

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу

С. Смерічевський

«    »    2020 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 075 «МАРКЕТИНГ»

ОПІ «МАРКЕТИНГ»

Тема: Вдосконалення маркетингової стратегії Авіакомпанії Azur Air Ukraine

Виконав: Аль-Маяхі Алі Абед-Хамза

Керівник: д.е.н., проф. Смерічевський Сергій Францович

Нормоконтролер: к.е.н., доц. Шевченко А.В.

Київ – 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 075 «Маркетинг», ОПП «Маркетинг»

(шифр, найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Смерічевський

2020 р.

«     »

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Аль-Маяхі Алі Абел-Хамза

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Вдосконалення маркетингової стратегії  
Авіакомпанії Azur Air Ukraine

затверджена наказом ректора від «13» жовтня 2020 р. № 1993-ст

2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 по 27.12.2020

3. Вихідні дані роботи: статистичні та звітні дані ICAO, IATA, Державної  
авіаційної служби України, Міністерства інфраструктури, а також наукові  
публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні періодичні  
видання, інформаційні сайти

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):  
теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій авіакомпаній,  
дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» на ринку  
авіаційних перевезень, шляхи вдосконалення маркетингової стратегії  
ТОВ «Azur Air Ukraine»

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: графіки, рисунки,  
схеми, таблиці

## 6. Календарний план-графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вибір і затвердження теми та плану роботи з керівником, завідувачем кафедри	05.10.2020	виконано
2.	Збір інформації та обробка літературних джерел	06.10.2020-25.10.2020	виконано
3.	Визначення статистичної, інформаційної бази дослідження, складання бібліографії	26.10.2020	виконано
4.	Написання вступу	27.10.2020-06.11.2020	виконано
5.	Написання розділу 1 «Теоретико-методичні основи формування маркетингових стратегій авіакомпаній»	07.11.2020-19.11.2020	виконано
6.	Написання розділу 2 «Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» на ринку авіаційних перевезень»	20.11.2020-03.12.2020	виконано
7.	Написання розділу 3 «Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Azur Air Ukraine»	04.12.2020-06.12.2020	виконано
8.	Написання висновків	07.12.2020	виконано
9.	Підготовка презентації отриманих результатів кваліфікаційної роботи та написання доповіді	08.12.2020-09.12.2020	виконано
10.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	10.12.2020	виконано
11.	Одержання рецензії та відгуку на кваліфікаційну роботу.	11.12.2020-15.12.2020	

## 7. Консультанти з окремих розділів:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання « 05 » 10 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Смерічевський С.Ф.  
(підпис керівника) (П.І.П.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Аль-Маяхі Алі Абед-Хамза  
(підпис студента) (П.І.П.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вдосконалення маркетингової стратегії Авіакомпанії Azur Air Ukraine: 107 с., 19 рис., 28 табл., 42 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – процеси управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Azur Air Ukraine».

Предмет дослідження – методи і підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Azur Air Ukraine».

Методи дослідження – системний підхід, методи логічного узагальнення, порівняльного, статистичного аналізу, аналітичного групування, SWOT-аналіз, графічний і табличний методи.

Результати проведеного аналізу, оцінки стану маркетингової діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» та запропоновані шляхи її удосконалення можуть бути використані у практичній діяльності авіакомпаній.

АВІАЦІЯ, АВІАЦІЙНИЙ РИНОК, КЛІЄНТ, МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПАСАЖИР, ПЕРЕВЕЗЕННЯ, ПОСЛУГА, СПОЖИВАЧ, СТРАТЕГІЯ.

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АВІАКОМПАНІЙ</b> .....	9
1.1. Сутність та зміст маркетингових стратегій авіакомпаній.....	9
1.2. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингового середовища вітчизняних авіакомпаній.....	20
1.3. Фактори впливу на маркетингову стратегію авіакомпанії.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «AZUR AIR UKRAINE» НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ</b> .....	39
2.1. Загальна характеристика та аналіз ТОВ «Azur Air Ukraine».....	39
2.2. Аналіз сучасного стану ринку авіаційних перевезень в Україні.....	54
2.3. Тенденції розвитку міжнародного ринку авіаційних перевезень.....	66
Висновки до розділу 2.....	71
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «AZUR AIR UKRAINE»</b> .....	73
3.1. Вдосконалення системи управління маркетингом авіакомпанії.....	73
3.2. Моделювання стратегії розвитку ТОВ «Azur Air Ukraine».....	86
3.3. Розробка стратегії позиціонування авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень.....	90
Висновки до розділу 3.....	96
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	104

## ВСТУП

Нині авіаційна галузь України є однією з найважливіших складових ринкової економіки нашої держави, і являє собою одну з базових, стратегічно важливих галузей країни.

На ринку авіаперевезень конкуренція з кожним роком посилюється. Причиною цього можна назвати щорічний запуск нових рейсів, які відкриваються авіакомпаніями, тим самим перед споживачами постає великий вибір авіаперевізників за вибраним напрямком.

Запорукою успішної діяльності та постійного розвитку авіакомпаній є саме маркетинг, який, з одного боку, ретельно вивчає ринок, попит, уподобання споживачів та їх потреби, а з іншого – активно впливає на ринок, попит, формування потреб та на їх уподобання. Саме маркетингова діяльність є тим необхідним стратегічним елементом, що визначає відносини всередині компанії та взаємодію з навколишнім середовищем.

Тому, для підвищення ефективної діяльності авіакомпаній, головним завданням має стати розробка саме грамотної маркетингової політики та маркетингової стратегії, яка зможе забезпечити конкурентні позиції авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень.

Дослідження питань організації та управління маркетингом відображені у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Н. Агєєва, І. Ансоффа, Г. Армстронга, Г. Багієва, А. Войчака, С. Гаркавенко, Ф. Котлера, Н. Куденка, Ж. Ж. Ламбєла, В. Оніщенко, А. Павленко, І. Решетнікова, А. Старостіної, Н. Чухрай та ін.

Дослідження питань розвитку міжнародного ринку авіаційних перевезень та стану конкуренції постійно проводять провідні організації в галузі цивільної авіації, зокрема, такі як ICAO та IATA. Окремі питання регулювання та розвитку конкуренції авіаперевізників України та світу також розглядалися в роботах Бугайка Д.О. [4,5], Полянської Н.О. [30], Щелкунова

В.І. [37], Дідика В.Г. Олешко Т.І., Квітко А.В. проводять аналіз розвитку авіакомпаній в Україні [21].

Актуальність теми обумовлена тим, що ринок авіаперевезень в Україні почав швидко розвиватися після кризових років. Конкуренція як серед вітчизняних, так і закордонних компаній посилюється. Авіакомпаніям потрібно постійно вдосконалювати свої послуги та використовувати різноманітні маркетингові інструменти з метою збільшення частки ринку та формування конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Azur Air Ukraine».

Об'єкт дослідження – процеси управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Azur Air Ukraine».

Предмет дослідження – методи і підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine».

Для досягнення поставленої мети в ході написання кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні задачі:

- визначити сутність та зміст маркетингових стратегій авіакомпаній;
- визначити особливості сегментації та фактори впливу на споживачів ринку авіаційних послуг;
- провести аналіз сучасного стану міжнародного та українського ринків авіаційних перевезень;
- навести загальну характеристику ТОВ «Azur Air Ukraine» та провести аналіз її маркетингової діяльності;
- розробити схему подальшої стратегії розвитку авіакомпанії;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління маркетингом ТОВ «Azur Air Ukraine».

Методи дослідження: системний підхід, методи логічного узагальнення – при вивченні теоретичних основ формування маркетингової стратегії компанії; порівняльного, статистичного аналізу – для аналізу маркетингової



діяльності авіакомпанії; аналітичного групування – при визначенні сукупності показників аналізу діяльності авіакомпанії; SWOT-аналіз, а також графічний і табличний методи – для представлення отриманих результатів аналізу, побудови таблиць, графіків і діаграм.

Теоретичною основою даного дослідження стали основні положення маркетингу, управління маркетинговою діяльністю та стратегічного маркетингу, а також наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених і т.д. Інформаційною базою роботи також стали матеріали ТОВ «Azur Air Ukraine», статистичні та звітні дані ICAO, IATA, Державної авіаційної служби України, Міністерства інфраструктури, а також інформаційні сайти.

Результати проведеного аналізу, оцінки стану маркетингової діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» та запропоновані шляхи її удосконалення можуть бути використані у практичній діяльності авіакомпанії.



КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АВІАКОМПАНІЙ

#### 1.1. Сутність та зміст маркетингових стратегій авіакомпаній

Стратегія – це визначення напрямку та масштабів діяльності організації в довгостроковій перспективі. Вона ідеально визначає ресурси, які відповідають умовам середовища, що змінюється, особливо, ризикові, клієнтам, споживачам з метою задоволення очікувань власників підприємства.

Причину існування різних визначень можна пояснити грецьким походженням терміну стратегія: «strategia» – мистецтво ведення війни. В бізнес-середовищі цей термін має декілька значень. В табл. 1.1 підсумовано ці значення та наведено приклади різних аспектів розуміння поняття стратегії. Їх наявність і пояснюється існуванням такої значної кількості концепцій розробки стратегії. Ці концепції не можна вважати такими, що виключають одна одну. Вони навпаки, взаємодоповнюються. Отже, визначення, які відрізняються цілісним підходом до поняття стратегії, краще передають її значення, ніж ті, що характеризують певні її сторони.

За своєю суттю, стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [8]. Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Отже, стратегія – це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.

Головне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу, який використовується, витрати на маркетинг.

**Визначення поняття «маркетингова стратегія»  
зарубіжними та українськими вченими**

<b>Автор</b>	<b>Зміст терміну «маркетингова стратегія»</b>
Ассель Г. (США)	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Багісв Г.Л. Тарасевич В.М. (Росія) Анн Х. (Німеччина)	Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей... Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом необхідно вийти для досягнення встановлених цілей. Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому її середовищі. Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуєчи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу-мікс
Гаркавченко С.С. (Україна)	«Стратегія маркетингу» – докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Котлер Ф., Армстронг Г. (США), Сандерс Д., Вонг В. (Великобританія)	Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розділяє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів
Куденко Н. (Україна)	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій.
Мак-Дональд М. (Великобританія)	Маркетингова стратегія – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Марцин В. (Україна)	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного виходу на нові та пролонгацію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі «вихід» щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
Хассі Д.	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові заходи задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не явлених ні ринкових потреб
Хершген Х. (Німеччина)	Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей
Уолкер О., Байд Х., (США)	Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами ті іншими факторами зовнішнього середовища
Уткін Є.А. (Росія)	Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності



Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками.

1. Залежно від терміну їх реалізації: довгострокові; середньострокові; короткострокові.

2. Залежно від стратегії життєвого циклу товарів фірми: маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; маркетингові стратегії на стадії спаду.

3. За станом ринкового попиту: стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.

4. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.

5. За елементами маркетингового комплексу: товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товарного руху; стратегія просування.

6. За ознакою конкурентних переваг (за Портером): стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації).

7. Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань: стратегія ринкового лідера; стратегія членджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші.

8. Залежно від виду диференціації: товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації;

9. Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею БКГ) або залежно від конкурентоспроможності СБО та привабливості його ринку збуту (за матрицею Дженерал Електрик): стратегія розвитку; стратегія підтримання, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації.

10. Залежно від методу обрання цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення.



11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми: стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу.

Отже, стратегія – це визначення основних цілей та задач компанії, а також напрямку діяльності та розміщення ресурсів найкращим чином для досягнення поставлених задач».

Останніми роками світовий повітряний транспорт зазнає швидких та глибоких змін, які лягли в основу теоретичного узагальнення та визначення закономірностей розвитку світової системи повітряних сполучень. Одним з напрямків такої роботи є створення теорії росту авіакомпаній, стадії якого, значною мірою формують вигляд повітряного транспорту як системи, насамперед, у сфері авіатранспортної політики.

Ринкові перетворення, що відбуваються в нашій країні та світі змушують українські авіакомпанії підвищувати ефективність використання матеріальних ресурсів і персоналу. Успішно працювати завтра зможе тільки авіакомпанія, що буде найбільшою мірою відповідати вимогам ринкової економіки, серед яких можна виділити ряд основних:

- підприємство є організованим вираженням життєздатного проекту в умовах ринку (як правило, піддано конкуренції й перебуває в русі);
- існування підприємства забезпечується мінімальною рентабельністю вкладених капіталів;
- для фінансового розвитку необхідні допомога інвесторів та їхня здатність мобілізувати нові капітали.

Застосування цих положень до реальної ситуації, що склалась на ринку авіаперевезень України, вимагає розгляду основних проблем:

- створення організаційних структур, що відповідають ринковим вимогам;
- приватизації повітряного транспорту;
- відповідної організаційної й фінансової підтримки.

Структура та організація авіаційної компанії повинна відповідати загальним характеристикам, властивим сучасному повітряному транспорту:

- створення інформаційної системи управління, здатної в реальний час виконати різні повітряні, аеродромні та технічні операції;
- здійснення динамічної комерційної політики з метою оптимізації пасажировмісткості, тобто забезпечення результативного менеджменту;
- можливість прийняття «швидких» оптимальних управлінських рішень завдяки гнучкій адаптації організації;
- наявність ефективної системи попередніх замовлень;
- розширення кількості послуг за допомогою комерційних і технічних угод;
- забезпечення гнучкості структур з метою постійного пристосування до умов ринку.

Формування організаційної структури авіакомпанії повинно відповідати не тільки вимогам високої економічної ефективності, а й певним соціальним вимогам (задоволення попиту на авіасеревезення, культура обслуговування, соціальний клімат). У цих областях провідні закордонні авіакомпанії, у порівнянні з українськими, досягли більш високих показників.

Іноді завдання, що стоять перед організаціями, можуть вступити в протиріччя, обумовлені тертям між окремими частинами структури, які несуть основну відповідальність за надання допомоги всій організації з метою досягнення конкретної мети. Основні причини непорозумінь в авіакомпаніях існують між функціями виконання перевезень й обслуговування клієнтів, персоналу й фінансів, а також при визначенні ролі в управлінні інформацією.

Незважаючи на те, що такі організаційні принципи, як ступінь контролю, взаємини компанії та персоналу, ступінь централізації функцій застосовуються як до авіакомпаній, так і до інших видів підприємництва. Авіаперевізники мають певні відмінності, які повинні бути забезпечені в будь-якому типі структури авіакомпанії. До таких характеристик, на наш погляд, слід віднести:

- необхідність дотримання широкого кола правових вимог на ринках, де авіакомпанії виконують польоти;
- існування чітко визначених стандартів характеристик і процедур для багатьох посад, таких як пілот, інженер з технічного обслуговування, випробувач;
- необхідність забезпечення управління ресурсами, розташованими в різних місцях і тимчасових зонах;
- присутність клієнта на більшості етапів здійснення діяльності; наявність ситуацій, які викликають занепокоєння, що впливає на взаємини персоналу із клієнтами.

Здійснення проекту перетворень передбачає необхідність суттєвих змін всіх функцій підприємства (оперативних, технічних, комерційних, фінансових тощо) по вертикалі. Не слід недооцінювати опору організації змінам. До цієї загальної характеристики варто додати ще одну особливість, що полягає в існуванні організацій, для яких характерні значна роз'єднаність колективів і відсутність звички працювати спільно. Тому, першорядним завданням є об'єднання в рамках одного проекту всіх працівників, що дозволить забезпечити взаємозв'язок, так необхідний для подолання важкого етапу. Визначальною умовою успіху є активна й енергійна діяльність керівників всіх рівнів, так як зможуть вижити тільки ентузіасти, здатні швидко створити системи, що забезпечують реальну мобілізацію працівників.

Непідготовленість підприємств до стихії ринку може привести до краху знову створюваних авіакомпаній. При реорганізації старих і створенні нових авіакомпаній варто брати до уваги:

- критичні розміри; наявні «ноу-хау» і досвід;
- можливість виявляти й поєднувати рентабельні види діяльності;
- необхідність розмежовувати діяльність повітряних компаній, діяльність аеропортів і контроль за повітряним рухом.

Організаційні структури авіакомпаній багато в чому визначаються при формуванні стратегічних цілей. Вибір стратегії розвитку починається з



формулювання авіакомпаніями стратегічних цілей.

Динамічна взаємодія між стратегією, структурою та зовнішнім середовищем авіакомпанії представлена на рис. 1.1.[34].



Рис. 1.1. Схема взаємодії між стратегією, структурою та зовнішнім середовищем авіакомпанії

Менеджмент авіакомпанії повинен забезпечити умови, за яких види діяльності, що виходять за рамки обраних напрямків, поступово будуть зникати. Слід ліквідувати нерентабельні підрозділи, усунути марну та дорогу диверсифікованість у роботі, скасовувати нерентабельні маршрути польотів, а, у разі потреби, здійснювати передачу прав на польоти в певних напрямках. Разом з тим, компанія повинна прагнути до встановлення співробітництва, що дозволить розширити номенклатуру послуг, які вона надає.

Таким чином, авіакомпанія повинна містити угоди на переважне право обслуговування основних внутрішніх напрямків. Компанія повинна розвивати свої комерційні можливості з метою здійснення хоча б часткового контролю за мережею продажу перевезень, з метою створення ефективної системи попередніх замовлень і здійснювати ефективне управління виробництвом. Компанія повинна приводити у відповідність свою стратегію з фінансовими можливостями.

Стратегічний аналіз діяльності є одним з головних елементів процедури формування стратегічного плану розвитку авіапідприємства.

Посилення інтенсивності конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках авіаперевезень, постійне підвищення вимог споживачів до якості і набору послуг, що надають підприємства цивільної авіації, призводить до необхідності формування стійких конкурентних переваг в напрямі зниження

витрат, економії часу, забезпечення надійності авіаперевезень, розробки гнучкої політики ціноутворення, підвищенні якості прийняття управлінських рішень, впровадження новітніх наукових розробок в управлінні розвитком підприємства, покращення його іміджу тощо.

Передумовою формування конкурентних переваг на ринку авіаперевезень є цінність послуг, підвищення якої є стратегічно важливим завданням для кожної авіакомпанії, що прагне забезпечити міцні конкурентні позиції на ринку та визначає необхідність пошуку можливостей ефективного використання ресурсів, зусиль, часу, поєднання або скорочення певних видів послуг та впровадження нових, у відповідності до потреб споживачів, підвищення кваліфікації персоналу, підтримки корпоративного духу і організаційної культури, здатності підприємства до інновацій, розробки заходів щодо найбільш повного наближення послуги до споживчих вимог.

Сучасне підприємство все більше орієнтується на свого клієнта. Це підвищує значущість маркетингової складової у забезпеченні його ефективного функціонування та розвитку. Отже питання оцінки ефективності вдосконалення маркетингової стратегії для діяльності підприємств набуває високої актуальності як для авіакомпаній, так і економіки в цілому [10].

Однак навіть найкраща стратегія не буде здійснена на практиці, якщо не буде адекватної їй системи оперативного маркетингового управління, що є інструментом проведення в життя обраної стратегічної концепції.

У системі ринкових відносин функції управління наповнюються новим змістом, виникають нові взаємозалежності та взаємозв'язки, виникає об'єктивна необхідність створення інтегрованої системи управління компанією на основі маркетингу.

Стратегія розвитку авіакомпанії – це багатоцільова програма забезпечення стійкого та динамічного розвитку компанії, на основі ефективного планування, використання методів маркетингу, оптимізації планів руху, гнучкого регулювання фінансових ресурсів, точного контролю витрат та доходів, стійкої платоспроможності та самофінансування [34].



Маркетингова стратегія діяльності авіапідприємств ґрунтується на вивченні та вдосконаленні основних її елементів.

Перший елемент передбачає комплексне вивчення ринку авіаційних послуг та його функцій з метою використання результатів аналізу для складання успішного виконання договірних обов'язків компаній.

Другий елемент – організація формування та комплектування парку повітряних суден. Він значно впливає на ефективність, ритмічність та безпечність у виконання польотів, визначає рівень задоволення споживачів та дохід підприємства.

Третій елемент – управління та планування рейсів компанії та упровадження на ринок нових маршрутів.

Четвертий елемент – ціноутворення. При розробці ціни необхідно ретельно вивчити попит, оцінити витрати та проаналізувати позиції конкурентів.

П'ятий елемент – система якості авіатранспортної продукції за критеріями гарантування безпеки і регулярності польотів, культури обслуговування пасажирів і вантажів, а також охорони навколишнього середовища.

Шостий елемент представляє собою чинну систему планів і договорів авіапідприємства. Її розробляють для управління при наданні та реалізації послуг. В умовах швидкої зміни ситуації на ринку повинна бути вироблена довгострокова стратегія компанії стосовно ринкових авіаційних послуг. При цьому передбачається використання перспективних планів, стандартів якості відповідно до вимог Повітряного Кодексу України, Конвенції про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, нормативів і договорів.

Авіакомпанія в процесі формування та реалізації маркетингової 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. Насамперед виявляють конкурентні переваги фірми. Для того щоб оцінити можливість успішного виходу на ринок, зіставляють дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії і на цій основі порівнюють характеристики



авіапідприємства з аналогічними характеристиками конкурентів, у тому числі можливість задовольнити конкретні потреби споживачів.

Порівнюючи потенційно успішні напрямки і важливі для успіху фактори, компанія дістає уявлення про власні конкурентні переваги, що їй потрібно для вироблення стратегії. Формування базової маркетингової стратегії авіакомпанії здійснюється після аналізу господарського портфелю на всіх рівнях від загальнокорпоративного, через рівні стратегічних господарських підрозділів до рівня наданих послуг пасажиром.

Для формування, реалізації та комплексного аналізу маркетингової стратегії запропонований алгоритм стратегії маркетингу авіакомпанії, який спрямований на підвищення її ефективності і набуття нею конкурентних переваг (рис. 1.2.) [34].



