C («business to consumer»), B2G («business to government»), C2C («consumer to consumer»), [59].

Розглянемо основні варіанти втілення маркетингових стратегій на прикладі B2C відносин з клієнтом:

1. Cause marketing. Згідно з дослідженнями, приблизно більше 90% клієнтів заявили, що вони б купували у тих компаній, які підтримують соціальні справи, наприклад: боротьба з раком, булінгом, боротьба з курінням тощо. Розглянемо приклад Fanpage.it, яка створила відео про боротьбу з домашнім насиллям. Відео «Slap-Her» стало популярним і набрало понад 50 мільйонів переглядів, а компанія збільшила лояльність до себе серед клієнтів.

2. Relationship marketing. В цьому випадку ціллю компанії є не велика кількість продажів, а створення довгострокових відносин з клієнтом. Діяльність направлена на задоволення потреб клієнтів, отримання позитивних відгуків та подальше покращення характеристик товару/послуги.

3. Paid marketing. Тут маркетингова стратегія направлена на використанні платних маркетингових кампаній – реклама в соціальних мережах, контекстна, реклама на телебаченні, банери на різних веб-сайтах і т.д.

4. Diversity marketing. Цю тактику використовують компанії, які мають розробити різні маркетингові плани для різних сегментів клієнтів на основі їх поведінки, переконань, віку тощо. Бренди косметичної галузі, наприклад BornAndMade, в рекламі своїх продуктів використовують моделей різного походження та національності.

5. Transactional marketing – вид маркетингу, коли використовуються різноманітні знижки для збільшення продажів. Мета полягає в тому, щоб спонукати клієнтів купувати все більше і більше. Знижки, купони, спеціальні пропозиції, пакетні пропозиції, групові пропозиції та пропозиції «купи один і отримай ще один» – приклади транзакційного маркетингу.

6. Undercover marketing, або прихований маркетинг. Це форма маркетингової стратегії, коли підприємства рекламують свій товар/послугу не вказуючи, що вони їх рекламують. У цьому виді маркетингової стратегії бренди маніпулюють сприйняттям клієнта.

7. Offline marketing. В цьому виді в маркетинговій стратегії основних наголос ставлять на традиційні канали просування. Наприклад, телебачення, радіо, друковані ЗМІ, рекламні щити, газетні оголошення [84].

В зв'язку з епідемією COVID-19 ми вважаємо доцільним також розділити маркетингові стратегії на онлайн і офлайн. Основним напрямом онлайн маркетингових стратегій є формування принципів розміщення рекламних банерів і посилань на продукт або послугу на певних веб-сайтах, а також маркетинг у соціальних мережах – на платформах Facebook, Twitter, Instagram та YouTube. Також сюди включається SEO-оптимізація та реклама за допомогою популярних осіб [27].

Офлайн маркетингові стратегії включають традиційну рекламу – купівля рекламного місця в газетах або журналах, на теле- і радіостанціях, на білбордах або в транспортних засобах, встановлення стендів на виставках.

Кожна маркетингова стратегія базується на деяких ключових моментах. Вони включають чотири ключові позиції та три додаткові.

Чотири основи маркетингової стратегії:

1. Продукт: матеріальні, фізичні блага або нематеріальні послуги, що продаються;
2. Ціна: скільки клієнт готовий заплатити за продукт\послугу;
3. Місце: де і за допомогою яких каналів клієнт може придбати товар;

4. Реклама: як бізнес просуває свій продукт серед споживачів [104].

Три додаткових основи маркетингової стратегії включають:

1. Люди: людські ресурси бізнесу, які дозволяють йому формувати пропозицію клієнту.

2. Процес: послідовність дій, спрямованих на створення пропозиції кінцевому споживачеві.

3. Середовище: матеріальні цінності або середовище, де послуга надається клієнтам [104].

Підприємство розробляє свою маркетингову стратегію лише після того як буде чітко розуміти усі вищеперераховані складові.

Важливість маркетингових стратегій для забезпечення успіху компанії на міжнародному ринку широко обговорювалася серед вчених-маркетологів протягом останніх трьох десятиліть [40, 41, 46]. Успішні маркетингові стратегії допомагають компанії реагувати на зміну ринкового середовища, використовувати нові можливості, надавати продукти та послуги відповідно до потреб клієнтів. Іншими словами, визначення ринку, залучення клієнтів і зв'язки з партнерами вважаються основними наріжними, які сприяють розробці глобальної стратегії.

Маркетингові стратегії дають компаніям можливість вчасно та ефективно реагувати на зміну ринкових тенденцій, включаючи зміну потреб споживачів. Можливості аналізу ринку також допомагають фірмам використати ринкові можливості раніше, ніж конкуренти [41]. Компанія може отримати вигоду від ефективної маркетингової стратегії і пом'якшити потенційні збитки. Вважається, що це має вирішальне значення в її діяльності, особливо на міжнародних ринках, де тенденції постійно змінюються.

Для міжнародного бізнесу важливо мати одну глобальну маркетингову стратегію, яка відображає основні цілі бізнесу. Однак важливо адаптувати її згідно з вимог ринків, на який вони виходять. Замість того, щоб транслювати одну й ту саму рекламу в ЗМІ в кількох країнах, кожна країна/сегмент ринку розроблює власні

рекламні кампанії, щоб зацікавити окремі сегменти цільової аудиторії. Великі компанії зазвичай мають представництва за кордоном. Сьогодні, з поширенням Інтернету, навіть малі підприємства можуть залучати споживачів у будь-якій точці світу. Якщо компанія вирішить не розпочинати свою діяльність на міжнародному рівні, то вона може зіткнутися з конкуренцією на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній, які розширюють свою міжнародну присутність. Наявність цієї конкуренції практично змушує компанії бути присутнім на багатьох ринках.

Основним принципом глобальної маркетингової стратегії є те, що бізнес-план компанії повинен бути адаптований до різноманітних ринків. Глобальна маркетингова стратегія, крім поділу на країни або регіони, складається з:

- єдиної назви бренду;
- ідентичної упаковки;
- продуктів;
- стандартизованих рекламних повідомлень;
- синхронізованого ціноутворення;
- скоординованих запусків продуктів;
- кампаній з продажу [73].

Основна роль маркетингової стратегії для міжнародного бізнесу полягає у:

- підвищення ефективності продажів товару/послуги.
- посилення конкурентних переваг компанії на глобальному та на місцевих ринках.
- збільшення впізнаваності бренду про товар або послугу серед постійних та потенційних споживачів.
- зменшення витрат завдяки економії масштабу та стандартизації процесів.

Також маркетингова стратегія допомагає вимірювати ефективність втілення бізнес-цілей. Такі показники, як рентабельність інвестицій, коефіцієнт залучення, допомагає удосконалити й покращити маркетинг.

Маркетингова стратегія є одним з найбільш цікавих, складних і важливих елементів у міжнародному бізнесі. Успішна та добре продумана маркетингова стратегія дозволяє компанії закріпитися на ринку та вдало реалізовувати свою продукцію.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий план гри для будь-якої компанії, основна мета якого – досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом задоволення потреб і побажань клієнтів. Одним із базових інструментів формування маркетингових стратегій є матриця Ансоффа та чотири основи маркетингової стратегії: продукт, ціна, місце, реклама.

Отже, можна сказати, що маркетингова стратегія впливає на розвиток бізнесу та допомагає обрати правильні інструменти для розвитку бренду. Кінцевою метою маркетингової стратегії є досягнення стійкої конкурентної переваги над конкуруючими компаніями та розширенням своєї частки на ринку шляхом задоволення потреб споживачів.

1.2. Особливості формування маркетингової стратегії авіакомпанії

Ринок послуг авіакомпаній є висококонкурентним, це пов'язано з наявністю як національних, так і міжнародних авіакомпаній на ринку окремої країни. Мета маркетингової стратегії – досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Вона включає в себе аналіз стратегії, починаючи від оцінки та вибору конкурентної позиції, яка сприяє досягненню маркетингових цілей і завдань. Маркетингова стратегія зосереджується на заохочення цільової аудиторії купувати конкретні продукти та послуги, які пропонує компанія.

Для того, щоб створити ефективну маркетингову стратегію, потрібно провести підготовчі дослідження, в які входять:

- формування унікальної торгової пропозиції (УТП);

- аналіз попереднього клієнтського досвіду, який включає маркетинговий комплекс 4P [62].

Після цього компанії необхідно визначити:

- місію, цілі та завдання компанії;
- сильні, слабкі сторони, можливості та загрози, які впливають на бренд;
- цільова аудиторія та конкретні потреби клієнтів;
- які ресурси необхідно використати та як ефективно їх розподілити для реалізації маркетингових ініціатив;
- ключові показники ефективності, за якими буде оцінюватися ефективність маркетингової стратегії.

Першочерговим завданням при формуванні маркетингової стратегії є визначення цілей, які перед собою ставить компанія найближчим часом. Популярною технікою для визначення конкретних цілей є SMART. SMART використовується для оцінки їх реалістичності для реалізації стратегій або вдосконалення всього спектру бізнес-процесів. Вони повинні бути:

1. Конкретні (Specific), тобто чітко сформульованою, однозначною, точною. Тут необхідно відповісти на питання: «Хто?», «Що?», «Навіщо?», «Скільки?», «Коли?». На цьому етапі формується очікуваний результат (визначаються KPI), згідно з яким в визначений термін буде прийматися рішення про те, чи була досягнута ціль.

2. Вимірювані (Measurable). У цілі мають бути один або кілька чітких показників зі значеннями, яких необхідно досягти.

3. Досяжні (Achievable). Ціль має враховувати наявні ресурси, в тому числі людські, часові, матеріальні, інформаційні і т.д.

4. Актуальні (Relevant), відповідати тенденціям ринку та потребам споживачів.

5. Обмежені в часі (Time-bound), тобто на їх виконання має бути чітко визначений час [94].

Після визначення місії, цілей і завдань потрібно визначити поточну позицію компанії в галузі та на ринку. Тут можна використати такі інструменти: SWOT-аналіз та позиціонування на ринку (рис 1.1):

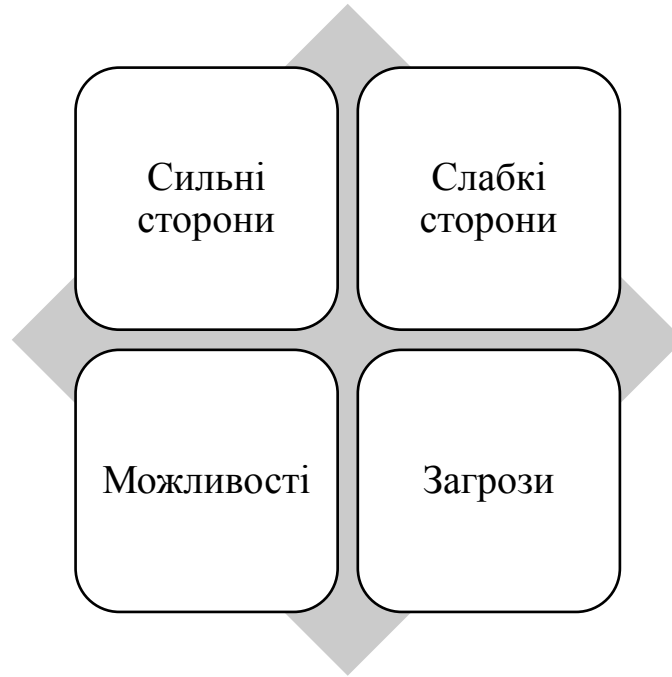


Рис. 1.1. Складові SWOT-аналізу.

Примітка. Побудовано автором на основі Блайт Дж. Основи маркетингу. Знання-Прес, 2003. - С. 115

Завдяки SWOT аналізу можна визначити:

- сильні сторони – в чому компанія краща за її конкурентів;
- слабкі сторони – фактори, які можуть завадити компанії досягти успіху на ринку.
- можливості – тенденції ринку, які можуть допомогти компанії масштабуватися та збільшити дохід.
- загрози – зовнішні фактори (економічні, політичні тощо), які можуть створити перешкоди для розвитку компанії [11].

Якщо SWOT-аналіз зосереджується на внутрішніх факторах компанії і на ринку, то позиціонування компанії прагне визначити способи сприйняття бренду в порівнянні

з його конкурентами через призму клієнта.

Наприклад, авіакомпанія прагне позиціонувати себе як компанію, що надає для своїх клієнтів подорожі преміум-класу, намагатиметься використовувати певні слова та образи для маркетингових кампаній, щоб створити конкретну цінну пропозицію для своєї цільової аудиторії. Важливо враховувати, як поточні та потенційні клієнти сприймають компанію, і якщо є якісь зміни, вчасно зреагувати на зміни і постійно підтримувати ідеальний імідж бренду [76].

Ефективна маркетингова стратегія виходить з ціннісної пропозиції компанії, яка містить її основні сильні сторони (виявлені в SWOT-аналізі) та відмінності від конкурентів.

Визначення ціннісної пропозиції, ймовірно, є етапом, у який компанія повинна інвестувати найбільше часу та ресурсів, оскільки це один із найважливіших коефіцієнтів конверсії. Важливо визначити основні переваги для клієнтів і цінність продукту або послуги для клієнта, а потім виділити основні відмінності від інших компаній зі схожими товарами або послугами. Щоб врахувати потреби ваших клієнтів і намагатися вирішити їхні проблеми за допомогою маркетингової стратегії, спочатку потрібно зрозуміти їх потреби. У прагненні до максимального рівня клієнтського сервісу, маркетологи почали менше покладатися на традиційні методи дослідження ринку, такі як опитування або фокус-групи, і приділяють більше уваги онлайн-платформам, в яких міститься інформація про демографічні показники клієнтів, поведінку в Інтернеті та їх інтереси.

Важливо сформувати образи покупців – вигадані та збірні образи ідеальних клієнтів. Вони допомагають компаніям краще зрозуміти клієнтів і максимально наблизити послугу до їх потреб. Процес створення таких образів включає збір інформації з різних джерел – аналітика веб-сайтів, соціальні мережі, відгуки клієнтів, а також реальних розмов з потенційними клієнтами.

Існує безліч варіантів різних класифікацій споживачів, однак ми використаємо систему класифікації споживачів від VALS, який сегментує дорослих людей на вісім

різних типів або настроїв, використовуючи певний набір психологічних рис і ключових демографічних показників, які впливають на поведінку споживачів [103].

Всі споживачі згідно з цим підходом поділяються за трьома мотивами покупки:

1. На основі прагнення до ідеалів (Мислителі і Послідовники): людина здійснює свій вибір, керуючись знаннями і принципами, які вона вже має. Такі люди в цілому здійснюють покупки, які оптимальні по параметрам ціна/якість.

2. На основі прагнення до досягнень (Борці, Націлені на успіх). Тут людина купує ті послуги, які демонструють її успіх в очах оточуючих.

3. На основі прагнення до самовираження (Експериментатори, Творці): їх стимулює бажання підкреслити свою соціальну активність, унікальність. За рахунок цих послуг вони самовиражаються [103].

Кожні з цих трьох груп, в свою чергу, поділяються на 2 типи в залежності від ресурсів на покупку товару або послуги:

1. Ті, у кого більше ресурсів: Мислителі, Націлені на успіх, Експериментатори.

2. Ті, у яких менше ресурсів: Послідовники, Виживаючі, Творці.

Отож, вісім сегментів споживачів згідно з VALS:

- Інноватори (Innovators) – багатосторонні особи з високим рівнем самооцінки та різноманітним стилем життя.

- Мислителі (Thinkers) – спокійні особистості, які наслідують ідеали і цінують ясність думки.

- Послідовники (Believers) – консерватори, цілі яких пов'язані в основному з родиною.

- Націлені на успіх (Achievers) – люди з високим рівнем мотивації, які дотримуються інтенсивного способу життя.

- Борці (Strivers) – обмежені в ресурсах наслідувачі.

- Експериментатори (Experiencers) – молоді, імпульсивні та енергійні особистості, які є активними споживачами.

- Творці (Makers) – орієнтовані на самовираження, вони мають майстерність і знання своєї справи; практичні та зосереджені на сім'ї).

- Виживаючі (Survivors) – обмежені в ресурсах особистості з односпрямованим стилем життя, вузьким кругозором та низьким рівнем мотивації [103].

Однак, окрім цих восьми типів споживачів, є ще два:

- ті, у яких проявляються усі три мотивації і у яких є достатньо ресурсів (Інноватори);

- ті, у яких не проявляється жодної мотивації та дуже мало ресурсів (Виживаючі).

Така комбінована сегментація дозволяє знайти унікальний підхід до кожного типу покупців; виявити найкращі канали комунікації з окремими сегментами ринку; проаналізувати відповідність товару та його сприйняття покупцями; розробити відповідний підхід та знайти способи залучення нових покупців.

Далі потрібно маркетинговий комплекс, заснований на 4P маркетингу. Хоча концепція була розроблена ще в 1960 році, вона досі актуальна. Вона включає:

- Продукт: товари або послуги, які пропонує ваш бренд у відповідь на бажання та потреби клієнтів.

- Ціна: вартість послуги або товару.

- Просування: комплекс маркетингових заходів, направлених на конкретний цільовий ринок;

- Місце: фізичні і цифрові канали, які надають доступ до ваших рекламних матеріалів, маркетингових повідомлень і забезпечують продажі [11].

Цільову аудиторію авіакомпаній можна розділити на два великі сегменти, підходи до яких мають відрізнятися:

- туристи – найбільший канал збуту. Сегмент мандрівників, які подорожують, є бюджетним, тому клієнтів цікавлять насамперед оптимальні ціни, а не додаткові послуги чи вищий клас обслуговування.

- бізнес/корпоративні мандрівники – це люди, окремі особи або група, які подорожують переважно у справах. Головним пріоритетом тут є оптимальний вибір маршруту та комфорт, тому віддавати перевагу високому класу обслуговування. Хоча бізнес-мандрівники займають набагато меншу частину рейсів, вони зазвичай приносять більший загальний дохід у порівнянні з подорожами на дозвіллі, особливо в традиційних авіакомпаніях, які не практикують дешеві підходи.

Крім внутрішнього середовища, авіакомпанії важливо оцінити зовнішнє середовище. Для оцінки впливу ринкового середовища, на нашу думку, буде доцільно використати концепцію Майкла Портера, яка базується на дослідженні чотирьох основних напрямів:

1. Умови для чинників.
2. Стан попиту.
3. Споріднені та підтримуючі галузі.
4. Стійка стратегія, структура та суперництво [43].

Фактори, які впливають на розвиток авіаційних перевезень, наведені в табл. 1.1. Їх доцільно поділити на три ключові групи. До першої можна належать ті, що відображають економіко-політичну ситуацію у певній державі загалом. До другої групи можна віднести фактори, що залежать безпосередньо від самої авіакомпанії. До третьої групи чинників зараховують ті, що залежать від діяльності аеропортів.

Стан попиту являє собою попит на продукцію авіакомпанії. Втім попит на послуги, що їх пропонує авіакомпанія, залежить від багатьох чинників, головними з яких можна назвати купівельну спроможність населення, середні ціни на товари та послуги, стабільність економіки держави тощо.

Для стійкого розвитку авіакомпаній важливими є наявність компаній, що належать до споріднених і підтримуючих галузей – проектування та виробництво літальних апаратів, наявна велика група авіакомпаній-перевізників тощо.

Серед ключових факторів стійкої стратегії є підвищення авіакомпанією безпеки польотів, оскільки саме цей чинник є надзвичайно важливим, в тому числі для

створення популярного бренду авіакомпанії.

Таблиця 1.1

Фактори, що впливають на діяльність авіакомпанії

Група факторів	Фактори, що стимулюють зростання попиту на авіаперевезення	Фактори, що зменшують попит на авіаперевезення
Фактори, що залежать від загальної кон'юнктури економіки держави	Зростання ВВП, розвиток зовнішньоекономічних відносин, лібералізація ринку, зростання доходів громадян	Спад ВВП, зменшення обсягів експорту та імпорту, девальвація національної валюти, високі митні збори
Фактори, що залежать від діяльності авіакомпаній	Модернізація повітряних суден, запровадження нових технологій, розвиток мережі торгових представництв компанії	Зростання експлуатаційних витрат, низька ефективність парку літальних апаратів, нерозвиненість мережі повітряних маршрутів, складність залучення інвестицій
Фактори, що залежать від діяльності аеропортів	Наявність мережі аеропортів, розвиток неавіаційних послуг на території аеропортів, можливість приймати повітряні судна різних типів	Недостатня кількість аеропортів, нерозвинена інфраструктура аеропортів, наявність компанії-монополіста, неможливість приймати сучасні літаки

Джерело: Родіонов П. Ю. Аналіз діяльності цивільної авіації України за методом М. Портера / П. Ю. Родіонов // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог :Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 49–53.

Загалом, авіакомпанії використовують схожі елементи маркетингові стратегії для просування свого бренду на ринку. Якщо проаналізувати основні авіакомпанії світу, то можна виокремити чотири основні стратегії маркетингу:

- створення програм лояльності. Майже всі авіакомпанії розробляють власні способи обслуговування постійних пасажирів на певному маршруті або прихильників бренду в цілому. Проте програми лояльності в основному працюють однаково: клієнти

збирають бонусні бали, які в майбутньому можна перетворити на різноманітні переваги. Що стосується загальних програм лояльності, то можна зосередитися на American Express як одному з найбільших постачальників корпоративних подорожей у світі. American Express пропонує партнерську програму для авіакомпаній. Використовуючи картку Amex, мандрівники можуть отримати квитки зі знижкою. Бали, накопичені під час використання картки Amex для оплати авіаквитків, також можна витратити в багатьох інтернет-магазинах, зокрема в Amazon і Dell [65].

- креативні рекламні стратегії. Найкращі рекламні кампанії авіакомпаній – це поєднання традиційного та нетрадиційного. Air France відправила вантажівки в Нью-Йорк, щоб роздати безкоштовні зразки їжі людям у різних районах. Delta створила зону Sky360 Lounge на спортивних заходах та фестивалях [99].

