

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

Освітньо-професійна програма	«Міжнародний бізнес»
галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація	«Міжнародний бізнес»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління маркетингом в міжнародних корпораціях (на прикладі компанії Ryanair)»

здобувача Протасової Мілани Вячеславівни

Науковий керівник __К.е.н., доцент
(науковий ступінь, учене звання)

(підпис)

Євдоченко О.О.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти

Завідувач кафедри к.е.н., доцент

_____ (підпис)

М.О.Бурмака

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ	6
1.1. Сутність та сучасні особливості міжнародного маркетингу	6
1.2. Ключові елементи системи управління міжнародним маркетингом корпорації	16
1.3. Формування та планування маркетингової політики компанії на зовнішньому ринку	25
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ АВІАКОМПАНІЇ RYANAIR.....	36
2.1. Аналіз сучасного стану розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень та оцінка позицій компанії Ryanair.....	36
2.2. Загальна характеристика авіакомпанії Ryanair	48
2.3. Оцінка міжнародної маркетингової діяльності компанії	55
2.4. Особливості управління міжнародним маркетингом в авіакомпанії Ryanair	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ У КОМПАНІЇ	80
3.1. Потенційні ризики розвитку діяльності компанії Ryanair на світовому ринку.....	80
3.2. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління міжнародним маркетингом	89
ВИСНОВОК.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останнім часом більшість компаній, які невпинно розвиваються та нарощують свої виробничі потужності, прагнуть розширити горизонти комерційної діяльності за межами країни. Ключовими аспектами інтернаціоналізації бізнесу є інтенсифікація зовнішньоекономічної діяльності, розгалуження мережі каналів збуту продукції/послуг, диверсифікація джерел постачання, широкий доступ до виробничих ресурсів. Таким чином, гостро постає питання в ефективності локальної маркетингової політики на міжнародному ринку, де діють окремі стандартизовані правила ведення бізнесу, а формування балансу попиту та пропозиції вимагає нових підходів, значних інвестицій та додаткових ресурсів.

Донедавна, системи управління маркетингом взагалі не існувало в арсеналі міжнародних підприємств, основним лейтмотивом генерування продажів було органічне зростання попиту. Проте, з появою на сучасному ринку значної кількості аналогічних продуктів, які несуть ту саму цінність, і задовольняють ту саму потребу споживача, бренд та лояльність цільової аудиторії до нього стали ключовими параметрами диференціації від конкурентів. Як результат, підприємства активно розбудовують внутрішні департаменти маркетингу, наймають фахівців та експертів у галузі маркетингу, інвестують у маркетингові дослідження та розвиток продуктової стратегії просування на ринок. Тож, на сьогодні важливим завданням кожної компанії, яка ставить за ціль – проникнення на міжнародні ринки, є чітке усвідомлення, що маркетинг – це не лише механізм налагодження системи продажів та подальшого супроводження продукту на ринку, а, передусім, стратегічний аналіз потенційних можливостей з урахуванням наявних та ймовірних ризиків. Саме такий підхід забезпечить вихід маркетингу на принципово новий рівень, на рівень міжнародного визнання.

Теоретичною основою дослідження системи управління міжнародним маркетингом є наукові роботи відомих зарубіжних вчених таких, як Ч. Джейн, Б. Берман, Г. Багієва, Ч. Дуглас С., Дж. М. Еванс, Дж. П. Джанет, Дж. Йоханссон, Г. Ельбаум, Ф. Катеора, В. Кіган, Н. Мойсеева, Ч. Нікіфіров, Х. Хеннесі, Ф. Котлер та ін. Також значний науковий внесок у концепцію та методологію міжнародного маркетингу зробили такі провідні вітчизняні фахівці, як Т. М. Циганкова, Г.П. Гоголь, Є.М. Азарян, С.В. Борзенков, О.П. Люцій, А.А.Мазаракі, Т.М. Мельник, О.Л.Каніщенко, В. Т. І. Притіченко, В. Д. Рогожин, Т.І. Чаюн, Л. Пілюшенко, П.А. Черномаз, С.В. Смерічевський. У своїх наукових працях українські науковці та дослідники розглядають різні підходи до побудови конкурентоспроможної цілісної системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю компанії. Проте, більшість досліджень не повною мірою висвітлюють реальні проблеми та виклики, з якими стикають підприємства під час реалізації такого механізму на зовнішньому ринку. Тож, принципи, моделі та особливості управління міжнародним маркетингом і досі потребують глибокого вивчення сучасними фахівцями.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є визначення стратегії та методів формування системи управління міжнародним маркетингом, що забезпечить організації високу клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність в умовах швидкозмінного ринкового середовища, а також розробка практичних рекомендацій для компанії Ryanair на довгострокову перспективу. На основі аналізу сучасного стану розвитку міжнародного ринку пасажирських авіап перевезень, позицій компанії Ryanair та вивчення досвіду управління міжнародним маркетингом в компанії обґрунтувати ключові напрями розвитку її системи управління маркетингом.

Відповідно до поставленої мети в роботі сформульовано наступні завдання:

- визначити сутність та сучасні особливості міжнародного маркетингу;
- охарактеризувати ключові елементи системи управління міжнародним маркетингом корпорації;

- вивчити особливості формування та планування маркетингової політики компанії на зовнішньому ринку;
- проаналізувати сучасний стан розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень та визначити позиції компанії Ryanair;
- охарактеризувати діяльність міжнародної корпорації Ryanair;
- оцінити міжнародну маркетингову діяльність компанії;
- визначити сучасні особливості системи управління міжнародним маркетингом компанії Ryanair;
- дослідити потенційні ризики міжнародного маркетингового середовища діяльності компанії Ryanair
- обґрунтувати ключові напрями розвитку системи управління міжнародним маркетингом компанії.

Об'єкт дослідження - процеси розробки комплексу заходів та інструментів для ефективного управління міжнародним маркетингом в корпорації.

Предмет дослідження - система управління міжнародною маркетинговою діяльністю європейської бюджетної авіакомпанії Ryanair.

Методи дослідження. У кваліфікаційній магістерській роботі студента використовувалися такі методи дослідження: метод літературного огляду, метод дослідження та обробки даних, емпіричний метод, табличний та графічний методи, а також застосовано методи збору, аналізу та порівняння інформації. В роботі використані матеріали наукових публікацій, статистичних звітів міжнародних організацій, внутрішня інформація компанії та річні звіти Ryanair щодо корпоративно-соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ

1.1. Сутність та сучасні особливості міжнародного маркетингу

Перші публікації про міжнародний маркетинг, як вид маркетингу, з'явилися в 1960-х роках. Поява відносно нового напрямку в теорії і практиці маркетингу була пов'язана зі стрімким розвитком міжнародної торгівлі товарами (послугами), зростанням мобільності виробництва, особливо факторів капіталу і праці. Обмін товарами (послугами) став основою міжнародних економічних відносин, що сприяло збільшенню виробництва загального світового продукту та залежності країн одна від одної.

Еволюція структури світового господарства рухається в напрямку більш тісної інтеграції національних економік різних країн. Водночас у міжнародному поділі праці відбуваються досить значні зміни. У розрізі торгово-економічних відносин між промислово розвиненими країнами на ринку розгортається жорстка конкуренцію за вільні ніші. Все більше країн долучаються до міжнародної торгівлі [1]. У таких умовах розвивається концепція міжнародного маркетингу як різновиду системи маркетингу, а компанії починають розробляти та впроваджувати принципи реструктуризації ринкової діяльності на міжнародному рівні. Деякі з цих принципів взяті з маркетингу, раніше вже довели свою ефективність на конкурентному національному ринку, тоді як інші були розроблені на основі потреб роботи глобальних ринків. Таким чином, об'єктивною причиною виникнення та розвитку міжнародного маркетингу можна вважати міжнародний економічний порядок, що виник після Другої світової війни на основі лібералізму та економічної співпраці країн та спричинив зміни в міжнародних економічних відносинах [1].

У процесі розвитку міжнародного маркетингу сформувалися три концепції:

- 1) концепція розширеного національного ринку;

- 2) концепція багатонаціонального ринку;
- 3) концепція глобального ринку.

Відмінності основних характеристик маркетингової діяльності компаній залежать від того, яка концепція береться за основу в міжнародній діяльності. Ідеї кожної концепції відображають етапи еволюції міжнародної діяльності компанії. За майже століття розвитку, концепція маркетингу еволюціонувала від внутрішнього (виробничого, збутового, ринкового та стратегічного) до міжнародного (експортного, зовнішньоекономічного, транснаціонального та глобального) (рис. 1.1) [2].

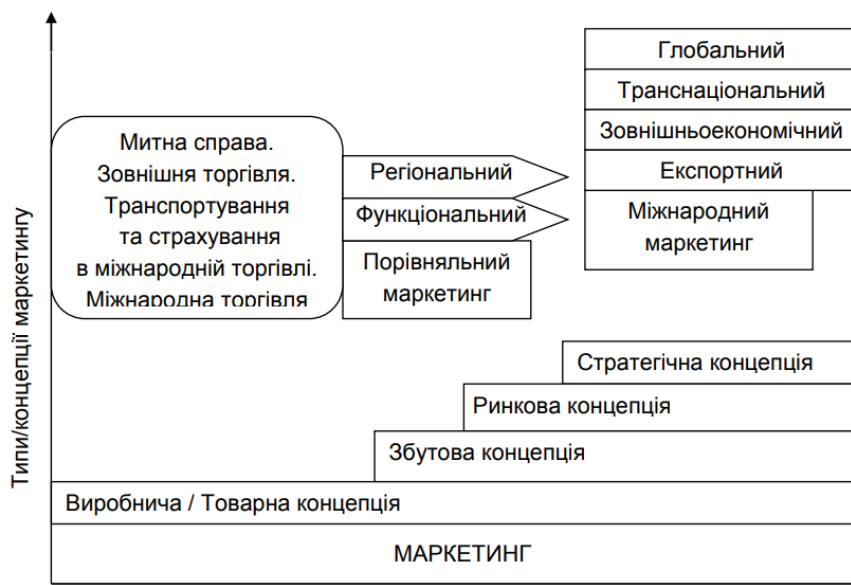


Рис. 1.1. Еволюція концепцій внутрішнього та міжнародного маркетингу

Джерело: [3]

Реалізація концептуальних моделей міжнародного маркетингу передбачає інтеграцію інтернаціоналізованих маркетингових функцій із суміжними сферами та процедурами міжнародного бізнесу. Це характеризує міжнародну маркетингову діяльність як системне явище, засноване на теоретичних і практичних досягненнях – знаннях і навичках інших видів економічної діяльності.

Таким чином, міжнародний маркетинг слід сприймати як інтернаціоналізовану функцію управління, методологічною основою якої є принципи економічної теорії та міжнародної економіки. За сучасних умов

міжнародний маркетинг стає необхідною передумовою успіху компанії на зовнішніх ринках, оскільки орієнтує підприємця на потреби, вимоги та тенденції цільових ринків, дозволяє спрямовувати підприємство у необхідну сторону, зміцнює конкурентні позиції компанії та створює основу для ефективної зовнішньої політики. Крім того, з поширенням глобалізації та загостренням конкуренції, зростає потреба у використанні інструментів міжнародного маркетингу, що впроваджує свої правила гри на світовий ринок туристичних послуг, змушуючи туристичні компанії швидше реагувати на несподівані зміни ринку [4, с.6].

Серед науковців, які вивчають міжнародний маркетинг, немає єдиної думки щодо визначення цього терміну. Окремі експерти беруть за основу положення вітчизняного маркетингу, стверджуючи, що маркетинг на зовнішніх ринках відрізняється від вітчизняного тим, що фірма працює більше ніж в одній країні, з більшими зусиллями, через особливості зовнішніх ринків. Таку ж думку поділяє український вчений Є.М. Азарян, зазначаючи, що «міжнародний маркетинг» базується на принципах національного маркетингу і має подібну структуру. Однак він має свої особливості, оскільки має справу з зовнішньоекономічними та валютними операціями, зовнішніми та міжнародними законами [5, с.7].

Т. Циганкова трактує міжнародний маркетинг як «маркетингову діяльність компанії поза національними кордонами». Інші вчені розуміють міжнародний маркетинг як сукупність дій, необхідних для вивчення споживчого попиту, пропозиції та основних тенденцій на зовнішніх ринках, щоб впливати на них і адаптуватися до них. Цю думку поділяють В. Черевань, А. Румянцев, Л. Романенко, стверджуючи, що «характерною рисою міжнародного маркетингу є повна і чітка орієнтація на іноземних споживачів, прагнення задовольнити їхні потреби». Визначає зміст міжнародного маркетингу також Т. І. Притіченко, характеризуючи цей термін як «маркетинг товарів і послуг, що надаються підприємством за межами національних кордонів своєї країни, тобто на зовнішніх ринках» [6].

У свою чергу, А.М. Кандиба наголошує на двох характерних рисах міжнародного маркетингу, стверджуючи, що він «передбачає, з одного боку, дослідження зовнішнього ринку, попиту та потреб іноземних споживачів, а з іншого – активний і цілеспрямований вплив на зовнішній ринок, формування пропозиції в країнах-імпортерах та країнах-споживачах». П.А. Черномаз зазначає, що «міжнародний маркетинг – це прикладна наука і навчальна дисципліна, концепція міжнародного бізнесу і практичний вид діяльності, направлений на оптимізацію взаємодії попиту і пропозиції через матеріальний (матеріальні цінності) і нематеріальний (послуги, ноу-хау) обмін суб'єктів ринку, які знаходяться в різних країнах [5, с.16].

У літературі пропонується кілька різних визначень міжнародного маркетингу: «міжнародний маркетинг полягає в пошуку та задоволенні глобальних потреб клієнтів ефективніше та краще, ніж у конкурентів, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні, а також координації маркетингової діяльності в рамках глобальних обмежень» (Terpstra, Foley and Sarathy, 2012). Міжнародний маркетинг зосереджується на необхідності створення, комунікації та надання цінності на міжнародному рівні (Czinkota and Ronkainen, 2012) [6, с.32].

Міжнародна маркетингова діяльність може коригуватися через географічні, конкурентні, культурні чи юридичні відмінності. На думку Mühlbacher, Leihls and Dahringer міжнародний маркетинг – це застосування маркетингової орієнтації та маркетингових можливостей до міжнародного бізнесу. Можливості міжнародного маркетингу підтримують компанію у пошуку відповідних ринків, створенні та підтримці конкурентних переваг там, а також у керуванні відносинами з усіма важливими стейкхолдерами, які належать до цих ринків.

Крім того, визначення АМА (Американська маркетингова асоціація) описує міжнародний маркетинг як багатонаціональний процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та поширення ідей, продуктів та послуг для створення обмінів, які відповідають індивідуальним та

організаційним цілям. Слово багатонаціональний означає, що маркетингова діяльність здійснюється в кількох країнах і потребує координації між країнами. Однак це визначення має деякі обмеження. У визначенні підкреслюється взаємозв'язок між споживачем з його індивідуальними цілями та організації з їх цілями. [6, с.33]

Інший термін, який зараз широко використовується, — «глобальний маркетинг». Деякі автори розрізняють глобальний маркетинг і міжнародний маркетинг. «Глобальна маркетингова організація зосереджує свої ресурси на можливостях та загрозах глобального ринку. Глобальна маркетингова компанія веде важливий бізнес за межами внутрішнього ринку». Це визначення показує, що рішення країн про вихід на світовий ринок приймається на основі оцінки їх потенціалу. Компанії виходять не на найзручніший ринок, а на той, який пропонує найкращу «віддачу». Клієнти та їхні потреби та бізнес-середовище можуть сильно відрізнятись. Відповідно, різні країни пропонуватимуть різний рівень потенціалу чи прибутку. Міжнародний маркетинг передбачає оцінку та відбір найкращих з них [4].

Початковий досвід міжнародного маркетингу вже накопичений на внутрішньому ринку. В умовах глобалізації навіть їм доводиться мати справу з іноземними конкурентами, пристосовуватися до міжнародних стандартів якості та обслуговування, діяти в умовах жорсткої конкуренції, яка все більше стає глобальною. Повноцінне використання міжнародного маркетингу починається з виходу компанії на зовнішні ринки. Щоб краще зрозуміти природу та специфіку міжнародного маркетингу, розглянемо більш детально первинні форми його розвитку, а саме: внутрішній, експортний, зовнішньоекономічний, транснаціональний та глобальний маркетинг (див. рис.1). Ця класифікація форм міжнародного маркетингу найкраще відповідає специфіці виходу компанії на світовий ринок: Кожна фірма, вже працюючи на внутрішньому ринку, набуває досвіду зовнішньоекономічної діяльності під впливом глобалізаційних процесів, а отже, внутрішній маркетинг є прихованою (латентною) стадією інтернаціоналізації. Як зазначає Т. М. Циганкова, між експортним маркетингом

і мультинаціональним має бути перехідний етап (деякі автори мають міжнародний маркетинг), оскільки перехід від експортної діяльності до створення транснаціональних компаній має відбуватися поступово через налагодження зовнішньоекономічної діяльності [5].

У запропонованій Джипсі класифікації видимий зв'язок і послідовність форм міжнародного маркетингу, етапів інтернаціоналізації та типів міжнародних фірм також відображають специфіку розвитку міжнародної діяльності туристичних підприємств. Отже, розглянемо більш детально класифікацію первинних форм міжнародного маркетингу, запропоновану Т.М. Циганковою (рис.1.2.) [5].

Форма міжнародного маркетингу	внутрішній маркетинг	експортний	зарубіжний	транснаціональний	глобальний
Стадія інтернаціоналізації	латентна	початкова	зарубіжна	транснаціональна	глобальна
Типи фірм	національний виробник	експортер	міжнародна фірма	ТНК	

Рис. 1.2. Послідовність і поєднання стадій інтернаціоналізації діяльності, форм міжнародного маркетингу та типів міжнародних фірм
Джерело: [5]

Латентна стадія характеризується відсутністю будь-яких форм зовнішньоекономічної діяльності фірми, повною орієнтацією виробництва і послуг на місцевого споживача і відповідну організацію управління. Проте, на перший погляд, навіть суто локальне, підприємство в умовах глобалізації, мимоволі або дещо під впливом зовнішнього бізнес-середовища, інтернаціоналізує свою діяльність. Суть цієї інтернаціоналізації полягає в тому, що на внутрішньому ринку підприємство має справу з іноземними конкурентами, вивчає їхній досвід конкурентної та маркетингової діяльності, застосовує іноземний досвід у виробництві та управлінні [5].

Експортна стадія є логічним продовженням успішних дій на початковому етапі інтернаціоналізації. Його стандартною особливістю є виробництво продукції на території країни та її експорт. По суті, цей етап інтернаціоналізації характеризується добре сформованим комерційним інтересом до зовнішніх ринків, відносно невеликою, але зростаючою стабільністю експортних поставок, розробкою міжнародної стратегії, включаючи такі питання, як цільові ринки та маркетингові програми. Етап експорту може бути дуже тривалим і включати в регіональний портфель компанії як дві-три країни, так і десятки країн [7, с.56-57].

Зарубіжна стадія інтернаціоналізації зумовлена зростаючими можливостями підприємства на зовнішніх ринках, що потребують відповідних управлінських змін. Формальною ознакою цього етапу є створення фірми на зовнішніх ринках, у збутових філіях, представництвах тощо. Фірма стає присутнім на зовнішніх ринках як через товар (він постачається), так і через фізичну присутність виробництва, навіть коли персонал представництва повністю складається з резидентів країни перебування.

Наступним етапом розвитку інтернаціоналізації фірми є *транснаціоналізація*. Зберігаючи формальні характеристики багатонаціональної компанії, багатонаціональна фірма характеризується більш інтегрованим управлінням, чіткою стратегічною орієнтацією, добре налагодженим механізмом формальних процедур, що полегшують реалізацію загальної, портфельної та функціональної стратегій, а також більш диверсифікованою географічною присутністю на зовнішніх ринках. *Глобалізація* – це найвищий етап розвитку інтернаціоналізації компанії, який характеризується відомим девізом «Весь світ – мій ринок!». Тому можна сказати, що компанія переходить на таку стадію розвитку, коли її керівництво змінює свої напрямки на світовий ринок, визначає можливості глобального середовища та реалізує свій потенціал через використання ідей і методів глобального маркетингу [7, с.57-58].

В основу експортного, зарубіжного, транснаціонального та глобального маркетингу може покластися один із сучасних підходів до організації міжнародної маркетингової діяльності, а саме: диференційований (адаптований) та глобальний (стандартизований) (див. таблицю). Міжнародний маркетинг ґрунтується на принципах національного маркетингу, хоча необхідно більш чітко дотримуватися основних положень маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності, докладаючи значних і цілеспрямованих зусиль. Водночас специфіка міжнародної діяльності вимагає врахування багатьох факторів, зокрема національного законодавства, економічної політики, природно-кліматичних, психологічних, політико-правових особливостей, мови, культурно-релігійних та побутових звичок населення тощо [8, с.67]. Тому варто проаналізувати стандартні і відмінні риси внутрішнього та міжнародного маркетингу більш детально, що допоможе визначити особливості міжнародної маркетингової діяльності туристичних підприємств.

Стандартні особливості національного та міжнародного маркетингу включають в себе процес маркетингу у компанії, а саме: постановку маркетингових цілей, створення маркетингових планів, сегментацію ринку та вибір цільового сегмента споживачів, позиціонування, формування маркетингу (товарний, ціновий, збутовий), комунікацію, кадрову стратегію, матеріальне середовище та процес надання послуг, маркетинговий контроль. Такі ж інструменти маркетингу використовуються і в міжнародній діяльності: продукт/послуга, ціна, розподіл, просування, місце, засоби комунікації тощо. Основні функції маркетингу також залишаються загальними: аналітична, збутова та управлінська (табл. 1.1).

Вихід на міжнародний ринок є складним завданням для більшості компаній у нинішньому міжнародному бізнес-середовищі. Навіть багатонаціональні компанії все ще визначають це завдання як ахіллесову п'яту у своїх глобальних можливостях. Як правило, більшості компаній бракує досвіду продажів, маркетингової інфраструктури та знання ринку на етапі запуску.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до міжнародної маркетингової діяльності компанії

Підхід	Сутність	Причини	Переваги	Недоліки
Диференційований (адаптований)	Пристосування міжнародного маркетингового комплексу до управлінської діяльності до потреб кожного ринку.	-специфічні умови різних іноземних ринків; -різні ринкові позиції компанії; -особливості державного регулювання; -різноманітність споживчих потреб та уподобань.	-визначення та врахування суттєвих між різними закордонними ринками; -краще пристосування до ринкових тенденцій та потреб іноземних ринків.	-значні витрати, пов'язані з виходом фірми на зарубіжний ринок; -складніша організація управлінської та маркетингової діяльності на зовнішніх ринках.
Глобальний (стандартизований)	Стандартизація маркетингового комплексу та управлінської діяльності на різних зарубіжних ринках.	-поступова глобалізація світового ринку послуг та створення уніфікованих потреб та вимог споживачів; -відмова від специфічних характеристик послуги/продукту заради нижчої ціни за умов гарантованого рівня якості.	-економія на масштабах завдяки зниженню витрат на створення та реалізацію продуктів чи послуг. -активізація міжнародної спеціалізації та кооперування -ефективніша організація управлінської та маркетингової діяльності.	-втрата гнучкості через неможливість пристосувати продукт до місцевих вимог ринку; -не сприяє розвитку творчого підходу до нововведень серед працівників.

Джерело: [10]

Проте компанії зазвичай розглядають цю ситуацію як можливість для розширення свого бізнесу, джерело додаткового доходу від наявних продуктів і послуг. Два питання є суттєвими у контексті міжнародного маркетингу:

- Компанії часто шукають міжнародний маркетинг як нові можливості для бізнесу. Вони усвідомлюють, що можуть мінімізувати свої ризики та інвестиції, зосередившись на цьому підході.
- Більшість фірм також усвідомлюють, що з точки зору маркетингу, було б добре почати з аналізу ринку, а потім, лише потім, визначитися з його пропозицією з точки зору продуктів, послуг та маркетингових програм.

Отже, роблячи висновок, можна підсумувати, що ефективний міжнародний маркетинг забезпечує компанії потенціал та ресурси для кращого задоволення вимог клієнтів у порівнянні з конкурентним бізнес-середовищем в цілому. Люди відрізняються між собою за своїми вподобаннями, потребами, бажаннями, своживчою поведінкою, звичками, географічним розташуванням тощо. Тож, міжнародний маркетинг можна охарактеризувати як комплекс маркетингових заходів, необхідних компаніям для ефективного виходу на зовнішній ринок і забезпечення їх довгострокового процвітання шляхом постійного моніторингу потреб споживачів і тенденцій на зовнішніх ринках з метою впливу та адаптації до них. Таке визначення міжнародного маркетингу узгоджується зі специфікою усіх міжнародних послуг, оскільки створення цінності для задоволення попиту іноземних споживачів є основним завданням компаній, які виходять на зовнішні ринки.

Крім того, міжнародний маркетинг можна охарактеризувати як теорію і практику міжнародного управління підприємством своїм продуктом чи послугою, і ринковою стратегією, у якій управлінські рішення приймаються на основі аналізу ринкового середовища та ресурсів підприємства з метою найкращого узгодження економічних інтересів підприємства – немає міжнародного аспекту.

1.2. Ключові елементи системи управління міжнародним маркетингом корпорації

Управління міжнародним маркетингом означає цілеспрямований впорядкований вплив відповідних управлінських служб компанії на розвиток фірми, необхідний для досягнення встановлених цілей. Центральним завданням управління міжнародним маркетингом є розробка універсальної стратегії і моделі організації фірми, що сприяє успішному виходу на зовнішні ринки та захопленню цільових ніш. Суть управління міжнародним маркетингом полягає у визначенні цілей розвитку науково-технічної та виробничої діяльності компанії, спрямованої на забезпечення прибутку з урахуванням вимог світового ринку та відображенні їх у планах розвитку компанії. Метою управлінської діяльності маркетингової спрямованості є розвиток виробництва конкретних товарів для багатьох ринків [11, с.27].

Впроваджуючи систему управління міжнародним маркетингом, кожна компанія прагне досягти конкретних показників. Якщо це комерційна компанія, вона хоче отримати найбільший прибуток у довгостроковій перспективі. Отримання прибутку є основною метою компанії на зовнішніх ринках. Крім того, глобальною метою фірми можна вважати цілі нижчого порядку [11, с.29], серед яких можна виділити:

- обґрунтування виробництва продукції (товарів і послуг) шляхом визначення наявного чи потенційного зовнішнього попиту;
- створення товарів (послуг), які найбільше відповідають вимогам міжнародного ринку порівняно з товарами, виробленими конкурентами;
- достовірна, точна та своєчасна інформація про міжнародний ринок, структуру та динаміку конкретного споживчого попиту, смаки, уподобання іноземних споживачів;
- координація та планування виробництва, збуту, фінансових показників з урахуванням інтересів міжнародного ринку;
- удосконалення методів, техніки збуту комерційної продукції;

- управління мерчандайзингом на міжнародному ринку
- сфера міжнародного контролю за реалізацією товарів і послуг.

У деяких випадках маркетингові цілі можуть служити бажаним результатам, наприклад: збільшення продажів; забезпечення більш сприятливих умов для виробничо-господарської діяльності; доступ до нових ринків; зниження витрат на одиницю продукції; формування позитивного іміджу серед споживачів тощо. Нарешті, підвищення ефективності також сприяє досягненню конкурентних переваг та створенню позитивного іміджу серед споживачів та прихильності до продукції та послуг компанії. Таким чином, реалізація кожної з визначених цілей нижчого порядку дозволяє досягти більш високого рівня ефективності виробництва, а отже, досягти головної мети – максимізації прибутку [12, с.13]. Враховуючи, що основною метою виходу на глобальний ринок є максимізація прибутку, фірма, яка реалізує принципи міжнародного маркетингу, виходить з того, що вона в першу чергу задовольняє реальні потреби і вимоги конкретної продукції і таким чином отримує бажаний прибуток. Головне рішення, яке має прийняти будь-яка компанія, — виходити на міжнародний ринок чи ні. Перш за все слід розглянути багато аспектів, що можуть спрямовувати організацію до глобальності, основними з яких є:

- Збільшення ефекту від масштабування;
- Можливість здобуття більшого прибутку на міжнародному ринку, ніж на внутрішньому;
- Захоплення частки іноземного ринку;
- Подовжений термін служби виробу;
- Невикористаний потенціал розширення на міжнародному ринку.

У процесі формування базового стратегічного сценарію керівництво досліджуваної компанії приймає управлінське рішення про ступінь глобалізації діяльності фірми за умови врахування наступних чинників: обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить

аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях [13]. Тож, існує певний ряд стратегій виходу компанії на зовнішній ринок, за допомогою яких компанії можуть глобалізуватися та розширювати канали збуту [14, с.56]. Кожна із стратегій диференціюється за ступенем контролю вітчизняної компанії щодо реалізації товарів чи послуг на іноземному ринку та відповідним супроводом, а також за рівнем управління даним процесом інтернаціоналізації (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.2 - Стратегії виходу компанії на зовнішній ринок

Способи виходу на зовнішній ринок	Обґрунтування
<i>Експорт</i>	Непрямий або прямий експорт. Непрямий експорт включає торгові компанії, які забезпечують купівлю та продаж товарів/послуг за кордоном від імені локальної фірми. При прямому експорті компанія самостійно реалізує продукцію на зовнішньому ринку через такі канали: окремий департамент внутрішнього експорту, міжнародні філії з продажу, торгові представники ; дистриб'ютори або агенти .
<i>Глобальна веб-стратегія</i>	Інформування іноземних клієнтів через електронні засоби масової інформації, через офіційний веб-сайт компанії, або суміжні електронні ресурси.
<i>Ліцензування та франчайзинг</i>	При ліцензуванні вітчизняна компанія надає іноземній компанії ліцензію на використання торгової марки, патенту, назви вітчизняної компанії під час стимулювання збуту. В умовах франчайзингу вітчизняна компанія має більший контроль, оскільки дозволяє франчайзинговим компаніям діяти тільки на її умовах.
<i>Спільні підприємства</i>	Компанії можуть вийти на міжнародний рівень, об'єднавшись з іншими країнами, щоб монетизувати свої існуючі відносини з місцевими клієнтами.
<i>Прямі інвестиції</i>	Фірми створюють свій бізнес або володіють частиною місцевої компанії для спрощення продажу товарів і послуг. Компанії виходять на міжнародний рівень для того, збільшити реалізацію продукції.

Джерело : [15]

Міжнародний маркетинг передбачає застосування специфічних функцій, які допомагають компаніям успішно орієнтуватися на зовнішні ринки та

проводити ефективну політику інтернаціоналізації своєї діяльності. Основними функціями міжнародного маркетингу при цьому є:

- аналітична функція - збір і обробка достовірної та власної, вчасної інформації про цільові зовнішні ринки.
- виробнича функція - організація товарів і послуг, що є найбільш особливими для таких умов і потреб, орієнтування на зовнішні ринки з аналогічними товарами інших виробників.
- функція збуту - організація оптимального просування товарів і послуг на цільових зовнішніх ринках.
- функція управління - включає створення відповідної організаційної структури, планування, інформаційне забезпечення та контроль маркетингу на зовнішніх ринках з оцінкою ризику, прибутку, ефективності.