Рис. 1.2. Алгоритм побудови стратегії маркетингу авіакомпанії

Впровадження маркетингової стратегії один із найсуттєвіших і найскладніших етапів процесу маркетингу. Стратегія маркетингу авіапідприємства повинна базуватися передусім на стабільному ефективному позиціонуванні підприємства на ринку авіаційних послуг.

Більшість стратегій розвитку, які використовують сучасні авіакомпанії, спрямовані в першу чергу на інтенсивний розвиток у межах основного ринку, тобто за рахунок розширення своєї присутності на ринку авіаційних перевезень, збільшення обсягів прибутку. Розвиток стратегії інтенсивного зростання українських авіакомпаній стримується проблемами одержання дозволів на польоти у певні міста та країни світу через різні обмеження, передбачені двосторонніми міжурядовими угодами, завдяки чому авіакомпанії не можуть збільшити кількість напрямків та рейсів. Це суттєво впливає на інтенсивність конкуренції на ринку.

У випадку, коли такої розвитку стає неможливим чи неефективним, підприємства обирають стратегії інтеграції чи диверсифікації. Правильно обрана стратегія диверсифікації дозволяє авіакомпаніям знизити ризики та досягати позитивних результатів, незважаючи на загальні несприятливі умови розвитку ринку повітряних перевезень. Як показує досвід, авіакомпанії все частіше обирають стратегію інтеграційного росту за рахунок об'єднання з іншими авіакомпаніями партнерами у стратегічні альянси, адже в сучасних умовах дуже складно витримати конкуренцію на ринку та загрози з боку зовнішнього середовища.

Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється в першу чергу за рахунок створення авіаційних альянсів. Це є світовою тенденцією останніх десятиріч розвитку цивільної авіації. Основна мета створення таких альянсів – скорочення витрат, залучення додаткових пасажирів широкою мережею маршрутів і спільна конкурентна боротьба з іншими альянсами. Глобальні альянси дають можливість зберегти видимість присутності в усім світі, навіть коли відбувається скорочення міжнародних рейсів, за рахунок кодшеринга. Кодшерінг – угода про спільну комерційну експлуатацію авіарейсу двома і більш авіакомпаніями, одна з яких є оператором (тобто виконує польоти по цьому рейсу і продає квитки на ці рейси від свого імені), а інші – маркетинговими партнерами (тобто продають квитки на рейс компанії-оператора від свого імені).



Отже, для вибору та ефективної реалізації стратегії зростання авіакомпанії на ринку необхідно використовувати систему сучасних інструментів її реалізації, зокрема створення альянсів, укладання кодшерінгових угод тощо. Це підвищення якісних та кількісних характеристик в умовах конкурентного навколишнього середовища. Стратегічні переваги кооперації авіакомпаній полягають у сталості ділових зв'язків, стабільності і гарантованості постачань, поліпшенні інформаційного забезпечення, інтеграції маркетингових досліджень для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

## 1.2. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингового середовища вітчизняних авіакомпаній

Сьогодні вітчизняні авіакомпанії функціонують в умовах невизначеності ринку та стрімкої динаміки навколишнього середовища, а глобалізація світогосподарських процесів як відкриває нові можливості, так і створює додаткові загрози для успішної діяльності українських авіапідприємств. Останнім часом, у зв'язку з посиленням активності зарубіжних лоу-кост перевізників, підвищенням вимог до рівня безпеки та якості сервісу міжнародними організаціями IATA та ICAO, питання конкурентоспроможності українських авіакомпаній на міжнародному конкурентному авіаринку набуває особливої значущості. На жаль, в процесі функціонування авіаційних підприємств під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої стратегії розвитку реальним потребам. Тому, одним із основних завдань є формування оптимальних стратегічних напрямів розвитку авіакомпаній, з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища. Адже, лише завдяки правильно сформованій довгостроковій стратегії розвитку, авіакомпанії України зможуть підвищити рівень своєї прибутковості та завоювати нові сегменти на міжнародному ринку. При цьому, на наш погляд, однією з найбільш вагомих конкурентних переваг



слід розглядати ефективне стратегічне управління, а найбільш придатним інструментом його реалізації – стратегічний аналіз.

Слід зазначити, що розробка стратегії розвитку будь-якої авіакомпанії, яка працює на міжнародному рівні, потребує значних зусиль та професійних навиків фахівців щодо реалізації послідовних етапів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього оточення [26]. Отже, стратегічний аналіз є пріоритетним завданням для авіапідприємства, яке прагне утримувати провідні позиції серед своїх конкурентів.

Обов'язковим елементом стратегічного аналізу є аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також аналіз запропонованих авіакомпанією та конкурентами послуг перевезень, з метою виявлення стадії життєвого циклу послуг та можливості їх модернізації. Цей аналіз доцільно проводити на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення підприємства серед конкурентів та напрямку його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Також необхідні проведення маркетингового дослідження ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості пального, повітряних суден та інших компонентів, а також рівня цін на них в даній галузі.

Ф.Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози. Маркетингове середовище підприємства – сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини із споживачами. Основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому,

щоб взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства.

Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує: розуміння конкуренції та інших факторів середовища; адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство; основи для вироблення чіткої стратегії; прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку. Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до: прийняття необґрунтованих рішень; стратегії пасивного реагування на ринкові зміни; непослідовних рішень; запізень введення інновацій; ринкової вразливості підприємства, що призводить до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів [14].

Маркетингове мікросередовище – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать: підприємство, постачальники, маркетингові посередники, споживачі, конкуренти, громадськість [15].

Маркетингове макросередовище – це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, культура, природне середовище.

Виділяють також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища. Керовані фактори – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри). Некеровані фактори – ті фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія [15].



Розглянемо більш детально фактори макросередовища (табл. 1.2), адже на сьогодні авіакомпанії змушені постійно пристосовуватися до зовнішнього оточення та вміти правильно та вчасно реагувати на можливі зміни [16].

Таблиця 1.2

## Фактори макросередовища, що впливають на діяльність авіакомпаній

Фактор	Характеристика
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знецінення грошових ресурсів;</li> <li>– скорочення купівельної спроможності населення</li> <li>– інфляція в країні;</li> <li>– малий приріст ВВП;</li> <li>– недостатній обсяги інвестиції у розвиток інфраструктури.</li> </ul>
Політико-правовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– військово- політична ситуація в державі;</li> <li>– недосконалість законодавчої бази;</li> <li>– недостатня увага щодо підтримки підприємства з боку держави.</li> </ul>
Система оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі митні бар'єри між країнами;</li> <li>– високі відсотки податків.</li> </ul>
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі вимоги ICAO, SARPS з експлуатацією повітряних суден;</li> <li>– впровадження автоматизованої системи віщання метеоінформації /OBMET;</li> <li>– вдосконалення методів метеозабезпечення та введення в дію супутникової системи розповсюдження метеорологічної інформації SADIS.</li> </ul>
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кваліфікація фахівців;</li> <li>– грошових доходів населення;</li> <li>– культура.</li> </ul>

Економічне середовище утворюють ті фактори, які впливають на купівельну спроможність населення, рівень його доходів і витрат. До таких факторів належать макроекономічні показники: фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, рівень зайнятості населення, обсяг валового національного продукту та його динаміка, рівень купівельної спроможності та доходів населення, рівень цін, наявність та обсяг товарного дефіциту.

Демографічний фактор передбачає дослідження таких показників, як чисельність населення, географічне розміщення населення, міграція, віковий склад населення, рівень народжуваності та смертності, сімейний стан.

Політико-законодавчий фактор охоплює: політичну структуру країни, урядову, політичну та законодавчу стабільність, політичну орієнтацію країни,



податкову політику, вплив професійних спілок, міжнародну орієнтацію та державне регулювання міжнародних відносин, державне регулювання конкуренції.

Соціально-культурне середовище включає такі фактори, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя [7].

Причому серед зазначених факторів система цінностей настільки важлива, що аналітики компанії «Дженерал Електрик» охарактеризували як найважливіший елемент бізнесового середовища.

На відміну від швидких змін у технологічному середовищі зміни в культурному середовищі досить повільні, а деякі цінності залишаються стабільними й незмінними (наприклад, чесність, порядність, відповідальність за своїх дітей, повага до батьків тощо).

Природне середовище як фактор маркетингового макросередовища останнім часом набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі зростанням рівня забруднення навколишнього середовища.

Науково-технічний прогрес, технологічні зміни справляють значний вплив на спосіб життя, поведінку, потреби та переваги споживача. Вони впливають на всі елементи маркетингового комплексу, але більш за все проявляється в аспекті інноваційної діяльності.

Наслідками впливу науково-технічного прогресу на елементи маркетингового комплексу можуть бути: розроблення нового товару, послуги, модифікація його, пристосування до змінюваних потреб, що змінюються; зниження витрат виробництва, можливість зіставлення цін, можливість контролю за цінами; підвищення швидкості збуту, зростання обсягів збуту, оптимізація контролю за збутом; підвищення комунікаційних можливостей, скорочення строків просування, оптимізація планування просування.

Виходячи з теорії залежності від ресурсів, авіакомпанії повинні не просто відігравати роль пасивного спостерігача зовнішніх впливів, а намагатися застосовувати зовнішнє середовище для досягнення власних вигод.

Авіакомпанії мають зробити стратегічний вибір. Рішення формується за наявності низки альтернатив і активного впливу на навколишнє середовище. Зміни, що виникають, наприклад, розвиток авіакомпанії через трансформацію (злиття, поглинання, кооперацію) та інші міжорганізаційні угоди, є результатом свідомих, запланованих реакцій на вплив середовища [6].

Основні сили, що визначають структуру маркетингового мікросередовища підприємства, наведено в табл. 1.3. [20].

Таблиця 1.3

Структура маркетингового мікросередовища

Фактори мікросередовища	Показники
Безпосередньо фірма	<ul style="list-style-type: none"> <li>- місце і роль відділу маркетингу в організаційній структурі фірми</li> <li>- організаційна структура відділу маркетингу</li> <li>- фахівці з маркетингу</li> </ul>
Маркетингові посередники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- торговельні посередники</li> <li>- маркетингові фірми</li> <li>- рекламні агентства</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ціни постачальників</li> <li>- сервісне обслуговування з боку постачальників</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару</li> <li>- фактори, що впливають на поведінку споживача</li> </ul>
Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рівень конкурентоспроможності фірми</li> <li>- галузеві конкуренти</li> <li>- потенційні конкуренти</li> <li>- товари-замінювачі</li> </ul>
Громадськість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансові кола з масовою інформацією</li> <li>- фонди та громадські організації</li> <li>- широка громадськість</li> </ul>

Розглядаючи безпосередньо підприємство як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє відділ маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими відділами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду фахівців-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища.

Маркетингові посередники – це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу підприємства (маркетингові дослідження, збут, просування тощо).

До маркетингових посередників належать: – торгові посередники (сприяють доведенню товару до кінцевого споживача); – маркетингові фірми (здійснюють маркетингові дослідження на замовлення фірми); – рекламні агентства (виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми).

Роль постачальників як фактору маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень обслуговування тощо) [19]. Вивчаючи споживача як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання: дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача; прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

Громадськість – це люди та організації, які становлять потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення їх цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації його цілей. Наприклад, якщо у фінансових колах (банк, страхові компанії) склався негативний зідж підприємства, йому буде досить важко реалізувати можливість отримання фінансових ресурсів.

Конкуренція – це боротьба за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів. Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером модель п'яти сил конкуренції: – конкуренція між виробниками даної галузі; – загроза появи нових конкурентів; – економічні можливості постачальників; – економічні можливості споживачів; – товари-замінювачі.



Конкуренція між виробниками даної галузі, яка утворює центральний «ринг» конкурентної боротьби, називається прямою конкуренцією. Рівень інтенсивності прямої конкуренції зростає, коли:

- збільшується кількість фірм-конкурентів;
- попит на товари галузі стабілізується і починає зменшуватися (тобто товар перебуває на стадії спаду свого життєвого циклу);
- існують бар'єри виходу з даної галузі (тобто коли припинення діяльності в даній галузі коштує дорожче, ніж продовження конкурентної боротьби) [8].

Вплив товарів-замінників на конкуренцію здійснюється з двох основних аспектів: через ціну та рівень інновацій. Ціна товару-замінника як фактор конкуренції виявляється тоді, коли ціни фірм центрального рингу перевищують певну межу, і це примушує споживача звернути увагу на товар-замінник. Рівень інновацій товару-замінника як фактор конкуренції виявляється в тому разі, коли виробнику товару-замінника вдається підвищити його якість настільки, що стає можливим відвернути увагу деяких споживачів від товарів фірм центрального рингу.

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає в тому разі, коли:

- відсутні або низькі бар'єри входу на даний ринок;
- зменшується спроможність прямих конкурентів протидіяти потенційним конкурентам.

До бар'єрів входу на певний ринок належать такі:

- економія на масштабах виробництва, яка забезпечує конкурентам центрального рингу переваги у витратах на виробництво;
- правовий захист, який забезпечують патенти;
- імідж товарних марок, який створює прихильність споживачів;
- необхідні капіталовкладення;
- доступ до збутових мереж;
- ефект досвіду, який мають уже діючі на ринку фірми та який може бути досить вагомим, особливо у сферах з високим відсотком праці.

Сутність споживачів як конкурентної сили полягає в їхній спроможності торгуватися з постачальниками, що може привести до зниження ціни, надання дорожчих послуг. Сила споживачів як фактор конкуренції зростає, коли: товари стандартні й рівень диференціації низький; споживачів небагато й вони купують товар у великій кількості.

Сутність постачальників як сили конкуренції полягає в їхній можливості підвищити ціни, знизити якість товарів або зменшити обсяг їх поставки. Сила постачальників як фактор конкуренції зростає, коли: товари постачальників диференційовані і покупцю важко замінити постачальника; покупці не є важливими клієнтами для постачальника; продукція постачальника посідає важливе місце у виробництві даної галузі.

На обсяг перевезень постійно впливають певні макроекономічні, мікроекономічні та експлуатаційні фактори розглянемо їх в табл. 1.4. [16].

Таблиця 1.4

#### Основні фактори, що впливають на обсяги перевезень авіакомпаній

Фактори	Стимулюють зростання	Стримують зростання
1. Макроекономічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічне зростання;</li> <li>- зростання особистого доходу;</li> <li>- поява нових сегментів ринку;</li> <li>- пом'якшення валютних обмежень;</li> <li>- зростання кількості демографічно активного населення;</li> <li>- зростання реклами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спад виробництва;</li> <li>- девальвація валюти;</li> <li>- спад ВВП;</li> <li>- зростання вартості подорожей.</li> </ul>
2. Мікроекономічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лібералізація ПС;</li> <li>- зменшення витрат пального ПС;</li> <li>- здешевлення капіталу;</li> <li>- зниження собівартості;</li> <li>- подішення технологій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання цін для покриття витрат;</li> <li>- експлуатаційні витрати перевищують інфляцію;</li> <li>- витрати на контроль, шуми й емісію;</li> <li>- нестача капіталу.</li> </ul>
3. Експлуатаційні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення мережі ПЛ;</li> <li>- нові аеропорти та термінали;</li> <li>- лібералізація ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- держрегулювання;</li> <li>- перевагання аеропортів;</li> <li>- погані комунікації.</li> </ul>

Таким чином, ефективність діяльності авіакомпанії в сучасних ринкових умовах значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища.

Конкурентна ситуація на ринку міжнародних авіап перевезень, структурні зміни в світовій та національній економіці, рівень інфляції, державне й міжнародне регулювання та інші чинники безпосередньо впливають на перспективи діяльності авіакомпанії та визначають характер подальшої стратегії розвитку. Основним завданням менеджменту авіакомпаній в умовах ринку є вибір оптимальної стратегії розвитку на міжнародних ринках, з урахуванням всіх факторів зовнішнього середовища.

### 1.3. Фактори впливу на маркетингову стратегію авіакомпанії

Основна діяльність авіакомпанії спрямована на надання авіатранспортних послуг. Інші суб'єкти авіатранспортної галузі тісно пов'язані з авіакомпаніями і виступають обслуговуючими, забезпечуючими, або координуючими ланками у діяльності авіатранспортної галузі. Ринок авіап перевезень в Україні є динамічним та високотехнологічним і спрямований на зміцнення галузі та побудову надійних авіаційно-транспортних підприємств, створення нових робочих місць та задоволення попиту споживача на перевезення зі своїми перевагами. Але в останні роки, через вплив різних економічних факторів, набагато зріс рівень конкурентної боротьби на ринку авіатранспортних послуг. Загострення конкурентної боротьби спонукає до зосередження уваги авіап перевізників на питаннях ефективності застосування у своїй діяльності методів і прийомів маркетингу. Вибір ніші передбачає розділення всього ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби та поведінкові або мотиваційні характеристики, і які створюють для підприємства сприятливі ринкові можливості. Підприємство може віддати перевагу обслуговуванню всіх споживачів на базовому ринку, або сконцентруватися на одному чи декількох сегментах.

Сегментування ринку слід розглядати як процес розбиття споживачів або потенційних споживачів на різні групи (або сегменти), в рамках яких споживачі мають схожі або аналогічні запити, що задовольняються певним



комплексом маркетингу. Критично важливий аспект маркетингу, призначений для перетворення різниці між послугами в вартісні відмінності, які можуть бути збережені протягом надання послуги. Нині не існує якогось універсального методу сегментації ринку. Він визначається шляхом випробовування різноманітних варіантів сегментування на основі змінних параметрів (одного або кількох одночасно) з урахуванням при цьому специфіки структури попиту й пропозиції на даному ринку.

Практика маркетингу свідчить, що сегментування ринку: є засобом вибору найбільш перспективного цільового ринку; дає змогу на максимальному рівні задовольнити потреби клієнтів; допомагає вибрати оптимальну маркетингову стратегію; сприяє постановці реальних цілей; уможливає підвищення рівня обґрунтованості рішень, які приймають, забезпечуючи їх інформацією про поведінку споживачів на ринку; забезпечує підвищення конкурентоспроможності як пропонованих товарів чи послуг, так і підприємства загалом; сприяє оптимізації маркетингових затрат підприємства; дає змогу ухилитися від конкурентної боротьби або знизити її гостроту шляхом освоєння вільного сегмента [9].

Метою сегментування авіаперевезень є визначення умов надання послуг, їх тривалості, напрямку тощо, що допоможе спланувати пропозицію пасажиру і сформузувати маркетингову політику комунікацій з просування авіаційних послуг. Для цього потрібно визначити, по яким каналам які категорії покупців доступні, визначити можливість задоволення їх потреб тією чи іншою послугою та аргументи для переконання скористатися обраною послугою повторно.

Для сегментування авіаперевізника важливо визначити ті чинники, які визначають вибір більшості пасажирів. Виокремимо такі фактори: безпека під час перельоту, вартість і асортимент запропонованих тарифів, напрями рейсів, наявність місць, наявність тарифів, зручність розкладу польотів, вчасне прибуття і відправлення, частота польотів, з'єднання, у тому числі його надійність і зручність; природа рейсів: non-stop, прямі, кількість необхідних

пересадок; наявність різних класів обслуговування; комфорт і сервіс на борту; харчування, зручність; тип повітряного судна, його розміру та швидкість; вік і стан повітряного судна; простота резервування та придбання квитків; упевненість вчасного вильоту і прильоту; початковий сервіс, що надається пасажирові «від дому» до літака; надійність і якість обробки багажу; привітний, компетентний колектив; сервіс із бронювання та ресстрації в готелі, поки споживач ще в повітрі чи після прильоту; репутація авіакомпанії загалом; національна надійність авіакомпанії; фактори надання особистих переваг.

Необхідно зазначити, що вказано найбільш важливі фактори. Їх порядок і важливість для кожного авіаперевізника і його пасажирів може відрізнятися. Найчастіше жодна з авіакомпаній не може досягти успіху ні в усіх названих факторах, ні в кожному окремому факторі. Але авіаперевізник, що прагне максимального наближення до ідеалу вже буде сприйматися пасажиром на «відмінно», або принаймні «добре». Досягнення рейтингових позицій у кожній із цих ключових областей буде краще розвивати конкурентне становище.

Сегментування базового ринку зазвичай проводиться у два етапи, що відповідають різним рівням розділення ринку. Метою першого етапу, або макросегментування, є ідентифікація товарних ринків, в той час як на другому етапі, мікросегментуванні, на кожному з цих товарних ринків виявляються споживчі сегменти. Сегментація ринку проводиться за критеріями і ознаками. Ознака сегментування – це спосіб виділення даного сегмента на ринку. Критерій сегментування – спосіб оцінки вибору того чи іншого сегмента ринку для підприємства або його послуги.

На першому, рівні макросегментування виділено найбільш глобальні сегменти. Ринок авіатранспортних послуг ділиться на пасажирські та транспортні, оскільки з погляду маркетингу мотиви поведінки клієнтів цих категорій значно відрізняються, отже, мають відрізнятися і комунікаційні комплекси, що впливають на цю поведінку, тобто процес прийняття клієнтами рішення про придбання авіапослуг. На цій основі у процесі



першого етапу формуються два сегменти пасажирів клієнтів: макросегмент споживачів з «пасажирських авіаперевезень»; макросегмент споживачів з «вантажних авіаперевезень».

Макросегментування включає виділення найбільш глобальних сегментів для ринку авіатранспортних перевезень – це пасажирські та вантажні. На етапі мезосегментування запропоновано сегментаційну ознаку за географічним обмеженням і відповідно за змінною «країна» – це сегментація на міжнародні та внутрішні авіаперевезення, та «відстань» – відповідно далеко-, середньо- та короткомагістральні. Однак проведене макросегментування надто поверхове. Усередині зазначених сегментів знаходиться деяка кількість більш дрібних сегментів, кожний з яких також висуває різні вимоги до авіаперевезення.

