

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ АВІАКОМПАНІЇ»**

**(за матеріалами ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України», м. Київ)**

Студентки 2 курсу, 4м  
групи,  
спеціальності 075  
«Маркетинг»  
спеціалізації «Бренд-  
менеджмент»

\_\_\_\_\_

*підпис  
студента*

Ковтюх Ірина  
Юріївна

Науковий керівник  
*кандидат економічних наук,*  
старший викладач кафедри  
маркетингу

\_\_\_\_\_

*підпис  
керівника*

Бродюк Ірина  
Василівна

Гарант освітньої програми  
кандидат технічних наук,  
доцент кафедри маркетингу

\_\_\_\_\_

*підпис  
гаранта*

Клібанська  
Олена  
Миколаївна

**КИЇВ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Ковтюх І.Ю. Розробка стратегії бренду авіокомпанії. – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізації «Бренд-менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретико-методичним і практичним засадам формування стратегії бренду підприємства. Визначені особливості його діяльності в сучасних умовах господарювання. Запропоновано пропозиції щодо ефективності формування стратегії бренду «Міжнародні Авіалінії України» і забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вжиття заходів бренд-менеджменту.

**Ключові слова:** бренд, брендинг, бренд-менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, формування стратегії.

## ANNOTATION

**Kovtiukh I.Y. Development of the airline brand strategy. - Manuscript.**

Graduation qualification work in specialty 075 "Marketing", specialization "Brand Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

The final qualifying work is devoted to the theoretical and methodological and practical principles of forming the brand strategy of the enterprise. Features of their activity in modern economic conditions of management are determined. Suggestions for the effectiveness of the brand "Ukrainian International Airlines" brand strategy formation to ensure the competitiveness of the enterprise through the conduct of brand management.

**Key words:** brand, branding, brand management, enterprise competitiveness, strategy formation.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>Розділ 1. Теоретичні аспекти формування стратегії бренду</b>	8
<b>Розділ 2. Стратегічний аналіз та оцінка діяльності компанії «Міжнародні Авіалінії України»</b>	17
2.1. Характеристика діяльності підприємства	17
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства	20
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства	24
<b>Розділ 3. Основні напрями вдосконалення бренд стратегії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України» в сучасних умовах господарювання</b>	31
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення бренд стратегії	31
3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів щодо бренд стратегії ПрАТ «Міжнародні Авіалінії України»	37
<b>Висновки</b>	40
<b>Список використаних джерел</b>	42
<b>Додатки</b>	45

## ВСТУП

Ефективність діяльності авіакомпаній в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища.

Конкурентна ситуація на ринку міжнародних авіаперевезень, структурні зміни в світовій та національній економіці, рівень інфляції, державне та міжнародне регулювання та інші чинники безпосередньо впливають на перспективи діяльності підприємств авіаційної галузі та визначають характер подальшої стратегії їх розвитку.

Актуальність теми формування стратегії бренду в сучасних умовах господарювання полягає у тому, щоб обрати ефективну стратегію та використати для підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Різні аспекти проблеми формування стратегії бренду висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених як: Ф. Котлер [8], В. Командровська [9], В. Божкова [16].

Основним завданням в умовах ринку є дослідження та забезпечення стійких тенденцій розвитку авіакомпаній України.

Метою роботи є обґрунтування особливостей формування бренд стратегії в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є розробка ефективної маркетингової стратегії для зміцнення конкурентного статусу.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні положення щодо формування стратегії бренду в сучасних умовах господарювання.

Методологічною основою дослідження є діалектичний й когнітивний метод, системний метод визначення економічних явищ, що дають можливість аналізувати стратегію бренду та конкурентоспроможність підприємства. Інформаційну базу дослідження склали роботи зарубіжних і вітчизняних вчених і практиків з предмету дослідження, у тому числі з маркетингу, планування, аналізу та інших спеціальних дисциплін, матеріали науково-практичних конференцій та періодичної літератури, інструкції з департаменту маркетингу

підприємства, економічні показники з публічної звітності підприємства «Міжнародні Авіалінії України».

У роботі було проведено аналіз ефективності існуючої маркетингової стратегії підприємства та розроблено рекомендації щодо вдосконалення бренду підприємства та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Структура і обсяг роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дипломної роботи 48 сторінок, що містить 12 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел включає 30 бібліографічних найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ

Діяльність компанії завжди була спрямована на виявлення та задоволення потреб споживачів. У разі великих змін у зовнішньому середовищі забезпечення конкурентних переваг підприємства є передумовою виживання на ринку. Продумана стратегія, за якою керівництво компанії буде керувати її діяльністю може не тільки активно розвиватися, але й забезпечувати важливі довгострокові конкурентні переваги. Щоб побудувати успішний бренд необхідна міцна співпраця всього підприємства .

Стратегія визначається організаційними факторами, зокрема внутрішньою структурою та її очікуваними змінами, системою управління, розвитком процесу інтеграції та диференціації. Елементи стратегії розвитку компанії в основному включають мету компанії, місію, організацію, чітко сформовані цілі та конкретні завдання [1].

Таку стратегію формування бренду пропонує К.Келлер. Як показано в табл.1.1. Його стратегія включає всього два етапи, проте вони досить ємні.

Таблиця 1.1

### Послідовність стратегії формування бренду

Етап	Назва	Зміст
1	2	3
1	Підготовчі маркетингові дослідження	Фірма повинна визначити наступні критерії: <ul style="list-style-type: none"><li>- місце, яке підприємство займає на ринку (новачки, лідери, середній сектор, її питома вага в даній ринковій ніші);</li><li>- аналіз конкурентоспроможності (рекламна та маркетингова політика, потенціал, оснащеність);</li><li>- аналіз брендів, вже існуючих на ринку (характеристики брендів – за назвами, цільової аудиторії, популярності);</li><li>- аналіз ринку та визначення його критеріїв (зростаючий, конкурентний, неосвоєний і т.д.)</li></ul>

1	2	3
2	Неймінг	Це комплекс робіт, щопов'язаний із створенням імені товару, тобто пошуком, підбором, розробкою адекватного найменування для всього того, що потребує власного імені. Даний тип характеризується розробкою і підбором унікального, що відображає суть фірми бренду.

Переваги компанії серед конкурентів є найбільш важливим елементом для майбутньої стратегії. Позиціонування на ринку може проявлятися у характері продукції, особливості її збуту, у процесі надання послуги та якості сервісу. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках зростає та споживачі підвищують свої вимоги щодо якості послуг авіакомпаній, а отже зміцнення конкурентного статусу стає необхідністю.

Формулювання маркетингових стратегій дає можливість компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку та знаходити найкращий вектор роботи, що враховує цілі та можливості компанії [2].

Важливими факторами, що визначають організаційну стратегію, є характер продукції, що надається на ринок, характеристики збуту, післяпродажне обслуговування, якість, сервіс, характеристики ринку та ніша його позиціонування [19].

Конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринку авіаперевезень стає все жорсткішою. Попит споживачів на якість обслуговування та обсяг послуг, що надаються авіакомпаніями цивільної авіації, продовжує зростати, що призводить до необхідності створення стійких конкурентних переваг для зниження витрат, економії часу, забезпечити надійність авіації, розробити гнучку цінову політику, підвищити якість управлінських рішень, запровадити новітні наукові розробки для управління розвитком компанії та підвищити корпоративний імідж.

Авіаційна галузь висококонкурентна, а компанії пропонують послуги з перевезення пасажирів та вантажів. Авіакомпанії творчо підходять до розроблення своїх маркетингових намірів, щоби привернути увагу споживачів.

Вони використовують соціальні медіа, нетрадиційні рекламні методи та програми лояльності.

Бренд авіакомпанії – це більше, ніж просто реклама чи ім'я, яке запам'ятовується. Це гарантія якості, відповідного рівня безпеки та обслуговування. Головною турботою авіакомпаній має бути безпека послуг, які вони надають, адже багато пасажирів бояться літати і не можуть подолати страх, навіть якщо це не перший рейс. Рівень сервісу полягає в тому, що ремінь безпеки пристебнутий та при турбулентності та форс-мажорних обставинах бортпроводниці та бортпроводники не повинні бігати по салону, коли вони в паніці. Гарантія якості – максимальна доступна інформація про рейси та перевізників [6].

Покращення сервісу, забезпечення безпечними авіаперевезеннями, створення довірливої комунікації зі споживачем, економія часу, впровадження сучасних систем управління, розроблення гнучкої цінової політики та формування нового іміджу – стане перевагою на ринку [25].

Однак для досягнення найбільших результатів та закріплення стабільних позицій на ринку авіаційних послуг підприємству необхідно розробити детальний план та використати наявні та залучити додаткові ресурси для формування маркетингової стратегії. У сучасному бізнес-середовищі на вибір стратегії бренду авіакомпанії впливатимуть економічні та технологічні зміни, потоки капіталу, прибутки, інвестиції, стан повітряного судна, кваліфікація працівників та конкуренти.