Сучасний розвиток вітчизняної економіки потребує формування нового типу управлінської поведінки суб'єктів господарювання, яка б якісно відповідала вимогам і тенденціям менеджменту світового рівня та функціонально захищала інтереси суб'єктів господарювання в умовах інтернаціоналізованого конкурентного ринкового середовища. Це вимагає збалансованого управління та правильного використання функцій міжнародного маркетингу [16, с.7]. Аналіз показує, що міжнародний маркетинг може відігравати активну функціональну роль, забезпечуючи свій вплив на інші складові міжнародного бізнесу. З цих позицій міжнародний маркетинг передбачає різні рівні управлінських рішень щодо виробничо-комерційної діяльності підприємства; обґрунтування ринкових мотивацій, цілей і методів поведінки; формування товарних і ринкових стратегій та оперативних заходів тощо. При цьому міжнародний маркетинг може відігравати пасивну функціональну роль, що демонструє його залежність від впливу факторів ринкового середовища та можливість модифікації за напрямками, динамікою та інтенсивністю цього впливу. Емпіричний аналіз функціональних проявів

міжнародного маркетингу виділяє багато взаємозалежних функцій при управлінні міжнародним маркетингом (рис. 1.3).

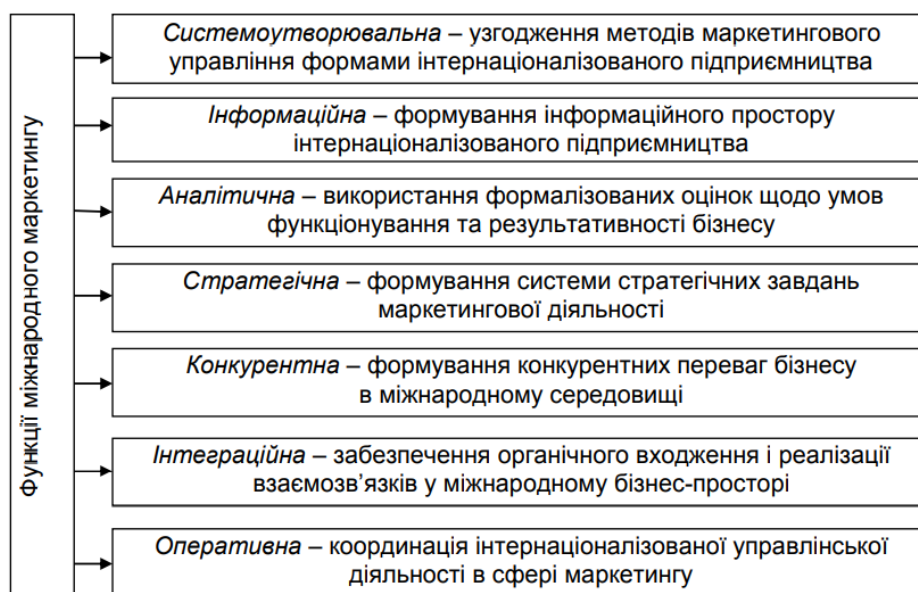


Рис. 1.3. Система узгоджених функцій міжнародного маркетингу

Джерело: [17]

- системоутворювальна функція міжнародного маркетингу поєднує різні сфери та рівні виробничо-комерційної діяльності підприємства.
- інформаційна функція забезпечує вивчення умов господарювання, змістом якого є забезпечення, систематизація та регулярне оновлення інформаційних потоків на корпоративному, національному та міжнародному рівнях.

Для реалізації функцій міжнародного маркетингу велике значення має вивчення зовнішніх умов ведення бізнесу, зокрема:

- аналіз загального стану світового ринку, його особливостей, тенденцій, закономірностей, загальних для всіх підприємств;
- моніторинг світової ситуації конкретного товарного ринку;
- вивчення конкретного територіального ринку щодо перспектив розвитку того чи іншого виду бізнесу.

В умовах інформаційного буму компанії змушені приділяти набагато більше уваги аналітичним методам дослідження процесів управління. Це призводить до реалізації аналітичної функції міжнародного маркетингу, що передбачає

широке використання математичних методів у маркетинговому аналізі умов і перспектив підприємництва. Формування ринкових відносин, поступово трансформуючи зміст господарської діяльності, надає суб'єктам широкі можливості самостійно вибирати напрями розвитку зі стратегічних планів і приймати відповідні рішення [16, с.34]. Перед керівниками бізнесу стоїть важливе завдання – навчитися приймати ефективні рішення з урахуванням різноманітних макро- і мікрофакторів міжнародного бізнесу, вирішувати проблеми міжнародного співробітництва з іноземними партнерами з урахуванням політичних, економічних, правових та інших аспектів. Це особливість стратегічної функції міжнародного маркетингу.

- *конкурентна функція* забезпечує формування стійких конкурентних переваг суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі міжнародного ринку на всіх рівнях маркетингових прагнень: на національному рівні - шляхом формування позитивного іміджу міжнародно визнаної міжнародної спеціалізації; на рівні підприємства - шляхом поширення іміджу бренду; і, нарешті, на рівні продукту – шляхом створення успішного бренду, який легко впізнається споживачами на різних зовнішніх ринках (рис. 1.4).

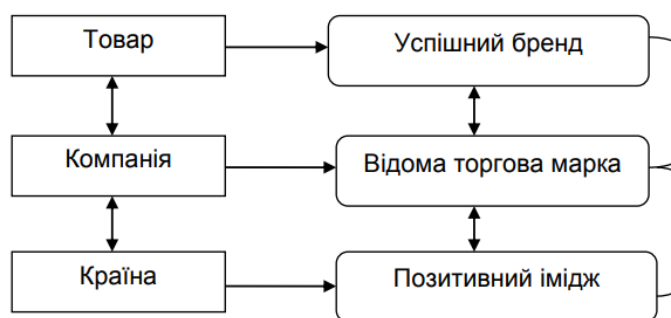


Рис. 1.4. Рівні інтернаціоналізованих завдань міжнародного маркетингу

Джерело : [17]

Узагальнюючу роль відіграє *інтеграційна функція* міжнародного маркетингу, яка забезпечує органічне входження та реалізацію взаємозв'язків у міжнародному бізнес-просторі з використанням узгоджених маркетингових стратегій. Ця функція реалізується шляхом приведення можливостей

підприємницької діяльності окремого суб'єкта у відповідність до міжнародних вимог: від загальних проявів цивілізації до конкретних правил ділової поведінки [18, с.25]. *Оперативна функція* виявляється в координації завдань управління, різних за якістю та ступенем охоплення чи стратегічної потреби. Важливо також зазначити, що одним із найкритичніших моментів успішної комерційної поведінки на світових ринках є відповідність конкретних функціональних проявів міжнародної маркетингової діяльності потребам сучасних концептуальних засад міжнародного маркетингу, що призводить до інтернаціоналізації, а саме:

- 1) всебічне вивчення кон'юнктури світового ринку, істотних змін соціальних потреб, викликаних:
 - а) розвиток світової торгівлі;
 - б) науково-технічний прогрес і відповідні структурні зміни в економіці;
 - в) співвідношення сил і позицій учасників світового ринку;
- 2) використання ринкової інформації для розробки нових продуктів, здатних задовольнити потреби світового ринку, які динамічно змінюються;
- 3) обґрунтування оптимальних методів виходу та організаційних форм присутності компанії за кордоном та створення бізнес-альянсів для ефективного розширення зовнішніх ринків;
- 4) адаптація «домашньої» маркетингової стратегії до умов зовнішнього ринкового середовища, переважно виробництва та збуту в міжнародному поділі праці, спеціалізації та кооперації для досягнення максимального комерційного ефекту [18, с.39].

Обґрунтуванням спрямованості виробництва та збуту займається відділ маркетингу. Для збуту у виробничому відділі є відповідні відділи: збутовий, транспортний, фінансово-розрахунковий і т. д. У процесі здійснення маркетингової діяльності, виходу на зовнішній ринок, відділ маркетингу підприємства враховує такі моменти:

- зміна торгової марки;
- методи реалізації за географічним принципом поширення;

- зміна товарної політики для окремих сегментів ринку.

На практиці застосовуються диференційований і недиференційований підходи до здійснення маркетингової діяльності. Використовуючи недиференційований підхід, фірми знижують витрати на маркетингові дослідження, технологічні зміни та розробку дизайну, нехтуючи науково значущими інвестиціями в дослідження ринку, що є недоліком маркетингової діяльності. Диференційований підхід до здійснення маркетингової діяльності передбачає відповідне збільшення витрат при підвищенні адаптивності до зовнішніх ринків; використання ефективніших інструментів ринкової політики, що в кінцевому підсумку дозволяє отримувати великі прибутки, які можуть покрити додаткові витрати на маркетинг [19, с.40].

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю вимагає особливого, збалансованого з усіх боків міжнародної торгівлі, комбінованого підходу до побудови структури управління маркетингом у фірмах. У світовій практиці найбільш поширеними є три первинні схеми побудови міжнародної маркетингової служби. Це товарна структура (рис.1.5.), географічна структура (рис.1.6.), товарно-географічна структура (рис.1.7.). Модель товарної структури управління міжнародним маркетингом. Базуючись на товарній структурі міжнародної маркетингової служби, компанія повністю фокусується на вже сформованій моделі виробництва та адаптує цільові ринки під свій виробничий товар чи пропоновані послуги. Товар є основним елементом системи управління маркетингом на зовнішньому ринку, адже компанія будує свою стратегічну політику відповідно до властивостей та особливостей товару чи послуги (рис.1.5.).

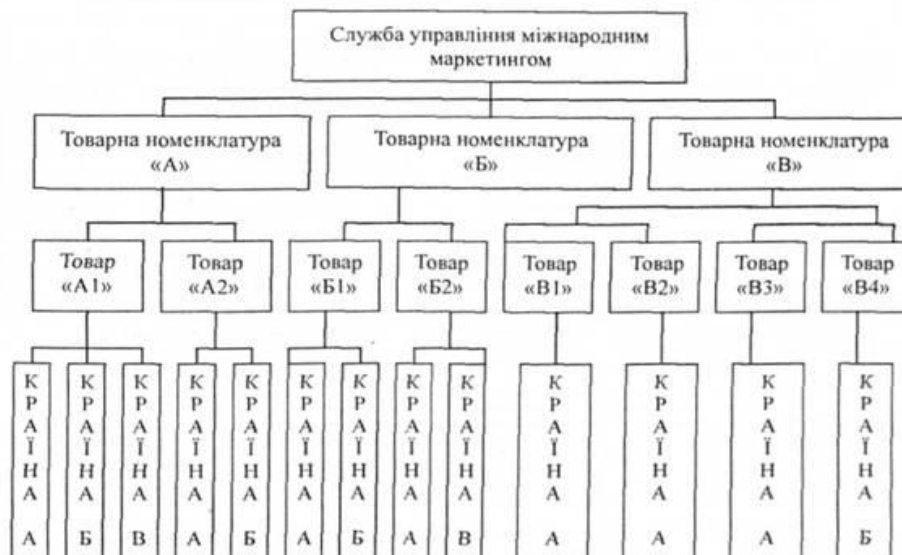


Рис. 1.5. Модель товарної структури управління міжнародним маркетингом [20]

Наступна структура зовнішньої маркетингової служби управління міжнародним бізнесом за географічним аспектом відображає ситуацію, коли компанія орієнтується виключно на географічне розташування зовнішніх ринків, пристосовуючи процес та продукт виробництва до специфіки ринку-країни. Тож, це означає, що підприємству необхідно провести попередній аналіз локального попиту, кон'юнктури ринку, особливостей цільового регіону, для того щоб провести вдалу політику адаптації товарної продукції послуг в умовах виходу на міжнародну арену (рис.1.6.).



Рис. 1.6. Модель географічної структури управління міжнародним маркетингом [20]

Ще одна модель маркетингової служби управління бізнесом в умовах зовнішньо-економічного середовища є змішана товарно-географічна структура. Дана структура передбачає використання інструментів управління зовнішнім маркетингом задля забезпечення синергії розвитку готового сформованого товару на вже існуючих сформованих ринках в залежності від географічної приналежності (рис.1.7.).

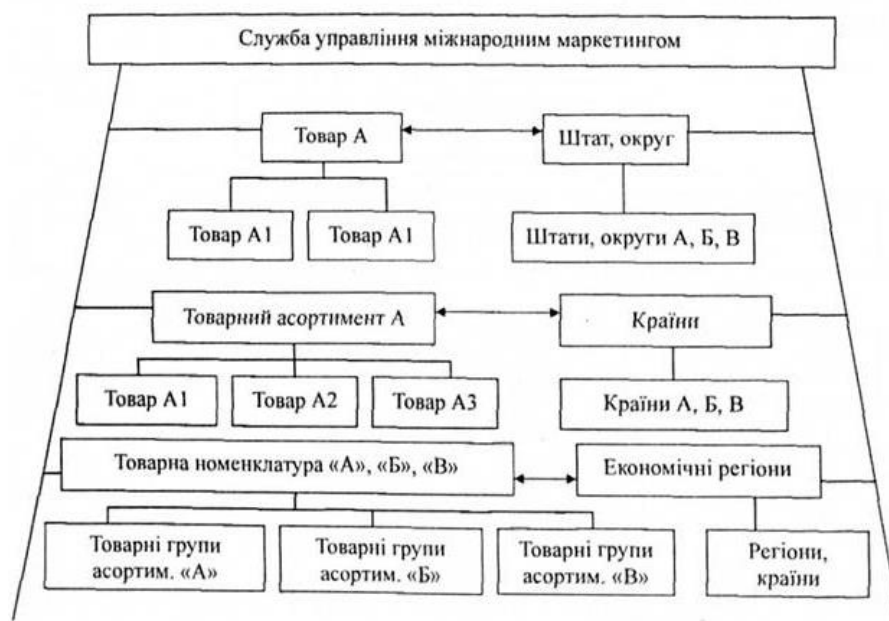


Рис. 1.7. Модель товарно-географічної структури управління [20]

Усі три моделі структури управління маркетингом мають схожу структуру, але відрізняються специфічними ознаками (детальний опис структур див. Додаток В). Фірми та компанії, реалізуючи стратегію виходу на міжнародний ринок, обирають лише власну, унікальну модель побудови міжнародної маркетингової служби, яка відповідатиме ринковій стратегії, цілям зовнішнього ринку та методам охоплення, забезпечуючи високу конкурентоспроможність.

1.3. Формування та планування маркетингової політики компанії на зовнішньому ринку

Виходячи на зовнішні ринки і чекаючи успіху від роботи на зовнішніх ринках і вітчизняному, керуюча компанія повинна будувати свою маркетингову

діяльність за тим же принципом, що і на внутрішньому ринку. Як відомо, для успішного функціонування бізнесу співробітникам необхідно розвивати бізнес-планування діяльності, а особливу увагу слід приділяти бізнес-плануванню маркетингової діяльності фірм [21, с.15]. Бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку може здійснюватися на трьох різних рівнях:

- *глобальний рівень підприємства.* Бізнес-планування маркетингової діяльності в найбільш довгострокових аспектах, це тут для загального планування підприємства, яке береться в цілому;
- *стратегічний рівень.* Бізнес-планування маркетингової діяльності на рівні керівництва підприємства та дає визначення довго- та середньострокових варіантів;
- *тактичний рівень.* При цьому планування маркетингової діяльності зосереджується на певних конкретних діях, які слід здійснити, і вирішувати напрямом ресурсів для реалізації глобальних цілей на різних ринках, де функціонує компанія.

Чітке визначення цілей і правильна оцінка наявних ресурсів є важливою передумовою успішного виходу фірм на зовнішні ринки. Випадкові рішення можуть бути успішними, але тільки постійне і цілеспрямоване планування програми дозволяє оптимально окупитися від інвестицій. У системі міжнародного маркетингу процес планування включає в себе наступні етапи:

-*ситуаційний аналіз*, досліджує поточний стан підприємства, діяльність, взаємовідносини на ньому, прогнозує фактор ситуації;

-*визначення короткострокових і довгострокових цілей*, що полягає в цілеспрямованих спробах впливати, керувати масштабами, швидкістю та наслідками змін зовнішнього середовища та компанії. Цей етап планування дає відповідь на те, де буде компанія в майбутньому. Цілі мають бути сформульовані, змістовно, бути максимально обгрунтованими та реалістичними [22, с.34];

-*програмування діяльності.* Планування на цьому етапі зосереджується на наступному: аналізуються особливості маркетингової стратегії, яка буде

використовуватися (це відносини, цінова стратегія, канали збуту, реклама тощо), розробляється план дій, бюджет;

-*маркетинговий контроль*, що включає збір інформації про результати діяльності, оцінку даних (тобто успішно визначену діяльність компаній у досягненні своїх цілей), став причиною розбіжностей результатів і цілей [22].

Бізнес-планування маркетингової діяльності повинно створювати і підтримувати баланс між цілями компанії на кожному із зовнішніх ринків і її спроможністю досягати поставлених цілей. Важливу роль для компанії відіграє також створення єдиної мети для своєї діяльності на зовнішніх ринках у поєднанні з комплексною оцінкою можливостей компанії та аналізом ситуації. Чітко визначена програма діє і окреслює перспективи. Стратегічні рішення також є невід'ємною частиною практик бізнес-планування маркетингової діяльності [22, с.41].

Останнім часом у міжнародному бізнесі було сформовано чотири основні стратегічні профілі, які розглядають відповідні стратегічні рішення. Такими профілями є етноцентризм, поліцентризм, регіонцентризм та геоцентризм.

Етноцентризм. Компанія розташована для централізації основних маркетингових рішень і прагне відтворювати на зовнішніх ринках політику та процедури, які спочатку використовуються на внутрішньому ринку [23, с. 231].

Поліцентризм. Компанія визнає важливість своїх конкретних факторів, які впливають на міжнародну діяльність, і впливає на оборотність капіталу та прибутковість цієї діяльності. Маркетинговий акцент між територіальною базою робиться не на поточній чи довгостроковій схожості ринків, а на відмінності між ними [23, с. 231].

Регіонцентризм і геоцентризм означають певний ступінь зрілості у сприйнятті підприємством його міжнародної діяльності. Регіоналізм бачить світ як набір ринків з деякими спільними характеристиками. **Геоцентризм** розглядає світ як єдиний ринок. Ці два підходи дають змогу проводити політику, яка поєднує загальні умови ринку з особливостями його конкретного розвитку.

Маркетологи повинні детально вивчити конкурентів, покупців, посередників, фінансові установи, митні та державні органи, а особливу увагу приділити вивченню економічної ситуації, політичної ситуації, природних умов, культури, традицій тощо. Що стосується вивчення конкурентів, покупців, посередників, фінансових установ, митниці та державних органів, то можуть виникнути труднощі через брак інформації, часу та грошей. Щоб зібрати необхідну інформацію, треба пам'ятати, що зовнішній ринок зазвичай кардинально відрізняється від національного, тому в цьому випадку не варто покладатись на інтуїцію. Щоб отримати інформацію, яка дозволить чітко визначити її дії, потрібно багато часу і фінансування [24, с.26].

Існує також різниця в дослідженнях іноземного та національного ринку, яку необхідно враховувати при плануванні маркетингової діяльності компанії. Ця відмінність полягає в складності отримання первинної інформації, відсутності вторинної інформації, великих витратах на проведення первинних досліджень і необхідності постійної координації досліджень на зовнішніх ринках. Тому необхідно постійно відслідковувати та вивчати зовнішні ринки та їх можливості та вимоги, оскільки компанія більше ризикує втратити свої активи при експорті своєї продукції чи створенні дочірніх компаній за кордоном, ніж при роботі на внутрішньому ринку. Створення бізнес-плану маркетингової діяльності компанії на зовнішніх ринках вимагає розуміння того, що зовнішні ринки вимагають вищих критеріїв товарів і послуг, оскільки попит із зарубіжних країн та рівень їхньої конкуренції значно вищий [24, с.31]. Тому ми повинні послідовно дотримуватися принципів маркетингу та застосовувати маркетингові прийоми, методи та процедури успішніше, ніж на внутрішньому ринку. Для ефективної роботи підприємства на зовнішньому ринку повинна бути гнучкість у використанні різноманітних маркетингових прийомів.

Слід враховувати коливання та прогнози зовнішніх ринків та особливості маркетингового середовища (див. Рис.1.8). Цінність споживачів у різних країнах непередбачувана, а тому параметри конкретного товару в різних країнах можуть оцінюватися по-різному. Ще однією особливістю бізнес-

планування маркетингової діяльності компанії на зовнішніх ринках є відповідність вимогам потенційних іноземних покупців. Світова практика показує, що вихід на зовнішні ринки товарів, які лише частково задовольняють або навіть не задовольняють потреби місцевого ринку, приносить збитки і збитки набагато краще, ніж маркетингові дослідження на цих ринках [25, с.75].



Рис. 1.8. Особливості міжнародного маркетингу [25]

Таким чином, бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку має відмінні риси, які не притаманні бізнес-плануванню маркетингової діяльності на внутрішньому ринку. Діяльність на міжнародному ринку вимагає, щоб вивчення та аналіз конкретного ринку, його сегментація та розробка маркетингових інструментів стосувалися не тільки поведінки компанії, але й інвестиційної діяльності компанії з урахуванням інтересів споживачів на зовнішніх ринках. Ігнорування основних принципів міжнародного маркетингу може призвести до негативних наслідків втрати сприятливих маркетингових можливостей і абсолютного провалу в конкуренції з іноземними компаніями на внутрішньому ринку [26, с.9].

Важливість бізнес-плану для маркетингу сьогодні надзвичайно велика, хоча ситуація в сучасному світі швидко змінюється, і сьогоднішній план може бути неактуальним завтра. Бізнес-план маркетингової діяльності детально описує бажаний стан бізнесу в майбутньому і весь шлях досягнення цілей. Аналіз ринкової ситуації виявляє проблеми, які потребують вирішення для

досягнення кінцевої мети. У процесі планування компанія може виявити раніше непомічені можливості або знайти більш ефективний спосіб використання наявних ресурсів. Процес планування сприяє кращому розумінню цілей маркетингу, підвищенню ефективності маркетингової діяльності. Добре розроблена схема планування визначає відправну точку для порівняння майбутніх досягнень. За формальною структурою бізнес-план маркетингової діяльності може складатися з таких розділів (рис. 1.9.):

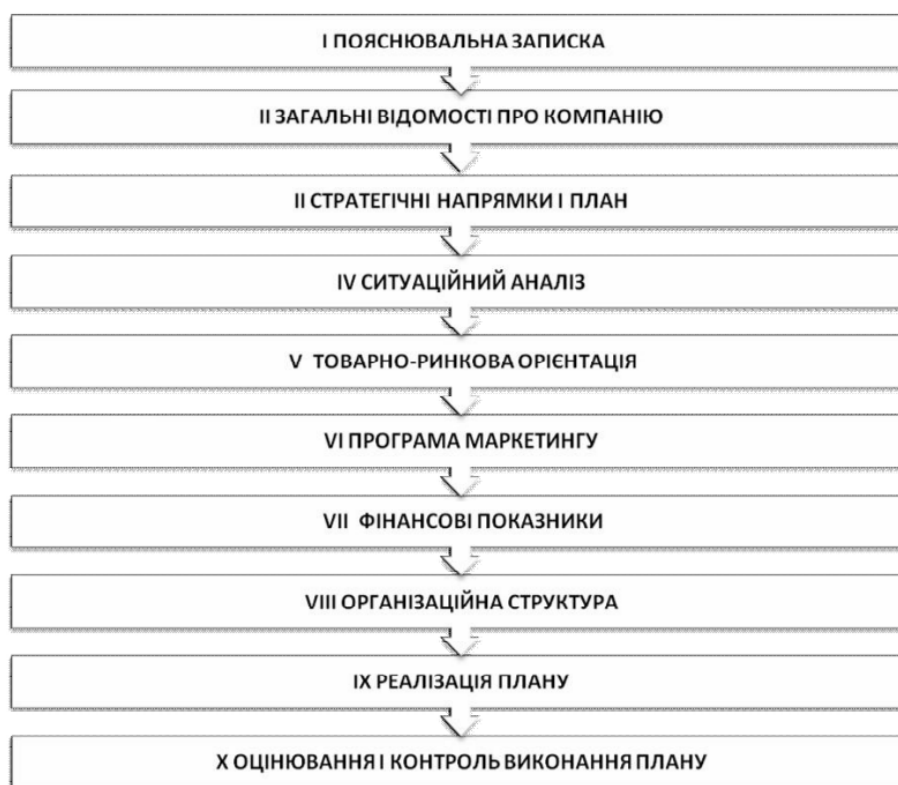


Рис. 1.9. Структура бізнес-плану маркетингової діяльності

Джерело: [27]

1. «Пояснювальна записка» — початковий розділ бізнес-плану маркетингової діяльності, в якому наведено короткий опис усіх розділів плану. Незважаючи на те, що цей розділ є початком бізнес-плану маркетингової діяльності, його слід складати після закінчення всіх робіт.
2. «Загальні відомості про компанію». Цей розділ бізнес-плану маркетингової діяльності повинен містити коротку інформацію про компанію, включаючи її назву, юридичний статус та форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основної діяльності компанії та розвитку.

3. *«Стратегічні напрями та план»*. Розділ охоплює місію (бачення), цілі, основні компетенції та конкурентні переваги.
4. *«Ситуаційний аналіз»*. У наступному розділі аналізуються існуючі ринкові сили, конкурентні позиції компанії, результати її роботи. Перш за все, необхідно отримати якомога більше інформації про ринок, щоб краще зрозуміти потреби споживачів, конкурентну політику, канали просування продукції, позиціонування компанії, маржу та прибуток учасників ринку (рис. 1.4).
5. *«Товарно-ринкова орієнтація»*. Розділ описує маркетингові та продуктові цілі, цільові ринки компанії, відмінні характеристики та позиціонування послуг компанії. [28, с.14].
6. *«Маркетингова програма»*. Невід'ємною частиною Маркетингової програми є стратегія просування. У цьому розділі описані способи та методи просування продукту; канали, за якими буде здійснюватися комунікація з потенційними споживачами. Пункт «Стратегія збуту» описує основні та допоміжні канали, через які здійснюється збут товарів і послуг.
7. *«Фінансовий план»*. Наступним важливим розділом бізнес-плану маркетингової діяльності підприємства є фінансові показники. Складання фінансового плану допомагає розподілити пріоритети між цілями і стратегіями діяльності підприємства. правильно здійснювати маркетингову діяльність, приймати рішення щодо ефективного розподілу ресурсів та здійснювати належний контроль [28, с.15].
8. *«Організаційна структура»*. У наступному розділі описана організаційна структура підприємства, правильний розподіл обов'язків, налагодження взаємовідносин між підрозділами, а також забезпечується ефективна та цілеспрямована робота компанії.
9. *«Реалізація плану»*. У розділі показано, як компанія буде реалізовувати свої плани. Для досягнення поставленої компанією мети необхідно поступово впроваджувати рекомендації, викладені в бізнес-плані маркетингової діяльності компанії.

10. «Оцінка та моніторинг виконання плану». Оцінка виконання плану буде здійснюватися за прогнозами, викладеними в попередніх розділах. Процес бізнес-планування маркетингу, як і будь-який процес прийняття рішень, є інтерактивним і може вимагати повернення до початкових етапів планування. Формальні процедури бізнес-планування маркетингу забезпечують високу прибутковість і стабільність компанії в довгостроковій перспективі та сприяють оптимізації співпраці між співробітниками [28, с.16].

Маркетингова стратегія є цілісним, інтегрованим планом дій, тому краще говорити не про групи маркетингових стратегій, а про елементи (підстратегії) маркетингової стратегії як частини одного цілого (наприклад, стратегія зростання, конкурентоспроможність, стратегія поведінки, стратегія охоплення ринку тощо) [29, с.52]. При розробці кожного з цих типів стратегій виникає необхідність вибору між різними стратегічними варіантами, які є взаємовиключними, тобто між стратегічними альтернативами (наприклад, лідерство на ринку, кинути виклик лідеру або слідувати за лідером). Такі стратегії, як матриці та моделі допомагають сформулювати ці стратегічні альтернативи. Істотні та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає конкретні стратегічні альтернативи та інструменти, утворюють набір елементів міжнародної маркетингової стратегії (табл. 1.2.).

Таблиця 1.3 - Комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії підприємства

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи маркетингової стратегії	Додаткові елементи маркетингової стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	- Стратегія зростання; - Портфельна стратегія; - Конкурентна стратегія бізнесу.	- Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок; - Стратегія географічної детермінованості; - Стратегія розширення міжнародного ринку.

Функціональний	- Стратегія охоплення ринку; - Стратегія позиціонування; - Стратегія конкурентної поведінки.	- Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн; - Стратегія міжнародного позиціонування.
Інструментальний	- Товарна стратегія; - Цінова стратегія; - Збутова стратегія; - Стратегія просування.	- Стратегія стандартизації або адаптації комплексу маркетингу.

Джерело: [29]

Розглянемо елементи маркетингової стратегії *корпоративного рівня*. На цьому рівні основними підстратегіями є питання стратегічного маркетингу, які загалом впливають на перспективи розвитку бізнесу: як розвивати компанію (стратегія зростання), тим самим виграючи конкуренцію (конкурентна бізнес-стратегія), наскільки широким має бути діапазон діяльності). У процесі виходу на міжнародний ринок корпоративний рівень стратегії включає кілька додаткових елементів: стратегію географічного детермінізму, стратегію розширення міжнародного ринку та стратегію виходу на зовнішній ринок [30].

Розробка стратегії розширення міжнародного ринку передбачає вибір однієї з наступних стратегічних альтернатив: збільшення проникнення та одночасне проникнення. Стратегія збільшення проникнення означає вихід на один із найпривабливіших зовнішніх ринків, набуття досвіду міжнародної діяльності та поступове застосування цього досвіду для виходу на інші ринки.

Після вибору зовнішнього ринку чи ринку ринкові умови найбільш адекватно відповідають меті, потенціалу та конкурентним перевагам підприємства. Виникає питання про стратегію входження (проникнення) на цей ринок. У міжнародній практиці компанія має кілька стратегій виходу на зовнішні ринки: прямий і непрямий експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції. Різні стратегії проникнення на ринок передбачають різні рівні контролю, ризику, прибутковості та гнучкості [31, с.12]. Таким чином, при виборі експортної стратегії підприємство матиме найнижчий ступінь ризику, але водночас найнижчий рівень рентабельності та найнижчий ступінь контролю

над збутом, стратегією ціноутворення, комплексом просування тощо. Крім того, при виборі інвестиційної стратегії прибутковість і контроль можуть бути набагато вищими, але ризик значно зростає, а гнучкість зменшується [32, с.9].

Функціональний рівень розробки стратегії передбачає формування окремих заходів для кожного окремого функціонального напрямку бізнес-діяльності компанії: стратегія охоплення ринку, стратегія позиціонування, стратегія конкурентної поведінки, як базові елементи маркетингового комплексу. Роль функціональних стратегій полягає у більш вужчому профільному направленні на забезпечення тих чи інших інтересів компанії. Як правило, так стратегії слугують доповнюючим складовим елементом системи управління продуктом чи послугою на конкурентному ринку.

Інструментальні стратегії маркетингової діяльності розробляються на останньому етапі стратегічного планування. Ці стратегії розробляються для кожного елемента інструментів маркетингу, що становлять стратегічний мікс. Інструментальний рівень формування стратегічної діяльності компанії можна пов'язати із класичним комплексом-міксом маркетингових інструментів 4 P. Кожна стратегія даного рівня відповідає за певний аспект представлення продукту чи послуги цільовому споживач та його подальшої реалізації.

