МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

**Стародуб Ірина Олександрівна**

УДК 339.133.024

# МАРКЕТИНГОВІ ЗАХОДИ З НІВЕЛЮВАННЯ СЕЗОННИХ КОЛИВАНЬ ПОПИТУ НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Автореферат
Дипломної роботи на здобуття ступеня
«Магістр»

Київ 2021

Дипломною роботою є рукопис.

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: Кандидат економічних наук, доцент
**Язвінська Надія Вікторівна,**
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Міністерства освіти і науки України.
Доцент кафедри промислового маркетингу.

Захист відбудеться 21 грудня о 14-00 на засіданні ДЕК НТУУ «КПІ» за адресою 03056, м. Київ, проспект Перемоги 37, ауд. 193-1а

Вчений секретар
державної атестаційної комісії
кандидат економічних наук, доцент Н. С. Кубишина

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день авіаційна галузь є високо прибутковою, високотехнологічною галуззю економіки та впливає на гармонійний розвиток світу. Авіаційний транспорт є найшвидшим, найкомфортнішим та найбезпечнішим з погляду на якість перевезення пасажирів та вантажів. повітряний транспорт є вкрай важливим для успішного функціонування глобальної економіки, її подальшого ефективного розвитку та підтримки сталого економічного зростання. Авіатранспорт дозволяє забезпечити мобільне швидкісне переміщення людей і товарів між різними континентами, цим самим сприяючи розвитку світової торгівлі і промисловості міжнародного туризму. Майже 40% продажу восокотехнологічних товарів залежать від стійкофункціонуючої системи повітряного транспорту. Наразі не існує жодної альтернативи авіаційному транспорту при перевезенні товарів, які швидко псуються – свіжі продукти харчування/зрізані квіти тощо. Незважаючи на високу собівартість авіаційних перевезень та супутніх послуг, попит на міжнародне вантажне та пасажирське сполучення є завжди високим. Прискорення світового економічного розвитку в сучасних умовах багато в чому обумовлено саме повітряним транспортом, оскільки економічна вигода повітряного транспорту проявляється у розширенні зв’язків між різними державами та містами, цим самим роблять вільним переміщення потоків товарів, людей, технологій, ідей, капіталу, послуг тощо. Багато видів бізнесу теж багато в чому залежать від чітко налагодженої роботи системи авіаційних перевезень.

На сьогоднішній день система авіаційної галузі представлена як глобальна мережа авіакомпаній, які експлуатують комерційні літаки аеропортів, розвинену мережу бізнес-джетів, постачальників послуг повітряної навігації, виробників авіаційних систем, хендлінгових компаній тощо. Авіація забезпечує цілісність та повноцінний розвиток світової економіки, створює мільйони робочих місць та дозволяє підтримувати мобільний спосіб життя населення.

Авіаційна галузь підпадає під поняття сезонності та її впливу на попит на авіаційні регулярні пасажирські перевезення. З метою стимулювання попиту у

періоди низької сезонності, отримання стабільного прибутку, підтримки налагодженої діяльності авіаційних іпдприємств, необхідним є маркетинговий інструментарій щодо нівелювання сезонних коливань попиту та наслідків на діяльність компанії. Саме ці чинники зумовили актуальність даного дослідження в умовах сезонності авіаційної галузі. Формування антисезонної стратегії для підприємства, а також надання рекомендацій щодо нівелювання сезонних коливань попиту є доцільними, враховуючи поточний стан галузі авіації, і досліджуваної компанії ТОВ «Мастер-Авіа» зокрема.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної роботи є дослідження маркетингових заходів та інструментів для нівелювання сезонних коливань попиту на ринку авіаційних послуг (на базі ТОВ «Мастер-Авіа»).

Завдання для досягнення поставленої мети:

1. Розглянути сутність поняття сезонності попиту.
2. Визначити специфіку сезонності попиту на ринку авіаційних перевезень.
3. Виокремити заходи нівелювання сезонності попиту.
4. Дослідити авіаційний ринок в Україні та світі, визначити його ключові особливості і тенденції.
5. Проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «Мастер-Авіа».
6. Дослідити проблематику залежності попиту від сезонних коливань на підприємстві ТОВ «Мастер-Авіа».
7. Запропонувати маркетингові заходи та інструменти щодо нівелювання сезонних коливань попиту на авіаційному підприємстві та способи їх впровадження на підприємстві.
8. Здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є маркетингове нівелювання сезонних коливань попиту.

**Предмет дослідження** – теоретичні та методологічні засади маркетингового нівелювання сезонних коливань попиту на ринку авіаційних послуг.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дисертація виконана згідно тематики науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» у межах виконання наукової теми: «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (Д/Р №0113U006455), де особисто автором удосконалено теоретико-методичні положення та практичні удосконалення щодо формування антисезонної стратегії підприємства авіаційної галузі.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою роботи є фундаментальні положення стратегічного маркетингу, маркетингового менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних науковців щодо дослідження явища сезонності в економіці, залежності попиту від сезонних коливань, розвитку авіаційних мереж. Основні наукові результати було отримано із використанням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, системного аналізу та синтезу. В другому та третьому розділах роботи також використано методи маркетингового та економіко-статистичного аналізу.

**Новизна отриманих результатів**

Елементами наукової новизни магістерської дисертації є:

Набуло подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сезонності, її видів, факторів та наслідків;

- процес формування антисезонної стратегії шляхом виведення нової послуги на ринок для стимулювання попиту на послуги підприємства.

Удосконалено:

- теоретичне підґрунтя щодо визначення поняття «сезонність попиту», з урахуванням необхідності формування маркетингових заходів щодо нівелювання сезонних коливань попиту;

- структурно-логічну причинно-наслідкову схему сезонності, що на відміну від вже існуючих, передбачає формування заходів впливу на фактори

сезонності та способів зменшення їх негативного впливу на компанії, що стикаються з явищем сезонних коливань;

- процес виведення нової послуги на споживчий ринок, який є відмінний від вже існуючого та представлений новою цільовою аудиторією;

- маркетингові заходи компанії щодо нівелювання сезонних коливань попиту шляхом отримання доходів від додаткових послуг, а також стимулювання попиту.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані в ході дослідження результати щодо доцільності впровадження рекомендацій з нівелювання сезонних коливань попиту, можуть бути використані ТОВ «Мастер-Авіа» для вирішення проблеми сезонності попиту та для розширення спектору послуг, що надає підприємство, а також слугувати теоретичним підґрунтям на підприємстві для підвищення ефективності діяльності компанії в умовах сучасної мінливості. Висновки дослідження та рекомендації щодо нівелювання сезонних коливань попиту та відкриття льотної школи на базі аеропорту, були проаналізовані топ-менеджментом ТОВ «Мастер-Авіа», прийняті до уваги та можуть знайти конкурентну реалізацію у впровадженні.

Особистий внесок здобувача. Магістерська дисертація є самостійною науковою працею, усі викладені результати було отримано автором особисто, під керівництвом наукового керівника.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, літератури з 45 джерел та 1-го додатку. Виконана на 167 сторінках, без врахування додатків, містить 23 таблиці та 29 рисунків.

## ЗМІСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження сформульовано його мету і завдання, визначено об’єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів, подано відомості про апробацію результатів.

**У розділі 1 «Теоретико-методологічні основи нівелювання сезонності попиту на підприємствах»** було проаналізовано ряд визначень, сформульованих різними авторами, та виокремлено підходи до визначення сутності поняття «сезонність» (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до визначення «сезонності» за різними авторами

| Визначення терміну «сезонність» | Автор, джерело |
|---|---|
| Сезонність – це коливання основних параметрів ринку, що постійно повторюються протягом року, відповідно до сезонів виробництва та споживання, або кліматичних сезонів і які вивчаються за допомогою індексів сезонності, механічного та аналітичного згладжування тощо. | Т.А. Івантюга, Статистика ринку, Глосарій, 2015 р., с. 242 |
| Сезонність - це регулярні зміни попиту та пропозиції в залежності від пори року. | Фінансовий словник проекту «Фінам» |
| Сезонність попиту – найбільша проблемна область для менеджерів служби економіки. | Мері Снепенгер Університет штату Монтана, США |
| Сезонність попиту - попит у промисловому секторі, який різко зростає і падає у відповідь на зміну економічних умов і моделей споживчих витрат. | MONASH BUSINESS SCHOOL, маркетинговий словник |
| Ринковий інтерес до продукту, який змінюється з часом. | Elit-Blog |
| Сезонність попиту – явище, у якому попит певні товари та послуги змінюється під впливом зовнішніх чинників. До таких факторів можуть належати: пора року, погода, події, періоди бізнес-активності та навіть дні тижня. | Jay Kandampully, The impact of demand fluctuation on the quality of service: A tourism industry example, Journal of Service Theory and Practice |

Отже, було узагальнено, що сезонність попиту – це явище, у якому попит певні товари та послуги змінюється під впливом зовнішніх чинників. До факторів можуть належати: пора року, погода, події, періоди бізнес-активності та навіть дні тижня. Під сезоннність підпадають, як звичайні продовольчі товари, послуги, так і елементи високотехнологічного бізнесу.

Було виділено три види сезонності за ступенем важкості наслідків для бізнесу:

1) Яскрава (різке падіння попиту, на 40-60%, падають доходи підприємства).

2) Помірна (незначне коливання, може сягати до 20%, проте пагубних наслідків для підприємства не несе).

3) Жорстка (найгірший сценарій, попит може бути 0%, компаніям не вдається врятувати свій бізнес, повернення до попередніх показників є практично неможливим).

Також було виділено види сезонності попиту за причинами:

1. Погода та пори року
2. Передсвятковий період
3. Річна активність бізнесу.
4. Планування бюджетів державними організаціями.
5. Сезонність, пов'язана із великими світовими подіями.
6. Модні тренди.
7. Ділова активність.

Було виділено 4 основні правила, за допомогою яких на сьогоднішній можна спрогнозувати сезонний попит:

1. Визначення та виокремлення товарів та послуг, які впливають сезонний попит.

2. Визначення відрізку часу, коли буде настання «піків».

3. Точний прогноз відносних розмірів «піків» щодо нормального попиту

4. Визначення рівня невизначеності, пов'язаного із цими прогнозованими піками.

Надалі було виокремелено позитивні та негативні наслідки явища «сезонності» для бізнесу.

| Позитивні | Негативні |
|---|---|
| 1. Максимальний прибуток за мінімальний час.<br>2. Проведення реконструційних та реогранізаційних робіт.<br>3. Розробка, підготовка, тестування та запуск нового проудкту/послуги на ринок.<br>4. Підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, аквтина підготовка до високого сезону. | 1. Заморожування оборотних активів підприємства.<br>2. Збільшення собівартості продукції/послуг через зростання витрат.<br>3. Плинність та дефіцит кваліфікованих кадрів |

Рисунок 1 – Схема основних негативних та позитивних наслідків сезонності для бізнесу [узагальнено автором]

Отже, сезонність не варто вважати вироком для підприємства, оскільки за умови прогнозування сезонних коливань на основі вже існуючого досвіду компанії та особливостей ведення бізнесу, або за умови швидкої реакції та адаптації до ринкових змін та сезонних коливань, компанія може уникнути негативних наслідків сезонності, і навіть використати періоди сезонних коливань на свою користь – з метою розвитку або отримання додаткового швидкого прибутку.

Надалі було досліджено специфіку сезонності попиту на ринку авіаційних перевезень, і для цієї галузі було виокремлено 4 основні періоди авіаційної активності:

1. Сезон «піку» – період, найбільш сприятливий для рекреаційної організації діяльності людей. Характеризується максимальною щільністю та концентрацією пасажирів, високим показником пасажиооообігу, високою аеропортовою активністю, прослідковується перевантаженість аеропортів, явище over booking, найвищі ціни.

2. Високий сезон - період високої туристичної активності, високий пасажиропотік, аеропортове перевантаження, високі прибутки.

3. Низький сезон – це сезон зниження ділової активності на авіаційному ринку. Для періоду характерними є: зниження пасажиропотоку, скорочення кількості регулярної чартнерної авіації, цілі польотів переходять з туристично-рекреаційних то бізнес подорожей.

4. «Мертвий» сезон – це «сплячий» період, максимально несприятливий для авіаційної галузі. Характерним є невелика аеропортова завантаженість, низький показник пасажиропотоку, скорочення кількості рейсів.

Згідно проведених наукових досліджень, було зроблено висновок, що сезонність для авіаційної галузі визначається низкою факторів – ці фактори поділяються на первинні та вторинні.

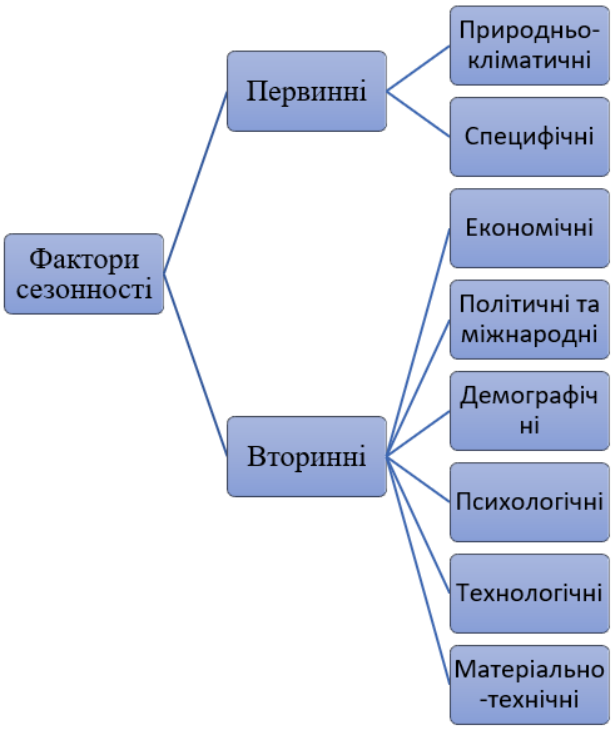


Рисунок 2 – Схема факторів сезонності регулярної авіації

[систематизовано автором на основі проведених досліджень]

За схемою було визначено ряд факторів, що вливають на сезонність регулярної авіації. В загальному, компанії, не завжди можуть контролювати ці фактори сезонності, лише певним чином можуть коригувати та контролювати певні з них: психологічні, матеріально-технічні, технологічні та специфічні.