Для вибору необхідної стратегії можна опиратися на критерії споживачів щодо вибору компанії авіаперевезень. А саме:

- цінова характеристика авіаквитків (при виборі авіакомпанії споживачі усіх сегментів ринку обов'язково звертають увагу на ціну та обирають порівнюючи з іншими компаніями);
- розклад та доступність авіаквитків (час перельоту, пересадки, наявність у продажу авіаквитків у будь-який час та місці дистрибуції є важливим фактором, що впливає на вибір авіакомпанії пасажиром);



- бренд авіакомпанії та її імідж (перш за все, особливо важливим є імідж у сфері безпеки перевезення);
- рівень комфорту та якість послуг (оцінюється комфортне перебування на борту, розважальні програми та харчування, відповідно до обраного класу обслуговування споживача);
- сучасне обладнання (стан літаків та їх придатність) [28].

Стратегія розвитку авіакомпанії – це багатоцільовий план, який базується на ефективному плануванні, методах маркетингу, оптимізації планів маршрутів, гнучкому коригуванні фінансових ресурсів, точному контролі витрат і доходів, стійкій платоспроможності та можливостях самообслуговування, а також багатоцільовому плані. забезпечити стійкий і динамічний розвиток компанії [3].

Відповідно до завдань, які повинна вирішувати маркетингова стратегія, її можна призначити:

- стратегію розширення ринку збуту;
- завойовувати нові сегменти ринку та нові ринкові ніші;
- маркетингову стратегію, що підтримає стабільний рівень компанії.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» є лідером авіаційної галузі України. У 2018 році послугами авіакомпанії скористалося близько 8 мільйонів пасажирів. У 2018 році дані про пасажиропотік зросли на 15% порівняно з попереднім роком, і понад 19 літаків мають логотип компанії.

У рейтингу «МАУ» входить до кола найкращих компаній України – сучасна мережева авіакомпанія, що з'єднує українські міста та нашу країну з 35 столицями та великими містами Європи, країни Співдружності Незалежних Держав, Близького Сходу, Азії та Африки [4].

Ця авіакомпанія надає учасникам програми лояльності «Панорама Клуб» гнучку тарифну політику, зручний розклад, а також послуги та переваги європейського рівня. Але на ринку посилюється конкуренція, на український ринок вийшли популярні європейські компанії, з яких можна виділити саме WizzAir та Ryanair. Їхні стратегії спрямовані на отримання прибутку продаючи найдешевші авіаквитки на ринку. Саме це стало причиною збільшення

авіаперевезень та змусило вітчизняні компанії знизити ціни. Отже, враховуючи сучасні умови господарювання, можемо порівняти параметри конкурентоспроможності авіакомпаній.

Для початку проаналізуємо основні показники найбільшого авіаперевізника України – компанії «МАУ» у порівнянні із закордонними конкурентами, такими як «WizzAir» та «Ryanair» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Параметри конкурентоспроможності авіакомпаній

Параметри конкурентоспроможності	«МАУ»	«WizzAir»	«Ryanair»
Стан авіапарку	+	±	+
Розгалужена маршрутна мережа	+	+	+
Безпека польотів	+	+	+
Цінові характеристики	-	±	+
Наземна інфраструктура	-	-	-
Розважальні програми, харчування на борту літака	-	-	-
Якість обслуговування	-	+	+
Професійний підбір кадрів	+	+	+

Як видно з даних табл.1.2 українська авіакомпанія «МАУ» значно програє своїм закордонним конкурентам у якості обслуговування своїх клієнтів і в ціновій політиці. Взагалі цінова політика авіакомпанії на сьогоднішній день є головним критерієм у виборі перевізника, тому завищені ціни на переліт відштовхують клієнтів (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Вартість квитка у дві сторони найпопулярніших авіакомпаній станом на 2021 рік, грн**

Напрямок руху	МАУ	WizzAir	Ryanair
1	2	3	4

1	2	3	4
Київ - Берлін	3 120	1 467	2 548
Київ - Рим	4 902	3 932	-
Київ - Відень	2 735	2 178	2 149
Київ - Вільнюс	2 497	-	1 153
Київ - Афіни	3 521	3 644	-
Київ - Лондон	4 092	2 753	1 782
Київ - Варшава	2 889	1 988	1 002

Табл.1.3 наглядно ілюструє різницю в ціні між національним авіаперевізником «МАУ» та закордонними авіакомпаніями-лоукостами, які за такими ж маршрутами пропонують нижчу ціну на квитки. З таблиці 3 видно, що ціна на квитки у закордонних авіаперевізників в середньому на 51% дешевша ніж у національного авіаперевізника, що й «відштовхує» потенційних пасажирів від користування вітчизняним авіатранспортом [22].

Для досягнення максимального результату та встановлення стабільної позиції на ринку авіаційних послуг необхідний детальний план компанії щодо використання наявних та залучення додаткових ресурсів для формування маркетингової стратегії.

Формулювання маркетингових стратегій дозволяє компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку та знаходити найкращий вектор роботи, що враховує цілі та можливості компанії. [5].

Проаналізувавши конкурентоспроможні параметри авіакомпаній «МАУ», «WizzAir», «Ryanair» були визначені слабкі місця лідируючої української авіакомпанії. Вони наразі стають пріоритетом у покращенні для визначення стратегічної орієнтації бренду. Залежно від вибору чинників середовища змінюється стратегічна спрямованість маркетингових дій в авіакомпанії.

В сьогоденнішніх умовах, діяльність авіакомпанії залежить від наявних фінансових ресурсів, тому формування стратегічних пріоритетів на засадах формування попиту та стимулювання збуту [22].

Основними функціями бренд стратегії будуть:

- обслуговування перевезень є однією з основних функції задоволення попиту. Чим вище рівень обслуговування перевезень авіакомпанією, тим більше попит на її перевезення. Компанія має виділити бюджетні кошти та підвищити рівень обслуговування;

- забезпечення доставки, складування, збереження та інші послуги також є важливими складовими функції задоволення попиту. Як відомо, продукцією транспорту є переміщення пасажирів, багажу, вантажів та пошти;

- програми лояльності авіакомпаній – це нарахування миль за переліт. Зазбільшенням кількості миль збільшуються лояльність та мотивація віддати перевагу саме цій авіакомпанії. Заохочувати клієнтів можливо такими пільгами як: безкоштовний Wi-Fi, алкогольні напої, знижки на наступні переліти, можливість підвищення класу;

- перше враження - оформлення продажу перевезень є початком формальних відносин між авіакомпанією та клієнтом. Відповідно до того, як зустрічатимуть в агентстві, дизайн офісу продажів, поведінка та ставлення персоналу авіакомпанії дає розуміння чи стане відвідувач клієнтом цієї авіакомпанії, тому авіакомпанія буде враховувати психологію клієнта під час продажу перевезень в період оформлення авіаквитків та інших документів, що надають право на перевезення [4];

- бронювання перевезення пасажирів й багажу – це функція задоволення попиту, яка може бути забезпечена за допомогою стаціонарного та мобільного зв'язку, Інтернету, спеціалізованих автоматів самообслуговування.

Основною умовою використання цього виду бронювання є відображення зробленого бронювання в системі бронювання авіакомпанії.

Основний принцип цієї маркетингової функції - задовільнити всі побажання замовника під час процесу бронювання та запобігти відмові пасажирів точно забронювати необхідний рейс [26].

Стратегія бренду авіакомпанії базується на розумінні потреб споживачів та їхніх причин вибору тієї чи іншої авіакомпанії. Через високі ціни вони більше зацікавлені в комфорті або охоче вибирають лоукост авіакомпанії, які приносять ентузіазм у подорожі.

Наприклад, кожен, хто сідає на літак, має одну головну мету - доїхати до місця призначення. Згідно з класичним опитуванням авіакомпаній: практичні маркетингові рішення, авіапослуги мають чотири унікальні елементи [7]:

- непередбачуваний. Перш ніж прийняти рішення про покупку, ви не можете відкладати, зв'язуватися або помічати службу. Коли людина сідала в літак, вона хотіла дотримуватися певних стандартів, таких як комфорт, плавний політ, швидке обслуговування.

- невідповідність. Авіаційна галузь знаходиться в постійному русі, коригуючи витрати відповідно до економічних питань і споживчого попиту. Наприклад, з наближенням дати вильоту авіаквитки швидко дорожчатимуть;

- єдність. Бренд постачальника послуг і послуга нероздільні. Авіакомпанії в основному відомі своїми послугами-перельотами. Вони повинні відрізнити якість обслуговування, щоб бути успішним;

- супутні товари та послуги. Компанії повинні управляти товарами та продуктами, пов'язаними з їхніми послугами. Авіакомпанія несе відповідальність за ремонтпридатність свого літака, якість харчування під час польоту та інші зручності, пов'язані з задовільним польотом.

Узагальнюючи, безпосередньо бренд-орієнтоване управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес створення і процес розвитку конкурентоспроможності бренду, метод диференціації продукції, інструмент для побудови довгострокових відносин між авіакомпанією та споживачами.