Отже, на основі проведеного аналізу наукової літератури можна зробити висновок, що бізнес-планування маркетингової діяльності на зовнішньому ринку має відмінні риси, які не притаманні бізнес-плануванню маркетингової діяльності на внутрішньому ринку. Створення бізнес-плану маркетингової діяльності компанії на зовнішніх ринках вимагає розуміння того, що зовнішні ринки вимагають вищих критеріїв товарів і послуг, оскільки попит із зарубіжних країн та рівень їхньої конкуренції значно вищий. Наявність хорошого маркетингового бізнес-плану має багато переваг. У процесі планування компанія може виявити раніше непомічені можливості або знайти більш ефективний спосіб використання наявних ресурсів [33, с.45]. В сучасних умовах інтернаціоналізації ринків запропонований набір компонентів міжнародної маркетингової стратегії має стати основою стратегічної діяльності

підприємства. В результаті її логічного використання, компанії можуть підвищити формалізацію міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити системний і комплексний підхід до планування, реалізації та контролю стратегії міжнародного маркетингу на міжнародному ринку, зміцнюючи свої конкурентні позиції на світовому ринку. Адже стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом є одним із найважливіших елементів конкуренції.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ АВІАКОМПАНІЇ RYANAIR

2.1. Аналіз сучасного стану розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень та оцінка позицій компанії Ryanair

Європейський ринок авіакомпаній різко змінився після дерегуляції галузі в середині 90-х років. Деретуляція надала чудову можливість для зростання лоукост-авіакомпаній на основі бізнес-моделі Southwest Airlines, сформувавши європейську авіакомпанію такою, якою вона є сьогодні. Ще однією важливою тенденцією у галузі в глобальному масштабі є консолідація. Проте зусилля щодо консолідації не дуже помітні в Європі, порівняно з іншими регіонами, за декількома причинах. По-перше, більшість європейських авіакомпаній пройшли реструктуризацію за останні кілька років, зосередившись на оборонній стратегії, аби залишитися в бізнесі, не намагаючись розширитися. По-друге, більшість цілей для масштабних придбань розташовано за межами Європейської спільної авіаційної зони або занадто малі, щоб відобразити значну зміну [39]. По-третє, бар'єри для придбання аеропланів дуже високі, особливо через державне регулювання. Наприклад, Ryanair не зміг придбати Aer Lingus у 2013 році через втручання Європейської комісії, яка мала намір запобігти монополії в Ірландії. Зрештою, з моменту появи лоукост-перевізників бар'єри для входу на європейський ринок стали дуже високими, враховуючи низьку потенційну маржу прибутку [39]. Аналітики визнають щільну кореляцію між консолідацією та прибутком. Наприклад, в американській авіаційній галузі п'ять найбільших авіакомпаній становили 76% частки ринку у 2010 році і прогнозували прибуток на 2014 рік у розмірі 4,3%. З іншого боку, п'ять найбільших європейських авіакомпаній становлять лише 41% частки ринку в 2014 році з очікуваною маржею прибутку в 1,3% за той же період. Незважаючи на стримування, процес консолідації в Європі розпочався. Lufthansa, лідер

галузі, оголосила цього року про створення нової лоукост-лейблу Wing, яка об'єднає її недорогі дочірні компанії.

Галузеві правила. До початку 1990-х років галузеве регулювання ускладнювало вихід нових авіакомпаній на європейський ринок. Проте в результаті запровадження нового законодавства, пов'язаного із створенням Європейського Союзу, з того часу на ринок вийшло 20 нових авіакомпаній. Посилення конкуренції призвело до зниження цін на авіаквитки та зростання європейських авіаперевезень. Проте, незважаючи на законодавчі реформи, регулювання в європейській авіаційній галузі і досі вважається обтяжливим. Таке регулювання може призвести до збільшення операційних витрат на забезпечення послуг авіасполучення. Наприклад, витрати на контроль повітряного руху в Європі приблизно вдвічі вищі, ніж у США, і європейські перевізники часто змушені компенсувати пасажиром затримки рейсів [39, с.45].

Останнім часом цінова конкуренція в європейській авіаційній галузі невпинно зростає, що може призвести до певних загроз. Тож, європейська комісія розробила Ініціативу «Єдине європейське небо», також відому як SES2 (на основі SES і SES2), яка прагне створити дорожню карту на наступні 20 років для галузі авіакомпаній з таких питань, як повітряне авіасполучення. Ефективність управління подорожами, сталий розвиток, безпека польотів та загальна конкурентоспроможність європейського авіаринку. Ініціатива отримала рішучу критику з боку фахівців галузі та профспілок за те, що вони не змогли послабити цінову війну, розпочату лоукостерами авіакомпаніями, за ціною безпеки. Крім того, Ryanair часто кидає виклик існуючим правилам, щоб реалізувати свою стратегію зниження витрат [40, с.23].

У листопаді 2012 року в інтерв'ю для RTÉ генеральний директор О'Лірі виступив проти пристібування ременів безпеки в літаках, щоб люди стояли так само, як у поїздах. Ці вимоги були негайно виключені Європейським агентством з авіаційної безпеки (EASA), оскільки воно стверджує, що пасажир повинні сидіти під час зльоту та посадки. Ryanair часто звертаються до Європейської комісії з різних питань, що сприяє його іміджу як агресивної

компанії. Наприклад, у липні 2014 року Ryanair було зобов'язано повернути близько 10 мільйонів доларів французьких державних субсидій, які були надані для покращення обслуговування в трьох регіональних аеропортах Франції. Аргументом було те, що така домовленість дала Ryanair значну конкурентну перевагу [39, с.12].

Авіа-індустрія у період 2019-2021 рр. Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) на своєму сайті оприлюднила статистику IATA World Air Transport Statistics (WATS) з показниками ефективності за 2019-2020 роки, що демонструють руйнівні наслідки для світового повітряного транспорту під час кризи COVID-19. У 2020 році пасажиропотік склав 1,8 млрд клієнтів, що на 60,2% менше, ніж у 2019 році – 4,5 млрд пасажирів. Попит на авіаперевезення в галузі (вимірюється в пасажиро-кілометрах або RPK) знизився на 65,9% у річному обчисленні. Міжнародний попит на пасажирів (RPK) зменшився на 75,6% порівняно з минулим роком. Попит на внутрішніх авіапасажирів (RPK) знизився на 48,8% порівняно з 2019 роком. У 2020 році повітряне сполучення скоротилося більш ніж наполовину, а кількість маршрутів, що з'єднують аеропорти, різко впала на початку кризи, а в квітні 2020 року вона зменшилася більш ніж на 60% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [38, с.2].

Загальні доходи від пасажирських перевезень знизилися на 69% до 189 мільярдів доларів у 2020 році, а чисті збитки склали 126,4 мільярда доларів. Зниження кількості авіапасажирів, перевезених у 2020 році, стало найбільших критичним із раніше зафіксованих [38, с.7]. Через спалах COVID-19 у 2020 році авіаційна галузь постраждала до безпрецедентного рівня, втративши 371 мільярд доларів США валового доходу від пасажирських операцій, і в цілому авіаційна галузь стикається з серйозними проблемами. Щоб протистояти пандемії, авіаційна промисловість має впровадити проекти цифрової трансформації, інвестуючи в нові технології, оскільки це відкриває нові можливості. Щоб відновитися та підготуватися до ери після пандемії, авіаційна промисловість повинна розробити нові стратегії щодо «збору та обміну даними, більше інвестицій у цифрові технології, і може знадобитися гнучкість,

гнучкість та інноваційне мислення в кожній галузі». Щоб протистояти пандемії, авіаційна промисловість має впровадити проекти цифрової трансформації, інвестуючи в нові технології, оскільки це відкриває нові можливості [39, с.3].

Тривалість глобального відновлення є дуже невизначеною, оскільки різні країни можуть знову відкриватися в різний час із різними обмеженнями та запобіжними заходами на основі їхнього рівня відновлення. З розробкою вакцин, нормальний стан може повернутися, а економіка може відновитися. Але щоб досягти успіху в епоху пост-COVID-19, авіаційна промисловість має прийняти більш високий рівень співпраці та партнерства. Singapore Airlines (SIA) розпочала випробування нового процесу цифрової верифікації здоров'я, який стане першим у світі, який базуватиметься на системі Travel Pass Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). Це дасть клієнтам можливість безпечно зберігати та представляти інформацію, пов'язану з тестами на Covid-19, а також про їхній статус вакцинації в майбутньому [40].

Пасажиропотік у період пандемії Covid-19:

- У середньому у 2020 році за одного пасажера було понесено збитків у розмірі 71,7 доларів США, що відповідає чистим збиткам у розмірі 126,4 млрд доларів.
- Виміряно в ASK (кілометрах доступних місць), ємність глобальних авіакомпаній впала на 56,7%, при цьому найбільше постраждали міжнародні пропускні спроможності – скорочення на 68,3%
- Загальносистемний коефіцієнт завантаженості пасажирів знизився до 65,1% у 2020 році порівняно з 82,5% роком раніше
- Регіон Близького Сходу зазнав найбільшої частки втрат пасажиропотоку зі зниженням RPK на 71,5% порівняно з 2019 роком, за ним йдуть Європа (-69,7%) та регіон Африки (-68,5%).

Серед ключових гравців галузі виділяють ряд компаній:

Lufthansa Group. Заснована в 1954 році, Lufthansa Group (також відома як Deutsche Lufthansa AG) є найбільшою авіакомпанією в Європі з понад 620 літаками, які обслуговують 18 регіональних і 197 міжнародних маршрутів у

більш ніж 80 країнах. Авіакомпанія базується в Кельні, Німеччина, і станом на 2014 році володіє 11% ринкової частки європейських авіакомпаній. У 2013 році авіакомпанія продала найбільше пасажарських місць на європейському ринку — понад 1,362 мільйона (Ryanair продала 1,32 мільйона місць у тому ж році) [42, с.17].

Ryanair. Ryanair є провідною авіакомпанією в Європі за кількістю пасажирів. Компанія використовує бюджетну економічну модель без зайвих надходжень задля можливості пропонувати туристам низькі тарифи на короткомагістральних внутрішньоєвропейських маршрутах. У 2020 році, останньому фінансовому році перед пандемією, компанія перевезла 149 мільйонів пасажирів, використовуючи авіа-парк з 467 літаків Boeing 737 на своїх 1800 маршрутах. Для утримування стратегії низьких витрат компанія обслуговує переважно недорогі вторинні аеропорти. У 2020 фінансовому році продажі компанії склали 8,5 млрд євро [41, с.12].

Порівнюючи двох пасажирських авіаперевізників Ryanair та його конкурента Lufthansa, можна сказати, що обидві авіакомпанії працюють за абсолютно протилежними ідеологіями. Компанія Ryanair домінує на ринку завдяки прогресивній стратегії лідерства у витратах, завойовуючи свою частку ринку за рахунок фокусу на чутливих до ціни клієнтах, пропозиції найнижчих тарифів на ринку, при цьому не зосереджуючи особливої уваги на якісному сервісі. Це стратегія, коли основним орієнтиром є здобуття прибутку при мінімальних витратах та інвестиціях у бізнес-діяльність. Крім того, Ryanair ретельно відслідковує та контролює свій ланцюг поставок для забезпечення найнижчих цін. З іншого боку, Lufthansa дуже турбується про комфорт і потреби клієнтів, і авіакомпанія не орієнтується на клієнтів, які чутливі до зміни цін. Lufthansa знайшла місце на ринку завдяки своєму бренд-менеджменту, позиціонуючи себе як бренд-розкіш. Базовою концепцією бізнес-діяльності компанії є забезпечення не просто авіаперельоту, а й гарантування клієнтам позитивного досвіду в обмін на витрачені гроші за квиток. Компанія Lufthansa відома своєю якістю та сервісом [42, с.18].

EasyJet. EasyJet — це недорога європейська компанія, заснована в 1995 році, що базується в лондонському аеропорту Лутон, яка працює як внутрішніми, так і міжнародними, з 979 маршрутами в 35 країнах (EasyJet, 2019). EasyJet починала з експлуатації однієї моделі літака, але це змінилося в жовтні 2002 року, коли вони придбали 120 літаків Airbus A319. Зараз флот EasyJet складається з 315 літаків Airbus, 4 різних моделей і ще 109 замовлених, і перевіз понад 88,5 мільйонів пасажирів у 2018 році, що робить його 2-м за величиною ТОВ в Європі після Ryanair (річний звіт - EasyJet, 2018).

З-поміж усіх конкурентів, відібраних для цього дослідження, EasyJet є найближчим до Ryanair з точки зору бізнес-стратегії, оскільки він прийняв подібні заходи, такі як: не зосереджується на стикувальних рейсах, не надає безкоштовні послуги на борту та стягує додаткову плату за пріоритетну посадку, затримує багаж та інші [42, с.19].

Norwegian Air Shuttle (NAS). NAS є найбільшою норвезькою авіакомпанією та третім за величиною лоукостером у Європі після Ryanair та EasyJet. Вона була заснована в 1993 році для захоплення Busy Bee, аби стати регіональною авіакомпанією в західній Норвегії. У 2002 році компанія стала бюджетним перевізником, взявши під контроль Braathens. Поточний флот NAS складається з 164 літаків, які минулого року перевезли понад 37 мільйонів пасажирів по всій Європі. Авіакомпанія повністю зосередилася на літаках Boeing, але нещодавно вирішила замовити 30 Airbus A321LR, оскільки з 2020 року планує подальше з'єднання Європи та США з 2020 року. Стратегія авіакомпанії базується на обслуговуванні як туристів, так і ділових мандрівників у Європі, з найбільшою кількістю маршрутів у Норвегії та нещодавно возз'єднаному ринку Європи з Азією та Північною Америкою. Компанія дотримується стратегії інших ТОВ, але виділяється, пропонуючи розваги в польоті та розетки для зарядки через USB, а також вищу загальну якість послуг [43, с.26].

WizzAir. WizzAir — угорська бюджетна авіакомпанія, заснована у 2003 році з головним офісом у Будапешті, даний момент компанія є найбільшою

угорською авіакомпанією, навіть якщо вона не є флагманським перевізником. Її флот наразі складається з 93 літаків Airbus 320 з 3 варіаціями моделі в експлуатації та має ще 269 замовлених літаків, що робить його авіакомпанією з найбільшою кількістю замовлених літаків у Європі. Зараз вони працюють у 151 аеропорту в 44 країнах і перевезли понад 29 мільйонів 31 пасажирів у 2018 році [43, с.18]. Стратегія компанії слідує шаблонам звичайного ТОВ, а крім того, вона зосереджена на відкритті маршрутів до нових напрямків, які раніше не досліджували, особливо у Східній Європі, таким чином капіталізуючи зростання туризму в цьому регіоні. Підтримка низьких витрат і підтримання високої прибутковості є вирішальним для бізнес-стратегії Wizz Air. Авіакомпанія займає друге місце серед європейських авіаперевізників за нижчою ціною за одиницю та має підтверджений досвід зниження витрат на одиницю палива. Бізнес також отримує вигоду від високопродуктивної та низької вартості робочої сили в Європі [43, с.10].

Таблиця 2.1 - Порівняння ключових показників діяльності бюджетних авіакомпаній

	К-сть пасажирів	Флот	Країни	Маршрути	Співробітники
Ryanair	130 млн.	440	37	1831	14500
Norwegian	37 млн.	164	39	500	10215
EasyJet	88.5 млн.	315	35	979	14000
Wizzair	29,6 млн.	93	44	525	3600

Джерело: [43]

Отже, рівень конкуренції в авіаційній галузі достатньо високий, достатня кількість авіакомпаній пропонують споживачам аналогічні види послуг. Для того, щоб мінімізувати величину втрат клієнтського сегменту, ліквідувати загрозу від найближчих сусідів на конкурентній шкалі компанії Ryanair варто переглянути сервіс надання послуг, а також подбати про вдосконалення рівня технічного обслуговування.

Якщо проаналізувати питому частку ринку авіакомпаній за кількістю реалізованих авіаперевезень пасажирів у 2019 р., до початку пандемії Covid-19,

то результати дослідження будуть такими, як наведено в діаграмі нижче (рис. 2.1.).

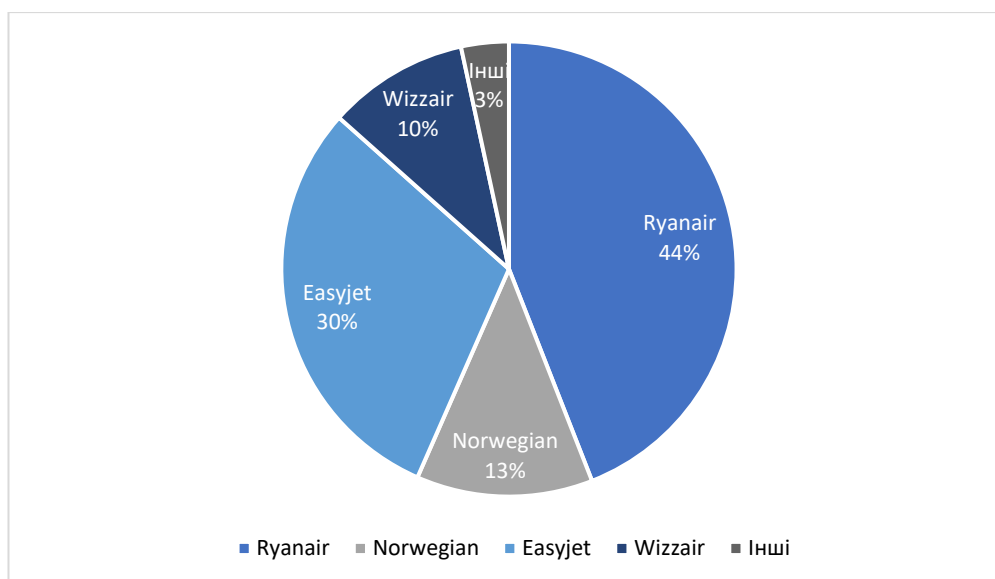


Рис. 2.1. Структура часток ринку бюджетних авіакомпаній за виконаними маршрутами, 2019 р.

Джерело: [40]

Отже, станом на 2019 р. найбільшу долю ринку європейських низькотарифних маршрутів займала авіакомпанія Ryanair, коли питома частка ринку компанії становила 44% ринку найбільших європейських авіакомпаній. Авіакомпанія EasyJet слідує другою за долею ринку в авіперевезеннях, займаючи 30% ринку. Крім того, такі бюджетні флагмани повітряного авіапростору Європи, як Norwegian Airlines та Wizzair Ryanair у 2019 році володіли найменшою питоною долею ринку у показниках по кількості здійснених авіаперевезень з часткою 13 % і 10% відповідно. Станом на сьогодні, частка ринку Ryanair й надалі невпинно зростає, оскільки компанія прикладає до цього багато зусиль.

У кожній компанії оцінка та розробка відповідної до ситуації стратегії відбувається після ретельного аналізу макросередовища та конкурентного середовища компанії. Отже, фактори макrorівня, що впливають на діяльність організації, ніяк не залежать від тактичних дій компанії. До PEST-аналізу, як маркетингового інструмента для дослідження, входять політичні, економічні, соціальні, технологічні аспекти зовнішнього середовища [44, с.14].

Таблиця 2.2 - Стислий PEST-аналіз авіаційної галузі

Фактори	Складові
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в урядовій політиці; • Правила та положення різних країн; • Дії уряду щодо просування такої галузі, як подорожі та туризм; • Тиск профспілок; • Податкові правила та регулювання, оскільки це зменшує прибуток; • Державна підтримка національних авіакомпаній, таких як Ryanair, IAA в першу чергу відповідає за експлуатацію авіакомпаній, безпеку та технічні аспекти авіації Ірландії.
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення та зменшення купівлі покупців; • Збільшення/зменшення відсотків і податків; • Поточна рецесія; • Загроза від заміників; • Збільшення послуг з обслуговування аеропортів та аеропортових зборів; • Коливання валюти.
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Приріст населення; • Купівельна спроможність клієнтів; • Обслуговування клієнтів; • Збільшення кількості авіа-подорожей; • Оскільки це економить час та енергію для ділових мандрівників; • Вибір країни з точки зору ділових поїздок; • Політика корпоративно-соціальної відповідальності; • Пандемія Covid-19.
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Імплементація цифрових ресурсів у діяльність авіакомпаній; • Конкуренція з боку місцевого міждержавного транспорту; • Зменшення витрат на паливо; • Оптимізація операційних витрат завдяки технологічним інноваціям.

Джерело : [7]

Доцільно зауважити на впливі складових PEST-аналізу зокрема й на діяльність компанії Ryanair в умовах пандемії:

Політичний фактор. Завдяки широкому спектру операцій Ryanair він дотримується таких міжнародних договорів, як Варшавська конвенція, Гаазька конвенція та Віденський протокол. Також очікується, що транспортний гігант буде дотримуватись численних правил подорожей, митниці та авіації, встановлених у кожній із країн призначення. Найважливішими з них сьогодні є правила щодо обмежень на поїздки, прийняті урядами для боротьби з

пандемією коронавірусу Covid-19. За порадою органів охорони здоров'я країни по всьому світу запровадили обмеження на подорожі та туризм, щоб стримати поширення вірусу. Більшість країн ввели суворі міжнародні заборони на поїздки, завдавши величезного удару по туристичній галузі в цілому [44, с.15]. Оскільки пандемія розгортається, обмеження пересування значною мірою залежатимуть від директив уряду кожної країни. Ryanair має бути проінформованим щодо цих змін, щоб уникнути затримок у роботі та втрат. Це особливо важливо для авіакомпанії, оскільки Управління цивільної авіації Італії (ENAC) одного разу попередило їх про призупинення операції в країні. Це сталося через звинувачення в тому, що перевізник не дотримувався протоколів соціального дистанціювання для пасажирів, заперечення Ryanair [44, с.16].

Економічний фактор. Обмеження на міжнародні поїздки спричинили значне зниження кількості пасажирів. Міжнародна організація цивільної авіації, спеціалізована установа ООН, повідомляє, що станом на кінець 2020 звітного року авіаційна промисловість втратила 399 мільярдів доларів США. Таке падіння у фінансових результатах галузі тривало до 2021 року зі збитками у розмірі 90 мільярдів доларів США в першому кварталі 2021 року. Зокрема, станом на 2020 рік Ryanair вже зазнав 99-відсоткового падіння обсягу пасажиропотоку з квітня по червень 2020 року після введення заборони на поїздки. В результаті цього падіння авіакомпанія заявила про чистий збиток приблизно в 217 мільйонів доларів США. Вплив цієї втрати був руйнівним, оскільки Ryanair оголосила, що їм потрібно звільнити 3000 робочих місць — або 15 відсотків своєї робочої сили — задля скорочення фінансових втрат [45, с.37]. Для того, щоб мінімізувати кількість звільнень, транспортна компанія також планує знизити заробітню плату на 20 відсотків.

З початком відновлення галузі після спалаху пандемії Ryanair спочатку сподівався відновити принаймні 70% своїх операцій, але тривалі обмеження та заборони на авіа-подорожі не дозволили компанії виконати цей план. У результаті Ryanair продовжують страждати від економічного дефіциту та скорочення людських ресурсів. Скорочення міжнародних подорожей призвело

до падіння акцій Ryanair на 7,6 %. Покращення може бути малоімовірним, оскільки поточна глобальна економічна ситуація залишається нестабільною через сплески зараження та обмеження пересування, які слідують за ними [45, с.39]. Авіакомпанія продовжуватиме стикатися з економічними невдачами в найближчі місяці або роки, оскільки прогнози повного відновлення галузі, ймовірно, відбудуться в 2022 році або вже в 2023 році.

Соціальний фактор. Цільовими сегментами споживачів для авіакомпаній є ділові мандрівники та туристи. Оскільки деякі країни повільно відкривають свої кордони для міжнародних мандрівників, туристи починають бронювати авіаквитки на бізнес-відраджання та відпустку. З іншого боку, ділові подорожі ще не встигли оговтатися після спалаху пандемії, тому гарантій зручності та безпеки для пасажирів поки що немає. Незважаючи на те, що частка ділових поїздок у пасажиропотоці становить 12%, такі пасажирів зазвичай приносять авіакомпанії 75% прибутку. Це пояснюється тим, що бізнес-мандрівники більш охоче бронюють дороговартісні авіарейси в останню хвилину і переважно обирають місця преміум-секції [44, с.9]. Також вони часто користуються послугами авіа-сполучення і частіше користуються програмами лояльності, які є досить прибутковими для авіакомпаній. Без відновлення ділових подорожей авіакомпанія навряд чи зможе легко відновитися після тривалих економічних невдач.

Технологічний фактор. Незважаючи на економічні втрати, Ryanair продовжує слідувати стратегії лідера низьковартісних тарифів на ринку авіа-послуг. Перевізник готується до пост-карантинної ринкової економіки, коли очікується суттєвий спалах попиту на повітряні перельоти. Компанія Ryanair успішно закрили угоду про купівлю літаків Boeing 737 MAX вартістю 17 млрд дол. США у листопаді 2020 року. Ryanair очікував експлуатувати перші 30-40 таких літаків до літа 2021 року. Ці нові придбання виведуть Ryanair вперед та підтримають стратегію відбудови від найближчих конкурентів. Проте, нинішнє політичне та економічне середовище все ще залежить від заходів охорони здоров'я. Успіх і виживання авіакомпанії все ще залежать від глобальної

ситуації у галузі охорони здоров'я [46]. Інноваційні технології у рамках транспортної галузі здатні швидко порушити звичну діяльність компанії, а також можуть вплинути на пропонований продукт/послугу. Ось чому Ryanair забезпечує онлайн-реєстрацію та самообслуговування в аеропортах. Вплив глобальної мережі Інтернет полягав у тому, щоб надати клієнтам легкий доступ до інформації, а потенційні пасажери можуть отримати доступ до веб-сайтів і забронювати рейси відповідно до їхніх вподобань. Ще одним технологічним фактором є вдосконалення техніки літаків. Ryanair завжди вкладав довгострокові інвестиції у повітряний флот, що призвело до скорочення викидів і витрат [46, с.11].

Отже, найбільш прогресивний вплив на діяльність однієї із найбільших лоукост-авіакомпаній Ryanair задає технологічний чинник. Адже компанія намагається уникнути морального старіння факторів організації шляхом активного впровадження інноваційних проривів та новинок у маркетинговій діяльності та обслуговуванні в цілому, що відповідають швидкозмінним вподобанням клієнтів. Широкий спектр можливостей в оптимізації внутрішніх витрат компанії гарантує Ryanair довгострокову перспективу на утримання лояльності клієнтів за рахунок низьких тарифів, а також зберігати стабільну позицію лідера у витратах, керуючись стратегією відбудови на ринку. Безперечно, політично-економічні явища зумовлюють перебіг певних змін зовнішнього середовища компанії, яке може бути або сприятливим полем діяльності, або навпаки зона із довгим переліком обмежень. Держава оперує інструментами різного характеру: пільги, дотації, податки, законодавчі вимоги і т.д. – формують кліматичні умови для розвитку компанії, яка не здатна їх контролювати. Подібна ситуація і з економічними фактори, які досить важко точно спрогнозувати та при необхідності вміло уникнути наслідків зростання темпів інфляції, платоспроможність споживачів, збільшення рівня опадаткування, підвищення вартості палива, значні коливання валюти тощо - тобто результату кризового стану економічного потенціалу галузі в цілому.

2.2. Загальна характеристика авіакомпанії Ryanair

Ryanair — найбільша лоукост-авіакомпанія в Європі зі штаб-квартирою в Ірландії, член Європейської Асоціації бюджетних Авіакомпаній. Ryanair є однією з найбільш успішних бюджетних авіакомпаній у європейській авіаційній галузі. Історія компанії Ryanair почалася понад 20 років тому, у 1985 році. Тільки тоді компанія мала назву "Guinness Peat Aviation". Вона стала дітищем злиття бізнесів двох успішних підприємців Лайєма Лонергена та глави сімейства – Тоні Райан. Штаб-квартира знаходиться в Дубліні, а головним транспортним вузлом авіаперевізника є аеропорт Станстед у Лондоні. Ryanair - публічна компанія, яка котирується на фондових біржах Лондона, Дубліна та Нью-Йорка. Маршрутна мережа Ryanair обслуговує 40 країн Європи, Північної Африки (Марокко) та Близького Сходу (Ізраїль, Йорданія та Туреччина) [47].

Компанія Ryanair належить до групи з п'яти авіа компаній Ryanair Holdings Plc, до якої, крім Ryanair, входять Buzz, Lauda Europe, Malta Air, та Ryanair UK. Ryanair Holdings Plc намагається забезпечити максимально стандартизований підхід до реалізації внутрішніх корпоративних політик, процедур та інших механізмів у наданні послуг в межах групи авіакомпаній. Ryanair Holdings Plc управляє регулярними пасажирськими авіаперевезеннями за низькими тарифами, обслуговуючи короткомагістральні маршрути від точки до точки між Ірландією, Великобританією, Континентальною Європою, Марокко та Ізраїлем.

Тож, компанія Ryanair є найбільшою лоукост-авіакомпанією в Європі та Великобританії, яка використовує стратегію Low Cost Leadership [48, с.13]. Основа даної стратегії - забезпечення порівняно недорогих авіаквитків, створення конкуренції існуючим флагманам та зростаючим альянсам на європейському ринку авіакомпаній. Завдяки можливості пропонувати пасажирам найнижчі тарифи в цій галузі, це робить Ryanair одним із найбільших конкурентів для будь-яких нових гравців ринку. Ryanair була

першою європейською авіакомпанією, яка ціленаправлено запропонувала своїм клієнтам низькі тарифи на коротких міжєвропейських маршрутах.

Секрети успіху авіакомпанії відбиваються у веденні стратегічного менеджменту, а також своєчасному прийнятті управлінських рішень. Керівники компанії постійно прагнуть удосконалення, створення максимально комфортних умов під час перельоту, а також зменшення вартості авіаквитків. Першим літаком став пропелерний літак Embraer, який міг умістити лише 14 пасажирів [48, с.2]. Перельоти відбувалися між Лондоном та Уотерфордом. Вже за рік після успішної роботи було запущено другий маршрут Дублін – Лондон. Перельоти на невеликих літаках компанія здійснювала близько 10 років, транспортувавши таким чином понад 82 тисячі людей. У 1990 році було придбано Boeing 737-200, що дозволило збільшити кількість пасажирів. Але фірма працювала на збиток собі, оскільки існувала велика конкуренція цьому ринку. Лише змінивши керівника, компанії вдалося вийти на новий рівень діяльності. Майкл О'Лірі детально вивчив ринок перевезень, обравши вектор Low-cost. Компанія відмовилася від бізнес-класу, а також привілейованого обслуговування (наприклад, безкоштовне харчування, трансфер до борту і тд.). Крім того, Ryanair скорочує свої витрати шляхом скасування маршрутів, що завдають збитків, залишаючи активними лише регіональні сполучення [49,с.6]. Станом на 2019 рік кількість маршрутів, що обслуговувала компанія Ryanair налічувала 1831, що є найвищим показником на ринку авіаперевезень В той час як найближчі конкуренти компанії по пропозиції низьких витрат такі, як WizzAir та EasyJet у 2019 році забезпечили порівняно меншу кількість напрямків – 615 та 945 , посівши 8 та 4 місце відповідно у рейтингу найбільшої кількості маршрутів (таблиця 2.3.).

Протягом наступних кількох років Ryanair відкрив нові маршрути в такі міста Європи, такі як Париж, Стокгольм та Брюссель. Ryanair вийшов на ці ринки з 80% низькими авіаквитками в порівнянні з іншими флагманськими авіакомпаніями.

Таблиця 2.3 - Рейтинг компаній за кількістю обслуговуваних маршрутів у 2019 році

Ранг	Авіакомпанія	Країна	К-сть здійснених маршрутів
1	Ryanair	Ірландія	1831
2	American Airlines	Сполучені Штати Америки	1106
3	United Airlines	Сполучені Штати Америки	950
4	EasyJet	Велика Британія	945
5	Delta Air Lines	Сполучені Штати Америки	939
6	Southwest Airlines	Сполучені Штати Америки	754
7	China Southern Airlines	Китай	667
8	China Eastern Airlines	Китай	648
9	Wizz Air	Угорщина	615
10	Air China	Велика Британія	470

Джерело : [39]

Незважаючи на свій успіх, Ryanair був повністю відданий забезпеченню низьких тарифів на авіаперельоти, збільшенню частоти польотів у пункти призначення та наданні послуг пасажиром як бізнес-, так і економ-класу. Зараз Ryanair добре позиціонує себе в умовах нинішньої рецесії, щоб розвиватися. Вони мають міцну фінансову структуру і наразі мають ліквідні готівкові кошти в розмірі 2,5 мільярда (євро).