- кампанії в соціальних мережах передбачають використання офіційних акаунтів у соціальних мережах, де розміщуються публікації про розпродажі, рекламні оновлення, громадські ініціативи, в яких беруть участь авіакомпанії, і історії співробітників, які докладають всіх зусиль, щоб задовольнити своїх клієнтів. Так, ірландський лоукостер Ryanair орієнтується на туристів, які не мають великого бюджету, і пропонують найнижчі ціни. Ryanair використовує свій блог, щоб рекламувати своїй аудиторії рекомендовані бюджетні маршрути, а не рекламувати власні послуги. Це цікавий підхід у контент-маркетингу, адже компанія не продає напряду свої послуги, але у потенційних клієнтів з часом бюджетні подорожі будуть асоціюватися з Ryanair [65]. KLM Royal Dutch Airlines – перевізник Нідерландів, що здійснює рейси в більш ніж у 146 напрямків. Авіакомпанія вперше використала соціальні мережі для відправлення клієнтам їхніх квитків та вперше включила оновлення статусу рейсу через WhatsApp, Twitter і Facebook Messenger. Крім того, через канали соціальних мереж клієнти змогли отримати доступ до служби підтримки. А у 2012 році KLM Royal Dutch запусив проєкт «Meet & Seat», завдяки якому заброньоване місце зв'язується з профілем клієнта у Facebook і робить його доступним

для перегляду іншим пасажиром. У 2017 році соціальні мережі стали стандартним способом спілкування споживачів з великими брендами та компаніями.

- надання виняткових переваг, в тому числі під час перельоту. Наприклад, OpenSkies запропонувала своїм пасажиром iPad з різними варіантами розваг на окремих рейсах. Включаючи такі переваги у свою маркетингову стратегію, авіакомпанії заохочують більшу кількість клієнтів обрати саме їх наступного разу, коли потенційні клієнти шукають рейс [99].

Авіакомпанії постійно знаходяться в жорсткій конкуренції, і для того щоб втримати свою частку на ринку, повинні постійно вдосконалювати свою маркетингову стратегію. Наприклад, електронні квитки вперше були розроблені для оплати авіаквитків, а одна з перших систем онлайн-бронювання була створена авіакомпанією SABRE [65]. Тенденції постійно змінюються, і авіакомпаніям необхідно бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися. Наприклад, декілька років назад індустрія була змушена пристосуватися до сучасних умов – куріння на борту та перельоти преміум-класу витіснили недорогі подорожі, так звані лоукости.

Враховуючи ринкові умови, авіакомпанії мають можливість орієнтуватися на різні сегменти клієнтів через різні канали. Однак існують певні складнощі, які заважають створити ефективну маркетингову стратегію:

1. Авіакомпанії продають послугу. Якщо авіаквиток – річ принаймні паперова, решта – це послуга. Послуги важче продати на ринку, ніж товари.

2. Послуги авіакомпанії мають термін дії. Термін дії квитків та супровідних послуг швидко закінчується. Цінова пропозиція завжди динамічна в залежності від поточного попиту, а також від того, скільки часу залишилось до самого рейсу.

3. Мінливий ринок. Авіакомпанії працюють по всьому світу, а місце призначення та країна рейсу можуть бути як маркетинговою можливістю, так і перешкодою для перевізника. Перевізники вразливі до політичних, економічних, геосоціальних та кліматичних факторів, що ускладнює для авіакомпанії планування маркетингових кампаній і рекламу своєї продукції.

4. Втрата клієнтських даних через продажі по непрямим каналам. Кінцевою точкою продажу є туристи. Але це має велику різницю в тому, як авіакомпанії продають свої рейси: через прямий канал (бронювання на веб-сайті або в додатку авіакомпанії) або через дистриб'ютора. Прямі продажі приносять авіакомпанії багато переваг, як-от дані про клієнтів і можливість продавати додаткові послуги за допомогою цих даних. А при продажу через дистриб'юторів комісійні виплачуються у відсотках від вартості проїзду/послуги і авіакомпанії не мають доступу до клієнтських даних.

Вищенаведену інформацію ми узагальнили на рис. 1.2:



Рис. 1.2. Основні етапи формування маркетингової стратегії авіакомпанії

Примітка. Побудовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, при формуванні маркетингової стратегії для авіакомпаній мають враховуватися ключові етапи, такі як визначення цілей (SMART) і місії авіакомпанії, SWOT-аналіз, сегментація клієнтів, формування стратегії по формулі 4P маркетингу та визначення ключових показників ефективності.

Цільову аудиторію авіакомпаній можна поділити на два основні види – туристи та бізнес-подорожі. Чотирма основними стратегіями маркетингу для авіакомпаній є створення програм лояльності, креативні рекламні стратегії, кампанії в соціальних мережах, надання виняткових переваг для певних груп користувачів.

1.3. Методика оцінки ефективності маркетингових стратегій авіаційних компаній

Організація міжнародної маркетингової діяльності визначається рівнем залучення компанії до операцій на зовнішньому ринку і може здійснюватися через власний маркетинговий відділ або міжнародний підрозділ. Одним із важливих завдань відділу маркетингу є прийняття ефективних рішень у процесі формування, реалізації та оцінки ефективності стратегії міжнародного маркетингу на зовнішньому ринку [39].

Ефективність маркетингових стратегій визначається досягненням або не досягненням раніше поставлених компанією цілей, які зазначені в маркетинговій стратегії. Кожна авіакомпанія сама визначає для себе пріоритетні цілі на певний період – найчастіше це три роки.

Маркетингові цілі – це набір стратегії для досягнення загального зростання компанії. Їх важко вимірювати, але надзвичайно важливо встановити. Можливо, компанія захоче встановити конкретну мету – бути відомим у галузі авіаперевезень. Або, можливо, це прості цілі щодо бренду, як-от розширення списку розсилки, збільшення трафіку блогу тощо. Прибутковість – це чи не основна маркетингова ціль, яка визначає розмір очікуваного доходу на основі маркетингової стратегії [15].

Різні авіакомпанії ставлять для себе різні маркетингові цілі, однак в основному вони знаходяться в одному з трикутників, рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні типи маркетингових цілей

Примітка. Побудовано автором за даними StudiosGuy.com.

Блоки основних цілей лягають в основу маркетингової стратегії. Стратегія є повністю конкретизованим планом з конкретним підходом (який може бути комбінацією з двох або більше окремих підходів), що дозволить компанії досягти поставленої мети. Збільшення частки ринку є кінцевою метою маркетингової стратегії будь-якого малого бізнесу. Можна встановити конкретні цілі витрат, щоб максимізувати ефективність витрат на стимулювання збуту, рекламу, розробку інновацій тощо.

Основні маркетингові цілі можна розподілити на більш конкретні і вимірювані цілі. Їх можна використовувати для оцінки ефективності маркетингових стратегій авіакомпаній, які побудовані на базі цих цілей, в тому числі для оцінки окремих елементів цих стратегій.

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії можуть бути використані такі показники: кількісні, які характеризують загальний обсяг продажів і темпи реалізації товарів і послуг, прибутки, витрати (з урахуванням напрямів маркетингової діяльності) та ін. Якісні – використання ресурсів, попит, ефективність інвестицій. За одиницею вимірювання показники можуть бути натуральними та вартісними, абсолютними та відносними [42].

Якісні методи можна визначити завдяки маркетинговому аудиту, в рамках якого здійснюється всебічний аналіз зовнішнього середовища організації, а також всіх наявних загрози і можливостей [63, с. 56]. Кількісні показники передбачають аналіз кількісних показників маркетингової діяльності компанії: порівняння окупності витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком, витрат на рекламу до обсягу продажів; вони характеризують зв'язок маркетингових активностей з кінцевими фінансовими результатами діяльності компанії [34, с. 164].

Можна виділити декілька груп оцінки кількісних показників:

1. Багатовимірні методи. Вони використовуються для обґрунтування маркетингових важливих рішень, в основі яких передбачається застосування численних взаємопов'язаних змінних.
2. Регресивні і кореляційні методи.
3. Імітаційні методи. Наприклад, оцінка рівня конкуренції, який не піддається аналітичному аналізу.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії залежить від завдань, які має вирішити маркетингова стратегія, наприклад:

- стратегія, направлена на розширення ринку збуту;
 - стратегія, направлена на завоювання нових сегментів ринку та нових ніш;
 - стратегія, направлена на підтримку стабільного рівня розвитку компанії
- [33].

Для визначення ефективності маркетингових стратегій використовують ключові показники ефективності (KPI). У вітчизняній практиці поширеним є використання

кількісних показників оцінювання ефективності маркетингових стратегій. Однак зарубіжні фахівці є більш прогресивними в цьому питанні. Одним із результатів останніх досліджень є створення глобальної системи оцінки маркетингових інвестицій, названу «оптимальним маркетингом», яка була розроблена професорами В. Рейнацом і В. Кумаром. Система оцінювання ґрунтується на аналізі даних CRM-методики оцінювання ефективності клієнтів. Вона пройшла практичну апробацію і була успішно запроваджена у 2001 р. в компанії Samsung Electronics [41, с. 27].

Залежно від цілей бренду, які ставить компанія, ключові показники ефективності в інтегрованому маркетингу можуть базуватися на:

- збільшення відсотку SEO трафіку;
- збільшення показнику конверсії;
- збільшення доходу;
- підвищення лояльності відвідувачів;
- підвищення відсотку конвертації споживачів у покупців;
- зниження рівня відписок (відтоку) користувачів [46].

Наприклад, Southwest airlines виявила, що прибуток з продажу стандартних авіаквитків недостатній, і тому вона поставила ціль залучити бізнес-клієнтів із вищими доходами. В маркетинговій стратегії це було визначено так: «Збільшити частку бізнес-клієнтів на південному заході з 35% до 40% протягом п'яти років з 2014 по 2019 рік». Southwest не реалізовувала окрему стратегію для кожного з 4Р маркетингу. Натомість вона об'єднала елементи в основні ініціативи, які торкаються всіх аспектів комплексу маркетингу. Southwest Airlines активно відстежує прогрес залучення бізнес-андрівників і відповідно коригує свою стратегію. Як і більшість агресивних стратегій, які охоплюють кілька років, результати неоднозначні, і має бути місце для нових підходів. Головний операційний директор Southwest Роберт Джордан заявив, що така маркетингова стратегія ефективна, так к її впровадження призвело до «двозначного зростання» у корпоративних бронюваннях. Сьогодні південно-західний корпоративний бізнес росте швидше, ніж наш базовий [96].

Щодо поширення на ринку, то у такій конкурентоспроможній галузі, як індустрія авіаперевезень, надзвичайно важко отримати 1% частки ринку. Часто компанії відстежують зміни на 0,1% і 0,01%.

Впровадження фірмового стилю є показниками продуктивності компанії. Так, авіакомпанія Emirates позиціонує себе як елітного авіаперевізника, орієнтованого в основному на бізнес-мандрівників з високим рівнем доходу. Тому такі нематеріальні цінності, як пунктуальність, престиж, інноваційні послуги на борту та надійність має дуже важливе значення [98].

В той же час існують ключові показники ефективності, які можна застосувати до маркетингової стратегії будь-якої авіакомпанії – наприклад, ROMI (Return on Marketing Investment). Це показник, який допомагає виміряти рентабельність інвестицій у маркетинг. Його часто називають найкращим маркетинговим KPI, адже ця метрика демонструє рентабельність витрат на маркетинг: рекламу, сайт, SEO-просування, email-розсилки тощо. Однак ROMI враховує тільки маркетингові витрати і не включає витрати на виробництво товару або послуги, зарплати співробітників, оренду приміщення і т.д. [15].

ROMI розраховується за формулою (1.1) [51]:

$$\text{ROMI} = \frac{(\text{Дохід від маркетингових інвестицій}) - (\text{Маркетингові інвестиції})}{\text{Маркетингові інвестиції}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Інтернет-маркетинг є важливим інструментом для просування компанії на ринку. Важливо розуміти, чи контактує авіакомпанія із своїми клієнтами та потенційними пасажирями для інформування про спеціальні пропозиції та послуги, чи існують спеціальні програми лояльності, чи існує окрема стратегія електронної комерції, чи використовуються інструменти пошукової оптимізації (SEO) тощо.

Для авіакомпаній важливий не тільки показник залучення нових клієнтів, а й утримання існуючих. Найкращим методом для створення довгострокових відносин з

клієнтом є спеціальні програми для постійних пасажирів. Загалом, реалізація таких програм підвищує сприйняття якості, задоволеність клієнтів і посилює лояльність клієнтів. Вона орієнтована на поточних клієнтів і спрямована на збільшення кількості покупок квитків.

Один з важливих блоків оцінки ефективності маркетингових стратегій є оцінка ключових показників ефективності SMM, тобто діяльності компанії в соціальних мережах. Соціальні мережі надзвичайно важливі для авіакомпанії, адже це місце для взаємодії з клієнтами та створення іміджу бренду. Одним із ключових показників ефективності SMM є коефіцієнт залучення (Engagment Rate, ER) – показник, який використовується для оцінки середньої кількості взаємодій з контентом компанії у соціальних мережах на одного підписника [82]. Коефіцієнт взаємодії обчислюється за формулою (1.2):

$$ER = \frac{\text{Загальна кількість взаємодій}}{\text{Загальна кількість підписників}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Також можна виміряти такий показник, як «лояльність до бренду». Наприклад, Якобі, Якоб і Честнат [43], а також Такер [42] вважають, що лояльність – це фактор реальної поведінки споживача (behavioral loyalty approach), яке вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців). Ця точка зору була вельми розповсюджена в 1950-ті і 1960-ті роки [43], однак і зараз у неї достатньо прихильників, наприклад – Байрон Шарп, Анні Шарп, Малкольм Райт [42], а також Вільям Ніл. Основний аргумент прихильників цієї точки зору висловили Байрон Шарп, Анні Шарп, Малкольм Райт: «...Саме поведінка споживача визначає продажу і прибутковість. Поведінка та змінна, на якій і слід сфокусуватися дослідникам. З практичної точки зору, досліджуватися має саме лояльна поведінка, і тільки поведінка. З наукової точки зору складно знайти аргументи іншого підходу» [42].

Також для пасажирських авіакомпаній мають значення такі характеристики, які впливають на їх позиціонування на ринку:

- ціна квитка (цей фактор може стати ключовим для компаній-лоукостерів, що пропонують авіаперельоти за зниженими цінами; низька вартість послуг може залучити велику кількість клієнтів, особливо на популярні туристичні напрямки; якщо ж ціна на квитки відносно висока, грамотний брендинг допоможе обґрунтувати підвищену вартість або запропонувати клієнтам додаткові послуги під час польоту, розширений список щоденних рейсів або спрощений режим огляду багажу);

- просування послуг (це не лише отримання споживачем перельоту, але й розповідь про пілотів та членів екіпажу, які задіяні в рейсі, онлайн-трансляція польоту на моніторі);

- диверсифікація по класах (одна й та ж авіакомпанія може літати літаками бізнес- та економ-класів, а також надавати послуги чартерних рейсів на спеціалізованих літаках преміум-класу; до того ж один і той же літак вміщає місця в межах різних цінових категорій, таких як бізнес, стандарт, економ);

- перелік послуг під час перельоту для різних категорій пасажирів (перегляд телешоу, новин, фільмів, прослуховування музики або гри) [103].

Наприкінці аналізу ефективності стратегії у авіакомпанії має бути карта позиціонування (з поміченими зонами того, що вдалось виконати і як змінилась позиція компанії по відношенню до конкурентів) та карта просування (визначення ефективності каналів, у яких транслювали рекламні повідомлення). Під кожен сегмент аудиторії та рекламний канал проаналізовано УТП (одна пропозиція, якою можна описати ваш продукт).

Одним із показників ефективності маркетингових стратегії авіакомпанії є її гнучкість та швидка адаптивність під непереборний вплив зовнішніх обставин, наприклад, реакція на пандемію COVID-19, яка на деякий час майже повністю зупинила авіасполучення між країнами.

Проаналізувавши дослідження вчених, ми дійшли до висновку, що не існує єдиної системи оцінки ефективності маркетингових стратегій авіакомпаній, адже кожна з них ставить абсолютно різні цілі в залежності від сучасного стану їх справ. Однак ми узагальнили типові показники для оцінки маркетингових стратегій, рис. 1.3:



Рис. 1.3. Система оцінювання ефективності маркетингових стратегій авіакомпаній.

Примітка. Побудовано автором.

Отже, ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити за допомогою одного узагальнюючого показника, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного бізнесу. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає

загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій.

Ефективність маркетингової стратегії визначається ключовими показниками ефективності (KPI), які були раніше окреслені при створенні маркетингової стратегії. Одним з ключових показників ефективності будь-якої маркетингової стратегії, є ROMI. Цей показник демонструє рентабельність інвестицій у маркетинг. Запорукою успіху авіакомпаній є не тільки вдале формування маркетингової стратегії, а й комплексний аналіз потреби споживачів авіакомпанії.

Висновки до розділу 1

Маркетингова стратегія є одним з найбільш цікавих, складних і важливих елементів у міжнародному бізнесі. Успішна та добре продумана маркетингова стратегія дозволяє компанії закріпитися на ринку та вдало реалізовувати свою продукцію.

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план гри для будь-якої компанії, основна мета якого – досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом задоволення потреб і побажань клієнтів.

Отже, можна сказати, що маркетингова стратегія впливає на розвиток бізнесу та допомагає обрати правильні інструменти для розвитку бренду. Кінцевою метою маркетингової стратегії є досягнення стійкої конкурентної переваги над конкуруючими компаніями шляхом задоволення потреб споживачів.

При формуванні маркетингової стратегії для авіакомпаній мають враховуватися ключові етапи, такі як визначення цілей (SMART) і місії авіакомпанії, SWOT-аналіз, сегментація клієнтів, формування стратегії по формулі 4P маркетингу та визначення ключових показників ефективності.

Цільову аудиторію авіакомпаній можна поділити на два основні види – туристи та бізнес-подорожі. Чотирма основними стратегіями маркетингу для авіакомпаній є

створення програм лояльності, креативні рекламні стратегії, кампанії в соціальних мережах, надання виняткових переваг для певних груп користувачів.

Ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити за допомогою одного узагальнюючого показника, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного бізнесу. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій.

Ефективність маркетингової стратегії визначається ключовими показниками ефективності, які були раніше окреслені при створенні маркетингової стратегії. Одним з ключових показників ефективності будь-якої маркетингової стратегії, є ROMI. Цей показник демонструє рентабельність інвестицій у маркетинг.

Запорукою успіху авіакомпаній є не тільки вдале формування маркетингової стратегії, а й комплексний аналіз потреби споживачів авіакомпанії.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНАЛЬНА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДАК «РАЙАНЕЙР» НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1. Оцінка маркетингової стратегії авіакомпанії ДАК «Райанейр»

Маркетингова стратегія – надзвичайно важливий документ для кожної компанії, який містить ключові показники її ефективності. Якщо постійно відслідковувати ці показники згідно наміченим цілям, то можна швидко виявити проблемні аспекти та відреагувати на них, поки вони не досягли критичних відміток. Аналіз маркетингової стратегії компанії допомагає отримати релевантні уявлення про конкурентів, тенденції ринку та відповідно приймати стратегічні бізнес-рішення.

Як ми довели раніше, не існує єдиного показника або системи критеріїв, по яким можна було б оцінити маркетингову стратегію тієї чи іншої авіакомпанії.

ДАК «Райанейр» є провідною лоукост-авіакомпанією, яка займається обслуговуванням клієнтів переважно на європейському континенті. Щороку вона надає послуги майже 73,5 мільйонам мандрівників, проте пандемія COVID-19, безсумнівно, погіршила ситуацію. Одразу зі свого заснування це не була лоукост авіакомпанія, вона конкурувала з дуополією на європейському ринку авіаперевезень – British Airways та Aer Lingus. Оскільки у ДАК «Райанейр» були менші літаки, то ціна на квитки була у 2 рази нижча. Авіакомпанія направляла свої літаки у малі аеропорти, тому що вони були дешевшими, використовувала інструменти маркетингу. Коли цей підхід авіакомпаній набув популярності в Європі, у ДАК «Райанейр» почали з'являтися конкуренти. Основний з них – EasyJet [71].

Розглянемо ДАК «Райанейр» згідно з системою 4P маркетингу:

1. Продукт низької вартості, без додаткових послуг. На борту немає безкоштовної їжі та напоїв. Також дохід авіакомпанія отримує за рахунок комісій за

оренду автомобілів, готельного бізнесу, пріоритетну посадку на борт і реєстрацію багажу.

2. Ринок. У компанії основні конкуренти – лоукост-авіакомпанії Європи, у Ірландії – Aer Lingus, а також інші авіакомпанії. Основні характеристики ринку, де працює компанія:

1. Інвентар, що швидко псується: після того, як літак відлітає, вільне місце не можна продати.

2. Низькі граничні витрати: збільшення на одного пасажера вимагає дуже незначних додаткових витрат.

3. Невизначеність попиту: дуже обмежена здатність передбачати майбутній попит, особливо в умовах епідемії коронавірусу.

3. Ціна. Авіакомпанія продає найдешевші квитки в Європі. За найнижчими ставками продається 70% місць. Третина місць оплачується за вищою ставкою. Останні 6% квитків продаються за найдорожчим тарифом.

4. Просування. Єдиний спосіб придбати послугу ДАК «Райанейр» – це Інтернет. ДАК «Райанейр» просуває свій веб-сайт за допомогою таких методів, як газети, радіо та телебачення. Згідно з рекламою авіакомпанії, клієнти отримують задоволення та будуть щасливі після використання їхніх послуг. Вона рекламує себе як просту, радісну та сімейну авіакомпанію. Ключова фраза для реклами як лоукост-авіакомпанії – «прості низькі тарифи». Авіакомпанія є першою і найбільшою бюджетною авіакомпанією в Європі і працює над суворо бюджетною бізнес-моделлю.