На сьогоднішній день для компаній було визначено 2 найбільш ефективні способи нівелювання сезонних коливань попиту – стимулювання попиту та мінімізація витрат.

Таблиця 2 - Способи та інструменти нівелювання сезонних коливань [систематизовано та доповнено автором]

| **Стимулювання збуту** | **Мінімізація витрат** |
|---|---|
| Знижки та розпродажі | Організація сезонного режиму роботи та сезонного графіку роботи персоналу |
| Використання сезонних коефіцієнтів | Переорієнтація та диверсифікація бізнесу |
| Акції | Скорочення кількості персоналу/рівня ЗП |
| Рекламна кампанія | Контрактне виробництво |
| Вигідні умови покупки | Аутсорсинг |
| Створення штучного дефіциту | Мінімізація витрат на рекламу |
| Коригування асортименту | Відпустки для співробітників |
| Переорієнтація на іншу цільову аудиторію | Розвиток і стратегії |

Згідно вище наведеної таблиці 2-х найбільш ефективних способів нівелювання сезонних коливань попиту, було зроблено висновки, що для кожного окремого бізнесу, що стикається з явищем сезонності, будкть підходити окремі індивідуальні способи її нівелювання. Одна і та сама методика не буде працювати для всіх видів підприємницької діяльності, науковці визначили, що найбільш ефективною методикою є пошук «золотої середини» - мікс заходів мінімізації витрат, де їх можна скоротити без шкоди для якості виробництва/обслуговування тощо, а також стимулювати попит за допомогою тих інструментів, які будуть найбільш дієвими для того чи іншого виду діяльності.

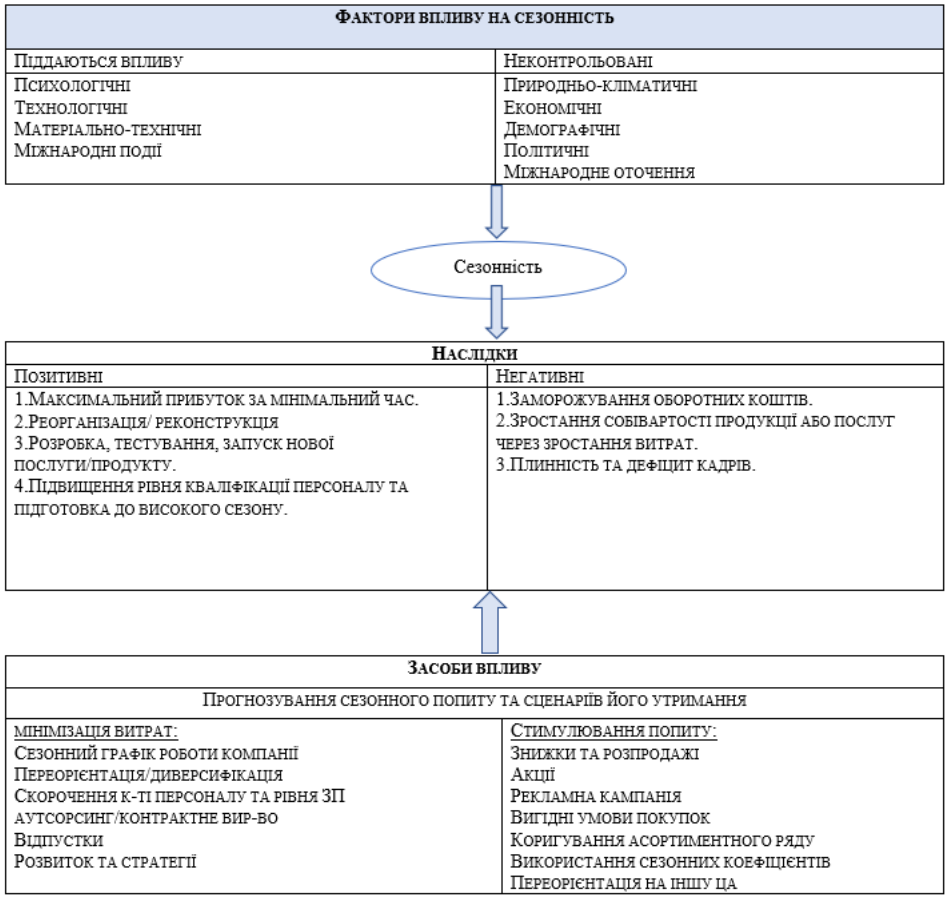


Рисунок 3 – Схема факторів чинників, наслідків та способів впливу на явище сезонності [авторська розробка]

Отже, внаслідок досліджень в розділі 1, автором було виведено таку схему причинно-наслідкових дій сезонності та способів впливу на неї.

Отже, сезонність не варто ототожнювати з поняттям безвихідного становища для підприємства та бізнесу, адже правильно організована робота може впливати на сезонні коливання попиту, скорочувати їх вплив на діяльність компанії.

Згідно побудованої схеми, було зроблено висновок, що чинникии сезонності є контрольовані та ті, на які компанії не можуть вплинути, які в свою чергу приводять як до позитивних, так і, звісно, негативних наслідків, з якими надалі стикається підприємство, і обирає для себе найбільш ефективні та адаптовані до галузі, в якій підприємство здійснює свою діяльність. Наприклад, такі заходи як скорочення деяких витрат, активізація попиту та продажей, а також навчання персоналу, комунікцаія з потенційними клінтами та замовниками, коригування асортименту (розширення асортиментного ряду/ виведення нової послуги) сприятимуть тому, щоб компанія залишалась конкурентоспроможною на ринку, не втрачала клієнтів і отримувала стабільний дохід незважаючи на сезонні коливання.

**У другому розділі з назвою «Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Мастер-Авіа»** першочергово було проаналізовано ринок авіаперевезень та авіаційну галузь в цілому, надалі проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Мастер-Авіа» та визначено зв’язки залежності попиту на послуги підприємства в залежності від сезонних коливань попиту.

Дослідження динаміки попиту на авіаперевезення, аналіз статистичних даних пасажиропотоку та прогнозування його зростання до 2036 року на 17%, лише підтвердили безперечну важливість авіаційної галузі та необхідність здійснення її безперервної діяльності. В цілому попит на авіаційні перевезення схильний до частих коливань, він характеризується яскраво вираженою сезонністю, проциклічністю і нестабільністю. Отже, сектор авіації було визначено як ризикований бізнес та той, що піддається впливу зовнішніх факторів.

Оскільки сезонність впиває або навіть зумовлює всю маркетингову стратегію підприємства, визначає попит на товари чи послуги певного бізнесу, а також його циклічні коливання, то цей показник пов'язаний із багатьма факторами, і несе свій вплив щодо діяльності тієї чи іншої компанії в залежності від сегменту, сили впливу сезонності, залежності від попиту тощо.

Для ТОВ «Мастер-Авіа» було проведено дослідження щодо факторів впливу на сезонність та якчим чином це впливає на сезонність попиту для компанії.

| **Фактори впливу на сезонність** | **Вплив на сезонність попиту для ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| **Контрольовані:** | |
| 1. Соціально-психологічні | Слідування трендам, забезпечення максимально якісного сервісу для пасажирів, адаптованість послуг до вподобань пасажирів зменшує вплив даного фактору на діяльність компанії. |
| 2. Технологічні | Використання інноваційних методів та технологій в обслуговуванні пасажирів, спрощені технології усіх передполітних формальностей, автоматизовані бізнес-процеси, що оптимізують процеси обслуговування пасажирів тощо. |
| 3. Матеріально-технічні | Досліджуване підприємство нівелює даний фактор сезонності за допомогою розширення спектру послуг, яке воно надає, удосконалення етапів сервісу, наявність додатків для мережей роздрібнох торгівлі, наявних у аеропорту, систем бронювання тощо. |
| 4. Міжнародні події | Аеропорт проводить моніторинг світових подій, які тим чи іншим чином можуть географічно стосуватися України, особливо столиці. Наприклад, футбольні мачті, світові конкурси, державні прийоми, свята для іноземців, такі як єврейський новий рік тощо, завчасно йде підготовка для прийняття аеропортом більшої кількості пасажирів одночасно, розширення потужностей аеропорту, збільшення кількості персонлу тощо. |
| **Неконтрольовані:**<br>1. Природньо-кліматичні<br>2. Економічні<br>3. Демографічні<br>4. Політичні<br>5. Міжнародне оточення | Негативно впливають на діяльність підприємства, впливають на попит на послуги, що надає підприємство. Підприємство не може контролювати ці фактори, проте може регулювати їх влив на попит завдяки швидкій реакції та адаптації щодо змін цих факторів. |

Рисунок 4 – Схема факторів сезонності та їх впливу на ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

З вище проведених досліджень, було зроблено висновки щодо пріоритетних напрямків діяльності досліджуваної компанії:

1. Співпраця з новими міжнародними та державними авіакомпаніями стимулюватиме до розширення географії маршрутів, відкриття нових напрямків, відновлення пасажиропотоку після карантинних обмежень і зростання частки трансферного пасажиропотоку.
2. Посилення заходів щодо підвищення безпеки авіаційних польотів.
3. Посилення заходів з покращення рівня обслуговування пасажирів у сферах авіаційних і неавіаційних послуг.
4. Наближення аеропорту до профілю успішних іноземних аеропортів без зростання боргового навантаження.
5. Розвиток партнерства з новими міжнародними та вітчизняними авіакомпаніями з метою нарощування пасажиропотоку та розширення географії польотів.
6. Розвиток вантажних перевезень як альтернатива пасажирським у випадку нової надзвичайної ситуації і закриттям авіапростору для пасажирів.

Надалі було проаналізовано найактуальніші тенденції та тренди в галузі авіації та для суб'єкті авіаційної діяльності – аеропортів, авіакомпаній, аеровокзальних комплексів тощо. Основними тенденціями було виокремлено такі наступні, та визначено яким чином вони проявляються для досліджуваного підприємства ТОВ «Мастер-Авіа».

Таблиця 3 - Найвпливовіші тенденції авіації та їх прояв на досліджуваному підприємстві [авторська розробка]

| **Основні тенденції АК та аеропортів** | **Як проявляються на ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| Нарощення соціальності | ТОВ «Мастер-Авіа» підтримує достатній рівень комунікації зі своїми споживачами та партнерами через гарячу лінію аеропорту, офіційний сайт, а також соціальні мережі та форуми. Обов'язковими є відповіді на всі запити від пасажирів, скарги та пропозиції. |

Продовження таблиці 4

| **Основні тенденції АК та аеропортів** | **Як проявляються на ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| Онлайн- та офлайн контакти зі споживачами (пасажирами) | Комунікація з пасажирами на досліджуваному підприємстві відбувається через онлайн- та офлайн канали: аеропорт комунікує з пасажирами та ділиться інформацією/новинами через офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах – Facebook та Instagram, а також за допомогою call-центру аепопорту, прес-служби та фізично в аеропорту за допомогою співробітників. |
| Аналітика - альтиметр успіху | Компанія на постійній основі моніторить пропозиції та скарги, звертає увагу на індивідуальні запити від пасажирів, проблеми та труднощі, з якими вони стикаються, з метою подальшого їх нівелювання або альтернативи вирішення. Крім цього, на підприємстві проводять аналітичні дослідження згідно анйбільш популярних напрямків, запитів, прохань тощо з метою удосконалення рівня сервісу. |
| Додаткові способи отримання доходів | Наразі ТОВ «Мастер-Авіа» отримує додаткові доходи як від авіаційних, так і неавіаційних видів послуг. Найбільш затребуваними на сьогоднішній день є послуги Priority Line, пакування багажу, Help Desk, замовлення індивідуального трансферу, паркування авто, камера схову, спеціальне місце в літаку, купівля додаткової одиниці багажу, тестування на Covid-19, роздрібна торгівля, заклади харчування тощо. |
| Інформування пасажирів | Висвітлює оновлену інформацію щодо послуг, цін та особливостей. |
| Безконтактні технології | Аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського наразі використовує безконтактні технології у вигляді QR-кодів, які можна сканувати для закладів харчування на базі аеропорту, щоб переглянути меню та зробити замовлення; додаток для попереднього замовлення з магазину Duty Free, безконтактні технології для перевірки пасажирів на авіаційну безпеку – на предмет наявності заборонених предметів та металів тощо. |

Продовження таблиці 4

| **Основні тенденції АК та аеропортів** | **Як проявляються на ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| Паспорти здоров'я | На сьогоднішній день ТОВ «Мастер-Авіа» поки що не використовує паспорти здоров'я, проте на вході в аеропорт та при реєстрації на рейс , пасажири та гості повинні показати в додатку «Дія» або в роздрукованому паперовому варіанті негативний тест на Covid-19 або вакцинацію. Крім того, під час покупки квитків на рейси з аеропорту «Київ» є спеціальна графа щодо хронічних захворювань, групи крові та алергічних реакцій з метою мінімального інформування обслуговуючої компанії щодо певних особливостей пасажирів. Крім того, при покупці квитків завжди можна вказати певні особливості щодо прохань та переваг, що пов'язані з певними обмеженнями або особливостями пасажира – наприклад, потрібний інвалідний візок, потрібно зареєструвати собаку-поводиря тощо. |

Згідно проведених досліджень, було зроблено наступні висновки: найбільші авіаційні тенденції на сьогоднішній день спрямовані на удосконалення, оптимізація та покращення сервісу обслуговування пасажирів на всіх етапах їх подорожі, надання пасажирам відчуття впевненості щодо їх захищеності, безпеки, здоров'я та життя; авіакомпанії намагаються keep in touch зі своїми пасажирами у різних точках контакту; дедалі більш популярними стають додаткові послуги та сервіси, що надаються аеропортами та авіаперевізниками; пріоритетними залишаються гнучкість та актуальне вчасне інформування пасажирів.

Надалі у пункті 2.2 було проведено аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства: визначено переваги на недоліки діяльності підприємства, виокремлено ключові фактори успіху для аеропорту, проведено портфельний аналіз товарів (послуг), досліджено функції маркентингу, що виконуються на підприємстві, а також розглянуто в цілому основні бізне-процеси підприємства.