Місія Ryanair — «пропонувати низькі тарифи, які збільшують пасажиропотік, зберігаючи при цьому постійну увагу до стримування витрат та ефективності роботи».

Мета Ryanair – міцно затвердитися як провідна європейська авіакомпанія з низькими тарифами, що претендує на регулярні пасажирські перевезення шляхом постійного вдосконалення та розширення пропозицій бюджетних послуг. Ryanair надзвичайно успішно залучає клієнтів і швидко розвивається з моменту свого створення. Завдяки високій конкурентоспроможності Ryanair та можливості утримувати ціни на квитки на низькому рівні, авіакомпанії вдалося

пережити неспокійні часи, через які не змогли пройти багато інших компаній [50, с.56].

Стратегічна діяльність Ryanair базується на восьми ключових аспектах розвитку та підтримки бізнесу:

- Підтримка низьких тарифів;
- Забезпечення найкращих показників обслуговування клієнтів;
- Забезпечення обслуговування «точка-точка» на коротких маршрутах;
- Досягнення найнижчих операційних витрат у галузі;
- Імплементация цифрових інструментів;
- Гарантія безпеки та якісне обслуговування;
- Підвищення операційних результатів за допомогою допоміжних послуг;
- Фокусування на зростанні цільових ринків.

Ці стратегії зосереджені на основній компетенції Ryanair, щоб забезпечити виняткову цінність на конкурентному ринку авіакомпаній. Постійно забезпечуючи найкращу цінність, Ryanair зможе підтримувати й надалі стратегію зростання.

Системи управління персоналом. У 2017 році Ryanair вдосконалила свої послуги з нарахування заробітної плати та кадрів, уклавши контракт на використання ResourceLink. Системою керують співробітники Ryanair. Він складається з різних програм для нарахування заробітної плати, підбору персоналу, охорони здоров'я, безпеки, персоналу, витрат та навчання. Ryanair не впроваджував систему внутрішнього зв'язку до 2011 року. Вони обрали Signagelive як свого постачальника. Система надає щоденні списки програм для 44 баз Ryanair по всій Європі [50, с.36].

Фінансові стратегії. Фінансова стратегія Ryanair полягає в тому, щоб утримувати витрати на низькому рівні. Вони використовують невеликі, недорогі аеропорти з швидким часом повернення. Це зменшує затримки, які більшість перевізників витримують у великих аеропортах, зменшуючи кількість втраченого часу. Історично Ryanair також стягує плату за багаж та реєстрацію. Це спонукає пасажирів подорожувати легко і зареєструватися до

прибуття в аеропорт, таким чином зменшуючи витрати на обробку багажу та реєстрацію, які зазвичай несе Ryanair. Гнучка робоча сила також сприяє зниженню витрат, оскільки половина льотного екіпажу Ryanair є підрядниками і оплачує лише за потреби. Велику частину доходу Ryanair отримує від допоміжних послуг, таких як страхування подорожей, продажі на борту літака та інші збори [51, с.2]. Інші заходи щодо зниження витрат включають відсутність безкоштовного харчування під час польоту та продаж рекламних місць на посадкових талонах і на борту. Через невизначену вартість палива Ryanair укладає форвардні контракти, забезпечуючи компанії захист від коливання цін до 18 місяців.

Фінансові показники. У 2019 році Ryanair отримав 7,85 млрд євро доходу, що на 9,02 % більше, ніж у попередньому 2018 році. Продажі склалися з 75,2% від регулярних операцій (тобто пасажирських перевезень) і 24,8% від допоміжних операцій (тобто плата за багаж, покупки на борту літака). Ці цифри незначно відрізнялися від 2018 року, коли 78,2% доходу бізнесу було отримано від запланованих операцій і 21,8% доходу від допоміжних операцій. У 2019 році Ryanair витратив 6,92 млрд євро на операційні витрати, що на 26,04% більше, ніж у попередньому році (5,49 млрд євро) [50, с.23]. Найбільші витрати компанії за рік включали паливо та масло (45,0%), аеропортові збори (14,1%) та маршрутні збори (11,9%). З витрат бізнесу найбільше з 2018 року зросли маршрутні збори та витрати на паливо й масло — на 6,8% та 6,3% відповідно.

Таблиця 2.4 - Підсумки фінансових результатів за період 2018-2019 рр.

Період	Дохід (млрд євро)	Операційний витрати (млрд євро)	Пасажири (млн)
31 березня 2018 року	7,20	5,49	109
31 березня 2019 року	7,85	6,92	130

Джерело: [51]

Варто зазначити, що валовий дохід компанії Ryanair, отриманий від регулярних авіап перевезень пасажирів, збільшився за рахунок зростання частки ринку компанії з точки зору приросту пасажиропотоку на 19,26% зі 109 млн у

2018 р. до 130 млн у 2019 р.. Додатковий дохід Ryanair, який включає в себе нерегулярні рейси, такі як продажі авіарейсів, обслуговування автомобілів та пов'язані з Інтернетом послуги, зріс на 22,5% - з 1,58 млрд євро у 2018 році до 2 млрд євро в 2019 році [51]. Доходи від оренди автомобілів зросли, тоді як темпи зростання в інших категоріях дещо відставали. Варто зосередитись порівнянні ключових фінансових показників компанії Ryanair у динаміці за період 2015-2019 рр..

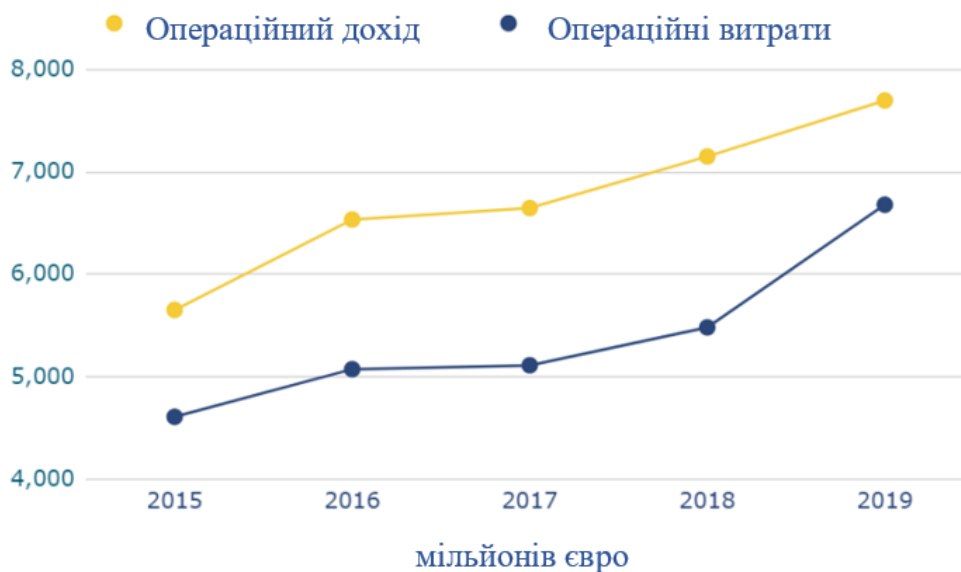


Рис. 2.2. Загальний операційний дохід та витрат компанії Ryanair за період 2015-2019 рр. [14]

Загальні операційні витрати Ryanair зросли на 45% у 2019 фінансовому році порівняно з 2015 роком за період в 4 роки, в той час як за той самий відрізок часу операційний дохід у 2019 р. зріс на 35%. Це відображає той факт, що операційні витрати зросли більше, ніж його дохід у 2019 році. Причиною зростання операційних витрат Ryanair є зростання цін на паливо, а також збільшення витрат на амортизацію, пов'язаних з утилізацією літаків (див. Додаток Д).

Вплив пандемії Covid-19 на фінансові результати 2021 р. На початку 2021 р. Ryanair Holdings plc повідомили про фінансові втрати за весь рік становили 815 мільйонів євро (без урахування неефективності хеджування) порівняно з прибутком у 1002 мільйони євро за рік [40, с.1].

Результати фінансового звіту за 2021 р. включають наступні фактори впливу на показники ефективності та прибутку:

- Пасажирський трафік у фінансовому 2021 році скоротився на 81% зі 149 млн євро до 27,5 млн євро через міжкраїнні обмеження та заборони Covid-19.
- На кінець 2021 року (31 березня) пріоритетом є збереження ліквідності: 3,15 млрд євро готівкою.
- У всіх авіакомпаніях запроваджено стратегію зниження витрат.
- Оброблено безпрецедентну кількість запитів/відшкодувань клієнтів з Covid-19.
- Втрата робочих місць зведена до мінімуму завдяки взаємодії з працівниками та профспілками.
- Замовлення фірми B737-8200 «Gamechanger» зі 135 авіалайнерів збільшено до 210 літаків .
- Право голосу акціонерів, які не є членами Європейського Союзу, зазнало обмежень внаслідок Brexit [40, с.1].

Таблиця 2.5 – Основні показники оцінки діяльності компанії Ryanair за період 2020-2021 рр.

Кінець фінансового року	31 Березня, 2020	31 березня, 2021	Девіація
Клієнти	148,6 млн	27,5 млн	-81%
Коефіцієнт навантаження	95%	71%	-24 бали
Дохід	8,49 млрд. євро	1,64 млрд. євро	-81%
Операційні витрати	7,37 млрд євро	2,48 млрд євро	-66%
Чисті збитки	1,002 млн євро	815 млн євро	-

Джерело : [52]

Зважаючи на тривалу кризу на ринку авіаіндустрії, за таблицею вище можна побачити суттєве зниження пасажиропотоку перевізника Ryanair на 81% станом на 31 березня 2021 р. порівняно з тим самим періодом 2020 р. Крім того, дохід авіакомпанії Ryanair також скоротився до 1,64 млрд євро у 2021 р. з 8,49 млрд євро у 2020 році. Показник операційних витрат також зазнав

кардинальних змін, скротившись на 66% з 7,37 млрд євро у 2021 р. до 2,48 млрд євро у 2020 р. Отже, за період 2020-2021 рр. ринок авіаперевезень в цілому поніс великі збитки через запровадження глобальних обмежень та заборон у зв'язку зі спалахом пандемії Covid-19, що призвело до погіршення фінансових результатів досліджуваної компанії Ryanair [52, с.2].

Отже, компанія Ryanair є найбільшою бюджетною авіакомпанією Європи, перевізником, який пропонує клієнтам найнижчі тарифи на авіапослуги за рахунок стратегії мінімізації операційних витрат, а також стандартного сервісу. Маршрутна мережа Ryanair пролягає через 40 країн Європи, Північної Африки (Марокко) та Близького Сходу (Ізраїль, Йорданія та Туреччина). Наприклад, у 2019 році Ryanair забезпечила 1831 регулярних рейси на ринку авіасполучень за різними напрямками. Також, компанія керується спрощеною політикою реалізації менеджменту організації та ринків, проте в той же час демонструє високі показники пасажиропотоку, як і фінансових результатів. Проте в умовах спалаху та поширення пандемії Covid-19 у 2020-2021 роках Ryanair Holdings plc повідомили про значні фінансові втрати у розмірі 815 мільйонів євро (без урахування неефективності хеджування). Незважаючи на великі труднощі, компанія Ryanair докладає максимальних зусиль задля реабілітації комерційної діяльності компанії та активного стимулювання попиту.

2.3. Оцінка міжнародної маркетингової діяльності компанії

Дослідження системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю Ryanair доречно розпочати з аналізу проміжного середовища функціонування компанії на ринку - 5 сил Портера (методика для проведення дослідження конкурентного середовища компанії і розробки ефективної стратегії), що здійснюють прямий тиск на умови існування компанії [53, с.4].

Загроза появи субститутів. На території Європи існує низка інших транспортних систем, таких як потяги, автобуси та автомобілі, які можна використовувати для пересування на короткомагістральних маршрутах.

Оцінюючи життєздатність альтернативних видів транспорту, необхідно звернути увагу на такі фактори, як ціна, витрата часу та нині екологічний слід. Залежно від відстані та регіону, поїздки на автомобілі, автобусі, поїзді чи навіть човні також можуть задовольнити потреби клієнта, особливо на короткі відстані. Основна перевага авіа-перельотів порівняно з іншими видами транспорту, оптимальне скорочення часу, який ви проводите на досягнення пункту призначення, тепер, здається, частково втратила свою цінність, оскільки швидкість потягів продовжує зростати [54, с.15]. Ryanair вирішує цю проблему, розміщуючи на своєму веб-сайті порівняння тарифів авіа-компанії і та цін на на потяг за кількома маршрутами, заохочуючи людей користуватися своїми послугами на повітряних транспортних засобах.

Загроза появи нових гравців на ринку. Авіаційна промисловість характеризується дороговартісними умовами вступу у галузь для нових учасників. Вхідні бар'єри надто високі, аби нові оператори могли безперешкодно зайняти конкурентоспроможну позицію та застосувати стратегію відбудови від найближчих конкурентів. Купівля чи навіть лізинг аеропланів коштує дорого. Крім того, отримання слотів у стратегічних аеропортах-місцях дислокації флоту є складним та вартісним процесом, особливо для нових авіакомпаній [54, с.18]. Для того, щоб підвищити рівень обізнаності, потрібні величезні витрати на маркетинг. Кваліфікований екіпаж, який необхідний для укомплектування флоту авіакомпанії, знайти непросто. Розвиток низьких експлуатаційних витрат, які розробили такі авіакомпанії, як Ryanair, вимагає досвіду та ефекту від масштабу. Тільки тоді послуга бюджетних перельотів може бути вигідною бізнес-діяльністю. Таким чином, для Ryanair загроза появи нових учасників не є високою.

Ринкова влада постачальників. Оскільки рентабельність авіакомпаній є відносно низькою, торги є важливим для забезпечення майбутніх прибутків, тому необхідно проаналізувати силу переговорів постачальників і покупців. Загалом, для авіаційної галузі вендорами є постачальники палива, виробники літаків і запасних частин, постачальники послуг з обслуговування та аеропорти.

Крім того, профспілки розглядатимуться як «постачальники» з боку працівників. Коли справа доходить до виробників літаків, галузь стикається з жорсткою дуополією, головними діячами якої є Boeing і Airbus. Загалом це означає високу силу постачальників, оскільки обидві компанії можуть зосередитися на спільній стратегії, яка може вплинути на ціни. На щастя, Airbus і Boeing зараз конкурують, а не співпрацюють, кожен з яких намагається отримати більшу частку ринку [54, с.19]. Наразі флот Ryanair складається лише з Boeings, адже вони пропонують їм значні знижки при купівлі нових літаків та запчастин, таким чином компанія не буде застрахована від ризиків, таких як затримки або збої в поставках (Ryanair 20F, 2019). Той факт, що між Boeing та Ryanair існує взаємозалежність, частково зменшує переговорну силу Boeing, оскільки Ryanair є одним із їхніх найбільших клієнтів, Boeing не можуть втратити такого масштабного партнера. Крім того, на початку цього року Майкл О'Лірі, генеральний директор Ryanair, підтвердив переговори з Airbus щодо майбутньої співпраці з нещодавно придбаною компанією Laudamotion (Ryanair – Річний звіт, 2019). Таким чином, Ryanair, як передбачається, отримає вищі знижки від Boeing за те, що залишився постійним клієнтом, або отримає знижку за те, що стане новим клієнтом Airbus [55, с.4].

Ринкова влада споживачів. У галузі низьких тарифів не вистачає лояльності клієнтів до бренду, оскільки споживачі мають властивість мігрувати від компанії до компанії залежно від пропозиції вигіднішої ціни на послуги. Будь-який гравець, який пропонує найнижчі тарифи, отримує найбільший приріст у кількості клієнтів. Вартість переключення для покупців майже нульова, проте для авіакомпанії – це відчутні втрати поточного доходу та майбутньої перспективи. Якщо будь-який ринковий гравець спробує переглянути свою цінову стратегію у сторону зростання тарифів, покупці перейдуть до інших авіакомпаній, що призведе до втрати ринкових позицій. В авіаційній галузі чутливість до ціни залежить від типу клієнта, який орієнтований на відпочинок або бізнес [55, с.23].

Крім того, сила переговорів споживачів зростає завдяки широкій доступності інформації про ціни авіакомпаній-конкурентів на таких веб-сайтах, як Skyscanner.com, Kiwi.com, Trip Advisor, Expedia, Kayak та Orbitz, що автоматично знижує вартість переходу, сьогодні клієнти знаходяться на відстані одного кліку від вибору рейсу іншої компанії. З іншого боку, той факт, що літаки в більшості випадків заповнені, іноді компанії навіть продають більше квитків, ніж місць у пошуках оптимізації місць, свідчить про високий попит у галузі, що знижує переговорну спроможність клієнтів. Якщо говорити суворо про Ryanair, то здається, що клієнти порівняно менше схильні до переключення, оскільки стратегія компанії передбачає пропозицію найдешевших квитків [54, с.11].

Рівень конкурентної боротьби. На маршрутах, подібних до Ryanair, працює ряд лоукост-авіакомпаній. До них належать Easy Jet, Go, Wizz Air тощо. Конкуренція за те, щоб охопити максимальну кількість маршрутів з найменшими витратами, є гострою. Кожен гравець галузі прагне мінімізувати свої витрати, зменшуючи фінансові затрати на бортовий пасажирський транспорт та витрати на базу на території аеропорту. Основна увага приділяється короткомагістральним маршрутам. На багатьох маршрутах Ryanair зміг витіснити конкуренцію завдяки своєму досвіду та масштабному розміру флоту. Однак на багатьох маршрутах конкуренція все ще напружена. Дерегульована авіаційна галузь спростила вступ інших авіакомпаній в європейський регіон, посиливши конкуренцію місцевим операторам, таким як Ryanair. Все це відображає щільне конкурентне середовище Ryanair.

Для того, щоб визначити силу впливу факторів середовища на соціально-економічний розвиток компанії Ryanair, необхідно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства. SWOT-аналіз – це один із основних маркетингових методів стратегічного планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування компанії, а також комплексно дослідити потенційні загрози та можливості європейського лоукостера Ryanair на ринку авіаперевезень. Будучи найдешевшим авіаперевізником, Ryanair представив

сильні, слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT) Ryanair. Організація авіап перевезень була визначена як провідний перевізник на короткі відстані в Європі. Нинішній дискурс таким чином підсумовує SWOT організації через глибокий аналіз ключових елементів її внутрішнього та зовнішнього середовища [56, с.16].

Сильні сторони. Сильні сторони Ryanair визначаються за такими категоріями:

- найнижча вартість пасажирів;
- найнижчий тариф вартості авіаквитка;
- пропонування найбільшої мережі коротких перевезень;
- підтримка найновішого автопарку, який забезпечує їм більшу паливну ефективність, найнижчі витрати на технічне обслуговування та зразкове сприйняття з боку клієнтів;
- він може похвалитися наявністю 178 аеропортів, які пропонують більше альтернатив для пасажирів;
- забезпечення найшвидшого часу виконання 25 хвилин;
- більші можливості для отримання доходів із допоміжних джерел;
- зосередженість управління на підтримці переваги за найнижчими витратами;
- введення інноваційної моделі на короткі відстані;
- прибуткові фінансові результати порівняно з конкурентами.

Це підтверджує основну компетенцію та сильну конкурентну перевагу перед іншими організаціями авіап перевезень, які курсують подібними маршрутами. Ключові внутрішні фактори, що сприяють цим сильним сторонам, включають ефективне використання ресурсів, що сприяє можливості мінімізації витрат [56, с.17]. Аналогічно, здатність їхнього флоту виявляти найкоротші терміни роботи доводить, що поточні ресурси (персонал та активи) досягли оптимальної ефективності та дають змогу максимально використовувати час. Крім того, ефективне управління, стратегії, політика та

процедури є ключовими елементами внутрішнього середовища, які сприяють цим сильним сторонам.

Слабкі сторони. Слабкі сторони Ryanair включали сезонність подорожей, що призводить до нестабільності заробітків; проявляються нижчі частоти на маршрутах; негативне сприйняття споживачів сприяє слабкій репутації бренду; і очевидні горезвісні атаки з боку Європейської комісії та органів ЄС. Виходячи з оцінки, наведені вище недоліки слід усунути максимально швидко, оскільки коментарі та зворотній зв'язок клієнтів, передані громадськості, можуть сприяти пониженню іміджу організації. Внутрішні чинники включають неефективність зосередження уваги на задоволенні клієнтів та відсутність підготовки для демонстрації професіоналізму у спілкуванні з іншими зацікавленими сторонами [57, с.1]. Можуть бути певні вимоги до регулярного навчання та розвитку персоналу та керівників для усунення виявлених недоліків.

Можливості. Можливості, які вважаються доступними із зовнішнього середовища, включають прибуткові перспективи зростання, прогнозовані перспективи спільного придбання інших організацій авіаперевезень; продовження ділових угод з Manchester Airport Group (MAG); і стійка перевага для збільшення частки ринку через посилення тенденцій під час економічного спаду. Один із ключових елементів зовнішнього середовища, який впливає на ці можливості, зосереджується на економічному стані, який сприяє найнижчому тарифу Ryanair. Аналогічно, інші організації авіаперевезень, які прагнуть зайняти лідерські позиції Ryanair, сприяють створенню спільних підприємств [57, с.2].

Загрози. Загрози, з якими зіткнувся Ryanair, включали геополітичні події, стихійні лиха, підвищення тарифів і податків в аеропортах, підвищення цін на паливо, повідомлену втрату спроможності конкурентів авіаперевезень, а також втрату зосередженості та прихильності з боку керівництва. Багато ключових елементів зовнішнього середовища, які сприяють виявленим загрозам [56, с.23]. По-перше, вплив зміни клімату може збільшити схильність до повітряних

катастроф. Аналогічно глобальне підвищення вартості палива та інших пов'язаних витрат (аеропортових зборів або податку на авіаперевезення) може призвести до неминучого підвищення тарифів Ryanair і вартості на одного пасажера. Нарешті, втрата зосередженості керівництва насправді може розглядатися як внутрішній фактор. Однак, оскільки відволікання може бути викликано зовнішніми силами (реакцією або стратегією конкурентів), наслідки або наслідки для Ryanair можуть бути складними та поза їхнім внутрішнім контролем [57, с.3].

Аналізуючи фактори впливу зовнішнього та внутрішнього характеру на міжнародного авіаперевізника Ryanair, а також відповідні наслідки загальної діяльності підприємства, можна стверджувати, що сильні сторони та потенційні можливості компанії говорять про лідерські показники зростання на ринку лоукост-авіакомпаній. Ryanair перебуває на перетині цих двох сприятливих критеріїв оцінювання соціально-економічного клімату організації у зоні активного розвитку. Тож, дане положення гарантує підприємству тривалу домінуючу роль постачальника послуг безпосередньо до споживача. Головне, щоб керівництво компанії грамотно та раціонально розподіляло наявні ресурси, аби максимізувати приток нових клієнтів, пропонуючи їм найбільш оптимальні умови сумісного співробітництва. Якщо придивитися до всієї еволюції цієї авіакомпанії, можна побачити, як загрози перетворилися на можливості [57]. Найбільша відмінність та ключовий аспект відбудови від усіх конкурентів Ryanair є цінова стратегія. Можливостей та сильних сторін у компанії цілком вистачає, тому поле діяльності широке та прибуткове. Щодо небезпечних аспектів функціонування авіаперевізника Ryanair, то критичною загрозою в майбутньому може стати наявність сильних конкурентів, котрі пропонують значно дешевші послуги, що не поступаються за якістю оператору Ryanair.[58, с.12]

Дослідження базової стратегії компанії Ryanair

Ділова позиція на ринку: компанія змогла випередити багато авіаційних компаній і стати провідною ірландською компанією завдяки введенню плану

«Завжди стає краще». Він зміг проілюструвати та використати внутрішні ресурси, щоб зрозуміти цінність клієнтів, і забезпечив стійку стратегічну перевагу. Більше того, його гарантія тарифу «Подвійна різниця» забезпечила його перевагу в бізнесі серед конкурентів. Основними параметрами для вимірювання успіху компанії є рентабельність інвестицій (5,70% для Ryanair), ціна за перемогу, вартість потенційного клієнта та, найголовніше, цінність клієнта протягом усього життя [58, с.15]

Маркетинговий комплекс – це комбінація різних маркетингових інструментів, які компанії використовують для досягнення своєї маркетингової мети на цільовому ринку, в основному він обертається навколо 4 компонентів: ціна, продукт, місце та просування. Нижче наведені стратегії, за якими Ryanair маніпулює компонентами свого маркетингового комплексу, щоб отримати найбільш ефективний результат. Ryanair продає найдешевші авіаквитки, які можна придбати у Європі.

Продуктова стратегія Ryanair

Продуктовий аспект комплексу маркетингу для компанії Ryanair — це нематеріальні послуги, які авіакомпанія надає споживачам. Елемент продукту також включає в себе нематеріальні послуги, які надаються клієнтам. Компанія пропонує недорогий і простий авіатранспорт для пасажирів за такими рейсами, як Ірландія, континентальна Європа, Великобританія та Марокко [61, с.12]. В основному це маршрути «точка-точка» та короткомагістральні напрямки. Перебуваючи на борту, пасажир повинні покривати витрати на їжу та напої, оскільки авіакомпанія не надає їх безкоштовно. Приєднання до Hertz Car Rental, а також кількох готельних бізнесів приносять компанії додатковий прибуток та збільшують портфель продуктивних послуг, які клієнти отримують від компанії. Ryanair отримує більше доходів від продажу «пріоритетних опцій», оскільки не має розподілу місць. Клієнти займають місця в порядку черги. Більший дохід приносить продаж рекламних площ в літаках [61, с.23]

Цінова стратегія Ryanair

- У Ryanair низькі тарифи.

- 70% місць продаються за двома найнижчими тарифами. 30% місць оплачуються за вищими тарифами. Останні 6% продаються за найвищою ціною
- У Ryanair іноді виникають проблеми з такими органами, як Управління стандартів реклами (ASA) у Великобританії через відмінності між рекламованою та фактичною ціною – проте, такі розбіжності є вкрай рідкісним явищем [59, с.1].

Варто провести короткий порівняльний аналіз цінових пропозицій на ринку провідних низькотарифних авіакомпаній.

Таблиця 2.6 – Порівняння цінових пропозицій європейських бюджетних авіакомпаній станом на початок 2022 р.

Маршрут	Ціна за 1 авіаквиток в одну сторону		
	Ryanair	Wizzair	EasyJet
Берлін Браденбург (Німеччина) – Будапешт (Угорщина)	18 євро	9 євро	-
Берлін Браденбург (Німеччина) – Мілан (Італія)	31 євро	39 євро	30 євро
Прага (Чехія) – Відень (Австрія)	29 євро	-	28 євро

Джерело: розроблено автором на основі [60]

Отже, відповідно до аналізу таблиці можна зробити висновок, що вартість авіаквитків перевізника Ryanair за відносно короткими рейсами без пересадок, поданими у таблиці 2.4., варіюються в межах 15-30 євро за одного пасажера. У порівнянні з найближчими бюджетними конкурентами досліджувана авіакомпанія пропонує за деякими маршрутами нижчі ціни, в той час як за напрямком Берлін-Будапешт вартість квитка вища за тарифи такого авіаперевізника як Wizzair.

Стратегія збуту Ryanair

- Ryanair не користується послугами туристичних агентств, тому не сплачує агентські комісії. Компанія використовує методи прямого маркетингу для залучення й утримання клієнтів, а також для поширення

продуктів і послуг (тобто управління взаємовідносинами з клієнтами), що значно оптимізує та зменшує витрати [61].

- Клієнти мають можливість бронювати квитки онлайн через Інтернет, завдяки чому компанія заощаджує 15% на агентських зборах.
- Флот базується в Станстеді в Ессексі, який відомий як другорядний аеропорт, проте новий та економічно доступний. Летіти зі Станстеда дешевше, ніж з Хітроу чи Гатвіка, оскільки він менш завантажений.
- Чимало аеропортів кінцевого призначення маршрутів Ryanair є другорядними. Вторинні регіональні аеропорти залежать від цього єдиного перевізника – деякі (за чутками) платять до 100 000 фунтів стерлінгів за кожен додатковий новий маршрут. Витрати нижчі і літак відповідно можна розвернути швидше та бюджетніше [62, с.2].
- Перебування авіалайнеру в повітрі якомога довше є ще однією важливою та невід’ємною складовою оптимальних витрат. Проте, саме через такий прийом Європейський Союз на компанію подавав скаргу, слідуючи антимонопольному законодавству.

Стратегія просування Ryanair

Ryan Air просувають свій веб-сайт за допомогою таких медіа-каналів, як мережа Інтернет, газети, радіо та телебачення. Ryanair рекламують себе як просту, радісну та сімейну авіакомпанію.

Слоган лоукост-авіакомпанії Ryanair звучить так - «прості низькі тарифи». Вони також використовують стандартну стратегію продажів, у якій реалізують продаж деяких посадкових місць за зниженою ціною [62].

- Компанія не інвестує багато фінансів у стратегію просування бренду та сервісу, а також не займається активною підтримкою рекламної кампанії.
- В організаційній структурі компанії відсутня служба рекламного агентства. Компанія слідує максимально спрощеній рекламній стратегії, коли ім’я та позиціонування працюють самі на себе. Клієнти, що отримали позитивний досвід при використанні авіа-послуг компанії Ryanair, слугують «сарафанним радіо» для цільової аудиторії авіа-

індустрії. Насправді, генеральний директор О'Лірі контролює більшу частину просування Ryanair [62, с.1].

- Ryanair використовує конфліктні ситуації та гучні публічні скандали для просування свого бізнесу. Наприклад, у 2009 році компанія оголосила про стягування з пасажирів плати за користування туалетом на борту у розмірі 1 фунт. На думку О'Лірі пасажирів можуть вільно користуватися туалетами в аеропорту призначення або прибуття, що б могло ліквідувати дискомфорт пасажирів на борту, коли інші пасажирів чекають у проходах салону літака на свою чергу в туалет.
- Деякі з бортових літаків Ryanair слугують вільною площадкою брендування для рекламодавців, напр. News of the World, Jaguar і Kilkenny.

Отже, провівши аналіз міжнародної маркетингової стратегії компанії Ryanair на основі маркетинг-міксу 4Р, можна зробити висновок, що компанія успішно зайняла свою нішу, опанувавши ринок низьких тарифів із мінімальним сервісним обслуговуванням. Компанія впевнено лідирує за ціною, пропонуючи клієнтам найвигідніші тарифи, порівняно з найближчими конкурентами EasyJet та WizzAir. Рейси «точка в точку» та за короткомагістральними маршрутами відповідають зростаючому попиту та запитам цільової аудиторії. Користуючись бюджетними послугами авіасполучень клієнти таких авіакомпаній не претендують на преміум-сервіс та готові купувати їжу і напої на борту за власні кошти. Щодо стратегії просування, то Ryanair і досі надають перевагу класичним інструментам прямого маркетингу, залучаючи клієнтів шляхом персоналізованої поштової розсилки, прямих дзвінків та інше. Проте, концепція бізнес-діяльності Ryanair і не передбачає значних зусиль у розвитку інноваційного прогресивного маркетингу, саме тому компанія обмежується традиційними способами ведення комунікації із споживачами. Тож, міжнародна маркетингова стратегія компанії характеризується єдиним цілісним механізмом розвитку надання авіапослуг на світовому ринку.

Для того, щоб реалізувати низку стратегічних цілей компанії, компанії знадобиться інвестувати достатньо ресурсів у розвиток маркетингової діяльності

зокрема. Останнє десятиліття провідний бюджетний авіаперевізник Ryanair з кожним звітним роком публікує дані щодо суми маркетингового бюджету, використаного в цілях підвищення впізнаваності бренду, збільшення лояльності та обізнаності клієнтів, а також на запуск багатьох рекламних кампаній та маркетингових ініціатив (графік 2.3).