Успішна стратегія бренду – це коли продукт заснований на відповідній цінності та має інноваційний потенціал, тобто здатність створювати

довгострокові відносини авіакомпанії зі споживачами, що ґрунтуються не лише на матеріальних факторах, а на враженнях та емоціях, які не залишають байдужими споживачів.

Важливими факторами, які визначають стратегію організації, є характер продукції, що пропонується ринку, особливості її збуту, післяпродажне обслуговування, якість, сервіс, особливості ринків та їхні позиціоновані ніші.

При оцінці бренд стратегії у конкурентному середовищі авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» пропонується стратегічний аналіз, комплексне дослідження позитивних та негативних факторів, які можуть вплинути економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

### 2.1 Характеристика діяльності підприємства

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (МАУ) була створена в 1992 році. Англійською варіант назви – «Ukraine International Airlines». Знаходиться за адресою у місті Київ вул. Лисенка, 4, хаб - в міжнародному аеропорту «Бориспіль». Компанія здійснює пасажирські і вантажні авіаперевезення за основними напрямками: Україна, Європа, США, Близький Схід, країни СНД, Азія.

Засновниками «МАУ» були Асоціація цивільної авіації України та найбільша ірландська лізингова компанія Guinness Peat Aviation (GPA).

Порт приписки – це київський аеропорт «Бориспіль». Нині більшість акцій компанії «UIA» належить західним, зокрема, німецьким, холдингам, що входять в групу «Lufthansa». «Lufthansa» – це найбільша європейська авіакомпанія, що посідає 5 місце у світі щодо пасажирообігу [8]. На наш погляд, від цього пасажирів «МАУ» тільки виграють.

Перший рейс був виконаний по маршруту Київ-Лондон-Київ, 25 листопада 1992 року. Ця дата вважається днем народження авіакомпанії «МАУ». З самого початку «Міжнародні Авіалінії України» здійснювали свої рейси на літаках сімейства Боїнг-737, ставши, таким чином, першим авіаперевізником в СНД, що використовував авіалайнерів цього типу.

Зараз флот «МАУ» налічує 42 літаки – 41 пасажирський та 1 вантажний. Авіакомпанія володіє тільки одним літаком, інші взяті в лізинг. Середній вік флоту «МАУ» становить 10,9 роки. До 2021 року авіакомпанія планує збільшити свій парк повітряних суден до 90 одиниць [8].

З логотипом компанії літає понад 19 літаків. Логотип «МАУ» представлений на рис.2.1. В рейтингу авіакомпанія «МАУ» увійшла до спектру кращих українських компаній, будучи сучасним мережевим авіаперевізником,

який з'єднує міста України, а також нашу країну з 35 столицями та ключовими містами Європи, країн СНД, Близького Сходу, Азії, Африки. Це орієнтований на клієнта авіаперевізник, який пропонує гнучку тарифну політику, зручний розклад рейсів, переваги для учасників програми лояльності «Панорама Клуб», європейський рівень сервісу та традиційну українську гостинність[8].



Рис.2.1. Логотип Авіакомпанії «МАУ»

В умовах різких змін ринкової ситуації та жорсткості цін, конкуренція з боку інших українських авіакомпаній, приватизація «МАУ» надає необхідну гнучкість бізнесу та дозволяє перейти від базової операційної моделі до мережевого перевізника.

У 2013 році через закриття бізнесу головного конкурента, «МАУ» стає єдиним авіаперевізником, який може зупинити інфраструктурний колапс ринку. Авіакомпанії в найкоротший термін довелося зробити незапланований стрибок у розвитку: подвоїти кількість флоту і розширення персоналу, щоб повітряне сполучення можна було швидко відновити.

Обов'язкове розширення дає додатковий імпульс для оптимізації діяльності «МАУ», а також авіакомпанія підвищила пріоритет використання географічних зон та транзитний потенціал України. «МАУ» побудувала роботу через аеропорт «Бориспіль», щоб сформувати та направляти потік транзитних пасажирів із Заходу на Схід та з Півночі на Південь.

У 2014 році в складних політичних та економічних умовах був озброєний конфлікт на сході України, окупація та анексія Криму, девальвація у національній валюті, отже, вартість іноземної валюти різко зростає.



«МАУ» змушена стабілізувати бізнес за рахунок зниження витрат. Вперше в історії довелося звільнити персонал, оптимізувати автопарк і припинити роботу кількох некомерційних маршрутів. стандартного терміну присутності в капіталі об'єкту інвестицій ЄБРР.

Однак, щоб забезпечити доступність послуг авіакомпаній, керівництво «МАУ» прийняло рішення зменшити вартість проїзду, вирахувавши додаткові витрати з тарифу обслуговування. Цей крок дозволяє авіакомпанії надавати клієнтам низькі тарифи і стати першим у світі недорогим авіаперевізником.

Після незначного зниження у 2014-2015 рр. розпочався 2016 р й пасажиропотік через українські аеропорти збільшується. Це стосується обох внутрішні та міжнародні рейси. Проте динаміка зростання попиту на авіаперевезення в Україні та за кордон є незбалансованим. Так за 2017 рік порівняно з 2016 роком кількість пасажирів на внутрішніх рейсах зросла майже на 18%. Міжнародні – майже 29% [9].

До березня 2020 року, коли в Україні починається криза, 80% «МАУ» веде внутрішні повітряні перевезення. Автопарк компанії включає 35 літаків. Середній вік флоту – 12 років. Компанія не публікувала звіт за 2019 рік. Мається на увазі, що втрата 2018р - понад 100 мільйонів доларів США і приблизно 1 мільярд доларів США доходу [9].

За даними «Інформаційного опитування», у березні 2020 року державне підприємство «Украерорух» заборговує 1,2 млрд грн [9].

Станом на початок 2020 року в МАУ працює 2560 співробітників. У травні 2020 року компанія оголосила, що скоротить 900 людей. В основному це адміністративний персонал та бортпровідники [9].

У авіаперевізника є внутрішні представництва в аеропортах:

- України: Одеса, Львів;
- За кордоном: Баку, Тбілісі, Єреван, Ташкент, Ашхабад, Мінськ, Нью-Йорк, Тель-Авів, Рим, Пекін, Барселона, Амстердам, Берлін, Відень, Варшава, Цюріх, Париж;
- у Кролі (Великобританія) та у Дигемі (Бельгія).

Флот «МАУ» за станом на лютий 2020 року сформований такий парк літаків, що відображено в табл.2.1. [9].

Таблиця 2.1

Парк літаків авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України»

Характеристики літаків	Boeing 777-200ER	Boeing 767-300ER	Boeing 737-800	Boeing 737-900ER	Embraer-190	Embraer-195
Розмах крила	60.9 м	50.95 м	35.78 м	35.7 м	27.72 м	28.7 м
Довжина	63.7 м	54.94 м	39.47 м	42.1 м	36.24 м	38.6 м
Максимальна крейсерська швидкість	905 км/год	850 км/год	940 км/год	970 км/год	890 км/год	890 км/год
Кількість посадкових місць	361	261	186	189	104	116
Макс. дальність	14260 км	11070 км	6000 км	6000 км	3300 км	3990 км
Двигуни	PW4090	PW4000	CFM56-7B26	CFM56-7B26	GECF34-10E6	GECF34-10E6
Кількість літаків	1	1	13	4	5	2

Поточний стан ринку, флоту «МАУ» та економічне становище авіакомпанії говорять про те, що загальної кількості літаків достатньо, але для майбутнього розвитку необхідно збільшувати флот та робити акцент на нові технології та комфорт.

## 2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище організації являється складною системою, що складається з елементів та їх взаємозв'язків, є об'єктом управлінського контролю та регулювання. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління.

Співробітники «МАУ» складаються з експертів у різних сферах: продажі, тарифи, вантажі, технічне обслуговування літаків, наземне обслуговування, управління польотами, польоти, фінанси, адміністрування та інший персонал.

Вони наполегливо працюють для досягнення головної мети – забезпечення безпеки авіакомпанії.

Авіакомпанії дотримуються політики найму висококваліфікованих та компетентних професіоналів, які можуть власне сприяти загальному успіху авіакомпанії.

Організувати перевезення. Правила розроблені відповідно до вимог міжнародного законодавства у сфері повітряних перевезень, обслуговування пасажирів та багажу, авіаційний кодекс України, українські авіаційні правила, які використовуються при формулюванні та використанні авіаперевезення пасажирів і багажу «МАУ», стандарти та інструкції [13].

Стандарти безпеки та якості. «МАУ» – перший перевізник СНД, який успішно пройшов аудит безпеки IATA (IOSA), офіційно зареєстрований IOSA Програма аудиту безпеки IATA (IOSA) є всесвітньо відомою. Визнана система оцінки системи управління та контролю роботи авіакомпанія. IOSA керується всесвітньо визнаними принципами аудиту [13]. Авіакомпанія стала 51-м зареєстрованим оператором IOSA з понад 250 членами IATA приєдналася до KLM, Lufthansa, Австрії та інших компаній Авіакомпанії, TAP і SAS, вони зареєстровані в IOSA (Додаток А).