Таблиця 5 – Переваги та недоліки діяльності ТОВ «Мастер-Авіа»

| **Переваги** | **Недоліки** |
|---|---|
| 1. Висококваліфікований та ліцензований персонал.<br>2. Вигідне географічне розташування аеропорту (міська смуга).<br>3. Гнучка система знижок.<br>4.Висока якість надаваних послуг. Сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001:2008.<br>5. Наявність необхідних сертифікатів та ліцензій.<br>6. Націленість на максимальне задоволення потреб споживача (пасажира).<br>7. Система додаткових послуг.<br>8. Підтримка взаємодії між авіакомпаніями і постачальниками послуг.<br>9. Взаємодія із авіаційною владою Україні.<br>10.Якісна організація підписання договорів і проведення переговорів.<br>11.Співпраця із популярними міжнародними авіакомпаніями та low-cost.<br>12.Наявність терміналу В для обслуговування бізнес авіації.<br>13. Можливість замовлення додаткових сервісів таких як заправка ПС, кейтеринг на борту, конфіденційне обслуговування, індивідуальний трансфер під ПС тощо).<br>14. Високий рівень безпеки діяльності; надійність компанії | 1.Недосконаліть процедури отримання слотів (дозволів) на польоти.<br>2. Низький рівень розвитку вантажних перевезень в частці всіх послуг, які надає підприємство.<br>3. Непідходящість льотного поля і злітно-посадкової смуги приймати великі повітряні судна зразку Airbus 320 та Boeing 737.<br>4. Низький рівень організації супутніх чертнерним (туристичним) польотам послуг (н-д, організація трансфера, бронювання готелів тощо). ТОВ «Мастер-Авіа» має підписати ряд договорів з постачальниками послуг харчування, готельних і транспортних послуг.<br>5. Низький показник продажу авіаквитків (бронювання, оформлення, персональна доставка квитків).<br>6. Вузька географія маршрутів.<br>7. Недостатньо розвинена інформаційно-рекламаційна робота (маркетингові дослідження, опитування пасажирів).<br>8. Слабка організація інформаційно-рекламаційної діяльності підприємства, відсутність стратегії просування підприємства на ринку авіаційних послуг.<br>9. Сильна залежність попиту на регулярну авіацію у зв'язку з фактором сезонності. |

Отож, для ТОВ «Мастер-Авіа» головними конкурентними перевагами є:

- географічне розташування аеропорту «Київ»
- високий рівень якості обслуговування пасажирів, повітряних суден, екіпажів тощо
- широкий спектр додаткових послуг для повітряних суден та пасажирів
- наявність терміналу обслуговування сектору бізнес-авіації
- високий рівень взаємодії з авіаційною владою України
- високий рівень безпеки
- висококваліфікований персонал.

До найголовніших недоліків діяльності компанії було віднесено наступні:

- непідходящість льотного поля аеропорту «Київ» приймати великі борти типів Airbus 320 та Boeing 737 на регулярній основі
- низький рівень організації маркетингу на підприємстві
- залежність частоти регулярної авіації та обсягу пасажиропотоку від сезонності
- низький рівень організації інформаційно-рекламаційної роботи підприємства.

ТОВ «Мастер-Авіа» займається забезпеченням повного наземного і пасажирського обслуговування рейсів, які відлітають та прибувають в аеропорт «Київ імені Ігоря Сікорського» (Жуляни). Компанія розвиває свою діяльність у сферах пасажирських і вантажних авіаперевезень, бізнес-авіації і хендлінгу повітряних суден.

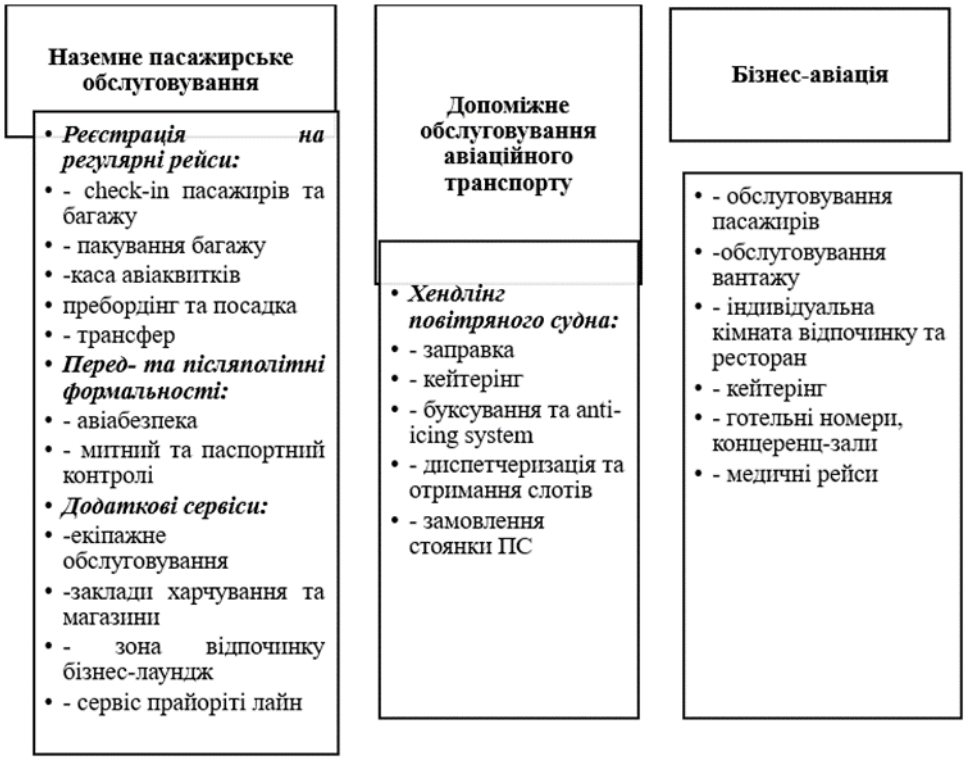


Рисунок 5 - Портфель товарів (послуг) для ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

Отже, портфель товарів досліджуваної компанії складається із основних напрямків діяльності підприємства:

1) Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту

2) Наземне пасажирське обслуговування (включає повний цикл обслуговування пасажирів регулярної авіації на виліт та приліт)

3) Бізнес-авіація (повний цикл обслуговування)

Згідно проведених досліджень, найбільш прибутковим напрямком для компанії було обрано обслуговування бізнес-авіації, найбільш збитковим – наземне пасажирське обслуговування та допоміжне обслуговування авіаційного транспорту через низький попит і високий ступінь залежності від сезону. «Блакитним океаном» було обрано вантажні авіаперевезення, оскільки дана послуга є нереалізована та на підприємстві відсутній вантажний термінал.

Рисунок 6 – Організаційна структура ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

За організаційною структурою досліджувану компанію було віднесено до лінійно-функціональної, та виокремлено такі характеристичні особливості:

- налагоджені комунікаційні процеси;
- високий рівень відповідальності щодо дотримання стандартів обслуговування;
- наявність системи контролю на підприємстві;
- сприятливий організаційний клімат та культура підприємства;
- інформування всередині підприємства відбувається ієрархічним способом;

- відділ маркетингу не сформований.

На досліджуваному підприємстві працює велика кількість людей різних напрямків авіаційної та суміжної діяльності, тому команда підприємства складається з окремих структурних підрозділів, яким надалі підпорядковуються окремі служби та одиниці. Всі підрозділи мають різні функціональні обов'язки і лінійні задачі. Основні бізнес-процеси в компанії поділяються згідно функціональних задач кожного учасника процесу обслуговування пасажирів, авіакомпаній, надання додаткових послуг та нормального функціонування підприємства в цілому.

Таблиця 6 – Розподіл бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

| **Представник компанії** | **Бізнес-процес** |
|---|---|
| Голова ради директорів | Контроль усіх нижче зазначених процесів, затвердження місій та цілей компанії, генерування задач, прийняття стратегічних рішень, планування фінансової стабільності, короткострокове- та довгострокове планування діяльності підприємства, проведення бізнес-зустрічей та презентацій, планування виходу на нові ринки шляхом нового партнерства. |
| Генеральний директор | Розробка стратегій та цілей компанії, напрямків розвитку компанії, відповідальність щодо формування вищої ланки керівництва, організація та проведення бізнес-зустрічей, презентацій, укладання договорів. |
| Фінансовий директор | Розподіл фінансів, формування бюджетів, ведення звітності та бухгалтерського обліку, перевірка документації. |
| Директор з комерційного та інноваційного розвитку | Розробка стратегій ціноутворення, розробка і впровадження новітніх технологій щодо обслуговування, пошук нових клієнтів та партнерів, розробки програм лояльності та заохочення. |
| Директор з безпеки:<br>• Охорона аеропорту<br>• Служба авіаційної безпеки (САБ) | Розробка та впровадження стратегії безпеки стратегічного об'єкту, встановлення та контроль режимних зон, контроль усіх служб авіаційної безпеки та аеропортової охоронної служби, забезпечення патрулювання території аеропорту та прилеглих аеровокзальних зон 24/7, проектування планів дій на випадок актів незаконного втручання, небезпечних ситуацій, проявів тероризму тощо, тісна співпраця з поліцією. |

Продовження таблиці 6

| **Представник компанії** | **Бізнес-процес** |
|---|---|
| Директор терміналу В:<br>• Служба обслуговування VIP | Планування, контроль та моніторинг роботи бізнес-терміналу, розвиток партнерських стосунків, пошук нових клієнтів та персоналу, забезпечення повного циклу обслуговування терміналу В, моніторинг замовлень і розробка стратегії просування. |
| Директор з наземного обслуговування:<br>• Служба пасажирського обслуговування<br>• Хендлінг | Забезпечення повного циклу наземного пасажирського обслуговування регулярної авіації, забезпечення надання послуг хендлінгу для повітряних суден, співпраця з партнерами на аутсорсі (постачальники авіапалива, клінінгом, кейтерингові службі, туристичні агенції), обслуговування та співпраця з екіпажами, борт-інженерами. |
| Прес-служба аеропорту<br>• Відділ PR | Забезпечення якісної безперебійної роботи інформаційного порталу та сайту аеропорту, замовлення реклами та рекламних роликів, формування відео- та фотозвітів, організація презентацій, виставок, благодійних заходів, співпраця з місцевою владою, ЗМІ, урядом, Міністерством Інфраструктури, Повітряними Силами України; організація маркетингових досліджень (польові та кабінетні- різні опитування пасажирів вживу та на сайті, заповнення гугл-форм); моніторинг та відповідь на запити та скарги з боку пасажирів; відповідальність за соціальні мережі, відповідальність за фідбек аеропорту у випадку надзвичайних ситуацій (н-д, акт незаконного втручання, замінування, напади НАБу тощо). |

Всі бізнес-процеси, допоміжні та управлінські задачі розподілені між структурними підрозділами та окремими працівниками компанії. Грамотне делегування і розподіл задач між працівниками дає змогу налагодити процес виконання без зайвих етапів, уникаючи надлишкових витрат та з мінімальними часовими затримками.

На роль маркетингу на досліджуваному підприємстві впливає низка факторів, таких як:

1. Особливості і обмеження щодо послуг, які надаються компанією.
2. Система управління підприємством і особистість найвищого керівника.
3. Місце маркетингу в організаційній структурі: маркетинг тісно пов’язаний з обслуговуванням і наданням послуг для пасажирів, екіпажів, авіакомпаній, і з метою побудови міцних стосунків з постачальниками,

посередниками, партнерами, конкурентами та компаньйонами. Отже, маркетинг на підприємстві є явно присутнім та впливає на всю його діяльність.

4. Концепція управління бізнесом: загальний маркетинг (з метою максимального задоволення потреб споживачів).

5. Відсутність відділу маркетингу з чітким розподілом основних марктеингових функцій.

Наявна схема маркетингу на підприємстві наразі виглядає так:

Рисунок 7 - Схема наявної структури маркетингу на ТОВ «Мастер-Авіа» [схематизовано автором]

Проведені дослідження маркетингової діяльності показали такі результати:

1. Концепція маркетингу –**загальний маркетинг** з основними завданнями: збільшення прибутків компанії, нарощування клієнтської бази, сильна конкуренція за клієнтів з підприємствами-надавачами аналогічних послуг.

2. Відділ маркетингу відсутній, функції маркетингу виконуються відповідальними за це співробтіниками на недостатньо високому рівні.

Надалі для ТОВ «Мастер-Авіа» було проведено дослідження залежності попиту від сезонних коливань та виявлення можливостей нівелювання сезонних коливань попиту.

В ході досліджень необхідно було вирішити такі основні завдання:

– розглянути сутність сезонності попиту, її позитивні та негативні наслідки на авіаційний бізнес

– дослідити вплив сезонності на досліджуване підприємство

– виокремити «пікові» та «мертві» точки попиту

– проаналізувати наявні в компанії заходи зі зниження впливу сезонних коливань на попит та визначити настільки вони є ефективні

– дослідити досвід інших компаній суміжних видів діяльності

– визначити ефективні інструменти щодо нівелювання сезонних коливань попиту для аеропорту «Київ»

План маркетингового дослідження було складено наступним чином:

1. Аналіз вторинної інформації з метою складання переліку основних конкурентів, визначення конкурентної стратегії та стратегії позиціонування компанії

2. Проведення опитувань експертів щодо засобів явища сезонності на підприємстві, його впливу на попит послуг підприємства, а також способів нівелювання цих коливань. Провести опитування топ-менеджерів, партнерів та контрагентів щодо найбільш ефективних способів зменшення впливу сезонних коливань на авіаційий бізнес.

3. Підтвердити наявність зв’язку між сезонність та попитом на авіаційні послуги.

4. Виділити конкретні елементи комплексу маркетингових заходів з нівелювання наслідків сезонності за допомогою методу логіки в офлайн та онлайн просторі.

Після розробки пошукових питань, які відповідають завданням дослідження, усі пошукові питання, джерела і методи отримання інформації були зведені автором в підсумкову таблицю.