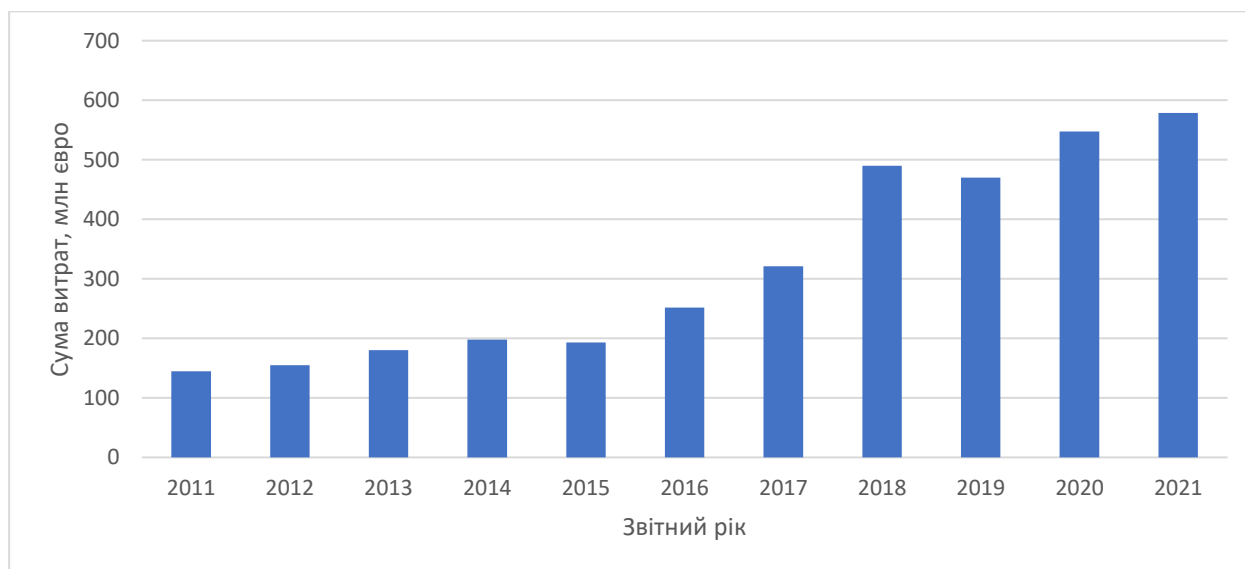


Рис. 2.3. Динаміка річних витрати компанії Ryanair на маркетинг (млн €)

Джерело: [63]

В цілому компанія Ryanair витрачає на маркетинг близько 6% від свого валового річного доходу. Аналізуючи рисунок 3.3. можна побачити, що динаміка суми витрат Ryanair на поширення обізнаності про бренд серед клієнтів, підтримку споживачів, залучення нової аудиторії та рекламу стабільно зростає із 2010 року. Значний приріст у витратах на маркетинг можна спостерігати за період 2017-2018 роки, коли маркетинговий бюджет компанії Ryanair зріс майже на 200 млн євро за звітний рік. Після 2018 року даний тип витрат характеризується повільним сталим зростанням без суттєвих коливань. У 2021 р. сума загальних витрат на маркетингову діяльність авіакомпанії демонструє мінімальний розрив із попереднім 2020 фінансовим роком – різниця становить лише 30 млн євро [63]. Однак, якщо брати до уваги ширший часовий проміжок 2010 -2020 роки, то бачимо, що сукупні витрати на маркетинг зросли з 144,8 млн євро на рік у 2010 році до 578,8 млн євро на рік у 2020 році, тобто

маркетинговий бюджет компанії за цей період збільшився майже у 4 рази. Проте, останні події, спричинені розповсюдженням небезпечного вірусу Covid-19, дали компанії можливість чітко зрозуміти, що лояльність та довіра клієнтів, цілісність та укомплектованість робочої команди є найважливішими факторами успішної бізнес-діяльності європейського флагмана. Тож, компанії необхідно більше інвестувати у розвиток маркетингу, вибудовуючи потужну конкурентоспроможну стратегію на ринку. У міру того, як авіаіндустрія виходить з пандемії Covid-19, компанія повинна докладати більше зусиль для розбудови та підтримки лояльності нових та існуючих клієнтів, а не лише пропонувати їм наші найнижчі тарифи та оптимальні рейси. Ці рекомендації допоможуть підвищити рейтинг Ryan Air як найдешевшого бюджетного авіалайнера у світі.

2.4. Особливості управління міжнародним маркетингом в авіакомпанії Ryanair

Ryanair — це не про «місію бренду» та «турботу про клієнтів». Основною стратегією компанії завжди були скандальна репутація, агресія та жорстка економія на витратах. Більшість клієнтів вважають Ryanair однією з найгірших авіакомпаній Європи, але бренд і не прагне прихильності та симпатії клієнтів, — у компанії інші пріоритети. Корпоративна бізнес-модель Ryanair характеризується досить класичним стандартизованим механізмом управління комерційною діяльністю, оскільки передбачає ряд простих та цілісних рішень на шляху до формування пропозиції мінімальної ціни на ринку для пасажирів (рис.2.4.). Компанії вдалося максимально спростити свої бізнес-процеси за рахунок імплементації ефективної стратегії мінімізації витрат та впровадження горизонтальної структури управління бізнесом [58]. Проте незважаючи на заощадливість та економічність авіапослуг, компанія завжди фокусується на відповідних заходах безпеки пасажирів. Тож, навіть при низькій собівартості

створення ціннісного авіасервісу, Ryanair успішно реалізує політику максимізації прибутку від виконаних рейсів.

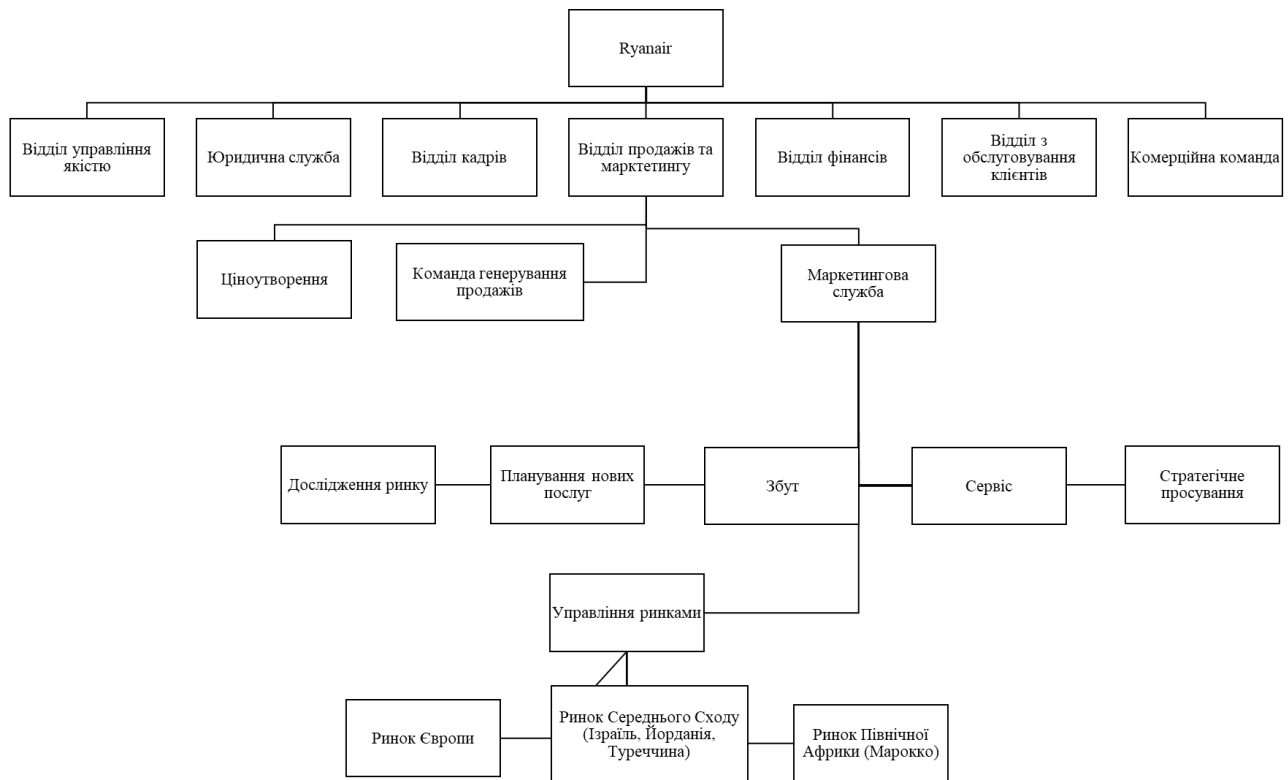


Рис.2.4. Організаційна структура авіакомпанії Ryanair

Джерело: [58]

На рисунку 2.4. продемонстрована трирівнева організаційна структура авіакомпанії Ryanair, фундаментальним принципом побудови якої є горизонтальна модель прийняття управлінських рішень на різних рівнях. Горизонтальна структура передбачає повну або часткову децентралізацію управління підрозділами компанії. Така система базується на функціональному розподілі зон відповідальності кожного департаменту компанії Ryanair та оптимальному механізму узгодження робочих комерційних питань. Тобто в умовах подібного стилю управління усі стратегічні рішення узгоджуються не напряму з найвищим керівним органом компанії, а фіналізуються на етапі внутрішнього погодження керівником відповідного департаменту [58]. Таким чином, рівень маркетингової служби компанії Ryanair здатен самостійно забезпечувати організацію цільових процесів щодо планування нових послуг, збуту, сервісу та стратегічних маркетингових заходів промоції без залучення

вищого менеджменту. Ті ж права притаманні керівнику підрозділу «Управління ринками», коли він має усі повноваження на здійснення відповідного контролю за розвитком існуючих та нових ринків та за дотримання загальної корпоративної політики компанії.

Тож, проаналізувавши організаційну структура досліджуваної компанії Ryanair, можна сказати, що стандартизований підхід авіаперевізника до обслуговування клієнтів на кожному ринку вдало синхронізується із горизонтальним методом управління бізнесом. Оскільки компанії не потрібно адаптувати діючу корпоративну стратегію та комерційну політику до окремого ринку, адміністративний апарат компанії не потребує жодних функціональних та структурних змін, базуючись на єдиному уніфікованому підході до управління міжнародними зовнішніми ринками.

Тривалий час Ryanair прагне зарекомендувати себе як провідну європейську бюджетну авіакомпанію, зосереджуючись на постійному вдосконаленні та послугах з низькими тарифами. Ryanair прагне запропонувати низькі тарифи, щоб залучити свою частку ринку та усунути конкуренцію. Ryanair приділяє особливу увагу контролю над витратами та ефективності операцій [64, с.5].

1. Цільова аудиторія Ryanair.

Представниками цільової аудиторії компанії є люди молодого та середнього віку, які досить чутливі до диференціації ціни, мають нижчий рівень доходу та неготові платити за додаткові послуги на борту, тому схильні надавати перевагу бюджетним тарифам на авіаперевезення. Така категорія людей досить нейтрально реагує на порівняно низький рівень сервісу та не претендує на привілейоване відношення від авіакомпанії. З іншого боку, нині навіть ділові мандрівники використовують лоукост-перевізників, таких як Ryanair, щоб заощадити витрати на подорожі. Останнім часом більшість клієнтів купують авіаквитки на офіційному веб-сайті компанії самостійно, не використовуючи туристичне агентство для бронювання (графік 2.3.).

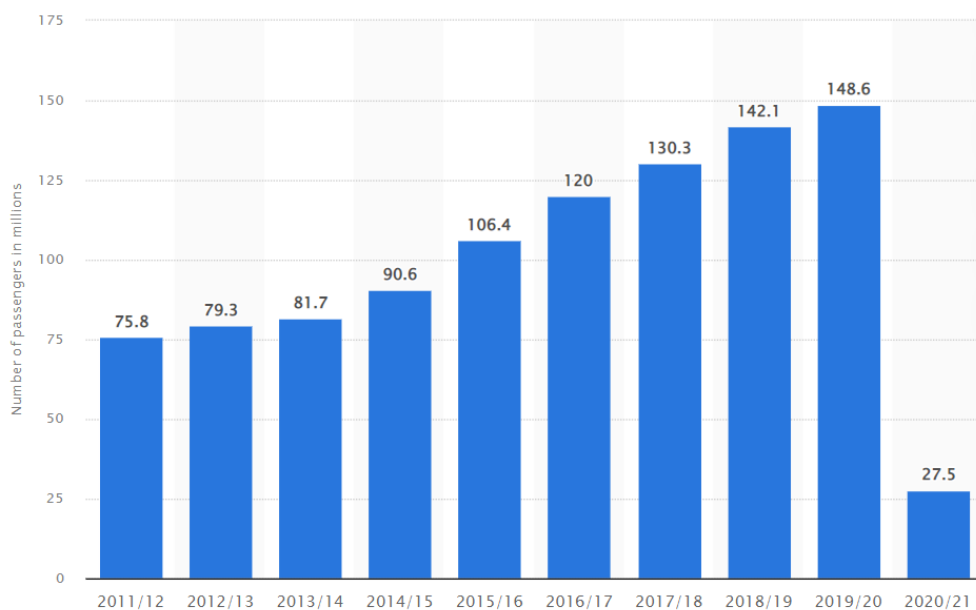


Рис. 2.5. Динаміка трафіку пасажирів авіакомпанії Ryanair за період 2011-2021 рр.

Джерело : [65]

Аналізуючи рисунок, можемо стверджувати, що пасажиропотік європейського флагману Ryanair у порівнянні з іншими гравцями ринку повітряного транспортного сполучення виглядає досить конкурентоспроможним, адже кількість пасажирів Ryanair у 2019 році налічує майже 52 мільйони клієнтів. Таким чином, досліджувана компанія входить у десятку найбільш затребуваних авіакомпаній.

2. Мінімізація витрат

Головна конкурентна перевага Ryanair – низькі ціни. Компанія завжди намагається максимально скоротити витрати, експлуатуючи єдину модель літака: це дозволяє економити на великих замовленнях у Boeing, обслуговуванні, ремонті та підготовці екіпажу. Компанія має два приватні борти Lear, які можуть швидко доставити запчастини для ремонту в будь-яку точку Європи. Запроваджує збори за додаткові послуги: багаж, харчування на борту, вибір місця у салоні, реєстрацію в аеропорту тощо [65, с.5]. Суміжні доходи становлять оренду автомобілів, готелів, страхування, продаж їжі, напоїв та скретч-карт на борту. За статистикою, кожен пасажир Ryanair замовляє в середньому три додаткові послуги і витрачає на це 12 фунтів. Літає в основному

у другорядні аеропорти, які дешевші в обслуговуванні, і мінімізує час бортів на землі, щоб платити менше зборів. Компанія експлуатує потужності літаків на максимум, літаки виконують по 6-8 рейсів на день. При цьому, як стверджують бортпровідники, салон прибирають лише один раз на день, включаючи туалети [28, с.7].

3. Вивчення психології клієнтів

Цільова аудиторія Ryanair – люди, яких цікавлять низькі тарифи, а не розкіш. Невисокі очікування від сервісу «повітряних маршруток» дозволяють компанії не дбати про те, чи подобається вона клієнтам. По суті, низькою ціною перевізник компенсує страждання пасажирів. Крім цін, Ryanair пропонує ще одну важливу перевагу - середня тривалість рейсів складає всього дві години, у 2018 році перевізника визнали найбільш пунктуальним авіаперевізником у світі: лише 14% рейсів затримувалися більш ніж на 15 хвилин [66]. Ryanair чесний у спілкуванні з клієнтами. Бренд не заявляє про любов до пасажирів і не прагне здаватися преміальним — він просто декларує: «Наші рейси завжди будуть найдешевшими». Проте, у 2013 році після масових скарг клієнтів на обслуговування, компанія змушена була скоригувати курс. Нова маркетингова стратегія позиціонувала Ryanair як функціональний та ефективний бренд, якому можна довіряти [65, с.5].

4. Низькі тарифи

Ryanair зосереджується на утримуванні своєї цінової стратегії на низькотарифному рівні для залучення широкого попиту, особливо зі сторони пасажирів економ-класу та бізнес-класу, чутливих до зміни цін. Компанія реалізує більшість пасажирських місць в одну сторону, що передбачає мінімальну тривалість перебування в аеропорту. Такі рейси орієнтовані на мандрівників, які надають перевагу низьковартісним послугам та прагнуть якомога більше заощадити [67]. Ryanair встановлює тарифи на основі попиту на певні рейси та високі сезони. 70% посадкових місць продаються за мінімальною доступною ціною, призначеною для маршруту, після того як ці місця будуть заповнені, ціни за місце підвищуються. Ефективна економічна політика

обумовлена мінімізацією витрат на обслуговування клієнтів, оскільки керівництво намагається домовитися про фіксовані ціни та багаторічний контракт за конкурентоспроможними цінами. Інтернет-бронювання допомогло їм усунути витрати агентів і сторонніх осіб [67].

5. Економія на екіпажі

«Люди запитують, як ми можемо мати такі низькі тарифи. Я говорю їм, що наші пілоти працюють задарма», — цей жарт Майкла О'Лірі виявився близьким до істини, коли в 2017 році спливали подробиці ставлення Ryanair до персоналу. Співробітники стверджували, що при прийомі на роботу повинні самі заплатити за навчання та проживання у Німеччині (від 2 до 30 тисяч фунтів) та купити форму за 300 фунтів [68, с.37]. Ще одна вимога - норми додаткових продажів під час польотів: їжі, парфумерії та скретч-карток. Екіпажу Ryanair пригрозили «дисциплінарним розглядом», якщо вони продаватимуть менше, ніж потрібно. Хоча в компанії заперечували всі звинувачення, пілоти та бортпровідники провели вже кілька масштабних страйків у 2018-2019 роках, що негативно вплинуло на імідж і прибуток перевізника. Витрати на персонал були мінімізовані завдяки постійному вдосконаленню високопродуктивної робочої сили. Заохочення персоналу реферується до кількості відпрацьованих годин або нормативно-правового акту, що регулює максимальну тривалість робочого часу [68, с.38].

У 2020 р. міжнародними експертами була проведена порівняльна оцінка флоту глобальних авіакомпаній, які обслуговують маршрути світового повітряного простору. Отже, компанія Ryanair увійшла у 20-ку найбільш технічно укомплектованих авіакомпаній, володіючи 456 літаками та займаючи 9-те місце у рейтингу найбільших світових авіакомпаній, розширені результати якого відображені у таблиці 2.6. нижче.

Таблиця 2.7 - Рейтинг найбільших авіакомпаній світу за розміром флоту, 2020 р.

Ранг	Авіакомпанія	Країни	Розмір флоту
1	American Airlines	Сполучені Штати Америки	892
2	United Airlines	Сполучені Штати Америки	842
3	Delta Air Lines	Сполучені Штати Америки	812
4	FedEx Express	Сполучені Штати Америки	800
5	Southwest Airlines	Сполучені Штати Америки	753
6	China Southern Airlines	Китай	603
7	China Eastern Airlines	Китай	578
8	SkyWest	Сполучені Штати Америки	486
9	Ryanair	Ірландія	456
10	Air China	Китай	439
11	Lufthansa	Німеччина	360
12	Turkish Airlines	Туреччина	332

Джерело : [69]

6. Прямий маркетинг

Основний інструмент залучення трафіку на сайт - розсилка оголошень про акційні тарифи електронною поштою та в соцмережах. За словами керівництва компанії, на рекламу для кожного пасажера Ryanair витрачає менше 0,12 євро, тоді як інші перевізники – 5-10 євро. Зараз бренд активно інвестує у контент. Компанія створила шість відділів контент-маркетингу, які виробляють різні продукти: огляди готелів, відеогіди, путівники та подкасти про подорожі [70].

7. Збір даних про пасажирів

Ще одна перевага власного сайту – можливість збирати та аналізувати дані про клієнтів та використовувати їх у ретаргетингу. У таких компаній, як Lufthansa або British Airways, понад 60% продажів надходить не з їхнього офіційного веб-сайту, а від турагентів та третіх осіб, це унеможливорює персоналізацію, — говорить маркетинговий директор Кенні Джейкобс. - 95% продажів Ryanair походять з нашої онлайн-платформи, а значить, у нас є більше даних про

клієнтів. «Ми збираємо та використовуємо цю інформацію, щоб пропонувати ті продукти, які є актуальними для конкретного клієнта. Ми не зацікавлені знати, що люди шукають у Google: все вже є у нашій екосистемі» [71].

Отже, результати вище проведеного дослідження можна стисло підсумувати у вигляді таблиці нижче (табл.2.7.).

Таблиця 2.8 – Підсумки аналізу маркетингової стратегії Ryanair

Цільові сегменти	Цінна пропозиція	Операційна стратегія
<ul style="list-style-type: none"> • Вік: 15-60 років • Споживачі, чутливі до ціни • Сегмент з нижчим та нижчим середнього рівнем доходу • Туристи та бізнес-мандрівники • Молодь, що надає перевагу бюджетним авіа-перевезенням. 	<ul style="list-style-type: none"> • Найдевші тарифи на ринку. • Вчасне точне прибуття та відправлення. • Жодних втрат пасажирського багажу. • Розгорнута мережа авіа-сполучень/маршрутних рейсів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність безкоштовної їжі, напоїв. • Жодних розваг для пасажирів. • Відсутність впорядкованого розподілу посадкових місць для пасажирів на борту. • Прямий продаж квитків через офіційний веб-сайт чи через додаток. • Регіональні аеропорти. • Рейси «точка-точка» • Представлений у багатьох країнах.

Джерело : [72]

Конкурентна перевага компанії та важливість конкурентного успіху

Ryanair виконує прямі безпосадкові короткомагістральні однокласні маршрути та віддає перевагу другорядним менш завантаженим аеропортам, які забезпечують нижчі витрати на обробку, менше затримок і швидший час виконання, щоб збільшити використання літаків. Основою стратегії Ryanair є усунення непотрібних надмірностей, таких як безкоштовне харчування на борту, напої, фільми та затички для вух, а також багато інших послуг. Ryanair дотримується стратегії ціноутворення, подібної до «призначеної ціни», коли фактичний продукт або послуга є низькою ціною, але будь-які додаткові надмірності продаються за відносно високими цінами, щоб збільшити прибуток [73, с.5]. Сюди, наприклад, входять бортові продажі їжі, напоїв або товарів, а також продаж продуктів і послуг стратегічних партнерів, включаючи громадський транспорт, оренду автомобілів, проживання та страхування. Крім

того, Ryanair продає рекламну площу на своїх літаках і стягує високу плату за такі послуги, як фізична реєстрація, надлишковий багаж, дзвінки на гарячу лінію та скасування квитків. Оскільки Ryanair не має розподілу місць, це збільшує прибуток за рахунок продажу опції «Пріоритет», яка дозволяє власникам квитків першими ввійти в літак. Фактично, допоміжні доходи Ryanair становили майже 30% його загальних доходів у 2010 році [74, с.35]

Також ключовим елементом успіху Ryanair є офіційний веб-сайт авіакомпанії, який є основним каналом розповсюдження. Це дозволило Ryanair знизити витрати за рахунок автоматизації процесів та припинення посередництва, оскільки клієнти тепер зобов'язані бронювати квитки та реєструватися онлайн. Веб-система Ryanair також полегшує управління потужністю та попитом, що в минулому вважалося складним процесом. Квитки продаються за зниженими цінами за місяці до фактичного рейсу. Ціни потім збільшуються залежно від попиту та часу між бронюванням і рейсом. Якщо цільова потужність не може бути досягнута, надаються знижки для збільшення попиту [75, с.6].

Варто зазначити, що ряд ключових процесів комерційної діяльності в ланцюжку створення вартості передаються третім сторонам для підвищення економічної ефективності, тоді як Ryanair надає перевагу фіксованим цінам, хеджуванню та багаторічним контрактам. Це, наприклад, включає навчання співробітників і технічне обслуговування літаків. Соціальні медіа також сприяють досягненню конкурентного успіху, оскільки Інтернет забезпечує широкий простір для проведення аналізу бізнес-діяльності та розуміння клієнтів. Це допомагає в конкуренції, а також у плануванні, виведенні бізнесу на ринок та інноваційному об'єднанні клієнтів [75, с.8]. Стратегічна команда Ryanair проводить належні дослідження щодо того, чи використовують інші авіакомпанії соціальні мережі як маркетинг-канал для регулярної підтримки взаємодії із споживачами. Цільову аудиторію можна залучити регулярними цільовими публікаціями, а залучення клієнтів відповідними знижками та зручностями допоможе перемогти конкуренцію.

Кількість лоукост-перевізників в авіаційній промисловості збільшується, і це створює величезну конкуренцію Ryanair. Основними конкурентами Ryanair сьогодні є Easy Jet, Wizzair і Lufthansa, які також фокусуються на недорогих квитках. Щоб проаналізувати конкурентні переваги компанії, можна обговорити загальні конкурентні стратегії Портера. Відносне положення компанії у галузі визначає, чи є фірма прибутковою чи нижчою за середній рівень доходу у галузі. Фундаментальна основа прибутковості, яка є вище середнього, у довгостроковій перспективі допомагає підтримувати стійкість у конкурентній перевазі (таблиця 2.8).

Таблиця 2.9 - Матриця конкурентних переваг Майкла Портера для Ryanair

	ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ	
	Перевага в затратах	Перевага в товарі
Широкий ринок	1. Лідерство за витратами	2. Диференціація
Вузький ринок	3. Фокус на витратах	4. Фокус на диференціації

Джерело : [76]

Ryanair фокусується на пропозиції низько тарифних диференційованих послуг на широкому ринку. Концептуальні положення моделі Портера рекомендуються компаніям для оперативної систематизації діяльності підприємства, а також для відносно безпроблемної орієнтації на прямих конкурентів. Крім того, матриця допомагає виявити вразливі місця, а потім ліквідувати їх дієвими маркетинговими інструментами [76, с.23].

Лідерство у витратах: фірма є одним із найбільш бюджетних авіаперевізників у галузі. Маркетингова стратегія Ryanair тримає лідерство у витратах, керуючись політикою пропозиції клієнтам ціни за максимально можливими низькими тарифами. Якщо будь-який конкурент спробує знизити рівень цін у галузі, Ryanair обов'язково матиме вищу конкурентну перевагу за рахунок ефективності витрат та низькою вартістю надання послуг. Ryanair використовує стратегію мінімазації операційних витрат для максимізації прибутку та зміцнення лідерської позиції. Ryanair пропонує найнижчу вартість

послуг серед усіх авіакомпаній ЄС, а розрив вартості між досліджуваною компанією та конкурентами за останній рік збільшився [76, с.32]. Незважаючи на це, витрати компанії зросли на 16% у 2019 фінансовому році, в основному через зростання ціни на нафту (витрати на паливе підскочили на 28%, до більш ніж 500 млн євро), заробітна плата зросла на 28% (більш ніж на 200 млн євро), в основному за рахунок зростання заробітної плати пілотів на 20%. пропонують нижчі тарифи, зберігаючи при цьому найкращу в галузі маржу. Очікується, що найближчими часом питомі витрати залишаться незмінними або трохи знизяться, особливо в міру збільшення поставок літаків Boeing MAX, у цих літаках на 4% більше місць, але на 16% нижчі витрати пального. Дані витрати є найбільш вагомим компонент економічної ефективності компанії наступні 5 років [77, с.20].

Дивлячись на рисунок 2.6. можна сказати, що витрати суміжних з Ryanair суб'єктів авіаційної галузі за одного обслуговування пасажирів в рази більші порівняно із рівнем витрат Ryanair за такими внутрішніми функціональними службами, як штат, перебування флоту на території аеропорту, рейсові збори та інші витрати підрозділів. Отже, у 2019 р. річна сума витрат компаній WizzAir, EasyJet, Nordwind Airlines, E`Wings Airlines, Southwest Airlines на 24%, 83%, 193%, 293%, 207% відповідно була вищою за витрати авіакомпанії Ryanair [77, с.21].

€ за 1-го пасажирів	RYA	WIZ	EZJ	NOR	E`Wings	LUV
1.Штат	7 (6)	6 (5)	10 (9)	19 (17)	19 (18)	48
2.Користування аеропортом	7	11	21	19	33	8
3.Маршрутні збори	5	5	5	7	7	0
4.Обслуговування	6	15	9	32	21	15
5.Маркетинг	4	2*	8	8	34	18
6.Загальні витрати	29	39	53	85	114	89
%> Ryanair		+34%	+83%	+193%	+293%	+207%

Рис.2.6. Структура витрат провідних авіаперевізників Європи за 2018 р.

Джерело: [77]

Диференціація: у цій маркетинговій стратегії Ryanair прагне бути унікальною компанією у галузі завдяки низькотарифній ціновій політиці. Є кілька параметрів, які широко цінуються покупцями. Цінова пропозиція стала найбільшою конкурентною перевагою компанії Ryanair серед учасників ринку. Унікальна особливість компанії полягає в тому, що вони компенсують польоти з другорядних аеропортів, які трохи віддалені від основних аеропортів. Крім того, визначальним є те, що Ryanair надають 100% послуги споживачам з меншою кількістю скасувань, меншою кількістю скарг та низьким рівнем операційних витрат [78].

Більшою мірою послуги компанії Ryanair диференціюються за ціною авіаквитка. Політика Ryanair дозволяє усім пасажиром брати на борт один невеликий багаж вагою не більше семи кілограм. Можливість розміщення мінімального багажу на борту літака дозволяє пасажиром зберігати при собі особисті речі та користуватися ними під час польоту. Таким чином, стандартний пакет послуг входить у вартість найдешевшого квитка. З іншого боку, пасажир, які бажають попередньо зарезервувати місце, отримують не лише пріоритетний статус на посадку, й можливість взяти 2 ручні валізи на додаток до 20 кг багажу для реєстрації за найнижчою ціною. Такий тариф оплачується за категорією «Плюс». Крім того, клієнти Ryanair, які хочуть мати гнучкі дати вильоту, систему безпеки, безкоштовну реєстрацію в аеропорту, будь-яке заброньоване місце, пріоритет на посадку, повинні обрати пакет Flexi Plus. Бажання та потреби клієнтів щодо рівня сервісного обслуговування, їхня платоспроможність та очікування цінності слугують основними критеріями для диференціації послуг за ціною Ryanair. Крім того, інша категорія пасажирів, яка також потребує можливості вибору більш гнучких дат рейсів, прагне мати безкоштовну реєстрацію в аеропорту, може забронювати свій квиток через опцію Flexi Plus [78]. Для пасажирів Ryanair, які обирають Flexi Plus, Security Fast Track забезпечує доступ пасажирів до спеціальної смуги безпеки та дозволяє їм пройти через охорону та швидко дістатися до зали вильоту. Тим не менш, Ryanair переконує, що послуга Fast Track доступна лише для обмеженого

переліку аеропортів, і умови дії цієї послуги також дещо різняться в кожному з цих аеропортів.