Програма аудиту складається з восьми пунктів:

- корпоративна організація та керівництво;
- операційна діяльність;
- керівництво повітряним рухом;
- технічна підтримка та обслуговування літаків;
- робота екіпажу;
- наземне обслуговування літаків;
- перевезення вантажу;
- операційна безпека.

За підсумками півріччя 2021 року авіакомпанія Міжнародні Авіалінії України (МАУ) отримала 21,7 млн грн чистого прибутку проти 2,9 млрд грн збитку за аналогічний період 2020 року. Показник EBITDA було зафіксовано на

рівні 1,1 млрд грн. У компанії зазначили, що змогли отримати прибуток за підсумками півріччя завдяки оптимізації витрат та адаптації бізнесу до тривалих обмежень авіап перевезень [13].

У зв'язку з впливом пандемії Covid-19 2020-2021 років керівництво «МАУ» прийняло збалансовану політику щодо оптимізації витрат та адаптації бізнесу до довгострокових обмежень повітряного руху, що дозволило отримати позитивну фінансову динаміку. Зокрема, реалізовано антикризовий план щодо реорганізації витрат, оптимізації персоналу та мінімізації витрат авіакомпаній.

Це зменшило обов'язкові щомісячні експлуатаційні витрати авіакомпанії майже втричі. Також у разі обмежених рейсів після закриття міста навесні 2020 року, враховуючи часті зміни правил в'їзду іноземних громадян з 2020 по 2021 рік, робота компанії була зосереджена на гнучкому та короткостроковому плануванні маршрутної мережі.

Авіакомпанія і надалі приділятиме пильну увагу епідемічній ситуації та розробці правил транзиту в країнах, де вона працює. Крім того, компанія нагадала, що з урахуванням позитивних епідеміологічних показників та отриманням дозволу на виконання польотів готова до подальшого відновлення польотів. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» поступово продовжує відновлювати мережу маршрутів не зважаючи на усі фактори, які впливають на роботу авіакомпанії та на авіаіндустрію в цілому. Авіакомпанія поділилася підсумками роботи за період з 1 січня по 31 травня 2021:

- кількість виконаних регулярних рейсів: 1538, що на 61% менше, ніж за аналогічний період 2020 року;
- кількість чартерних рейсів: 1365, у порівнянні з 229 рейсами у 2020 році;
- загальна кількість перевезених пасажирів: 735898, що на 25% менше, ніж за аналогічний період 2020 року, зокрема: пасажирів регулярних рейсів: 269133 (908851 в 2020 році); пасажирів чартерних рейсів: 466765 (77673 в 2020 році);
- служба новин також повідомляє, що з 1 січня по 31 березня 2021 рік розглянуто, оброблено та оформлено близько 30 000 запитів пасажирів, прибуток

6711576 доларів. За 12 місяців під час пандемії з квітня 2020 року по березень 2021 року авіакомпанія повернула пасажиром понад 33 мільйони доларів США.

Внутрішнє середовище авіакомпанії включає два види факторів. Перший вид - це фактори поза впливом авіакомпаній: зростання ринку, конкуренція, ціни та вартість. Особливістю внутрішнього середовища авіакомпанії «МАУ» є дослідження структури ринку споживачів послуг з вказаними факторами у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Складові фактори внутрішнього середовища авіакомпанії

Фактори	Характерні риси
Структура пасажиропотоку	Пропускна спроможність і завантаженість маршрутів, пасажиропотоки, кількість пасажирів, які користуються повітряним транспортом за певний проміжок часу, транзитні «point-to point», бізнес-пасажирів;
Мотивація пасажирів	Основні характеристики авіаперевезень, орієнтування пасажирів у виборі авіаперевезень;
Потреба в пасажирських перевезеннях	Здійснювати прогнози потенційного пасажиропотоку та розраховувати економічну доцільність прямих і транзитних рейсів;
Літаки	Типи літаків на маршрутах для виконання рейсів

Стратегічний маршрут авіакомпанії насправді є продуктом зовнішнього ринкового вибору та внутрішніх факторів, а саме матеріальних і фінансових ресурсів, кваліфікації та переваг управління. На стратегічний вибір авіакомпаній впливає багато факторів, таких як технічні парки, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікувані прибутки, фінансові можливості, оцінка кваліфікації та управління співробітниками, їх спрямованість, а також суспільство компанії.

Для формування ефективної стратегії необхідно визначити конкурентну перевагу підприємства. Для того, щоб оцінити можливість успішного виходу на ринок, порівнюються дані аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, і на цій основі характеристики авіакомпаній порівнюються з аналогічними характеристиками конкурентів, особливо зі здатністю задовольнити потреби споживача [21].

Порівнюючи потенційні сфери успіху з факторами, важливими для успіху, компанії можуть зрозуміти власні конкурентні переваги, які необхідні для формування стратегії. Формування базової маркетингової стратегії авіакомпанії здійснюється після аналізу бізнес-портфеля на всіх рівнях [11].

Авіакомпанія творчо розвиває свій маркетинговий намір, щоб привернути увагу споживачів. Вони використовують соціальні мережі, нетрадиційні методи реклами та програми лояльності.

Що стосується маркетингових факторів, то тут сильний вплив мають авіакомпанії. «МАУ» – провідна українська компанія. Щоб компанія залишалася попереду, головна увага має бути зосереджена на безпеці послуг, які вона надає, адже багато пасажирів бояться літати і не можуть подолати страх навіть якщо не перший раз на борту.

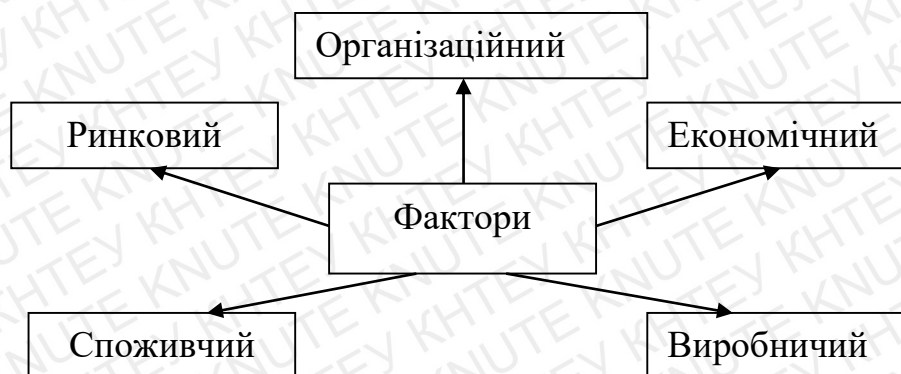
### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Щоб визначити стратегію діяльності компанії на ринку, обов'язково необхідно проаналізувати її конкурентів. Конкуренція присутня зараз практично у будь-якій сфері бізнесу. Вона дає стимул розвиватися, активізує появу нових продуктів та послуг, покращення їх якості та сервісу. Переваги компанії серед конкурентів є найбільш важливим елементом для майбутньої стратегії. Позиціонування на ринку може проявлятися у характері продукції, особливості її збуту, у процесі надання послуги та якості сервісу.

Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках зростає та споживачі підвищують свої вимоги щодо якості послуг авіакомпаній, а отже зміцнення конкурентного статусу стає необхідністю. Задачою номер один є розробити маркетингові стратегії, щоб дозволити компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку та знайти найкращий вектор роботи, який враховує цілі та можливості компанії [11].

Аналіз конкурентоздатності надасть можливість визначити конкурентів конкретного підприємства, оцінити їхні сильні і слабкі сторони.

На конкурентоспроможність авіакомпаній впливають п'ять основних факторів конкурентної боротьби (рис.2.3).



*Рис.2.3. Фактори конкурентної боротьби авіакомпаній*

Ринкові фактори відображають поточну та заплановану позицію авіакомпанії на цілях та перспективних сегментах ринку пасажирських авіаперевезень. Проаналізувавши дані державної авіаційної служби України [15], виявилось, що «Міжнародні авіалінії України» займають 70% ринку України, хоча ще у 2016 році займали близько 80%. Фахівці пов'язують втрату позицій МАУ із появою нових авіакомпаній, як вітчизняних так і іноземних, які займають власну нішу із новими маршрутами та низькими цінами, конкуруючи на них з МАУ.

Споживчий фактор характеризується сукупністю корисних якостей послуг пасажирських авіаперевезень, які забезпечують потреби клієнтів.

Економічний фактор відображає фінансово-економічну зацікавленість власників, інвесторів, робітників в роботі та можливості росту конкурентоздатності авіакомпаній. За підсумками першого півріччя 2021 року чистий прибуток МАУ склав 21,7 млн грн. При цьому, показник EBITDA був зафіксований на рівні 1,1 млрд грн. Виробничий фактор відображає стан авіаційної техніки й обладнання. Кількісна характеристика якого, наведена у пункті 2.1.