Таблиця 7 – Завдання дослідження [авторська розробка]

| Завдання дослідження | Пошукові питання | Джерело інформації та метод її отримання | Формат представленої інформації |
|---|---|---|---|
| Дослідження конкурентоспроможності та позиціонування компанії на ринку | Визначення конкурентних переваг компанії | Вторинна інформація, внутрішня, кабінетні дослідження | Інфографіка, таблиці з даними, текстовий формат |
| | Визначення ставлення пасажирів до аеропорту | Опитування пасажирів – кінцевих споживачів, польові дослідження | Таблиці з даними, числовий формат, інфографіка |
| | Якими визначальними факторами керуються пасажири при виборі аеропорту? | | |
| Дослідження впливу сезонності попиту на діяльність компанії | Коли відбувається «піковий» та «мертвий» сезони? | Внутрішня, кабінетні дослідження, статистичні дані | Інфографіка, числовий формат |
| | Яких заходів вживає компанія, які є ефективними? | Первинна інформація, внутрішні кабінетні дослідження, експертна оцінка | Перелік, текстовий формат, таблиці з даними |
| | Яких заходів дотримуються інші компаії | Вторинна інформація | Текстовий формат |

Отже, для ТОВ «Мастер-Авіа» було поставлено такі завдання на дослідження: дослідити конкурентоспроможність компанії та позиціонування компанії на ринку авіаційних послуг України і дослідити вплив сезонності попиту на діяльність компанії по секторах та в цілому. А також відповісти на такі пошукові питання: які конкурентні переваги має компанія, як пасажири ставляться до аеропорту, якими визначальними факторами керуються пасажири при виборі аеропорту, коли відбуваваються «пікові» сплески попиту, коли прослідковується «мертвий» сезон, яких заходів вже вживає компанія для зменшення негативного впливу сезонних коливань попиту, а також який досвід

щодо нівелювання сезонних коливань попиту використовують інші компанії. Відповіді на дані пошукові питання були представлені текстовим форматом, у формі таблиць та діаграм, інфографіки та в числовому форматі.

1. Визначення конкурентних переваг компанії.

Конкуренція авіаційної галузі в Україні є монополістичною – практично вся авіація України поділена між такими найбільшими аеропортами – Київ Жуляни, Київ Бориспіль, Міжнародні аеропорти Одеси, Харкова та Львова. У інших містах України, таких як Ужгород, Івано-Франківськ, Чернівці, Рівне, Миколаїв, Запоріжжя тощо також є аеропорти міжнародного значення, але вони не є прямими конкурентами для досліджуваного підприємства.

Оскільки головна конкурентна перевага щодо вибору використання того чи іншого льотного поля, у першу чергу, визначається місцем відбуття та прибуття, то немає сумнівів, що столичні аеропорти - Жуляни та Бориспіль здійснюють рейси будь-якої дальності, приймають літаки практично усіх типів, тому їх технічні можливості вже є визначальною конкурентною перевагою у порівнянні з іншими аеропортами. Крім того, бізнес-авіація як окремий сектор послуг сфери авіації, найбільше розвинена також у столиці. Це спричинено політичною прив’язкою, масштабами бізнесу та ділової активності.

За географічним напрямком: внутрішньогалузевий конкурент – аеропорт Бориспіль. Потенційних конкурентів, що можуть зайти на ринок аналогічних послуг, є невелика кількість. Проте незважаючи на те, що підприємств-надавачів аналогічних послуг є не так багато, але вони є досить сильними та конкурентоспроможними на ринку авіаційних послуг.

За галузевим напрямком: внутрішньогалузевий (комплекс обслуговування для авіації) та міжгалузевий (задоволення індивідуальних потреб клієнтів; виконання індивідуальних замовлень).

Компанії притаманна нецінова конкуренція (оскільки у порівнянні з Борисполем, ціни в Жулянах вищі). Така конкуренція досягається шляхом удосконалення сервісу і послуг, які надаються.

Конкуренцію було визначено як формальну, оскільки аналогічні послуги

надаються лише ще одним конкурентом – аеропортом Борисполем, аутсорсингові чи компанії-фриланс не зможуть виконувати такі послуги через складність документації, отримання різних дозволів, специфіки галузі тощо.

Надалі було проведено порівняльну характеристику найбільш крупних аеропортів України, конкурентів ТОВ «Мастер-Авіа», їх пасажиропотік за 2019 та 2020 роки та динаміку. Згідно цих досліджень, основними конкурентами були визначені: аеропорт Бориспіль, Львів, Одеса, Харків, оскільки вони мають власні конкурентоспроможні потужності льотного поля, стабільну долю ринку, достойну репутацію і рейтинг, налагоджені партнерські стосунки з міжнародними та вітчизняними авіакомпаніями.

Серед 4-х основних конкурентів ТОВ «Мастер-Авіа», було проведено аналіз конкурентних переваг щодо КФУ (від 1 до 10).

Таблиця 8 – Аналіз конкурентних переваг найкращих за рейтингом аеропортів України [авторська розробка]

| **КФУ** | **IEV** | **KBP** | **LWO** | **ODS** | **HRK** |
|---|---|---|---|---|---|
| Якість послуг | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 |
| Імідж аеропорту | 10 | 10 | 10 | 9 | 9 |
| Рівень сервісу | 9 | 9 | 9 | 8 | 10 |
| Зручність розташування | 10 | 8 | 8 | 8 | 10 |
| Доступність перевізників та напрямків | 6 | 10 | 6 | 6 | 6 |
| Σ | 44 | 45 | 42 | 39 | 44 |

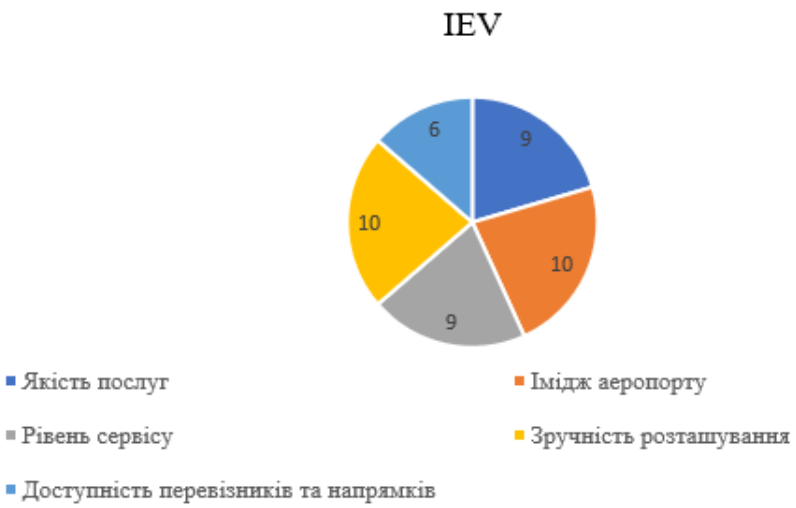


Рисунок 8 - Оцінка КФУ ТОВ «Мастер-Авіа» [досліджено автором]

Отже, відповіддю на перше завдання та пошукові питання є наступні висновки. У даному сегменті конкуренція є дуже монополістична. Основним, найбільш небезпечним та потужним конкурентом аеропорту «Київ» є аеропорт «Бориспіль», адже він надає аналогічний спектр послуг – допоміжне обслуговування авіаційного транспорту, наземне пасажирське обслуговування та бізнес-авіація. Головною причиною «відставання» від конкурента та недоліком для ТОВ «Мастер-Авіа» слід вважати низький рівень доступності перевізників, вузьку географію напрямків та непідходящість льотного поля і ЗПС.

Щодо головних конкурентних переваг аеропорту «Київ», до них слід віднести: географічна прив’язаність та зручність, близькість до центру столиці, короткий термін шляху з дому до аеропорту, якість обслуговування (швидкість, відсутність черг, привітність персоналу, можливість забезпечення індивідуальних потреб, зручність і комфорт), а також високий рівень безпеки та надійності.

Після дослідження карт позиціонування, було визначено 4 основні параметри для основи позиціонування підприємства на ринку:

1. Цінова політика
2. Рівень безпеки
3. Професіоналізм персоналу

4. Якість обслуговування та загальне враження від аеропорту.

Основна мета стратегії позиціонування підприємства полягає у тому, щоб виробити прихильність та лояльність пасажирів до послуг, що надаються підприємством, на основі позитивних відмінностей даного товару від конкурентів. Надалі було визначено елементи комплексу маркетингу за структурою «4Р» і нормативи, яких необхідно дотримуватися компанії, щоб стратегія позиціонування була ефективна та аеропорт залишався конкурентоспроможним і посилювало свої конкурентні позиції.

Таблиця 9 - Нормативи до комплексу 4Р для ТОВ «Мастер-Авіа» [розроблено автором]

| Параметр 4Р | Опис | Характеристика нормативу |
|---|---|---|
| Продукт (послуга) | Якісний сервіс. Високий ступінь безпеки і надійності надаваних послуг. | Удосконалення якості і ефективності надання послуг. Додаткові сервіси з метою забезпечення максимального комфорту та задоволеності пасажирів. |
| Ціна | Карти знижок у торгівельні зали аеропорту для постійних пасажирів. Програми лояльності для авіакомпаній в період низького сезону. | Ціна забезпечує можливість надання конкурентної ЗП співробітникам. |
| Місце | Вигідне географічне положення. Сайт та соц.мережі аеропорту. Форуми, презентації, заходи. | Оновлення сайту, організація заходів. |
| Просування | Рекламна кампанія, соц.мережі та інтернет, журнали про авіацію, заходи та конференції, пакети тур.операторів, каси авіаквитків та АК. | Розміщення контенту в соц.мережах раз на день. Щомісячне інформування про послуги в журналах про авіацію, розвиток партнерських стосунків з тур. операторами, новими АК тощо. |

Відповідно отриманих результатів, можна зробити припущення, що позиціонування послуг існуючих та майбутніх додаткових від ТОВ «Мастер-Авіа» краще здійснювати на основі: високого ступеню комфорту, надійності і якості обслуговування, більш прийнятної цінової політики та вигідних програм

для нових авіакомпаній. Згідно такого позиціонування, для компанії є ризик втрати частини доходів, проте це дасть змогу укласти вигідні контракти з новими авіакомпаніями для їх заходу в аеропорт «Київ» і привернути увагу нових пасажирів, що в майбутньому постійними та лояльними. Крім того, щодо бізнес-авіації, потрібно задовольняти потреби споживача не максимально, а навіть більше, адже цю категорію пасажирів складно здивувати та задовольнити, вони завжди прагнуть більшого та кращого, отже, сервіс повинен бути ідеальним і продуманим до дрібниць (наприклад, гігієнічні предмети у вбиральнях, засоби гігієни для дітей, індивідуальна охорона, кімнати для молитв представників ісламу, доставка льоду на борт, замовлення готелів і трансферів для країн прибуття, оренда автомобіля тощо).

Наступним завданням було дослідження впливу сезонності попиту на діяльність ТОВ «Мастер-Авіа» та відповіді на такі пошукові питання: залежність попиту на послуги компанії від сезонних коливань, «пікові» та «мертві» часові відрізки попиту на послуги, як компанія бореться з сезонними коливаннями попиту, чи є ці заходи ефективні, яким чином інші компанії аналогічних послуг/супутніх послуг вливають на сезонність попиту.

Надалі автором було подано розгорнуту схему причинно-наслідкового впливу сезонності та її факторів на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Мастер-Авіа».

<table>
<tr><th colspan="2">Фактори сезонності</th><th colspan="2">Наслідки</th><th>Вплив на підприємство</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Контрольовані</td><td>Психологічні</td><td>Позитивні</td><td>Негативні</td><td>Позитивний</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Матеріально-технічні</td><td rowspan="5">Максимальний прибуток за мінімальний час<br><br>Реорганізація та реконструкція<br><br>Розробка, тестування, запуск нової продукції<br><br>Підвищення рівня кваліфікації персоналу</td><td rowspan="5">Заморожування оборотних коштів<br><br>Зростання собівартості послуг через зростання витрат<br><br>Плинність і дефіцит кадрів</td><td>1.Міжнародні події = max прибуток за min час.</td></tr>
<tr><td>Технологічні</td><td>2.Природньо-кліматичний фактор (період міжсезоння = можливість організації навчання персоналу, підвищення кваліфікації).</td></tr>
<tr><td>Міжнародні події</td><td rowspan="10">3.Соціально-психологічні = розширенні спектору послуг, проаналізувавши потреби споживачів<br><br>4.Технологічні = розробка та впровадження нових технологій в роботі, виведення нових послуг на ринок, тестування та впровадження.<br><br>5.Матеріально-технічні = можливість првоедення реогранізації та реконструкції діяльності підприємства та самого підприємства у низьку сезонність.<br><br>Негативний<br><br>1.Низький показник пасажиропотоку ← природньо-кліматичні умови для рекреаційної активності.<br><br>2.Зменшення прибутків підприємства, заморожування оборотних активів ← низька платоспроможність населення, несприятлива економічна та політична ситуація в країні, природньо-кліматичний фактор..<br><br>3.Зростання с/в послуг ← економічний фактор.<br><br>4.Плинність та дефіцит кадрів ← економічні та політичні чинники.</td></tr>
<tr><td rowspan="5">Неконтрольовані</td><td>Економічні</td></tr>
<tr><td>Політичні і міжнародне оточення</td></tr>
<tr><td>Демографічні</td></tr>
<tr><td>Природньо-кліматичні</td></tr>
<tr><td>Міжнародне оточення</td></tr>
</table>

Рисунок 10 - Схема причинно-наслідкового впливу сезонності на діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

Надалі автором було проведено більш детальне дослідження залежності попиту на авіаційні послуги аеропорту «Київ» згідно з сезонними змінами. Наступні рисунки статистичних даних з офіційного сайту аеропорту відображають чітко виражену залежність попиту від того чи іншого сезону.