Отже, детально розглянувши аспекти стратегічного розвитку компанії Ryanair, провівши аналітичні дослідження динаміки фінансових показників, рівня конкуренції, а також визначивши поточну позицію бюджетної авіакомпанії Ryanair відносно зрілості ринку послуг повітряного транспортування та якості пропонованого сервісу, можна підсумувати – компанія Ryanair – одна із найбільш конкурентоспроможних низько тарифних авіакомпаній у Європі із значною часткою обслуговуваних клієнтів, компанія дотримується стратегії розвитку, аби ефективно утримувати статус лідера бюджетних авіаперевезень [79, с.1]. Крім того, ключовою складовою міжнародної стратегії Ryanair є диференціація за ціною. У розрізі даної стратегії компанія пропонує клієнтам різні пакети послуг за відповідно різними ціновими тарифами. Таким чином, кожен споживач має можливість самостійно обрати той набір додаткових послуг, які забезпечать для нього комфорт та зручність. Для того, щоб вдало уникати сфери нищівного впливу п'яти сил Портера, керівництво намагається знаходити найбільш оптимальні шляхи взаємодії із потенційними партнерами, стабільно підтримувати зростання лояльності постійних клієнтів та залучати нових, створювати відповідно високі бар'єри входження на ринок шляхом зниження ціни, аби скоротити ймовірність приходу на ринок «нового гравця», а також працювати над регулярним покращенням сервісу, запровадженням інноваційного прогресу тощо. Згідно з проведеними аналізами внутрішніх характеристик маркетингової діяльності Ryanair стає зрозуміло, що така домінуюча на ринку лоукостерів компанія займає в матричному портфелі конкурентних переваг квадрант «Лідерство за витратами», а у випадку пропозиції абсолютно диференційованого набору послуг входить у сектор з перспективною стратегією «диференціація».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ У КОМПАНІЇ

3.1. Потенційні ризики розвитку діяльності компанії Ryanair на світовому ринку

Провівши попередній аналіз міжнародної маркетингової діяльності авіакомпанії Ryanair, дослідивши стратегічний розвиток та інші аспекти комерційної діяльності, можемо сформулювати припущення та побудувати прогнози щодо потенційних ризиків, які очікують компанію у найближче десятиліття.

Ризик негативного впливу пандемії Covid-19 на розвиток компанії Ryanair. Covid 19 порушив стратегічні плани розвитку Компанії на найближчу перспективу, тому наразі існують ризики для її бізнесу, операційних результатів та фінансового стану, пов'язаних із виконанням стратегічних планів зростання компанії у довгостроковій перспективі. Розробляючи свої стратегічні плани зростання, компанія Ryanair робить певні припущення щодо попиту клієнтів, кон'юнктури ринку цілому, рівня конкуренції, доступності літаків та глобальної економіки [81]. Фактичні економічні, ринкові та інші умови були і можуть продовжувати відрізнятися від його припущень. Covid-19 значно вплинув на попит і, як очікується, продовжуватиме його впливати, який суттєво порушив своєчасне виконання стратегічних операційних планів Ryanair, включаючи плани збільшення потужностей у 2022 фінансовому році. Якщо компанії не вдасться виконати або відкоригувати свої стратегічні плани зростання у довгостроковій перспективі, або якщо фактичні результати продовжують значно відрізнятися від попередніх припущень або значно відрізняються від майбутніх припущень, бізнес, операційні результати та фінансовий стан компанії можуть піддатися негативному впливу пандемії [81].

Ризик підвищення тарифів для покриття зростаючих витрат. Ryanair керує авіакомпанією з низькими тарифами. Успіх її бізнес-моделі залежить від здатності компанії контролювати витрати для забезпечення низьких цін за

послуги авіаперельоту, одержуючи при цьому відповідний прибуток. Ryanair має обмежений контроль над зростанням цінових тарифів на паливо, маючи порівняно низькі експлуатаційні витрати. Якщо баланс витрат Ryanair вичерпає усі можливі наявні резерви задля утримування мінімальної собівартості на обслуговування одного пасажера, то компанія не зможе утримувати низьку вартість послуг при зростаючих цінах на паливо. Тож, в таких умовах, коли компанія не зможе контролювати рівень витрат на паливо за рахунок оптимізації інших операційних витрат існує ризик скорочення операційного прибутку та погіршення фінансових результатів в цілому. Крім того, в рамках покращення маркетингової та операційної стратегії Ryanair очікує збільшення витрат на маркетинг і рекламу, а також приріст витрат на комісійні збори в основних аеропортах [80]. Ryanair не може дати жодних гарантій щодо своєї майбутньої прибутковості. Динаміку зміни суми загальних операційних витрат можна прослідкувати нижче у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Динаміка операційних витрат компанії Ryanair за період 2011-2021 рр.

Звітний рік	Сума операційних витрат
2021	\$2,891
2020	\$8,191
2019	\$7,736
2018	\$6,420
2017	\$5,612
2016	\$5,605
2015	\$5,851
2014	\$5,869
2013	\$5,368
2012	\$5,111
2011	\$4,140

Джерело: [81]

Аналізуючи зазначені дані у таблиці, можна зробити висновок, що компанія Ryanair постійно знаходиться у тренді зростання, про що свідчить поступове збільшення сукупних витрат за період 2011-2021 рр. Свого піку сума операційних витрат досягла у 2019-2020 роках під час світової кризи пов'язаної з Covid-19, коли сума валових операційних витрат досягла 8191 млн дол за рік

[81]. Ці цифри свідчать про те, наскільки відчутними були збитки найбільшого бюджетного авіаперевізника Європи. У звітному 2021 р. показник операційних витрат значно скоротився з 8191 млн дол у 2020 р. до 2891 млн дол у зв'язку зі спалахом другої хвилі пандемії Covid-19 та як наслідок глобальної кризи авіаіндустрії зокрема.

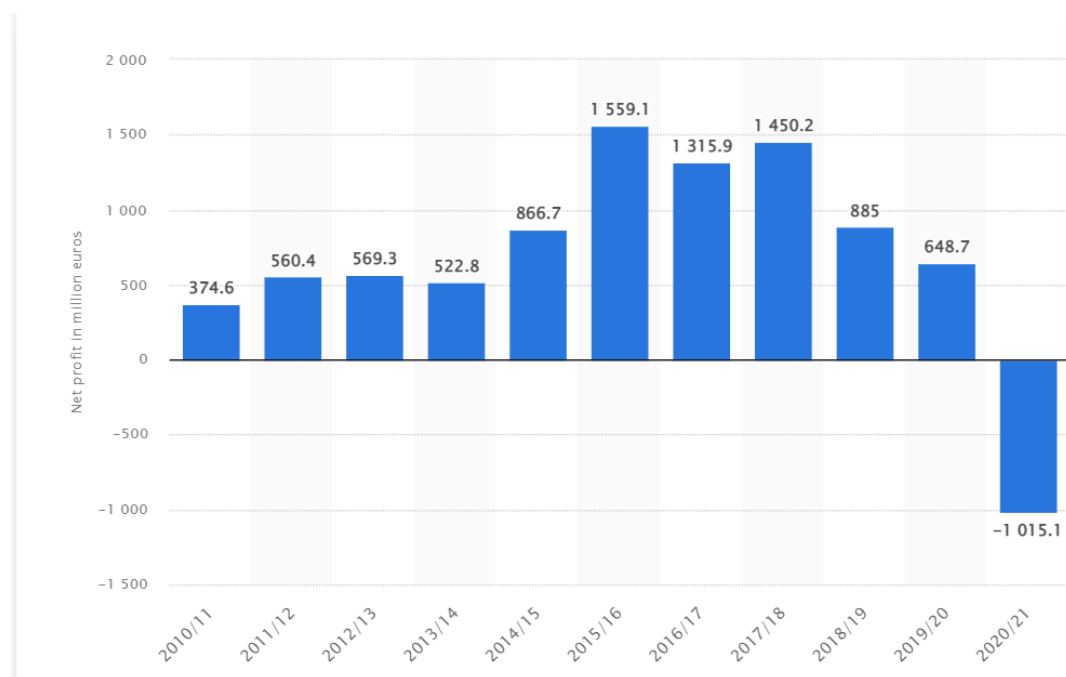


Рис. 3.1. Динаміка чистого прибутку компанії Ryanair за період 2011-2021 рр., млн євро

Джерело: [82]

Проаналізувавши рис. 3.1, можна припустити, що в цілому компанія Ryanair вдало знайшла свою нішу бюджетного авіаперевізника і успішно розвивається у ній протягом останніх 10 років. Компанія в основному має тенденцію сталого приросту чистого прибутку з кожним звітним роком за останню декаду, з тимчасовим зниженням показника. Звичайно, після світової кризи Covid-19, компанія втратила значну частину свого чистого прибутку та понесла суттєві збитки, вийшовши на негативний баланс фінансових результатів, чистого прибуку зокрема, на початок 2021 року. Це відбулось вперше з 2010 року. Проте, компанія має потужний потенціал до подальшого розвитку та оперативного відновлення рейсів у штатному режимі [82].

Ризик підвищення цін на паливо. Ціни на авіа-послуги схильні до сильних коливань в результаті багатьох економічних і політичних факторів і подій, що відбуваються по всьому світу, які Ryanair не може ні контролювати, ні точно передбачити, включаючи збільшення попиту, раптові перебої з поставками та інші проблеми, пов'язані з глобальними поставками, а також як ринкові спекуляції.

Поточні прогнози демонструють невтішну тенденцію зростання ринку цін на паливо. Ціни на нафту у 2021 фінансовому році знизилися порівняно з 2020 фінансовим роком, хоча у 2022 фінансовому році вони почали зростати. Оскільки міжнародні ціни на авіаційне паливо номіновані в доларах США, витрати на паливо Ryanair також схильні до певних валютних ризиків. Істотне підвищення цін, несприятливі обмінні курси або відсутність достатніх запасів палива, інші політично-економічні події можуть негативно позначитися на прибутковості Ryanair. У разі нестачі палива внаслідок перебоїв з імпортом нафти чи іншим чином може виникнути додаткове підвищення цін на паливо чи скорочення регулярних рейсів. Ryanair історично, до кризи Covid-19, укладала угоди про хеджування, що забезпечують суттєвий захист від коливань цін на паливо, як правило, за допомогою форвардних контрактів, що охоплюють періоди до 24 місяців очікуваних потреб в авіаційному паливі [83].

Немає жодних гарантій, що Ryanair буде хеджувати паливо так само в майбутньому, хоча середні ціни на паливо на майбутні роки можуть бути значно вищими за поточні ціни. Розширення флоту Ryanair призвело і, ймовірно, (найближчими роками) продовжить призводити до збільшення сукупного споживання палива Ryanair [83]. Крім того, зниження цін на нафту та/або пропускну здатність можуть завдати Ryanair певного ризику хеджування збитків та неефективності хеджування, що може призвести до негативних наслідків, включаючи волатильність звіту про прибутки та збитки та до зниження фінансових показників в цілому

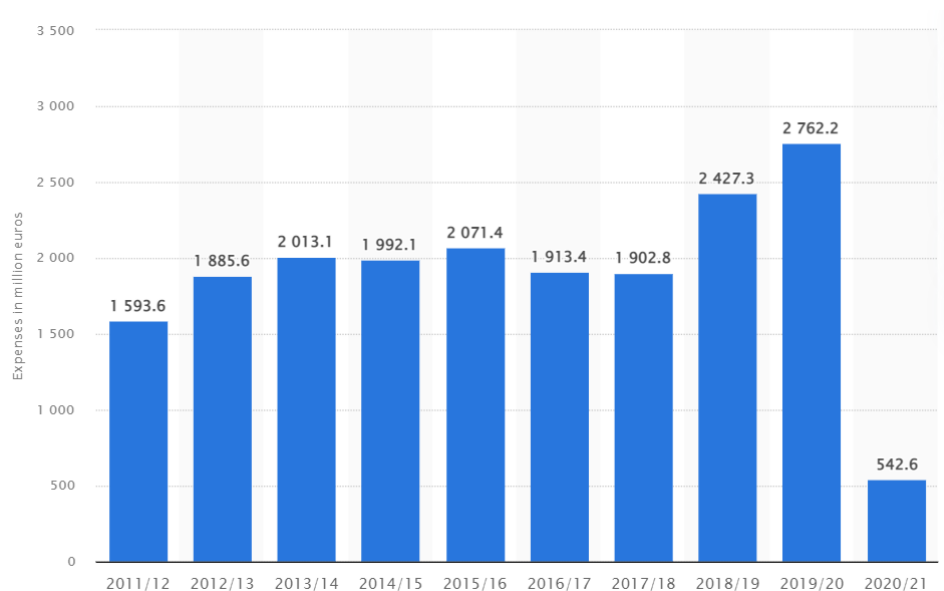


Рис. 3.2. Витрати компанії Ryanair на паливо за період 2012-2021 рр., млн євро

Джерело: [84]

Аналізуючи динаміку витрат Ryanair на паливо за період 2012-2021 рр. (рис.3.2), можна сказати, що обсяг фінансових витрат компанії з кожним роком зростає у відповідності із розширенням ринків авіа обслуговування. Проте у звітному періоді 2016-2017 та 2017-2018 спостерігається незначне просідання з попередніми роками, коли розмір витрат сновив 1913,4 млн євро та 1902,8 млн євро відповідно. Також, очевидно, що під час прогресування наслідків пандемії у 2020-2021 роках, операційні витрати компанії скоротились майже у 5 разів порівняно з періодом 2019-2020.

Ризик цінової конкуренції. Компанія стикається зі значним ціновим тиском в умовах жорсткої конкуренції. Ryanair працює на висококонкурентному ринку, де низка недорогих, традиційних та чартерних авіакомпаній конкурують по всій маршрутній мережі. Авіакомпанії конкурують насамперед щодо рівня тарифів на авіапослуги, частоти та надійності обслуговування, впізнаваності бренду, зручностей для пасажирів (таких як доступ до програм для пасажирів, що часто літають), а також доступності та зручності інших послуг. На відміну від Ryanair, деякі авіакомпанії є державними або контрольованими державними

авіаперевізниками, які часто мають значно більше переваг, лояльності популярності серед клієнтів, ресурсів, а також фінансової та законодавчої підтримки з боку держави, отримуючи значні суми субсидій та іншої державної допомоги від уряду [85]. Крім того, угода ЄС-США про відкритий вільний повітряний простір дозволяє американським перевізникам виступати на ринку ЄС з порівняно вигідними ціновими пропозиціями на послуги, що може призвести до посилення конкуренції на європейському ринку.

Ризик втрати лояльності клієнтів через затримку в обробці запитів на повернення чи відшкодування коштів. Останнім часом компанія Ryanair повинна проходити через ряд юридичних розглядів з боку споживачів та регулюючих органів у зв'язку із затримкою повернення коштів та неефективною політикою компанії щодо надання туристичних ваучерів у вигляді відшкодування грошових коштів у період пандемії Covid-19. За регламентом ЄС № 261/2004 авіакомпанії повинні забезпечувати пасажирів, які постраждали від скасування рейсу, пропозицією про зміну маршруту до кінцевого пункту призначення та гарантією відшкодування вартості квитка протягом семи днів [85]. Компенсація може бути видана готівкою або у формі туристичного ваучера за згоди пасажира. За перші кілька місяців кризи Covid-19 Ryanair зіткнулася зі значними затримками в обробці грошових відшкодувань через брак персоналу, що працює з карантинними обмеженнями, та безпрецедентно високим рівнем скасування рейсів. З червня 2020 року співробітники компанії почали повертатися в офіси центрів обслуговування клієнтів компанії, що дозволило Ryanair ліквідувати заявки на повернення грошових коштів до кінця літа і почати обробку більшості запитів на повернення грошових коштів протягом семи днів. Початкова затримка в обробці грошових відшкодувань спонукала Ryanair розглянути альтернативу пропозиції туристичних ваучерів пасажирам, які вимагали відшкодування, при цьому пасажирів зберегли можливість запросити обмін свого ваучера на готівку у будь-який час [85]. Ryanair вважає, що її політика відповідає вимогам «Рекомендації Європейської комісії (ЄС) 2020/648 від 13 травня 2020 року щодо

ваучерів, запропонованих пасажиром та мандрівникам як альтернативу відшкодуванню витрат за скасовані рейси та інші послуги в контексті пандемії. Незважаючи на те, що державні регулюючі органи, відповідальні за Регламент ЄС № 261/2004, в цілому визнали зусилля та атикризову політику Ryanair, існує ризик того, що у період пандемії Covid-19 деякі органи влади або судові розгляди можуть виявити нездатність Ryanair обробити великий обсяг масових запитів та скарг клієнтів про відшкодування чи видачу туристичного ваучера у прийнятні терміни початкових етапах [85]. Крім того, деякі органи захисту прав споживачів можуть хибно сприйняти деякі комерційні управлінські рішення Ryanair, вирішивши, що компанія більшою мірою заохочує клієнтів погоджуватись на туристичні ваучери замість грошового відшкодування.

Ризик негативного впливу відкриття нових маршрутів Ryanair на фінансові результати компанії. Коли Ryanair запроваджує рейси за новими напрямками, компанія, як правило, встановлює нижчі тарифи та відповідно нижчі коефіцієнти завантаження флоту, ніж на існуючих маршрутах. Проте, витрати на маркетинг та інші рекламні кампанії вищі, що може призвести до ініціальних збитків Ryanair. Такі операції, а також потребують значної суми готівки для фінансування. Крім того, немає гарантій низькі тарифи Ryanair будуть прийняті на нових маршрутах. Також Ryanair періодично публікує спеціальні акційні пропозиції для заохочення клієнтів, зокрема у зв'язку з відкриттям нових маршрутів. Рекламні тарифи можуть призвести до збільшення коефіцієнта завантаженості, зниження доходів Ryanair та пасажирських доходів на таких маршрутах протягом їхньої активності [86]. Тож, для компанії існує ризик відкриття додаткових напрямків та відповідно рейсів, оскільки таке розширення мережі авіапольотів Ryanair вимагає значних інвестицій у розвиток нових ринків, а також додаткових операційних витрат на обслуговування польотів, включаючи придбання допоміжного флоту, набору штату, маркетингової промоційної діяльності та інших супровідних витрат .

Ризик підвищення аеропортових зборів за локалізацію та обслуговування повітряних суден. За аеропортове обслуговування повітряних суден, пов'язане із забезпеченням: посадки-зльоту, обслуговування пасажирів у терміналах, наднормативної стоянки пасажирського повітряного судна, авіаційної безпеки пасажирських рейсів, стягуються аеропортові збори за встановленими розмірами. Авіап перевезення в деяких європейських аеропортах регулюється системою розподілу «дідівських» слотів. Кожен слот означає дозвіл на зліт і посадку в певному аеропорту в певний час [86]. У рамках останніх стратегічних ініціатив Ryanair, які включають більше рейсів до основних аеропортів, авіакомпанії Ryanair Group постійно розширюють систему аеропортів функціонування та здійснення маршрутів, координованих слотами, деякі з яких мають обмеження в певний час доби. Немає жодної гарантії, що Ryanair зможе отримати достатню кількість слотів у координованих аеропортах, які б можливо компанія могла обслуговувати у майбутньому. Також є ризик, що аеропорти почнуть вводити інші додаткові експлуатаційні обмеження, такі як комендантська година, обмеження на рівень шуму літаків, обов'язкові маршрути польотів, обмеження на злітно-посадкову смугу та обмеження на кількість середньоденних вильотів. Такі правила можуть загрожувати стратегічним цілям Ryanair щодо надання послуг або розширення спектру обслуговування в таких аеропортах [86].

Ризик дестабілізації трудових відносин. У грудні 2017 року Ryanair оголосила про своє рішення визнати профспілки для ведення колективних переговорів. Відтоді авіакомпанії Ryanair Group уклали колективні трудові угоди (далі – CLA) з профспілками на більшості своїх основних ринках. CLA, укладені на сьогоднішній день, відрізняються залежно від країни, але включають угоди про визнання, стаж роботи, базові перекази, підвищення по службі, оплату праці та угоди щодо списку. Можливі поштовх до умов роботи застарілих типів, які в разі приєднання до них можуть знизити продуктивність пілотів, збільшити витрати та негативно вплинути на прибутковість. У 2021 фінансовому році авіакомпанія Ryanair уклала угоду зі своїми співробітниками

та профспілками про захист робочих місць, а також про тимчасове зниження зарплати до 20%, при цьому оплата відновиться протягом 3-5 років, оскільки компанія працює на етапі відновлення після пандемії Covid-19. Хоча ці угоди включають механізми захисту робочих місць, можуть виникати періоди трудових хвилювань, якщо погіршення комерційного становища на будь-якому конкретному ринку призведе до звільнення. Ryanair має намір зберегти свою модель низьких тарифів і високої продуктивності людей; однак можуть виникати періоди трудових хвилювань, оскільки профспілки кидають виклик існуючій моделі високої продуктивності праці, що може негативно вплинути на настрої клієнтів і прибутковість. Ryanair перейшов від ірландських до місцевих трудових договорів у ряді країн ЄС, що може вплинути на витрати, продуктивність та складність бізнесу. Будь-яке подальше рішення про перехід на місцеположення з меншою вартістю може призвести до скорочення штатів і, як наслідок, погіршення трудових відносин [87].

Компанія стикається з ризиками, пов'язаними з операціями з онлайн-бронювання та ліквідацією засобів реєстрації в аеропортах. Бронювання авіаквитків Ryanair здійснюється через веб-сайт, мобільний додаток і Global Distribution Systems, включаючи Travelport (який керує Galileo і Worldspan GDS) і Sabre (разом «GDSs») (GDS). Ryanair запровадив програми на випадок надзвичайних ситуацій, які включають міграцію свого веб-сайту в хмару та наявність резервного механізму бронювання для підтримки існуючої платформи бронювання у разі поломки цього об'єкта. Тим не менш, процес перемикання на резервну систему бронювання може зайняти деякий час, і не може бути впевненості, що Ryanair не зазнає значної втрати бронювань у разі серйозної поломки його механізму бронювання або інших пов'язаних систем.

Усі пасажирів Ryanair повинні використовувати Інтернет-реєстрацію. Реєстрація в Інтернеті є частиною комплексу заходів, спрямованих на скорочення ліній реєстрації та витрат на обслуговування пасажирів, а також передачу цієї економії за рахунок зниження вартості авіаквитків для пасажирів. Ryanair розгорнув цю систему у своїй мережі [87]. Будь-які перебої в роботі

служби реєстрації в Інтернеті в результаті поломки відповідних комп'ютерних систем або іншим чином можуть мати суттєвий негативний вплив на покращення цих послуг та зусилля зі скорочення витрат. Однак не може бути впевненості в тому, що цей процес і надалі буде успішним або що споживачі не перейдуть до інших перевізників, які надають стандартні засоби реєстрації, що негативно вплине на результати діяльності та фінансовий стан Ryanair.

3.2. Обґрунтування напрямів розвитку системи управління міжнародним маркетингом

Компанія Ryanair вже тривалий час тримає конкурентоспроможні позиції на ринку за рахунок пропозиції найнижчих тарифів, високого рівня безпеки пасажирів, захисту даних та своєчасного виконання рейсів, наразі повинна зосередитись над радикальним покращенням сервісу обслуговування клієнтів. Ці ініціативи будуть прямим результатом аналізу зворотнього зв'язку клієнтів. Працюючи із цільовою аудиторією, її відповідними запитам та очікуваннями, Ryanair має потенційну можливість регулярно моніторити та покращувати обслуговування клієнтів у міру того, що до 2026 року компанія прагне покрити план збільшення пасажиропотоку до 225 млн гостей за рік [87].

Проведений у попередньому розділі аналіз міжнародної маркетингової діяльності компанії Ryanair, а також виконане дослідження потенційних ризиків для компанії у веденні бізнесу авіаційного сполучення, показали, що даному бюджетному авіаперевіснику необхідно частково змістити стратегічний фокус розвитку з пропозиції низьких тарифів на безпосередньо клієнта та задоволення його потреб. Тож, зміщення існуючого орієнтиру комерційної діяльності компанії безпосередньо на пасажирів дозволить Ryanair звоювати прихильність, лояльність та відданість клієнтів у довгостроковій перспективі. Такі зусилля компанії обов'язково монетизуються у вигляді приросту операційного прибутку та зростання річного фінансового результату [88]. Тож, для компанії Ryanair нами розроблено комплекс практичних рекомендацій для

покращення іміджу. Розділимо рекомендації на три головних аспекти: Споживач, Екологічність та Соціальність.

Аспект споживача

Отже, якщо ключовим аспектом успіху компанії є лояльність пасажирів та його позитивний досвід, пережитий разом з Ryanair, то компанії передусім необхідно подбати про поліпшення іміджу та репутації, про розвиток сервісу, про соціальну відповідальність та просування бренду в цілому. Задля досягнення поставлених цілей компанії рекомендується імплементувати наступні кампанії та ініціативи, пов'язані із цифровим маркетингом (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2 – Комплекс маркетингових ініціатив та їх характеристика

Маркетингові компанії	Характеристика
Мобільний додаток «День подорожей»	<ul style="list-style-type: none"> • Прямі відео- та веб-трансляції з оперативного центру Ryanair під час серйозних збоїв. • Оновлення інформації в додатку в режимі реального часу про новий розклад рейсів, відправлення/зміни маршруту у разі певних збоїв. • Актуальні оновлення інформації про аеропорти, термінали, рейси та вихід на посадку через додаток. • Легкий доступ програми додатку до посадкових талонів, сертифікатів та інших проїзних документів.
Цифровий центр самообслуговування	<ul style="list-style-type: none"> • Самообслуговування онлайн без звернення до служби підтримки клієнтів. • Оновлений чат, сторінка з попереднім переліком відповідей на найбільш поширені запитання, і нові відеоролики для самодопомоги. • Опція перегляду останніх коментарів, відгуків та скарг гостей про їхній досвід авіаперельоту з компанією Ryanair.
«Мій гаманець Ryanair»	<ul style="list-style-type: none"> • Швидкий доступ до бронювання рейсів за допомогою балансу гаманця. • Оновлення статусу повернення в режимі реального часу з доступом на один клік. • Оновлено обліковий запис myRyanair, що дозволяє зберігати всі проїзні документи в одному місці/вкладці. • Нарахування бонусів, знижок, туристичних ваучерів на баланс віртуального гаманця Ryanair.

Зобов'язання щодо повернення коштів	<ul style="list-style-type: none"> • Запити на повернення, сплачені у початковій формі оплати, протягом 5 робочих днів. • Підтвердження та доступ до відшкодування myRyanair протягом 24 годин з моменту запиту.
Панель клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> • Спеціальна консультативна група із 10 осіб-клієнтів, яка збиратиметься двічі на рік, як фокус-група. Таким чином, Ryanair отримає рекомендації щодо майбутніх ініціатив для клієнтів від першоджерела. • Детальний зворотній зв'язок для постійного покращення роботи клієнтів.

Джерело: [87]

Отже, зупинимось детальніше на кожній із практичних рекомендацій, поданих у таблиці 3.2, для компанії Ryanair щодо покращення основних аспектів діяльності авіаперевізника, особливо підвищення клієнтоорієнтованості.

Додаток «День подорожей».

Разом з новим електронним мобільним помічником Day of Travel Assistant, доступним у додатку Ryanair, клієнти отримують оновлення в реальному часі про термінал, інформацію про рейс, видачу багажу та номер виходу. У невеликих випадках серйозних збоїв авіаперевізник може змінити спосіб спілкування з пасажирями, публікуючи прямі відео та веб-трансляції з нашого операційного центру, інформуючи пасажирів про те, як компанія мінімізує їх затримки [87].

Гаманець Ryanair

Covid-19 підкреслив необхідність більш легкого процесу відшкодування під час зривів та скасування рейсів. Усі запити клієнтів на кредитні авіаквитки чи клієнтоорієнтовані бонусні знижки повинні оброблятися та відображатися в гаманці myRyanair протягом 24 годин, що полегшує клієнтам бронювання нових авіарейсів. Також за допомогою персонального гаманця клієнти зможуть отримувати відшкодування вартості квитка протягом 5 робочих днів з дня надісланої заявки/запиту. Служба реєстрації «My Ryanair», яка дозволяє клієнтам безпечно зберігати свої особисті та платіжні дані, також значно

прискорила процес бронювання та полегшила клієнтам бронювання авіаквитків. Членство в «My Ryanair» є автоматичним для всіх бронювань. Ryanair намагатиметься й надалі вдосконалювати свій веб-сайт та мобільний додаток шляхом серії постійних оновлень [87].

Центр самообслуговування

Новий центр самообслуговування дозволить пасажиром справлятися із своїми запитам самостійно в режимі онлайн, нівелюючи потребу зв'язуватися з Ryanair агентами служби підтримки клієнтів. Пасажири зможуть легко вносити зміни до свого бронювання, включаючи зміни рейсів, персональні дані тощо, зможуть додавати багаж, посадкові місця та багато іншого. У тих точках доступу, де клієнтам потрібна додаткова підтримка, новий покращений довідковий центр обслуговування клієнтів дозволить скоротити час очікування пасажирів, які потребують допомоги від агентів, а також завдяки розширеним параметрам чату та онлайн-зв'язку клієнти зможуть слідкувати за оновленням у режимі реального часу щодо скарг.

Віртуальний інструмент пошуку найнижчих тарифів

Цей інструмент пошуку дозволить клієнтам літати куди завгодно, в будь-який час і за найнижчими ціновими пропозиціями. Клієнти зможуть фільтрувати варіанти подорожей за країною, регіоном, аеропортом, типом поїздки та туристичною визначною пам'яткою, щоб зробити швидший та ефективніший процес бронювання, який підходить саме їм [87].

Соціальні мережі. Використання переваг цифрових платформ

Для того збільшення клієнтської бази компанії Ryanair необхідно розпочати роботу над розширенням та охопленням молодшої аудиторії шляхом активної присутності у соціальних мережах. Компанія повинна здобути зацікавленість та прихильність молодих людей, будучи широко та яскраво представленим на соц.платформах авіаперевізником, який забезпечує бюджетні, безпечні та позитивні подорожі.

Система бронювання Ryanair працює відповідно до угоди про розміщення з Navitaire, яка наразі діє до листопада 2027 року. У рамках впровадження

системи бронювання Navitaire розробила систему онлайн-бронювання. Система Ryanair дозволяє користувачам Інтернету отримувати доступ до системи бронювання хостів, а також здійснювати та оплачувати підтвержені бронювання в режимі реального часу через веб-сайт Ryanair.com. У компанії також є мобільний додаток, який спрощує та полегшує клієнтам бронювання рейсів Ryanair. Веб-сайт і додаток також пропонують клієнтам можливість додавати додаткові допоміжні продукти в день подорожі (наприклад, багаж, пріоритетна посадка, бажане місце та швидкий трек). Ryanair потрібно продовжувати інвестувати у свій веб-сайт із ключовими функціями, такими як персоналізація, обліковий запис «My Ryanair», простіший потік бронювання, більше вмісту, швидший, інтуїтивно зрозумілий та повністю адаптований для мобільних пристроїв.

Зважаючи на те, що авіакомпанія Ryanair широковідома своїми скандальними, провокативними та досить сміливими рекламними кампаніями, бренду цілком доречно бути представленим на таких соціальних платформах, як Instagram, Facebook TikTok. Якщо перші два типи соціальних мереж вже давно освоєні європейським лідером лоукост-перевезень, то остання мережа ще не досліджене поле діяльності для подібних компаній. Крім того, одним із стратегічних фокусів компанії на довгострокову перспективу є розширення цільової аудиторії за рахунок молоді, які безумовно віддають перевагу бюджетним послугам. Тож, якщо Ryanair планує завоювати нову нішу, то одним із найбільш ефективних інструментів є глобальна соціальна мережа TikTok, яка орієнтована на сміливих та прогресивних молодих людей [88].

TikTok – глобальна соціальна мережа, яка швидко розвивається, надає максимально простий та доступний майданчик для публікацій та розповсюдження контенту. Платформа дозволяє користувачам створювати короткі відео з музикою, фільтрами та низкою інших функцій. TikTok - це програма для iOS та Android, була запущена у вересні 2016 року в Китаї під назвою. Крім того, важливо зауважити на тому, що аудиторія платформи TikTok налічує 800 млн користувачів [88].

Ми звикли бачити, як корпоративні бренди ведуть комунікацію з аудиторією мовою, яка дуже далека для їх кінцевого споживача. Авіакомпанія Ryanair прагне стати частиною життя своєї цільової аудиторії, щоб відчувати та розуміти свого споживача якнайкраще і таким чином спілкуватися з клієнтом на прийнятній для нього мові. 60% з 800 мільйонів активних користувачів TikTok відносяться до вікової категорії від 16 до 24 років. Якщо головною компанії Ryanair на найближчий час є заохочення юних споживачів авіапослуг, то компанії потрібно вести активну діяльність на платформу TikTok, генеруючи цікавий, привабливий, креативний, а головне – кумедний контент. Таким чином, компанія продемонструє свої спільні інтереси із молоддю, а також стане значно ближчою та доступнішою своєму цільовому споживачу [89].