Частку, яку займає авіакомпанія на ринку, можна визначити завдяки показнику Прибуткові пасажирські кілометри (РПК) – це показник транспортної галузі, який показує кількість кілометрів, пройдених пасажирями, і, як правило, є ключовим параметром статистики авіаперевезень. Один прибутковий пасажиро-кілометр означає, що один пасажир перевозиться на одному кілометрі [66]. Тепер розглянемо топ-10 авіакомпаній світу 2020 року за кількістю РПК, рис. 2.1.

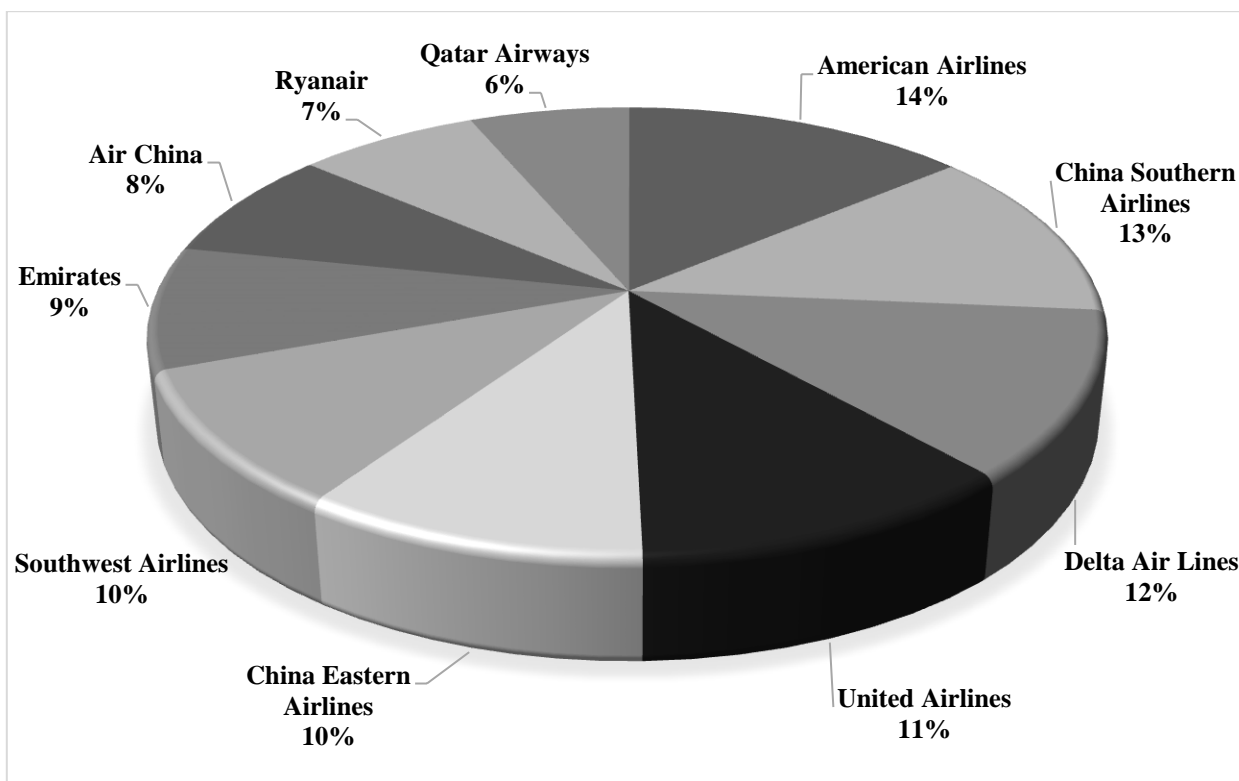


Рис. 2.1. Топ-10 авіакомпаній світу за показником RPK, 2020 рік.

Примітка. Побудовано автором за даними World Air Transport Statistic 2021.

Вважатимемо, що частка авіакомпанії від загальної кількості RPK – це її частка на міжнародному ринку авіаперевезень. ДАК «Райанейр» посідає 9 місце і має 7% від загальної частки ринку. Це непоганий показник, однак у авіакомпанії є великий потенціал до зростання і завоювання 10% ринку авіаперевезень.

Авіакомпанія також використовує стратегію розвитку ринку з елементами стратегії розробки продукту. ДАК «Райанейр» показала, що можливо збільшити трафік і зменшити вплив на навколишнє середовище. Кожен пасажир, що здійснить перехід на ДАК «Райанейр» з інших авіакомпаній зменшує викиди вуглекислого газу до 50% за рейс. Наприклад, літак «Gamechanger» пропонує на 4% більше місць, але споживає на 16% менше палива та знижує рівень шуму на 40%, що допомагає знизити викиди вуглекислого газу та шумовий слід кожного пасажира протягом наступного десятиліття [105].

У 2019 році авіакомпанія отримала провідний у галузі рейтинг захисту клімату «В-» від CDP1, і прагне підвищити свій рейтинг до «А» протягом наступних 2 років. ДАК «Райанейр» планує створити протягом наступних п'яти років 5000 нових робочих місць для пілотів, бортпроводників та інженерів, а також забезпечити найнижчі тарифи, найбільшу кількість своєчасних рейсів і зробити акцент на обслуговування клієнтів, що стимулює COVID-19. Наприклад, уже була створена функція «Day of Travel» у додатку авіакомпанії [88].

Згідно з World Airline Awards, у 2021 році ДАК «Райанейр» посідає восьме місце серед найпопулярніших авіакомпаній світу згідно з опитуванням пасажирів рис 2.2 [105]:

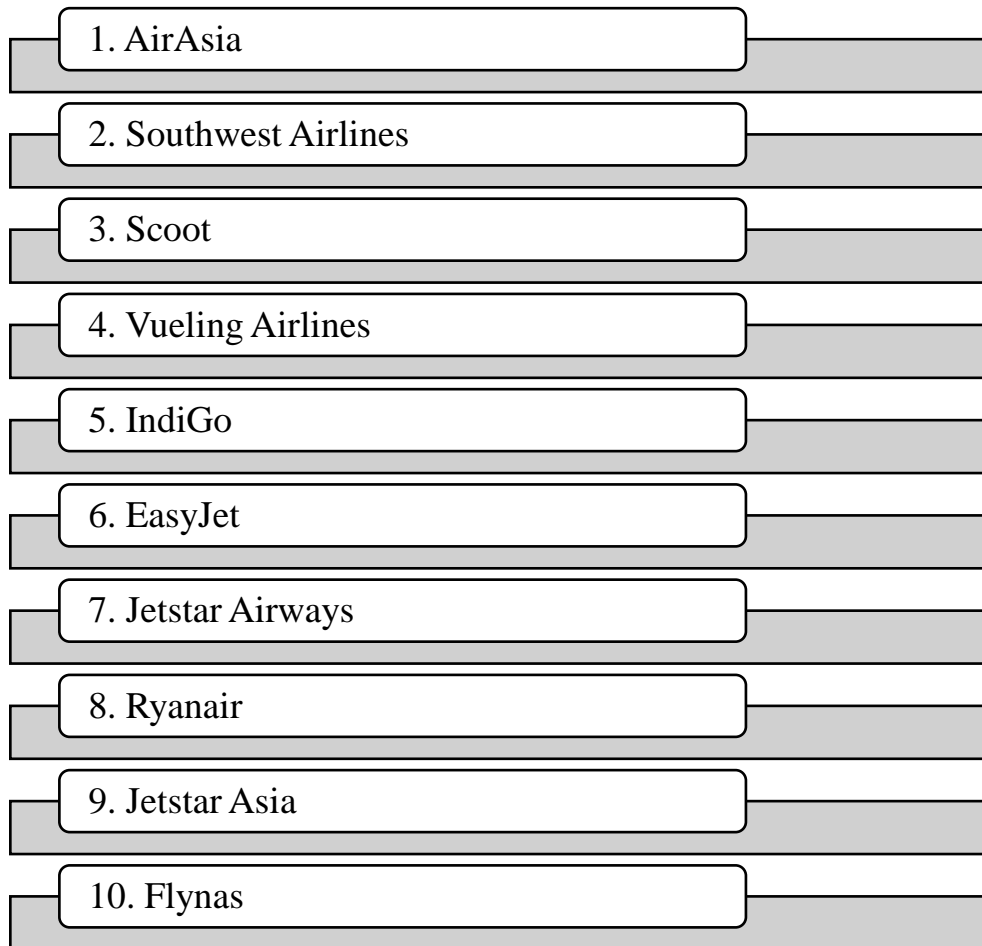


Рис. 2.2. Топ-10 лоукост-авіакомпанії світу 2021 року

Примітка. Побудовано автором за даними World Airline Awards.

Тепер проаналізуємо за допомогою SWOT-аналізу ДАК «Райанейр» станом на кінець 2020 року:

1. Сильні сторони. ДАК «Райанейр» є піонером у бізнес-моделі лоукост-авіакомпаній і протягом багатьох років накопичив великий досвід у галузі. Будучи лідером за дешевизною квитка в Європі, вона має значну перевагу у вартості перед усіма іншими авіакомпаніями ЄС. Авіакомпанія має в експлуатації понад 470 літаків і має на меті збільшити розмір флоту до 585 до 2024 року. Завдяки такому масивному та впорядкованому флоту, ДАК «Райанейр» зможе знизити свої тарифи і перевозити більше пасажирів. Фактично, він має на меті перевозити 200 мільйонів пасажирів на рік до 2024 року. ДАК «Райанейр» пропонує 1831 маршрут, що є найвищим, що пропонує будь-яка авіакомпанія світу. American Airlines, що на другому місці, пропонує 1106. Ця різниця дає авіакомпанії домінуючу перевагу, адже вона обслуговує майже на 65% більше маршрутів, ніж будь-який конкурент [93].

2. Слабкі сторони. У авіакомпанії часто відбуваються страйки та скасуваннями рейсів, вона отримує погані результати в ряді опитувань протягом багатьох років. Імідж ДАК «Райанейр» зазнав удару в 2020 році, коли рейси були скасовані через пандемію. У той час як його ключовий конкурент EasyJet повернув гроші своїм пасажирам вчасно (за дуже короткий термін), ДАК «Райанейр» почала зволікати з цим [70].

3. У компанії відстала політика відшкодування – лише 5% від усіх запитів про відшкодування було виконано авіакомпанією протягом законного терміну. Крім того, ДАК «Райанейр» часто пропонує своїм клієнтам ваучери з обмеженим часом дії замість повернення в грошовому еквіваленті. Крім того, авіакомпанія не намагається вибудувати довготривалі відносини зі своїми клієнтами.

4. Можливості. Окрім запровадження нових маршрутів та популяризацію на ринках інших країн, ДАК «Райанейр» також може досліджувати можливості диверсифікації в інших взаємодоповнюючих сегментах авіаційної промисловості в Європі та за її межами.

ДАК «Райанейр» входить до числа 53 компаній, які скористались механізмом корпоративного фінансування проти COVID-19 від Банку Англії. За цією програмою авіакомпанія вже отримала 800 мільйонів євро. Обмеження на поїздки через епідемію COVID-19 сильно вплинули на виробників авіакомпаній. Однак це може стати шансом для ДАК «Райанейр» придбати літаки за дешевшою ціною [70].

5. Загрози. Загрозою є низка конкурентів, які займають вищі місця у рейтингах – EasyJet, Norwegian, Eurowings, Jet2.com, Vueling Airlines і WOW Air. ДАК «Райанейр» також стикається з юридичними проблемами. Наприклад, Управління цивільної авіації Великобританії звернулося до суду з позовом проти авіакомпанії через її відмову виплатити компенсацію тисячам клієнтів Великобританії, які постраждали від перерви в польоті влітку 2018 року. Хоча такі дії не можуть спричинити фінансовий хаос для авіакомпанії, вони можуть зашкодити її іміджу на ринку [93]. Однією із головних загроз є обмеження, викликані епідемією COVID-19, які носять несистематичний та глобальний характер.

Крім цього, підприємства проводять половину своїх зустрічей із клієнтами за допомогою відеоконференцій. Це загрожує зниженням доходів від такого сегменту цільової аудиторії, як ділові мандрівники, табл. 2.1.

Також варто зазначити, що офіційний веб-сайт авіакомпанії є найкращим туристичним веб-сайтом у Європі та має 1,2 млн відвідувачів кожного дня та 280 млн унікальних відвідувачів на рік [90]. Однак реклама ДАК «Райанейр» відображається не тільки в онлайн-середовищі, а й в офлайн – 180 аеропортів в середньому з понад 1,3 мільярда пасажирів (це означає понад 4,2 мільйона глядачів на літак) [90].

Можна розподілити цільову аудиторію авіакомпанії на такі ключові сегменти:

- туристи, 15-28 років, переважно студенти, націлені на заощадженні грошей;
- бізнес-мандрівники з низьким бюджетом, 25-50 років, обіймають посади молодшого керівництва або керівництва середньої ланки у малих та середніх компаніях;

- люди, що відвідують родичів, 18-44 років, під час польоту не потребують зручностей, шукають найдешевший рейс.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ДАК «Райанейр»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Одні з найнижчих цін у галузі; співпраця з найбільшими аеропортами; велика кількість власних літаків	«Ми не змушуємо щоб споживачі любили нас»; перевага ціни над комфортом; низький рівень клієнтоорієнтованості; бізнес-мандрівники можуть не обирати ДАК «Райанейр»
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Отримання дотацій для подолання наслідків епідемії COVID-19; підвищення рівня клієнтоорієнтованості	Епідемія COVID-19; Низький рівень клієнтського сервісу

Примітка. Складено автором.

Щодо SMM, то ДАК «Райанейр» вважають однією із найуспішніших компаній у соціальних мережах. Розглянемо присутність компанії у топ-4 найвпливовіших соціальних мережах світу у 2021 році:

1. Facebook. ДАК «Райанейр» має 5,1 млн послідовників [53]. Згідно з ресурсом Socialblade, авіакомпанія має 32 000 реакцій за січень-жовтень 2021 року. Тож, згідно з формулою 2.2, коефіцієнт залучення становить [95]:

$$ER_{\text{Facebook}} = \frac{32\,000}{5\,100\,000} \times 100\% = 0,62\%.$$

2. Instagram. У авіакомпанії 780 тис. послідовників, за жовтень 2021 року у компанії додалось 7620 нових послідовників [48]. Коефіцієнт залучення за січень-жовтень 2021 року (ER) становить 0,33%, [95].

3. YouTube. Тут знаходиться 82,1 тис. послідовників компанії. За січень-жовтень 2021 року завдяки переглядам авіакомпанія заробила приблизно 4, 6 тис. дол. США [57].

4. TikTok. ДАК «Райанейр» має 1,3 млн послідовників [50]. Деякі відео мають 40 млн переглядів. Тож коефіцієнт залучення за січень-жовтень становить:

$$ER_{\text{TikTok}} = \frac{35\,600\,000}{1\,300\,000} \times 100\% = 2738\%.$$

Це надвисокий показник для цієї галузі, адже ER в 6% вже вважається дуже високим.

Цільова аудиторія ДАК «Райанейр» – клієнти, які не мають багато грошей (Вживаючі та Експериментатори), тому їхня маркетингова стратегія проста – надати найнижчі ціни і клієнти придуть самі. Через це у ДАК «Райанейр» доволі низькі маркетингові бюджети. ДАК «Райанейр» часто створює рекламні ролики, в яких відверто критикує своїх конкурентів і порівнює тарифи, для щоб довести, що у неї найнижчі ціни на переліт. При цьому, згідно опитувань, більшість клієнтів авіакомпанії бояться прихованих платежів.

Завдяки чому ДАК «Райанейр» зміг запропонувати найдешевші тарифи на перевезення на ринку: по-перше, компанія використовувала метод «прямих продажів», щоб мінімізувати свої витрати. Тобто ДАК «Райанейр» продавала свої квитки безпосередньо споживачам або через свій веб-сайт, або по телефону. Ця стратегія дозволила авіакомпанії уникнути додаткових витрат, пов'язаних із використанням посередників, таких як туристичні агенції. Також вона вирішила працювати тільки через регіональні аеропорти. Витрати, пов'язані зі зльотом і посадкою літака, були

набагато вищими у міжнародних аеропортах, ніж в регіональних, крім того, регіональні аеропорти в більшості випадків менш завантажені, ніж міжнародні. Завдяки цьому ДАК «Райанейр» змогла чітко дотримуватись свого розкладу, що вважається однією з важливих переваг на ринку авіакомпаній. ДАК «Райанейр» вирішила позиціонувати себе як перевізника «точка-точка», тобто доставляти своїх клієнтів безпосередньо до кінцевого пункту призначення і уникала хабів, що дозволило уникнути додаткових витрат (наприклад, передача багажу).

Нарешті, ДАК «Райанейр» запровадила стратегію «без зайвих дій». Це означає, що всі можливі додаткові послуги, пов'язані з перельотом були або факультативними та платними, або просто не надавалися авіакомпанією. Наприклад, компанія не надає безкоштовну їжу, напої чи літературу під час польоту, або інші розваги для пасажирів; а клієнти не можуть забронювати конкретні місця в літаку (це дозволило компанії використовувати просту та дешеву систему бронювання). Лікарняні мішки роздавали лише за запитом, не використовувалися «повітряні мости» для з'єднання конструкції аеропорту з літаком (пасажирам до літака доводилося або йти пішки, або їх туди везли на автобусі).

Тепер порахуємо ROMI – теж надзвичайно важливий показник для оцінки ефективності маркетингової стратегії станом на 31 березня 2020 та 31 березня 2021 року. Витрати на маркетингову діяльність ДАК «Райанейр» зросли на 88% у розрахунку на одного пасажера у 2021 році, тоді як в абсолютному вираженні ці витрати зменшилися на 65% – з 579 млн євро у 2020 році до 202 млн євро у 2021 році [88].

Згідно з щорічним звітом ДАК «Райанейр», загальний дохід зменшився з 8,4 млрд євро у 2020 році до 1,6 млрд євро у 2021 році через зменшення трафіку авіаперевезень на 81%. Це компенсується збільшенням середньої ціни на 1% і збільшенням додаткових витрат на 3% на одного пасажера. Авіакомпанія в 2020 році отримала 756 млн євро доходу від інвестицій у маркетингову діяльність (9% від

загального прибутку), а в 2021 році – 560 млн євро (35% від обсягу загального прибутку) [88].

Отже, показник ROMI, згідно з формулою 1.1, становить:

$$\text{ROMI}_{2020} = \frac{(756\,000\,000) - (579\,000\,000)}{579\,000\,000} \times 100\% = 30\%.$$

$$\text{ROMI}_{2021} = \frac{(560\,000\,000) - (202\,000\,000)}{202\,000\,000} \times 100\% = 180\%.$$

Показники ROMI менші за 100% вважаються низькими, від 100% до 500% – високими, а більше 500% – надвисокими. У ДАК «Райанейр» в 2020 році був низький показник рентабельності інвестицій у маркетинг. Однак в 2021 році, незважаючи на зменшення обсягу інвестицій, авіакомпанія значно покращила свої позиції. Беззаперечно, у неї є потенціал збільшення до 500%.

Щодо продажів, то ДАК «Райанейр», окрім продажу авіаквитків, отримує додаткові доходи завдяки продажам в польоті та Інтернет-послугам. В 2021 році вони знизилися на 80% на 600 млн євро з 2,9 млрд євро у 2020 році. Загальне зниження додаткового прибутку було пов'язано зі зниженням перевезень на 81% до 27,5 млн пасажирів [88].

Отже, основна маркетингова стратегія ДАК «Райанейр» полягає у популяризації низьких тарифів та великому виборі маршрутів. Авіакомпанія переважно рекламує свої послуги в національних та регіональних ЗМІ по всій Європі. Крім того, вона також використовує рекламу, електронний маркетинг і соціальні мережі. Інші види маркетингової діяльності включають спільні рекламні кампанії з іншими організаціями, пов'язаними з подорожами. ДАК «Райанейр» регулярно використовує інструменти email-маркетингу, надсилаючи зареєстрованим користувачам акції та спеціальні пропозиції.

ДАК «Райанейр» домінує на ринку завдяки своїй стратегії лідерства у витратах, що означає, що вона завойовує частку ринку, орієнтуючись на клієнтів, чутливих до ціни, і надає найнижчу ціну на ринку, не зосереджуючи увагу на якості послуг.

Незважаючи на те, що ДАК «Райанейр» була першою лоукост-авіакомпанією в Європі, вона втрачає свої позиції та поступається конкурентам, опустившись у рейтингу топ-10 лоукост-авіакомпанії світу 2021 року на 8 місце.

Авіакомпанія має надвисокий показник ER у TikTok, а от Instagram та Facebook мають недостатній рівень залучення послідовників авіакомпанії. ДАК «Райанейр» має працювати над залученням цільової аудиторії у цих соціальних мережах. Показник ROMI був низьким у 2020 році, однак у 2021 він збільшився у шість разів, незважаючи на скорочення витрат на маркетинг.

2.2. Компаративний аналіз маркетингових стратегій ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» на міжнародному ринку авіаперевезень

ПрАТ «МАУ» (Міжнародні авіалінії України) – стратегічний авіаційний бізнес України. Авіакомпанія належить до дешевих мережевих перевізників. Основні види діяльності – пасажирські та вантажні перевезення. МАУ пропонує широкий вибір напрямків та транзитних поїздок. Авіакомпанія з'єднує Україну з 38 країнами Європи, Азії, Америки, Африки та Близького Сходу. Перевізнак щотижня виконує 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів і забезпечує сполучення з послугами авіакомпаній-партнерів у понад 3000 напрямків по всьому світу. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є базовим вузлом МАУ. Сьогодні МАУ експлуатує 42 літаки [54].

Авіакомпанія не є лідером авіаперевезень, імовірно за все вона використовує стратегію адаптації (слідування за лідером), яка передбачає перейняття досвіду лідерів ринку (Boing, PanAm, Turkish Airlines, Lufthansa і т.д.) як основи для пристосування до певного ринку збуту. При плануванні виходу на нові ринки авіаперевезень МАУ

використовує досвід тих компаній, які вже мали досвід на цьому ринку і враховує слабкі сторони їх маркетингової стратегії [54].

