

Середа Н.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки, права і туризму,
Льотна академія Національного авіаційного університету

Sereda Nataliya,

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management, Economics,
Law and Tourism Flight Academy
National Aviation University

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ТА СТРАТЕГІЧНА СПРЯМОВАНІСТЬ В ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЙ

Середа Н.М. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній. Успіх комерційної діяльності на ринку неможливий без ефективної маркетингової підтримки та стратегічної програми. У зв'язку з цим актуальною є проблема стратегічного управління на маркетингових засадах. Процедури й правила формування стратегічної концепції в авіакомпанії мають бути проаналізовані, досить обґрунтовані, оскільки від цього залежить не лише підприємницький успіх, але й існування на ринку авіаційних послуг. Маркетингова система в авіакомпанії досить динамічна, адже здатна швидко й ефективно адаптуватися до мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, а також потребує постійного коригування. Залежно від впливу факторів, вибору чинників середовища змінюється стратегічна спрямованість маркетингових дій в авіакомпанії. В сучасних умовах, коли діяльність авіакомпанії залежить від наявних технічних, інвестиційних, інноваційних, трудових ресурсів, формування стратегічних пріоритетів на засадах маркетингового підходу є принципово важливим.

Ключові слова: авіакомпанія, стратегія, маркетингова стратегія, маркетинговий підхід, стратегічна спрямованість.

Середа Н.Н. Маркетинговый подход и стратегическая направленность в деятельности авиакомпаний. Успех коммерческой деятельности на рынке невозможен без эффективной маркетинговой поддержки и стратегической программы. В связи с этим актуальной является проблема стратегического управления на маркетинговых началах. Процедуры и правила формирования стратегической концепции в авиакомпании должны быть проанализированы, достаточно обоснованы, поскольку от этого зависит не только предпринимательский успех, но и существование на рынке авиационных услуг. Маркетинговая система в авиакомпании достаточно динамична, ведь способна быстро и эффективно адаптироваться к изменяющейся внутренней и внешней среде, а также требует постоянной корректировки. В зависимости от влияния факторов, выбора факторов среды меняется стратегическая направленность маркетинговых действий в авиакомпании. В современных условиях, когда деятельность авиакомпании зависит от имеющихся технических, инвестиционных, инновационных, трудовых ресурсов, формирование стратегических приоритетов на основе маркетингового подхода является принципиально важным.

Ключевые слова: авиакомпания, стратегия, маркетинговая стратегия, маркетинговый подход, стратегическая направленность.

Sereda Nataliya. Marketing approach and strategic orientation in airline activity. The success of commercial activity in the market is not possible without effective marketing support and strategic program. In this regard, the problem of strategic management on a marketing basis is urgent. The strategy on the basis of which the management of the enterprise will manage its activity will allow it not only to actively develop, but also to provide important long-term competitive advantages. In the conditions of increasing competition in the market and expanding consumer requests for quality of service, the role of marketing in managing the activity of aviation transport enterprises increases. The globalization of the world economy puts as a priority the concept of marketing approach to the management of aviation enterprises. The procedures and rules for forming a strategic concept in an airline should be analyzed and well-grounded, since not only business success but also the existence in the aviation services market depends on it. Marketing approach involves the orientation of the management system in the airline to a specific market segment. Marketing orientation means a new approach to the management of air transport production and satisfaction of market consumer demand. The airline's marketing system is dynamic enough to adapt quickly and effectively to the changing internal and external environment and needs constant adjustment. Depending on the influence of factors, the choice of environmental factors and strategic orientation of marketing actions in the airline

changes. In today's environment, where the activity of the airline depends on the available technical, investment, innovation, manpower, the formation of strategic priorities based on the marketing approach is fundamentally important. Thus, even the best strategy will not be put into practice unless it has an adequate system of operational marketing approach to management, which is a tool for carrying out the chosen strategic concept. In the system of commercial relations management functions are filled with new content, there are new interdependencies and interconnections; there is an objective need to create an integrated management system of an airline based on marketing.

Key words: airline, strategy, marketing strategy, marketing approach, strategic focus.