Організаційні фактори відображають професійні та морально-психологічні якості керівників і співробітників, а також особливості організаційної структури компанії. Принципи та методи формування корпоративної культури компанії є

комерційною таємницею і не розголошуються. Про організаційний розвиток можна судити з наступної інформації: авіакомпанія має 60 авіакомпредставництв по всьому світу, але через недостатнє знання англійської мови співробітниками та слабку інформаційну політику псується імідж компанії, а імідж компанії знижується за рахунок поширення негативної інформації про компанію.

Повітряний транспорт стає все більш перспективним бізнесом для інвесторів. Як не дивно, що постійно зростаючий попит посилює конкуренцію серед учасників ринку. На ринку фактично йде брендова битва за потенційних пасажирів [13].

Для пасажирських авіакомпаній важливі такі характеристики:

- ціни на авіаквитки (для бюджетних авіакомпаній, які пропонують рейси зі знижками, цей фактор може бути ключовим; недорогі послуги можуть залучити велику кількість клієнтів, особливо популярних туристичних напрямків; якщо ціни на авіаквитки відносно високі, грамотний брендинг допоможе виправдати підвищену вартість або надати клієнтам додаткові послуги на борту, розширений список щоденних рейсів або спрощений режим огляду багажу);

- сервісне просування (це не тільки історія споживачів, які отримували рейс, а й історії пілотів і членів екіпажу, які брали участь у польоті, відтворюючи політ онлайн на моніторі);

- різноманітні салони (одна авіакомпанія може приймати літаки бізнес-класу та економ-класу, а також може надавати лише чартерні рейси високого класу; крім того, на одному літаку можуть розміщуватися місця різних цінкових категорій, наприклад бізнес-клас, стандартний клас, та економ класу);

- перелік послуг на борту для різних категорій пасажирів (перегляд телепередач, новин, фільмів, прослуховування музики чи ігор).

Конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринку авіаперевезень стає дедалі гострішою, зростає попит споживачів на якість та обсяг послуг, що надаються авіакомпаніями цивільної авіації, що призводить до необхідності створення стійких конкурентних переваг для зниження витрат, економії часу,



забезпечення авіації надійність, розробка гнучкої цінової політики, підвищення якості управлінських рішень, впровадження новітніх наукових розробок та управління розвитком підприємства, підвищення корпоративного іміджу [20].

Таблиця 2.3.

Аналіз зміни показників за період 2020-2021 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	Зміна показників	
			Абсолютна	Відносна, %
1	2	3	4	5
Кількість виконаних регулярних рейсів	2476	1538	-938	-61
Кількість чартерних рейсів	229	1365	+1136	+496
Загальна кількість перевезених пасажирів	986524	735898	-250626	-25
Повернення коштів, дол.	33000000	6711576	-26288424	-80

Авіаційна галузь висококонкурентна, а компанії пропонують послуги з перевезення пасажирів та вантажів. Щоб успішно конкурувати, компанії повинні вміти оцінювати поточну кон'юнктуру ринку, а не тільки для того, щоб з'ясувати їх слабкі сторони і можливості також повинні проаналізувати ситуацію конкурентів. Це стає можливим за допомогою методу оцінки конкурентної статусу підприємств (Додаток Б).

Оцінка показників конкурентоспроможності за рівнем ефективності обслуговування передбачає створення висококонкурентоспроможних послуг з урахуванням цінових факторів і якісних характеристик товару [23].

Нище у табл.2.4 досліджено конкурентоспроможність авіакомпаній «МАУ», «WizzAir», «Ryanair» за шкалою від 1 до 3.

Таблиця 2.4

Оцінка параметрів конкурентоспроможності авіакомпаній-конкурентів

Параметри конкурентоспроможності	«МАУ»	«WizzAir»	«Ryanair»
1	2	3	4
Стан авіапарку	3	2	3

Продовження табл.2.4

1	2	3	4
Розгалужена маршрутна мережа	3	3	3
Безпека польотів	3	3	3
Цінові характеристики	1	2	3
Наземна інфраструктура	1	1	1
Розважальні програми, харчування на борту літака	1	1	1
Якість обслуговування	1	3	3
Професійний підбір кадрів	3	3	3
Всього:	16	18	20

У порівнянні з конкурентами «МАУ» має ряд конкурентних переваг. Разом з «Wizz Air» має власний центр технічного обслуговування літаків. При цьому вартість проїзду трохи вища за конкурентну. Аудитори рахункової палати зробили висновок, що пасажирів «МАУ» переплачують за квитки через неефективні витрати авіакомпанії.

Майже 10% транспортних витрат МАУ – це витрати компанії на рекламу та управління. Наведений вище аналіз показує, що найкращою та найбільш конкурентоспроможною авіакомпанією України є «МАУ».

Проаналізувавши параметри конкурентоспроможності авіакомпаній «МАУ», «WizzAir», «Ryanair» були визначені слабкі місця лідируючої української авіакомпанії. Вони наразі стають пріоритетом у покращенні для визначення стратегічної орієнтації бренду. Залежно від вибору чинників середовища змінюється стратегічна спрямованість маркетингових дій в авіакомпанії.

За сучасних умов діяльність авіакомпаній залежить від наявних фінансових ресурсів, тому стратегічна спрямованість формується на основі формування попиту та стимулювання збуту.

Тому ефективність діяльності авіакомпаній за сучасних ринкових умов значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Конкурентна ситуація на міжнародному авіаційному ринку, структурні зміни у світовій та національній економіці, інфляція, державне та міжнародне регулювання та інші

фактори безпосередньо впливають на перспективи авіакомпаній та визначають характер подальших стратегій розвитку.

Основне завдання управління авіакомпанією в ринкових умовах – вибрати найкращу стратегію розвитку на міжнародному ринку з урахуванням усіх факторів навколишнього середовища.

Виходячи з теорії ресурсної залежності, авіакомпанії повинні виконувати не лише роль пасивних спостерігачів зовнішніх впливів, а й максимально використовувати зовнішнє середовище для реалізації власних інтересів. Авіакомпанія повинна зробити стратегічний вибір [21].

Рішення було сформовано, коли існує декілька альтернатив і мають позитивний вплив на навколишнє середовище. Зміни, що відбулися, наприклад, розвиток авіакомпаній шляхом трансформації (злиття, поглинання, співробітництво) та інших міжорганізаційних угод, є результатом свідомого та планомірного реагування на екологічні впливи [13].

У практиці світових авіаперевезень широко поширені стратегічні альянси, які підходять для ситуацій з обмеженими ресурсами. Комплексний аналіз стратегії є ключовим компонентом процесу формулювання стратегії, включаючи внутрішній і зовнішній аналіз навколишнього середовища та аналіз інвестиційного портфеля.

Сьогодні необхідно приділити особливу увагу аналізу зовнішнього середовища авіакомпаній, оскільки діяльність вітчизняних авіакомпаній значною мірою залежить від поведінки конкурентів, споживачів, державного нагляду та вимог Міжнародної організації повітряного транспорту. 14].

При цьому також дуже важливо оцінити ефективність можливих стратегічних альтернатив і вибрати з них найкращу. Для авіакомпаній, які розширюють свою діяльність на зовнішніх ринках, ми вважаємо, що такі альтернативи можуть бути стратегією диверсифікації, інтеграції та концентрації на основній діяльності. Однак неодмінним елементом є функція моніторингу обраної стратегії та повернення до початку циклу, якщо є якісь розбіжності.

Завершуючи стратегічний аналіз одним з його методів , а саме SWOT-аналізом.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступні ціни для людини з середнім достатком;</li> <li>- розвинена маршрутна мережа;</li> <li>- є лідером на українському ринку за рахунок цін;</li> <li>- високі показники безпеки;</li> <li>- фінансовий потенціал;</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- широка мережа авіарейсів;</li> <li>- зручний діджитал сервіс : сайт та додаток.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька якість обслуговування;</li> <li>- застарілий авіапарк у порівнянні з зарубіжними конкурентами;</li> <li>- відсутність комфортабельних літаків.</li> <li>- недоліки в рекламній політиці;</li> <li>- відсутність компенсаційних програм у разі порушення договору;</li> <li>- низька якість наземного сервісу;</li> <li>- низькі гарантії збереження багажу пасажирів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення кількості внутрішніх рейсів у зв'язку з Covid обмеженнями;</li> <li>- збільшення кількості пасажиропотоку у зв'язку з зростом числа вакцинованих в Україні;</li> <li>- впровадження додаткових послуг;</li> <li>- розробка програм заохочення для постійних клієнтів;</li> <li>- удосконалення сервісу;</li> <li>- залучення інвестицій;</li> <li>- партнерство з іншими перевізниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція з боку західних лоукостерів та українських авіаперевізників;</li> <li>- низька купівельна спроможність населення України, що не дає можливості підвищувати ціни;</li> <li>- covid обмеження;</li> <li>- зростання цін на паливо;</li> <li>- введення податків та обмежень на рівень викидів авіат;</li> <li>- зміна споживчих переваг;</li> <li>- оптимізація витрат авіакомпанії.</li> </ul>

Отже, проведений SWOT-аналіз авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» дозволив визначити сильні сторони, що забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю авіакомпанії та слабкі сторони, що являються ризиком для авіакомпанії. Можна зробити обґрунтований висновок про те, що «МАУ» поступається багатьом компаніям на світовому ринку за такими показниками як мережу маршрутів, рейтинг безпеки, комфортабельність літаків, спектр надаваних послуг, а головне ціновій політиці. Не дивлячись на наявність сертифікатів безпеки, активну рекламну кампанію та інші старання МАУ, на авіакомпанію є достатньо велика кількість нарікань пов'язаних з високими цінами, недотриманням графіка та іншими технічними помилками. Ці області безумовно вимагають ретельного аналізу і корінних змін.

### РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД СТРАТЕГІЇ ПРАТ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення бренд стратегії.

Першим етапом позиціонування бренду авіакомпанії є вибір відповідної стратегії. Від цього залежить конкурентоспроможність і наявність лояльних споживачів. Розглянемо ієрархію стратегій підприємства та місце бренд-стратегії у ній на рис.3.1.



Рис.3.1. Місце бренд-стратегії у системі стратегій підприємства

За сучасних умов задля найефективнішого використання власних конкурентних переваг та розвитку в майбутньому, авіакомпанія має оперативно реагувати на змінні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища при реалізації визначених стратегічних пріоритетів, адже для отримання бажаного результату авіаційним перевізникам слід забезпечити реалізацію ефективної взаємодії всіх елементів бренд стратегії.

Авіакомпанія в процесі формування та реалізації стратегії враховує елементи аналізу діяльності, визначає свої сильні та слабкі сторони, оцінює можливості й загрози на потенційних сегментах, що дає змогу визначити фактори, необхідні для успіху на ринках [19].

Конкретизація факторів вибору стратегії розвитку авіапідприємства досягається шляхом визначення критеріїв, що вказані в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Фактори вибору стратегії розвитку авіакомпанії «МАУ»

Фактори	Характеристика
Ціна перевезення	Для більшості пасажирів усіх сегментів ринку ціна дуже важлива ціна під час купівлі авіаквитка;
Розклад рейсів	Частота польотів за маршрутом, час зльоту та посадки рейсів, маршрутна мережа авіакомпанії можуть стати найбільш істотною конкурентною перевагою продукту авіакомпанії;
Рівень комфорту на борту повітряного судна та в аеропортах	Не менш важливим фактором успішного бізнесу в авіації являється надання та представлення комфорту споживачам;
Доступність авіаквитків	Наявність у продажу авіаквитків у будь-який час та місці дистрибуції є важливим фактором, що впливає на вибір авіакомпанії пасажиром;
Імідж і бренд авіакомпанії	Стратегічним завданням кожної авіакомпанії – створити свій власний набір характеристик, очікувань, асоціацій, що сприймаються споживачами для їх задоволення (особливо важливим є імідж авіакомпанії у сфері безпеки польотів).

За попередніми дослідженнями, в більшості параметрів транспортної продукції на МАУ в порівнянні зі своїми конкурентами займає або останні місця, або входить в нижчі групи. Основними показниками, що вплинули на наступ кризи в діяльності авіакомпанії є: низький рівень сервісу на всіх етапах циклу авіап перевезення, непостійний рівень і якість сервісу пасажирів, низький рівень комфорту в салонах, низькі гарантії збереження багажу пасажирів, відсутність гарантій дотримання загальноприйнятих правил і стандартів, відсутність компенсаційних програм при порушеннях договору про перевезення з боку авіакомпанії, а також уважність бортпроводників, зручність розкладу, харчування під час польоту, тип ПС, імідж авіакомпанії, наземне обслуговування в аеропорту.

Фактори вибору стратегії свідчать про те, що необхідна стратегія, яка буде конкурентною та направлена на чітку цільову аудиторію для залучення. Такою стратегією є конкурентна стратегія фокусування. В її ознаки входить спеціалізація на конкретній ніші (сегмент покупців, регіон та кінцевий споживач). Основною задачею має бути задоволення потреб споживачів краще за всіх конкурентів, надання споживачеві відчуття себе особливим на борту під час авіаперевезення.

Важливим етапом являється розробка комунікаційних повідомлень для просування. Більшість споживачів користуються телефонами для замовлення різних послуг: замовлення одягу в онлайн-магазинах, квитків у кіно, авіа та залізничних квитків.

Відповідно до даних дослідження, проведеного у 2021 році, з'ясувалося, що більш схильні здійснювати купівлю в Інтернеті 31% респондентів [27]. Це переважно люди віком від 26-35 років.

Таблиця 3.2

Дослідження вікової категорії інтернет-покупців

Вікова категорія	16-25	26-35	36-45	46 і вище
Здійснюють покупки переважно в Інтернеті	25%	31%	21%	22%

З огляду на попередній аналіз, можемо зробити висновок, що відсутня велика різниця між віковими категоріями інтернет-покупців. Бачимо, що лише на кілька відсотків активнішою є аудиторія 26-35 років [16].

У щорічному маркетинговому звіті в соціальних мережах та рівень прибутковості і збитковості такого просування (ROI), опублікованому Social Media Examiner у 2021, виокремлені докази важливості SMM.

Значні 88% усіх опитаних маркетологів вказали, що їхні зусилля в соціальних мережах збільшили доступ до свого бізнесу. Збільшення трафіку було другим значну користь: 79% повідомили про позитивні результати.

Усі переваги соціального маркетингу зросли з 2020 року:

- збільшення впливу зросло до 88% з 86%;
- збільшення трафіку зросло до 79% з 78%;

- кількість потенційних клієнтів зросла до 69% з 67%;
- розвинені лояльні шанувальники зросли до 61% з 60%;
- покращені продажі зросли до 60% з 59%;
- уявлення про ринок зросло до 56% з 49%;
- розширені ділові партнерства зросли до 50% з 49% [30].

Згідно з ресурсом Social Media Examiner маємо підстави стверджувати, що продаж свого товару чи послуги та просування бренда в соціальних мережах сьогодні є досить ефективним інструментом, оскільки це сприяє розвитку бізнесу на 88%, залучено нових потенціальних клієнтів на 69%, уявлення про ринок на 56%, та збільшення продажів – на 6 % [30].

Діджиталізація сприяє розвитку бренд-комунікації, захоплення до новин, викликає інтерес до бренду нову цільову аудиторію. До традиційних інструментів маркетингової комунікативної відносять [29]:

- рекламу;
- стимулювання збуту;
- паблік рилейшнз;
- персональні продажі.

За спостереженням соціальних мереж авіакомпанії «МАУ», в 2021 почали активно вести Instagram та TikTok (Додаток В). З відміткою у 51 тисяч підписників у мережі Instagram та 378,7 тисяч у TikTok, що на даний момент є найкращим показником серед українських конкурентних авіаліній. На сайті авіакомпанії «МАУ» та у додатку є головна сторінка, де можна розповсюджувати контекстну рекламу та новини (Додаток Г).

Ефективні вірусні відео можуть привернути увагу потенційних споживачів, надати соціальний вплив на бренд (викликати симпатію та соціальне визнання) та зацікавити їх, підвищити купівельну спроможність продукту. Якщо відео в соціальних мережах цікаве глядачам, люди самі його «надішлють». Створюється «вірусний ефект», що має довгостроковий потенціал для саморозповсюдження.



Впровадження ефективного СММ є важливим фактором успішного просування бренду, продукту чи компанії на ринку, спрямоване на залучення більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, покращення та захисту репутації компанії шляхом встановлення лояльності споживачів до бренда [18].

Реалізація такої маркетингової діяльності дає можливість передовим компаніям успішно просувати свої послуги на внутрішньому та світовому ринках за рахунок ефективного використання соціальних мереж. Тобто: інформація про конкурентів та партнерів, уподобання і бажання споживачів, пропозиції щодо розробки, впровадження нових послуг.

Ефективними методами просування бренда можна назвати: офіційний сайт компанії, офіційні сторінки брендів в соціальних мережах, корпоративні та приватні блоги, посилання й банери, контекстна реклама, спеціалізовані сайти, пряма поштова розсилка, вірусна реклама, відеомаркетинг, онлайн ігри, мобільний маркетинг [30].

Сучасні інтернет-комунікації посилюють героїчний образ будь-якого бренду, саме шляхом постійного та більш тісного спілкування споживача з брендом, ніж у традиційних рекламних комунікаціях. Тому для авіакомпанії «МАУ» необхідно посилити зв'язок зі споживачем через мережу інтернет та підтримувати імідж лідера на ринку.