Тож, першом етапом впровадження медіа-стратегії Ryanair на контент-майданчику TikTok є залучення аудиторії та розбудова системи, концепції та стилю комунікації із кінцевим споживачем. Мета – стати другом та активним учасником життя молодого покоління. Другим етапом є стимулювання продажів шляхом публікації профільного контенту щодо великих знижок за популярними маршрутами чи про бонусні накопичувальні кампанії та інше з відповідними посиланнями на сайт авіаперевізника. Довгостроковою метою даної стратегії є прихід цієї молоді на офіційний веб-сайт компанії Ryanair або завантаження та активація мобільного додатку Ryanair для подальшого бронювання квитків [89].

Отже, для реалізації поставлених цілей щодо розширення клієнтської бази з орієнтиром на молоду аудиторію компанії Ryanair рекомендується активізувати свою маркетингову діяльність на просторах соціальних мережах, особливо розробити окрему профільну стратегію для платформи TikTok, де станом на сьогодні молодь проводить найбільше часу.

Консультативна панель клієнтів

Для покращення сервісу обслуговування авіаперевізнику рекомендовано запровадити спеціальну панель у додатку Ryanair для оцінки клієнтами польоту протягом 24 годин після завершення рейсу. Таким чином, компанія зможе

вільно моніторити та відслідковувати рівень задоволення клієнтів для того, щоб оптимізувати свою діяльність та й надалі завойовувати прихильність клієнтів. Додаючи усіх охочих клієнтів до робочої фокусної групи з оцінки сервісу Ryanair, компанія зможе забезпечити отримання репрезентативних відгуків.

Розробка спеціальних унікальних показників оцінки лояльності споживачів таких, як показник задоволення клієнтів (Customer Satisfaction - CSAT) і чистий результат промоутера (Net Promoter Score).

Концепція оцінювання показника CSAT полягатиме у тому, що кожному пасажирові, який користується послугами авіакомпанії Ryanair, пропонуватиметься оцінити свій переліт та залишити відгук щодо їжі та напоїв, споживаних на борту, доброзичливості екіпажу, співвідношення ціни та якості, пунктуальності авіаперевізника. Такий формат зворотнього зв'язку від клієнтів дозволить компанії ідентифікувати зони потенційного вдосконалення сервісу. Розуміння того, чого насправді хочуть клієнти, є ключем до успіху. Для того, щоб здобути прихильність споживачів та покращити імідж компанії, Ryanair необхідно постійно відстежувати відгуки клієнтів та їхні запити [90].

NPS- це галузевий еталон, за яким компанія запитуватиме клієнтів, чи порекомендували б вони її послуги друзям. Це дозволить Ryanair регулярно оцінювати та відстежувати роботу авіаперевізника за реальним відношенням та ставленням клієнтів до визначеної компанії. Нещодавно компанія Ryanair провела подібного формату дослідження у таких провідних країнах Європи, як Великій Британії, Італії, Іспанії, Польщі, Ірландії та Німеччині, попросивши своїх клієнтів проранжувати запропоновані критерії оцінки якості сервісу даного авіаперевізника (ціна, надійність, пунктуальність) за принципом від найбільш важливого фактору до найменш важливого (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати опитування споживачів щодо визначальних факторів прийняття рішення у придбанні авіапослуг Ryanair

<i>Країна</i>	<i>Ранг 1</i>	<i>Ранг 2</i>	<i>Ранг 3</i>
Велика Британія	Надійність	Ціна	Пунктуальність
Італія	Ціна	Надійність	Пунктуальність
Іспанія	Ціна	Надійність	Пунктуальність
Польща	Ціна	Надійність	Пунктуальність
Ірландія	Ціна	Надійність	Пунктуальність
Німеччина	Надійність	Пунктуальність	Ціна

Джерело: [90]

Отже, фактор надійності та безпеки є найбільш вирішальним критерієм оцінки сервісу у Великій Британії та Німеччині. Критерій ціни/вартості авіапослуг є критичним та вагомим для таких європейських країн, як Італія, Іспанія, Польща та Ірландія, де респонденти віддали першість ціні, потім друге місце – надійності і відповідно третій ранг – пунктуальності. Тож, як показує проведене дослідження більшість споживачів приймає рішення щодо вибору тієї чи іншої пропозиції на основі аналізу та порівняння вартості.

Загальні рекомендації щодо обслуговування пасажирів

Перш за все, в умовах нестабільного мінливого зовнішньоекономічного середовища ринку авіаперевезень, викликаного пандемією Covid-19, компанії необхідно прийняти рішення щодо зниження витрат на аеропортові збори та обслуговування літаків на місці взльоту та посадки, а також про стимули для відновлення руху, та відповідно реабілітації попиту. Тож, компанія може досягти такого зниження за рахунок укладання угод, вигідних для обох сторін в умовах міжнародного карантину, щодо бюджетного обслуговування в аеропортах особливо на основних базах, включаючи Лондон Станстед [91]. Компанії потрібно домовитися з корпорацією Boeing про розумну та справедливую компенсацію за значні затримки доставлення B737 (замовлення

літаків «Gamechanger»), адже нещодавно компанія збільшила розмір свого замовлення зі 135 повітряних суден до 210 літаків в обмін на подальшу незначну цінову знижку у майбутньому. На мою думку, ці літаки суттєво збільшать розрив у вартості послуг між Ryanair та всіма іншими конкурентними авіакомпаніями у Європі на найближче десятиліття. Крім того, компанії необхідно вести переговори з основним постачальником аерофлоту Boeing щодо подальшого замовлення MAX-10. Нові літаки Boeing «Gamechanger» забезпечать на 4% більше посадкових місць, спалюючи при цьому на 16% менше палива, а також знижуючи шумове забруднення на 40% і зменшуючи викиди вуглекислого газу в атмосферу приблизно на 16%. Саме тому, такий додатковий флот може стати основним рушієм подальшого зниження вартості одиниці в Ryanair на наступне десятиліття [91].

Ryanair повинен швидко реагувати на будь-які зміни у структурі попиту та на будь-які урядові обмеження на повітряне транспортне сполучення. Завдяки впровадженню вище наведених рекомендацій компанія зможе вийти з кризи Covid-19 з нижчою базою витрат, кращою бізнес-моделью та з одним із найсильніших балансів у галузі, що забезпечить хороші позиції для подальшого зростання протягом наступних 5 років.

Екологічний аспект

Підтримка екологічної відповідальності компанії Ryanair

Ryanair повинна ініціювати екологічну революцію, сформувавши стратегію інвестування у розвиток флоту у розмірі 22 млрд доларів шляхом закупівлі літаків з новими технологіями, підвищеним комфортом, з більшою кількістю посадкових місць на рейс, при цьому ці літаки споживають на 16% менше палива. Також, компанія повинна підтримувати високі коефіцієнти завантаження, щоб забезпечити максимальне збільшення трафіку на кожному рейсі за мінімальних викидів у розрахунку на одного пасажера [91]. Компанія повинна поставити за ціль скоротити викиди CO₂ на пасажера/км на 10% протягом наступного десятиліття, і відмовитись від пластику на борту літаків протягом наступних 4 років. Компанія Ryanair щомісяця публікує число викидів

CO₂ в атмосферу, при цьому сплачуючи значну суму податку за екологічне забруднення. Проте, компанії необхідно долучитися до екологічних партнерств в Ірландії, Малаві, Португалії, Туреччини та Уганді, всі ці країни інвестують у програми відновлення зони лісів, екологічно чисті технології та заходи щодо боротьби зі зміною клімату.

Ryanair сплачує екологічні податки зі своїх викидів CO₂ через систему екологічного податку ЄС (ETS) та мито на повітряні пасажирів (APD). У 2020 фінансовому році (до Covid-19) Ryanair заплатила 630 мільйонів євро екологічних податків, що становить понад 4 євро за квиток (приблизно 11% нашого середнього тарифу). Аналогічно, заборона на короткомагістральні рейси, як іноді обговорювалося, є некорисною, оскільки вона завдає шкоди сполученням з ЄС і не вирішує екологічні проблеми, пов'язані з далекими рейсами, на які припадає більшість авіаційних викидів CO₂. Крім того, він замінює екологічно ефективні польоти наземним транспортом із більшим рівнем викидів CO₂ (графік 3.4.).

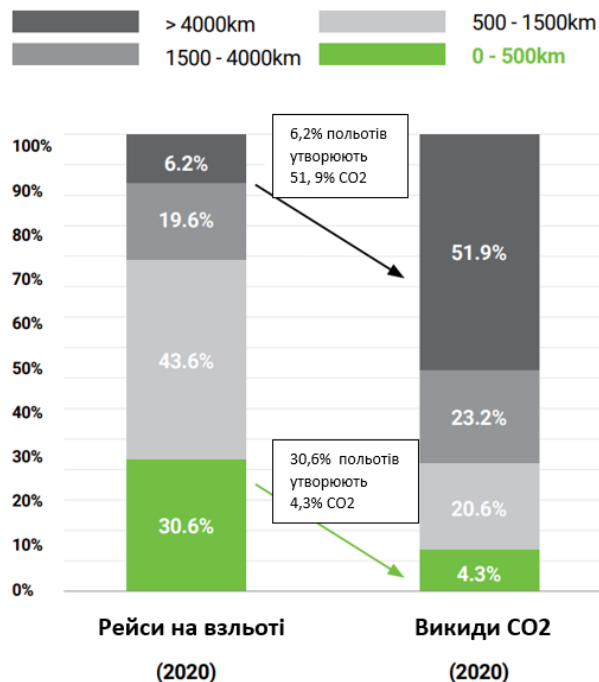


Рис. 3.3. Викиди CO₂ на коротких та довгих магістралях

Джерело: [91]

Ryanair продовжує активно працювати з Європейською комісією та виробниками палива для стимулювання сталого використання авіаційного

палива. «Ми працюємо з A4E та Комісією ЄС над прискоренням реформи Єдиного європейського неба, щоб ми могли усунути затримки УВС і тим самим значно скоротити споживання пального та викиди CO₂» - говорить генеральний директор Ryanair Майкл О'Лірі. Ryanair створили новий Дослідницький центр сталої авіації спільно з Трініті-коледжем у Дубліні в рамках 4-річного проекту з прискорення розробки екологічного авіаційного палива. Таким чином, у міру зростання Ryanair з використанням нових технологічно оснащених літаків, є можливість ще більше скоротити споживання пального та викиди CO₂ за рахунок удосконаленої паливної технології. Перед авіакомпанією Ryanair повинна стояти нова мета - до 2030 року забезпечити 12,5% рейсів екологічно чистим авіаційним паливом [91].

Крім того, компанії рекомендується до 2050 звітного року реалізувати програму нульових викидів вуглекислого газу, тоді екологічна стратегія Ryanair відповідатиме Паризькій угоді та ініціативі авіаційної промисловості «Шлях 2050». Своїми зусиллями Ryanair зможе довести, що декарбонізація та узгодження комерційної діяльності компанії з кліматичними цілями ЄС можливі.

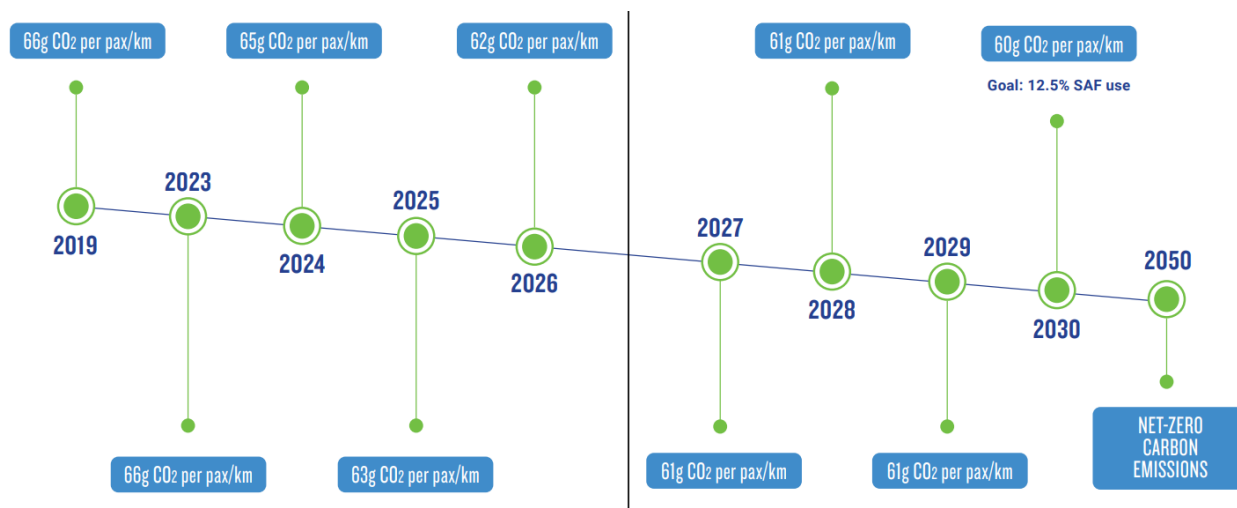


Рис. 3.4. Стратегія довгострокового екологічного розвитку діяльності компанії Ryanair до 2050 року

Джерело: [92]

Очевидно, що з розвитком глобального екологічного руху, компанія Ryanair зможе й надалі вільно зростати лише за умови зниження впливу

діяльності авіаперевізника на навколишнє середовище. За допомогою оновленого флоту, нових технологій, та стабільними інвестиціями у розробку альтернативного авіаційного палива, авіа компанія Ryanair зможе побудувати правильну управлінську модель задля покриття усіх поставлених еко-цілей. Отже, компанія зобов'язеться підвищити бал по захисту клімату принаймні до «А» протягом наступних 2 років. Авіація відіграє вирішальну роль у покращенні як мобільності компанії, так і чистоти довкілля протягом наступного десятиліття, і Ryanair продовжить очолювати екологічні заходи з боку авіакомпаній та авіації в Європі, щоб досягти мети щодо досягнення нульового чистого викиду вуглецю до 2050 року.

Соціальний аспект

Оскільки до фінансового 2026 року клієнтська база Ryanair має зрости до 225 мільйонів на рік, то компанії необхідно стимулювати європейську економіку, створюючи приблизно 66 000 нових робочих місць лише в європейському туризмі.

За рахунок того, що флот Ryanair вважається досить уніфікованим та високопродуктивним, що дозволяє їх персоналу працювати на різних маршрутах та бути гнучкими до змінного графіку, компанія значно випереджає більшість своїх конкурентів. Незважаючи на те, що такі характеристики компанії Ryanair, як моно авіапарк, який складається з однієї єдиної моделі повітряного транспорту, багатомаршрутний експлуатаційний персонал, не є унікальними для ринку, тим не менш Ryanair вдається випереджати авіакомпанії з подібною бізнес-моделью, довівши зниження витрат на персонал до мінімального порогу. Деякі з основних заходів щодо зниження витрат на персонал Ryanair: можливість вимагати від персоналу неоплачувану відпустку, стягнення плати за форму та навчання (Ryanair – Річний звіт, 2019). З огляду на репутацію Ryanair у ставленні до своїх співробітників, компанія змушена переглянути зарплати та виплати, а також покрити деякі витрати, які наразі несе персонал [92].

Подивившись на такі показники, як витрати на одного працівника, кількість клієнтів, які обслуговуються одним співробітником, і сукупні витрати на одного працівника, можна легко довести, що сектор людських ресурсів Ryanair є цінним для компанії. Тому аналізуючи дані таблиці 3.4., можна помітити, що персонал Ryanair є найефективнішим, лідируючи у 2019 році з майже 9001 обслуговуваних пасажирів на одного працівника, в той час як аналогічний показник конкурентів Easyjet та Wizzair становить 6843 та 8740 клієнтів на одного співробітника авіакомпанії відповідно. За середньою сумою витрат на 1-го співробітника Ryanair посідає друге місце після WizzAir. Важливо зазначити, що така ситуація виникає після того, як Ryanair збільшив витрати на персонал на 17% порівняно з 2018 роком [92].

Таблиця 3.4 – Штат та пасажиропотік авіакомпанії Ryanair, 2019 р.

2019	Ryanair	Easyjet	Norwegian	Wizzair
<i>Кількість співробітників, чол</i>	17 000	16 000	12 450	4700
<i>Витрати на утримання штату, млн євро</i>	860,5	1100,1	1000,84	223,6
<i>К-сть пасажирів, млн</i>	148,6	109,5	45	43,2
<i>Витрати на 1-го співробітника, євро</i>	48 379	70 226	56 764	41 000
<i>К-сть пасажирів на 1-го співробітника</i>	9001	6843	3614	8740

Джерело: [92]

Щодо об'єму штату в цілому, то тут Ryanair також займає лідерські позиції за рахунок масштабів бізнесу компанії. Якщо у 2019 році до початку пандемії персонал Ryanair налічував 17000 працівників, в той час як кількість співробітників компаній Easyjet, Norwegian та Wizzair становить 16 000 чоловік, 12 450 та 4 700 чоловік відповідно. Тож, можна стверджувати, що в цілому жодній із великих авіакомпаній, конкуруючих з Ryanair, не вдалося досягти ефективності, близької до Ryanair.

Останнім часом помітні зміни у штатній політиці компанії, Ryanair почали налагоджувати систему внутрішніх корпоративних винагород за продуктивну працю співробітника та його високі результати ефективності, особливо на таке рішення компанії вплинули події та наслідки Covid-19. У ці турбулентні кризові часи керівництво Ryanair усвідомило, як важливо мати та підтримувати надійну та стабільну базу кваліфікованих кадрів, яка у потрібний час зможе реабілітувати команду та бізнес в цілому із кризової ситуації. Компанія зрозуміла, що люди – це найцінніший ресурс організації, в який потрібно регулярно інвестувати. Тож, Ryanair рекомендується у надалі підтримувати корпоративну програму винагороди, заохочуючи та мотивуючи свою команду шляхом сезонних премій, призначень кращого працівника місяця чи сезону, нарахування бонусів та інших систем підвищення ефективності. Ryanair потрібно зосередитись на розвитку персоналу, поширюючи такі програми на всі сфери бізнесу, від підвищення кваліфікації молодшого бортпроводника до керівників, перших офіцерів до капітанів, випускників ІТ до кваліфікованих розробників і багатьох інших.

Компанії варто оптимізувати технологічні центри Ryanair Labs для розробки провідного в галузі набору інструментів внутрішньої комунікації, включаючи цифрову службу підтримки, Ryanair TV, Safety TV і Fleet Tweet (платформу для коротких повідомлень) для співробітників [93]. Відкрита культура, навчання світового класу та зосередженість на внутрішніх талантах дозволять людям швидко розвивати впевненість і навички, щоб мати перспективні можливості для просування по службі та розвитку своєї кар'єри. Також компанії варто розробити концепцію та започаткувати групи підтримки персоналу в період пандемії, запровадити нову політику балансу між роботою і життям, щоб заохочувати людей поєднувати роботу вдома та в офісах. Компанії рекомендується продовжувати вдосконалювати покращувати навчання та розвиток авіаційних професіоналів світового рівня. Команда Ryanair вже відкрила новий навчальний центр вартістю 100 мільйонів євро в Дубліні на додаток до існуючих навчальних центрів у Мілані, Лондоні Станстеді, Іст-

Мідлендсі та Франкфурті. Сподіваємось, що ці нові навчальні механізми, які включають симулятори літаків, льотно-технічні навчальні літаки покращать не лише процес навчання, а й поліпшать досвід нових кадрів.

Такі заходи допоможуть компанії покращити свою репутацію серед потенційних співробітників і власного штату також, які охоче рекомендуватимуть компанію, як сприятливе середовище для вдалого працевлаштування. Тож, поліпшення іміджу компанії залежить не лише від розбудови зовнішнього позитивного сприйняття клієнтами, але й від сприятливого внутрішнього середовища.

Загальні рекомендації на майбутній розвиток компанії

В рамках глобального міжнародного ринку стратегія авіакомпанії Ryanair не змінювалася вже довгий час і є повністю стандартизованою. Уніфікований підхід до обслуговування диференційованих ринків забезпечує компанії рівномірний розподіл ресурсів та єдину політику ціноутворення. Таким чином, компанія стабільно підтримує імідж авіаперевізника з ідентичними умовами пропозиції ціни та сервісу для будь-якого клієнта [93]. Незважаючи на те, що організаційна структура управління міжнародним маркетингом Ryanair передбачає повноцінне функціонування маркетингової служби, як окремого підрозділу, в межах департаменту «Маркетинг та Продажі», компанії рекомендується й надалі розвивати це направлення. Для компанії Ryanair важливо інвестувати в апарат управління маркетингом та розширювати сфери впливу маркетингової кампанії та іншої промоційної діяльності на клієнтів.

Немає жодних сумнівів у тому, що авіаційна галузь загалом та зокрема авіакомпанія Ryanair пройшли через складні 12 місяців, протягом яких бізнес, прибуток, гості та співробітники були спустошені наслідками пандемії. Уряди мали рацію, вживши термінових заходів для захисту здоров'я населення, проте успішна розробка та впровадження вакцин дозволять повернутися до нормального життя до пандемії найближчим часом. Група авіакомпаній Ryanair старанно працювала минулого року, аби допомогти клієнтам із відшкодуванням вартості квитків та зміною маршрутів. Компанія прагнула звести до мінімуму

втрати робочих місць за рахунок узгодженого скорочення заробітної плати та участі у державних програмах підтримки робочих місць, водночас підтримуючи пілотів, бортпроводників та літаки в активному стані. Для того, щоб оптимізувати вартість локалізації повітряних суден Ryanair, а також знизити комісійні збори у головних аеропортах Європи, компанії необхідно відкрити нові бюджетні бази дислокації флоту, наприклад Агадірі, Біллунді, Ризі, Стокгольмі, Турині, Задарі та Загребі (див. Додаток Г). Дані нововведення дозволять Ryanair й надалі утримувати відносно низьку собіварість на обслуговування одного пасажера, навіть при стрімкому заростанні цін на паливо [93]. Адже витрати на утримування та обслуговування баз літаків розподіляться між порівняно дешевшими аеропортами.

Таблиця 3.5 - Фактична та прогнозована динаміка показників зростання бізнесу Ryanair за період 2015 – 2024 рр.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Зростання пасажиропотоку, %	10,5	11,5	6,3	7,7	6,3	7,3	6,5	6,0	5,5	5,5
Зростання потужностей, %	3,9	11,3	6,0	7,0	6,0	7,0	6,0	5,0	5,0	5,0
LF	88,3	88,4	88,7	89,3	89,5	89,7	90,1	91,0	91,4	91,8
Ex fuel unit costs	0,4	-0,7	-0,4	-0,2	-0,5	0,7	-0,8	-0,5	-0,2	0,3

Джерело: [94]

Таким чином, у міру відновлення бізнесу та авіаперевезень компанія зможе продовжувати пропонувати найнижчі тарифи, з найбільш своєчасними рейсами, але тепер з набагато меншим впливом на навколишнє середовище та регулярним покращенням якості сервісу. Комплекс маркетингових інструментів та інших стратегічних заходів в аспекті розвитку екологічної та соціальної відповідальності, запропонованих компанії Ryanair, дозволить організації побороти наслідки зовнішньо-економічної кризи та нівелювати загрозу потенційних ризиків подальшого розвитку компанії в умовах нестабільної кон'юктури ринку.

Імплементувавши ряд промо-активностей, цифрових інструментів та поліпшених умов користування мобільним додатком та офіційним веб-сайтом

для бронювання квитків, розробку яких компанія нещодавно розпочала, авіаперевізник Ryanair суттєво підвищить рівень позитивного досвіду клієнтів від співпраці з даним брендом, а також забезпечить стабільне зростання та стимулювання попиту на довгострокову перспективу. Крім того, запропоновані шляхи вдосконалення стратегії екологічного розвитку компанії також приведуть до реалізації таких сприятливих показників, як скорочення викидів вуглекислого газу в атмосферу, ліквідація експлуатації пластикового посуду та інших речей на борту літаків, мінімізація шумозабруднення, розробка профільного дослідницького центру для створення альтернативного палива, та ще низка інших ініціатив у розрізі концепції про збереження навколишнього середовища [94].

Щодо соціального аспекту компанії Ryanair, то в рамках даної категорії було розглянуто та надано такі практичні рекомендації, як система нарахування бонусів та розробка корпоративної програми винагород для стимулювання ефективності штату та зберігання сприятливого клімату в колективі, оптимізація центрів прямої внутрішньої комунікації із співробітниками, включаючи цифрову службу підтримки, введення соціального страхування. Також компанії рекомендується продовжувати вдосконалювати, підтримувати та заохочувати навчання і розвиток команди. Таким чином, компанія Ryanair не лише дбатиме про свою внутрішню команду, а й підвищуватиме рівень загального враження працівників від співпраці з Ryanair, що гарантує компанії позитивні відгуки, рекомендації та довіру з боку як діючого колективу, так і потенційних кандидатів.

ВИСНОВОК

Сучасний стан зовнішньоекономічного середовища характеризується нестабільністю, мінливістю та відсутністю єдиного стандарту ведення бізнесу в умовах інтернаціоналізації. Особливо на кон'юктуру ринку суттєво вплинули події, пов'язані із некерованим поширенням пандемії Covid-19, що призвела до встановлення низки обмежень, заборон та інших правил на міжнародному рівні. В умовах тривалих обмежень у веденні комерційної діяльності у звичному режимі більшість вітчизняних та міжнародних компаній зіткнулися із рядом проблем та перешкод реалізації товарів та послуг, що значно погіршило фінансово-економічне становище таких організацій. Тож, стає очевидною необхідність впровадження більш ефективних важелів впливу системи управління міжнародним маркетингом та нестандартних стратегічних рішень, що безпосередньо контролюватимуть зовнішні умови діяльності компанії на ринку.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади формування системи управління міжнародним маркетингом, а також представлено комплекс ключових елементів даного механізму на зовнішньоекономічному ринку. Таким чином, управління міжнародним маркетингом передбачає цілеспрямований впорядкований вплив керівних органів підприємства на розвиток маркетингової діяльності фірми в умовах інтернаціоналізації ринків збуту, а також розширення служби управління супроводом продукту чи послуги на зовнішньому ринку. Реалізація концептуальних моделей управління міжнародним маркетингом передбачає інтеграцію інтернаціоналізованих маркетингових функцій із суміжними сферами та процедурами міжнародного бізнесу. Це характеризує міжнародну маркетингову діяльність як системне явище, засноване на теоретичних і практичних досягненнях – знаннях і навичках інших видів економічної діяльності. Безліч наукових публікацій присвячено дослідженням поняття «міжнародний маркетинг» та «управління

міжнародним маркетингом», а також аналізу практичних методик для подальшої реалізації цих систем.

Як результат, видатними вченими у галузі економіки розроблено багато розгалужених класифікацій форм міжнародного маркетингу та стратегій виходу компанії на міжнародний ринок. Починаючи від створення базових стандартних стратегій експортних поставок продукції закордон, продовжуючи комплексом стратегій щодо альтернативних методів проникнення на зовнішні ринки, такі як глобальна веб-стратегія, ліцензування та франчайзинг, спільні підприємства та прямі інвестиції, залежно від специфіки комерційної діяльності бізнесу в цілому вершуючи та загальної корпоративної стратегії компанії. Крім того, у розрізі першого розділу студентом опрацьовано ряд підходів щодо реалізації розвитку міжнародної маркетингової діяльності у вигляді порівняльної характеристики. Також було проведено огляд та представлено відповідний опис структурних моделей розбудови профільної маркетингової служби для регулярного моніторингу та контролінгу процесу адаптації товару до міжнародного ринку або ж навпаки. На завершення огляду теоретико-методологічної бази було розглянуто особливості та принципи формування та планування міжнародної маркетингової діяльності фірми в умовах глобалізації. Таке дослідження продемонструвало важливість розробки стратегічного плану заходів компанії щодо імплементації комплексу інструментів системи міжнародного маркетингу у свою діяльність.

Другий розділ базується на практичному дослідженні міжнародної компанії, де на прикладі європейського бюджетного авіаперевізника Ryanair з'ясовано ключові фактори механізму управління маркетинговою діяльністю, а також реалізації стратегій мінімізації витрат та утримування лідерських позицій на ринку послуг повітряного сполучення в умовах конкурентного середовища. Ryanair. Ryanair є провідною авіакомпанією в Європі з демократичними цінами на послуги авіаперевезень, лідер ринку за об'ємом пасажиропотоку. Компанія використовує бюджетну економічну модель без зайвих надходжень задля можливості пропонувати туристам низькі тарифи на короткомагістральних

внутрішньоєвропейських маршрутах. У 2020 році, останньому фінансовому році перед пандемією, компанія перевезла 149 мільйонів пасажирів, використовуючи авіа-парк з 467 літаків Boeing 737 на своїх 1800 маршрутах. Для утримування стратегії низьких витрат компанія обслуговує переважно недорогі вторинні аеропорти, пропонуючи своїм клієнтам стандартний набір послуг та скромний сервіс. Компанія не надто переймається турботою про свого прямого кінцевого споживача, надає перевагу провокативній та зухвалій рекламній кампанії, маючи сумнівну репутацію та імідж серед аудиторії та власних співробітників, проте Ryanair таким чином зумів зайняти власну нішу на ринку авіаперевезень, а також регулярно стимулювати та підтримувати попит на низькотарифні послуги. Крім того, компанія намагається оперативнo опрацьовувати та виконувати запити клієнтів, своєчасно виконувати заплановані рейси та дбати про чистоту та екологічність навколишнє середовища. Задля стабільної підтримки статусу лідера компанія періодично проводить ретельний моніторинг провідних аспектів діяльності, аналітичне дослідження динаміки фінансових показників.

Оцінивши перспективи макросередовища та проміжного середовища авіаіндустрії, а також особливості та тенденції потенційного розвитку галузі, визначено шляхи протистояння п'ятьом силам Портера, що дестабілізують стан ринкової кон'юктури. Необхідно налагоджувати ефективну взаємодію із потенційними партнерами-постачальниками повітряних суден, моніторити зростання цін на паливо, стимулювати зростання прихильності клієнтів та створювати високі бар'єри входження на ринок інших суб'єктів для максимізації власних прибутків. Також проведено дослідження конкурентного середовища лідера лоукост-перевезень компанії Ryanair, визначено стратегічні позиції європейських авіаперевізників. За допомогою PEST-аналізу досліджено комплекс зовнішніх чинників впливу (політичних, економічних, соціальних, технологічних) на ринкову діяльність компанії Ryanair. Результати показали, що найбільш вагомий механізм впливу на загальне функціонування організації має економічний та технологічний фактори. Поданий SWOT-аналіз

наглядно демонструє слабкі та сильні сторони внутрішніх процесів організації, а також потенційні зовнішні загрози та можливості на ринку повітряних транспортних послуг. Крім того, здійснено базовий маркетинговий аналіз діяльності компанії Ryanair за чотирма факторами Р – Продукт, Ціна, Просування, Розміщення. Зважаючи на здобуті результати, виділено цільові квадранти потрапляння стратегічної політики компанії відносно специфічного матричного портфелю ділової активності Майкла Портера (стратегія лідерства за диференціацією). Хоча головною стратегією авіаперевізника Ryanair вважається стратегія диференціації за ціною, що супроводжується використанням ексклюзивних операційних інструментів контролю та встановлення витрат. Секрети успіху авіакомпанії відбиваються у веденні стратегічного менеджменту, а також своєчасному прийнятті управлінських рішень. Керівники компанії постійно прагнуть удосконалення, створення максимально комфортних умов під час перельоту, а також зменшення вартості авіаквитків.