Постановка проблеми. Проблема розроблення стратегії просування транспортних послуг стає досить актуальною, що дає змогу по-новому визначити роль маркетингу в розвитку авіаційної системи. Впровадження маркетингової стратегії та її просування дадуть змогу підвищити якість транспортних послуг, розширити маркетинговий інструментарій позиціонування авіакомпаній, підвищити рівень сервісного обслуговування, а також конкурентоспроможність країни загалом, що, зрештою, буде сприяти залученню додаткових інвестицій для технічної модернізації авіаційної системи та розвитку транспортної інфраструктури [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення маркетингових аспектів просування транспортних послуг на ринку авіаперевезень має величезне теоретичне й прикладне значення, що передбачає постійне звернення до них багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених та практиків.

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

Основні положення функціонування та розвитку авіапідприємств висвітлені в наукових працях зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема в роботах В. Афанасьєва, В. Ашфорда, В. Єлагіна, Г. Жаворонкової, В. Загорулька, В. Запорожця, В. Коби, О. Косарева, Ю. Кулаєва, О. Петровського, Л. Яценко.

Питання розроблення стратегії з орієнтацією на маркетинговий підхід є надзвичайно актуальним та потребує постійного доповнення й обґрунтування в різних економічних векторах.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад формування стратегічних позицій на засадах маркетингу в системі управління авіакомпаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стабільний тривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей та розроблення конкретних шляхів їх досягнення. Добре продумана стратегія, на основі якої менеджмент підприємства буде здійснювати управління її діяльністю, дасть йому змогу не тільки активно розвиватись, але й забезпечити важливі тривалі конкурентні переваги [1].

Стратегія визначається організаційними факторами, серед яких виділяються внутрішня структура та її очікувані зміни, система управління, розвиток процесів інтеграції та диференціації. До елементів стратегії розвитку фірми насамперед належить мета компанії, що включає місію, чітко виокремлені цілі, загальноорганізаційні та специфічні завдання.

Найсильніше на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які організація має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Ними є висока якість продукції та послуг, їх відповідність власним запитам, низькі витрати.

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

Посилення інтенсивності конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках авіаперевезень, постійне підвищення вимог споживачів до якості та набору послуг, що надають підприємства цивільної авіації, приводять до необхідності формування стійких конкурентних переваг щодо зниження витрат, економії часу, забезпечення надійності авіаперевезень, розроблення гнучкої політики ціноутворення, підвищення якості прийняття управлінських рішень, впровадження новітніх наукових розробок щодо управління розвитком підприємства, покращення його іміджу тощо.

Авіаційна галузь висококонкурентна, а компанії пропонують послуги з перевезення пасажирів та вантажів. Авіакомпанії творчо підходять до розроблення своїх маркетингових намірів, щоби привернути увагу споживачів. Вони використовують соціальні медіа, нетрадиційні рекламні методи та програми лояльності.

Для досягнення максимальних результатів на ринку авіаційних послуг та утвердження стійких позицій необхідно скласти детальний план компанії з використання наявних та залучення додаткових ресурсів для формування маркетингової стратегії. Розроблення маркетингової стратегії дає змогу компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку та знаходити свій оптимальний вектор роботи, який враховуватиме цілі й можливості компанії.

Стратегічний курс авіакомпанії є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив та внутрішніх факторів, а саме матеріальних та фінансових ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. На вибір стратегії в авіакомпанії впливає безліч факторів, таких як технічний парк, технологічні зміни, вплив конкурентів, потреби в інвестиціях, очікуваний прибуток, фінансові можливості, оцінювання кваліфікаційних та управлінських якостей персоналу, його цілеспрямованість, зобов'язання компанії перед суспільством.