На етапі мікросегментування запропоновано проводити глибоке сегментування за декількома змінними одночасно, що дозволяє розробляти комплекс маркетингових комунікацій з урахуванням специфіки окремих сегментів. Для цього здійснюють: вибір сегментаційних ознак; вибір сегментаційних змінних у рамках кожної ознаки; формування комплексу сегментаційних змінних. Глибоке сегментування дозволяє розробляти комплекс маркетингових комунікацій з урахуванням специфіки окремих сегментів. На перший погляд може здаватися, що для ефективного просування на ринок авіатранспортування цього цілком достатньо. Однак для ефективного вирішення комунікаційних завдань потрібно враховувати особливості, властиві авіаційному бізнесу: постійне розширення і поглиблення асортименту напрямків перевезення; послуги з перевезення, маршрути, сервіс, пропоновані авіакомпаніями клієнтам, дуже специфічні і значно відрізняються один від одного. Ці особливості обумовлюють потребу розробляти комплекс маркетингових комунікацій з урахуванням специфіки того чи того маршруту. Так доставку маркетингових звернень, бюджет комплексу комунікацій, управління, контроль і оцінювання результатів рекламної кампанії визначають з орієнтуванням на певну послугу.



Ефективною є така маркетингова програма, яка включає всі елементи маркетингового комплексу та спрямована на досягнення маркетингових цілей виробника під час надання покупцям споживчих цінностей. В той же час маркетологи намагаються таким чином розробити комунікативну, товарну, цінову і збутову політику підприємства, щоб досягти бажаного впливу на поведінку споживача. Під послугою розуміють все те, що призначається для задоволення певної потреби і пропонується на ринку для продажу. Авіаційна послуга виконує роль маркетингового інструменту впливу на поведінку споживача через: величину показників, що визначають його якість та властивості; рівень конкурентоспроможності; характеристики широти асортименту послуг; ціну; безпеність; ступінь задоволеності.

При формуванні цінової політики підприємства слід враховувати її безпрецедентний вплив на поведінку споживачів. Ціноутворення повинно будуватися на аналізі факторів попиту, що містять: смаки споживачів, споживчі властивості послуги, його якісні характеристики. Співвідношення між цінами та кількістю зроблених покупок за цими цінами можна пояснити, по-перше, впливом законів попиту та пропозиції і цінової еластичності, по-друге різною реакцією покупців окремих сегментів ринку на ціну.

Розрізняють чотири категорії споживачів за сприйняттям ціни та орієнтацією в покупках:

- покупці, які виявляють значний інтерес при виборі покупки до цін, якості й асортименту запропонованих авіаційних послуг. На цю групу покупців значно впливає реклама, що характеризує додаткові корисні властивості і переваги послуги;
- покупці, які чутливо реагують на «образ» товару, основну увагу приділяють обслуговуванню та ставленню персоналу;
- покупці, які підтримують своїми покупками певну категорію підприємств;
- покупці, які надають перевагу в першу чергу зручності і комфорту, незалежно від ціни.

Чутливість більшої кількості покупців до ціни може зменшуватися залежно від ряду кількох факторів важливості ціни [31], що викликають наступні відповідні ефекти (табл. 1.5).

Отже, розглянуті чинники, що впливають на чутливість споживачів до цін, мають різну силу, а тому ефективність кожного з них буде різною для кожної окремої авіаційної послуги.

Таблиця 1.5

Фактори, що змінюють чутливість до ціни

Ефекти	Характеристика
Ефект унікальної цінності	послуга має унікальні, особливі цінності
Ефект поінформованості про аналоги	знання про існування аналогів
Ефект складності порівняння	послуги важко порівняти
Ефект сумерних витрат	ціна послуги складає лише невелику частку їх доходу
Ефект кінцевої користності	невелика частка ціни послуги в загальних витратах на одержання кінцевого результату
Ефект розподілу витрат	розподілення цін з іншими
Ефект зв'язку ціни і якості	асоціація послуги з якістю, престижем
Ефект запасу	неможливість створити запас послуги

Для збільшення обсягу реалізації, а відтак і прибутку шляхом впливу на поведінку споживача за допомогою цінової політики авіаційні компанії застосовують такі маркетингові стратегії встановлення ціни (табл. 1.6.) [31].

Реклама – будь-яка платна форма не персонального представлення і просування авіаційних послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу [25]. З точки зору впливу на поведінку споживачів реклама повинна інформувати покупців (на етапі виведення товару на ринок), переконувати їх у перевагах споживчих властивостей товару (на етапі зростання) та нагадувати про товар, який знаходиться на ринку (на етапі зрілості).

## Встановлення ціни на авіаційному ринку

Залежно від новизни послуги	
Нова послуга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- психологічних цін – розрахований на психологічне сприйняття нижчої ціни через її незвичайний вигляд, оскільки багато покупців звертають увагу на перші розряди: 499 грн. замість 500;</li> <li>- збирання вершків – встановлення високої ціни на початку просування на ринок нового або вдосконаленого продукту з поступовим її зниженням;</li> <li>- виведення послуги на ринок - встановлення нижчої ціни порівняно з цінами аналогічних послуг на ринку;</li> <li>- орієнтування на лідера на ринку або в галузі - встановлюється відповідно до ціни, визначеної головним конкурентом на ринку;</li> <li>- відшкодування витрат – встановлюються з урахуванням фактичних витрат і реалізацію продукції та середньої норми прибутку на ринку;</li> <li>- престижних цін – передбачає встановлення відносно високих цін на виробі найвищої якості, що мають особливі, неперевершені властивості.</li> </ul>
Навівні на ринку послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- еластичних ціл – ціни встановлюються залежно від співвідношення попиту і пропозиції;</li> <li>- довгострокових ціл – встановлені ціни є незмінними тривалий час;</li> <li>- ціл споживчого сегмента ринку – передбачає встановлення різних ціл на приблизно однаковій виді послуг, які реалізують ся різним групам споживачів;</li> <li>- демпінгових ціл – передбачає встановлення ціл нижчих, ніж у більшості компаній на ринку з метою збільшення частки ринку.</li> </ul>
Маркетингові стратегії знижок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сезонні знижки;</li> <li>- зацієна купівля;</li> <li>- маркетингові стратегії, спрямовані на стимулювання збуту.</li> </ul>

Як інструмент впливу на поведінку споживачів найбільш ефективною є престижна реклама (табл. 1.7). Вона являє собою спосіб комерційної пропаганди позитивного образу компанії. Основними її завданнями в цьому плані є: переконання громадськості, потенційних споживачів у суспільній корисності тих чи інших компаній, фірм; створення сприятливого іміджу про підприємство, яке рекламується.

Значний поведінковий вплив на покупця має інтерактивна реклама. Вона являє собою точне адресування рекламної інформації за допомогою Інтернету, підбраної під більш точну аудиторії. Інтернет дозволяє ґрунтовніше відбирати клієнтуру, сприяє інтерактивному спілкуванню. Особливо цінною Інтернет-реклама є як інструмент впливу на покупців на ринках товарів виробничо-технічного призначення. Доволі ефективною є пряма поштова реклама, яка здійснюється шляхом відправки рекламних листів потенційним споживачам.



Способи здійснення престижної реклами

Способи здійснення престижної реклами	Зміст способів здійснення престижної реклами
1. Організація публікацій в журналах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висвітлення виробничо-господарських і збутових досягнень компанії;</li> <li>- здійснення соціальних заходів, значущих для суспільства;</li> <li>- інноваційна діяльність;</li> <li>- зовнішньоекономічні зв'язки.</li> </ul>
2. Спонсорська діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансова підтримка різних організацій (спортивних, культури, охорони здоров'я);</li> <li>- участь в акціях підтримки соціально незахищених прошарків населення.</li> </ul>
3. Підготовка і розповсюдження власної друкованої продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- публікація в фірмових журналах, буклетах, газетах інформації, яка стосується історії розвитку підприємства, його досягнень, різних видів суспільної підтримки.</li> </ul>
4. Організація прес-конференцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запрошення представників громадськості, преси, відомих осіб з різних сфер діяльності з метою популяризації інформації про підприємство.</li> </ul>

Одним із інструментів впливу на поведінку споживача є стимулювання збуту. Воно належить до заходів заохочення споживачів, що носять короткотерміновий характер. Стимулювання збуту діє в обмеженому відрізку часу і має певне цільове призначення.

Сьогодні стимулювання збуту як інструмент впливу на поведінку покупців зростає. Основні причини цього явища:

- існує тенденція до маркетингу, який ґрунтується на встановленні відносин з клієнтами;
- зростає обсяг прямої поштової реклами;
- появились споживачі, які розуміються на питаннях стимулювання збуту певних типів товарів;
- під час спаду споживачі, які орієнтуються в цінах, здійснюють пошук акцій зі стимулювання збуту, прагнучи отримати якомога більше за свої гроші;
- висока вартість телереклами змушує менеджерів з маркетингу шукати можливості використання більш ефективних і економічно виправданих засобів маркетингу, до яких відноситься і стимулювання збуту [33].

Для того, щоб стимулювання збуту виступало дійовим інструментом впливу на поведінку споживача, повинні бути дотримані наступні принципи:

- врахування типів купівельної поведінки споживача;
- значимість стимулювання збуту для конкретного споживача;
- спрямованість стимулюючих акцій на досягнення маркетингових цілей фірми;
- недопущення неефективних наслідків стимулювання збуту (руйнування іміджу фірми, вигідного позиціонування бренду та інше).

Отже, сегментування є стратегічним рішенням, що приймає авіакомпанія для визначення своєї цільової аудиторії споживачів. Необхідність виділення ринкових сегментів і пошуку вільних ніш обумовлена зростаючою конкуренцією в усіх галузях економіки, необхідністю підвищення ефективності витрат та дії рекламних інвестицій на споживача та підвищення лояльності до авіакомпаній. Сенс сегментації ринку авіаперевезень полягає не лише й не стільки в тому, щоб ділити особливі групи споживачів, а в тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до даного продукту та являє собою найбільш привабливі сегменти ринку. На наш погляд, якщо авіакомпанія враховуватиме специфіку категорій клієнтів, що обслуговуються, та специфіку наданих послуг, то легко буде розробити дійсно ефективну маркетингову стратегію з просування на конкретний ринковий сегмент конкретної авіатранспортної чи супутньої авіаційної послуги.

### **Висновки до розділу 1**

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу, який використовується, витрати на маркетинг.

Практика маркетингу свідчить, що сегментування ринку: є засобом вибору найбільш перспективного цільового ринку; дає змогу на

максимальному рівні задовольнити потреби клієнтів; допомагає вибрати оптимальну маркетингову стратегію; сприяє постановці реальних цілей; уможливорює підвищення рівня обґрунтованості рішень, які приймають, забезпечуючи їх інформацією про поведінку споживачів на ринку; забезпечує підвищення конкурентоспроможності як пропонованих послуг, так і компанії загалом; сприяє оптимізації маркетингових затрат компанії; дає змогу ухилитися від конкурентної боротьби або знизити її гостроту шляхом освоєння вільного сегмента.

Ринок авіаперевезень в Україні є динамічним та високотехнологічним і спрямований на зміцнення галузі та побудову надійних авіаційно-транспортних підприємств, створення нових робочих місць та задоволення попиту споживача на перевезення зі своїми перевагами. Але в останні роки, через вплив різних економічних факторів, набагато зріс рівень конкурентної боротьби на ринку авіатransпортних послуг. Загострення конкурентної боротьби спонукає до зосередження уваги авіаперевізників на питаннях ефективності застосування у своїй діяльності методів і прийомів маркетингу. Вибір ніші передбачає розділення всього ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби та поведінкові або мотиваційні характеристики, і які створюють для підприємства сприятливі ринкові можливості. Підприємство може віддати перевагу обслуговуванню всіх споживачів на базовому ринку, або сконцентруватися на одному чи декількох сегментах.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «AZUR AIR UKRAINE» НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

#### 2.3. Загальна характеристика та аналіз ТОВ «Azur Air Ukraine»

Історія Azur Air Ukraine починається у 2009-му році, коли компанія була заснована під назвою Utair Ukraine і, маючи у своєму флоті два літаки ATR-42-300, виконала перший рейс з Луганська до Москви. У 2010-му з'явився Boeing 737-400, на якому виконувалися чартерні рейси до Туреччини та Єгипту. З 2011 по 2013 рік, авіакомпанія переживала бурхливий розвиток, збільшивши свій авіапарк до шістнадцяти машин: п'ять ATR-42-300, п'ять, отриманих абсолютно новими з заводу, ATR-72-212A, три Bombardier CL600-2B19 та три Boeing 737-800, які замінили старі 737-400 на чартерних лініях. У той час, компанія стала одним з провідних українських перевізників, та, співпрацюючи с туроператором Apex Tour, суттєво розширили програму туристичних рейсів.

У 2014-му році, після анексії Росією Криму та початку антитерористичної операції на сході України, ринок авіаперевезень зазнав важкого удару. Компанії довелося скоротити кількість літаків до трьох Boeing 737-800, та повністю відмовитися від виконання регулярних рейсів. Продовжуючи співпрацю з Apex Tour, компанія зосередилася на чартерних перевезеннях. З 2015-го компанія змінює назву на Azur Air Ukraine.

Починаючи з 2018-го року, до авіапарку потрапили далекомагістральні літаки Boeing 767, які дозволили значно розширити географію польотів, з'єднавши українські міста прямими рейсами з екзотичним узбережжям Карибського моря та зеленими островами південно-східної Азії. Таким чином, компанія надала клієнтам можливість потрапити в ці далекі райські куточки прямо з України, не марнуючи десятки годин на підлозі транзитного аеропорту.

Базуючись у столичному аеропорту Бориспіль, компанія, однак, приймає до уваги, що занурюватися у теплу воду тропічних морів хочуть не тільки

княни. Тому компанія відкрила рейси із регіонів, аби жителі Харкова, Запоріжжя, Львова та Одеси також мали змогу гідно відпочити, не переймаючись тим, щоб спершу дістатись Києва.

В результаті усіх старань, авіакомпанія знов повернула собі звання однієї з найбільших в Україні, з мільйонами засмаглих туристів на рахунку, які подорожували до омріяних далеких країв, на крилах наших авіаліній.

Компанія пропонує комфортний переліт сучасними лайнерами, виробництва легендарної американської корпорації Boeing (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Парк повітряних суден Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

№	Марка/модель	Країна виробник	Серійний номер	Регістраційний номер	Кількість місць	Перший політ
1	Boeing 767-300	США	25077	UR-AZC	334 (334)	01.08.1991
2	Boeing 767-300	США	25535	UK-AZD	334 (334)	15.03.1993
3	Boeing 767-300	США	28139	UR-AZK	324 (334)	29.10.2001
4	Boeing 737-800	США	27984	UR-AZE	189 (189)	22.02.1999
5	Boeing 737-800	США	30159	UR-AZI	189 (189)	15.05.2000
6	Boeing 737-800	США	30679	UR-UTQ	189 (189)	22.10.2003
7	Boeing 757-300	США	738481	UR-AZP	265 (265)	20.12.1999

Для здійснення міжнародних чартерних і внутрішніх перевезень Azur Air Ukraine» обрала Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в якості базового аеропорту.

Azur Air Ukraine» виконує рейси для українських компаній партнерів Yanair, UM Air, Atlasjet, Dart та різними напрямками: Шарм-Ель-Шейх, Хургада, Анталія, Бодрум, Даламан, Дубай, Пхукет, Барселона, Варадеро, Ла-Романа.

Основними видами пасажирських перевезень Авіакомпанії повітряним транспортом є:

1. Міжнародні регулярні / нерегулярні (чартерні рейси);
2. Внутрішні регулярні / нерегулярні (чартерні рейси).

З моменту заснування авіакомпанія перевезла 400 000 як власних, так і пасажирів українських компаній партнерів.

Більшу частину рейсів Azur Air Ukraine виконує за кордоном.

В авіакомпанії впроваджена система управління безпекою польотів та якості відповідно діючими нормами ІКАО (міжнародна організація цивільної авіації). Політика ТОВ «Azur Air Ukraine» – завжди дотримуватися встановлених стандартів безпеки польотів і забезпечувати повну відповідність застосовним нормативним вимогам у всіх сферах своєї експлуатаційної діяльності, як на землі так і під час виконання польотів. Для досягнення цієї мети Авіакомпанія буде підтримувати на постійній основі дієву програму гарантії якості в усіх напрямках своєї діяльності. Ця програма гарантії якості враховує всі виробничі аспекти діяльності Авіакомпанії і передбачає можливість контролю кожного важливого етапу виробничого процесу для забезпечення безперервності схваленень Авіакомпанії відповідно до OPS1, Part-M підчастей G і Part-145.

Керівництво ТОВ «Azur Air Ukraine» твердо переконано в необхідності впровадження принципів забезпечення якості в усі процеси діяльності і закликає кожного співробітника, незалежно від його компетенції і сфери відповідальності, керуватися цими принципами у своїй роботі і брати активну участь в удосконаленні існуючих процесів і процедур.

Основними покупцями Авіакомпанії є надійні національні туроператори, що давно працюють на ринку надання туристичних послуг (табл. 2.2).

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Таблиця 2.2

Основні покупці ТОВ «Azur Air Ukraine»

№	Назва	Обсяг		Товар/ послуги	Умови співро- бітництва	Строк співро- бітництва
		2017 р.				
		тис.грн.	%			
1	ТОВ «Тревел Профешнал Груп»	652 980	63,48	послуги	Довго- строкові	Більше року
2	ТОВ «Оазіс Тревел Україна»	116 420	11,81	послуги	Довго- строкові	Більше року



ТОВ «Тревел Профешнл Груп» (TPG) – національний туроператор – працює на ринку туристичних послуг з 1994 року. Партнерами ТОВ «Тревел Профешнл Груп» є туроператори понад 40 країн світу. Організація турів здійснюється в країни Азії, Африки, Австралії, Європи, Південної та Північної Америки.

ТОВ «Оазіс Тревел Україна» – національний туроператор – працює на ринку туристичних послуг з 1998 року. Основними напрямками в організації турів є Туніс, Таїланд, Єгипет, ОАЕ та ін.

Також, ТОВ «Azur Air Ukraine» підписано з ТОВ «Українська авіаційна компанія «АЕРОСТАР» меморандум про взаєморозуміння на надання в оренду повітряного судна з екіпажем. Даним меморандумом передбачено гарантійний наліт повітряного судна 70 льотних годин на місяць з відповідною гарантованою оплатою за один льотну годину (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

#### Основні постачальники ТОВ «Azur Air Ukraine»

№	Назва	Обсяг 2019 р.		Товар/ послуги	Умови співробітництва	Строк співробітництва
		тис. грн.	%			
1	TANGO IC VE DIS TIC LTD, Istanbul	420 584	46,61%	послуги	Довгострокові	Більше року
2	ТОВ «ТНК Індалстрі Україна»	133 200	14,76%	товар	Довгострокові	Більше року
3	ТОВ «Мастер-Авіа»	93 072	10,31%	послуги	Довгострокові	Більше року

З переліку конкурентних авіакомпаній партнерами ТОВ «Azur Air Ukraine» є Авіакомпанія «Анда Ейр», Авіакомпанія «Браво».

Проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників розвитку ТОВ «Azur Air Ukraine» (табл. 2.4).

Протягом періоду, що досліджувався, спостерігається збільшення підсумку балансу на 120346 тис. грн. або на 172,05%. Так активи авіакомпанії збільшились за рахунок збільшення оборотних активів на 120346 тис. грн., в свою чергу необоротні активи зменшились на 23175 тис. грн.

## Динаміка активу і пасиву балансу ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники, тис. грн.	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)	Відносна зміна (2019 від 2014р.)
<i>Актив балансу</i>								
Необоротні активи	43127	35994	28876	25808	22788	19952	-23175	-53,74
Оборотні активи	26822	33386	47998	115640	186141	170343	143521	535,09
<b>Баланс</b>	<b>69949</b>	<b>69380</b>	<b>76874</b>	<b>141448</b>	<b>208929</b>	<b>190295</b>	<b>120346</b>	<b>172,05</b>
<i>Пасив балансу</i>								
Власний капітал	57055	49010	54482	67075	94163	93420	36365	63,74
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	78	0	0	0	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	12894	20370	22314	74373	114766	96875	83981	651,32
<b>Баланс</b>	<b>69949</b>	<b>69380</b>	<b>76874</b>	<b>141448</b>	<b>208929</b>	<b>190295</b>	<b>120346</b>	<b>172,05</b>

Щодо пасиву балансу, то він представлений трьома складовими – власним капіталом; довгостроковими зобов'язаннями і забезпеченням та поточними зобов'язаннями і забезпеченням. Власний капітал протягом досліджуваного періоду має позитивне значення, яке поступово змінювалось та мало позитивну динаміку, отже, підприємство немало непокритого збитку. В той же період зростали зобов'язання поточні, лише в 2019 році відбулися позитивні зміни в бік зменшення таких зобов'язань. В свою чергу, довгострокові зобов'язання були відсутні протягом всього періоду, лише спостерігається їх незначний обсяг у 2016 році в розмірі 78 тис. грн.

Ефективність управління підприємством визначається за рахунок показників ліквідності (табл. 2.5, 2.6).

Результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine» дають змогу зробити наступні висновки.

Розраховане значення показників ліквідності характеризує фінансовий стан авіакомпанії як позитивний та стійкий. Коефіцієнт покриття знаходиться

в межах встановлених нормативів та має значне від'ємне відхилення за аналізуємий період – 0,32%.