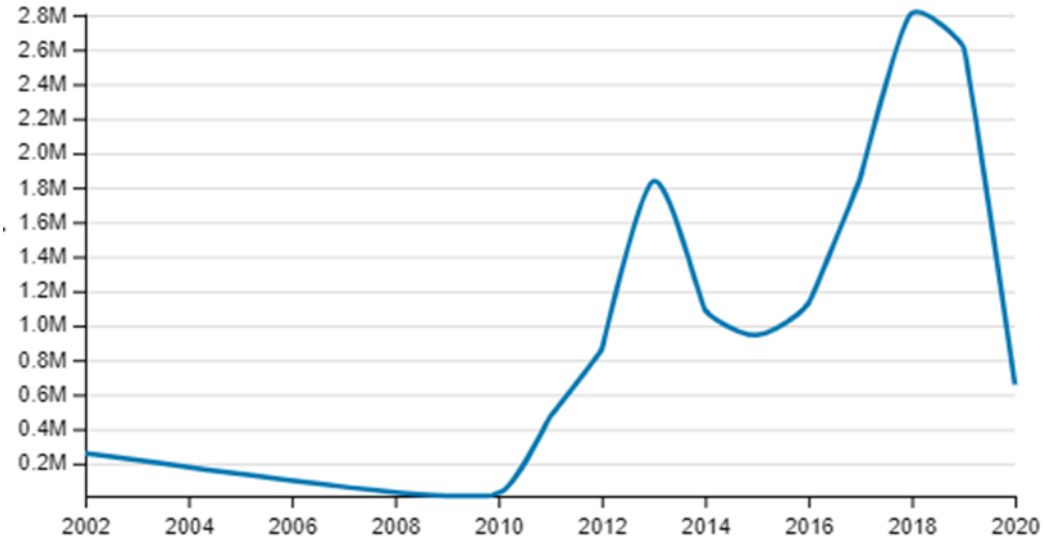


Рисунок 11 – Динаміка річного пасажирообігу аеропорту «Київ» з 2002 по 2020 рр.

Отже, за 20 років діяльності аеропорту, відбувалося постійне поступове зростання пасажирообігу аеропорту за вийнятком 3-х переломних періодів: у 2009 році після кризи 2008-2009 рр., та девальвації національної валюти, у 2014 році різке падіння пасажиропотоку через політичну ситуацію в Україні, військові дії на сході України та закриття авіасполучення з Російською Федерацією, та у 2020 році через пандемію Covid-19.

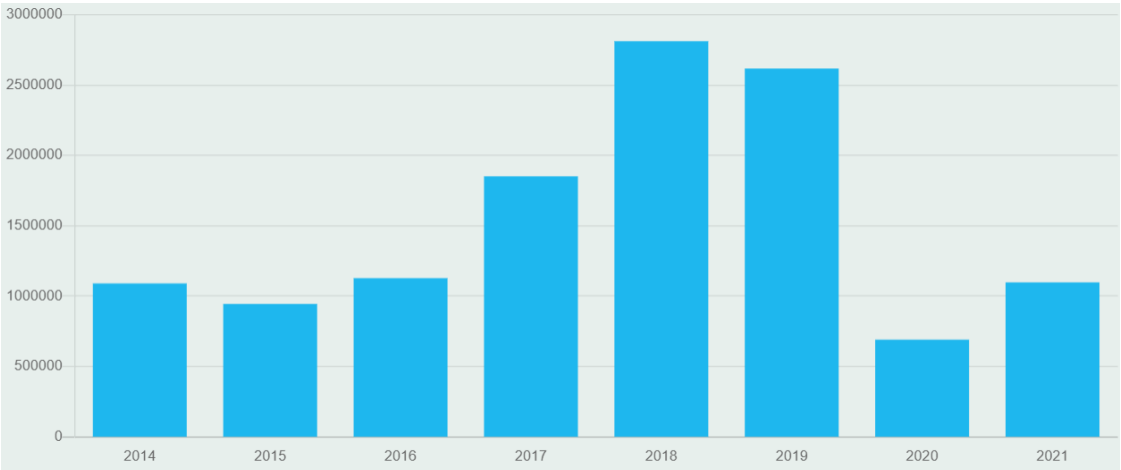


Рисунок 12– Пасажиропотік аеропорту «Київ імені Ігоря Сікорського» по роках 2014-2021

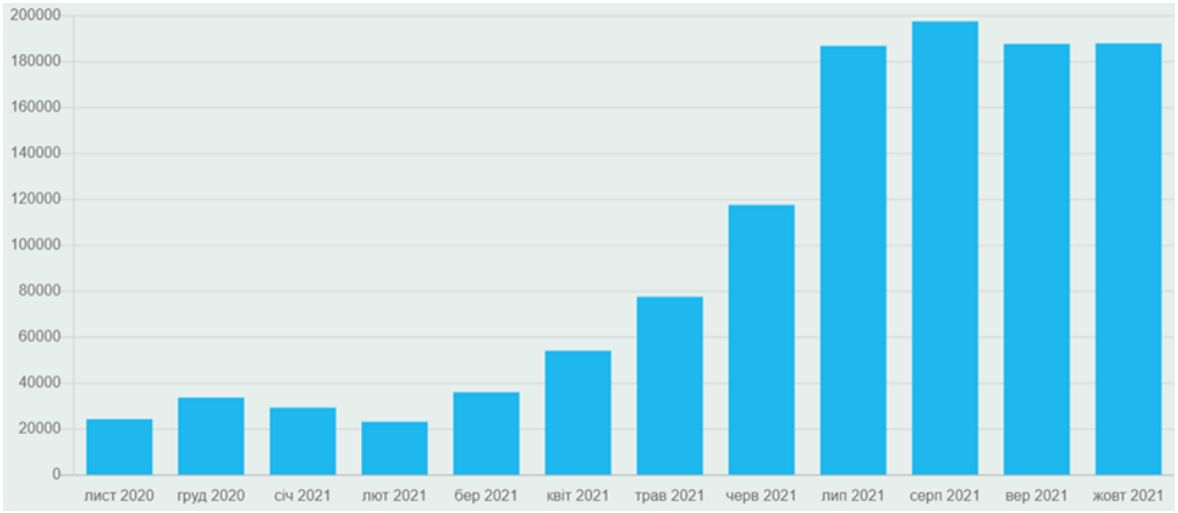


Рисунок 13 – Статистика міжнародного аеропорту «Київ» імені Ігоря Сікорського за 2020-2021 рр. детально по місяцях [16]

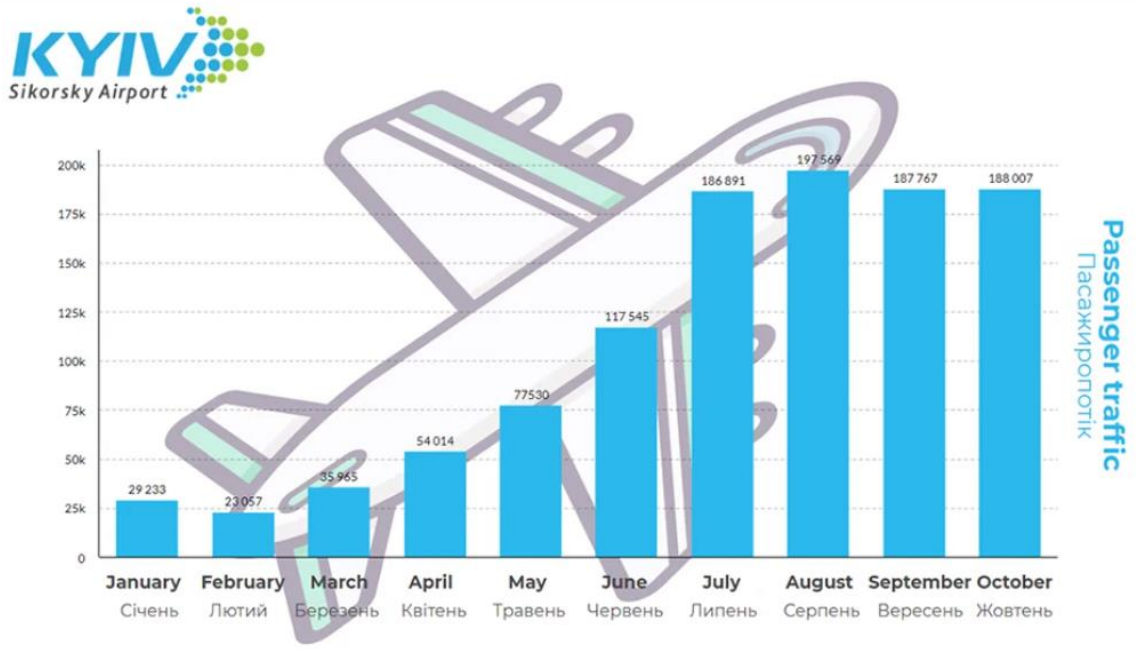


Рисунок 14 – Пасажиропотік аеропорту «Київ імені Ігоря Сікорського» по місяцях за 2021 р. (без листопада та грудня)

Отже, проаналізувавши статистичні дані на діаграмах 13 та 14, чітко відображується динаміка росту пасажиропотоку аеропорту. Зазвичай піковий сезон для досліджуваного підприємства припадає на липень та серпень, характеризується значним зростанням пасажиропотоком, високими прибутками, перевантаженістю аеропорту, різноманіттям літньої навігації, підвищенням рейтингу та активності аеропорту в цілому. «Мертвим» сезоном можна вважати період з 2-ої половини січня по лютий. Характерними є низькі показники пасажирообігу, низька аеропортова активність, обмеженість навігації польотів.

Якими способами компанія користується наразі з метою зниження сезонних коливань попиту – було визначено наступни пошуковим питанням.

Для відповіді на наступне пошукове питання, детально було проаналізовано проаналізувати інструменти та методи, які використовує компанія з метою нівелювання сезонних коливань попиту та утримання конкурентних позицій компанії на ринку авіаційних послуг. Для компанії ТОВ «Мастер-Авіа» характерними є і мінімізація витрат, і стимулювання попиту, а також щорічне прогнозування коливань з метою мінімізації їх наслідків на бізнес. Було проведено дослідження щодо заходів та інструментів нівелювання сезонності попиту, які використовує компанія в роботі з основними партнерами:

| **Для партнерів** | **Для АК** |
|---|---|
| Постачальники авіапалива: Glusco, УкрТатНафта<br>Кейтерингові компанії: Велюр, Grand Visit, VipAeroCatering<br>Хендлінгові компанії: Jetex, AirLink, Columbus, InterAvia | Вітчизняні: Bees Airlines, AirOcean Airlines, Motor Sich Airlines, Bravo Airways, Jonika<br>Міжнародні: Wizz Air, Al'italia, Belavia, Vueling, Buta, LOT Polish Airlines, Pegasus<br>Поштові: Sprint Air |
| **Для пасажирів** | **Для компанії ТОВ «Мастер-Авіа»** |
| Бізнес-авіації<br>Регулярної авіації<br>Crew service | Для ТОВ «Мастер-Авіа» та структурних одиниць (терміналів A,B, D) |

**ТОВ «Мастер-Авіа»**

Рисунок 15 - Схема основних партнерів для нівелювання сезонних коливань попиту ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

Після аналізу стратегічних партнерських напрямків, по відношенню до яких також доцільно застосовувати інструментарій щодо нівелювання сезонних коливань попиту, підтримки попиту в низький сезон, утримання показників пасажиропотоку та доходів від авіаційної та неавіаційної діяльності, утримання конкурентних позицій на ринку тощо.

Таблиця 10 – Заходи та інструменти нівелювання сезонних коливань попиту для ТОВ «Мастер-Авіа», партнерів, клієнтів та авіакомпаній [авторська розробка]

| Напрям заходів | Інструменти | Ефективність за шкалою (1-5) від мінімального |
|---|---|---|
| ТОВ «Мастер-Авіа» | Рекламна кампанія: співпраця з блогерами (стимулювання попиту) | 2 |
| | Переорієнтація на іншу ЦА – бізнес авіація (стимулювання попиту) | 5 |
| | Додаткові неавіаційні способи доходів (стимулювання попиту) | 5 |
| | Скорочення кількості працівників (мінімізація витрат) | 2 |
| Авіакомпанії | Програми лояльності | 4 |
| | Використання сезонних коефіцієнтів | 3 |
| Партнери | Використання сезонних коефіцієнтів (стимулювання попиту) | 3 |
| | Коригування асортименту (стимулювання попиту + мінімізація витрат) | 4 |
| Пасажири | Акції та знижки, розіграші авіаквитків (стимулювання попиту) | 4 |
| | Картки лояльності (стимулювання попиту) | 4 |

Отже, для компанії ТОВ «Мастер-Авіа» було проведено дослідження щодо стратегічних напрямків нівелювання сезонних коливань попиту та їх ефективності для функціонування досліджуваної компанії ТОВ «Мастер-Авіа». Найбільш ефективними було виокремлено отримання доходів від неавіаційної діяльності, ефективна рекламна кампанія, переорієнтація на іншу цільову аудиторію – бізнес-авіацію, використання сезонних коефіцієнтів та програм лояльності для авіакомпаній та використання акцій і знижок для пасажирів.

Виходячи з проведених досліджень, дані заходи було вирішено доцільним розгляд та обгрунтування надалі.

**У третьому розділі «Формування антисезонної маркетингової стратегії для ТОВ «Мастер-Авіа»** було запропоновано марктеингові заходи нівелювання сезонних коливань попиту на досліджуваному підприємстві, пропозиції щодо їх впровадження та економічне обгрунтування запропонованих рекомендацій.

Основними цілями для ТОВ «Мастер-Авіа» було визначено: зростання показнику пасажиропотоку на рік, посилення конкурентоспроможності компанії на ринку авіаційних послуг, захоплення більшої частки ринку, підвищення ступеню лояльності клієнтів, отримання нових вигідних партнерських контрактів з авіакомпаніями, зменшити вплив сезонності на попит послуг, що надає підприємство.

Проведені маркетингові дослідження і теоретико-методологічні засади формування моделі антисезонної політики підприємства стали підґрунтям для можливої розробки моделі реалізації антисезонної політики ТОВ «Мастер-Авіа». Основною ціллю антисезонної політики підприємства стало зменшення впливу сезонності та її негативних наслідків на діяльність підприємства, а також виокремлення ефективних маркетингових заходів та проектів щодо нівелювання сезонних коливань попиту на ринку регулярної авіації.