На жаль, українська авіакомпанія не потрапляє в жоден топ-рейтинг як світових, так і європейських авіакомпаній. Якщо аналізувати український ринок за критерієм компаній, які виконали найбільшу кількість польотів, то згідно з Украерорух, МАУ посідає друге місце, а ДАК «Райанейр» – дев'яте, рис. 2.3.

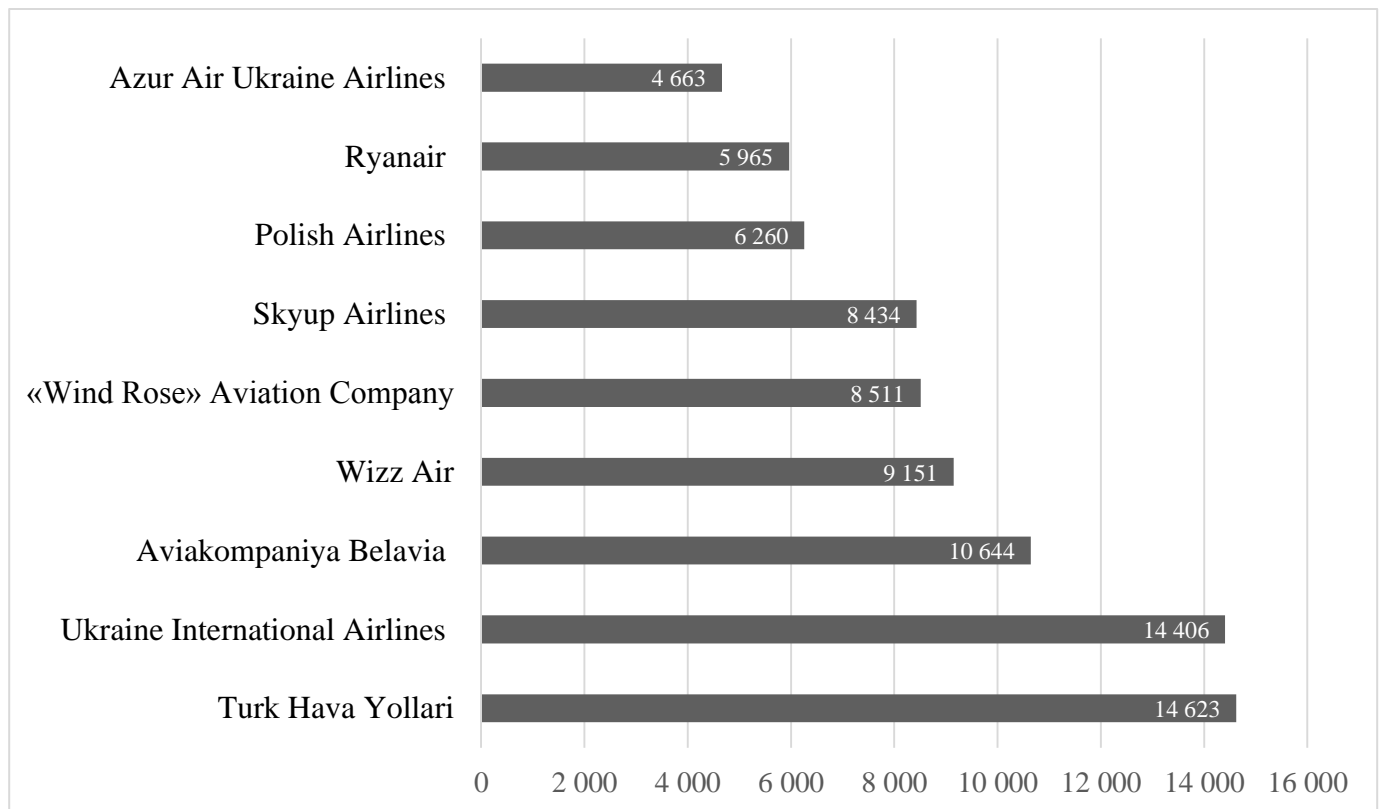


Рис. 2.3. Топ-10 авіакомпанії за обсягом пасажирських перевезень в Україні, 2021 рік, одиниць.

Примітка. Побудовано автором за даними Украерорух.

SWOT-аналіз авіакомпанії наведено в табл. 2.2. SWOT-аналіз визначає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози авіакомпанії. Сильні та слабкі сторони є внутрішніми для компанії – їх можна контролювати, та за потреби змінити. Можливості та загрози є зовнішніми – речі, які відбуваються за межами компанії та на

які не можна вплинути, а лише скористатися можливостями та захиститися від загроз. У прикладі з МАУ це нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, зменшення рівня платоспроможності населення та епідемія коронавірусу.

У 2014 році МАУ зіткнулася з проблемою стабілізації бізнесу на тлі глибокої політичної та економічної кризи, девальвації національної валюти та різкого зниження платоспроможного попиту. Вперше МАУ довелося вжити радикальних заходів у надзвичайних ситуаціях та оптимізувати свій персонал, парк і мережу маршрутів.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ПрАТ «МАУ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Зручний розклад рейсів; широка маршрутна мережа; здійснення пасажирських і вантажних перевезень; персональні знижки для клієнтів; досвід групових перевезень; далекомагістральні програми</p>	<p>Слабкий імідж авіакомпанії на світовому ринку; залежність від нестабільної економіко-політичної ситуації в Україні; вища ціна на послуги порівняно з конкурентами</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Впровадження нових видів послуг, тарифних планів для постійних і нових клієнтів; збільшення регулярних рейсів, нових напрямків, флоту; долучення до міжнародних альянсів авіаперевізників</p>	<p>Загострення конкуренції з боку іноземних авіакомпаній; погіршення економіко-політичної ситуації в Україні</p>

Примітка. Складено автором.

Загалом МАУ використовує стратегію вертикальної диверсифікації. Вертикальна диверсифікація – стратегія, за якої компанія надає послуги, які в технологічному та маркетинговому аспекті тісно пов’язані з існуючими продуктами, а в нашому прикладі – послугами. Так, крім надання виключно послуг з авіап перевезення, українська авіакомпанія розширює спектр послуг в сфері бронювання та замовлення квитків не тільки на свої рейси, а й рейси інших авіакомпаній, а також пропонує супутні послуги туристичного характеру разом зі зниженою вартістю перельоту. Також МАУ розвивається не тільки в сфері пасажирських, а й вантажних перевезень авіаційним транспортом.

Для підтримки бізнесу керівництво МАУ вирішило змінити модель роботи та почати систематично знижувати тарифи, виключивши додаткові послуги з вартості квитка. Це дало можливість авіакомпанії пропонувати конкурентоспроможні тарифи своїм клієнтам. В цьому МАУ дуже схожа на ДАК «Райанейр».

Тепер розглянемо показники SMM-діяльності МАУ. Проаналізуємо присутність в тих самих соціальних мережах, в яких розглядали ДАК «Райанейр»:

1. Facebook. МАУ має 196 тис. послідовників. За січень-жовтень 2021 року авіакомпанія має 26 200 реакцій [52]. Згідно з формулою 2.2, коефіцієнт залучення:

$$ER_{\text{Facebook}} = \frac{26\,200}{196\,000} \times 100\% = 13,3\%.$$

2. Instagram. У авіакомпанії 51,3 тис. послідовників, за жовтень 2021 року у компанії додалось 4410 нових послідовників [47]. Коефіцієнт залучення за січень-жовтень 2021 року (ER) становить 1,28%, [95].

3. YouTube. Тут знаходиться 29,2 тис. послідовників компанії. За січень-жовтень 2021 року завдяки переглядам авіакомпанія заробила від 27,9 до 447,2 тис. дол. США [95]. А за жовтень 2021 року авіакомпанія має 9,3 млн переглядів, що вважається доволі високим показником [58].

4. TikTok. МАУ має 382,3 тис. послідовників. Деякі відео мають 16,9 млн переглядів [51]. Тож коефіцієнт залучення становить:

$$ER_{\text{TikTok}} = \frac{4\,300\,000}{382\,300} \times 100\% = 1124\%.$$

Прибуток від маркетингу склав 479,5 тис. грн. У 2020 році приблизно 120 млн грн було витрачено на маркетинг. Взагалі, у 2020 році у компанії МАУ не було прибутку, а збиток становив 4,52 млрд грн [54]. Отже, ROMI МАУ становить:

$$ROMI_{2020} = \frac{(479\,500) - (1\,200\,000)}{1\,200\,000} \times 100\% = -60\%$$

Це катастрофічний показник. Взагалі, якщо компанія має ROMI нижче 100%, то це значить, що маркетингова діяльність не окупається. Причини можуть бути різними, починаючи від неефективної маркетингової стратегії до неточного прогнозування перспектив ніші. У будь-якому випадку маркетингова активність вимагає перегляду.

Основна цільова аудиторія МАУ – люди з обмеженим бюджетом. В цьому вона схожа з ДАК «Райанейр» і виникає питання, чи витримає МАУ конкуренцію з більш розвиненими авіакомпаніями зі схожою цільовою аудиторією.

Перевагою МАУ є те, що авіакомпанія забезпечила пасажирів гарантованим збереженням авіаквитку на випадок відміни або переносу рейсів через пандемію з обов'язковим 25%-м бонусом, а також створила онлайн сервіс «Manage My Booking», особливість якого полягає в можливості пасажирів самостійно змінювати параметри перельоту (напрямок рейсу, дату, додаткові послуги тощо) через мобільний додаток або на сайті МАУ [54].

Під час епідемії коронавірусу МАУ не використовувала фінансову підтримку з боку держави, а втрималась завдяки успішних управлінських рішень, таких як перерозподіл витрат, скорочення штату, упровадження віддаленого формату роботи

для більшої кількості працівників. Ці стратегічні кроки забезпечили конкурентоспроможність МАУ на авіаринку, не зважаючи на колосальні збитки, з яким авіакомпанія закінчила 2020 рік.

За 9 місяців 2021 року кількість перевезених пасажирів авіакомпанією МАУ становила 2,3 млн, а ДАК «Райанейр» – 154 млн [49, 88]. Отже, по пасажиропотоку більше МАУ майже в 67 разів.

МАУ планує у 2021 році розмішувати рекламу на фюзеляжах своїх літаків. Таку рекламу використовують лоукости, в тому числі і ДАК «Райанейр», як додаткове джерело неавіаційних доходів. Мінімальна ціна такої реклами становить 1 млн 950 тис. грн за один літак при розміщенні не менше ніж на 3 місяці. МАУ буде використовувати фюзеляжі виключно для власних цілей – у цих місцях не зможуть рекламуватися її конкуренти та туроператори [61].

Через епідемію коронавірусу МАУ майже повністю змінила свою бізнес-модель. Так, до епідемії COVID-19 авіакомпанія обслуговувала 10% чартерів, а 90% становили регулярні рейси. Чартерні рейси використовувались тільки для того, щоб запобігти простою літаків, сьогодні ж це окремий напрямок бізнесу. В 2021-2022 рр. відсоткове відношення змінилось: МАУ обслуговує 60% чартерів і 40% регулярних рейсів [54]. ДАК «Райанейр» не змінив свого акценту з перевезення пасажирів лоукостами – авіакомпанія пропонує індивідуальний «Ryanair Boeing 737-700» як приватний чартер.

Тепер розглянемо МАУ з позиції 4P маркетингу:

1. Продукт порівняно низької вартості. Авіакомпанія пропонує як внутрішні перевезення на ринку України, так і міжнародні перельоти на далекі відстані. Особливістю МАУ також є те, що вона організовує групові перевезення, де присутні наступні переваги: єдина ціна квитка для всієї групи; можлива оплата частинами; є можливість бронювання та підтвердження місць без попереднього списку пасажирів; оформлення квитків не пізніше ніж за 24 години до вильоту і внесення імен в момент виписки квитків; безкоштовне зміна даних пасажира до оформлення квитку.

2. Ринок. У компанії основні конкуренти – лоукост-авіакомпанії з Європи та Туреччини. Основні характеристики ринку, де працює компанія:

1. Інвентар, що швидко псується: після того, як літак відлітає, вільне місце не можна продати.

2. Низькі граничні витрати: збільшення на одного пасажера вимагає дуже незначних додаткових витрат.

3. Невизначеність попиту: дуже обмежена здатність передбачати майбутній попит, особливо в умовах епідемії коронавірусу.

Сьогодні авіаквитки можна придбати за допомогою Інтернету в лічені хвилини. МАУ використовує також послуги туроператорів та пошукові системи авіаквитків.

3. Ціна. Авіакомпанія перейшла на систему ціноутворення «Real-Time Dynamic Pricing». Завдяки цьому вона отримала перевагу керувати процесом ціноутворення в режимі реального часу, пропонуючи своїй цільовій аудиторії конкурентні послуги. Таким чином, платформа PROS надає українському перевізникові необхідний інструментарій для створення широкого спектру пропозицій для подорожей – від бюджетних до авіаперевезень вищого класу.

4. Просування. МАУ використовує «традиційну» рекламу на ТВ, радіо, а також на рекламних банерах та плакатах. Соціальні мережі компанія використовує як спосіб прямого контакту зі своєю цільовою аудиторією, де на кожен позитивний або негативний коментар від споживачів відповідає представник авіакомпанії. МАУ часто використовує свій бренд в новинах, наприклад, при евакуації з Уханя українських громадян. Також МАУ використовує туристичних операторів для реклами своїх послуг. Та головний наголос знаходиться на тому, щоб максимально задовольняти потреби своїх споживачів, для того щоб вони рекомендували авіакомпанію своїм друзям та знайомим.

Отже, МАУ має схожий комплекс 4P з ДАК «Райанейр», хоча, беззаперечно, кожна з них має свої особливості. Однак українська авіакомпанія знаходиться в гіршій позиції, адже їй важче боротися з конкуренцією та втримувати свою позицію на ринку.

Поява лоукостерів на українському ринку змушує МАУ постійно розроблювати нові продукти в бюджетних сегментах перевезень.

Якщо ми порівняємо маркетингові стратегії обох авіакомпаній з позиції формування бренду на ринку, то отримаємо нижчевикладений результат.

У ДАК «Райанейр» високий рівень впізнаваності логотипу (арфа) та відповідна асоціація з кольором. МАУ в логотипі використовує блакитний та жовтий кольори, це може бути посилення на державний прапор України, що допомагає збільшити асоціацію цієї авіакомпанії саме з Україною, таблиця 2.3. ДАК «Райанейр» обирають люди, які люблять подорожувати Європою за найнижчими цінами, люди, які знають, що вони можуть придбати вигідний квиток навіть при пізньому бронюванні.

Користувачі авіакомпанії відчують себе так: «Я знаю, що прибуду в пункт призначення, але, мабуть, запізнюся. Відчуваю що не маю жодних привілеїв на борту», [79]. ДАК «Райанейр» не має відмінних стосунків зі своїми клієнтами, тому що авіакомпанія не намагається завоювати лояльність клієнтів (масовий ефект). Тож бренд не дуже значимий, але в цілому допомагає авіакомпанії просувати свої послуги.

Негативною стороною МАУ є те, що вона неодноразово ставала учасником гучних судових процесів, які або прямо, або побічно були пов'язані з авіакомпанією (оплата державних зборів, судові позови, пов'язані з тим самим ДАК «Райанейр»). МАУ усі свої ресурси направляла на те, щоб виграти усі справи в суді, при цьому ігнорувала той факт, що ці процеси створюють величезний удар по її іміджу як надійного перевізника. Тепер кожна помилка авіакомпанії спричинюватиме ажіотаж у суспільстві, і, відповідно, активне обговорення. Через це відмовитися від перельотів з МАУ можуть навіть ті, хто ніколи не користувався її послугами. В результаті присутній відтінок негативного сприйняття авіакомпанії в особі потенційного клієнта [54].

МАУ постійно збільшує частоту рейсів у самих популярних напрямках для того, щоб поліпшити «стикування» з рейсами інших авіакомпаній, оскільки часто при виборі саме МАУ для користувачів є вирішальним питання часу. Можливість впливати на

умови та графіки перевезень є однією з переваг МАУ, так як це скорочує час польоту і робить перельоти на літаках привабливішими для клієнтів. Загалом компанія намагається досягти міжнародних стандартів перевізних послуг: бронювання місць, різноманітні цінові знижки та пільги, запровадження «вагової» системи провезення багажу, сервісне обслуговування на борту літака [70].

Таблиця 2.3

Порівняння ключових елементів маркетингової стратегії ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ»

Показник	ПрАТ «МАУ»	ДАК «Райанейр»
Маркетингова стратегія за матрицею Ансоффа	Стратегія диверсифікації	Стратегія розвитку ринку з елементами стратегії розробки продукту
Цільова аудиторія	Клієнти, які не мають багато грошей	Аудиторія з обмеженим бюджетом
Сегменти споживачів (VALS)	Вживаючі та Експериментатори	Вживаючі та Експериментатори
ROMI	- 60%	30%
Показники SMM: підписники	Facebook – 196 тис.; Instagram – 51,3 тис.; YouTube – 29,2 тис. TikTok – 382,3 тис.	Facebook – 5,1 млн; Instagram – 780 тис.; YouTube – 82,1 тис.; TikTok – 1,3 млн
Показники SMM: коефіцієнт залучення (ER)	ER _{Facebook} – 0,62%; ER _{Instagram} – 0,33%; ER _{TikTok} – 2738%.	ER _{Facebook} – 13,3%; ER _{Instagram} – 1,28%; ER _{TikTok} – 1124%.
Частка світового ринку	Неможливо визначити	7%

Примітка. Складено автором.

Однак, на жаль, сьогодні МАУ у світі сприймають більш як локальну українську авіакомпанію, а в самій Україні її не вважають лоукостером і часто обирають інші авіакомпанії.

МАУ вважає маркетингове середовище як «непідвладним» елементом, до якого доводиться пристосовуватися. Керівництво сприймає маркетингове середовище пасивно і не намагаються змінити його. Спеціалісти з маркетингу МАУ розробляють стратегію, допомагаючи компанії збільшити долю ринку та впізнаваність бренду, уникнути зовнішніх загроз. Замість того, щоб виконувати «підтримуючу» роль, потрібно активно діяти, наприклад, проводити спеціальні заходи для представників засобів масової інформації, зменшувати кількість невдоволених клієнтів, відповідати на кожен негативний коментар. Сьогодні МАУ тільки розпочинає активну маркетингову діяльність для формування позитивного іміджу авіакомпанії та охоплення більшого сегменту споживачів послуг з авіаперевезення. Уже можна відмітити швидку реакцію та активну співпрацю з користувачами – на офіційній сторінці МАУ у Facebook є відповідь на кожен коментар. Однак негативною стороною є те, що в більшості вони є однотипними і містять переадресацію на службу підтримки. Представники ДАК «Райанейр» у тому ж Facebook не відповідають на коментарі користувачів, навіть на ті, які мають сильно негативне забарвлення та невдоволення сервісом авіакомпанії [52].

Колишній директор по маркетингу ДАК «Райанейр» Кенні Джейкобс заявив, що маркетингова стратегія авіакомпанії полягає в тому, щоб «бути схожим на Aldi за ціною, вартістю та якістю, бути схожим на Amazon у простоті та цифровізації і, що дуже важливо, виконувати послуги швидше, ніж будь-хто інший». ДАК «Райанейр» зосереджена на тому, щоб заявити себе як «функціональний» бренд [77].

Отже, проаналізувавши ключові показники маркетингових стратегій, використаних для компаративного аналізу, ми бачимо що ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» націлені на задоволення попиту схожого сегменту цільової аудиторії. Однак

ірландська ДАК «Райанейр» має переваги над українською авіакомпанією, адже остання знаходиться в країні з нестабільною економіко-політичною ситуацією.

Послідовників офіційних сторінок ДАК «Райанейр» має більше, однак якісніші показники (коефіцієнт залучення) ПрАТ «МАУ» кращі. На жаль, українська авіакомпанія не входить в топ-10 світових авіакомпаній по будь-яким показникам.

ПрАТ «МАУ» керується стратегією диверсифікації, ДАК «Райанейр» тим часом стратегією розвитку ринку з елементами стратегії розробки продукту.

2.3. Проблемні аспекти маркетингової діяльності ДАК «Райанейр»

Не зважаючи на в цілому успішну маркетингову стратегію, яка допомогла авіакомпанії втримати свої позиції на ринку під час епідемії коронавірусної хвороби, ДАК «Райанейр» має певні проблемні аспекти.

Згідно з опитуванням пасажирів, які провели «Which?», жоден клієнт ДАК «Райанейр» серед тих, які прийняли участь в опитуванні, не отримав відшкодування свого квитка протягом семи днів після скасування. Що ще гірше, лише 5% отримали свої гроші назад протягом 28 днів, а майже третина все ще не отримали повернення через три місяці. Рейтинг задоволеності клієнтів авіакомпанією складає 13%, в той час як її основний конкурент, EasyJet, повернув гроші 4% клієнтів протягом семи днів. Однак відносно небагатьом клієнтам довелося чекати так довго, як клієнтам ДАК «Райанейр» або «Virgin» – лише 3% все ще чекали більш ніж три місяці. В результаті рейтинги задоволеності клієнтами у EasyJet були кращими, ніж у будь-якої іншої авіакомпанії – 45%, [75].

Низький рівень обслуговування авіакомпаній пов'язаний з їх низькими тарифами, але в майбутньому пасажирів очікують, що лоукост-авіакомпанії нададуть додаткові послуги. Майбутнє буде за тими авіакомпаніями, які будуть завойовувати прихильність своїх пасажирів. Тут ДАК «Райанейр» теж має проблемні аспекти, адже Кенні Джейкобс заявив, що вона позиціонує свій бренд як бюджетної авіакомпанії,

який подобається споживачам, але яку «абсолютно не люблять» [78].

Через посилення конкуренції серед бюджетних авіакомпаній на європейському ринку все більшого значення набуває брендинг. Диференціацію продуктів і послуг можна розглядати як стратегію виділитися з великої кількості прямих конкурентів.