Конкретизація факторів вибору стратегії розвитку авіапідприємства досягається шляхом визначення таких критеріїв:

- ціна перевезення (для більшості пасажирів усіх сегментів ринку ціна має вирішальне значення під час купівлі авіаквитка);
- розклад рейсів (частота польотів за маршрутом, час вильоту й прильоту авіарейсів та маршрутна

мережа авіакомпанії можуть бути найбільш значимими конкурентними перевагами продукту авіакомпанії);

- рівень комфорту на борту повітряного судна та в аеропортах (не менш важливою запорукою успішного бізнесу в авіації є надання та представлення комфорту споживачам);

- доступність авіаквитків (наявність у продажу авіаквитків у будь-який час та місці дистрибуції є важливим фактором, що впливає на вибір авіакомпанії пасажиром);

- імідж і бренд авіакомпанії (стратегічним завданням кожної авіакомпанії є створення власного бренду, тобто набору характеристик, очікувань, асоціацій, що сприймаються споживачами для їх задоволення (особливо важливим є імідж авіакомпанії у сфері безпеки польотів)).

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 і доходів, стійкої платоспроможності та самофінансування [4].

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію системи управління в авіакомпанії на конкретний ринковий сегмент. Вибір конкурентоспроможної стратегії для авіакомпанії має здійснюватися на основі аналізування наявних та прогнозування майбутніх стратегічних потреб у цьому товарі або послуді, сегментації ринку, прогнозування життєвих циклів майбутніх послуд, аналізування конкурентоспроможності послуд авіакомпанії та послуд конкурентів, прогнозування їх конкурентних переваг. Стратегічний маркетинг спрямований на збереження або досягнення конкурентних переваг компанії та стабільне отримання досить високого прибутку.

Орієнтація на маркетинг означає якісно новий підхід до управління авіатранспортним виробництвом та задоволення ринкового споживчого попиту.

Запорукою успішної комерційної авіакомпанії та розроблення маркетингової стратегії буде не лише врахування представлених основних критеріїв, але й комплексний аналіз попиту та доповнення раціональної пропозиції для клієнтів.

Задоволення попиту – це функція маркетингу, яка перебуває в певній відповідності з функцією, а саме формуванням попиту. Планування попиту здійснюється за допомогою розроблення спеціальних програм маркетингу, що базуються на прогнозах місткості ринку всіх регіонів діяльності авіакомпанії. Служби авіакомпанії, відповідальні за збут транспортної продукції, у своїй повсякденній роботі спираються на ці програми. Стратегічні програми маркетингу спрямовані на ліквідацію неузгодженості в системі «попит на авіаційні перевезення – можливості їхнього задоволення». Задоволення створеного попиту є запорукою нового попиту на перевезення [2].

Авіакомпанії витрачають великі кошти на вдосконалювання організації продажу перевезень та поліпшення обслуговування пасажирів і клієнтури, оскільки незадоволений попит приводить до втрат у продажі, втрат доброго ставлення клієнтури, втрат іміджу компанії, навіть втрат клієнтури загалом.

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, на основі чого порівнюють характеристики авіа підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів, зокрема можливість задоволення конкретних потреб споживачів.

Порівнюючи потенційно успішні напрями та важливі для успіху фактори, компанія дістає уявлення про власні конкурентні переваги, що потрібно для вироблення стратегії. Формування базової маркетингової стратегії авіакомпанії здійснюється після аналізу господарського портфеля на всіх рівнях: від загальнокорпоративного (через рівні стратегічних господарських підрозділів) до рівня наданих послуд пасажиром [3].

Ефективна маркетингова стратегія може принести компанії такі результати, як зміцнення ринкових позицій компанії, зростання частки ринку та збільшення рівня продажів, завоювання нових сегментів ринку, зростання кількості лояльних споживачів, вихід на нові ринки, розширення географічних меж продажів, успішне виведення на ринок нових товарів та послуд, таких як онлайн бронювання, оплата багажу, замовлення трансферу, використання системи бізнес-класу.

Залежно від того, які завдання повинна вирішити маркетингова стратегія, можна виділити:

- стратегію розширення ринку збуту;
- завоювання нових сегментів ринку, нових ринкових ніш;
- маркетингову стратегію підтримання рівня стабільності компанії.

Кожна авіакомпанія, яка працює на ринку, повинна чітко враховувати маркетингові характеристики, використання яких забезпечить стабільне становище на ринку або його масштабне розширення.

Для пасажирських авіакомпаній мають значення такі характеристики:

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

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

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

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

Протягом 2018 року пасажирські перевезення здійснювали 18 вітчизняних авіакомпаній, при цьому 93% від загальних обсягів припадали на п'ять перевізників.