Таблиця 2.5

## Показники ліквідності та платоспроможності

№ п/п	Показники	Індекс показника	Порядок розрахунку показника	Оптимальне значення
1	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$K_p$	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2-0,3
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш}$	$\frac{\text{Оборотні активи мінус запаси}}{\text{поточні зобов'язання}}$	1,0-3,0
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб}$	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{поточні зобов'язання}}$	0,7-0,8

Таблиця 2.6

## Динаміка показників ліквідності ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники	Оптимальні значення	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,16	0,69	0,89	1,27	0,69	0,91	0,75
Коефіцієнт покриття	1,0-3,0	2,08	1,64	2,15	1,56	1,62	1,76	-0,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	1,67	1,76	2,09	1,81	1,5	1,7	0,03

Коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує встановлені норми та коливається в межах від 0,16 до 1,27%, зміна за період складала – 0,75% в бік зростання. Це може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому надто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Показник знаходиться в межах 1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Однак, для того, щоб сформувати



точні висновки, проведено порівняння показника з попередніми роками та іншими компаніями в авіаційній індустрії. Бізнес, який продає товари та послуги за готівку без використання комерційних кредитів, залишатиметься платоспроможним при відносно низькому значенні швидкої ліквідності. І навпаки, якщо компанія активно кредитує своїх покупців за допомогою кредитів і оборотність дебіторської заборгованості є низькою, то бажаним є більш високе значення показника швидкої ліквідності (вище одиниці).

В цілому, протягом досліджуваного періоду, спостерігається позитивна динаміка щодо платоспроможності. Варто зазначити як позитивний факт отримання чистого прибутку як результату діяльності авіакомпанії, хоча є певна зміна в бік його зниження.

У процесі аналізу проведемо аналіз показників прибутку за видами господарської діяльності, а саме прибуток від основної (операційної) діяльності, прибуток від інвестиційної діяльності, прибуток від фінансової діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показник, тис. грн.	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)	Відносна зміна (2019 від 2014р.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	113769	138234	265596	498635	590784	387378	273609	240,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	86232	121538	229661	429916	494547	342478	259246	401,5
Валовий: прибуток/збиток	27537	16696	35935	68719	96237	44900	17363	63,05
Інші операційні доходи	10956	2800	33038	45779	23326	23956	13000	118,66
Адміністративні витрати	17238	23143	22773	35073	36555	32465	15227	88,33
Витрати на збут	852	958	1661	1552	1368	806	-46	-5,4
Інші операційні витрати	5993	2127	30268	45029	33079	23705	17712	295,55



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Інші витрати	43	636	5255	22027	16044	6845	6802	15818,6
<i>Всього витрати:</i>	<i>43</i>	<i>1532</i>	<i>6657</i>	<i>22859</i>	<i>16361</i>	<i>7753</i>	<i>7710</i>	<i>17930,32</i>
<b>Фінансовий результат</b>	<b>14367</b>	<b>(8045)</b>	<b>8001</b>	<b>15599</b>	<b>33356</b>	<b>5845</b>	<b>-8522</b>	<b>-59,31</b>

Проведений аналіз обсягів та динаміки формування прибутку від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» за 2014-2019р.р. в табл. 2.8 свідчить, що протягом досліджуваного періоду авіакомпанія отримувала прибуток від фінансової діяльності, крім 2015 року. В цілому за результатами – прибуток скоротився у розмірі 8522 тис. грн. у 2019 році відповідно до 2014 року.

Також негативним варто вважати перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів.

Визначимо структуру доходів та витрат, які формують фінансовий результат від фінансової діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура доходів при формуванні прибутку від фінансової діяльності  
ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники	2014		2015		2016		2017		2018		2019		Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)	
	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %		
Інші фінансові доходи	0	0	219	100	387	100	1409	25,30	1156	100	1718	100	1718	100
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	4205	74,90	0	0	0	0	-	-
<b>Всього доходи:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>219</b>	<b>100</b>	<b>387</b>	<b>100</b>	<b>5614</b>	<b>100</b>	<b>1156</b>	<b>100</b>	<b>1718</b>	<b>100</b>	<b>1718</b>	<b>100</b>

Доходна частина при формуванні прибутку від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» представлена іншими фінансовими доходами та іншими доходами. Переважну частку в структурі до 2019 року, займають інші фінансові доходи, які займають 100%, за винятком ситуації у 2017 році, коли



їх частка складала 25,1%. Відповідно частка інших доходів скоротилася до 0% за досліджуваний період, за винятком 2017 року – вона складала 74,9%.

Проведемо аналогічний аналіз структури витратної частини при формуванні прибутку від фінансової діяльності та наведемо дані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Структура витрат при формуванні прибутку  
від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показник	2014		2015		2016		2017		2018		2019		Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)	
	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %	тис. грн.	стр-ра, %
Фінансові витрати	0	0	896	58,49	1402	21,06	832	3,64	317	1,94	908	11,71	908	-
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Інші витрати	43	100	636	41,51	5255	78,94	22027	96,36	16044	98,06	6845	88,29	6802	-11,71
Всього витрати	43	100	1532	100	6657	100	22859	100	16361	100	7753	100	7710	-

При формуванні прибутку від фінансової діяльності витрати були представлені фінансовими витратами, іншими витратами та не представлені втратами від участі в капіталі. У 2014 році витрати представлені фінансовими витратами, частка яких становила 100%, проте вже у наступному році зросла частка фінансових витрат, а саме до 58,49% у 2015 році. В подальшому періоді з 2016 до 2019 років, їх частка була незначна і коливалася в межах 1,94%-21,06%. В цей період частка інших витрат коливається між значеннями 78,94% та 98,06% та складає майже 100% витрат авіакомпанії.

Проведемо аналіз рівня рентабельності за наведеними в табл. 2.11 показниками.

Таблиця 2.11

## Динаміка показників рентабельності ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)
1.Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування ( <i>Ракт.зв.д</i> )	39,37	24,07	46,75	48,58	46,06	23,6	-15,77
2.Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком ( <i>Ракт.ч.п.</i> )	20,6	-9,7	18,56	23,22	23,24	6,24	-14,36
3 Рентабельність власного капіталу ( <i>Рв.к.</i> )	18,59	-15,17	10,58	20,72	33,6	4,98	-13,61
4 Рентабельність виробничих засобів ( <i>Рв.ф.</i> )	11,96	-	5,9	12,52	22,58	3,81	-8,15
5 Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації ( <i>Впрод.р</i> )	24,2	12,08	13,53	13,78	16,29	11,59	-12,61
6 Рентабельність витрат ( <i>Рвипт</i> )	9,06	-5,08	4,53	6,85	10,95	3,1	-5,96
7 Період окупності капіталу ( <i>Ток.кап.</i> )	6,59	-	14,05	11,23	7,71	40,7	34,11
8 Період окупності власного капіталу ( <i>Ток.вл.кап</i> )	5,38	6	9,98	5,33	3,48	19,98	14,6

Показники рентабельності, які були розраховані за чистим прибутком, переважно мають позитивне значення, адже результатом діяльності у наведених роках є чистий прибуток, майже всі вони мають позитивну динаміку. Це свідчить про досить стабільний характер фінансового стану.

Оскільки показники рентабельності характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат і т. д., вони більш повно ніж прибуток характеризують остаточні результати господарювання, їхній розмір показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

На підставі інформації, поданої в балансі та звіті про фінансові результати, можна визначити показники, що характеризують ділову активність підприємства, тобто віддачу ресурсів, які застосовуються ним, та ефективність використання джерел фінансування його діяльності.

Для характеристики економічної ефективності використання оборотних коштів може застосовуватися показник їхньої рентабельності, обчислюваний як відношення прибутку підприємства до суми його оборотних коштів.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ділової активності та ефективність використання оборотних коштів ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)
Ресурсовіддача	1,63	1,99	3,63	4,57	3,37	1,94	0,31
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, оборотів	4,24	4,59	6,53	6,09	3,92	2,17	-2,06
Період одного обороту обігових коштів, днів	86,05	79,49	55,92	59,89	93,22	167,95	81,9
Коефіцієнт завантаження обігових коштів	0,24	0,22	0,153	0,16	0,26	0,46	0,22
Коефіцієнт оборотності запасів	16,98	22,78	30,59	34,54	19,356	8,83	-8,15
Період одного обороту запасів, днів	21,49	16,02	11,93	10,57	18,86	41,34	19,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	5,81	6,97	11,52	15,05	8,91	4,74	-1,07
Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	62,79	52,36	31,69	24,26	40,96	77,03	17
Період погашення кредиторської заборгованості	0,03	0,05	0,06	0,1	0,18	0,28	0,25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	1,99	2,61	5,13	8,2	7,33	4,13	2,14
Фондовіддача	5,34	3,52	8,21	18,28	24,68	18,61	13,27

Використаємо розроблену систему показників, які у вітчизняній і світовій практиці використовуються для оцінки фінансової стійкості підприємства та представимо результати їх аналізу для авіакомпанії «Azur Air Ukraine» (табл. 2.13).



Динаміка показників оцінки фінансової стійкості  
ТОВ «Azur Air Ukraine»

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютна зміна (2019 від 2014р.)
Частка основних засобів в активах підприємства	0,61	0,52	0,38	0,18	0,11	0,1	-0,51
Частка оборотних виробничих фондів в загальному обсягу ресурсів	0,07	0,08	0,14	0,11	0,22	0,24	0,17
Коефіцієнт мобільності активів	0,62	0,93	1,66	4,48	8,17	8,54	7,92
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	2,13	1,47	1,14	0,58	0,51	0,55	1,58
Коефіцієнт маневрності	0,2	0,27	0,47	0,62	0,76	0,79	0,59
Коефіцієнт автономії	0,82	0,71	0,71	0,47	0,45	0,49	-0,33
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів	4,43	2,4	2,43	0,9	0,82	0,96	-3,47

Отже, проведений аналіз обсягів та динаміки формування прибутку від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» за 2014-2019 рр. свідчить, що протягом досліджуваного періоду авіакомпанія отримувала прибуток від фінансової діяльності, крім 2015 року. Негативним варто вважати перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів.

Будь-яка організація, як соціальне об'єднання, в якому досягнення спільної мети об'єднує певну кількість людей, потребує такої структури управління, в рамках якої здійснювався б процес управління.

Організаційна структура авіакомпанії «Azur Air Ukraine» розробляється з метою вирішення окремих або всіх з певних завдань:

- впровадження в життя стратегічних цілей;
- забезпечення безпечних та ефективних польотів;
- обслуговування клієнтів;

- управління діяльністю;
- забезпечення мотивації службовців.

У результаті розподілу виробничих задач встановлюється ієрархія виконавців у підрозділах апарату управління і структурних підрозділах виробничої сфери компанії. Функціональна побудова організаційних структур авіакомпанії відображає їх структуру управління, де існує декілька рівнів повноважень в межах ієрархії. Такий підхід дозволяє діяти персоналу більш гнучко і динамічно, та уповноважує приймати швидкі й обґрунтовані рішення у відповідь на потреби клієнтів.

Для забезпечення взаємодії виконавців і керівників, а також різних підрозділів має бути розроблена система управління, яка повинна відповідати головним вимогам:

- чіткість та несуперечливість цілей;
- простота;
- розмежування лінійного і функціонального управління;
- мінімальна кількість управлінських ланок.

Останнім часом в практиці використання типів організаційних структур підприємств авіаційної галузі використовується порівняно новий тип структур – блочно-цільова структура управління, яку цей тип оргструктури управління бере за основу формування організаційної структури управління авіакомпанії «Azur Air Ukraine». Блочно-цільовий метод базується на типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Структура авіакомпанії «Azur Air Ukraine» має багато підрозділів, кожний відділ має свої обов'язки, що забезпечує належне функціонування авіакомпанії та надання різних додаткових послуг для пасажирів.

Зовнішнє середовище, як відомо, включає в себе все те, що компанія не здатна контролювати, хоча і впливає на неї. Причому цей вплив може бути як позитивним, так і негативним. У зв'язку з цим елементи зовнішнього середовища можна розділити на можливості і загрози. Провівши SWOT-аналіз діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» можемо зробити висновок

про те, що на сьогоднішній день стратегія Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» може бути сформульована як удосконалення діяльності, що є найбільш актуальною, виходячи з наявних сильних сторін і можливостей (рис. 2.1).

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність міжнародним стандартам.</li> <li>2. Використання онлайн-бронювання та інтернет-технологій.</li> <li>3. Наявність додаткових послуг для пасажирів.</li> <li>4. Розгалужена мережа маршрутів.</li> <li>5. Зберігання літаків в ангарах аеропортів-базування.</li> <li>6. Наявність сертифікату, який дає право на повний цикл технічного обслуговування флоту.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній імідж компанії на міжнародному ринку.</li> <li>2. Застарілий парк літаків.</li> <li>3. Зі скороченням терміну бронювання, ціни на квитки зростають.</li> <li>4. Недостатній сервіс для середньомігстральних маршрутів.</li> <li>5. Часта затримка рейсів.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оновлення парку авіакомпанії.</li> <li>2. Приєднання до міжнародних альянсів авіаперевізників.</li> <li>3. Відкриття нових маршрутів.</li> <li>4. Зниження цін на авіаційні послуги.</li> <li>5. Зростання доходу населення та збільшення потреби в авіаційних перевезеннях.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність зростання доходів населення може зменшити зростання попиту на авіаперевезення.</li> <li>2. Зменшення кількості кваліфікованих кадрів.</li> <li>3. Зростання ціни на паливо для літаків.</li> <li>4. Зростання цін в туристичних курортах, зменшення попиту на авіаквитки.</li> <li>5. Поява нових конкурентів на внутрішньому та міжнародному ринку.</li> <li>6. Продовження бойових дій на Сході України.</li> <li>7. Зниження приросту населення.</li> </ol>

Рис. 2.1. SWOT-аналіз Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

На підставі проведеного SWOT-аналізу компанія має досить непогані сильні сторони, але є багато слабких сторін, які компанії потрібно покращити, а саме: стан парку суден, покращити сервіс, переглянути ціну на квитки (можливо скоротити деякі витрати), вирішити проблему щодо затримки рейсів. При зменшенні слабких сторін компанія зможе збільшити частку авіаційного ринку та підвищити свій імідж.



## 2.2. Аналіз сучасного стану ринку авіаційних перевезень в Україні

Значення та роль України в даній системі авіаційного транспорту визначити важко. З однієї сторони, наша держава має величезний потенціал для розвитку галузі повітряних перевезень. Адже значні розміри території та велике населення сприяють цьому. Але, з іншого боку, потужності використовуються недоцільно та неефективно.

11 травня 2017 року Рада ЄС офіційно затвердила надання Україні безвізового режиму з Європейським Союзом. Безвізовий режим – статус, що дає змогу громадянам України вільно перетинати міждержавні кордони країн Європейського Союзу без попереднього звернення до посольства для отримання дозволу. Це спричинило зростання обсягів перевезень авіаційним транспортом в Україні.

Цивільна авіація у нашої державі почала розвиватися ще за часів СРСР, а саме у 1923 році (засновано авіакомпанію «Укрвоздухпуть»). «Аерофлот» розпочав свою діяльність у 30-х роках ХХ ст. Самостійно впливати на розвиток авіаційної галузі України змогла лише після здобуття незалежності: 1992 рік – рік створення Укравіації та початку ринкових відносин у даній сфері. Наша держава у 1992 вступила до ІКАО, у 1993 затвердила Повітряний Кодекс. Відповідно до реформ Європейської конференції цивільної авіації, до якої ми приєдналися 15 грудня 1999, Україна здійснює зміни на своєму ринку авіаперевезень, хоча дуже повільно [22].

Упродовж 2019 року пасажирські та вантажні перевезення здійснювали 29 вітчизняних авіакомпаній, якими загалом виконано 103,3 тис. комерційних рейсів (за 2018 рік – 100,2 тис. рейсів) (табл. 2.14).

У 2019 році ринок пасажирських авіаперевезень продовжував демонструвати позитивну динаміку. За статистичними даними кількість пасажирів, що скористались послугами українських авіакомпаній, збільшилась на 9,4 відсотка та склала 13705,8 тис. чоловік (рис. 2.2)

## Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України

	Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжнародні		
		2018р.	2019р.	% 19/18	2018р.	2019р.	% 19/18
<b>Діяльність авіакомпаній</b>							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	12533,4	13705,8	109,4	11450,5	12547,2	109,6
в т.ч. на регулярних лініях	~,-	7867,5	8252,4	104,9	6796,1	7107,2	104,6
Виконано пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	25,9	30,2	116,6	25,4	29,7	116,9
в т.ч. на регулярних лініях	~,-	13,6	17,4	111,5	15,1	16,9	111,9
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	99,1	92,6	93,5	98,8	92,0	93,1
в т.ч. на регулярних лініях	~,-	21,1	19,6	92,9	20,8	19,4	93,3
Виконано тонно-кілометри (вантажів+пошта)	млн.ткм	339,7	295,6	87,0	339,6	295,2	86,9
в т.ч. на регулярних рейсах	~,-	92,0	93,0	101,1	91,9	92,9	101,1
Виконано комерційних рейсів	тисяч	100,2	103,3	103,1	84,0	86,7	103,2
в т.ч. регулярних	~,-	67,0	66,6	99,4	52,3	51,6	98,7
<b>Діяльність аеропортів</b>							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	182,8	201,2	110,1	145,6	162,7	111,7
в т.ч. на регулярних рейсах	~,-	140,3	153,6	109,5	111,5	124,9	112,0
Пасажирапротекти	тис.чол.	20545,4	24334,5	118,4	18357,5	21994,1	119,8
в т.ч. на регулярних рейсах	~,-	15811,1	18833,0	119,1	13658,7	16530,2	121,0
Поштово-вантажопотоки	тис.тонн	50,4	60,2	106,7	55,2	58,4	105,8
в т.ч. на регулярних рейсах	~,-	31,3	34,1	105,5	30,1	33,0	105,8



Рис. 2.2. Обсяги перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, 2010-2019 рр., тис. пас.

Пасажирські перевезення протягом року здійснювали 18 вітчизняних авіаперевізників, серед яких найбільші обсяги виконано авіакомпаніями «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна», «Скайап», «Роза вітрів» та «Буковина». За звітний рік п'ятьма провідними авіакомпаніями загалом перевезено 13306,7 тис. чол., що на 22,4 відсотка більше, ніж за 2018 рік та складає 97 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній.

Більше половини (51,9 відсотка) всіх пасажирських перевезень вітчизняних авіакомпаній складають міжнародні регулярні перевезення.

У 2019 році міжнародні регулярні пасажирські перевезення відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 46 країн світу. Кількість пасажирів, які скористались послугами українських компаній, зросла на 4,6 відсотка та становила 7107,2 тис. чоловік, при цьому середній відсоток пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів збільшився на 2,1 відсоткових пункта та склав 80,9%. Тривав розвиток мережі маршрутів вітчизняних авіаперевізників, якими розпочато експлуатацію на регулярній основі 17 міжнародних авіаліній.

Одночасно мало місце розширення діяльності на українському ринку іноземних авіакомпаній, послугами яких скористались 9422,5 тис. пасажирів, що на 37,4 відсотка перевищує показник 2018 року та складає 57 відсотків від загальних обсягів регулярних пасажирських перевезень між Україною та країнами світу. Загалом регулярні пасажирські перевезення до України виконували 40 іноземних авіакомпаній (у тому числі чотири нові – австрійська авіакомпанія «Laudamotion, французька «Aigle Azur» (здійснювала польоти до вересня 2019 року), ізраїльська «Israir Airlines» та норвезька «Scandinavian Airlines System») з 37 країн світу. Протягом року іноземними авіаперевізниками було відкрито 29 нових маршрутів, з них 21 новий маршрут – авіакомпаніями «Ryanair» та «Wizz Air Hungary».

За підсумками 2019 року найбільший темп приросту (16,9 відсотка) кількості перевезених пасажирів вітчизняними авіакомпаніями спостерігався



в такому сегменті ринку, як міжнародні польоти на нерегулярній основі. За рік 16-ма українськими авіакомпаніями перевезено 5440 тис. пасажирів. При цьому, майже 97 відсотків таких перевезень здійснено п'ятьма вищезгаданими провідними авіакомпаніями.

Пандеміологічна ситуація в світі, пов'язана із спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19, та обмеження, що запроваджуються державами задля протидії її розповсюдженню, безпосередньо вплинули на авіаційну галузь усього світу й України зокрема, де за підсумками I півріччя 2020 року спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств порівняно з аналогічним періодом 2019 року (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України,  
I півр. 2019 – I півр. 2020 рр.

Одиниці виміру	Всього			у т.ч. міжнародні			
	I півр. 2019р.	I півр. 2020р.	% 2020/2019	I півр. 2019р.	I півр. 2020р.	% 2020/2019	
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	6096,4	2009,2	33,0	5548,4	1802,3	32,5
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	3765,3	1132,1	30,1	3222,3	928,6	28,8
Виконано пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	13,6	4,8	35,3	13,3	4,7	35,3
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	8,0	2,3	28,8	7,8	2,2	28,2
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	44,8	42,8	95,5	44,7	42,6	95,3
в т.ч. на регулярних лініях	-,-	10,1	3,1	30,7	9,9	3,1	31,3
Виконано тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	152,3	167,8	110,2	152,2	167,6	110,1
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	48,4	13,3	25,4	48,4	12,3	25,4
Виконано комерційних рейсів	тисяч	47,8	19,9	41,6	39,8	16,6	41,7
в т.ч. регулярних	-,-	31,7	10,6	33,4	24,4	7,8	32,0
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	94,2	40,8	43,3	75,5	32,3	42,8
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	73,2	28,5	38,9	59,0	23,1	39,2
Пасажиропотоки	тис.чол.	10843,7	4144,7	38,2	9736,1	3726,3	38,3
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	8504,5	3256,6	38,3	7411,4	2846,5	38,4
Поштовантажопотоки	тис.тонн	27,2	25,0	91,9	26,5	24,4	92,1
в т.ч. на регулярних рейсах	-,-	24,6	19,4	78,9	24,0	19,2	80,0

Упродовж січня – червня 2020 року на ринку пасажирських та вантажних перевезень здійснювали польоти 24 вітчизняні авіакомпанії. За статистичними даними за півроку виконано 19,9 тис. комерційних рейсів (за I півріччя 2019 року – 47,8 тис.).