Таблиця 3.3

Запропонована SMM стратегія для авіакомпанії  
«Міжнародні Авіалінії України»

Етапи	Характеристика
1	2
1. Визначити цілі та завдання	Конкретна. Періодичність публікацій, частота відповідей у коментарях; Вимірна. Завдання має мати конкретний показник, за яким можна оцінити її виконання: передплатники, звернення до директу. Досяжна. Перед постановкою завдання необхідно розрахувати, чи достатньо ресурсів і чи немає обмежень. Значна. Завдання має робити певний внесок у загальний розвиток компанії. Термінове. Завдання має мати конкретний термін.

1	2
2. Проаналізувати цільову аудиторію	Ім'я, стать та вік; Вид діяльності та рівень доходу; Риси характеру; Сильні сторони: чому може вибрати нас; Слабкі сторони: що припиняє при зверненні до нас; Критерії після ухвалення рішення про купівлю; мотив звернення до нас; Питання, які можуть виникнути; Що можемо запропонувати у відповідь через соціальні мережі.
3. Вибрати відповідні соціальні мережі	Сторонні дослідження. Знайти дослідження в інтернеті та зіставити показники з цільовою аудиторією; Конкуренти. Аналіз конкурентів у соціальних мережах. Опитування. Розсилка з опитуванням.
4. Скласти контент-план	Контент план у вигляді таблиці дні тижня.
5. Вибрати канали анонсування	Реклама. Аналізувати статистику постів, найвдалішим додати офіційну рекламу. Гостьовий пост. У популярній спільноті, тематика якої може бути цікавою для цільової аудиторії. Масфолловінг (маслайкінг). Сервіс, який лайкає і підписується на потрібні сторінки, а ті в свою чергу підписуватимуться у відповідь; Конкурси. Конкурси, які дають нагороду за те, щоб передплатники розповіли друзям: відзначили чи зробили репост.
6. Визначити KPI та аналізувати всі дії	Щоб отримати максимальний ефект від SMM, потрібно відстежувати всі свої дії, таким чином вчасно перерозподілити ресурси та позбутися неефективних способів. Який канал анонсування окупився, а який завдав збитків. Аналітика допомагає Вам коригувати SMM-стратегію та робити її більш наближеною до реальності.

Соціальним мережам, як будь-якому іншому маркетинговому каналу, потрібна своя стратегія просування. Зазвичай це розуміння приходить лише після кількох невдалих спроб, коли вже витрачено багато часу та грошей. Щоб не потрапити в таку ситуацію, треба закласти міцну основу з самого початку SMM – розробити стратегію для просування соціальних мереж та дотримуватися її.

На сьогоднішній день реклама в інтернеті є широко поширеною, більшість форматів ЗМІ втрачають свою актуальність, а довіра населення до оналайн споживання збільшується [25]. Основною характеристикою інтернету як простору комунікації є створення позитивного сприйняття та позитивного образу бренда за допомогою візуальних комунікацій.

### 3.2 Економічна оцінка запропонованих заходів щодо бренд стратегії

#### ПрАТ «МАУ»

Авіакомпанії витрачають великі кошти на вдосконалювання організації продажу перевезень та покращення обслуговування пасажирів, так як незадоволений попит приводить до втрат у продажі, втрати гарного ставлення споживачів й іміджу компанії.

Стратегія направлена на те, щоб підтримати імідж бренду, покращити впізнаваність, комунікацію та залучити нових клієнтів.

Бренд в сучасному світі та науці стає не лише складником конкуренції, але й елементом соціального управління [18].

Сьогодні бренд активно застосовує всі доступні сучасні технології. І перш за це просування в інтернет-просторі. Таке середовище створює особливі умови для формування образу бренду, який багато в чому визначається не лише самим брендом, але ще й умовами комунікаційного середовища, що оточуватиме бренд. Для уникнення ризику збитків, необхідно розрахувати бюджет стратегії, розглянемо табл.3.4.

Таблиця 3.4

#### Розрахунок послуг маркетингу в соціальних мережах на місяць

Найменування послуг	Вартість послуг на місяць, грн
Стартова підготовка аккунту (етапи стратегії),	10500
Ведення аккаунта : 30 унікальних постів (розміщення контенту)	8950
Створення 30 сторіс сторіс (короткі 15 секундні відео)	6150
Проведення конкурсу	2500
Масфолловинг/Розсилка	2500
Реклама, налаштування та ведення протягом місяця	13000
Ведення аккаунту TikTok	8500
Всього	52100

Отже, маркетинговому відділу авіакомпанії «МАУ» необхідно на просування бренду бюджет в сумі 52100 грн на місяць.

Підсумовуючи проектні заходи підвищення ефективності просування в соціальних мережах ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», слід зазначити, що

для підвищення ефективності роботи підприємства та підвищення маркетингової діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» слід реалізувати такі заходи як:

- зростання доходів підприємства у результаті бренд стратегії, залучити інноваційні ресурси в діяльність компанії для поліпшення якості вже існуючих видів просування та впровадження у діяльність оновленого авіаційного парку;
- провести вдосконалення збутових каналів просування товару підприємства;
- провести підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення організації роботи працівників.

Фінансування проекту може бути здійснено як за рахунок власних платежів так і за рахунок кредитних платежів.

За звітом «Social Media Marketing Industry Report» 2021 року користувачі інтернету повідомляють про переваги маркетингу в соціальних мережах, на рис.3.2 зображена діаграма ефективності у відсотках [28].

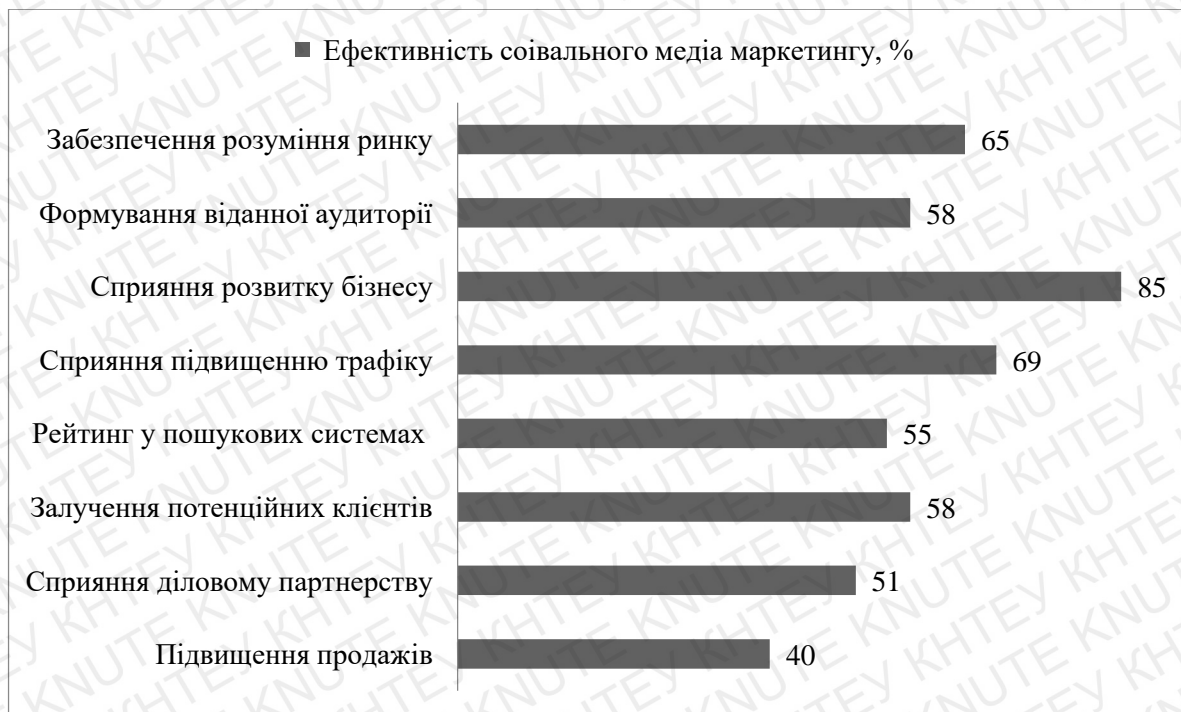


Рис.3.2 Ефективність соціального медіа маркетингу, %

Згідно з діаграмою, ми маємо підстави вважати, що продажі і просування бренду в соціальних мережах сьогодні дуже ефективний інструмент, оскільки він

сприяє розвитку бізнесу на 85% і залучає нові інструменти. Кількість потенційних клієнтів збільшено на 58%, що є головною задачею для «МАУ». Витрати на рекламу – зменшено на 46% і збільшення продажів - 40%.

З даного аналізу, можна перейти до розрахунків ROMI . Return On Marketing Investment (ROMI) – показник, що демонструє прибутковість чи збитковість маркетингової інвестиції, що вимірюється у відсотках. Прихильники коефіцієнта окупності стверджують, що це показник дуже важливий і дозволяє хоча б приблизно оцінити корисність тих чи інших вкладень.

Формула така : віднімаємо з прибуток від продажу товару, проданого за допомогою маркетингу, витрати на маркетинг, ділимо на неї та отримане число помножуємо на 100%.