Крім того, на нашу думку, великим недоліком є те, що на негативні коментарі під дописами на тій же офіційній сторінці авіакомпанії у Facebook немає жодної відповіді. Для авіакомпанії це може мати негативні наслідки в майбутньому, адже споживачі у всіх сферах стають все більш перебірливими і все частіше ігнорують пропозиції. Напевно, єдиний шлях привернення уваги – нові продукти та нові способи взаємодії з аудиторією. Проте більшість модифікацій продуктів більше викликані необхідністю відрізнятись від конкурентів або збільшенням середнього чеку покупців, а не є відповіддю на нові потреби [92].

Також негативним аспектом є те, що ДАК «Райанейр» є «однобоким» брендом з точки зору формування переваг. Єдина перевага, на якій постійно наголошує авіакомпанія і використовує у всіх рекламних роликах – низька ціна за квиток. Іноді реклама буває хоч і такою, що відповідає трендам сучасності, але в той же самий час і занадто провокативною. Наприклад, Управління з рекламних стандартів у 2020 році прийняло рішення заборонити дві телевізійні реклами авіакомпанії, які стали третьою по величині кампанією за кількістю скарг за всі часи. Рекламна кампанія, яка представляла невелику пляшку з написом «вакцина» та шприц, заохочувала громадськість вакцинуватися та скуповувати авіаквитки на популярні європейські напрямки, такі як Іспанія та Греція [87].

На нашу думку, ДАК «Райанейр» не до кінця розуміє свою цільову аудиторію, і не все в їхній маркетинговій стратегії насправді відповідає потребам реальних покупців. Оскільки на ринку постійно з'являються нові тенденції, менеджерам з маркетингу важко відслідковувати зміни та впроваджувати їх у власні стратегії. Хоча дуже важливо реагувати на усі новини, що стосуються соціальних мереж, веб-дизайну, інтерфейсу користувача та ін.

Ще одним викликом для ДАК «Райанейр» є епідемія COVID-19. Сьогодні дуже важливо спрогнозувати можливий обсяг пасажиропотоку та відповідно адаптувати маркетингову стратегію, адже може бути повторне закриття усіх кордонів у найкоротші терміни. Скільки ще триватимуть обмеження на пересування, викликані епідемією, спрогнозувати неможливо. Тому, на нашу думку, авіакомпанія не може оптимістично розраховувати на швидке відновлення стабільних умов авіаперевезень.

ДАК «Райанейр» постійно з'являється в списках «найненависніших» брендів у Великобританії. Що стосується обслуговування клієнтів, то авіакомпанія була у мінусі з 2014 року, а на найнижчому рівні – під час масових скасування рейсів у 2017 році через помилку в пілотній системі ротації. Її оцінка знизилась до – 70, з тих пір відновилася приблизно до -10, але все ще знаходиться в мінусі [98]. Згідно з аналітичним агентством Talkwalker, більшість згадок про ДАК «Райанейр» негативні, рис. 2.4:

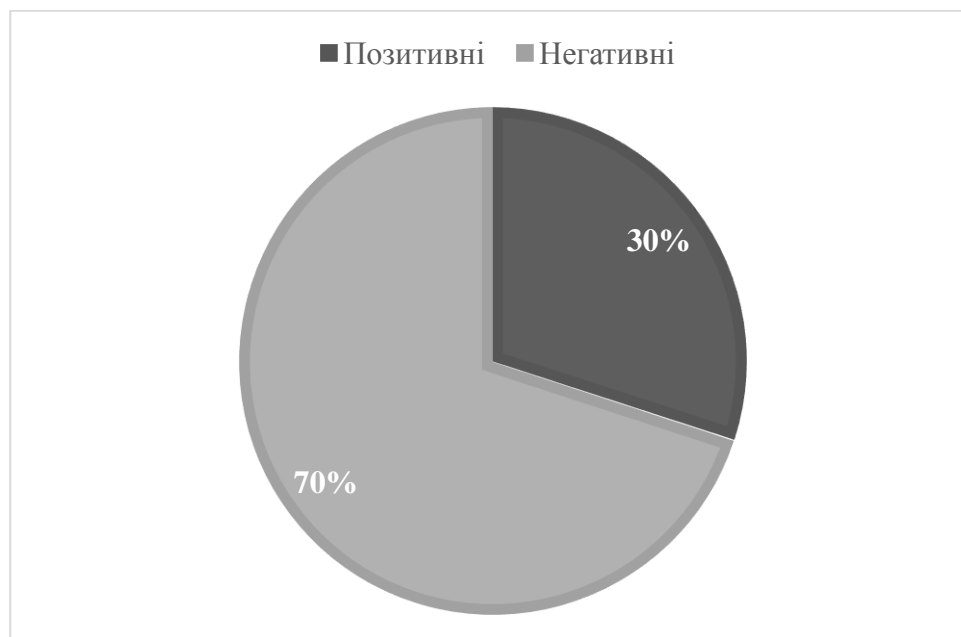


Рис. 2.4. Співвідношення позитивних і негативних коментарів про ДАК «Райанейр», 2020 рік, %.

Примітка. Побудовано автором на основі даних Talkwalker.

Щодо маркетингу в соціальних мережах, то ДАК «Райанейр» зосередилася на органічному контенті, створеним користувачами. Вона використовує багато хештегів, таких як історії пасажирів ДАК «Райанейр», які щасливі, що сідають в літак. Однак це не зовсім відповідає реальності, див. рис. 2.5. Сьогодні кількість користувачів соціальних медіа постійно збільшується, в основному у кожного є смартфон, людям подобається фотографувати і розповідати іншим, куди і як вони йдуть. Однак просто публікувати органічний контент не принесе користі, тому в основному ніхто цілеспрямовано не стежить за діяльністю авіакомпанії та її цікавими публікаціями.

Тепер розглянемо на якому місці знаходиться ДАК «Райанейр» серед найбільш обговорюваних авіакомпаній у Twitter, так в цій соціальній мережі знаходиться найбільше відгуків від клієнтів авіакомпаній, рис 2.6. Серед усієї кількості авіакомпаній ДАК «Райанейр» займає 6%, що є непоганим показником, якщо брати до уваги той факт, що коментарі носять не тільки позитивний характер.

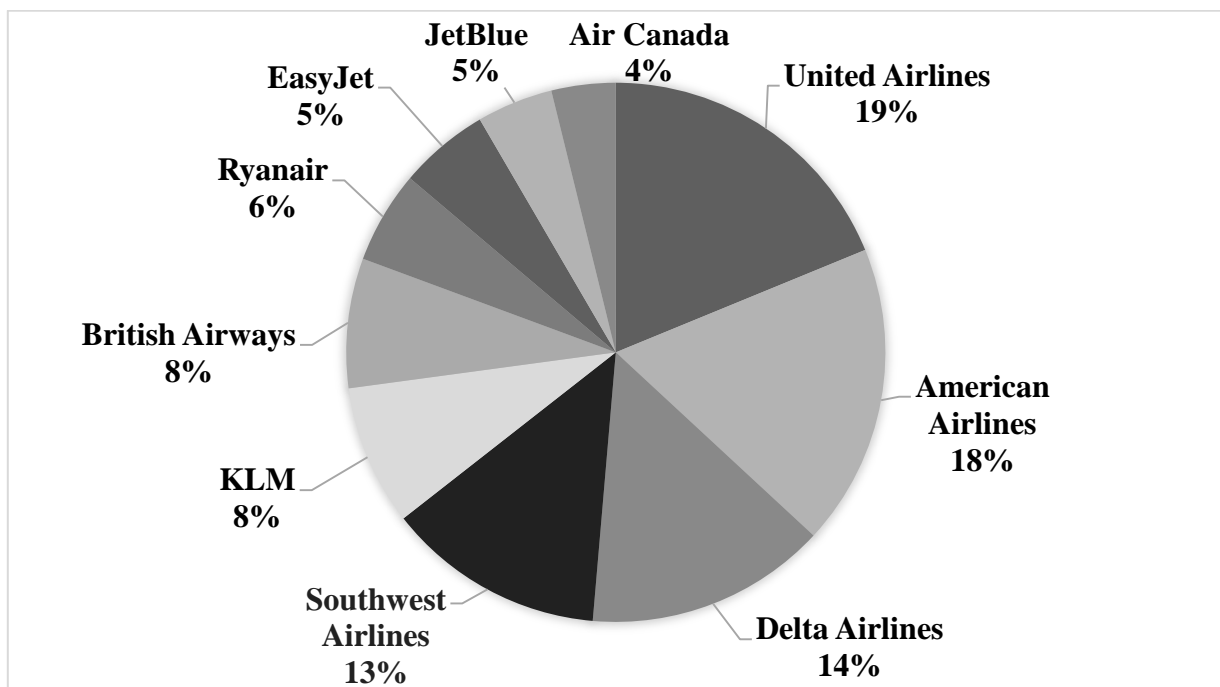


Рис. 2.5. Частка авіакомпаній серед сукупної кількості згадувань у Twitter за один місяць 2020 року, %.

Примітка. Побудовано автором на основі даних Talkwalker.

Aerotime Hub склав список з десяти найбільш провальних реклам, і ДАК «Райанейр» посіла у ньому сьоме місце. Рекламу «Red Hot Fares & Crew» більшість критикують як експлуаторську, а раніше згадана «Jab and Go» сприяла збільшенню дебатів «за» і «проти» вакцинацію. Авіакомпанія тривалий час намагалась встановити на своїх літаках стоячі сидіння і представити їх як гарну ідею. Генеральний директор ДАК «Райанейр» Майкл О'Лірі майже завжди висловлює неоднозначні думки публічно, які згодом набувають широкого розголосу. Найбільш яскравим є «туалетний скандал» ДАК «Райанейр» – спроба авіакомпанії розмістити менше ванних кімнат у своєму літаку, щоб заощадити вагу та витрати. Монетизація кількох туалетів, що залишилися, спонукала б пасажирів користуватися ними рідше, що призвело б до меншої кількості ліній і додатковій економії коштів. За фанатичним прагненням авіакомпанії заробити на всьому вона може втратити лояльність своїх користувачів [77].

Основні проблемні аспекти маркетингової діяльності ДАК «Райанейр» узагальнені на рис 2.6:

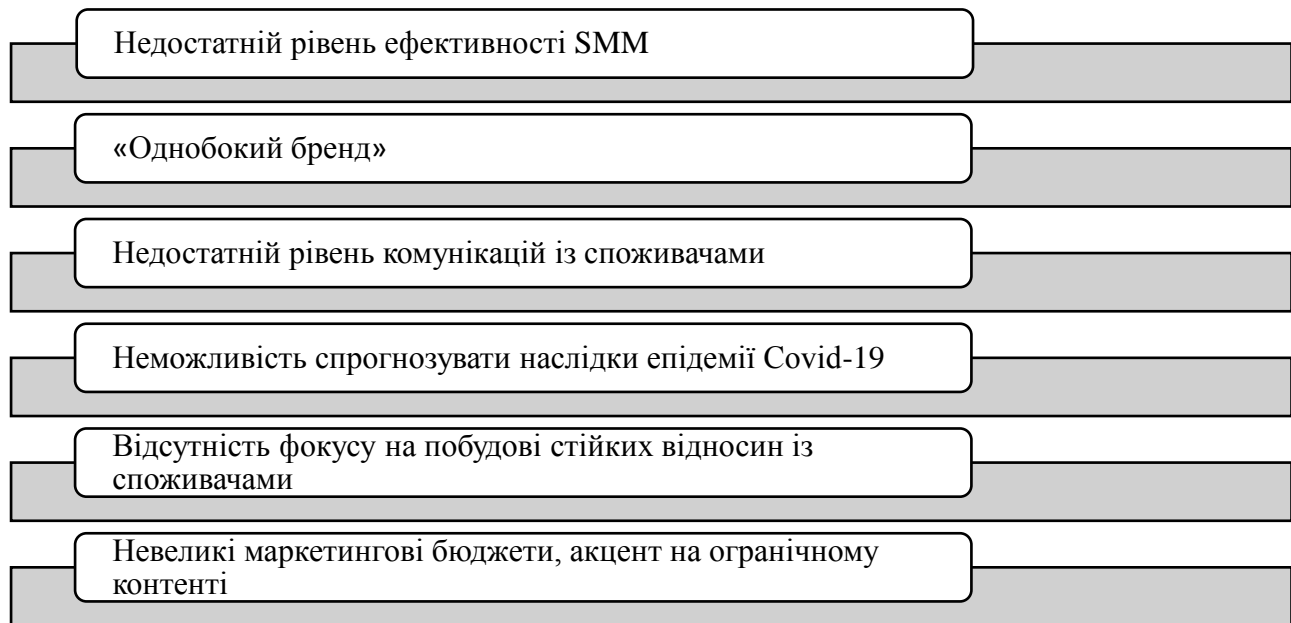


Рис. 2.6. Основні проблемні аспекти маркетингової діяльності ДАК «Райанейр»

Примітка. Побудовано автором.

Не зважаючи на вищезазначені проблемні аспекти, опитування показали, що значна кількість клієнтів авіакомпанії не переходить на іншого лоукост-перевізника. Так, 28% пасажирів ДАК «Райанейр» не перестають користуватися послугами авіакомпанії, що свідчить про їх лояльність [92].

В 2020 році директор з маркетингу ДАК «Райанейр» Кенні Джейкобс зі своїми категоричними поглядами залишив свою посаду. Замість нього було призначено Дару Брейді. Існує велика імовірність того, що з приходом нового керівника маркетингова діяльність авіакомпанія зазнає нових позитивних змін.

Отже, основними проблемними аспектами ДАК «Райанейр» є низький рівень клієнтоорієнтування, непередбачувані наслідки епідемії коронавірусу, недостатній рівень ефективності SMM, побудова бренду тільки на одній перевазі – низька ціна.

Висновки до розділу 2

Основна маркетингова стратегія ДАК «Райанейр» полягає у популяризації низьких тарифів та великому виборі маршрутів. Авіакомпанія переважно рекламує свої послуги в національних та регіональних ЗМІ по всій Європі. Крім того, вона також використовує рекламу, електронний маркетинг і соціальні мережі. Інші види маркетингової діяльності включають спільні рекламні кампанії з іншими організаціями, пов'язаними з подорожами. ДАК «Райанейр» регулярно використовує інструменти email-маркетингу, надсилаючи зареєстрованим користувачам акції та спеціальні пропозиції.

ДАК «Райанейр» домінує на ринку завдяки своїй стратегії лідерства у витратах, що означає, що вона завойовує частку ринку, орієнтуючись на клієнтів, чутливих до ціни, і надає найнижчу ціну на ринку, не зосереджуючи увагу на якості послуг.

Незважаючи на те, що ДАК «Райанейр» була першою лоукост-авіакомпанією в Європі, вона втрачає свої позиції та поступається конкурентам, опустившись у рейтингу топ-10 лоукост-авіакомпанії світу 2021 року на 8 місце.

Авіакомпанія має надвисокий показник ER у TikTok, а от Instagram та Facebook мають недостатній рівень залучення послідовників авіакомпанії. ДАК «Райанейр» має працювати над залученням цільової аудиторії у цих соціальних мережах. Показник ROMI був низьким у 2020 році, однак у 2021 він збільшився у шість разів, незважаючи на скорочення витрат на маркетинг.

Проаналізувавши ключові показники маркетингових стратегій, використаних для компаративного аналізу, ми бачимо що ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» націлені на задоволення попиту схожого сегменту цільової аудиторії. Однак ірландська ДАК «Райанейр» має переваги над українською авіакомпанією, адже остання знаходиться в країні з нестабільною економіко-політичною ситуацією.

Послідовників офіційних сторінок ДАК «Райанейр» має більше, однак якісніші показники (коефіцієнт залучення) ПрАТ «МАУ» кращі. На жаль, українська авіакомпанія не входить в топ-10 світових авіакомпаній по будь-яким показникам. ПрАТ «МАУ» керується стратегією диверсифікації, а ДАК «Райанейр» – стратегією розвитку ринку з елементами стратегії розробки продукту.

Основними проблемними аспектами ДАК «Райанейр» є низький рівень клієнтоорієнтування, непередбачувані наслідки епідемії коронавірусу, недостатній рівень ефективності SMM, побудова бренду тільки на одній перевазі – низька ціна.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДАК «РАЙАНЕЙР»

3.1. Нові тенденції в маркетинговій діяльності провідних авіакомпаній світу

Напевно, маркетинг – одна з найдинамічніших галузей, яка швидко змінюється. Майже кожного дня споживачі стають більш вибагливими до тих продуктів і послуг, які пропонують компанії. Сьогодні зміна структури ринку та пріоритетів, очікувань і прагнень клієнтів відбуваються швидше, ніж будь-коли в історії. Компанії, у тому числі і авіакомпанії, повинні постійно відслідковувати ці зміни через постійний потік інформації [69].

Цифрові технології дають можливість користуватися новими платформами, на яких можна швидко й ефективно охопити мільярди людей і співпрацювати з ними. Ефективна маркетингова стратегія може принести компанії такі результати, як зміцнення ринкових позицій компанії, зростання частки ринку та збільшення рівня продажів, завоювання нових сегментів ринку, зростання кількості лояльних споживачів, вихід на нові ринки, розширення географічних меж продажів, успішне виведення на ринок нових товарів та послуг, таких як онлайн бронювання, оплата багажу, замовлення трансферу, використання системи бізнес-класу.

Так, новими цілями у сфері маркетингу на 2022 рік у авіакомпаній Malaysia Airlines Berhad (MAB) є:

- збільшення частки прямих продажів на 50% через веб-сайт MAB;
- збільште заходів для «повернення клієнта», тобто відновлення довіри з боку клієнтів;
- підтримка працівників, особливо бортпровідників, налагодження міцних відносини з альянсами та іншими діловими партнерами;

- підвищення рівня задоволеності клієнтів на 95% та мати 75% постійних клієнтів у 2022 році;
- збільшення частки ринку на 20% за рахунок надання високого рівня якості послуг і підвищення ефективності роботи;
- запровадження нового лоукостера, адаптуючись таким чином під потреби клієнтів та підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії;
- фокус на пропозиції додаткових послуг для клієнтів: бронювання готелів, прокат автомобілів та інші послуги [83].

Авіакомпанії демонструють вражаючу присутність в Інтернеті, особливо у соціальних мережах, так як розуміють, що більшість потенційних клієнтів можна залучити саме завдяки використанню цих платформ. Наприклад, Cathay Pacific Airways створила сторінку у Facebook для відображення пропозицій, акцій та відео про авіакомпанію. Qatar Airways постійно взаємодіє зі своєю цільовою аудиторією за допомогою Twitter – ділиться новинами, інформує про акції та розпродажі, показує те, як працює компанія. Маркетингова політика Turkish Airlines базується на використанні хештегів для створення релевантності та автентичності, тоді як Emirates активно використовує Instagram.

Галузь авіаційних перевезень унікальна завдяки величезному об'єму соціальних взаємодій і постійним запитам від клієнтів. За даними The Atlantic, American Airlines отримує понад 4500 згадок на годину – від 70 до 80 відсотків з них у Twitter [46]. Дані, які збирають про своїх споживачів авіакомпанії, використовуються ними для розробки нових продуктів, вилучення пропозицій ринку продуктів/послуг, які не цікавлять клієнтів, моніторингу проблем, з якими стикаються клієнти. Після цього авіакомпанія приймає індивідуальні рішення, прогнозує потреби та вподобання клієнтів на основі аналізу даних та ефективно продає додаткові послуги.

Зростання цін на паливо, несприятливі економічні умови та посилення конкуренції – це реальність, яка сьогодні негативно впливає на прибуток світових авіакомпаній. Таким чином, авіакомпанії досліджують нові шляхи зміни курсу

отримання прибутку. Деякі з цих стратегій включають використання альтернативних потоків отримання доходу, таких як продаж додаткових послуг по всьому ланцюжку створення вартості.

Згідно з PWC, більшість світових авіакомпаній мають три великі напрями роботи, коли вони прагнуть збільшити кількість замовлень своїх послуг: пул лояльних клієнтів, які часто є учасниками програм постійних користувачів; інфраструктура, така як кол-центри для надання післяпродажного обслуговування; наявність бренду, який викликає довіру, особливо на внутрішніх ринках перевізників [86].

Понад 8 мільйонів людей літають щодня, і більшість з них діляться досвідом польотів у соцмережах. Ось чому дуже важливо використовувати соціальні мережі для створення іміджу бренду. Кампанія KLM «Meet & Seat» дозволила пасажирам обирати місце поруч із пасажирами, які мають з ними спільні інтереси на основі уподобань у соціальних мережах. Ця маркетингова активність допомогла авіакомпанії за допомогою соціальних мереж отримати 25 мільйонів доларів США прибутку [72].

Деякі з провідних авіакомпаній світу мають близько 1 мільйона шанувальників у Facebook. Такі користувачі соціальних мереж дуже зацікавлені в авіакомпаніях, на які вони підписані, і люблять переглядати їх вміст та взаємодіяти з ними.

Близько 70% клієнтів купують авіаквитки в Інтернеті. Купуючи квитки, потенційні клієнти перевіряють кілька онлайн-каналів на різних пристроях. Вони також використовують соціальні мережі для полегшення процесу прийняття рішень. Авіакомпанії впливають на цих потенційних клієнтів за допомогою комбінації візуальних матеріалів і інших способів. Southwest Airlines є прикладом перевізника, який використовує візуальні елементи для створення реальних вражень, які викликають емоції у цільової аудиторії. Наприклад, публікація Southwest, де чоловік зустрічає пілота та проводить екскурсію по аеропорту [72].

Більшість авіакомпаній рекламують допоміжні послуги – такі як харчування на борту, першочергова реєстрація, пріоритетні перепустки, можливість повернути квиток тощо – за допомогою візуального маркетингу. Для того, щоб рекламувати свої послуги

до Дня святого Валентина, Air Canada залучила свою цільову аудиторію до участі у фотоконкурсі. Учасники повинні були підняти табличку з кількістю кілометрів, що відокремлюють їх від партнера, завантажити фотографію в соціальні мережі та позначити на ній оператора рейсу.