Ускладнення епідемічної ситуації на території України та в світі, пов'язане з поширенням COVID-19, призвело до спаду попиту на авіаперевезення наприкінці I кварталу поточного року, у зв'язку з чим авіакомпанії були змушені скоротити частоту або взагалі відмінити виконання переважної більшості рейсів. Поряд з цим, у зв'язку з впровадженням Урядом України обмежувальних заходів у рамках боротьби з розповсюдженням COVID-19, було тимчасово майже призупинено як міжнародне (з 17 березня до 15 червня), так і внутрішнє (з 24 березня до 5 червня) пасажирське авіасполучення, що призвело до скорочення обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній в березні більш як наполовину (хоча у січні – лютому спостерігався темп зростання, який склав 3,2 відсотка), у квітні – червні спад сягнув 98,3 відсотка.

Загалом за підсумками I півріччя 2020 року 14-ма українськими авіакомпаніями перевезено 2009,2 тис. пас., що на 67 відсотків менше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому частка чотирьох найбільших пасажирських авіакомпаній («Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів») складає майже 98 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній (рис. 2.3).

У I півр. 2020 року регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 8 вітчизняних авіакомпаній до 41 країни світу. В умовах призупинення майже на три місяці виконання регулярних міжнародних рейсів, кількість пасажирів цих рейсів за підсумками I півріччя 2020 року скоротилась на 71,2 відсотка та склала 928,6 тис. чол., при цьому процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній зменшився на 6,1 відсоткових пункта та склав 71,5%.

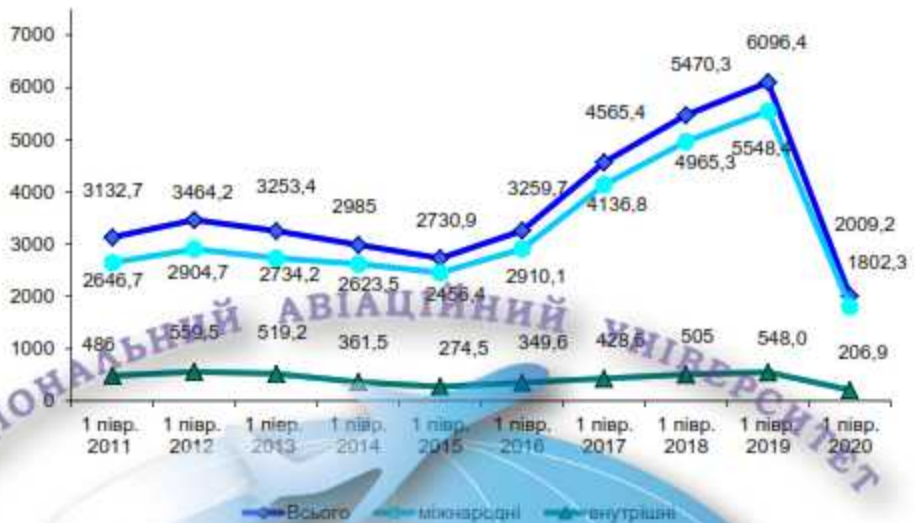


Рис. 2.3. Обсяг перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, 1 півр. 2011 – 1 півр. 2020 рр., тис. пас.

Одночасно до аеропортів України регулярні пасажирські перевезення виконували 29 іноземних авіаперевізників з 32 країн світу, послугами яких скористались 1918,8 тис. пасажирів, що на 54,2 відсотка менше показника 1 півріччя 2019 року. Зазначимо також, що у 1 кварталі поточного року ірландською бюджетною авіакомпанією Ryanair виконувались регулярні рейси за двома новими маршрутами: Будапешт – Харків та Катовіце – Херсон.

За звітний період 11-ма українськими авіакомпаніями на міжнародних рейсах на нерегулярній основі перевезено 873,7 тис. пасажирів (скорочення – на 62,4 відсотка), з яких 96 відсотків припадає на авіакомпанії: «Скайап», «Азур Ейр Україна», «Роза вітрів» та «Міжнародні авіалінії України».

У 1 півріччі 2020 року регулярні внутрішні пасажирські перевезення виконували чотири вітчизняні авіакомпанії, які забезпечили повітряним сполученням дев'ять міст України. У зв'язку з призупиненням внутрішнього авіасполучення в період з 24 березня до 5 червня регулярні рейси не виконувались, кількість пасажирів цих рейсів за підсумком шості місяців



скоротилась на 62,5 відсотка та становила 203,5 тис. чол. При цьому, середній коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел на внутрішніх регулярних рейсах зменшився на 13,1 відсоткових пункта та склав 63,2%.

За статистичними даними за 2019 рік 93 % загальних обсягів пасажирських перевезень здійснено п'ятьма провідними авіаперевізниками (рис. 2.4). Крім авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», лідерство зберігається за такими компаніями, як «Роза вітрів», «Азур Ейр Україна», «Атласджет Україна» та «Браво» [27]. Авіакомпанією «Роза вітрів» досягнуто зростання обсягів пасажирських перевезень порівняно з попереднім 2018 роком в 2,5 раза, авіакомпаніями «Атласджет Україна» – на 73,8 %, «Браво» – на 49,9 %, «Азур Ейр Україна» – на 17,2 % та «Міжнародні авіалінії України» – на 16,5 % [27] (табл. 2.16).



Рис. 2.4. Доля ринку авіакомпаній України

Таблиця 2.16

Зростання пасажиропотоку ТОП-5 вітчизняних авіакомпаній за 2018-2019 рр.

Топ-авіакомпаній 2018 р. за пасажиропотоком	Зростання пасажиропотоку 2018/2017 р.,%	Топ-авіакомпаній 2019 р. за пасажиропотоком	Зростання пасажиропотоку 2019/2018 р.,%
«МАУ»	25	«МАУ»	16,5
«Роза вітрів»	76	«Роза вітрів»	150
«Азур Ейр Україна»	17	«Азур Ейр Україна»	17
«Атласджет Україна»	950	«Атласджет Україна»	74
«Янеір»	580	«Браво»	50

Позитивна тенденція, що сформувалась в останні два роки, пов'язана, насамперед, з успішним розвитком сектору міжнародних повітряних перевезень.

Регулярні польоти між Україною та країнами світу впродовж 2019 року здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 43-ох країн світу та 29 іноземних авіакомпаній до 27-ми країн світу. Серед нових іноземних авіакомпаній такі: «Qatar Airways» з Катару, «Ernest SpA» з Італії та «Kish Air» з Ірану. Розширювалась географія міжнародних регулярних польотів як вітчизняних, так і іноземних авіаперевізників (табл. 2.17). У січні-грудні 2018 року відповідно до затвердженого розкладу руху розпочато експлуатацію на регулярній основі 20 міжнародних авіаліній, з них 10 міжнародних авіаліній – вітчизняними авіакомпаніями. Українськими авіакомпаніями на міжнародних регулярних рейсах перевезено 5837,5 тис. пасажирів, іноземними – 4975,8 тис. пасажирів (зростання на 18,1 % та 29,3 % відповідно) [23].

Таблиця 2.17

## Авіакомпанії, що працюють на ринку України

Українські авіакомпанії	Лоукост-авіакомпанії України	Іноземні авіакомпанії
«МАУ»	«Wizz Air» (Угорщина)	«Adria Airways» (Словенія)
«Дніпроавія»	«Vueling» (Іспанія)	«Air Arabia» (ОАЕ)
«Аzur Ейр Україна»	«Pegasus Airlines» (Туреччина)	«Air Berlin» (Німеччина)
«Роза вітриль»	«Atlasjet» (Туреччина)	«Alitalia» (Італія)
«Aerostar»	«airBaltic» (Латвія)	«Austrian Airlines» (Австрія)
«Українсько-Середземноморські Авіалінії»	«AZALet» (Азербайджан)	«Belavia» (Білорусія)
«Khors Aircompany»	«Aegean Airlines» (Греція)	«British Airways» (Великобританія)
«YanAir»	«Norwegian Air Shuttle» (Норвегія)	«Ernest SpA» (Італія)
«Aero-Charter»	«AirOne» (Італія)	«Flydubai» (ОАЕ)
«Motor Sich Airlines»	«Ryanair» (Ірландія)	«Georgia Airways» (Грузія)
«Air Urga»	«El Al» (Ізраїль)	«Hamburg Airways» (Німеччина)
«Bravo Airways»		«Lufthansa» (Німеччина)
«Challenge Aero»		«Qatar Airways» (Катар)
«Atlasjet Ukraine»		«TAP Portugal» (Португалія)
«Anda Air»		«Vietnam Airlines» (В'єтнам)
«Mars RK»		«Swiss International Air» Lines (Сінгапур)
«DART Ukrainian Airlines»		«Singapore Airlines» (Сінгапур)
«Aviatrans K»		«KLM» (Нідерланди)

Щодо обсягів пасажирських перевезень, то у 2019 році перше місце зайняла авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України». Компанія здійснила 57 205 польотів, це на 16,4% більше в порівнянні з 2018 роком [12]. Також компанії, які здійснили найбільше польотів на Українському ринку зображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Авіакомпанії, які здійснили найбільше польотів на українському ринку, тис. польотів

Найбільший темп приросту кількості перевезених пасажирів вітчизняними авіакомпаніями спостерігався в такому сегменті ринку авіаперевезень, як міжнародні польоти на нерегулярній основі (49,2 %): за звітний рік 15-ма українськими авіакомпаніями перевезено 3777,0 тис. пасажирів. При цьому, 85 % таких перевезень було здійснено чотирма авіакомпаніями, зокрема «Роза вітрів», «Міжнародні авіалінії України», «Азур Ейр Україна» та «Azur Air Ukraine».

Протягом року продовжувалась активізація регулярних перевезень у межах України. Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 9 містами України виконували п'ять вітчизняних авіакомпаній: перевезено 930,9 тис. пасажирів, що на 17,6 % більше порівняно з 2018 роком [27].



За 2019 рік обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України скоротились на 6,6 відсотка та становили 92,6 тис. тонн. Перевезення вантажів та пошти виконували 20 вітчизняних авіакомпаній. Лідери вантажоперевезень – АТП ДП «Антонов», авіакомпанії «Міжнародні авіалінії України», «ЗетАвіа», «Максімум Еірлайнс» та «Южмашавіа». Зазначеними авіапідприємствами у звітному році було виконано майже 85 відсотків загальних обсягів перевезень вантажів та пошти. Слід зазначити, що більшу частину вантажоперевезень традиційно складали чартерні рейси в інших державах в рамках гуманітарних та миротворчих програм ООН, а також згідно з контрактами та угодами з іншими замовниками.

Загалом комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній у 2019 році обслуговували 19 українських аеропортів та аеродромів. Кількість відправлених та прибутих упродовж року повітряних суден склала 201,2 тис. (проти 182,8 тисяч за попередній рік). При цьому, пасажиропотоки через аеропорти України зросли на 18,4 відсотка та досягли відмітки 24334,5 тис. чоловік. Поштовантажопотоки збільшились на 6,7 відсотка та склали 60,2 тис. тонн. При цьому, близько 98 відсотків пасажиропотоків та практично всі поштовантажопотоки сконцентровані в 7 основних аеропортах (Бориспіль, Київ (Жуляни), Львів, Одеса, Харків, Запоріжжя та Дніпропетровськ) (рис 2.6).

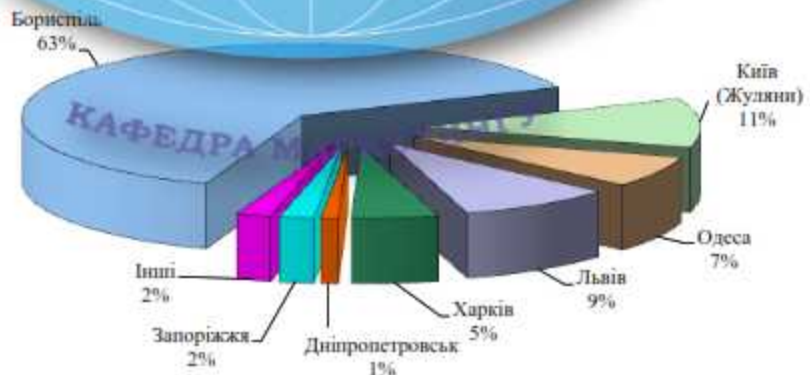


Рис. 2.6. Питова вага провідних аеропортів в загальних обсягах пасажирських перевезень через аеропорти України у 2019 р.

Зростання кількості обслугованих пасажирів порівняно з 2018 роком зафіксовано в наступних аеропортах: Харків - на 39,4 відсотка, Львів - на 38,8 відсотка, Бориспіль - на 21,1 відсотка, Дніпропетровськ – на 13,2 відсотка, Одеса - на 17,1 відсотка та Запоріжжя - на 8,4 відсотка. В той же час в столичному аеропорту Київ (Жуляни) мало місце скорочення пасажиропотоку (на 6,9 відсотка).

За статистичними даними за підсумками 1 півріччя 2020 року аеропортами України обслуговано 40,8 тис. повітряних суден, що на 56,7 % менше, ніж було обслуговано за аналогічний період попереднього року. При цьому, пасажиропотоки через аеропорти України скоротились на 61,8 %, поштовантажопотоки – на 8,1 % та склали відповідно 4144,7 тис. чоловік та 25 тис. тонн (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. пас

Комерційні рейси вітчизняних та іноземних авіакомпаній протягом січня – червня 2020 року обслуговували 18 українських аеропортів та аеродромів, між тим лише в 6 аеропортах (Київ (Бориспіль), Київ (Жуляни),

Одеса, Львів, Харків та Запоріжжя) сконцентровані 97 відсотків всіх пасажиропотоків та поштовантажопотоків (рис. 2.8).

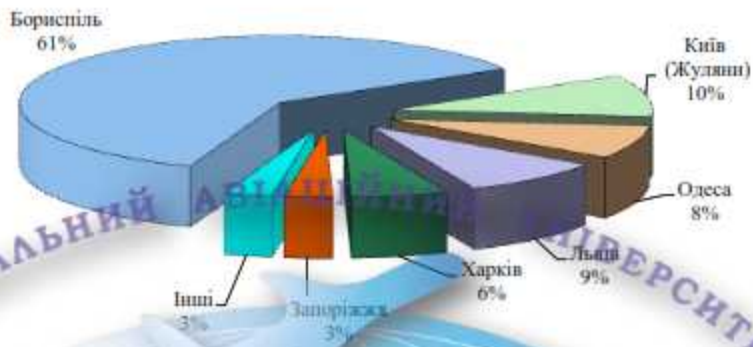


Рис. 2.8. Питома вага провідних аеропортів в загальних обсягах пасажирських перевезень через аеропорти України у I півр. 2020 р.

В умовах кількомісячного обмеження пасажирського авіасполучення за підсумками півріччя мало місце скорочення пасажиропотоків в усіх без винятку аеропортах, зокрема кількість обслугованих пасажирів головним аеропортом країни Київ (Бориспіль) зменшилась порівняно з I півріччям попереднього 2019 року на 62,4 відсотка. Пасажиропотоки через аеропорт Київ (Жульїни) скоротились на 67,6 відсотка, Львів – на 60,5 відсотка, Одеса – на 54,6 відсотка, Запоріжжя – на 53,3 відсотка, Харків – на 51,1 відсотка.

Серед проблем українського ринку повітряних перевезень можна відзначити: значна його монополізація; залежність від рівня економічного розвитку та купівельної спроможності населення; застарілий парк повітряних суден; диспропорційний розвиток наземної бази; неконкурентоспроможність вітчизняних авіаперевізників; відсутність інновацій у даній сфері; авіаційна безпека.

Також можна сказати, що введення безвізового режиму в Україні спричинило зростання загального пасажиропотоку. Подальше його зростання загалом буде залежати від економічної та політичної ситуації в Україні.



### 2.3. Тенденції розвитку міжнародного ринку авіаційних перевезень

Світовий ринок авіаційних перевезень є одним з основних елементів світового господарства та відіграє важливу роль у процесі закріплення взаємозв'язків між країнами. У сучасних умовах глобалізації основних процесів суспільної та економічної життєдіяльності людства можливість швидкого пересування людей та вантажів на далекі відстані в різні, включаючи найбільш важкодоступні, місця світу робить ринок авіаційних перевезень одним з найперспективніших та найдинамічніших транспортних ринків.

Дослідження питань розвитку міжнародного ринку авіаційних перевезень та стану конкуренції постійно проводять провідні організації в галузі цивільної авіації, зокрема, такі як International Civil Aviation Organization (ICAO) та International Air Transportation Association (IATA). Окремі питання регулювання та розвитку конкуренції авіаперевізників України та світу також розглядалися в роботах Бугайка Д.О. [4.5], Полянської Н.О. [30], Щелкупова В.І. [37], Дідика В.Г., Олешко Т.І., Квітко А.В. проводять аналіз розвитку авіакомпаній в Україні [21].

Діяльність Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) спрямована на співробітництво між авіакомпаніями в розробці найбільш безпечних, надійних та економічних авіатранспортних послуг для споживачів усього світу. Щороку IATA публікує результати діяльності авіаційної сфери в усьому світі. Розглянемо дані по перевезених авіатранспортними засобами пасажирів за 2019 рік. Ці дані базуються на кількості проданих авіаквитків авіакомпаніями світу.

За даними IATA [39], у 2019 році біля 831 мільйона пасажирів здійснили перельоти рейсами міжнародних сполучень та близько 1,249 мільйонів – у межах країн їх проживання. Якщо порівняти ці дані із даними за 2018 рік, то спостерігається зростання кількості авіаційних перевезень пасажирів на 11 та 8% відповідно на міжнародних та внутрішніх напрямках.

У табл. 2.18 представлені дані по кількості перевезених пасажирів різних категорій згідно із різними напрямками. До бізнес-класу відносяться перевезення ділового характеру, тобто перевезення бізнес-пасажирів, співробітників урядових організацій, VIP-пасажирів. До пасажирів, що користуються економічним класом, відносяться споживачі, що здійснюють неділові перевезення, перевезення індивідуального або непередбачуваного характеру тощо. Для зручності представлення статистичної інформації IATA поділяє авіаційні маршрути за географічними регіонами світу [39].

Таблиця 2.18

Кількість перевезених пасажирів за різними напрямками  
авіакомпаніями світу (2019 р.)

Маршрут	Бізнес-клас	Економ-клас
Африка-Азія	310 292	2 794 700
Африка-Середній Схід	1 020 515	9 272 274
Африка-Північно-Західний Тихоокеанський регіон	60 514	457 658
Азія-Південно-Західний Тихоокеанський регіон	1 507 212	14 168 933
Центральна Америка-Південна Америка	450 465	3 784 636
Європа-Азія	5 659 148	38 306 424
Європа-Середній Схід	2 460 752	14 052 354
Європа-Північна Африка	1 243 154	17 501 121
Європа-Південна Африка	1 575 284	12 437 742
Європа-Південно-Західний Тихоокеанський регіон	590 506	3 915 140
Атлантичний регіон	308 521	2 561 819
Середній Схід-Азія	1 621 158	23 276 600
Середній Схід-Південно-Західний Тихоокеанський регіон	80 915	409 841
Північна Америка-Центральна Америка	2 556 990	38 084 492
Північна Америка-Південна Америка	1 026 458	8 751 627
Північно- та Середньотихоокеанський регіон	3 736 919	25 435 110
Північно-Атлантичний регіон	12 596 594	69 103 672
Південно-Тихоокеанський регіон	487 113	3 024 095
Африканський регіон	1 077 540	10 407 795
Азійський регіон	9 454 959	114 975 904
Центральноамериканський регіон	318 494	6 785 541
Європейський регіон	15 609 149	298 030 177
Середній Схід	1 896 078	11 932 259
Північна Америка	3 176 451	16 364 542
Південна Америка	698 608	8 617 185
Південно-Західний Тихоокеанський регіон	314 744	6 250 006
Внутрішні рейси	73 440 642	1 175 698 908
Міжнародні рейси	69 838 533	760 701 647



За даними IATA, пасажирські перевезення за грудень 2019 року зросли на 6,7%, однак цей показник є меншим порівняно з листопадом 2019 року (9,3%). Дана тенденція пояснюється зростанням цін на авіаперевезення та економічною нестабільністю перш за все через зростання цін на паливо. Завантаженість міжнародних рейсів у 2019 році зросла до 77,0%, порівняно з 76,0% у 2018 р. та 75,1% у 2017 р. Однак, ці показники за прогнозами швидше за все знизяться на 5%, у той час як місткість повітряних суден збільшиться на 5,2%.

Якщо говорити про окремі регіони світу, то перевізники Середньої Азії зафіксували збільшення попиту на перевезення на 18,1% у 2019 році. Показник цього регіону є найбільшим порівняно з іншими, що пов'язано із зростанням регіональної економіки, впливом багатства на нафтові ресурси, відкриттям нових маршрутів та великою місткістю літаків; авіаперевізники Латинської Америки – збільшення попиту на 8,4%, що є причиною реструктуризації в даному регіоні – відновлення економічних показників, порівняно з 2018 роком, коли у авіаційній галузі спостерігався спад у 2,4%; Африканські авіаперевізники – на 8% через значний економічний підйом та успішну лібералізацію ринку; Азійсько-Тихоокеанські – 7,3%.