Для досягнення поставленої цілі нівелювання сезонних коливань попиту, підприємству було рекомендовано здійснення маркетингових заходів нівелювання сезонних коливань попиту у таких найбільш перспективних напрямках:

- посилення конкурентних позицій підприємства
- стимулювання попиту на послуги підприємства
- отримання прибутків додаткових послуги та сервіси.

За результатами проведених досліджень, автором було запропоновано комплекс рекомендацій з нівелювання сезонних коливань попиту для ТОВ «Мастер-Авіа».

Таблиця 11 - Загальний комплекс рекомендацій нівелюваня сезонних коливань попиту для підприємства ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

| Мінімізація витрат | Рекомендації для компанії | Стимулювання попиту та збуту | Рекомендації для компанії |
|---|---|---|---|
| Сезонний графік роботи компанії та відпустки | Не рекомендується, оскільки впаде рівень обслуговування, приведе до плинності та нестачі кадрів. | Знижки, розпродажі, акції | Час від часу рекомендується проводити акції та вигідні умови покупки авіаквитків, додаткові послуги (наприклад, надання бізнес-лаунжу), картки лояльності для постійних пасажирів. |
| Диверсифікація та переорієнтація діяльності під-ва | Рекомендація переорієнтації на сектор бізнес-авіації у період низької активності регулярної авіації | Використання сезонних коефіцієнтів | Рекомендується до розгляду програми лояльності з використанням сезонних коефіцієнтів для АК з малорозвиненою зимовою навігацією, нових АК, які тільки-но зайшли на ринок. |
| Скорочення к-ті персоналу та рівня ЗП | Не рекомендується, оскільки приведе до плинності кадрів, нестачу кваліфікованих кадрів у високий сезон. | Посилена рекламна кампанія | Рекомендується формування відділу маркетингу, колаборація з блогерами, участь у виставках, співпраця з пресою, друк у спеціальних тематичних виданнях. |
| Аутсорсинг/контрактне вир-во | Рекомендується аутсорсингова рекламна кампанія за умови відсутності/неефективної роботи відділу маркетингу та реклами на під-ві | Коригування асортиментного ряду послуг | Рекомендується:<br>Послуга надання в оренду стоянок для ПС.<br>Відкриття льотної школи на базі аеропорту.<br>Послуга для бізнес-авіації – заїзд особистого авто на перон під стоянку ПС |
| Розвиток та стратегії | Рекомендується проводити дослідження щодо стратегій та напрямків розвитку підриємства, проводити підготовку до «високого» сезону, удосконалювати стратегії конкурентої поведінки, охолення ринку та позиціонування | Переорієнтація на іншу ЦА | Рекомендується переорієнтація на сектор бізнес-авіації, оскільки це «дійна корова», максимізація потужностей для забезпечення безкомпромісного лідерства бізнес-авіації аеропорту «Київ», захоплення всього ринку бізнес-авіації міста Київ. |

Отже, для досягнення поставленої цілі антисезонної політики, підприємству було рекомендовано здійснення маркетингових заходів з нівелювання сезонних коливань попиту у таких напрямках:

1. Удосконалення стратегії конкурентної поведінки підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможним в особливо уразливі для авіаційного бізнесу сезони.

2. Стимулювання попиту шляхом переорієнтації на іншу цільову аудиторію – сектор бізнес авіації.

3. Додаткові послуги та сервіси.

1. Рекомендації для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мастер-Авіа» та послуг, які воно надає, не тільки в високий сезон, а й в період міжсезоння мав конкурентні переваги для вибору пасажирами.

| **Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності підприємства** |
|---|
| 1. Принцип «захист ринкових позицій «сильніше», ніж розширення.<br>2. Покращення рівня наземного обслуговування<br>3. Розвиток партнерських стосунків щодо розширення бази АК, які будуть обслуговуватися в аеропорту «Київ».<br>4. Забезпечення селективної реакції на КФУ компаній у сфері авіаційних послуг. Обов'язковим є моніторинг конкурентів, швидка та гнучка реакція на зміни на ринку.<br>5. Нарощування клієнтської бази та партнерів шляхом укладання вигідних договорів задля розширення географії маршрутів.<br>6. Нарощування пасажиропотоку шляхом залучення нових АК.<br>7. Нарощування клієнтської бази сектору бізнес-авіації.<br>8. Підтримка іміджу і ефективної рекламної кампанії в соціальних мережах, на офіційному сайті аеропорту, в ЗМІ, літературі.<br>9. Активізація і забезпечення якісної ефективної рекламної кампанії за допомогою супутніх видів діяльності (наприклад, туризму) з метою збільшення пасажиропотоку протягом року, а не тільки в період літньої навігації.<br>10. Покращення сервісу обслуговування, підвищення ефективності усіх послуг, оптимізація усіх процедур реєстрації і проходження передполітних формальностей для пасажирів, забезпечення максимального рівня комфорту перебування у терміналах.<br>11. Забезпечення та постійне підвищення рівня безпеки.<br>12. Притримання принципу сили «Несподіваність».<br>13. Забезпечення адекватного співвідношення найкраща ціна/якість та інтенсивну комунікацію у стратегії «спеціаліста». |

Рисунок 16 – Схема заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мастер-Авіа» [систематизовано та удосконалено автором]

Для впровадження заходу переорієнтації на іншу цільову аудиторію, доцільним було проведення макросегментації.

Таблиця 12 - Обгрунтування сегментування цільової аудиторії для бізнес-авіації [розроблено автором]

| **Змінна сегментування** | **Значення змінної** | **Характеристики** |
|---|---|---|
| **Соціально-демографічні ознаки** | | |
| Вік | ∑35-65 рр. | Високий рівень доходу. Займаються у сферах політики, бізнесу/шоу-бізнесу. Бажають отримувати максимальний рівень комфорту щодо сервісу. Потребують забезпечення конфіденційності. Економлять власний час. |
| Рівень доходу | Високий та дуже високий | Готові сплачувати за різні власні побажання, додаткові сервіси, потребують індивідуального підходу, іноді нестандартних послуг. Керують часом вильоту, місцем та іншими параметрами задля власного комфорту. Цінують свій час. |
| **Географічні ознаки** | | |
| Місце проживання | Україна | Мають дуже високі вимоги, потребують максимального задоволення власних потреб щодо комфортного та конфіденційного переміщенні. |
| | Іноземці | Хочуть бути непоміченими пресою та сторонніми людьми, потребують високої конфіденційності. |
| Основні вимоги до сервісу | Швидкість | Потребують швидкого переміщення пункт призначення, у точно визначений ними час. Потребують швидкої реєстрації польоту в будь-який період доби. Економлять час. |
| | Якість | Якість наданих послуг має бути висока: наземне пасажирське обслуговування, етапи реєстрації пасажирів, трансфер до ПС, багаж, доставка кейтерингу. Користуються послугами обслуговування власного літака в компанії. |
| | Конфіденційність | Швидка реєстрація рейсу, підготовка літака та індивідуальне обслуговування. Прагнуть бути непоміченими. |
| | Безпека | Безпека на першому місці, варто дати розуміння, що компанія дотримується найвищих стандартів безпеки та протягом усього процесу клієнт знаходиться у повній безпеці. Судна якісно обслуговуються та перевіряються перед кожним вильотом. |

Продовження таблиці 12

| Змінна сегментування | Значення змінної | Характеристика |
|---|---|---|
| | Індивідуальний підхід | Повна концентрація уваги на клієнті, задоволення усіх потреб стандартних та нестандартних. |
| Статус споживача | Постійний пасажир | Обслуговує власний літак у компанії або орендує.<br>Надає перевагу авіаперевезенням з певного аеропорту через зручність розташування, рівень надання послуг, якість, безпеку, швидкість обслуговування та стабільність. |
| | Потенційний замовник/пасажир | Готовий обирати різні варіанти. Розглядає як оренду, так і утримання і обслуговування аеропортом власного літака. Важлива репутація компанії, якість, безпечність, швидкість, стабільність, конфіденційність. |
| Психографічні ознаки | | |
| Ставлення до свого «Я» | «Я кращий за інших» | Обирають краще з кращого, готові платити за власні потреби, користуються нестандартними послугами, потребують індивідуального підходу. |

Виходячи з попередніх досліджень, автором було визначено, що 18% доходів аеропорту складають доходи від неавіаційної діяльності.

Рисунок 17 - Класифікація аеропортових послуг аеропорту «Київ» за сферою їх призначення [розроблено автором]

Додаткові сервіси авіаційних та неавіаційних послуг для досліджуваної компанії варто розвивати, оскільки аеропорт «Київ» у секторі регулярної авіації є базою для лоукостових авіакомпаній, то з розвиток лоукостерів, неавіаційна частина бізнесу стає для компанії ще більш важливою. Оскільки ці компанії-лоукост (такі як Wizz Air) дають швидкий приріст пасажиропотоку, але надалі цей потік стабілізується, і отримання неавіаційних доходів стає важливою складовою зростання доходів аеропорту.

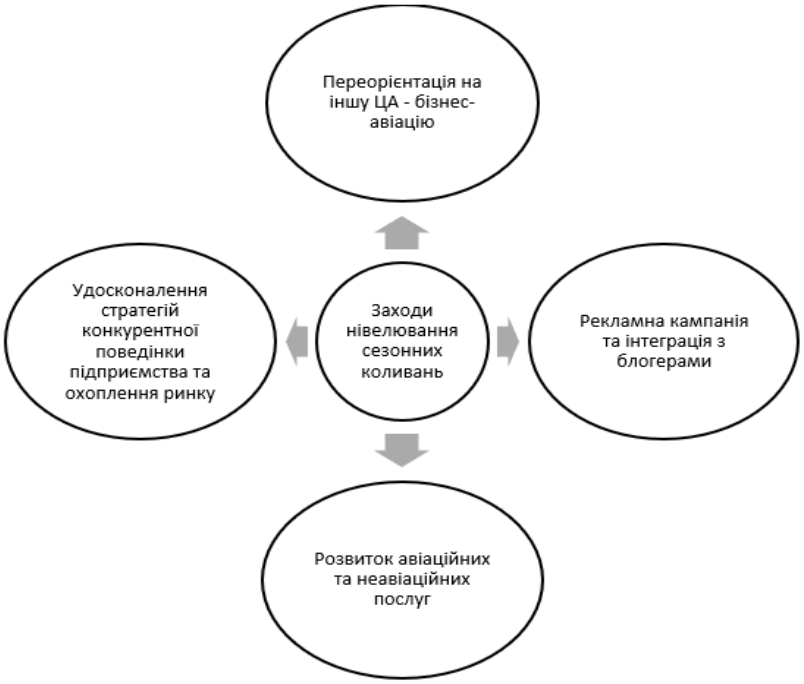


Рисунок 18 – Найперспективніші заходи з нівелювання сезонних коливань попиту для ТОВ «Мастер-Авіа» [систематизовано автором]

Наразі ТОВ «Мастер-Авіа» працює у напрямках розвитку партнерських стосунків та ведуться переговори щодо співпраці з блогерами, ютуб-відеомейкерами тощо. Проте найбільш ефективним наразі є переорієнтація бізнесу на іншу цільову аудиторію – бізнес авіацію, оскільки цей сектор є менш уразливий до сезонних коливань попиту, він є дорогий за ціновою політикою, прослідковується стабільний попит, є вектори щодо подальшого розвитку.

Потужності досліджуваного підприємства дозволяють розширювати спектр авіаційних та неавіаційних послуг, що надаються. Тому для ТОВ «Мастер-Авіа» було запропоновано нову послугу для бізнес-авіації – надання в

оренду стоянок для повітряних суден. А також було висунуто ідею щодо відкриття льотної школи на базі аеропорту «Київ» імені Ігоря Сікорського.

По-перше, виходячи з досліджень та аналізу марктеингової діяльності ТОВ «Мастер-Авіа», було виявлено, що відділ маркетингу відсутній. Тому доцільним є набір команди професіоналів та формування відділу маркетингу на підприємстві.

Рисунок 19 - Схема запропонованої структури маркетингу на ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

Запропонована структура маркетингу в компанії ТОВ «Мастер-Авіа» дасть змогу розвантажити працівників, які відповідають за маркетингові функції, а також це дасть змогу зробити маркетинг підприємства структурованим та ефективним.

По-друге, внаслідок попередньо проведених досліджень, автором було виявлено, що ТОВ «Мастер-Авіа» не використовує свої потужності у повному обсязі, щод послуги надання стоянок для повітряних суден. Було проведено ретельне дослідження аеродромного комплексу та перону аеропорту «Київ» та визначено ключові місця для постійних стоянок приватних повітряних суден. Наразі основним конкурентом такого виду сервісу є спортивний аеродром «Чайка» (UKKJ).