Авіаперевезення стають все більш перспективним бізнесом для інвесторів, дивно, що збільшення попиту загострює конкуренцію між гравцями ринку. На ринку спостерігається фактично битва брендів за потенційних пасажирів. Як приклад розглянемо діяльність деяких українських перевізників та перевізників, які активно й стрімко ввійшли на авіаринок України.

«Міжнародні авіалінії України» – це лідируюча українська компанія. У 2018 році послугами авіакомпанії скористалися близько 8 мільйонів пасажирів. Дані пасажироперевезень 2018 року на 15% перевищують показники попереднього року [4].

З логотипом компанії літає понад 19 літаків. В рейтингу авіакомпанія «МАУ» увійшла до спектру кращих українських компаній, будучи сучасним мережевим авіаперевізником, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 35 столицями та ключовими містами Європи, країн СНД, Близького Сходу, Азії, Африки тощо.

Це орієнтований на клієнта авіаперевізник, який пропонує гнучку тарифну політику, зручний розклад рейсів, переваги для учасників програми лояльності «Панорама Клуб», європейський рівень сервісу та традиційну українську гостинність.

Представлене введення в Україну найбільшого лоукостера Європи, а саме «Ryanair». Стратегія «Ryanair» ґрунтується на скороченні витрат до максимально можливої межі, щоб отримувати прибутки шляхом пропозиції найдешевших на ринку квитків. Вже сьогодні квиток на літак до країн ЄС за 350–700 гривень є реальністю. За 10 місяців з моменту початку здійснення польотів у вересні 2018 року літаками авіакомпанії перевезено 500 тис. пасажирів. Компанія прагне максимального зниження цін у межах, де перельоти все ще залишаються вигідними компанії. Це стало причиною збільшення кількості авіапасажирів та авіарейсів на авіалініях малої й середньої довжини, а також змусило «традиційні» авіакомпанії значно знизити свої витрати й тарифи.

Водночас варто зауважити, що на авіаринку відзначаються не тільки позитивні тенденції. Посилення конкуренції висуває перед авіаперевізниками нові виклики.

Розширення діяльності на українському ринку угорської авіакомпанії «Wizz Air», прихід на ринок італійської авіакомпанії «Ernest» та інших іноземних лоукостів, початок діяльності вітчизняної авіакомпанії «SkyUp» знизили вартість авіаційних перевезень та сприяли їх зростанню, однак значно посилили конкуренцію між авіакомпаніями на цьому ринку за пасажирів.

За рік послугами авіакомпанії «SkyUp» скористалися 870 тис. пасажирів, які були перевезені 5 203 рейсами. Авіакомпанія виконує 31 регулярний та 15 чартерних маршрутів.

Стратегічною політикою авіакомпанії «SkyUp» є дотримання встановлених стандартів безпеки польотів і забезпечення повної відповідності використовуваним вимогам у всіх сферах діяльності, підтримка на постійній основі маркетингової програми та програми якості й задоволення потреб споживачів, що є осно-

вним стрижнем формування стратегічного напрямку в діяльності авіакомпанії.

Прихід нових авіакомпаній, збільшення частоти польотів наявних, відновлення роботи регіональних аеропортів свідчать про позитивну динаміку в розвитку авіації України. Заважати розвитку може тільки нестабільна військова й політична обстановка в країні, а сприяти розвитку будуть збільшення парку повітряних суден в авіакомпаній, оновлення парку, можлива поява резервних літаків у авіаперевізників.

Отже, ототожнюючи визначені пріоритети компанії, складовими для визначення стратегічної орієнтації авіакомпанії можемо вважати визначені на основі програми формування попиту й стимулювання збуту такі функції.

1) Обслуговування перевезень є однією з основних функцій задоволення попиту. Чим вище рівень обслуговування перевезень авіакомпанією, тим більше попит на її перевезення. Однак підвищення рівня обслуговування вимагає збільшення витрат, тому керівництво авіакомпанії має знайти оптимальне співвідношення рівня обслуговування та економічних факторів, пов'язаних з обслуговуванням.