Важливо також розуміти цільову аудиторію авіакомпаній: міленіали, зокрема, не довіряють рекламі: 84 відсотки з них просто не реагують на звичайні теле- та радіоролики так як попередні покоління. Міленіали подорожують більше (і витрачають на подорожі більше), ніж будь-яка інша вікова група. Таким чином, зосередження на цьому ключовому сегменті допомагає оптимізувати маркетингові витрати. Міленіали віддають перевагу справжньому досвіду, а не володінню «речами». Понад 60 відсотків міленіалів кажуть, що вони швидше розуміють інформацію, коли вона передається візуально [72].

Контент, створений користувачами (UGC) – це чудовий спосіб підвищити обізнаність про послуги авіакомпаній та успішний пасажирський досвід. 85 відсотків споживачів вважають UGC більш впливовим, ніж відео та фотографії брендів.

Новою тенденцією авіакомпаній у 2021 році є інформування про обмеження поїздок внаслідок епідемії коронавірусу. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), обмеження на поїздки восени 2021 року знову посилилися для багатьох країн. Фактично, Австрія знову повністю закрила кордони для мандрівників з багатьох країн [72].

У деяких випадках мандрівники бронюють авіаквитки та житло лише для того, щоб за кілька днів до подорожі дізнатися, що вони не можуть летіти з Великобританії до Мексики, як планувалося, через пересадку в США. Стів Хаскер, виконавчий директор канадської медіа-організації Thomson Reuters зауважив, що люди більше покладаються на «цілодобову та своєрідну інформацію, яка завжди оновлюється в реальному часі та обслуговується за допомогою програмного забезпечення та на основі штучного інтелекту». Більшість авіакомпаній вже включили цю інформацію на свої веб-сайти, де користувачі мають до неї легкий доступ. Ці дані сильно впливають на

рішення, бронювати авіаквиток чи ні.

Авіаперевізники по-різному використовують інструмент щодо інформування пасажирів про обмеження на поїздки. Деякі з них безпосередньо вказують на офіційну політику подорожей на урядових веб-сайтах або на попередню інформацію IATA. Інші створили власне рішення і підключили модернові технологічні рішення розробників. Наприклад, Delta використовує карту обмежень на поїздки від Smartvel з детальною та актуальною інформацією про обмеження на поїздки штатами США та міжнародними напрямками. Те ж саме існує у Iberia або United Airlines [55].

Тенденція «безконтактності» авіакомпаній також впливає на покупки та замовлення їжі. Роздрібна компанія Hudson презентувала технологію Amazon Just Walk Out в аеропортах Північної Америки. Покупці можуть переглядати журнали та закуски, робити свій вибір і «просто виходити» за допомогою кредитної картки для оплати. З іншого боку, пасажирів амстердамського аеропорту Схіпхол можуть замовити їжу за допомогою QR-коду, оплатити онлайн та запланувати час отримання. Безконтактні технології допомагають авіакомпаніям спростити рутинні завдання, що забезпечує краще обслуговування клієнтів [101].

Spirit Airlines запустила біометричну реєстрацію. Пасажири можуть позначити зареєстровані сумки та покласти сумку на машині за допомогою автоматичного блоку скидання сумок який оснащений системою фотовідповідності. Дані, отримані в «тестових» аеропортах демонструють, що цей новий механізм зменшує час обробки багажу до 70 секунд для кожного клієнта, що заощаджує 30% часу під час реєстрації багажу [97]. Air Asia встановила плату за реєстрацію офлайн. Клієнти, які вважають за краще завершити процес реєстрації через стійку віч-на-віч із співробітником, мають доплатити 4,82 дол. США для внутрішніх авіарейсів та 7,23 дол. США для міжнародних [64].

Japan Airlines представила безконтактний кіоск в аеропорту Токіо в серпні 2020 року. Нова технологія оснащена найсучаснішим безконтактним датчиком, який надає можливість для споживачів завершити реєстрацію через сенсорний екран.

Інфрачервона технологія може розпізнати рух пальців людей за три сантиметри від екрану [78].

У 2020 році AirAsia запустила нову онлайн-платформу AirAsia Shop, яка дала змогу клієнтам купувати товари без податку на митниці [75].

Маркетологи світових авіакомпаній обирають нові інструменти для планування маркетингових кампаній в Google, наприклад, використання інструменту Travel Insights, який має на меті поєднати організації туристичної індустрії з потрібними мандрівниками – незалежно від того, на якому етапі планування подорожі вони перебувають. Цей простий у використанні портал надає актуальні показники ефективності облікового запису в каналах пошуку подорожей у Google. Центр аналітики подорожей також вбудований у платформу Google Flights Search [97].

Сьогодні потенційні клієнти авіакомпаній менше користуються звичайними туристичними агентствами, а це означає, що вони витрачають більше часу на самостійне дослідження авіарейсів, аеропортів тощо. Для того, щоб зробити веб-сайт авіакомпанії більш імовірним для показу на сторінці результатів пошукової системи (SERP), авіакомпанії використовують інструменти з оптимізації пошукових систем (SEO).

Також популярним є використання багатоканальної реклами. Сьогодні споживачі зазвичай переглядають щонайменше чотири точки ресурси перед прийняттям рішення про покупку. Ефективна багатоканальна маркетингова стратегія вважається одним із найважливіших пріоритетів для брендів авіакомпаній.

Більшість авіакомпаній запустили серію програм для стимулювання покупок. Наприклад, в Китаї активно рекламували «програму вихідного дня» від China East Airlines, China National Airlines та Hainan Airlines. З дати придбати до 31 грудня 2020 року пасажери могли заплатити 3000 юанів для здійснення внутрішнього рейсу [101].

Якість наданих послуг є одним з фактором успіху авіакомпаній. Ціна – не єдиний спосіб оцінити рівень задоволення потреб споживачів авіакомпаній. Сьогодні

пасажери готові витратити більше грошей за краще обслуговування та комфорт. Вони очікують своєчасний сервіс під час польоту [101].

Серед авіакомпаній, які запустили ініціативи щодо попереднього замовлення на рейсі, є лоукостер Transavia, який встановив партнерство зі службою доставки їжі Just Eat, щоб пропонувати доставку їжі своїм пасажиром на літак. Вони можуть замовити їжу через платформу Just Eat за годину до рейсу, яку приготує голландська компанія iFleat [101].

Нині в усьому світі здійснюються численні ініціативи щодо розробки та впровадження цифрових паспортів здоров'я. Проект CommonPass, який було запроваджено в жовтні 2020 року після партнерства між Commons Project, Всесвітнім економічним форумом та широкою коаліцією державних і приватних партнерів, має на меті встановити стандартні способи перевірки лабораторних результатів і записів вакцинації. Щоб скористатися CommonPass, мандрівники проходять тест на COVID-19 у сертифікованій лабораторії та завантажують результати на свій мобільний телефон. Потім вони заповнюють будь-які додаткові анкети для перевірки стану здоров'я, необхідні для країни призначення. Проект було впроваджено на маршруті Cathay Pacific Гонконг-Сінгапур, а також на рейсах United Лондон-Нью-Йорк, і незабаром планується їх введення на рейсах JetBlue, Lufthansa, SWISS і Virgin Atlantic [101].

Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) розробляє власний проект Travel Pass, який розглядається як «глобальне та стандартизоване» рішення для спрощення процесів з перетину кордонів. Singapore Airlines є першою авіакомпанією, яка його випробувала на рейсах з Джакарти та Куала-Лумпура до Сінгапуру. Авіакомпанія планує розширити програму, інтегрувавши її з додатком SingaporeAir до кінця 2021 року. IATA заявила, що Travel Pass також буде випробовуватися British Airways [55].

Авіакомпанії повинні слідувати сучасній онлайн-трансформації, в той же час впорядковуючи свої офлайн-операції. Їм слід продовжувати використовувати платформи соціальних мереж, веб-сайти.

Незалежно від потужностей онлайн-каналів, авіакомпанії повинні залучити кваліфікований персонал для обслуговування клієнтів, а також використовувати сучасні технології для збору даних своїх пасажирів для подальшого покращення власних маркетингових стратегій.

Кілька відомих перевізників, таких як Delta, American, Southwest, Alaska і JetBlue, застосували новітні маркетингові методи для представлення бренду компанії через соціальні мережі. Безпека, емпатія та обізнаність тепер є головними маркерами авіакомпаній для залучення нових і утримання тих пасажирів, які уже користувалися послугами авіакомпанії.

В цілому відбувається зміна бізнес-моделі авіакомпаній. Більшість клієнтів почали купувати квитки напряму, а не через третю сторону. Тепер у авіакомпаній є можливість більше взаємодіяти з клієнтом та задовольняти його потреби.

Ключові ноу-хау у сфері маркетингу провідних авіакомпаній світу наведено на рис. 3.1:

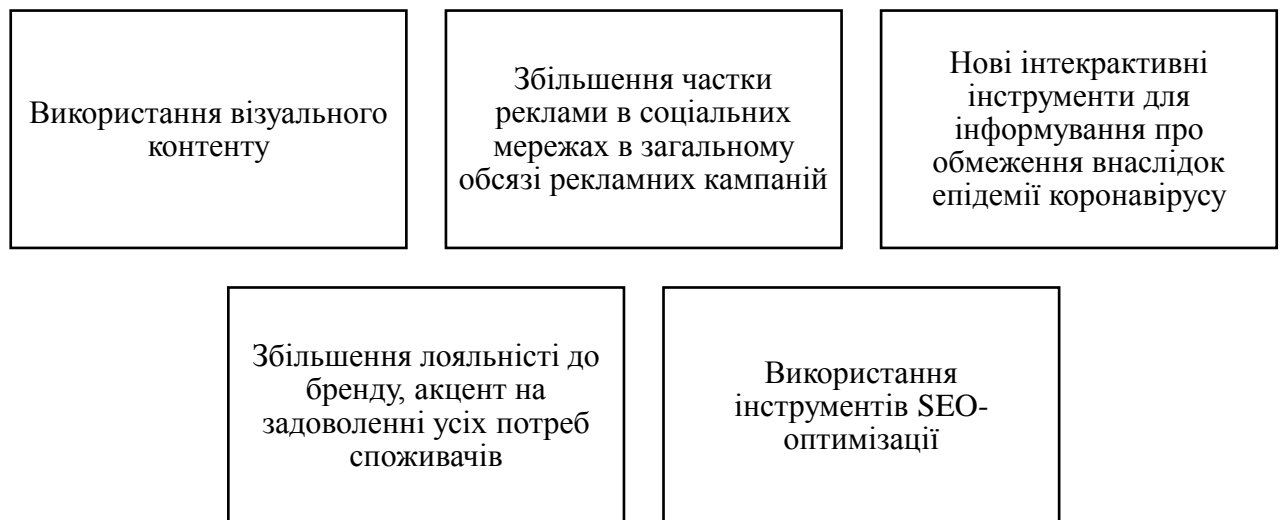


Рис. 3.1. Напрямки вдосконалення маркетингової стратегії провідних авіакомпаній світу

Примітка. Побудовано автором.

Загалом, не зважаючи на скорочення маркетингових бюджетів більш ніж на половину, у 2020-2021 рр. авіакомпанії спрямували свої зусилля на покращення взаємодії з своєю цільовою аудиторією. Вони постійно шукають шляхи покращення власного сервісу, пропонуючи, наприклад, послуги з додатковою вартістю, як-от, надаючи актуальну інформацію про те, в якій країні діють ті чи інші епідеміологічні обмеження або інтегрують в свої додатки «паспорти здоров'я». В епоху епідемії коронавірусу авіакомпанії роблять все можливе, для того щоб адаптувати свій продукт під нові умови. Найефективнішим каналом комунікації, і, відповідно місцем для реклами послуг авіакомпаній стали соціальні мережі.

3.2. Вплив пандемії COVID-19 на зміну маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» у сфері міжнародних авіаційних перевезень

Глобальна пандемія коронавірусу (COVID-19) призвела до змін у видатках на рекламу, маркетинг, змусивши компанії переглянути свої цілі щодо поточних і майбутніх маркетингових кампаній для того, щоб підтримувати постійний потік доходів. Сьогодні бренди прагнуть знайти правильний тон під час глобальної надзвичайної ситуації у світі, утримати позиції під час постійних змін ринку, посилення конкуренції та збільшення попиту на креативні та агресивні маркетингові методи [100].

Більшість авіакомпаній зменшили маркетинговий бюджет внаслідок падіння валового доходу через кризу COVID-19. Це дозволило їм заощадити сотні мільйонів доларів. Інші компанії переорієнтували свої витрати на цільовий маркетинг. Так, 45 відсотків світових споживачів в 2020 році стали більше часу приділяти соціальним мережам, перегляд потокових відео в Інтернеті збільшився на 26 відсотків, трафік онлайн-ігор на серверах однієї телекомунікаційної компанії зріс в геометричній прогресії [98].

2021 фінансовий рік у ДАК «Райанейр» був найскладнішим за останні 35 років. Через COVID-19 обсяг руху транспорту скоротився зі 149 мільйонів до 27,5 мільйонів, так як більшість європейських урядів без попередження наклали заборони на польоти та запровадили національні карантини. Влітку 2020 року відбулося часткове відновлення авіап перевезення, оскільки карантинні заходи послабилися, однак восени відбулася друга хвиля COVID-19 в Європі, а навесні – третя хвиля. Це створило невпевненість у майбутньому як для клієнтів, так і для авіакомпаній [56].

Не зважаючи на те, що ДАК «Райанейр» збільшила витрати на маркетингову діяльність на 88% у розрахунку на одного пасажера у 2021 році, в абсолютному вираженні ці витрати зменшилися на 65% – з 579 млн євро у 2020 році до 202 млн євро у 2021 році [88].

ДАК «Райанейр» планує посилити цінову конкуренцію, коли відновиться до докризового стану. Авіакомпанія належним чином оцінила, як заборона на поїздки, економічна невизначеність та волатильність ринку можуть впливати на її дохід, і таким чином, змінила методи амортизації, переглянула заробітну плату відділу маркетингу, оцінила вплив продовження термінів дії програм лояльності, виконала переоцінку існуючих операцій оренди для операційної діяльності (умови, графіки платежів, придбання літаків тощо), перегляд вартості технічного обслуговування та капітального ремонту літаків тощо.

Більшість авіакомпаній використовують стратегію виживання, зосереджену на скороченні трафіку у найближчі роки. Вони скасовують замовлення на літаки і не тільки. Однак ДАК «Райанейр» не використовує схожу стратегію. Вона розглядає кризу як можливість для найсильнішого гравця в регіоні. Ірландська авіакомпанія використовує кризу для зменшення рівня конкуренції. Тому ДАК «Райанейр» поповнила свій флот новими 737 MAX8, отримала нові місця для зльоту та посадки, і, головне, зменшила витрати в галузі до рекордних чисел. ДАК «Райанейр» вживає жорстких заходів для того, щоб мінімізувати масштабні збитки від пандемії, а також, планує створити авіакомпанію, яка збільшила обсяг пасажиропотоку у Європі – за

підрахунками Fortune, на одну третину більше, ніж до COVID-19 через півтора десятиліття. ДАК «Райанейр» очікує, що до 2026 року його послугами скористаються понад 225 мільйонів пасажирів [102].

Хоча ДАК «Райанейр» скоротила витрати на рекламу, вона належить до тих 62,3% компаній, які вважають, що епідемія коронавірусу сприяла підвищенню ролі маркетингу, згідно з опитуванням The CMO Survey у 2020 році. У лютому 2021 року ця цифра підскочила до 72,2% [86].

Для ДАК «Райанейр» втримати свої позиції під час пандемії означало утримати наявних клієнтів і створити цінність бренду. Однак, крім цього, авіакомпанія була сфокусована на залученні нових клієнтів та підвищенні рентабельності інвестицій, що вказує на перехід від стадії виживання до конкуренції та заробітку. Крім того, ефективність залучення нових клієнтів різко зросла: у 2021 році ефективність залучення клієнтів зросла на 6,3% за останній рік у порівнянні з втратами на 9,2% у 2020 році [86].

Пандемія COVID-19 сильно вплинула на авіаційну галузь, звівши нанівець два десятиліття зростання глобального пасажиропотоку лише за пару місяців. Хоча фінансова підтримка всієї галузі була надана, авіакомпанії перебувають на межі банкрутства, а деякі вже припинили свою діяльність. Однак згідно з дослідженнями компанії Statista, пасажиропотік ДАК «Райанейр» становить 51,7 млн осіб у 2020 році, що понад 15 мільйонів пасажирів більше німецької Lufthansa Aviation Group.

Якщо розглядати зміну позиціонування бренду авіакомпаній внаслідок пандемії, то аналізуючи профілі авіакомпанії у соціальних мережах, можна виявити дві сильні кореляції між функціями етика і гарантія, а також постійність і персоналізація.

Відмінності між авіакомпаніями проявляються в основному у кореляції між функціями оптимізація, задоволення, практичність. Поки що ці функції з'являються в аналізі публікацій ДАК «Райанейр». Курс компанії направлений на розвиток такої функції, як практичність (Див. Рис. 3.2) [67].

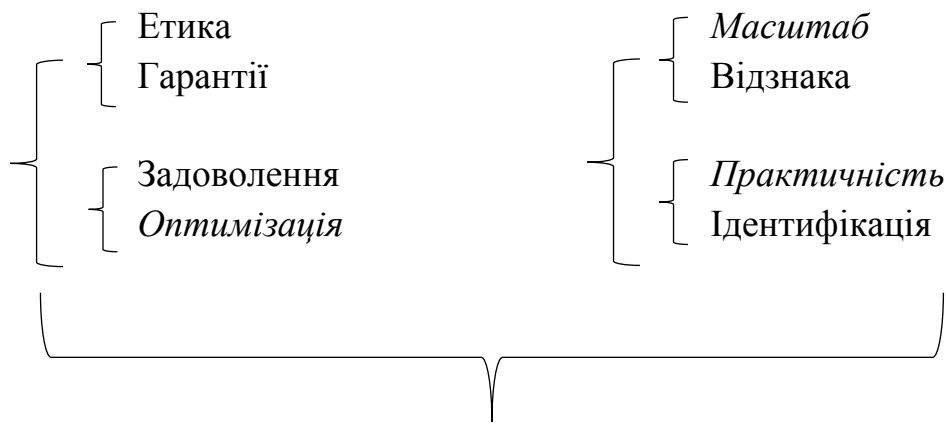


Рис. 3.2. Позичіонування бренду авіакомпанії ДАК «Райанейр».

Примітка. Побудовано автором.

Для першої пари функцій можлива інтерпретація може бути пов'язана з необхідністю збільшення прозорості щодо процедур, прийнятих протягом перших 90 днів пандемії. У другій парі ми бачимо задоволення від бренду, яке згодом може бути одним з мотивуючих факторів для покупки, який в свою чергу залежить від швидкості відновлення економіки після COVID-19.

Також прослідковуються чіткі відмінності у функціях «практичність» та «задоволення». Southwest доклала зусиль до збереження статусу «lovebrand» (гасла: «У нас завжди буде наше серце» і «Тільки ви можете вирішити, коли ви готові знову літати»), рис. 3.3. В цей же час ДАК «Райанейр» зосередилась на заохоченні споживачів продовжувати покупки (гасло: «...клієнти можуть продовжувати купівлю квитків для того, щоб скористатися найнижчими тарифами та найнадійнішим обслуговуванням, перейшовши на Ryanair») [89]. Можна зробити висновок, що внаслідок пандемії ДАК «Райанейр» не змінила позиціонування свого бренду. Однак не зважаючи на це, ДАК «Райанейр» має феноменальну впізнаваність бренду у Європі. Якщо запитати пересічного громадянина ЄС про бюджетні авіалінії, то скоріш за все, він назве саме ДАК «Райанейр». Споживач може і не любити цей бренд, однак при плануванні дешевої подорожі він однозначно розгляне пропозиції цієї авіакомпанії. Однак він вибере її тільки в тому випадку, якщо не знайде альтернативу, яка підходить

йому по часу, ціні, маршруту та іншим факторам.

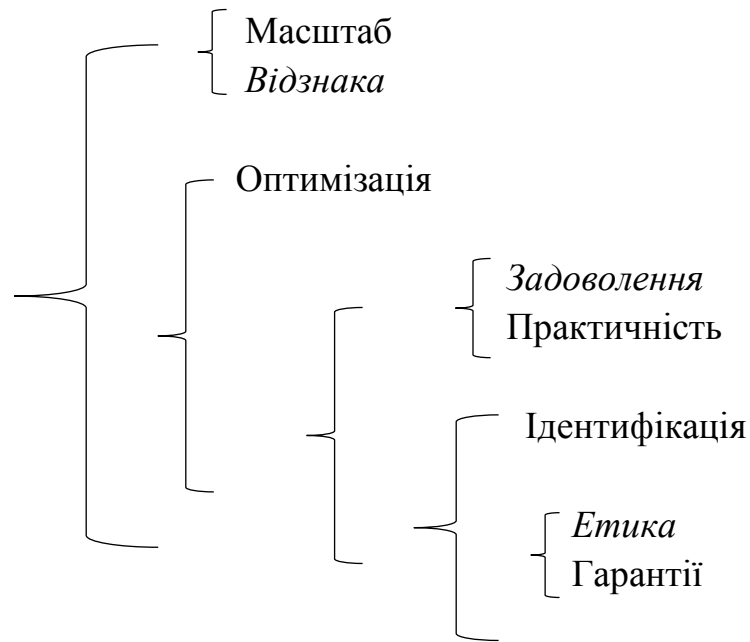


Рис. 3.3. Позиціонування бренду авіакомпанії Southwest.

Примітка. Побудовано автором.