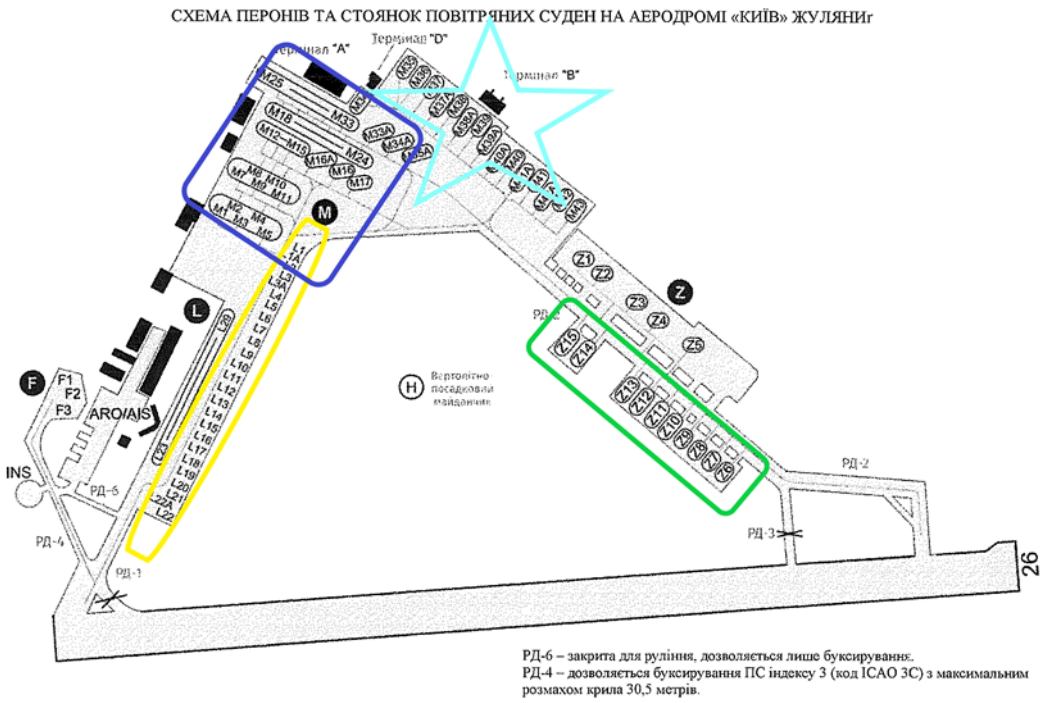


Рисунок 20 - Схема перону та стоянок повітряних суден на аеродромі «Жуляни»

Отже, з вище наведеної схеми прослідковується 4 різні блоки стоянок, які вже експуатуються тим чи іншим чином, або які можуть надаватися в оренду з метою отримання додаткового прибутку. Жовтні стоянки – LIMA – це стоянки для виключно літаків бізнес-авіації таких типів як Challenger (300, 604, 605, 850), Falcon, Legacy Embraer, Gulfstream (450, 280, 550, 650) та вертолітна стоянка L22A тощо. Сині стоянки – MIKE – це стоянки тимчасового типу для літаків як бізнес-авіації, так і регулярної. Виключенням є стянка М34, яка є оснащена телескопічним трапом. Бірюзові стоянки типу М38, М39, М37, М38А, М39А є пішоходними, і це їх головна конкурентна та цінова перевага, оскільки на ці стоянки завжди високий попит з-поміж пасажирів бізнес-авіації, оскільки ці стоянки знаходяться на виході з терміналу В на перон відразу, відповідно пасажиарм не потрібний додатковий траснфер, пішки з терміналу вони одразу ж можуть попасти на борт літака. Зелені стоянки типу Z використовуються під борти нецивільної авіації та літаків, які вже не експлуатуються.

Для стоянок, які можуть використовуватися та здаватися в оренду автором було запропоновано наступний прейскурант стоянок ПС згідно їх конкурентних можливостей, переваг та особливостей:

Таблиця 13 – Прейскурант надання стоянок для ПС в оренду на ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

| **Стоянка** | **Ціна** |
|---|---|
| M | 80 €/ доба |
| L (з буксуванням) | 90 €/ доба |
| L (без буксування) | 110 € / доба |
| VIP-M (пішоходні) | 300 €/ 2 години |

Отже, згідно наведеної таблиці цін та стоянок зрозуміло, що найбільш прибутковими є стоянки пішоходного типу, які знаходяться відразу біля терміналу бізнес-авіації, тому доцільним є пропозиція з послугою такої стоянки саме для пасажирських літаків бізнес-авіації.

Крім послуги надання стоянок для повітряних суден в оренду, автором було запропоновано відкриття льотної школи на базі аеропорту.

Таблиця 14 - Загальна характеристика та короткий зміст проекту [авторська розробка]

| | |
|---|---|
| Назва компанії | Kyiv Wings Flight School |
| Форма власності | Товариство з обмеженою відповідьністю |
| Основний вид діяльності | 85.32 Технічна і професійна середня освіта |
| Додаткові види діяльності | 77.35 Оренда та лізинг повітряних транспортних засобів<br>85.41 Післясередня освіта<br>85.59 Інші види освіти, не включені до інших категорій<br>85.60 Допоміжні освітні послуги<br>51.10 Пасажирський повітряний транспорт<br>52.23 Послуги у сфері повітряного транспорту<br>52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях<br>68.20 Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю<br>33.16 Ремонт, технічне обслуговування повітряних суден та космічних суден |
| Розташування | На базі аеропорту «Київ» та навчального центру «Мастер-Авіа» |
| Ціль та позиціонування | Провідна льотна школа Києва |
| Цінності | Якість та безпека. Доброзичливі ділові стосунки зі студентами, індивідуальний підхід, внесок в навчання майбутніх пілотів. |

| | |
|---|---|
| Корпоративна бізнес-мета | Стати лідером серед льотних шкіл України |
| Політика компанії | Прагнення до досконалості та фінансового успіху з безкомпромісним обслуговуванням та чесністю |
| Місія | Створення успішної прибуткової льотної школи, яка забезпечить якісне навчання клієнтів, і стане стандартом для інших льотних шкіл – не тільки в місті Київ, а й по всій Україні. |
| Бачення | Стати схваленою урядом комерційною льотною школою номер один у місті Київ та Україні. |
| Цільовий ринок та споживач | Місто Київ та ококолиці, в майбутньому – Україна.<br>ЦА: пілоти-студенти, початківці, а також людям, які хочуть навчитися управляти літаками в своє задоволення. |
| Стратегія збуту та маркетингова стратегія | Маркетингова стратегія буде заснована на відмінному обслуговуванні клієнтів та якісному навчанні, буде створюватися база лояльних клієнтів, стимулювання продажей відбуватиметься за рахунок результатів роботи школи і рекомендацій від задоволених студентів.<br>Стратегія збуту:<br>1)Розсилка з брошурою школи замовникам, існуючим пасажирам (особливо сектору бізнес-авіації), Національному Авіаційному Університету України тощо.<br>2)Тематичне оголошення про школу та послуги<br>3)Підхід прямого маркетингу, усного маркетингу<br>4)Виставки, семінари, бізнес-ярмарки<br>5)Реферальні мережі, такі як агенції, які залучатимуть студентів, яким знадобляться наші індивідуальні послуги.<br>6)Просування через офіційний сайт та соціальні мережі<br>7)Онлайн-платформи, фізична тематичні видання, журнали<br>8)Рекламний щит у стратегічно важливих місцях по всьому Києву. |
| Цінова стратегія | Фіксована плата. Ціни на послуги будуть такими ж, як і на відкритому ринку. Варіант оплати: за попереднім договором. |

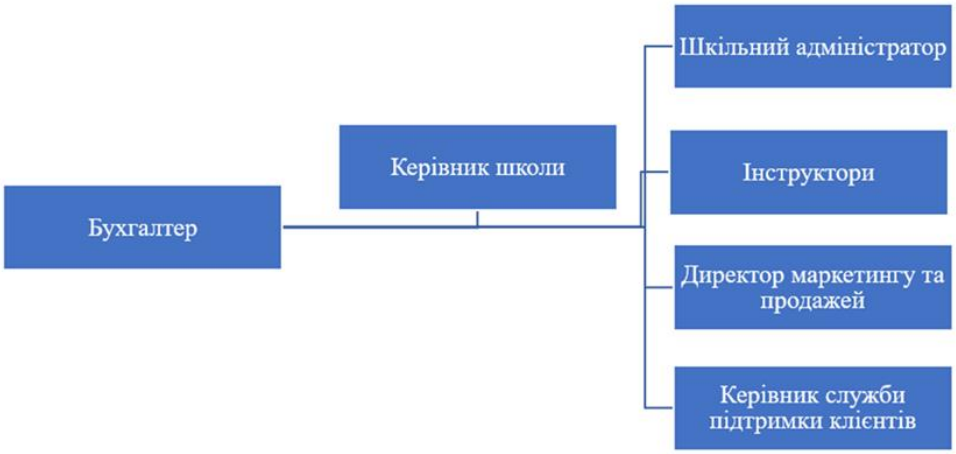


Рисунок 21 - Організаційна структура льотної школи Kyiv Wings Flight School [авторська пропозиція]

Таблиця 15 – Посадові ролі та обов'язки учасників льотної школи [розроблено автором]

| Посада | Обов'язки |
|---|---|
| Керівник школи | Підвищення ефективності менеджменту за рахунок набору,коучінгу. Дисципліни менеджерів, розоідл відповідальності, формування стратегічних цілей, моніторинг та оцінка результатів роботи, розробка стимулів та мотиваційної політики, відповідальність за напрямок бізнесу, встановлення цін та підпис договорів, розвиток бізнесу, прогнозування тощо. |
| Бухгалтер | Фінансова звітність, прогнозування та наліз ринку, управління грошовими потоками, бюджетування та планування, розробка та моніторинг фінансновоі політики школи, обробка фінансових операцій, доьримання податкового законодавства та політки прозорості, внутрішній аудит школи. |
| Шкільний адміністратор | Розробка посадових інструкцій, регулярні зустрічі з ключовими зацікавленими сторонами, забезпечння якісного процесу навчання, забезпечення учнів усім необхідним, оновлення професійних навиків, првоедення вступного курсу для нових членів. |
| Інструктори | Проведення основних льотних тренінгів (навчання на отримання сертифіката пілота авіатранспорту, навчання на отримання приватних сертифікатів, навчання на комерційних сертифікатах, навчання на отримання сертифікатів студентів), моніторинг успішності учнів, забезпечнння дотримання учнями положень та правил, сформованих регулюючими державними органами України, розвиток школи тощо. |
| Директор маркетингу та продажей | Визначення пріоритетних напрямків, опшук нових студентів та інших ділових можливостей, визначення можливостей розвитку, участь у структуруванні і фінансування проектів, підготовка документації з пропозиціясм, проектами школи, |

| | |
|---|---|
| | заверещення девелоперських проектів, проведення бізнес-досліджень, нагляд за реалізацією проекту, моніторинг задоволеності клієнтів (студентів) та інших зацікавлених сторін, планування та проектування нових ідей, рекламна кампанія, представництво компанії на стратегічних зустрічах, забезпечення зв'язку зі студентами. |
| Керівник служби підтримки клієнтів | Комунікцаія зі студентам та іншими зацікавленими сторонами, розповсюдження внутрішньої інформації, зовнішня комунікація, забезпечення найвищої якості персоналізованого рівня комунікації з клієнтами та партнерами. |

Для проекту льотної школи Kyiv Wings Flight School було проведено початковий SWOT-аналіз з виокремленням найбільш важливих сильних та слабких сторін, загроз і можливостей.

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|
| 1. Розташування<br>2. Сильна команда<br>3. База для навчання | 1. Недостатня кількість фінансвоих ресурсів.<br>2. Рекламна кампанія |
| **Можливості** | **Загрози** |
| 1. Ми знаходимося в центрі одного з найважливіших регіонів міста Київ та України – столиця України. Сильна бізнес-концепція.<br>2. Летовище. Жодна із шкіл Києва не пропонує летовище справжнього аеропорту. | 1. Несприятлива державна політика.<br>2. Сезонні коливання.<br>3. Демографічні/соціальні фактори.<br>4. Спад в економіці.<br>5. Поява нових конкурентів. |

Рисунок 22– SWOT-аналіз для проекту льотної школи [авторська розробка]

Першим етапом впровадження заходів щодо нівелювання сезонних коливань попиту було визначено проведення рекламної кампанії для аеропорту «Київ» та його послуг, оскільки згідно проведених у роботі досліджень, було визначено, що рівень реклами підприємства є низьким, а відділ маркетингу взагалі відсутнім. Виходячи з цього, для підприємства ТОВ «Мастер-Авіа» було запропоновано такі основні рекламні заходи та їх впровадження і наведено в таблиці їх вартість для компанії.

Таблиця 16 – Витрати на рекламну кампанію ТОВ «Мастер-Авіа» [авторська розробка]

| Стаття бюджету | Сума, $ |
|---|---|
| 1. Реклама на телебаченні (відео-ролік) | 5 000 |
| 2. Колаборація з блогерами | 4 500 |
| Youtube-канал Птушкіна<br>Youtube-канал Наталії Гоції<br>Instagram-акаунт Іванни Онуфрійчук | 2 000<br>1 500<br>1 000 |
| 3. Реклама в інтернеті | 1 000 |
| 4. Підключення активної кнопки Booking (додаткові неавиаційні послуги) | 500 |
| 5. Поліграфічна продукція у тематичних виданнях | 1 500 |
| 6. Реклама на білбордах по Києву | 1 000 |
| **Всього** | **13 000** |

Отже, реклама на телебаченні є найдорожчою і може бути не досттаньо ефективною з причини її коротких термінів, тому для компанії першочергово рекомендовано використання платформи Social Media Marketing як засобу привернення уваги потенційних клієнтів та можлвиих партнерів до компанії із використанням соціальних мереж, а саме YouTube та Instagram. Отже, на початку для компанії матиме вибуховий ефект –реклама з блогерами в соціальних мережах.

**Розрахунки проекту Kyiv Wings Flight School**

Таблиця 17 – Кошториз одноразових витрат [авторська розробка]

| Стаття витрат | Кількість | Сума, у грн |
|---|---|---|
| Купівля літака Цикада 04 | 2 | 3 000 000 млн |
| Купівля тренажеру | 2 | 1 100 000 млн |
| Витрати на ліцензію | 2 | 80 000 грн |
| Σ | | 4 180 000 грн |

Отже, початкові витрати на створення проекту будуть становити 4 180 000 грн, ці витрати будуть покриті завдяки інвестиційній підтримці. Даний проект буде інвестиційно привабливим завдяки своїм конкурентним перевагам, таким як місце розташування школи в центрі столиці і, звісно, саме летовище та база для школи – аеропорт міжнародного значення аеропорту «Київ» імені Ігоря Сікорського.

Таблиця 18 – Кошториз постійних витрат [авторська розробка]

| Витрати | Сума |
|---|---|
| Оренда ЗПС | 90 000 грн |
| Оренда офісу | 55 000 грн |
| Рекламна кампанія | 60 000 грн |
| Інтеграція з блогером | 68 000 грн |
| Створення і ведення сайту «під ключ» | 52 000 грн |
| Σ/ місяць | 325 000 грн |
| Σ/ рік | 3 900 000 |

Отже, постійні витрати , які не залежать від обсягів надаваних послуг, становлять 325 000 грн на місяць.

Надалі варто дослідити фонд заробітньої плати для працівників льотної школи.