2) Забезпечення доставки, складування, збереження та інші послуги також є найважливішими складовими функції задоволення попиту. Як відомо, продукцією транспорту є переміщення пасажирів, багажу, вантажів та пошти.

Крім двох основних функцій, а саме формування й задоволення попиту на повітряні перевезення, маркетинг у повітряному транспорті виконує цілу низку інших допоміжних функцій, зокрема фінансування ринкової діяльності, управління матеріально-технічними та людськими ресурсами авіакомпанії, вивчення кон'юнктури ринку. Усі ці функції можна об'єднати в одну, котра може бути визначена як розроблення комплексу заходів щодо підвищення конкурентоздатності авіакомпанії на ринку світових авіаційних перевезень.

3) Оформлення продажу перевезень є початком формальних відносин між авіакомпанією та пасажиром (клієнтом). Від того, як його зустрінуть в агентстві і яке враження справлять на нього оформлення офісу з продажу перевезень, поведінка й ставлення персоналу авіакомпанії, залежить, чи стане цей відвідувач клієнтом цієї авіакомпанії, тому авіакомпанії враховують психологію клієнтури під час оформлення агентств із продажу перевезень, обслуговування відвідувачів, а також під час самого оформлення авіаквитків та інших документів, що надають право на перевезення [2].

4) 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. За ступенем збільшення кількості миль збільшуються лояльність та мотивація використання конкретної авіакомпанії.

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

Основною умовою застосування таких методів бронювання є відображення здійсненого бронювання у системі бронювання авіакомпанії. Головним принци-

пом виконання цієї функції маркетингу є задоволення за можливості всіх побажань клієнта під час бронювання й недопущення відмовлення в перевезенні саме тим рейсом, який необхідний пасажирі за підтвердженого бронювання [2].

Висновки. Організація маркетингу на підприємстві – це ринкова переорієнтація його діяльності, пере-

хід від традиційної орієнтації на вимоги виробництва до орієнтації на вимоги ринку. Орієнтація на виробництво й орієнтація на ринок тісно пов'язані між собою. Однак орієнтація на ринок – це більш високий ступінь діяльності авіакомпанії, коли вона не замикається на вирішенні внутрішніх завдань, а виходить на кінцеву мету, якою є задоволення попиту покупців.

Список використаних джерел:

1. Командровська В. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 34.
2. Новак В. Звіт про науково-дослідну роботу «Порівняльний аналіз організаційної структури управління авіакомпанії «МАУ» зі світовими аналогами». Київ : Національний авіаційний університет, 2006. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24887> (дата звернення: 17.06.2019).
3. Підсумки роботи авіагалузі України в 2018 році. Прогнози експертів на 2019 рік. URL: <http://www.uvidpustku.com> (дата звернення: 05.08.2019).
4. Садловська І. Обґрунтування стратегії розвитку підприємств авіаційної галузі. *Залізничний транспорт України*. 2004. № 1. С. 48–50.
5. Семенович А. Роль стратегії в діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/index> (дата звернення: 25.07.2019).

References:

1. Komandrovskaya V. (2012) Stratehii zrostantia suchasnykh aviakompani [Growth strategies of modern airlines]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 34.
2. Novak V. (2006) Zvit pro naukovo-doslidnu robotu “Porivnjalnyj analiz orghanizacijnoji struktury upravlinnja aviakompaniji “MAU” zi svitovymy analoghamy” [Research Report “Comparative Analysis of Organizational Structure of UIA Airlines Management with Worldwide Analogues”]. Available at: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24887> (accessed: 17 June 2019).
3. U vidpustku (2019). Available at: <http://www.uvidpustku.com> (accessed: 5 August 2019).
4. Sadlovska I (2004) Obgruntuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv aviatsiinoi haluzi [Substantiation of strategy of development of enterprises of aviation industry]. *Zaliznychnyi transport Ukrainy*, vol. 1, pp. 48–50.
5. Semenovich A. Rol stratehii v diialnosti pidpriemstva [The role of strategy in the enterprise]. Available at: <http://intkonf.org/index> (accessed: 25 July 2019).