Так як 10% транспортних витрат МАУ – це витрати компанії на рекламу та управління. Чітких даних немає, тому розділемо порівну - 5% на рекламу та 5% на адміністративні витрати. Чистий прибуток «МАУ» за 2020 рік 21,7 мільйон гривень.

$5\% \text{ від } 21\,700\,000 = 1\,085\,000 \text{ грн} - \text{прибуток від маркетингу за рік.}$

$52\,100 * 12 = 625\,200 \text{ грн} - \text{витрати на стратегію за рік.}$

$\text{ROMI} = 1\,085\,000 - 625\,200 / 62\,5200 * 100\%$

$\text{ROMI} = 459\,800 / 625\,200 * 100\%$

$\text{ROMI} = 73,5\%$

За розрахунками, коефіцієнт окупності маркетингової інвестиції дорівнює 73,5%. Це свідчить про те, що стратегія окупила і принесла прибуток у більше половини витраченого бюджету.

Отже, реклама в соціальних медіа є успішною інвестицією для авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України».

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження можна дійти висновку, що актуальність теми є незмінно насущною на сучасному етапі розвитку авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України». Бренд стратегія з елементами маркетингової стратегії, яка враховує цілі конкурентної та стратегії розвитку є принципово важливим в сучасних умовах. Коли діяльність авіакомпанії залежить від наявних технічних, інвестиційних, інноваційних, трудових ресурсів, необхідне формування стратегічних пріоритетів на засадах маркетингового підходу.

В першому розділі розглянуті етапи формування бренд стратегії та визначений основний акцент формування ефективної бренд стратегії в сучасних умовах господарювання - бренд комунікації. Розроблення бренд стратегії за допомогою бренд комунікації дає можливість компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку та знаходити свій оптимальний вектор роботи, який враховуватиме цілі й можливості компанії.

В другому розділі визначено стратегічний курс авіакомпанії. Це, власне, є продуктом зовнішніх ринкових альтернатив та внутрішніх факторів, а саме матеріальних та фінансових ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. Була розглянута характеристика підприємства та повна оцінка діяльності авіакомпанії, її конкурентоспроможність. Дослідження комерційної діяльності компанії показало, що авіакомпанії «МАУ» спрямовує всі свої зусилля на утримання лідерства на українському ринку авіаперевезень, для чого постійно розробляє заходи, спрямовані на забезпечення додаткових конкурентних переваг у порівнянні з вітчизняними та іноземними компаніями, що спільно с «МАУ» експлуатують певні повітряні лінії.

Основними сильними сторонами «МАУ» є відповідність міжнародним стандартам, транспортне забезпечення та, звичайно, не дуже високий рівень цін відносно світових авіакомпаній.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на комерційну діяльність проведено SWOT-аналіз, якій дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, загрози

та можливості для підприємства. Проведений аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що підприємство не дивлячись на стійку позицію на ринку, що існує завдяки переліченим сильним сторонам, має і певні важливі недоліки, що заважають зміцненню конкурентної позиції підприємства, тому у роботі запропоновано ряд заходів для просування бренду та встановити стабільність іміджу українському лідеру авіаперевезень.

Третій розділ ґрунтується на економічних розрахунках запропонованої бренд стратегії, що полягає на сучасних методах просування – соціальний медіа маркетинг. Було запропоновано ряд етапів стратегії та розраховано вартість послуг з прогнозуванням коефіцієнту окупності ROMI (Return On Marketing Investment). Бюджет заходів СММ стратегії бренду вийшов у сумі 52100 грн в місяць, а за рік 625200 грн. Коефіцієнт окупності запевняє, що результат стратегії окупиться на 73,5% якщо дотримуватись запропонованих заходів.

Тож, можна зробити висновок, що запропонована бренд стратегія буде успішною та корисною для визначення ідентифікаційних проявів споживача бренду та керівникам СММ кампаній при визначенні стратегій просування бренду авіакомпанії засобами інтернет-технологій.

Майбутні дослідження цієї теми можна спрямувати на моніторинг активності інтернет-користувачів у соціальних мережах та рекомендації для представників брендів в Інтернеті своєчасно звертати увагу на запити споживача; стежити за статистикою поширення бренду та здійснювати аналітичні звіти для підсумовування виконаної роботи щодо його просування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз сучасного стану бренду території України та розробка пропозицій щодо його позиціонування на прикладі м. Харкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://otherreferats.allbest.ru/international/c00798077.html>
2. Аналіз та перспективи розвитку авіакомпаній України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/67.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/67.pdf)
3. Грег Б. Розробка цінних пропозицій. Як створювати товари та послуги, які захочуть купити споживачі.- 2016. – 187 с.
4. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту. - Київ: Центр навчальної літератури. 2019. – 133 с.
5. Гавриков А.В., Давидов В.В., Федорів М.В.. Інтернет-маркетинг. Настольна книга digital-маркетолога.– 2016. – 215 с.
6. Державна авіаційна служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/>
7. Інформація про діяльність компаній «МАУ» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53\\_2019/21.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/53_2019/21.pdf)
8. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Пер. з англ. під ред. Л. Царук. Альпіна Паблішер. 2020. – 128 с.
9. Командровська В. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2016. – 96 с.
10. Маркетинг і менеджмент інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
11. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/dossier/mau>
12. Офіційний сайт компанії «МАУ» [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.flyuia.com/ua/ua/about/uia-about>



13. Просування авіакомпаній: летимо у далечінь [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/strategiya-prodvizheniyaaviakompaniy.html>
14. Філановський О. Карго-маркетинг і Україна. – Київ: Фабула, 2021, – 132 с.
15. Що найчастіше українці купують в Інтернеті у 2021 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lemarbet.com/ua/biznes-v-ukraine/chto-chashhe-vsego-ukraintsy-pokupayut-v-internete-v-2015-godu/>
16. Barry Connolly. Digital Trust: Social Media Strategies to Increase Trust and Engage Customers: Bloomsbury Business, 2020 – 212 p.
17. Carlijn Postma. Binge Marketing: The best scenario for building your brand: LID, 2021 – 119p.
18. Chandler Wright. Social Media Marketing 2020: Affiliate Marketing, Dropshipping and Passive Income Ideas. Cutting-Edge Strategies to Start and Grow Your Business: Alakai, 2020 – 437 p.
19. Dan White. The Smart Marketing Book: LID, 2021 – 53p.
20. David Weinbergen. The Year in Tech 2021: Harvard Business Review Press, 2021 – 47 p.
21. Donald Miller. Building A Story Brand: Harper Colins, 2017 – 224 p.
22. Donald Miller. Marketing Made Simple: A Step-by-Step Story Brand Guide for Any Business: Kindle Edition, 2020 – 121 p.
23. Dr. Clayton Christensen, Taddy Hall, Karen Dillon, David Duncan. Competing against luck: Harper Business, 2016 – 187 p.
24. John Jantsch. The Ultimate Marketing Engine, 2021 – 54 p.
25. Karen Marchetti. The Results Obsession: ROI-focused digital strategies to transform your marketing: Bowker, 2020 – 304 p.
26. Matheew Sweezey. The Context Marketing Revolution: How to motivate Buyers in the Age of infinite media: Harvard Business, 2020 – 66 p.
27. Miri Rodriguez. Brand Storytelling: Put Customers at the Heart of Your Brand Story: Kogan Page, 2020 – 154 p.

28. Social Media Marketing 2021 Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tractionwise.com/wp-content/uploads/2021/06/Industry-Report-2021-Final.pdf>
29. Seth Godin. This is marketing. Penguin, 2018 – 143 p.
30. Tim Hwang. Subprime attention crisis: Advertising and the time bomb at the heart of the Internet: FSG Originals, 2020 – 72 p.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат IATA (IOSA)



Presented to

**Ukraine International  
Airlines**

On the occasion of their Registration as an

**IOSA Operator**



under the

**IATA Operational Safety Audit Program  
(IOSA)**

Registration is valid until 17 June 2021  
in accordance with the provisions of the IOSA Program Manual



**Gilberto López Meyer**  
Senior Vice President  
Safety and Flight  
Operations

Note: This is a ceremonial certificate only and is not valid for IOSA Registration. The official IOSA Registration is only shown on the IOSA Registry - [www.iata.org/registry](http://www.iata.org/registry)

SA-1582

Методи оцінки конкурентного статусу авіапідприємств



### Соціальні мережі Instagram та TikTok «МАУ»

**fly\_uia** ✓

**МАУ FlyUIA**

318 Публикации   51 тыс. Подписчики   0 Подписки

**МАУ**  
Авиакомпания  
Welcome to the official account of Ukraine International Airlines  
#FlyUIA #Flyagain #МАУ  
Find your all information here  
www.flyuia.com  
Показать перевод

Подписаны: julietta\_matveeva, juliepelipas и ещё 2

Подписаться   Написать   Контакты

Flights   Panorama...   Crew   TikTok   20.06.2

Boeing 737   dance crew

Закреплено   Закреплено

4,9M   16,9M   12,6K

Зальцбург   До Кабо-Верде   Коли в ангарі

Сайт та додаток «МАУ»