Ключові напрями зміни маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» представлено на рис. 3.4:

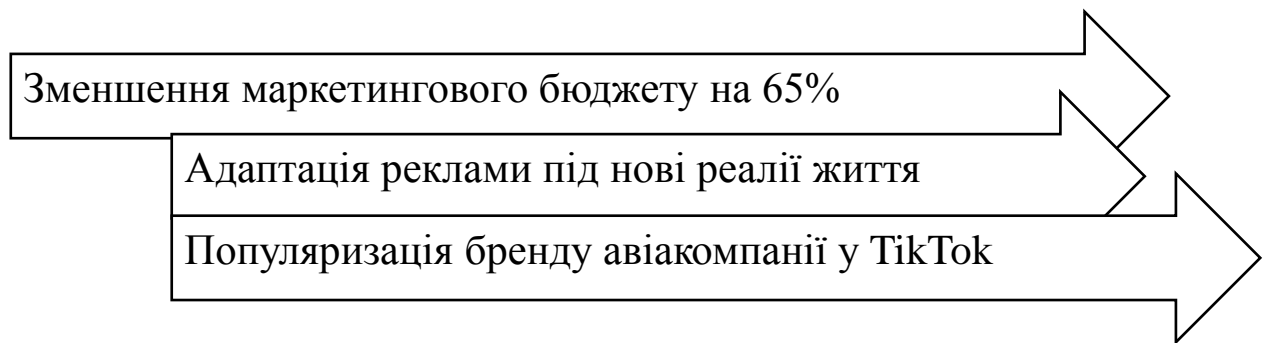


Рис 3.4. Зміна маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» внаслідок епідемії COVID-19.

Примітка. Побудовано автором.

Про ефективність зміни маркетингових інструментів ДАК «Райанейр» свідчить той факт, що показник ROMI для авіакомпанії збільшився в шість разів – з 30% до 180%, згідно з попередніми розрахунками.

На нашу думку, ДАК «Райанейр» має збільшити цінність бренду і не використовувати у рекламі єдину ключову перевагу – ціну. Адже з кожним роком, поки триває епідемія коронавірусу, досягти низьких тарифів буде непросто, адже 2020 рік авіакомпанія закрила із збитками. Крім цього, конкуренти авіаперевізника Lufthansa, Alitalia та Air France-KLM отримали значну державну допомогу і внаслідок цього зможуть демпінгувати ціни на квитки.

Одним із напрямом зміни через епідемію коронавірусу став розвиток соціальних мереж авіакомпанії, особливо офіційної сторінки ДАК «Райанейр» у TikTok. Вона створила обліковий запис в травні 2020 року, а станом на кінець листопада 2021 року мала уже 1,3 млн послідовників, деякі відео набрали більше 40 млн переглядів. Це відбулося завдяки розміщенню розважального і актуального контенту, а головне без значного маркетингового бюджету, який би був незамінним при запуску подібних платних медіа-кампаній. Хештег «#ryanair» зібрав 90,7 млн переглядів. Контент в цій соціальній мережі створюється на основі трендів і включає в себе ролики літаків та те, що відбувається «за кадром». 60% із 80 мільйонів активних користувачів TikTok віком від 16 до 24 років, і ДАК «Райанейр» прагне побудувати відносини із наступним поколінням клієнтів швидше за конкурентів [50].

Користувачі позитивно відреагували на контент авіакомпанії у TikTok. Серед коментарів майже немає негативних, а деякі з них пишуть, що єдиною хорошою людиною, яка працює в ДАК «Райанейр», є людина, яка веде обліковий запис у TikTok та відзначають, що ДАК «Райанейр» це компанія, яка знає як правильно використовувати потенціал TikTok.

За словами глави відділу соціальних мереж ДАК «Райанейр» Майкла Коркорана такий успіх викликаний завдяки таким факторам: авіакомпанія раніше за конкурентів почала освоювати нову соціальну мережу та експериментувати із новою аудиторією та

змінила офіційний корпоративний тон бренду на «приятельський», відповідний до цільової аудиторії цієї соціальної мережі. Бренд ДАК «Райанейр» постійно з'являється в списках «найкращих брендів у соціальних мережах», а їхній вміст також повторно поширюється на інших платформах [85]. Також Майкл Коркоран вважає, що: «соціальні медіа – це не просто місце для розміщення контенту, це місце для справжнього спілкування з майбутньою аудиторією, чого неможливо досягти за допомогою традиційного маркетингу.

Крім успіху в TikTok, ДАК «Райанейр» також використовує Instagram Reels, а сам Instagram є другим за величиною каналом поширення контенту авіакомпанії [48].

ДАК «Райанейр» найближчим часом планує створювати власний контент на різноманітних ігрових платформах від Discord до Twitch, оскільки вона уже має багато симуляторів польотів та інших інтерактивних навчальних матеріалів як авіакомпанія [85].

Однак користувачі на 50% більше довіряють контенту, створеним іншими користувачами, ніж оригінальному контенту від брендів. Хоча ДАК «Райанейр» створює власний контент, їхній стиль сьогодні ще є не до кінця сформованим, а у коментарях є відповідь не на усі негативні коментарі.

Отже, маркетингова політика ДАК «Райанейр» внаслідок епідемії коронавірусу зазнала незначних змін. Основний акцент компанії був на скороченні маркетингового бюджету на 65% та випуск нових рекламних кампаній, які відображають нові умови під час пандемії. ДАК «Райанейр» більше зосереджений на залученні нових клієнтів, в не на залученні існуючих. Це, на нашу думку, матиме негативний вплив на авіакомпанію в майбутньому.

Не зважаючи на важкі умови, ДАК «Райанейр» намагається вдосконалити маркетингову політику, і, відповідно, оптимізувати маркетинговий бюджет завдяки активній роботі над створенням контенту і популяризації бренду в нових соціальних мережах, зокрема у TikTok.

3.3. Перспективи розвитку ДАК «Райанейр» на світовому та українському ринках

В умовах епідемії коронавірусу, використання інструментів інтернет-маркетингу дозволяє авіакомпаніям мати прямий контакт зі своїми клієнтами та отримувати дані для персоналізації продажів і врахування індивідуальних потреб клієнтів. Стратегія, орієнтована на електронну комерцію, разом із аналітикою даних про COVID-19 допоможе авіакомпаніям оговтатися від впливу глобальної пандемії та підготувати їх до нової нормальної або пост-COVID-19 ери [91]. Впровадження різноманітних функцій електронної комерції, таких як відстеження користувачів, гнучка аналітика, швидкі реакції на статистику допоможе краще відстежувати попит. Це важливий крок у визначенні зміни динаміки клієнтів, і це забезпечує адаптацію персоналізованих пропозицій для утримання клієнтів. Вплив COVID-19 різний для різних країн. Аналітика в режимі реального часу допоможе визначити поведінку клієнта з подальшим використанням даних для стимулювання імпульсивних покупок і залучення покупців, які вагаються з прийняттям рішення про покупку послуги. Це дозволить авіакомпаніям отримати конкурентну перевагу і допоможе в майбутньому при схожих непередбачуваних ситуаціях і відповідних обмеженнях.

Авіакомпанії повинні продовжувати інвестувати в технології для забезпечення можливостей самообслуговування, що дозволить пасажиром самостійно скасовувати, змінювати розклад, повертати гроші за свої квитки, не звертаючись до служби підтримки клієнтів. Це зменшить обсяги роботи кол-центру, що в свою чергу, зменшить операційні витрати. Дуже важливо вжити заходи, які допоможуть повернути довіру клієнтів.

Ринок авіаперевезень характеризується глобалізацією. Термін «національний перевізник» досить розмитий сьогодні. Компанії укладають між собою різні код-шерінгові угоди, які дозволяють продавати квитки на один рейс двох авіакомпаніям і більше. Крім даних угод відбуваються злиття авіаперевізників (Air France і KLM в 2004 році), створюються міжнародні альянси [18].

Згідно з рис. 2.1., у 2020 році за об'ємами пасажиропотоку ДАК «Райанейр» займала 7% світового ринку авіаперевезень. Ми вважаємо, що у авіакомпанії є великий потенціал для розвитку, адже в найгірший 2020 рік вона змогла втриматися на ринку, а у 2021 році навіть отримати прибуток. Тож якщо ДАК «Райанейр» зможе збільшити свою частку на світовому ринку до 14% до 2025 року, це буде для неї дуже хорошим результатом.

ДАК «Райанейр» планує до 2026 року перевозити додаткові 25 мільйонів пасажирів на рік, оскільки вона планує скористатися перевагами повільного відновлення галузі після епідемії коронавірусу. Також авіакомпанія сподівається, що зможе перевозити 225 мільйонів пасажирів на рік до березня 2026 року, що на 25 мільйонів більше, ніж її попередня ціль у 200 мільйонів до 2020 року [88].

У 2016 році ДАК «Райанейр» заявила, що досягне позначки в 200 мільйонів пасажирів до 2024 року, однак епідемія коронавірусу порушила її довгострокові плани щодо зростання [91].

Розширення також означатиме збільшення персоналу. ДАК «Райанейр» заявила, що найме 5000 людей, включаючи пілотів, бортпроводників та інженерів, по всій Європі протягом 2022-2026 рр. [91].

Пандемія COVID-19 завдала безпрецедентного удару по авіаційній та туристичній промисловості Європи. Лише ДАК «Райанейр» використав цю кризу, щоб збільшити кількість замовлень на літаки, розширити партнерські відносини з аеропортами та забезпечити нижчі експлуатаційні витрати, для пропозиції клієнтам авіакомпанії ще нижчих тарифів і виконати план по зростанню як трафіку, так і кількості робочих місць протягом наступних п'яти років.

Сьогодні лідирують туристичні подорожі, орієнтовані на відпочинок. У США, де авіакомпанії, які найбільше покладаються на туристів, отримали найбільший прибуток за 2021 рік. А в Європі, бюджетна дочірня компанія Transavia однієї з найбільших авіакомпаній континенту Air France-KLM лідирує по показникам операційного прибутку в третьому кварталі 2021 року, наближаючись до показників 2019 року [101].

У 2021 році ДАК «Райанейр» представила 14 нових баз, у тому числі одну в Стокгольмі Арланда та три в Італії – Турин, Венеція Марко Поло та Венеція Тревизо – і планує надалі розширюватися. Очікується, що до середини 2022 року авіакомпанія матиме флот із 65 Boeing 737-8200, [101].

Сьогодні ринок низькобюджетних перевезень в Україні знаходиться в стадії активного розвитку і кількість лоукостів представлених на українському ринку теж збільшується. В Україні є дві національні авіакомпанії, які позиціонують себе як лоукости – Sky Up Airlines та Bees Airline, а всього станом на 2021 рік в Україні працюють такі лоукостери [81]:

- Sky Up – Україна;
- Bees Airline – Україна;
- Wizzair – Угорщина;
- Ryanair – Ірландія;
- Vueling – Іспанія;
- Pegasus – Туреччина.

Але якщо проаналізувати вартість авіаквитків, то до категорії «лоукостом» можна віднести МАУ та WindRose. Варто зауважити що не усі іноземні авіакомпанії мали успіх на українському ринку – Norwegian та італійська OneAir не змогли конкурувати з Wizz Air, у якій квитки були набагато дешевші.

ДАК «Райанейр» запустила свої перші маршрути в Україні у 2018 році. Наразі авіакомпанія співпрацює з п'ятьма українськими аеропортами, однак в країні існує ще 12 відповідних аеропортів, за рахунок яких авіакомпанія може розширити сферу свого впливу. Потенційно це аеропорти Одеси, Запоріжжя, Дніпра та Львова. Уряд України планує до 2030 року збудувати 50 нових аеропортів, однак роботи ще не розпочалися. За попередніми підрахунками, будівництво злітної смуги в середньому коштує близько 125 млн дол. США, а для реалізації плану 2030 року потрібно 5 млрд дол. США [101].

Програма «Відкрите небо» («Open Skies») була створена для скасування повітряних бар'єрів між європейськими країнами. Авіаперевізники тих країн, які приєдналися до ініціативи, можуть здійснювати не лише міжнародні рейси, а й

внутрішні. В 2021 році Україна підписала з Європейським Союзом Угоду «Про відкрите небо», яка має запрацювати вже з січня 2022 року. За цією Угодою, європейські авіакомпанії матимуть змогу без обмежень літати в будь-які аеропорти України, а українські авіаперевізники – відповідно у будь-які аеропорти країн ЄС [8].

За рахунок українського ринку ДАК «Райанейр» планує частково відновити втрачений за час пандемії пасажиропотік – він упав на 81%. У 2020 році компанія перевезла всього 27,5 млн. пасажирів, а роком раніше - 149 млн. До 2026 року ДАК «Райанейр» планує перевозити до 200 млн осіб на рік. Компанія у 2021 фінансовому році збільшила замовлення на Boeing 737-8200 із 135 літаків до 210 [88].

Своєю основною цільовою аудиторією на ринку України ДАК «Райанейр» вбачає в працівниках-мігрантах, які в середньому будуть платити близько 40 євро за рейс. Також авіакомпанія бачить потенціал на внутрішньому ринку країни. Так, на початку 2000-х лоукост-перевізники зробили трансформаційний вплив на економіку багатьох країн Центральної та Східної Європи, відкривши нові потоки мігрантів і туристів до Західної Європи, однак Україна досі притримується протекціоністської політики на своєму ринку.

Основний конкурент ДАК «Райанейр» на українському ринку низькобюджетних авіаперевізників – Wizz Air (Угорщина). Це перший лоукост, який почав літати з України в кількох напрямках. В 2013 році материнська компанія відкрила дочірню компанію «ВіззЕйр Юкрейн».

Однак не тільки ДАК «Райанейр» планує експансію у Україну – президент її конкурента Wizz Air Group Роберт Кері у 2021 році анонсував масштабне розширення компанії в Україні. До кінця 2022 року угорський лоукостер відкриє 26 нових маршрутів з України. Цьому сприяло підписання угоди України з ЄС про єдиний авіапростір. Розширення ринку Wizz Air за допомогою України є частиною стратегії глобального зростання авіакомпанії. До 2030 року Wizz Air планує збільшити парк у 3,6 рази до 500 літаків — частина з яких базуватиметься в Україні. Wizz Air оприлюднила плани додати щонайменше вісім літаків на свої бази в Києві

та Львові з грудня до середини 2022 року. ДАК «Райанейр» наразі додав лише один новий маршрут «Манчестер-Львів» [102].

Проаналізувавши топ-3, на нашу думку, лоукост-авіакомпанії на ринку України, ми дійшли висновку, що сьогодні ДАК «Райанейр», не зважаючи на усі негативні сторони, має порівняно найбільшу конкурентну перевагу, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозний аналіз конкурентних переваг провідних авіакомпаній на ринку України

Параметри конкурентоспроможності	МАУ	Wizz Air	Ryanair
Стан авіапарку	+	+-	++
Розгалужена маршрутна мережа	+	-	++
Безпека польотів	+	+	+
Цінові характеристики	-	+	+
Наземна інфраструктура	-	-	-
Розважальні програми, харчування на борту літака	-	-	-
Якість обслуговування	+-	+	-
Розвиток в соціальних мережах	+	+	++

Примітка. Складено автором.

На українському ринку за умови покращення епідеміологічних умов та наданні внутрішніх рейсів між містами України, ДАК «Райанейр» може зайняти ключові позиції, враховуючи той факт, що українські споживачі надзвичайно чутливі до цін. Сьогодні квиток МАУ на рейсі «Київ-Мілан» коштує орієнтовно 3000 грн, тоді як ДАК «Райанейр» – 1500 грн. Якщо тенденція збережеться на українському ринку, то остання матиме вагому перевагу [54, 56].

Якщо аналізувати український ринок за критерієм компаній, які виконали найбільшу кількість польотів, то згідно з Украерорух, у 2020 році МАУ посідає друге місце, а ДАК «Райанейр» – дев'яте [49]. На основі цих даних ми виконали прогнозований розрахунок збільшення часток тих чи інших авіакомпаній на

українському ринку за умови зняття більшості обмежень внаслідок епідемії коронавірусу, рис. 3.5:

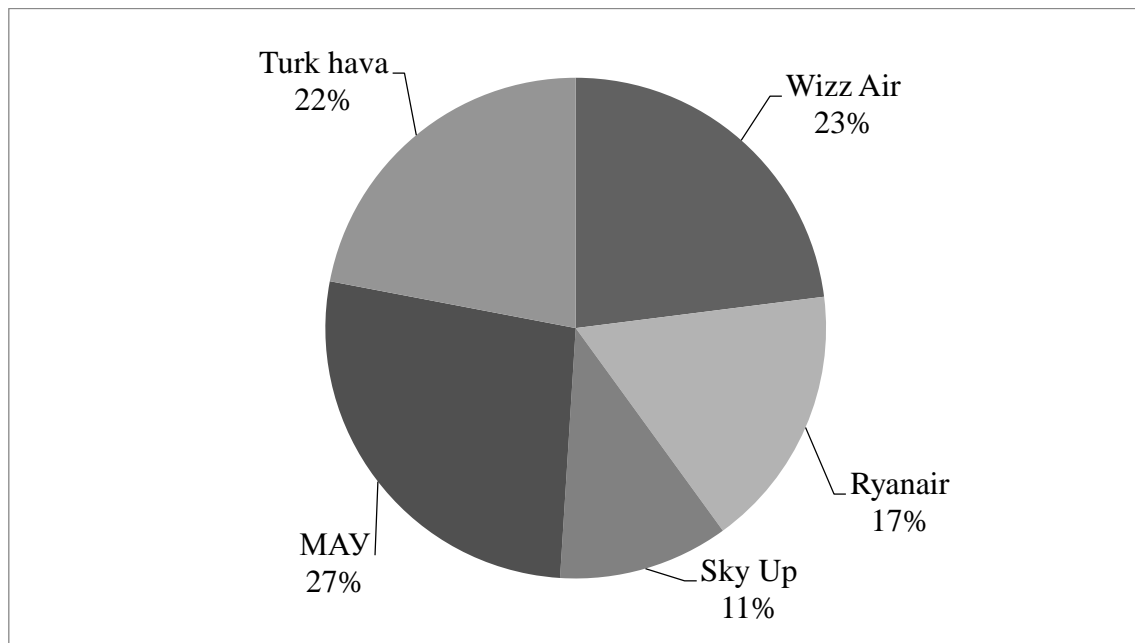


Рис. 3.5. Прогнозна частка авіакомпаній на ринку України, 2025 рік.

Примітка. Побудовано автором.

Варто зауважити, що авіакомпанії належать до тих галузей, які найбільше постраждали від пандемії коронавірусу на тлі тривалих обмежень на міжнародні поїздки. Тому спрогнозувати будь-яке зростання авіакомпаній надзвичайно складно. Все залежить від того, наскільки швидко людству вдасться здолати COVID-19.

Однак за умови швидкого подолання наслідків епідемії, ДАК «Райанейр» зможе розширити свою частку ринку до 14% на світовому ринку і зайняти 17% українського ринку. В Україні авіакомпанія має багато перспектив, адже українці надзвичайно чутливі до цін, і якщо ДАК «Райанейр» запропонує низькі тарифи, вони будуть обирати її.

Висновки до розділу 3

Загалом, не зважаючи на скорочення маркетингових бюджетів більш ніж на половину, у 2020-2021 рр. авіакомпанії спрямували свої зусилля на покращення

взаємодії з своєю цільовою аудиторією. Вони постійно шукають шляхи покращення власного сервісу, пропонуючи, наприклад, послуги з додатковою вартістю, як-от, надаючи актуальну інформацію про те, в якій країні діють ті чи інші епідеміологічні обмеження або інтегрують в свої додатки «паспорти здоров'я». В епоху епідемії коронавірусу авіакомпанії роблять все можливе, для того щоб адаптувати свій продукт під нові умови. Найефективнішим каналом комунікації, і, відповідно місцем для реклами послуг авіакомпаній стали соціальні мережі.

Маркетингова політика ДАК «Райанейр» внаслідок епідемії коронавірусу зазнала незначних змін. Основний акцент компанії був на скороченні маркетингового бюджету на 65% та випуск нових рекламних кампаній, які відображають нові умови під час пандемії. ДАК «Райанейр» більше зосереджений на залученні нових клієнтів, в не на залученні існуючих. Це, на нашу думку, матиме негативний вплив на авіакомпанію в майбутньому.

Не зважаючи на важкі умови, ДАК «Райанейр» намагається вдосконалити маркетингову політику, і, відповідно, оптимізувати маркетинговий бюджет завдяки активній роботі над створенням контенту і популяризації бренду в нових соціальних мережах, зокрема у TikTok.

Варто зауважити, що авіакомпанії належать до тих галузей, які найбільше постраждали від пандемії коронавірусу на тлі тривалих обмежень на міжнародні поїздки. Тому спрогнозувати будь-яке зростання авіакомпаній надзвичайно складно. Все залежить від того, наскільки швидко людству вдасться здолати епідемію COVID-19.

Однак за умови швидкого подолання наслідків епідемії, ДАК «Райанейр» зможе розширити свою частку ринку до 14% на світовому ринку і зайняти 17% українського ринку. В Україні авіакомпанія має багато перспектив, адже українці надзвичайно чутливі до цін, і якщо ДАК «Райанейр» запропонує низькі тарифи, вони будуть обирати її.

На відміну від інших авіакомпаній, ДАК «Райанейр» планує скористатися наслідками епідемії коронавірусу і активно працює над розширенням флоту.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія є одним з найбільш цікавих, складних і важливих елементів у міжнародному бізнесі. Успішна та добре продумана маркетингова стратегія дозволяє компанії закріпитися на ринку та вдало реалізовувати свою продукцію.

Маркетингова стратегія — це довгостроковий план гри для будь-якої компанії, основна мета якого – досягнення стійкої конкурентної переваги шляхом задоволення потреб і побажань клієнтів.

Отже, можна сказати, що маркетингова стратегія впливає на розвиток бізнесу та допомагає обрати правильні інструменти для розвитку бренду. Кінцевою метою маркетингової стратегії є досягнення стійкої конкурентної переваги над конкуруючими компаніями шляхом задоволення потреб споживачів.

При формуванні маркетингової стратегії для авіакомпаній мають враховуватися ключові етапи, такі як визначення цілей (SMART) і місії авіакомпанії, SWOT-аналіз, сегментація клієнтів, формування стратегії по формулі 4P маркетингу та визначення ключових показників ефективності.

Цільову аудиторію авіакомпаній можна поділити на два основні види – туристи та бізнес-подорожі. Чотирма основними стратегіями маркетингу для авіакомпаній є створення програм лояльності, креативні рекламні стратегії, кампанії в соціальних мережах, надання виняткових переваг для певних груп користувачів.

Ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити за допомогою одного узагальнюючого показника, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного бізнесу. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій.

Ефективність маркетингової стратегії визначається ключовими показниками ефективності (KPI), які були раніше окреслені при створенні маркетингової

стратегії. Одним з ключових показників ефективності будь-якої маркетингової стратегії, є ROMI. Цей показник демонструє рентабельність інвестицій у маркетинг.

Запорукою успіху авіакомпаній є не тільки вдале формування маркетингової стратегії, а й комплексний аналіз потреби споживачів авіакомпанії.

Основна маркетингова стратегія ДАК «Райанейр» полягає у популяризації низьких тарифів та великому виборі маршрутів. Авіакомпанія переважно рекламує свої послуги в національних та регіональних ЗМІ по всій Європі. Крім того, вона також використовує рекламу, електронний маркетинг і соціальні мережі. Інші види маркетингової діяльності включають спільні рекламні кампанії з іншими організаціями, пов'язаними з подорожами. ДАК «Райанейр» регулярно використовує інструменти email-маркетингу, надсилаючи зареєстрованим користувачам акції та спеціальні пропозиції.

ДАК «Райанейр» домінує на ринку завдяки своїй стратегії лідерства у витратах, що означає, що вона завойовує частку ринку, орієнтуючись на клієнтів, чутливих до ціни, і надає найнижчу ціну на ринку, не зосереджуючи увагу на якості послуг.

Незважаючи на те, що ДАК «Райанейр» була першою лоукост-авіакомпанією в Європі, вона втрачає свої позиції та поступається конкурентам, опустившись у рейтингу топ-10 лоукост-авіакомпанії світу 2021 року на 8 місце.

Авіакомпанія має надвисокий показник ER у TikTok, а от Instagram та Facebook мають недостатній рівень залучення послідовників авіакомпанії. ДАК «Райанейр» має працювати над залученням цільової аудиторії у цих соціальних мережах. Показник ROMI був низьким у 2020 році, однак у 2021 він збільшився у шість разів, незважаючи на скорочення витрат на маркетинг.

Проаналізувавши ключові показники маркетингових стратегій, використаних для компаративного аналізу, ми бачимо що ДАК «Райанейр» та ПрАТ «МАУ» націлені на задоволення попиту схожого сегменту цільової аудиторії. Однак ірландська ДАК «Райанейр» має переваги над українською авіакомпанією, адже остання знаходиться в країні з нестабільною економіко-політичною ситуацією.

Послідовників офіційних сторінок ДАК «Райанейр» має більше, однак якісніші показники (коефіцієнт залучення) ПрАТ «МАУ» кращі. На жаль, українська авіакомпанія не входить в топ-10 світових авіакомпаній по будь-яким показникам. ПрАТ «МАУ» керується стратегією диверсифікації, а ДАК «Райанейр» – стратегією розвитку ринку з елементами стратегії розробки продукту.

Основними проблемними аспектами ДАК «Райанейр» є низький рівень клієнтоорієнтування, непередбачувані наслідки епідемії коронавірусу, недостатній рівень ефективності SMM, побудова бренду тільки на одній перевазі – низька ціна.

Загалом, не зважаючи на скорочення маркетингових бюджетів більш ніж на половину, у 2020-2021 рр. авіакомпанії спрямували свої зусилля на покращення взаємодії з своєю цільовою аудиторією. Вони постійно шукають шляхи покращення власного сервісу, пропонуючи, наприклад, послуги з додатковою вартістю, як-от, надаючи актуальну інформацію про те, в якій країні діють ті чи інші епідеміологічні обмеження або інтегрують в свої додатки «паспорти здоров'я». В епоху епідемії коронавірусу авіакомпанії роблять все можливе, для того щоб адаптувати свій продукт під нові умови. Найефективнішим каналом комунікації, і, відповідно місцем для реклами послуг авіакомпаній стали соціальні мережі.

Маркетингова політика ДАК «Райанейр» внаслідок епідемії коронавірусу зазнала незначних змін. Основний акцент компанії був на скороченні маркетингового бюджету на 65% та випуск нових рекламних кампаній, які відображають нові умови під час пандемії. ДАК «Райанейр» більше зосереджений на залученні нових клієнтів, в не на залученні існуючих. Це, на нашу думку, матиме негативний вплив на авіакомпанію в майбутньому.

Не зважаючи на важкі умови, ДАК «Райанейр» намагається вдосконалити маркетингову політику, і, відповідно, оптимізувати маркетинговий бюджет завдяки активній роботі над створенням контенту і популяризації бренду в нових соціальних мережах, зокрема у TikTok.

Варто зауважити, що авіакомпанії належать до тих галузей, які найбільше постраждали від пандемії коронавірусу на тлі тривалих обмежень на міжнародні поїздки. Тому спрогнозувати будь-яке зростання авіакомпаній надзвичайно складно.

Все залежить від того, наскільки швидко людству вдасться здолати епідемію COVID-19.

Однак за умови швидкого подолання наслідків епідемії, ДАК «Райанейр» зможе розширити свою частку ринку до 14% на світовому ринку і зайняти 17% українського ринку. В Україні авіакомпанія має багато перспектив, адже українці надзвичайно чутливі до цін, і якщо ДАК «Райанейр» запропонує низькі тарифи, вони будуть обирати її.

На відміну від інших авіакомпаній, ДАК «Райанейр» планує скористатися наслідками епідемії коронавірусу і активно працює над розширенням флоту.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Повітряний кодекс України від від 19.05.2011 № 3393-VI.
2. Закон України «Про державну програму авіаційної безпеки цивільної авіації» від 21.03.2017 № 1965-VIII.
3. Указ Президента України «Про заходи щодо впорядкування діяльності з міжнародних повітряних перевезень товарів військового призначення та подвійного використання» від 25.12.2003 року № 1488.
4. Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення безпеки цивільної авіації в Україні» від 15.01.1998 року № 17.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання Міжвідомчої комісії з авіаційної безпеки цивільної авіації» від 09.06.2021 № 594.
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Державну авіаційну службу України» від 08.10.2014 № 520.
7. Наказ Державної авіаційної служби України «Про затвердження Авіаційних правил України» від 05.11.2020 № 1762.
8. Угода «Про відкрите небо між Україною та ЄС» від 12.10.2021 р.
9. Регламент Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про загальні правила у сфері авіаційної безпеки цивільної авіації» від 11 березня 2008 року № 300/2008.
10. Регламент Європейської Комісії (ЄС) «Про встановлення критеріїв, що дозволяють державам-членам відступати від загальних основних стандартів авіаційної безпеки цивільної авіації та приймати альтернативні заходи безпеки» від 18 грудня 2009 року № 1254/2009.
11. Блайт Дж. Основи маркетингу/Джим Блайт.: Знання-Прес, 2003. – 493 с.
12. Висоцька М.П. Вплив загальних економічних тенденцій на розвиток світової цивільної авіації / М.П.Висоцька // Сучасні проблеми менеджменту: XV міжнар. наук.-практ. конф., 25 жовтня 2019 р.: тези доп. – К., 2019. – С. 62-64.
13. Висоцька М.П. Стратегія формування кадрової політики авіапідприємств України: автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2004. 20с.

14. Голубовська О. Проблемні питання забезпечення маркетингової та інноваційної діяльності на підприємстві / Оксана Голубовська. – 2011. – С. 80-84.
15. Мавріна А. Оцінювання ефективності маркетингових заходів / А. Мавріна. // Національний університет Львівська політехніка, кафедра менеджменту організацій. – 2019. – С. 334-341.
16. Маккарті Дж. Основи маркетингу: підруч. / за заг. ред. Дж. Маккарті. – К. : Київ, 2001. – 496 с.
17. Набок І.І. Глобальні стратегічні альянси в авіаційній галузі: сучасний стан і тенденції розвитку / І.І.Набок // Стратегія розвитку України: наук. журн. – К.: НАУ, 2017. – №2. – С. 130-135.
18. Набок І.І. Проблеми відновлення світової авіаційної галузі внаслідок коронавірусної кризи / І.І.Набок // Modern international relations: topical problems of theory and practice: collective monograph / Faculty of International Relations of the National Aviation University; under general editorship of W. Welskopa, Y.O.Voloshin – Lodz: Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, 2021. – С. 186-192.
19. Побоченко Л.М. Роль ділової авіації в глобальному економічному просторі / Л.М. Побоченко // Сучасні тенденції розвитку світової економіки: Х міжнародна науково-практична конференція, 18 травня 2018 року: тези доп. – Харків, 2018.– С.33-34.
20. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку ринку авіаційних послуг України. АВІА – 2017: XIII міжнародна науково-технічна конференція, 19-21 квітня 2017 р.: тези доп. – К., 2017. Т.6. – С. 34.39-34.43.
21. Побоченко Л.М. Вплив бізнес-авіації на економіку країн Європейського Союзу / Л.М. Побоченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2018.– №1. – С. 112-117.
22. Побоченко Л.М. Глобалізаційні тенденції розвитку світового ринку бізнес-авіації /Л.М. Побоченко // АВІА – 2015: XIII міжнародна науково-технічна конференція, 21-23 травня 2015 р.: тези доп. – К., 2015. Т.6. – С. 37.15–37.18.

23. Побоченко Л.М. Ключові проблеми ринку авіаційних перевезень в Україні / Л.М. Побоченко, Ю.Е. Шваюк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2015. – Вип. 1. – С. 249-261.
24. Побоченко Л.М. Масштаби розвитку та структура світового ринку бізнес-авіації в умовах глобальних трансформацій /Л.М. Побоченко,Т.О.Гаврилко // Актуальні проблеми економіки. – 2015.– №7(169). – С. 65-71.
25. Побоченко Л.М. Розвиток ділової авіації в Україні на прикладі авіакомпанії «Аеростар» / Л.М. Побоченко, І.О. Чиженко // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць. – Київ: НН ІМВ НАУ, 2016. – № 1. – Вип. 2. – С. 119-127.
26. Побоченко Л.М. Розвиток ринку авіаційних послуг України на прикладі КП МА «Київ» (Жуляни) / Л.М. Побоченко, А.В. Бондаренко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2015.– №3. – С. 138-144.
27. Побоченко Л.М. Світовий ринок авіаційних перевезень та вплив на нього COVID-19 // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020.– №1. – С. 77-83.
28. Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку світового ринку бізнес-авіації / Л.М. Побоченко, І.О. Чиженко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2017.– №1. – С. 138-144.
29. Прокоп'єва А.А. Перспективи розвитку авіаційного транспорту в Україні в контексті глобальних змін. / А.А. Прокоп'єва // Стратегія розвитку України (соціологія, економіка, право). – 2014. – №1. – с. 47-59.
30. Прокоп'єва А.А. Регулювання рекламної діяльності в системі маркетингових комунікацій під впливом пандемії COVID-19/ А.А. Прокоп'єва // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2020.– №1. – С. 115є
31. Родіонов П. Ю. Аналіз діяльності цивільної авіації України за методом М. Портера / П. Ю. Родіонов // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог :Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 49-53.

32. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. – 2020. – 347 с.
33. Серета Н. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній / Н. Серета. // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2019. – №4. – С. 116-120.
34. Сидоренко К. В. Формування світового ринку авіаційних перевезень у контексті постіндустріального розвитку / К. В. Сидоренко // Проблеми організації авіаційних перевезень і застосування авіації в галузях економіки: V Міжнар. наук.-практ. конф., 24 листопада 2017 р.: тези доп. – Н., 2017. – С. 63-67.
35. Сидоренко К.В. Вплив світових криз на формування глобального ринку авіаційних перевезень / К. В. Сидоренко // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики – 2020: міжнар. наук.-практ. конф., 20 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. – Т. 2. – С. 175-180.
36. Сидоренко К.В. Детермінанти конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень / К. В. Сидоренко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнар. наук.-практ. конф., 18 квітня 2018 р. – К., 2018. – С. 59-61.
37. Сидоренко К.В. Особливості управління неавіаційною діяльністю міжнародних аеропортів в умовах глобалізації / К. В. Сидоренко, О. Ю. Сидоренко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: XI міжнар. наук.-практ. конф., 21 квітня 2020 р.: тези доп. – К., 2020. – С. 29-31.
38. Хершген Х. Маркетинг: основи успіху /Х.Хершген. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 438 с.
39. Шталь Т. В., Савицька Н. Л., Доброскок Ю. Б. Управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації. – Х. – 2015. – 202 с.
40. Benedetto D. Networking capability and new product development // IEEE Transactions on Engineering Management. – 2019. – P. 4-19.
41. Dyer J.H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // Academy of Management. – 2021. – P. 660.

42. Gremler D., Brown S. service loyalty: its nature, importance and implications // Proceedings American Marketing Association. – 2016. – P. 171-180.
43. Koskela H. Customer satisfaction and loyalty in after sales service: modes of care in telecommunications systems delivery.– Helsinki, Finland. – 2019.
44. Nevton P. Ansoff's Matrix / P. Nevton, H. Bristoll., 2020. – P. 28.
45. Pobochenko L.M. Modern trends of development of the world market of aviation services // The Fourteenth International Scientific Conference "AVIA-2019". – Kyiv, Ukraine. - April 23-25, 2019. – Kyiv. – P. 30.1-30.6.
46. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of sustainable enterprise performance // SMART criteria, 2021. – P. 26.
47. https://instagram.com/fly_uia?utm_medium=copy_link – офіційна сторінка ПрАТ «МАУ» у Instagram.
48. https://instagram.com/ryanair?utm_medium=copy_link – офіційна сторінка ДАК «Райанейр» у Instagram.
49. <https://uksatse.ua/index.php> – офіційний сайт Державного підприємства обслуговування повітряного руху України.
50. <https://vm.tiktok.com/ZM8Gjx8gF/> – офіційна сторінка ДАК «Райанейр» у TikTok.
51. <https://vm.tiktok.com/ZM8Gq4h7q/> – офіційна сторінка ПрАТ «МАУ» у TikTok.
52. <https://www.facebook.com/flyuia.ua> – офіційна сторінка ПрАТ «МАУ» у Facebook.
53. <https://www.facebook.com/ryanair> – офіційна сторінка ДАК «Райанейр» у Facebook.
54. <https://www.flyuia.com/ii/en/home> – офіційний сайт ПрАТ «МАУ».
55. <https://www.iata.org/> – офіційний сайт ІАТА.
56. <https://www.ryanair.com/ua/uk> – офіційний сайт ДАК «Райанейр».
57. <https://www.youtube.com/c/ryanair> – офіційна сторінка ДАК «Райанейр» у Youtube.

58. https://www.youtube.com/results?search_query=flyuia – офіційна сторінка ПрАТ «МАУ» у Youtube.
59. Гомонай Я. Сегментація та специфіка: B2B, B2C, B2G, C2C [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avivi.pro/blog/b2b-b2c-b2g-c2c-segmentatsiya-i-spetsifika/>.
60. Крицька І. Інтерв'ю з генеральним директором Міжнародних авіаліній України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mintrans.news/avia/gendirektor-mau-evgeniy-dikhne-sogodni-nikhto-ne-znae-yaki-kompanii-zalishatsya-na-rinku-aviaperevezen>
61. МАУ хоче продавати рекламу на фюзеляжах своїх літаків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/10/25/666596/>
62. Побоченко Л.М. Вплив COVID-19 на авіаційні перевезення в світі. The Fifteenth International Scientific Conference "AVIA-2021". – Kyiv, Ukraine. – April 20-22, 2021. – Kyiv. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/AVIA/AVIA2021/schedConf/presentations>
63. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/05/4.pdf>
64. Air Asia announce new fees if you want to check-in at the airport counter [Electronic resource]. – Access: <https://thethaiger.com/hot-news/tourism/air-asia-announce-new-fees-if-you-want-to-check-in-at-the-airport-counter>
65. Airline marketing and advertising use cases from American Airlines, Ryanair, Air France and others [Electronic resource]. – Access: <https://www.altexsoft.com/blog/airline-marketing-advertising/>
66. Airline Metrics: Revenue Passenger Kilometers [Electronic resource]. – Access: <https://airlinegeeks.com/2016/01/17/airline-metrics-revenue-passenger-kilometers/>
67. Albers S. European airlines strategic responses to the COVID-19 pandemic [Electronic resource]. – Access: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7363596/>

68. Chamberlain L. How airlines embrace of social media is evolving after a decade of learning [Electronic resource]. – Access: <https://www.kambr.com/articles/how-airlines-embrace-of-social-media-is-evolving-after>
69. Characteristics of modern marketers [Electronic resource]. – Access: <http://www.knowthis.com>
70. David J. SWOT analysis of Ryanair [Electronic resource]. – Access: <https://howandwhat.net/swot-analysis-ryanair/>
71. Elaborated Marketing Strategy of Ryanair [Electronic resource]. – Access: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-ryanair/>
72. Five airline industry trends to watch in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://blog.smartvel.com/blog/airline-industry-trends-2021>
73. Global Marketing: Strategies, Definition, Issues, Examples [Electronic resource]. – Access: <https://www.cleverism.com/global-marketing-strategies/>
74. Hanlon A. The Ansoff Model [Electronic resource]. – Access: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>.
75. Hodds G. Best and worst airlines [Electronic resource]. – Access: <https://www.which.co.uk/reviews/airlines/article/airlines/best-and-worst-airlines-a5EhC8N851et-Which?>
76. How to create a strategic marketing process: 5 steps for success [Electronic resource]. – Access: <https://www.brafton.com/blog/strategy/how-to-create-a-strategic-marketing-process-5-steps-for-success/>
77. Interview with ryanair's marketing chief [Electronic resource]. – Access: <https://www.thejournal.ie/kenny-jacobs-ryanair-retail-3-3387649-May2017/>
78. Japan Airlines to trail touchless check-in kiosks at Haneda airports [Electronic resource]. – Access: <https://www.passengerselfservice.com/category/pre-trip/>
79. Keller brand equity pyramide [Electronic resource]. – Access: <https://easyjetryanairbrandaudit.wordpress.com/>
80. Lohmann PUB6157 [Electronic resource]. – Access: <https://ru.scribd.com/document/500619252/LohmannPUB6157-1>

81. Lowcost flights [Electronic resource]. – Access: <https://lowcost-flights.com.ua/>
82. Manoukian J. Airline industry trends [Electronic resource]. – Access: <https://crowdriff.com/resources/blog/airline-industry-trends>
83. New marketing plan for malaysian airline berhad [Electronic resource]. – Access: https://ukdiss.com/examples/malaysia-airlines-berhad-marketing-plan.php#_Toc515109992
84. Nine types of marketing strategies [Electronic resource]. – Access: <https://www.marketingtutor.net/types-of-marketing-strategies/>.
85. O’Leary K. How Ryanair became one of the most successful brands on social media [Electronic resource]. – Access: <https://www.contentcal.com/blog/ryanair-social-media-strategy-tiktok/>
86. PWC [Electronic resource]. – Access: <https://www.pwc.com/>
87. Ryanair advertising banned for encouraging COVID risk-taking [Electronic resource]. – Access: <https://www.theguardian.com/business/2021/feb/03/ryanair-jab-and-go-ad-banned-COVID-summer-holidays-complaints>
88. Ryanair annual report 2021 [Electronic resource]. – Access: https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc-Annual-Report-FY21.pdf
89. Ryanair investor relation [Electronic resource]. – Access: <https://investor.ryanair.com/ryr-reports/COVID-19-market-update/>
90. Ryanair media card [Electronic resource]. – Access: <https://www.ryanair.com/doc/advertise/RyanairMediaCard.pdf>
91. Ryanair plans to carry 225m passengers by 2026 in COVID rebound [Electronic resource]. – Access: <https://www.theguardian.com/business/2021/sep/16/ryanair-passengers-COVID-rebound-jobs>
92. Ryanair reports [Electronic resource]. – Access: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021/11/Ryanair-H1-FY22-Results.pdf>
93. Ryanair SWOT Analysis 2020 [Electronic resource]. – Access: <https://pestleanalysis.com/ryanair-swot-analysis/>

94. Schrader C. Setting Effective SMART Marketing Goals [Electronic resource]. – Access: <https://www.conductor.com/blog/2018/05/smart-marketing-goals-examples/>.
95. Sociablade [Electronic resource]. – Access: <https://socialblade.com/youtube/c/ryanair>
96. Southwest Airlines Opens for Business [Electronic resource]. – Access: <http://www.forbes.com/sites/airhive/2014/04/22/southwest-airlines-opens-for-business>
97. Spirit Airlines rolls out biometric check in at US airports [Electronic resource]. – Access: <https://www.futuretravelexperience.com/2020/09/spirit-airlines-rolls-out-biometric-check-in-at-us-airports/>
98. Step forward for the drone industry as Civil Aviation Authority authorises trial of a concept for routine BVLOS operations [Electronic resource]. – Access: <https://www.caa.co.uk/News/Step-forward-for-the-drone-industry-as--Civil-Aviation-Authority-authorises-trial-of-a-concept--for-routine-BVLOS-operations/>
99. The four best marketing strategies for airlines [Electronic resource]. – Access: <https://aerospacemarketing.com/4-best-marketing-strategies-airlines/>
100. The impact of COVID-19 on your advertising and marketing campaigns [Electronic resource]. – Access: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2020/04/the-impact-of-COVID19-on-your-advertising-and-marketing-campaigns>
101. Trends that will drive the air transport industry recovery in 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.futuretravelexperience.com/2021/01/13-trends-that-will-drive-the-air-transport-industry-recovery-in-2021/>
102. Tully S. How Ireland's Ryanair is using the pandemic to power an audacious growth plan [Electronic resource]. – Access: <https://fortune.com/2020/08/02/ryanair-ireland-airlines-coronavirus-COVID/>
103. US Framework and VALS™ Types [Electronic resource]. – Access: <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/ustypes.shtml>
104. What is marketing strategy? Examples, components, planning [Electronic resource]. – Access: <https://www.feedough.com/marketing-strategy/>.
105. World Airline Awards [Electronic resource]. – Access: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-best-low-cost-airlines-2021/>