Зростання спричинене сильною економією економік Китаю та Індії, що спричинило підвищення туристичної привабливості даного регіону; Європейські – 5,3% у 2008 р. та 6,0% у 2019 році через стабільне економічне зростання та підвищення попиту на авіаперевезення на довгі відстані у країни Азії та Середнього Сходу; Північно-Американські – 5,5% у 2019 році, що є продовженням зростання, зафіксованого на рівні 5,7% у 2018 р., спричиненого зростанням місткості повітряних суден, що здійснюють перельоти у найбільш вигідних міжнародних сполученнях [39].

За даними Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO) [40], за останні 10 років (2008-2019 рр.) кількість перевезених авіаційним транспортом пасажирів зросла з 1500 до 2100 млн. пасажирів. Також зазначається, що кількість пасажирів, які здійснювали перельоти на внутрішніх рейсах, зросла



відповідно з 1050 до 1400 млн., а кількість пасажирів, що скористалися зовнішніми авіарейсами – з 450 до 700 млн. чол. (рис. 2.9).

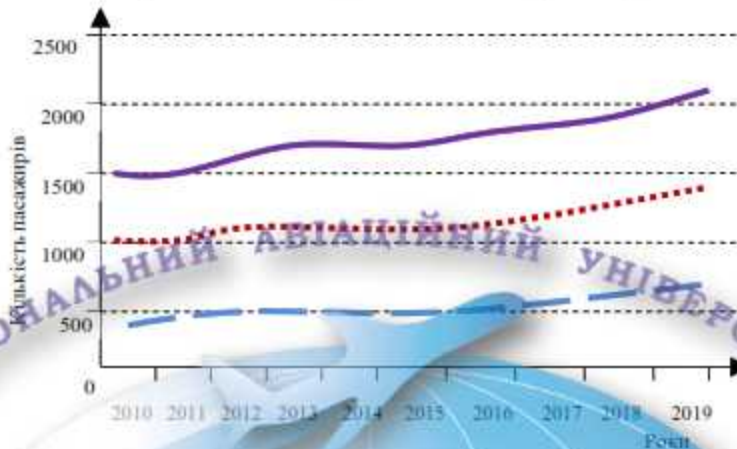


Рис. 2.9 Кількість пасажирів на зовнішніх та внутрішніх авіарейсах за 2010-2019 роки у світі

У табл. 2.19 наглядно показано зростання кількості перевезених пасажирів, що скористалися рейсами зовнішніх та внутрішніх напрямків, а також темпи зростання у 2019 році порівняно із 2018 роком [40].

Таблиця 2.19

Зростання кількості пасажирів на зовнішніх та внутрішніх рейсах

Показники виміру роботи авіап перевізників	Міжнародні перевезення			Внутрішні перевезення			Усього		
	2018	2019	Темпи росту, %	2018	2019	Темпи росту, %	2018	2019	Темпи росту, %
Кількість пасажирів (млн.)	705	752	106,7	1317	1353	102,7	2022	2105	104,1
Кількість пасажиро-кілометрів (млрд.)	2198	2335	106,2	1522	1579	103,7	3720	3914	105,2
Кількість наявних місце-кілометрів (млрд.)	2932	3072	104,8	2041	2061	101,0	4973	5133	103,2

У табл. 2.20 розглянемо темпи росту кількості перевезених пасажирів у 2019 р. порівняно із 2018 р. за регіонами світу (у відсотках). Темпи росту авіаційних перевезень у 2019 р. є позитивними по всіх регіонах світу [40].

Таблиця 2.20

## Темпи росту кількості перевезених пасажирів

Показники виміру роботи авіаперевісників	Америка			Європа			Азія/Тихоокеанський регіон		
	Міжн.	Внутр.	Всього	Міжн.	Внутр.	Всього	Міжн.	Внутр.	Всього
Пасажиро-кілометри	108,5	102,4	104,0	106,6	109,9	105,3	104,3	109,0	106,0
Місце-кілометри	106,2	98,1	100,4	104,9	98,9	104,0	102,4	107,8	104,4

За даними ICAO [41], завантаженість рейсів протягом останніх 10 років також зросла – з 69 % у 2008 році до 76 % у 2019 році.

За довгостроковими прогнозами ICAO [42], кількість пасажирів, перевезених авіаційним транспортом до 2027 року, щорічно зростатиме у середньому на 4,6%. Кількість пасажирів, що користуватимуться міжнародними рейсами, зростатиме приблизно на 5,3% у рік, а кількість користувачів внутрішніх рейсів – на 3,4%. Щодо регіональних особливостей, то найбільший приріст пасажирів слід очікувати авіалініям Середнього Сходу та Азійсько-Тихоокеанського регіону, де за прогнозами їх кількість зростатиме на 5,8% до 2027 року. У Африканському та Латиноамериканському регіонах прогнозується зростання споживачів авіатранспортної продукції на рівні 5,1 та 4,8% відповідно. Зростання кількості пасажирів на найбільш широко використовуваних напрямках, таких як Європа, Північна Америка до 2027 року очікується на рівні від 4,5 до 6%. Прогнозоване зростання кількості пасажирів залежатиме від багатьох факторів, перш за все від економічної ситуації у світі, від політичних рішень, від змін ціни на паливо тощо. Однак, крім зовнішніх факторів, велику роль відіграватиме також внутрішня ситуація на авіаційних підприємствах країн, а саме від грамотного управління авіаційною діяльністю, залучення нових та утримання вже існуючих клієнтів шляхом підвищення для них цінності авіатранспортної продукції.

## Висновки до розділу 2

За останні 10 років кількість перевезених авіаційним транспортом пасажирів зросла з 1,5 до 2,1 млрд. пас. Завантаженість рейсів також зросла до 76 % у 2019 році. За даними IATA, у 2019 році біля 831 млн. пас. здійснили перельоти рейсами міжнародних сполучень та близько 1,249 млн.– у межах країн їх проживання. Спостерігається зростання кількості авіаційних перевезень пасажирів на 11 та 8% відповідно на міжнародних та внутрішніх напрямках.

Український ринок пасажирських авіаперевезень останні роки демонстрував високі темпи зростання. Але пандеміологічна ситуація в світі, пов'язана із спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19, та обмеження, що запроваджуються державами задля протидії її розповсюдженню, безпосередньо вплинули на авіаційну галузь усього світу й України зокрема, де за підсумками 1 півріччя 2020 року спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств. Це призвело до спаду попиту на авіаперевезення наприкінці I кварталу поточного року, у зв'язку з чим авіакомпанії були змушені скоротити частоту або взагалі відмінити виконання переважної більшості рейсів. Поряд з цим, у зв'язку з впровадженням Урядом України обмежувальних заходів у рамках боротьби з розповсюдженням COVID-19, було тимчасово майже призупинено як міжнародне (з 17.03 до 15.06), так і внутрішнє (з 24.03 до 5.06) пасажирське авіасполучення, що призвело до скорочення обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній в березні більш як наполовину (хоча у січні-лютому спостерігався темп зростання (+3,2%), у квітні-червні спад сягнув 98,3%).

Загалом за підсумками 1 півріччя 2020 року 14-ма українськими авіакомпаніями перевезено 2099,2 тис. пас., що на 67 відсотків менше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому частка чотирьох найбільших пасажирських авіакомпаній («Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів») складає майже 98 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній



У I півр. 2020 року регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 8 вітчизняних авіакомпаній до 41 країни світу. В умовах призупинення майже на 3 місяці виконання регулярних міжнародних рейсів, кількість пасажирів цих рейсів скоротилась на 71,2 % та склала 928,6 тис. чол., при цьому процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній зменшився та склав 71,5%.

В даному розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine», що здійснює пасажирські та вантажні перевезення. Для здійснення міжнародних чартерних і внутрішніх перевезень авіакомпанія використовує Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в якості базового аеропорту. Авіакомпанія експлуатує середньо- та далекомагістральні літаки (Boeing 737, Boeing 757, Boeing 767).

«Azur Air Ukraine» виконує рейси для українських компаній партнерів ТПГ, Yanair, UM Air, Atlasjet, Dair за напрямками: Шарм-Ель-Шейх, Хургада, Анталія, Бодрум, Даламан, Дубай, Пхукет, Барселона, Варадеро, Ла-Романа.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності авіакомпанії можемо зробити висновки. Розраховане значення показників ліквідності характеризує фінансовий стан авіакомпанії як позитивний та стійкий. Спостерігається позитивна динаміка щодо платоспроможності. Варто зазначити як позитивний факт отримання чистого прибутку як результату діяльності авіакомпанії, хоча є певна зміна в бік його зниження.

Отже, проведений аналіз обсягів та динаміки формування прибутку від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» за 2014-2019 рр. свідчить, що протягом досліджуваного періоду авіакомпанія отримувала прибуток від фінансової діяльності, крім 2015 року. Негативним варто вважати перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів.

Провівши SWOT-аналіз діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» можемо зробити висновок про те, що на сьогоднішній день стратегія Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» може бути сформульована як удосконалення діяльності, що є найбільш актуальною, виходячи з наявних сильних сторін і можливостей.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «AZUR AIR UKRAINE»

#### 3.1. Моделювання стратегії розвитку ТОВ «Azur Air Ukraine»

В умовах сьогодення потрібно розуміти сукупність базових елементів, що беруть участь у формуванні маркетингових програм, які можуть бути ключовими факторами успіху авіакомпанії і які необхідно контролювати для отримання відповідної реакції цільових ринків, досягнення конкурентних переваг і збільшення попиту на авіаційні послуги. Розглянемо комплекс маркетингу для авіакомпанії «Azur Air Ukraine».

Товарна політика – це маркетингова діяльність, в якій здійснюються різні заходи щодо формування конкурентних переваг і створенню таких характеристик товару або послуг, які роблять його привабливим для споживача, задовольняють ту чи іншу його потребу, забезпечуючи прибуток виробнику. У зв'язку з особливостями пропонованого товару або послуги, товарна політика має свої особливості. Основне місце в товарній політиці авіакомпанії «Azur Air Ukraine», що надає авіаційні послуги, займають плани:

- щодо підвищення конкурентоспроможності послуг і управління їх якістю;
- формування асортименту послуг та управління ним;
- раціонального продовження життєвого циклу послуг;
- інноваційної політики.

Товарна політика «Azur Air Ukraine» полягає у:

- забезпеченні широкого вибору варіантів рейсів з високою частотою обслуговування;
- підтримки низького рівня витрат на основі ефективного використання всіх активів компанії;
- зниження цін на послуги на основі зростання продуктивності;

– концентрації на Середньо-Східному ринку.

Стратегія розвитку «Azur Air Ukraine». Розвиток необхідних компетенцій для створення глобальної мережевої компанії:

– пріоритетне завдання – нарощування ринкової присутності і посилення позицій на основних цільових ринках;

– формування основного перевізника передбачає послідовне рух компанії до нових стратегічних орієнтирів;

– підвищення рейтингу серед світових компаній на основних цільових ринках за величиною пасажиропотоку;

– зміцнення позицій на внутрішньому ринку;

– формування стратегічної далекомагістральної міжнародної мережі;

– підвищення позицій компанії за якістю продуктової пропозиції на борту літака та наземному обслуговуванні до рівня провідних світових авіаперевізників.

Отже, на основі проведених досліджень складемо Матрицю Ансоффа для Авіакомпанії (рис. 3.1).

Товари	Ринки	
	Старі	Нові
Старі	Проникнення на ринок	Розширення меж ринку
Нові	Розвиток продукту	Диверсифікація

Рис. 3.1. Матриця Ансоффа для Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

«Azur Air Ukraine» використовує стратегію розширення меж ринку, що означає діяльність щодо збільшення збуту на нових споживчих ринках або на нових географічних та демографічних сегментах ринку. Отже, «Azur Air Ukraine» відкриває нові рейси до різних країн світу та розширює свої послуги, як в перевезенні пасажирів так і в перевезенні вантажу.



Цінова політика – це механізм або модель прийняття рішень про поведінку компанії на основних типах ринків для досягнення поставлених цілей господарської діяльності.

Цінова політика «Azur Air Ukraine» полягає в різноманітній тарифній політиці. В цілому тарифна політика авіакомпанії є ефективним інструментом у сфері комерційного управління авіакомпанії, що дозволяє формувати цінову політику, що відповідає основним запитам підвищення прибутковості пасажирських авіаперевезень. Вона включає три програми спеціальних пропозицій: спрощену структуру тарифів, нові цінові умови на квитки через Інтернет, ряд нових послуг. Стратегія авіакомпанії повинна бути точним відображенням бажань пасажирів. Розмір тарифу є найважливішим елементом для пасажирів, а особливо для тих, які подорожують на відпочинок. При плануванні кожного маршруту авіакомпанія повинна приймати рішення про різні тарифи та комбінацію послуг, які будуть генерувати найбільший рівень попиту. А також для заохочення споживачів найбільш ефективними є програми лояльності.

Гнучка цінова політика авіакомпанії «Azur Air Ukraine» дозволяє кожен раз пропонувати своїм клієнтам оптимальні рішення, оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища. Для доступності авіаперевезень компанія пропонує широкий спектр знижок і пільг.

Ціни авіакомпанія встановлює аналогічно до більшості авіакомпаній світу. Вартість квитка збільшується з наближенням дати вильоту, тому якщо хочете заощадити, купуйте як можна раніше. Є 150-місцевий літак. Спочатку в обмеженій кількості в продаж запускаються найдешевші місця – як правило, близько 30 квитків на рейсі. Коли вони продалися, відкривається наступний, більш дорогий тариф. Природно, купити дешевий квиток безпосередньо напередодні рейсу дуже складно. Другий фактор – ціна коливається в залежності від сезону. У високий сезон, коли є великий попит, тарифи вище. В низький сезон часто авіакомпанії продають квитки навіть нижче собівартості – це все одно вигідніше, ніж возити порожні місця на

борту. Але в цілому за підсумками року за рахунок високого завантаження і більш високою маржі в піковий сезон авіакомпанія заробляє.

Ціна на авіаквиток часто здається невиправдано високою. Тим часом авіакомпанії стверджують, що їх прибуток з одного перельоту становить лише кілька відсотків від вартості квитків всіх пасажирів рейсу. Розглянемо структуру витрат авіакомпанії (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура витрат, що формують вартість авіаквитка  
Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

З рис. 3.2. видно, що найбільше витрат вимагає закупівля палива – 25% і володіння парком літаків – 24% від усіх витрат. На оплату зборів в аеропортах авіакомпанія витрачає 12% від витрат, а зміст льотно-технічного комплексу, який обслуговує повітряні судна обходиться в 10% від усіх витрат. Далі йдуть витрати на продаж квитків 9%, що включають платежі глобальних систем бронювання та комісійні агентам. Ще 9% авіакомпанія витрачає за аеронавігаційне обслуговування. Найменше йде на адміністративні та фінансові витрати 6%, а також на харчування та обслуговування 5%.

Azur Air Ukraine має різні види каналів збуту: веде збут в партнерських офісах, контактних центрах, авіакасах а також в офісах авіакомпанії. Важливою зміною в області збуту і продажу послуг авіакомпаній, яке



сполучає використання комп'ютерів і персональних систем зв'язку, є прямий продаж споживачам, включаючи і через мережу Інтернет.

Велика частина продажу квитків авіакомпаній все ще здійснюється через традиційні туристичні агентства, частка прямого продажу «онлайн» через Інтернет швидко зростає, особливо коли зараз користуються усі Інтернетом і кредитними картками. Це створює нові можливості для авіакомпаній. Системи продажу «онлайн» як спосіб зниження збутових витрат. Деякі об'єдналися для створення відповідних сторінок в Інтернеті, щоб максимізувати вигоди від електронної комерції. Іншою важливою зміною в цій області є електронне оформлення квитків, що дають значну економію витрат для пасажирів та авіакомпаній, а також диверсифікацію їх засобів збуту.

Комунікаційна політика – це система, що забезпечує передачу інформації про товар, послугу або саму компанію її чинним і потенційним споживачам з метою просування товару, послуг на ринок або створення позитивного іміджу компанії. Завдяки правильному поєднанню і використанню всіх складових цього комплексу забезпечується так зване просування товару. Всі канали комунікації є взаємодоповнюючими, варто лише підвищити їх сукупний ефект і правильно розподілити загальний комунікаційний бюджет компанії між цими каналами.

В останні роки Azur Air Ukraine не приділяє значної уваги комунікаційній політиці. Хоча проведення рекламних заходів, акцій, спонсорська діяльність та ін. є достатньо важливими в діяльності будь-якої авіакомпанії. Заходи побудови цілісної програми управління комунікаційною діяльністю забезпечать алгоритм формування комунікаційних програм і стратегій, розроблення методик оцінювання ефективності застосованих комунікаційних заходів. Тому, у якій би формі не був організований комунікаційний процес авіакомпанії, він повинен забезпечувати активний вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище.

Найбільш ефективним способом комунікативного впливу на споживача ринку послуг є реклама. Без реклами неможливе формування широких ринків продажу, перетворення потенційних потреб певної цільової аудиторії на



інтенсивний попит. Реклама впливає і переконує людей, вибрати конкретну авіакомпанію, коли є кілька доступних на ринку.

Велику увагу потрібно приділити просуванню Авіакомпанії в мережі Інтернет. Основний акцент слід зробити на власному сайті, метою створення якого було просування авіакомпанії і супутніх послуг (продаж електронних авіаквитків). Основні завдання, які виконує сайт авіакомпанії: інформування про статус авіакомпанії; інформування про здійснювані рейси, тури і ціни на поточний період часу; інформування про програми щодо стимулювання збуту; інформування про умови обслуговування; можливість виділитися серед конкурентів з аналогічним статусом.

Важливим елементом маркетингової комунікації є паблік рілейшнз. Цей елемент є надзвичайно ефективним для формування позитивного іміджу бренду і суспільної думки. Саме цей елемент дозволяє покращити відносини з цільовою аудиторією та потенційними споживачами. Його діяльність впливає на загальне посилення ефекту від усієї комунікаційної політики компанії, а також підвищує загальну орієнтацію торгівельних процесів і маркетинг на соціальні потреби споживачів. Компанія «Azur Air Ukraine» застосовує прес-реліз та зустрічі з ЗМІ.

За даними досліджень було виявлено, що застосування заходів зі стимулювання збуту є дуже дієвими при умові, що компанії необхідно терміново прискорити або збільшити продаж товарів. Але слід враховувати, що цей елемент не дає стабільного підвищення обсягів збуту, оскільки має короткострокову дію. На ринку авіаційних послуг споживачів приваблюють різні знижки на квитки особливо тих кому потрібно дешеві авіаквитки.

Персонал Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» складається з фахівців різних напрямків: продаж, тарифи, вантажні перевезення, технічне обслуговування повітряних суден, наземне обслуговування польотів, управління польотами, льотний, фінансовий, адміністративний та інший персонал, – і всі вони працюють для досягнення головної мети авіакомпанії – забезпечення безпеки, регулярності польотів та надання клієнтам сервісу, що

відповідає міжнародним стандартам. Професійна підготовка та перепідготовка персоналу проходить в навчальному центрі авіакомпанії відповідно до українських та міжнародних стандартів.

Авіакомпанія дотримується політики, спрямованої на залучення висококваліфікованих і компетентних фахівців, здатних внести свій вклад в загальний успіх авіакомпанії. Керівництво авіакомпанії підтримує ініціативу і більш активну участь співробітників у прийнятті рішень. Кожен співробітник має можливість внести свої пропозиції щодо оптимізації роботи будь-якого підрозділу та порад щодо удосконалення послуг для пасажирів і, якщо його пропозиції приймаються, отримати грошову премію. Таким чином керівництво мотивує свій персонал.

Для пасажирів авіакомпанії «Azur Air Ukraine» також надаються додаткові послуги:

- супровід дітей, які не досягли 16-го річного віку;
- замовлення страв;
- підвищення рівня комфортності перельоту;
- оформлення страхового полісу;
- бронювання готелю;
- персональний трансфер, оренда авто, паркування;
- замовлення групового перевезення;
- чартерні послуги.

Поняття «матеріальні і фізичні свідоцтва» обслуговування відноситься до матеріальних об'єктів, з якими стикається споживач в процесі отримання послуги. В області авіаційних перельотів особливого значення набувають фізичні і матеріальні об'єкти, з якими стикається пасажир до і в процесі подорожі. Також велике значення має обслуговування в місцях продажу, якщо пасажир самостійно купує квитки, в нього складається перше враження про сервіс авіакомпанії. Найбільше споживач звертає увагу на сервісне оточення в аеропорту та в самому літаку. В аеропорту впливають такі фактори як розташування, зовнішній вигляд, загальне враження від



обслуговування в аеропорту, персонал. Під час польоту на пасажира впливає персонал, для якого авіакомпанія постійно проводить тренінги, а також сам літак. Також пасажири, які подорожують різними класами комфортності будуть мати різні враження від польоту. Отже, покращити «матеріальні і фізичні свідоцтва» для «Azur Air Ukraine» оновивши свій флот та постійно підвищувати кваліфікацію свого персоналу є завданнями досить актуальними.

Сервісне оточення здатне позитивно впливати на всі п'ять органів почуттів споживача, тому авіакомпанії також повинні приділяти цьому аспекту належну увагу. Сервісне оточення грає важливу роль, допомагаючи клієнтам зрозуміти, якого стилю і якості обслуговування їм слід очікувати.

Отже, «Azur Air Ukraine» має великі перспективи на майбутнє:

- розширення флоту, як далекомагістральними так і середньо-магістральними літаками;
- збільшення пасажирських перевезень на 30%;
- розширення напрямків польотів;
- збільшення частоти польотів на внутрішніх рейсах;
- зменшення вартості квитки;
- збільшення робочих місць через збільшення флоту.

Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно просувати свої послуги для споживачів через соціальні медіа, програми лояльності, розваги на борту. Авіакомпанії зв'язуються з клієнтами в соціальних мережах, розповідаючи про новини компанії, рекламних акціях і бонуси.