Таблиця 19 – Фонд ЗП персоналу [авторська розробка]

| Персонал | ЗП /год в грн | Робочий місяць (176 год) грн |
|---|---|---|
| Бухгалтер | 250 | 44 000 |
| Керівник | 310 | 54 560 |
| Шкільний адміністратор | 130 | 22 880 |
| Пілот-інструктор (3 люд.) | 330 | 174 240 |
| Директор з маркетингу та продажей | 160 | 28 160 |
| Керівник служби підтримки клієнтів | 136 | 23 936 |
| Спеціаліст технічного обслуговування | 198 | 34 848 |
| Викладач теорії (3 люд.) | 320 | 168 960 |
| Σ/місяць | 1674 | 551 584 |
| Σ/рік | 20 088 | 6 619 008 |

Зарплата інструкторів теоретичного та практичного курсів є найдорожчою статею витрат у даній таблиці. Це пояснюється тим, що це повинні бути професіонали найвижчого рівня і їх праця повинна оплачуватися гідно, а зарплата повинна бути конкурентною. Витрати на охорону не будуть потрібні, оскільки аеропорт цілодобово охороняється.

Розрахувавши всі витрати на перший рік (без урахування податків), було досліджено доходи від проекту.

Таблиця 20 – Доходи від послуг льотної школи [авторська розробка]

| Назва послуги | Тривалість | Кількість (люд.) | Вартість (грн)/1 люд. | Σ |
|---|---|---|---|---|
| Теоретична підготовка | 120 год. | 1 | 1000 | 120 000 |
| Практична підготовка | 70 год. | 1 | 6 500 | 455 000 |
| Тренажерна підготовка | 30 год. | 1 | 4 500 | 135 000 |
| Σ з навчання авіашколи | | 15 людей | | 10 655 000 |
| Романтичний політ | 30 хв | (за людину) | 4 000 | 48 000 |
| Розважальний політ на авіасимуляторі | 30 хв | (за людину) | 5 500 | 264 000 |
| **ВСЬОГО** | | | | **10 962 000** |

Отже, було підведено підсумки щодо розвитку льотної школи на базі ТОВ «Мастер-Авіа» за перший рік функціонування:

- одноразові витрати складуть 4 180 000 грн
- постійні витрати складатимуть 3 900 000 грн
- фонд ЗП 6 619 008 грн.
- доходи від послуг становитимуть 10 962 000 грн.

Для розрахунку терміну окупності використовується така формула:

Термін окупності проекту = Стартовий капітал / Очікуваний середній чистий прибуток за період

Очікуваний середній прибуток за період = Очікувані доходи у період – очікувані витрати у період.

Отже, за такою формулою було прораховано термін окупності запропонованого проекту відкриття льотної школи на базі аеропорту «Київ» Kyiv Wings Flight Wings.

Термін окупності проекту Kyiv Wings Flight Wings = 4 180 000 /(10 962 000 –3 900 000 – 6 619 008) = 9, 43 років.

Отже, за проведеними автором розрахунками, термін окупності запропонованого проекту становитиме 9,43 років. Враховуючи, що терміни окупності таких високотехнологічних та дорогих проектів зазвичай складають від 7 до 10 років, то запропонований проект слід вважати інвестиційно привабливим та економічно можливим для реалізації. Оскільки попит на такі види послуг останні роки зростає, то кількість студентів, які прагнуть отримати ліцензію пілота, та просто киян, які хочуть навчитися літати на авіатранспорті заради розваг, а також вже існуючих пілотів, які пргнуть підвищити свою кваліфікацію, буде зростати, а отже, дана школа буде приваблювати нових клієнтів та учнів.

Щодо рекламної кампанії, то першочергово було заплановано запуск реклами в Інтернеті та колаборація з блогерами, і це коштуватиме ТОВ «Мастер-Авіа» 5,5 тисяч доларів. Для досліджуваної компанії даний реклмний бюджет є прийнятним, тому дані заходи є економічно доцільні до якнайскорішого впровадження.

Маркетинговий інструментарій та пропозиції щодо удосконалень є єдиним фактором впливу на поведінку споживачів з метою стимулювання попиту на власні послуги підприємства.

На кінець, автором було підсумовано, яким чином усі запропоновані удосконалення вплинуть на нівелювання сезонних коливань попиту для досліджуваного підприємства. У таблиці 21 було занесено усі результати та рекомендації для підприємства, і яким чином вплинуть на саме підприємство та сприятимуть нівелюванню сезонних коливань попиту.

Таблиця 21 - Рекомендації нівелювання сезонних коливань попиту та результати їх впроваджень для ТОВ «Мастер-Авіа» [запропоновано та систематизовано автором]

| **Рекомендації для ТОВ «Мастер-Авіа»** | **Результати впливу на ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| Відкриття відділу маркетингу | Будуть проведені дослідження поточних та майбутніх потреб ринку, формування коректного ціноутворення згідно ринкового середовища.<br>Прогнозування сезонних коливань попиту та розробка антисезонної стратетгії для підприємства.<br>Коригування асортиментного ряду згідно досліджень вподобань споживачів, збільшення кількості реалізованих послуг в міжсезоння та низький сезон.<br>Планування, розробка та впровадження рекламних кампаній, аналіз виправданості витрат на рекламу. |
| Рекламна кампанія<br><br>Інтеграція з блогерами | <br><br>Стимулювання попиту на послуги підприємства, оскільки було обрано блогерів з необхідною або наближеною до ідеальної ЦА. Підвищення рівня впізнаваності аеропорту серед споживачів існуючих та потенційних. Передбачено прихід «нового клієнта» |
| Реклама в Інтернеті | Підкріплення реклами з блогерами, підвищення рівня зацікавленості клієнтів, візуальне сприйняття споживачем картинок з аеропорту, послуг, спонукання до перегляду сайту аеропорту, пошуку авіаквитків, прогнозується стимулювання збуту та попиту. |
| Зовнішня реклама | Зростання рівня усвідомленості та впізнаваності бренду, стимулювання попиту та збуту на послуги аеропорту. Географічне розміщення (торгові центри, центр, в'їзд та виїзд з м.Київ ) сприятиме тому, щоб саме потенційні споживачі зловили «візуал» та були моментально проінформовані та зацікавлені. |
| Використання сезонних коефіцієнтів та програм лояльності для партнерів | Для авіакомпаній-початківців, з вузькою географією зимової навігації тощо програми лояльності дадуть змогу залишитися з базою долсіджуваного аеропорту, а для аеропорту це є отримання стартегічно -важливого лояльного партнера.<br>Укладання договорів з новими – більш цікавими з вигідними пропозиціями партнерів.<br>Посилення конкурентоспроможності аеропорту.<br>Розширення спектору географії польотів.<br>Збільшення пасажиропотоку. |

Продовження Таблиці 21

| **Рекомендації для ТОВ «Мастер-Авіа»** | **Результати впливу на ТОВ «Мастер-Авіа»** |
|---|---|
| Використання потужностей авіаційних та неавіаційних послуг компанії | Оскільки на сьогоднішній день дозід від неавіаційних послуг для досліджуваного підприємства становить понад 18%, відповідно необхідно і надалі розвивати та розширбвани спектор авіа- та неавіаційних послуг . Це буде стимулювати збут та попит, можливості нового партнерства, отримання стабільного запасного доходу у періоди міжсезоння та за низького пасажиропотоку. |
| Відкриття льотної школи на базі підприємства | Вихід на ринок такої послуги є вибуховою ідею з конкурентними перевагами для потенційних споживачів. Дасть змогу розширити спектр діяльності ТОВ «Мастер-Авіа», зростання впізнаваності аеропорту, охоплення більшої частки ринку, лідерство серед інших шкіл, отримання додаткових доходів. |

# ВИСНОВКИ

Для досліджуваного підприємства ТОВ «Мастер-Авіа» було проаналізовано найбільш перспективні рекомендації щодо нівелювання сезонних коливань попиту, підвищення конкурентої спроможності підприємства на ринку авіаційних послуг, охоплення більшої частки ринку, підвищення факторів привабливості для споживачів, способім стимулювання попиту в міжсезоння та низький сезон авіаційної активності, а також удосконалити усі бізнес-процеси на підприємстві.

Першочергово для ТОВ «Мастер-Авіа» було рекомендовано посилено зайнятися рекламною кампанією, адже реклама аеропорту знаходиться на низькому рівні, рівень впізнаваності аеропорту присутній тільки щодо киян та українців, щодо іноземців – рівень впізнаваності набагто переважає щодо аеропорту Бориспіль. Згідно рекомендацій, реклама буде проведена у 3-х стратегічних її напрямках – колаборація з блогерами, Інтернет та зовнішня реклама у вигляді біл-бордів з візуальною рекламою. Згідно проведених досліджень, ефективна рекламна кампанія зможе представити компанії результат – підвищення рівня використання послуг аеропорту та окремих її сервісів на 7%. Надалі логічним буде формування кваліфікованої команди маркетологів та відкриття відділу маркетингу.

Надалі для ТОВ «Мастер-Авіа» перспективним способом нівелювання сезонності, стимулювання попиту та стабілізація прибутку у періоди міжсезоння та низького сезону було обрано переорієнтацію на іншу цільову аудиторію - у випадку досліджуваного підприємства – на сектор бізнес-авіації. Таке рішення є логічно та економічно обгрунтованим, оскільки даний сервіс є менш уразливим до сезонних коливань, попит є стабільно високим, ціни на послуги є високі та формують бюджет компанії на 28%. Оскільки цей сектор є стратегічно важливим та необхідним для досліджуваного підприємства, то є сенс розвивати його, удосконалювати усі бізнес-процеси, удосконалювати сервіс обслуговування, розширювати спектр послуг є ефективними засобами переорієнтації діяльності підприємства на бізнес-авіацію.

Наступним стратегічно важливим напрямком нівелювання сезонних коливань було визначено отримання доходів від неавіаційних та авіаційних послуг, зокрема надання стоянок повітряних суден в оренду, формування конкурентної товарної пропозиції усіх неавіаційних послуг (таких як пункти харчування, магазини роздрібної торгівлі, аптеки тощо) згідно усіх ринкових тенденцій, запитів та вподобань споживачів, з максимальним наближенням до рівня західних аеропортів. А також було запропоновано вихід на ринок нової послуги – на базі досліджуваного аеропорту «Київ» відкриття льотної школи Kyiv Wings Flight School, яка проводитиме теоретичне та практичне навчання майбутніх пілотів повітряних суден. Даний проект було визначено інвестиційно привабливим та економічно обгрунтованим, оскільки завдяки концепції проекту, баченню школи, її цілей та осовних завдань, а також завдяки актуальності таакого виду бізнесу на сьогоднішній день, наявних конкурентних переваг даного проекту льотної школи з-поміж інших, вже наявних, було точно визначено, що даний проект буде інвестиційно привабливим та реалізованим у майбутньому. Економічне обгрунтування даної ідеї хоч і показало досить суттєвий термін окупності – більше 9 років, проте враховуючи дороговизну такого високотехнологічного бізнесу, суттєві початкові витрати та середні терміни окупності подібних бізнесів, що сягають від 7 до 10 років , то

запропонований проект є в рамках можливого, а отже, може бути розглянутий та впроваджений.

## АНОТОЦІЯ

Стародуб І.О. «Маркетингові заходи з нівелювання сезонних коливань попиту на ринку авіаційних послуг».

Дипломна робота на здобуття ступеня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, 2021.

Метою даної дипломної роботи є дослідження маркетингових заходів та інструментів для нівелювання сезонних коливань попиту на ринку авіаційних послуг (на базі ТОВ «Мастер-Авіа»).

Об’єктом дослідження є маркетингове нівелювання сезонних коливань попиту.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади маркетингового нівелювання сезонних коливань попиту на ринку авіаційних послуг.

Елементами наукової новизни магістерської дисертації є:

Набуло подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сезонності, її видів, факторів та наслідків;

- процес формування антисезонної стратегії шляхом виведення нової послуги на ринок для стимулювання попиту на послуги підприємства.

Удосконалено:

- теоретичне підґрунтя щодо визначення поняття «сезонність попиту», з урахуванням необхідності формування маркетингових заходів щодо нівелювання сезонних коливань попиту;

- структурно-логічну причинно-наслідкову схему сезонності, що на відміну від вже існуючих, передбачає формування заходів впливу на фактори

сезонності та способів зменшення їх негативного впливу на компанії, що стикаються з явищем сезонних коливань;

- процес виведення нової послуги на споживчий ринок, який є відмінний від вже існуючого та представлений новою цільовою аудиторією;

- маркетингові заходи компанії щодо нівелювання сезонних коливань попиту шляхом отримання доходів від додаткових послуг, а також стимулювання попиту.

В роботі розраховано і підтверджено економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Результати дипломної роботи та надані рекомендації були прийняті до уваги та успішно імплементовані у діяльності компанії ТОВ «Мастер-Авіа».

## SUMMARY

Starodub IO «Marketing measures to reduce seasonal fluctuations in demand in the aviation services market».

Thesis for the degree of "Master" in the specialty 075 "Marketing". - National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky", Kyiv, 2021.

The purpose of this thesis is to study marketing activities and tools to reduce seasonal fluctuations in demand in the aviation services market (based on LLC «Master-Avia»).

The object of research is the marketing leveling of seasonal fluctuations in demand.

The subject of research is the theoretical and methodological principles of marketing leveling of seasonal fluctuations in demand in the aviation services market.

Elements of the scientific novelty of the master's dissertation are:

Further developed:

- systematization of approaches to determining seasonality, its types, factors and consequences;

- the process of forming an anti-season strategy by bringing a new service to market to stimulate demand for enterprise services.

Improved:

- theoretical basis for defining the concept of "seasonality of demand", taking into account the need for marketing measures to reduce seasonal fluctuations in demand;

- structural-logical causal scheme of seasonality, which, in contrast to existing ones, involves the formation of measures to influence seasonal factors and ways to reduce their negative impact on companies facing the phenomenon of seasonal fluctuations;

- the process of bringing a new service to the consumer market, which is different from the existing one and presented by a new target audience;

- marketing measures of the company to reduce seasonal fluctuations in demand by generating revenue from additional services, as well as stimulating demand.

The paper calculates and confirms the economic feasibility of implementing the proposed measures. The results of the thesis and the provided recommendations were taken into account and successfully implemented in the activities of LLC «Master-Avia».