Мобільний маркетинг авіакомпаній є потужним інструментом для залучення клієнтів в сучасному цифровому світі:

- мобільні рішення використовують для персоналізації комунікацій;
- створюють мобільне спільноти, які дозволяє авіакомпаніям задовольняти потреби клієнтів в будь-якому місці і в будь-який час;



– розсилка спеціальних пропозицій клієнтам (виходячи з їх переваг та історії подорожей) через Viber, Telegram, WhatsApp, iMessage, BiP, WeChat або смс;

– оновлення контенту в соцмережах і на сайті компанії підвищує впізнаваність бренду.

Цікавий спосіб просування послуги перевезення – розповідь про пілотів і членів екіпажу, задіяних в рейсі. Це може бути онлайн-трансляція польоту з кабіни пілота, блог про будні стюардеси або досвід подорожі дирекції авіакомпанії. Просувати спеціальні пропозиції, рекламні акції, послуги та відгуки через онлайн-відеоролики на YouTube.

Програми лояльності авіакомпаній – це переважно нарахування миль за переліт. Коли клієнт отримує певну кількість очок або досягає певного рівня, він отримує право на пільги, наприклад, безкоштовний переліт, можливість підвищення класу, безкоштовний Wi-Fi, алкогольні напої, дисконтну парковку і багато іншого. З збільшенням кількості миль, збільшується лояльність і мотивація використання конкретної авіакомпанії.

Багато авіакомпаній надають розваги під час польоту. Наприклад, перегляд телешоу, новин, фільмів, прослуховування музики або гри у відеоігри. З підвищенням лояльності клієнтів також з'являється безкоштовна реклама з вуст в уста, позитивні відгуки клієнтів та інші нетрадиційні способи реклами. Отже, «Azur Air Ukraine» повинна робити акцент на задоволенні потреб своїх пасажирів.

Для вибору в подальшій ефективній маркетингової діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine», потрібно чітко визначити структуру та об'єкти управління, тобто провести повний аналіз проблемної ситуації, факторів та наслідків її існування та визначити цілі вирішення проблем.

Загальна схема розробки стратегії розвитку авіакомпанії «Azur Air Ukraine» буде передбачати послідовність основних етапів: постановку завдань з планування, аналіз та прийняття рішень, а також логічні взаємовідносини з суб'єктами на ринку авіаперевезень (рис. 3.3).

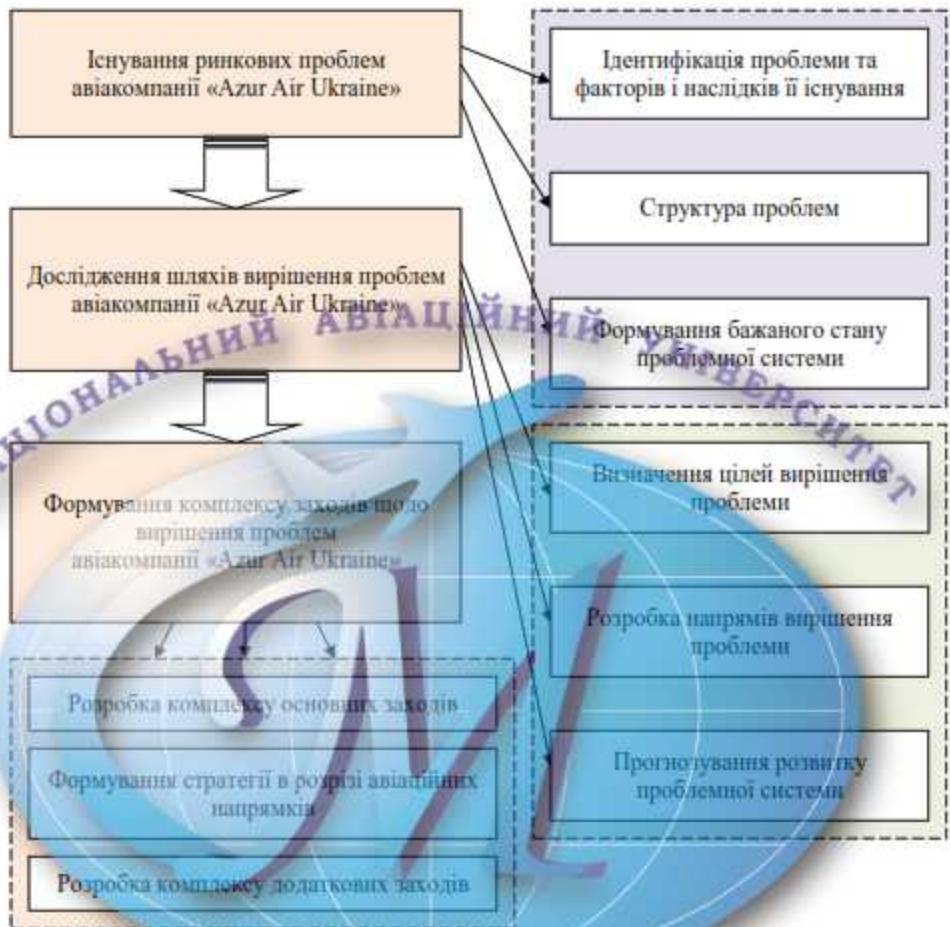


Рис. 3.3. Схема розробки стратегії авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаційних перевезень

Принциповою особливістю розробки стратегії розвитку авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаперевезень є те, що об'єктом є неструктуровані та слабоструктуровані проблеми.

При визначенні напрямів вирішення проблеми необхідно: зробити повний огляд проблемної ситуації, проблемних «характеристик, факторів і наслідків її існування, стану життєвого циклу та на цій основі сформулювати проблему. Зміст завдання полягає в здійсненні переходу від довільних

«симптомів» проблемної ситуації до формулювання проблеми та напрямів її вирішення.

Основним фактором, що може в майбутньому зумовлювати низький рівень конкурентоспроможності авіакомпанії «Azur Air Ukraine», є стан парку повітряних суден, його фізичне спрацювання і моральне старіння.

Специфіка досліджуваної компанії – робота на ринку перевезень в інших регіонах, зокрема: Африка, Азія, Близький Схід тощо. Часто – це держави з нестабільним політичним станом, різні «гарячі точки». Недостатній державний контроль за організацією безпечної експлуатації і правил виконання польотів в цих країнах призвели до різкого падіння рівня авіаційної безпеки і великої кількості авіакатастроф українських авіакомпаній за кордоном.

Покращити ситуацію авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаперевезень зможе програма ефективної маркетингової діяльності, що надасть можливість значно збільшити середньомісячний наліт годин та досягти змін в показниках економічної ефективності. Наявність зазначених та ряду інших нерозв'язаних проблем в авіакомпанії «МАУ» зумовлено не лише загальноекономічними факторами та станом економіки, але й повільними темпами перетворень у галузі.

Визначивши та систематизувавши основні проблемні питання розвитку авіакомпанії «Azur Air Ukraine» потрібно виділити, ряд першочергових питань для вирішення можливих проблем розвитку авіакомпанії на ринку авіаперевезень, що представлено на рис 3.4.

Аналіз стану авіакомпанії «Azur Air Ukraine» свідчить про незначні проблеми і необхідність вживання заходів щодо їх подолання та підвищення рівня конкурентоспроможності авіа підприємства як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку авіаперевезень.

Впровадження основних напрямів діяльності, стратегії економічного розвитку авіакомпанії «Azur Air Ukraine» потребує теоретичного обґрунтування та методичного забезпечення.





Рис. 3.4. Схема рішень, щодо проблем розвитку Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаперевезень

Розробка стратегічних цілей надасть авіакомпанії «Azur Air Ukraine» визначити свою стратегічну позицію на ринку авіаперевезень з урахуванням факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, також сформувані пріоритетні напрямки розвитку в майбутньому.

Розвиток авіакомпанії «Azur Air Ukraine» може бути забезпечений тільки при виконанні вимог що наведені в табл. 3.1.

## Вимоги до розвитку Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

<b>Вимоги</b>	<b>Основні характеристики</b>
<i>Забезпечення безпеки польотів</i>	- відсутність авіаційних інцидентів; - відсутність авіаційних подій.
<i>Задоволення та стимулювання попиту на авіаційні послуги</i>	- зростання запропонованої кількості та різноманітності регулярних, міжнародних та внутрішніх маршрутах; - повне забезпечення міжнародних прав пасажирів; - збільшення комерційного завантаження рейсів; - зростання обсягу авіатransпортних послуг.
<i>Забезпечення конкурентоспроможності авіаційних перевезень</i>	- функціонування авіакомпанії в умовах добросовісної конкуренції; - застосування сучасних форм продажу та бронювання квитків; - гнучкість тарифної системи; - якість обслуговування споживачів послуг повітряного транспорту.
<i>Впровадження сучасної авіаційної технології та обладнання</i>	- формування сучасного парку повітряних суден з метою забезпечення необхідної продуктивності та економічності ефективності польотів; - широке застосування лізингу авіаційної техніки.
<i>Фінансова/економічна спроможність авіакомпанії</i>	- збільшення розміру власних основних фондів; - зростання обсягу залучених інвестицій; - зростання доходів від реалізації авіаційних послуг, робіт.

Діяльність авіакомпанії «Azur Air Ukraine» регулюється міжнародними і національними правовими актами, а також іншими нормативними документами, що, безумовно, повинно враховуватися при розробці стратегій – з одного боку, а з другого – необхідно, наскільки це можливо, оцінювати стратегічні напрями діяльності інших авіакомпаній-конкурентів в сфері своїх інтересів.

«Azur Air Ukraine» при формуванні стратегії розвитку повинна чітко обґрунтовувати маршрутну мережу, обсяги перевезень і місця базування парку літаків на основі даних, що характеризують мережу аеропортів, та їх можливості по прийманню-випуску, обслуговуванню (комерційному і технічному), базуванню конкретних типів повітряних суден, забезпеченню паливом, пропускній спроможності аеропортових комплексів, розміру аеропортових зборів та ін.

При обґрунтуванні стратегії економічного розвитку авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно враховувати, що первісні і трансферні пасажиропотоки (вантажопотоки) формуються у відповідних районах тяжіння аеропортів в залежності від топології мережі повітряних ліній і інших пасажироутворюючих факторів.

Економічний розвиток авіакомпанії «Azur Air Ukraine» має забезпечити підвищення рівня її конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічного стану, забезпечення безпеки польотів та ін. В авіакомпанії повинні існувати відповідні ресурси, що передбачають наявність як достатніх, так і перспективних умов формування і подальшої реалізації стратегічного потенціалу.

### 3.2. Вдосконалення системи управління маркетингом авіакомпанії

Досягнення цілей авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаперевезень залежить в основному від трьох чинників: вибраної стратегії, організаційної структури маркетингової діяльності і від того, яким чином ця структура функціонує. Організаційну структуру маркетингової діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine» рекомендується визначити як конструкцію організації, на основі якої здійснюється управління маркетингом, іншими словами – це сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять висококваліфіковані працівники, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю. Одним з основних принципів організації управління маркетингом є максимальне наближення місць ухвалення маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом.

Для того, щоб система управління могла адаптуватися до запитів споживачів на ринку авіаперевезень, нововведень, кон'юнктури, необхідно мати висококваліфікованих маркетологів. Організаційній структурі управління маркетингом авіакомпанії «Azur Air Ukraine» рекомендується мати наступні елементи: широкий напрям функцій, розширені географічні



зони діяльності, новітні авіапродукти та ін. Основною організаційною структурою відділу маркетингу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» повинна бути функціональна організація, коли на чолі різних напрямів маркетингової діяльності стоять фахівці з цього виду діяльності – менеджери з продажів авіапослуг, менеджери з реклами, менеджери з маркетингових досліджень, сервіс-менеджери і менеджери з новітніх послуг (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Рекомендована функціональна організація відділу маркетингу Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

В авіакомпанії «Azur Air Ukraine» має використовуватись організація відділу маркетингу за географічним принципом, при якій за співробітниками-маркетологами, будуть закріплені певні області і світові регіони. Організація діяльності за географічним принципом дозволить авіакомпанії працювати безпосередньо на закріпленій за нею території. При такому підході менеджери з реалізації авіапослуг авіакомпанії розроблятимуть і реалізуватимуть стратегію і програму маркетингу за окремими авіапослугами.

Організацію управління відділом маркетингу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» рекомендується будувати на принципах, що представлені на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Принципи організації управління відділом маркетингу Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

Відділ маркетингу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» для забезпечення конкурентоспроможності авіаослуг та самої компанії повинен використовувати все різноманіття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу. Маркетинговий підхід до ухвалення рішень дозволить авіакомпанії виробити конкретні цілі, стратегії, тактику поведінки на ринку авіаперевезень; її товарну, цінову, збутову, комунікаційну стратегії і обов'язковий контроль (моніторинг) протягом всього процесу реалізації маркетингової програми. Планування маркетингової діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine» потрібно розділити на дві основні стадії: розробку стратегії діяльності компанії (стратегічне планування) і визначення тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне планування).

Оперативне планування може охоплювати короткострокові і середньострокові періоди, тобто є компетенцією середньої і нижчої управлінської ланки. Оперативне планування забезпечує наступні завдання:

- спеціальну підготовку і навчання персоналу;
- напрями комунікаційної політики;
- створення мобільнішої системи розподілу, налагодження контактів, нові клієнтські бази.

Контроль забезпечить досягнення авіакомпанії «Azur Air Ukraine» намічених цілей. Модель стратегічного контролю маркетингової діяльності авіакомпанії має включати три блоки: – попередній контроль; – поточний контроль; – підсумковий контроль.

Важливим чинником конкурентоспроможності авіаперевезень є людський потенціал, тобто динамізм, творчий підхід і велике бажання працювати. Вони повинні задовольняти ряд специфічних вимог, що визначаються особливостями роботи у сфері маркетингу:

- комунікабельність;
- дипломатичність, уміння погасити конфлікти;
- системність знань, ерудиція;
- прагнення до пізнання нового, високий ступінь динамізму;
- знання етики і авіапротоколів;
- володіння всіма п'ятьма стилями викладу думки, такими як: публіцистичний, художній, бюрократичний, науковий, розмовний.

В особистому плані маркетологам повинні бути властиві такі риси, як пунктуальність, висока культура, життєрадісність.

В рамках системи управління діяльність маркетингового відділу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» припускатиме здійснення наступних функцій:

- дослідження ємності ринку авіаперевезень і тенденцій його розвитку в країні та світі;
- сегментація ринку авіаперевезень, визначення складу клієнтів і їх купівельної спроможності;



- аналіз діяльності конкурентів на ринку авіаперевезень;
- пошук нових стратегічних зон господарювання в авіаційному просторі;
- визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності авіапослуг.

Отже, відділ маркетингу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» для забезпечення конкурентоспроможності повинен використовувати все різноманіття стратегічних і тактичних прийомів маркетингу.

Всі процеси в авіакомпанії мають повинні бути добре регульованими. Маркетинг дозволить налагодити зворотні зв'язки з ринком авіаперевезень, що надасть сигнал об'єкту управління про його стан, результати власної діяльності та всіх суб'єктів цільового ринку. Все це дасть можливість авіакомпанії «Azur Air Ukraine» ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності авіапослуг в країні та світі.

### 3.3. Розробка стратегії позиціонування авіакомпанії на ринку авіаційних перевезень

Позиціонування авіапослуг повинно відігравати основну роль у ринковій стратегії авіакомпанії «Azur Air Ukraine», оскільки воно поєднує аналіз ринку авіаперевезень й аналіз конкуренції у внутрішньому корпоративному аналізі. На основі цих видів аналізу може бути виведене поняття позиціонування авіапослуг авіакомпанії, що дасть можливість авіапідприємству відповісти на ключові питання з реалізації цього виду послуг. Застосування аналізу позиціонування, як інструменту діагностики полегшує прийняття рішень щодо розширення авіанапрямків, ціноутворення і стратегії комунікації.

Розвиток стратегії позиціонування авіакомпанії «Azur Air Ukraine» повинен відбуватися на декількох різних рівнях, залежно від сегментів ринку авіаперевезень. Завдяки певному територіальному поширенню авіакомпанії «Azur Air Ukraine», що обслуговує декілька авіаційних напрямів, можливе формування позиції всієї компанії, певної структурної одиниці, яка надає авіапослуги, або ж позиції певних послуг, яку надає ця структурна одиниця.

Дуже важливо, аби позиції різних авіаційних напрямків, що пропонує «Azur Air Ukraine», запропонованих на всій території України, були сталими, тому що, імідж однієї може «передатися» іншим.

Конкурентна стратегія авіакомпанії «Azur Air Ukraine» зосереджена в основному на прямих конкурентах. Дослідження й аналіз – база розвитку ефективної стратегії позиціонування – допоможуть виявити можливі загрози для авіакомпанії на конкурентному ринку авіаперевезень. На рис. 3.7. показано базові кроки щодо збереження ринкових позицій авіакомпанії «Azur Air Ukraine» й стратегії її подальшого розвитку.



Рис. 3.7. Запропоновані дії для Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» щодо розширення своїх позицій на ринку авіаперевезень

Постійний аналіз ринку необхідний авіакомпанії «Azur Air Ukraine» для того, щоб визначити такі чинники, як загальний рівень і тенденція попиту, а



також географічне поширення авіапослуг компанії. Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» варто провести широке опитування, аби краще зрозуміти не лише потреби й уподобання пасажирів у рамках кожного окремого сегмента, але й те, як кожен із них сприймає конкуренцію.

Внутрішній корпоративний аналіз дасть авіакомпанії «Azur Air Ukraine» змогу визначити свої ресурси (фінансові, трудові, матеріальну базу), будь-які обмеження або стримуючі чинники, цінності і цілі (прибутковість, зростання, професійні переваги тощо) власного менеджменту. Використовуючи результати цього аналізу авіакомпанія одержить можливість вибрати обмежену кількість найбільш перспективних цільових ринкових сегментів, які вона хоче й може забезпечити.

Встановлення конкурентів і аналіз даних про них дасть змогу авіакомпанії «Azur Air Ukraine» виявити їхні сильні і слабкі сторони, що у свою чергу, зможе допомогти знайти можливості для змін. Порівняння цих висновків із результатами внутрішнього корпоративного аналізу дасть можливість авіакомпанії «Azur Air Ukraine» визначити, які переваги слід надати кожному цільовому сегменту ринку авіап перевезень. Цей аналіз повинен враховувати як пряму, так і непряму конкуренцію.

Результат інтеграції цих трьох форм аналізу – це визначення позицій, які формують бажаний стан авіакомпанії «Azur Air Ukraine» на ринку авіаційних послуг.

Перед тим як реалізовувати визначений план дій, маркетологам та менеджерам авіакомпанії треба врахувати можливість, що один або декілька конкурентів можуть прагнути досягти тієї ж ринкової позиції. Інші авіакомпанії теж проводять незалежний аналіз позиціонування і можуть дійти до схожих висновків. Існуючий конкурент може бути наляканий новою стратегією авіакомпанії і вжити заходів для репозиціонування своєї власних авіапослуг, аби конкурувати ефективніше.

Найкращий спосіб виявлення можливої реакції конкурента полягає в тому, щоб виявити всіх існуючих або потенційних конкурентів і поставити себе



на місце їхнього керівництва, проводячи внутрішній корпоративний аналіз для кожного з цих конкурентів. Поєднання результатів цього аналізу з інформацією про існуючий ринок і конкурентним аналізом має дати достовірні дані про те, як конкурент, швидше за все, діятиме. Якщо імовірність того, що сильніший конкурент намагатиметься зайняти ту саму нішу, використовуючи сильнішу концепцію послуги, видається ймовірною, ситуацію доцільно переглянути.

Деякі авіакомпанії створюють складні комп'ютерні моделі для аналізу впливів альтернативних конкурентних дій. Яким чином зниження ціни вплине на попит, частку ринку авіаперевезень і прибутки? Як пасажир з різних сегментів, базуючись на минулому досвіді, можуть відреагувати на зниження або підвищення рівня якості? Скільки часу мине, аж поки клієнти відреагують на нову рекламну кампанію?

Цінність концепції позиціонування для авіакомпанії «Azur Air Ukraine» полягає в тому, що таким чином розглядаються різні характеристики, які у своїй сукупності формують загальну картину авіапослуг і підкреслюють необхідність розуміння того, які саме характеристики визначають поведінку пасажирів. Карти позиціонування дадуть авіакомпанії «Azur Air Ukraine» візуальне відображення всіх даних дослідження і покажуть, як різні компанії оцінюються у своїй роботі стосовно одної одної за ключовими характеристиками. Коли все це зіставляється з інформацією про переваги різних сегментів (включаючи й рівень охопленого попиту), карта позиціонування надає можливість запровадити нові напрямки роботи або ж репозиціонувати вже існуючі для знаходження переваги у сферах, які ще не представлені на ринку авіаперевезень в Україні. Якщо такий авіанапрямок позитивно співвідноситься з ресурсними базами і цінностями авіакомпанії «Azur Air Ukraine», він зможе віднайти для себе на ринку авіаперевезень в Україні дуже прибуткову нішу.

В частині забезпечення ефективного задоволення попиту авіакомпанією «Azur Air Ukraine» та іншими авіакомпаніями на повітряні перевезення в середньо-східному та європейському регіоні основними проблемними питаннями стратегічного розвитку авіакомпаній представляються наступні:

розвиток європейського ринку повітряних перевезень потребує реалізації стриманої тарифної політики; для повітряного транспорту України характерна наростаюча концентрація перевезень в обмеженій кількості найбільш крупних авіакомпаній.

Це є наслідком підвищення вимог до експлуатантів, як зі сторони авіаційної влади, так і зі сторони авіаринку (за технічним оснащенням, якістю технічного обслуговування, забезпеченню безпеки польотів та інше). Відповідно до цього, на європейському ринку повітряних перевезень працюють тільки найбільші авіакомпанії України.

Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно визначити стратегічні альтернативи та оцінити їх з урахуванням наступних факторів, що представлені на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Фактори визначення стратегічних альтернатив Авіакомпанії «Azur Air Ukraine»

Щодо вирішення проблем парку повітряних суден, авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно у найбільш короткий строк поновити парк повітряних суден або ліквідувати тимчасовий дефіцит в літаках, оренда та лізинг представляють собою найбільш ідеальний варіант.

Можливості покращення позиції Авіакомпанії на ринку можливі за рахунок стійкого зростання темпів пасажирських авіаперевезень, експлуатації авіакомпанією нових сучасних повітряних суден з кращими економічними показниками та підвищеним комфортом, а також за рахунок належної позиції у сфері наземного обслуговування.

Правильно відібрані маршрутні сітки та розстановка повітряних суден по сітці розкладу, дозволить підвищити операційну рентабельність окремих авіарейсів та позитивно вплине на сукупний фінансовий результат авіакомпанії «Azur Air Ukraine».

Створення вузлових схем є потужним каталізатором для створення альянсів авіакомпаній, які унаслідок можуть привести до їх повного злиття.

Для того, щоб «Azur Air Ukraine» могла ефективно розвиватися на ринку авіаперевезень їй необхідно розробити основні методичні основи побудови перспективної маршрутної сітки. На жаль, на законодавчому рівні не існує методологічної бази, яка б містила основні принципи побудови перспективної маршрутної сітки для авіакомпанії у сучасних умовах.

Для авіакомпанії «Azur Air Ukraine» пропонується наступна методика побудови перспективної маршрутної сітки, яка включає наступні елементи:

1. Аналіз існуючої маршрутної сітки та економічних показників.
2. Складання прогнозу темпів росту та обсягу перевезень, сегментація ринків та маршрутів за розкладом, розміром пасажиропотоку та потрібної частоти рейсів.
3. Призначення пасажирської авіалінії. На цьому етапі авіакомпанії необхідно вибрати потенціальні пункти призначення, оцінити та відібрати найбільш значущі напрямки польотів, з урахуванням існуючої маршрутної сітки та в залежності від величини пасажиропотоку.



4. Призначення типу літака на авіалінію.

5. Умови прибутковості. З метою підвищення економічної ефективності використання парку літаків авіалінії повинні бути рентабельними. Для оцінки кожного маршруту необхідно розрахувати його прибуток та рентабельність у діючих умовах, а також за різними сценаріями розвитку подій.

6. Умови для проміжних посадок. При формуванні структури авіалінії кількість проміжних посадок повинна бути мінімальною, оскільки їх наявність призводить до збільшення витрат за рахунок додаткових витрат на зліт-посадку, до збільшення експлуатаційних витрат; до зменшення величини попиту на пасажирські перевезення за рахунок додаткових витрат часу в аеропортах проміжних посадок та погіршенню умов комфорту, і як наслідок, до додаткових відказів пасажирів від поїздки.

7. Умови по частоті. Частота виконання рейсів повинна бути мінімальною, але достатньою щоб задовольнити попит населення на певному напрямку та зберегти рентабельність.

8. Умови скорочення кількості рейсів «point-to-point». Основним методом оптимізації маршрутної сітки авіакомпанії «Azur Air Ukraine» є скорочення кількості рейсів «point-to-point», тобто організацію більш складної системи стикувальних рейсів через аеропорти-хаби та покращення стикувальності сітки, забезпечуючи в регіоні щоденний рух по маршрутам центрального розкладу.

Отже, ситуація на ринку повітряних перевезень характеризується збільшенням попиту на авіаційні перевезення, у зв'язку з чим посилюється конкуренція між авіакомпаніями, які просто змушені вести гостру конкурентну боротьбу.

### Висновки до розділу 3

В даному розділі проведено оцінку маркетингової діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine». Товарна політика «Azur Air Ukraine» полягає у: забезпеченні широкого вибору варіантів рейсів з високою частотою

обслуговування; підтримки низького рівня витрат на основі ефективного використання всіх активів компанії; зниження цін на послуги на основі зростання продуктивності; концентрації на Середньо-Східному ринку.

Ціни «Azur Air Ukraine» встановлює аналогічно до більшості авіакомпаній світу. В цілому тарифна політика авіакомпанії є ефективним інструментом у сфері комерційного управління авіакомпанії. Проаналізовано структуру витрат, що становлять вартість квитка та визначено, що найбільше витрат становить закупівля палива – 25% і обслуговування парку літаків – 24%.

«Azur Air Ukraine» має різні види каналів збуту: збут в партнерських офісах, контактних центрах, авіакасах а також в офісах авіакомпанії. Велика частина продажу квитків авіакомпаній все ще здійснюється через традиційні туристичні агентства. Важливою зміною в області збуту і продажу послуг авіакомпанії стає пряму продаж через мережу Інтернет.

В останні роки «Azur Air Ukraine» не приділяє значної уваги комунікаційній політиці. Хоча проведення рекламних заходів, акцій, спонсорська діяльність та ін. є достатньо важливими в діяльності будь-якої авіакомпанії. Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно просувати свої послуги для споживачів через соціальні медіа, програми лояльності, розваги на борту, а також покращувати сервіс.

На основі складеної Матриці Ансоффа для Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» визначено, що авіакомпанія використовує стратегію розширення меж ринку, що означає діяльність щодо збільшення збуту на нових споживчих ринках або на нових географічних та демографічних сегментах ринку. Отже, «Azur Air Ukraine» відкриває нові рейси до різних країн світу та розширює свої послуги, як в перевезенні пасажирів так і в перевезенні вантажу.

Для вибору в подальшій ефективній маркетинговій діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine», нами запропонована схема розробки стратегії розвитку авіакомпанії, яка передбачає послідовність основних етапів: постановку завдань з планування, аналіз та прийняття рішень, а також логічні взаємовідносини з суб'єктами на ринку авіаперевезень.

Розвиток Авіакомпанії може бути забезпечений тільки при виконанні вимог: забезпечення безпеки польотів; задоволення та стимулювання попиту на авіаційні послуги; забезпечення конкурентоспроможності авіаційних перевезень; впровадження сучасної авіатехніки, технологій та обладнання; фінансово-економічна спроможність авіакомпанії.

Щодо системи управління маркетингом в авіакомпанії, нами запропоновано створити відділ маркетингу за функціональним, коли на чолі різних напрямів маркетингової діяльності стоять фахівці з цього виду діяльності – менеджери з продажів авіапослуг, менеджери з реклами, менеджери з маркетингових досліджень, сервіс-менеджери і менеджери з новітніх послуг. Також описано принципи організації управління запропонованим відділом маркетингу.

Визначено, що розвиток стратегії позиціонування авіакомпанії «Azur Air Ukraine» повинен відбуватися на декількох різних рівнях, залежно від сегментів ринку авіаперевезень. Завдяки певному територіальному поширенню авіакомпанії «Azur Air Ukraine», що обслуговує декілька авіаційних напрямів, можливе формування позиції всієї компанії чи певної структурної одиниці.

Також розроблено план дій для Авіакомпанії щодо розширення своїх позицій на ринку авіаційних перевезень. А щодо стратегічних альтернатив подальшого розвитку авіакомпанії, визначено фактори, які безпосередньо впливають на їх визначення.

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ



## ВИСНОВКИ

Ринок авіаперевезень в Україні є динамічним та високотехнологічним і спрямований на зміцнення галузі та побудову надійних авіаційно-транспортних підприємств, створення нових робочих місць та задоволення попиту споживача на перевезення зі своїми перевагами. Але в останні роки, через вплив різних економічних факторів, набагато зріс рівень конкурентної боротьби на ринку авіатранспортних послуг. Загострення конкурентної боротьби спонукає до зосередження уваги авіаперевізників на питаннях ефективності застосування у своїй діяльності методів і прийомів маркетингу. Вибір ніші передбачає розділення всього ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби та поведінкові або мотиваційні характеристики, і які створюють для підприємства сприятливі ринкові можливості. Підприємство може віддати перевагу обслуговуванню всіх споживачів на базовому ринку, або сконцентруватися на одному чи декількох сегментах.

За останні 10 років кількість перевезених авіаційним транспортом пасажирів зросла з 1,5 до 2,1 млрд. пас. Завантаженість рейсів також зросла до 76 % у 2019 році. За даними IATA, у 2019 році біля 831 млн. пас. здійснили перельоти рейсами міжнародних сполучень та близько 1,249 млн. – у межах країн їх проживання. Спостерігається зростання кількості авіаційних перевезень пасажирів на 11 та 8% відповідно на міжнародних та внутрішніх напрямках.

Український ринок пасажирських авіаперевезень останні роки демонстрував високі темпи зростання. Але пандеміологічна ситуація в світі, пов'язана із спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19, та обмеження, що запроваджуються державами задля протидії її розповсюдженню, безпосередньо вплинули на авіаційну галузь усього світу й України зокрема, де за підсумками 1 півріччя 2020 року спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств. Це призвело до спаду попиту на авіаперевезення наприкінці 1 кварталу поточного року, у зв'язку з чим авіакомпанії були змушені скоротити частоту або взагалі

відмінити виконання переважної більшості рейсів. Поряд з цим, у зв'язку з впровадженням Урядом України обмежувальних заходів у рамках боротьби з розповсюдженням COVID-19, було тимчасово майже призупинено як міжнародне (з 17.03 до 15.06), так і внутрішнє (з 24.03 до 5.06) пасажирське авіасполучення, що призвело до скорочення обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній в березні більш як наполовину (хоча у січні-лютому спостерігався темп зростання (+3,2%), у квітні-червні спад сягнув 98,3%).

Загалом за підсумками 1 півріччя 2020 року 14-ма українськими авіакомпаніями перевезено 2009,2 тис. пас., що на 67 відсотків менше, ніж за аналогічний період минулого року. При цьому частка чотирьох найбільших пасажирських авіакомпаній («Міжнародні авіалінії України», «Скайап», «Азур Ейр Україна» та «Роза вітрів») складає майже 98 відсотків від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній.

У 1 півр. 2020 року регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 8 вітчизняних авіакомпаній до 41 країни світу. В умовах призупинення майже на 3 місяці виконання регулярних міжнародних рейсів, кількість пасажирів цих рейсів скоротилась на 71,2 % та склала 928,6 тис. чол., при цьому процент пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів українських авіакомпаній зменшився та склав 71,5%.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine», що здійснює пасажирські та вантажні перевезення. Для здійснення міжнародних чартерних і внутрішніх перевезень авіакомпанія використовує Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в якості базового аеропорту. Авіакомпанія експлуатує середньо- та далекомагістральні літаки (Boeing 737, Boeing 757, Boeing 767).

«Azur Air Ukraine» виконує рейси для українських компаній партнерів ТПГ, Yanair, UM Air, Atlasjet, Dart за напрямками: Шарм-Ель-Шейх, Хургада, Анталія, Бодрум, Даламан, Дубай, Пхукет, Барселона, Варадеро, Ла-Романа.

На основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності авіакомпанії можемо зробити висновки. Розраховане значення показників ліквідності характеризує фінансовий стан авіакомпанії як позитивний та



стійкий. Спостерігається позитивна динаміка щодо платоспроможності. Варто зазначити як позитивний факт отримання чистого прибутку як результату діяльності авіакомпанії, хоча є певна зміна в бік його зниження.

Отже, проведений аналіз обсягів та динаміки формування прибутку від фінансової діяльності ТОВ «Azur Air Ukraine» за 2014-2019 рр. свідчить, що протягом досліджуваного періоду авіакомпанія отримувала прибуток від фінансової діяльності, крім 2015 року. Негативним варто вважати перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання доходів.

Провівши SWOT-аналіз діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» можемо зробити висновок про те, що на сьогоднішній день стратегія Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» може бути сформульована як удосконалення діяльності, що є найбільш актуальною, виходячи з наявних сильних сторін і можливостей.

В роботі проведено юзінку маркетингової діяльності Авіакомпанії «Azur Air Ukraine». Товарна політика «Azur Air Ukraine» полягає у: забезпеченні широкого вибору варіантів рейсів з високою частотою обслуговування; підтримки низького рівня витрат на основі ефективного використання всіх активів компанії; зниження цін на послуги на основі зростання продуктивності; концентрації на Середньо-Східному ринку.

Цінова політика «Azur Air Ukraine» полягає в різноманітній тарифній політиці. В цілому вона є ефективним інструментом у сфері комерційного управління авіакомпанії, що дозволяє формувати цінову політику, що відповідає основним задачам підвищення прибутковості пасажирських авіап перевезень. Проаналізовано структуру витрат, що становлять вартість квитка та визначено, що найбільше витрат становить закупівля палива – 25% і обслуговування парку літаків – 24%.

«Azur Air Ukraine» має різні види каналів збуту: збут в партнерських офісах, контактних центрах, авіакасах а також в офісах авіакомпанії. Велика частина продажу квитків авіакомпаній все ще здійснюється через традиційні



туристичні агентства. Важливою зміною в області збуту і продажу послуг авіакомпаній стає прямий продаж через мережу Інтернет.

В останні роки «Azur Air Ukraine» не приділяє значної уваги комунікаційній політиці. Хоча проведення рекламних заходів, акцій, спонсорська діяльність та ін. є достатньо важливими в діяльності будь-якої авіакомпанії. Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» необхідно просувати свої послуги для споживачів через соціальні медіа, програми лояльності, розваги на борту, а також покращувати сервіс.

На основі складеної Матриці Ансоффа для Авіакомпанії «Azur Air Ukraine» визначено, що авіакомпанія використовує стратегію розширення меж ринку, що означає діяльність щодо збільшення збуту на нових споживчих ринках або на нових географічних та демографічних сегментах ринку. Отже, «Azur Air Ukraine» відкриває нові рейси до різних країн світу та розширює свої послуги, як в перевезенні пасажирів так і в перевезенні вантажу.

Перспективним цілями Авіакомпанії є:

- розширення флоту, як далекомагістральними так і середньомагістральними літаками;
- збільшення пасажирських перевезень на 30%;
- розширення напрямків польотів;
- збільшення частоти польотів на внутрішніх рейсах;
- зменшення вартості на квитки;
- збільшення робочих місць через збільшення флоту.

Для вибору в подальшій ефективної маркетингової діяльності авіакомпанії «Azur Air Ukraine», потрібно чітко визначити структуру та об'єкти управління, тобто провести повний аналіз проблемної ситуації, факторів та наслідків її існування та визначити цілі вирішення проблем. Тому нами запропонована схема розробки стратегії розвитку авіакомпанії, яка передбачає послідовність основних етапів: постановку завдань з планування, аналіз та прийняття рішень, а також логічні взаємовідносини з суб'єктами на ринку авіаперевезень.

Розвиток авіакомпанії «Azur Air Ukraine» може бути забезпечений тільки при виконанні вимог: забезпечення безпеки польотів; задоволення та стимулювання попиту на авіаційні послуги; забезпечення конкурентоспроможності авіаційних перевезень; впровадження сучасної авіатехніки, технологій та обладнання; фінансово-економічна спроможність авіакомпанії.

Щодо системи управління маркетингом в авіакомпанії, нами запропоновано створити відділ маркетингу за функціональним, коли на чолі різних напрямів маркетингової діяльності стоять фахівці з цього виду діяльності – менеджери з продажів авіапослуг, менеджери з реклами, менеджери з маркетингових досліджень, сервіс-менеджери і менеджери з новітніх послуг. Також описано принципи організації управління запропонованим відділом маркетингу.

Визначено, що розвиток стратегії позиціонування авіакомпанії «Azur Air Ukraine» повинен відбуватися на декількох різних рівнях, залежно від сегментів ринку авіаперевезень. Завдяки певному територіальному поширенню авіакомпанії «Azur Air Ukraine», що обслуговує декілька авіаційних напрямів, можливе формування позиції всієї компанії чи певної структурної одиниці.

Також розроблено план дій для Авіакомпанії щодо розширення своїх позицій на ринку авіаційних перевезень. А щодо стратегічних альтернатив подальшого розвитку авіакомпанії, визначено фактори, які безпосередньо впливають на їх визначення.

Економічний розвиток авіакомпанії «Azur Air Ukraine» має забезпечити підвищення рівня її конкурентоспроможності, покращення фінансово-економічного стану, забезпечення безпеки польотів та ін. В авіакомпанії повинні існувати відповідні ресурси, що передбачають наявність як достатніх, так і перспективних умов формування і подальшої реалізації стратегічного потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс. Пер. з англ. / Гарі Армстронг, Філіп Котлер., 5-е вид.: Діалектика, 2001. 601 с.
2. Бездудная А.Г., Лебедев В.Г. Планирование на предприятии в условиях неопределенности внешней среды / *Вестник ИНЖЭКОНА*. 2013. №2(61). С. 92-99.
3. Борден Н. Концепция маркетинга-микс / «Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг» / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. С. 529-538.
4. Бугайко Д.О. Аналіз тенденцій та перспективи розвитку світової цивільної авіації / *Проблеми системного підходу в економіці*; електрон. наук. фах. вид. 2007. №2. URL: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2007/2/Bugayko\\_207.htm](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2007/2/Bugayko_207.htm)
5. Бугайко Д.О., Чепурна А.В. Лібералізація регулювання перевезень – економічно-правовий інструмент розвитку міжнародних повітряних сполучень. *Економіка та менеджмент*; Т. 3; матеріали VIII міжнар. наук.техн. конф. «Авіа-2007». К.: НАУ, 2007. С. 51.22-51.25.
6. Буряк П., Карпінський Б., Карпова Я. Маркетинг: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Львівська держ. фінансова акад., К.: ВД «Професіональ», 2005. 318 с.
7. Войчак А. Маркетинговий менеджмент: підручник. М-во освіти України; КНЕУ; К.: 2000. 265 с.
8. Гаркавенко С. Маркетинг: навч. посіб. для студ. вузів. К.: Лібра, 2004. 279 с.
9. Григорчук Т.В. Маркетинг: навч. посіб. для дистанційного навчання: частина друга. Київ : Університет «Україна», 2007. 380 с.
10. Гричкоєдова М.В. Формування конкурентної стратегії авіакомпанії на світовому ринку авіаперевезень: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня



канд. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». Київ, 2013. 20 с.

11. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. 544 с.

12. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/8/633878/>

13. Зоріна О.І. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах / *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Темат. вип. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 21. С. 284-287.

14. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В., Дж. Сондерс. Основы маркетинга. 5-е европейское изд.: пер. с англ. М.: ООО «ИД. «Вильямс», 2013. 752 с.

15. Куленко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 1998.

16. Кулєв Ю.Ф., Подрєзєв С.М. Економіка цивільної авіації України. Монографія / 2-ге вид., доповн. і переробл. К.: «Фенікс», 2011. 680 с.

17. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій. Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. 227 с.

18. Маркетинг: Підручник / За ред. Руделіуса В., Азарян О.М., Виноградова О.А. та ін. Київ: Навч.-метод. центр «Консорц. із удосконал. менеджм. освіти в Україні», 2005. 422 с.

19. Маркетинг: бакалаврський курс: навч. посібник для студ. Вузів / За ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2004. 975 с.

20. Непомнящий Є.Г. Экономика и управление предприятием. М., 2005.

21. Олешко Т.І., Квітко А.В. Характеристика та аналіз розвитку авіакомпаній України / *Економіка і суспільство*. Науковий журнал. Випуск 11. 2017. С. 294-299.

22. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <http://www.avia.gov.ua/>

23. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <http://www.mtu.gov.ua/>
24. Офіційний сайт ТОВ «Azur Air Ukraine». URL: <https://www.azurair.ua/>
25. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва. Львів: Афіша, 2001.
26. Печериця Ю.В. Стратегічний аналіз як основа формування та реалізації стратегії виноробних підприємств: автореф. дис. канд.екон. наук. Національний університет харчових технологій. К., 2012.
27. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2019 рік. URL: <http://www.avia.gov.ua/>
28. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за I півріччя 2020 рік. URL: <http://www.avia.gov.ua/>
29. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: навч. посіб. 3-тє вид. перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2014. 342 с.
30. Полянська Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: монография. 2-е изд., перераб. и доп. К.: НАУ, 2006. 396 с.
31. Примак Т.О. Маркетинг: Навч. посібник. Київ: МАУП, 2004.
32. Романенко О.О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність, характеристика та особливості формування / *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. №1. С. 187-196.
33. Сергеев А.М. Поведение потребителя / А.М. Сергеев. М., 2006.
34. Тихонова О.Ю. Стратегічні альтернативи розвитку українських авіакомпаній / *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. Збірник наукових праць. К.: НАУ, 2010. №26. 270 с.
35. Центр транспортних стратегій URL: <https://cfts.org.ua/news/2018/02/23/>
36. Шевченко А.В. Ринкові тренди побудови бізнес-моделей авіакомпаній. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». К.: НАУ, 2018. С. 142-143.

37. Щелкунов В.И., Переверзева С.А. Механизм регулирования коммерческой деятельности авиакомпаний Украины: монографія. К.: Наук. думка, 2006. 304 с.

38. Evans D. Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement / D. Evans, J. McKee.– John Wiley & Sons, 2010. 408 p.

39. IATA Overview – The international air transport association, 04-Sep-2020. URL: <http://indiaaviation.aero/news/airline/4700/59/IATA:-Aviation-industry-reported-record-traffic-volumes-for-February-2019>.

40. ICAO Journal, The magazine of the International Civil Aviation Organization, Vol. 75, № 1, January/February 2020.

41. ICAO Journal, The magazine of the International Civil Aviation Organization, Vol. 75, № 2, March/April 2020.

42. ICAO Journal, The magazine of the International Civil Aviation Organization, Vol. 75, № 3, May/June 2020.



КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