Одним із конкурентоспроможних інноваційних проривів сучасного ринку авіаційного сполучення є прихід на ринок високотехнологічних літаків «Gamechanger», замовлення на які вже опрацювала досліджувана компанія Ryanair. Здобувши серед європейських авіаперевізників першість у придбанні новітніх аеропланів Boeing, що забезпечать флоту на 4% більше посадкових місць, на 16% менше спалювання пального, зниження рівня шумового забруднення на 40%, а також скорочення викидів вуглекислого газу в атмосферу приблизно на 16%, компанія матиме значну конкурентну перевагу на ринку серед потенційних конкурентів Wizzair, EasyJet та Lufhansa. На базі обґрунтованого методологічного дослідження, знайдено оптимальні шляхи розробки стратегічного сценарію компанії на довгострокову перспективу, обрано прийнятну конкурентну стратегію лідерства та диференціації, що належним чином відповідає виробничим можливостям підприємства: масштабам мережі обслуговуваних напрямків та маршрутів, фінансовим

ресурсам, прогнозованим перспективам інноваційних проривів, рівням кваліфікації трудового колективу, ступеню диференціації і таке інше.

Заручившись підтримкою експертів, у третьому розділі кваліфікаційної магістерської роботи визначено ряд потенційних ризиків та викликів для компанії Ryanair в умовах наростаючого негативного впливу обмежень пандемії Covid-19 та інших несприятливих для бізнесу зовнішньоекономічних чинників. Основними ризиками подальшого функціонування компанії на ринку авіаперевезень є підвищення тарифів для покриття зростаючих витрат, підвищення цін на авіапаливо, зростання цінової конкуренції, втрата лояльності клієнтів через затримку в обробці запитів на повернення чи відшкодування коштів під час пандемії, негативний вплив відкриття нових маршрутів Ryanair на фінансові результати компанії, підвищення аеропортових зборів за локалізацію та обслуговування повітряних суден, ризик дестабілізації трудових відносин, і звичайно криза, викликана обмеженнями та заборонами урядів у зв'язку із поширення вірусу Covid-19.

Тож, компанії Ryanair запропоновано широкий спектр практичних рекомендацій, що допоможуть організації забезпечити активне стимулювання збуту, поліпшити кількісні та якісні показники комерційної та маркетингової діяльності підприємства, поліпшити репутацію та покращити сервіс обслуговування клієнтів. Для розробки комплексу шляхів вдосконалення функціонування бізнесу було визначено три основних стратегічних аспекти: споживач, екологічна та соціальна відповідальність. Найбільш ефективними методами стимулювання збуту послуг авіаперевезень та формування стабільного та тривалого попиту було запропоновано ряд маркетингових ініціатив щодо оптимізації офіційних платформ компанії для придбання квитків, розробки промо-активностей та профільних програм залучення клієнтів, таких як «Гаманець Ryanair», цифровий центр самообслуговування клієнтів, зобов'язання щодо відшкодування вартості скасованих рейсів та повернення коштів та інше. Крім того, компанії рекомендується й надалі тримати лідерство

у витратах на міжнародному ринку, адже головним критерієм прийняття рішення щодо придбання послуг тієї чи іншої компанії виступає ціна.

Напрямами розвитку екологічної свідомості компанії є корпоративні та операційні зусилля, управлінські рішення, що забезпечать скорочення викидів вуглекислого газу в атмосферу, ліквідацію експлуатації пластикового посуду та інших речей на борту літаків, мінімізацію шумозабруднення, розробку профільного дослідницького центру для створення альтернативного палива, та ще низку інших ініціатив у розрізі концепції про збереження навколишнього середовища. Пропозиціями у розрізі соціального аспекту були система нарахування бонусів та розробка корпоративної програми винагород персоналу, оптимізація центрів прямої внутрішньої комунікації із співробітниками, включаючи цифрову службу підтримки, введення соціального страхування та ряд навчальних програм для розвитку штату.

Проведене дослідження діяльності європейського лідера бюджетних авіперевезень компанії Ryanair дозволило на реальному прикладі продемонструвати процес формування та реалізації системи управління міжнародним маркетингом в умовах інтернаціоналізації світового господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства (sumdu.edu.ua)
2. Циганкова Т.М. Оцінка розвитку ключових напрямів маркетингової діяльності українських експортерів / Т.М. Циганкова . - Маркетинг в Україні, 2004. – С.40-45.
3. Шталь Т.В., Астахова І.Е., Козуб В.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб / Т.В. Шталь. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузінця, 2019. – 275 с.
4. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : [монографія] / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 446 с.
5. Elena Horská et al INTERNATIONAL MARKETING WITHIN AND BEYOND VISEGRAD BORDERS / Elena Horská et al . – Krakow 2014. – 307. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Horska et al 2014 mini.pdf \(uek.krakow.pl\)](#)
6. Сутність міжнародного маркетингу та особливості його використання на підприємствах туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [tourlib.net](#)
7. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дей. - М.ЭКСМО-Пресс, 2002. – 263 с.
8. Robert Waterman, The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge Hardcover. – Bantam; 1st edition, 1987. – 338 pages.
9. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. — К.: КНЕУ, 2009. — 328 с.
10. Barry Berman, Joel R. Evans, Marketing in the 21st century, 11th edition. - Published by Prentice Hall PTR., 8th edition, 2009. – 713 pages.
11. Процес міжнародного маркетингу, Основи управління міжнародним маркетингом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (stud.com.ua)
12. Організація управління міжнародним маркетингом та його моделі і функції. Міжнародне маркетингове планування і контроль міжнародного маркетингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (pidru4niki.com)

13. Волосінчук І.С. Бізнес-планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку: навч.посіб / І.С. Волосінчук. – Тернопіль:ТНЕУ, 2012. – 101 с.
- 14.Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. - К:ИСМО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1998. - 200 с.
- 15.Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: Монографія / Т.М. Циганкова. - К.: КНЕУ, 2004. 400 с
- 16.Притыченко Т.И. Международный маркетинг: Учебн. Пособие / Т.И. Притыченко. - Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2005. - 208 с.
- 17.Черевань В.П., Рум'янцев А.П., Романенко Л.Ф. Міжнародна економічна діяльність: Навч. Посібник / В.П. Черевань. - К: Вид. дім «Слово», 2003. 280 с.
- 18.Черномаз П.А. Международный маркетинг: теория, методология, практика: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Голикова. - Харьков: ХИУ, 2000. -144 с.
- 19.Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. Підруч / А.М. Кандиба. - К.: Аграрна наука, 2004. - 508 с.
- 20.Формування міжнародної маркетингової стратегії. Ефективна економіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: nauka.com.ua
- 21.Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. - Спб: Наука, 1996. – 260 с.
- 22.Tedlow, Richard S., and Rawi Abdelal, «Theodore Levitt's 'The Globalization of Markets'. An Evaluation After Two Decades»: Harvard Business Review. - San Francisco, CA, 2004. – 10 pages.
- 23.Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова. – К.: Професіонал, 2006. – 448 с
- 24.Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. - 7-ме вид. – Київ: Лібра,2010. – 720с.

- 25.Ф. Котлер, Келлер К.Л., Павленко А.Ф. Маркетинговый менеджмент: підруч / Ф.Котлер. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
- 26.Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг : Теорія і господарські ситуації : навч. посіб. – [2-е вид., перероб.] / О.Л. Каніщенко – К. : Політехніка, 2004. – 152 с.
- 27.Гавриленко Т.В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / Т.В. Гавриленко. - Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка : Економіка, 2005.— С.11–13.
- 28.Акулич М.В. Некоторые глобальные стратегии международного бизнеса и международного маркетинга / М.В. Акулич. - Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №1. – С. 108–119.
- 29.Зозулев А.В. Сегментирование рынка : учеб. пособие / А.В. Зозулев – Х. : Студцентр, 2003. – 232 с.
- 30.Фединяк Д.П. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки: навч.посіб / Д.П. Фединяк. – Т.:ТНЕУ, 2012. – 132 с.
- 31.Дикий О.В. Конвергенція маркетингу та стратегії підприємства в умовах глобалізації бізнесу, Міжнародний бізнес: підручник / О.В. Дикий. – Стаття «Актуальні проблеми міжнародних відносин», 2003. – 5 с.
- 32.Гоголь Г. П. Міжнародний маркетинг: навч.посіб / Г.П. Гоголь. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 148 с.
- 33.Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ, ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1993.
34. Котлер Ф. Управление маркетингом / Сокр. пер. с англ. Б.А.Гольдберга и др.-М.: Экономика, 1980.
- 35.Warren J. Keegan Mark Green, Global Marketing Management: MBA text in international marketing, 7th Edition, 2011. - 617 pages.
- 36.McCarthy E., Perreault W. Applications in Basic Marketing. - Boston: Irwin, 1994. – 334 с.

37. Уотерман Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. - М.: Прогресс, 1988. – 17с.
38. Airline Industry Statistics Confirm 2020 Was Worst Year on Record. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [IATA - Airline Industry Statistics Confirm 2020 Was Worst Year on Record.](#)
39. Наслідки пандемії Covid-19 для авіаційного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ryanair.com](#)
40. Impact of COVID-19 on Airline Industry: Research article / Embry-Riddle Aeronautical University – Worldwide, USA, 2021. – 15 pages.
41. IBISWorld. Industry Reports, Scheduled Passenger Air Transport. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [IBISWorld.](#)
42. Історія компанії Ryanair. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [History of Ryanair | Ryanair's Corporate Website](#)
43. Strategic Analysis of Ryanair 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60705222/816473_Strategic_Analysis_of_Ryanair_13.01.2020_Prichinet_George_Cristian.pdf
44. Company overview of Ryanair. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Company Overview Of Ryanair \(ukessays.com\)](#)
45. PESTLE Analysis of Airline Industry. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Marketing Tutor](#)
46. Ryanair PESTLE Analysis 2020 by pestleanalysis contributor. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Ryanair PESTLE Analysis: Major Economic Setbacks due to Health Crisis](#)
47. Ryanair business Analysis, University of Richmond. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Microsoft Word - Ryanair.docx \(richmond.edu\)](#)
48. История авиакомпаний Ryanair. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [История авиакомпании Ryanair | MeTrip.ee](#)
49. Strategic analysis of Ryanair: Master’s Thesis Copenhagen Business School. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [816473 Strategic Analysis - of Ryanair 13.01.2020 Prichinet George Cristian.pdf \(cbs.dk\)](#)

50. European Commission (2019). European Partnership for transforming Europe's rail system. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ec.europa.eu/info/law/betterregulation/initiatives/ares-2019-4980251_en
51. Euromonitor International Data/Travel & Tourism: Ryanair. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [European airline group structures: Ryanair – cloning IAG | CAPA \(centreforaviation.com\)](#)
52. Ryanair Company Profile: Pitchbook. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Ryanair Company Profile: Stock Performance & Earnings | PitchBook](#)
53. Ryanair Corporate Source. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Ryanair's Corporate Website](#)
54. Porter five forces analysis of Ryanair. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Porter Five Forces Analysis of Ryanair-Porter Analysis](#)
55. Ryanair case study and strategic analysis, Munich, GRIN Verlag. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Ryanair case study and strategic analysis - GRIN](#)
56. Ryanair SWOT analysis – Michael O'Leary's maniacal focus on being the lowest cost producer: CAPA. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [centreforaviation.com](#)
57. Free The Article Entitled Ryanair SWOT Analysis: Michael O'leary's Maniacal Focus Article Reviews. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [WOW Essays](#)
58. [Official Ryanair website: Cheap flights from Ireland.](#) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ryanair.com/ie/en>
59. Ryan Air Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps): MBA Skool Team. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Ryan Air Marketing Strategy & Marketing Mix \(4Ps\) | MBA Skool](#)
60. Бесплатное сравнение авиабилетов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.skyscanner.com.ua

61. Ryanair: The lowest cost airline in Europe. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/ryanair-the-lowest-cost-airline>
62. Ryanair Company's 7 Ps Product & Service Analysis: Business Paper Example [Электронный ресурс]. – Режим доступа: business-essay.com
63. Ryanair Marketing Mix. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketingteacher.com/ryanair-marketing-mix/>
64. Elaborated Marketing Strategy of Ryanair: Case studies. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iide.co/case-studies>
65. Number of Ryanair passengers 2011-2021: Statista. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com>
66. [Ryanair and its low cost flights in Europe: GRIN](https://www.grin.com/document/87815). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grin.com/document/87815>
67. Marketing and Communications. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: totalassignmenthelp.com
68. Strategic pricing practices: Ryanair. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrcak.srce.hr>
69. Strategic Analysis of Ryanair 2020: Prichinet George Cristian. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal>
70. The World's 50 Biggest Airlines by Fleet Size (After Corona) 2021: Information Design. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.id1.de/2021/05/26>
71. An analysis on the competitiveness and low-cost strategy of Europe's leading low-cost carrier Ryanair: Research paper. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.grin.com/document>
72. Critical Analysis On Ryanair Marketing Strategy. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.totalassignmenthelp.com>
73. Case study - Ryanair. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketingweek.com/ryanair/>

74. Measuring Service Quality in the Low-Cost Airline Industry: University of Stirling. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream>
75. Маркетинговая стратегия Ryanair. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketer.ua/ryanair-s-marketing-strategy/>
76. Tsaur, S.H., Chang, T.Y., & Yen, C.H. The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM / Tsaur, S.H. - Tourism Management, 2014. - 107–115 pages.
77. Ryanair 2019 Annual Report. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report>
78. Challenges in the Business Model of Low-Cost Airlines: Ryanair Case Study. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/Challenges_in_the_Business_Model_of_Low-Cost_Airlines_Ryanair_Case_Study
79. European airline group structures: Ryanair – cloning IAG: САРА. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: centreforaviation.com
80. Ryanair Group Annual report 2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://investor.ryanair.com/wpcontent/uploads/2021/08/FINAL_Ryanair-Holdings-plc
81. Ryanair Holdings Operating Expenses 2006-2021, RYAAУ: MacroTrends. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/RYAAУ/ryanair>
82. Ryanair: net profit 2011-2021: Statista. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/756093/ryanair-net-profit/>
83. FINAL Ryanair Holdings plc Annual Report FY21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2021>
84. Ryanair: fuel and oil expenses 2012-2021: Statista. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/ryanair-fuel-oil-expenses/>
85. [Official Ryanair website | Book direct for the lowest fares | Ryanair.com](https://www.ryanair.com) – офіційний сайт авіакомпанії Ryanair.

86. Ryanair CMO says there will be more to its marketing than just price in 2018: The Drum. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thedrum.com/news/2018/02/05/ryanair-cmo-says-there-will-be-more-its-marketing-just-price-2018>
87. Ryanair Improves Industry Leading Customer Service: Ryanair's Corporate Website. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-improves-industry-leading-customer-service/>
88. Факты о Тик Ток, которые вам нужно знать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: makeagency.com
89. How Ryanair became one of the most successful brands on social media: ContentCal. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.contentcal.com/blog/ryanair-social-media>
90. AVIATION WITH PURPOSE 2021 SUSTAINABILITY REPORT. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [2021-Sustainability-Report_Spreads.pdf](#)
91. Sustainability Report 2021: Ryanair's Corporate Website. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://corporate.ryanair.com/sustainability-report>
92. Strategic analysis of Ryanair 2020. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/Ryanair_13.01.2020
93. Ryanair reveals strategy to be a digital business with an airline bolted on. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: siliconrepublic.com
94. Investec_03.03.2019 : Ryanair.com. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investor.ryanair.com>

ДОДАТКИ

Додаток А

(обов'язковий)

Огляд зарубіжної літератури

- 1. Kotler, Philip. Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. — 14th ed. p. см.-М.: Economics, 1980.**

Marketing Management is the famous work of the marketing classic Philip Kotler, a reference book for most students and marketing practitioners. It contains the theoretical foundations of the marketing course, provided with practical examples. A thoughtful, convenient structure makes it an indispensable guide to one of the most relevant economic disciplines. The new, 14th edition has been significantly modified and supplemented. A co-author appeared, one of the world's leading branding specialists K. L. Keller; new concepts have been added, many topics have been developed and reflect modern market realities, examples have been completely changed.

Marketing Management, 14/e, is the gold standard marketing text because its content and organization consistently reflect the latest changes in today's marketing theory and practice. The fourteenth edition is updated wherever appropriate to provide the most comprehensive, current, and engaging marketing management text as possible. The world of marketing is changing everyday-and in order for students to have a competitive edge, they need a textbook that reflects the best of today's marketing theory and practices. And this is the best textbook to learn about the changing marketing theory and practices.

- 2. McCarthy E., Perreault W. Applications in Basic Marketing. - Boston: Irwin, 1994. – 334 pages.**

Basic marketing: a global managerial approach Published by McGraw-Hill/Irwin, an imprint of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the

Americas, New York, NY, 10020. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written consent of The McGraw-Hill Companies, Inc., including, but not limited to, in any network or other electronic storage or transmission, or broadcast for distance learning. Some ancillaries, including electronic and print components, may not be available to customers outside the United States.

3. Adamkasi A., 2017. Porter five forces analysis of Ryanair – A case study report. [Online]. Available at: <https://www.porteranalysis.com/porter-five-forces-analysis-of-ryanair/>

Porter Analysis is a unique Website which provides high quality in-depth analysis of Companies, industries and brands. We differentiate our brand by offering free of cost and top-notch articles which will help business management professional to increase their knowledge base. It would be unfair to say that we are perfect therefore, we would appreciate your valuable feedback to improve our services. Our aim to become best brand in this area however, it won't be possible without readers support thus your satisfaction is important for us as it will take us to next level of excellence. Ryanair Holdings plc managers can use Porter Five Forces to understand how the five competitive forces influence profitability and develop a strategy for enhancing Ryanair Holdings plc competitive advantage and long-term profitability in Regional Airlines industry.

4. Investec: Financial annual report, Ryanair.com. [Online]. Available at: <https://investor.ryanair.com>

The Company publishes its annual and interim consolidated financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards as issued by the International Accounting Standards Board (“IASB”). Additionally, in accordance with its legal obligation to comply with the International Accounting Standards Regulation (EC 1606 (2002)), which applies throughout the EU, the consolidated financial statements of the Company must comply with International

Financial Reporting Standards as adopted by the EU. Accordingly, the Company's consolidated financial statements and the selected financial data included herein comply with International Financial Reporting Standards as issued by the IASB and also International Financial Reporting Standards as adopted by the EU, in each case as in effect for the year ended and as of March 31, 2017 (collectively referred to as "IFRS" throughout). The Company publishes its consolidated financial statements in euro.

5. Robert Waterman, The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge Hardcover. – Bantam; 1st edition, 1987. – 338 pages.

This book is about the restructuring of an enterprise, an organization in accordance with the requirements imposed on it from the outside; renewal as a constant process of overcoming conservatism. According to the author, it begins where the search for effective management, carried out by him together with T. Peters, ends. The same method of research, the same style of presentation and new formulation of problems. Of particular interest is the common sense approach to the organization as a human community, consisting of different groups with their own interests, motives for activity and, ultimately, with their own "politics", which determines the face of the organization and the trends of its development much more than any differences in methods. and control technology. Hence the paramount importance of the human factor in the restructuring of the organization. The publication is designed for wide demand in a variety of circles of readers.

6. Sustainability Report 2021: Ryanair's Corporate Website. [Online]. – Available at: <https://corporate.ryanair.com/sustainability/>

Ryanair Sustainability 2021, Aviation with Purpose, communicates company's goals, targets and initiatives which support these agendas. Previous sustainability reports of Ryanair was focused on reducing avia fuel consumption which enabled company to achieve existing low-fare proposals, low-cost model. A by-product of this was that it reduced the environmental footprint, leading the company to be one of the

most environmentally efficient airlines in the world. In recent times, through engagement with main stakeholders, the company recognized the need to further address climate change, sustainability and equality, hence the publication of Aviation with Purpose report. This strategy aligns with the 2015 Paris Agreement and UN Global Compact. Work is underway to achieve the goals set out in Aviation with Purpose through initiatives ranging from investments in new efficient aircraft, a review of our Diversity, Equality and Inclusion program and the establishment of our Customer Advisory Panel. As Ryanair Aviation with Purpose strategy evolves, the company ensure that Ryanair future reporting aligns with best practice, taking account of materiality and upcoming regulatory requirements such as the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

**7. Barry Berman, Joel R. Evans, Marketing in the 21st century, 11th edition.
- Published by Prentice Hall PTR., 8th edition, 2009. – 713 pages.**

Joel R. Evans, Ph.D., is the RMI Distinguished Professor of Business and Professor of Marketing and International Business at Hofstra University. Before joining Hofstra, he worked for a Fortune 500 firm, owned a business, and taught at Baruch College and New York University. Dr. Evans is author or editor of numerous books and articles and is active in various professional associations. The text continues its savvy transformation into a state-of-the-art multimedia package. The subtitle, marketing in the 21st century, signifies the focus on marketing concepts essential for the future success of any organization or person, presented in a technologically advanced pedagogical format.

8. Tsaur, S.H., Chang, T.Y., & Yen, C.H. The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM / Tsaur, S.H. - Tourism Management, 2014. - 107–115 pages.

This study applies the fuzzy set theory to evaluate the service quality of airline. Service quality is a composite of various attributes, among them many intangible attributes are difficult to measure. This characteristic introduces the obstacles for

respondent in replying to the survey. In order to overcome the issue, fuzzy set theory is invited into the measurement of performance. By applying AHP in obtaining criteria weight and TOPSIS in ranking, there are found the most concerned aspects of service quality are tangible and the least is empathy. The most concerned attribute is courtesy, safety and comfort.

9. Warren J. Keegan Mark Green, Global Marketing Management: MBA text in international marketing, 7th Edition, 2011. - 617 pages

Dr. Keegan is Professor of International Business and Marketing and Director of the Center for Global Business Strategy. In the seventh edition of his successful text, Warren Keegan offers a unique blend of managerial relevance, up-to-date examples and theoretical insight. This text is a pleasure to read for students and practitioners alike. Warren Keegan's new edition of Global Marketing Management will be a classic text, for its scope, breadth, and insights. He takes the reader with ease, clarity and high competence from the fundamentals of Global Marketing Management to the frontiers of Global e-marketing. Warren Keegan covers everything, from the fundamental concepts; tools and core issues to the contemporary up to the minute 'hot' topics. Keegan is the world's leading 'guru' on Global Marketing and he shares his vast understanding and knowledge in this impressive revision. For anyone interested in global marketing, whether student, teacher, or practitioner, this book is a must. This leading book in international marketing features comprehensive cases that cover consumer, industrial, low tech and high tech, product and services marketing.

10. Tedlow, Richard S., and Rawi Abdelal, «Theodore Levitt's 'The Globalization of Markets'. An Evaluation After Two Decades»: Harvard Business Review. - San Francisco, CA, 2004. – 10 pages.

Theodore Levitt was one of the first scholars to write a high-impact article on globalization aimed at business managers. Now, two decades later, "The Globalization of Markets" is still widely read. Rather than agreeing with Levitt,

however, most observers today believe that his arguments were flawed and his predictions have not been borne out. To be sure, we agree that not all of Levitt's predictions came true. Nevertheless, his article does offer enduring insights; and those are what we want to explore. Understanding Levitt's "globalization" as an analytical lens through which to view the world is highly useful. Indeed, Levitt's central insight - that "preferences are constantly shaped and reshaped" - is crucial for both managers and scholars. What constitutes globalization, in Levitt's (and our) way of thinking, is interaction that changes things, rather than leaving them the same. Successful firms and the managers who run them do not leave the world as they found it. Rather than taking consumer preferences as a given, successful managers have treated them as outcomes. Following Levitt, then, we can see that the global market is not solely what firms find. The market is, to some important extent, what firms make of it.

Додаток Б
(обов'язковий)

Анотація кваліфікаційної магістерської роботи

« Marketing management of an international corporation (on the example of Ryanair) »

The work defines the principles and approaches of creating a management system for international marketing of the company in the global market, which will ensure the organization's high customer focus and competitiveness in a rapidly changing market environment.

Based on the international and local scientists' researches, the author has comprehensively studied the key elements of the management system of international marketing and deeply investigated the common features of international marketing policy planning of the company in foreign markets. The study deals with changing of current Ryanair global marketing strategy which is a European low-cost Company. The author analyzed the current environment of the international passenger air transportation market and Ryanair's current market position, explored key aspects of the company's commercial and strategic activities, assessed the competitive environment and the current conditions for intensifying business globally.

After conducting the research, the author came to the conclusion that the current marketing management system of Ryanair needs significant changes in terms of adapting a standardized approach to serving different target markets and implementing a flexible decision-making process. With the support of experts, the author identified a number of potential risks and challenges because of growing negative impact of the Covid-19 pandemic and other business disadvantages.

On the basis of the work the author formulated a wide range of practical recommendations to help the organization to actively promote sales, improve the quantitative and qualitative performance of commercial and marketing activities of the company, enhance the reputation and improve customer service.

Особливості функціонування систем організації служб міжнародного маркетингу

Коротка характеристика, значення	Переваги	Недоліки
1	2	3
Товарна структура служби		
Основною особливістю організації служби є спеціалізація торговельних, посередницьких і збутових організацій та осіб на визначення видів товарів за номенклатурою і асортиментом окремих продуктів у системі просування їх на зарубіжних ринках.	Висока товарно-збутова спеціалізація, високий рівень кваліфікації посередників і продавців, великі можливості дослідження товарних і стимулюючих чинників збуту. Відносно невеликі витрати на управління службою, система підпорядкованості проста і зрозуміла, значні переваги унікальних товарів у конкуренції і зміні ринків збуту.	Нехтування специфічними традиціями і перевагами окремих сегментів ринку. На першому місці - всебічне задоволення потреб, на другому - вивчення мотивів купівлі, причини відмови і незадоволення. Високі витрати на дослідження товарного збуту, підготовку спеціалістів із вивчення особливостей товарів, їх специфіки використання.
Географічна структура служби		
Організація служби базується на розподілі географічно розташованого зарубіжного ринку і закріпленні за ним (сегментом) відповідних торговельних, посередницьких організацій та осіб для продажу різноманітних товарів фірми-виробника	Великі можливості адаптування товарів до специфіки споживацьких вимог, високі витрати на дослідження купівельних мотивів і заперечень. Розгалужена система служби охоплює ринок збуту, збуджує зацікавленість, інформує покупців, досліджує соціально-економічну інфраструктуру, державний устрій, економічне становище конкурентів	Нехтування процесами дослідження глибини і широти товарної номенклатури. Значні витрати на підготовку агентів і збутового персоналу з врахуванням історичних традицій, на оплату праці спеціалістів не збутової сфери (спеціалістів із соціальних сфер). Побудова структури управління і підпорядкованості відносно складна і дублююча
Товарно-географічна структура служби		
Організація служби базується на комбінованому використанні товарної і географічної моделі	Ефективно поєднує позитивні риси обох моделей у сфері досліджень товарного збуту і	Громізка робота і високі витрати на утримання служби у різних кінцях

<p>структури служби, яка дозволяє в окремих країнах впроваджувати торговельну мережу за специфікою особливостей окремих товарів, а в інших за територіальними купівельними мотивами в процесі просування товарів до кінцевих споживачів і користувачів.</p>	<p>купівельних мотивів та заперечень, пристосовує окремі специфічні.</p>	<p>світу, ймовірність помилок і заперечень з боку.</p>
<p>в окремих країнах впроваджувати торговельну мережу за специфікою особливостей окремих товарів, а в інших за територіальними купівельними мотивами в процесі просування товарів до кінцевих.</p>	<p>особливості товарів і споживачів. Служба здатна вчасно реагувати на зміну мотиву купівлі, видозмінювати товар, його параметри і асортимент. Служба має можливість успішно переміщувати товар у регіонах і країнах у короткі строки завдяки своїм агентам, тобто маневрувати товарами, продовжуючи їх життєвий цикл. Висока здатність контролю конкурентоспроможності товарів на ринках світу.</p>	<p>покупців досить висока при переході з одного ринку на інший. Високі витрати на систему товаропосування, дослідження макросередовища одночасно у багатьох регіонах світу. Побудова структури дуже громізка, дублююча і високозатратна.</p>

Джерело: [20]

Ryanair Operating bases 2021

Agadir *	Fez	Paphos
Alicante	Frankfurt (Hahn)	Paris (Beauvais)
Athens	Frankfurt (Main)	Pescara
Baden-Baden	Gdansk	Pisa
Barcelona (El Prat)	Glasgow (Prestwick)	Ponta Delgada
Bari	Gothenburg	Porto
Berlin (Brandenburg)	Ibiza	Poznan
Billund *	Katowice	Prague
Birmingham	Krakow	Rhodes
Bologna	Kaunas	Riga *
Bordeaux	Lamezia	Rome (Ciampino)
Bournemouth	Leeds Bradford	Rome (Fiumicino)
Bratislava	Lisbon	Santiago
Brindisi	Liverpool	Seville
Bristol	London (Luton)	Shannon
Brussels (Charleroi)	London (Southend)	Sofia
Brussels (Zaventem)	London (Stansted)	Stockholm (Arlanda) *
Bucharest	Madrid	Thessaloniki
Budapest	Malaga	Toulouse
Cagliari	Mallorca	Treviso
Catania	Malta	Turin *
Chania	Manchester	Valencia
Cologne	Marrakesh	Vienna
Corfu	Marseille	Vilnius
Dublin	Memmingen	Warsaw (Modlin)
Dusseldorf (Weeze)	Milan (Bergamo)	Wroclaw
East Midlands	Milan (Malpensa)	Zadar
Edinburgh	Naples	Zagreb
Faro	Palermo	

* New bases announced and opening in Winter 2021

Джерело [83]

Consolidated Ryanair balance sheet, 2019-2021

	Note	At March 31,		
		2021 €M	2020 €M	2019 €M
Non-current assets				
Property, plant and equipment	2	8,361.1	9,438.0	9,029.6
Right of use assets	3	188.2	236.8	–
Intangible assets	5	146.4	146.4	146.4
Derivative financial instruments	13	111.3	378.5	227.5
Other assets	7	48.7	–	–
Deferred tax	14	14.0	53.6	43.2
Total non-current assets		8,869.7	10,253.3	9,446.7
Current assets				
Inventories	6	3.6	3.3	2.9
Other assets	7	179.8	178.7	238.0
Current tax	14	–	44.5	–
Assets held for sale	8	–	98.7	–
Trade receivables	9	18.6	67.5	59.5
Derivative financial instruments	13	106.0	293.2	308.7
Restricted cash	10	34.1	34.4	34.9
Financial assets: cash > 3 months	13	465.5	1,207.2	1,484.4
Cash and cash equivalents	13	2,650.7	2,566.4	1,675.6
Total current assets		3,458.3	4,493.9	3,804.0
Total assets		12,328.0	14,747.2	13,250.7
Current liabilities				
Provisions	15	10.3	43.3	–
Trade payables	11	336.0	1,368.2	573.8
Accrued expenses and other liabilities	12	1,274.9	2,589.4	2,992.1
Current lease liability	3	52.5	75.0	–
Current maturities of debt	13	1,725.9	382.3	309.4
Current tax	14	48.1	–	31.6
Derivative financial instruments	13	79.2	1,050.0	189.7
Total current liabilities		3,526.9	5,508.2	4,096.6
Non-current liabilities				
Provisions	15	47.4	36.6	135.6
Trade payables	11	179.9	–	–
Derivative financial instruments	13	6.4	180.5	8.0
Deferred tax	14	272.4	353.5	460.6
Non-current lease liability	3	130.6	170.9	–
Non-current maturities of debt	13	3,517.8	3,583.0	3,335.0
Total non-current liabilities		4,154.5	4,324.5	3,939.2
Shareholders' equity				
Issued share capital	16	6.7	6.5	6.8
Share premium account	16	1,161.6	738.5	719.4
Other undenominated capital		3.5	3.5	3.2
Retained earnings		3,232.3	4,245.0	4,181.9
Other reserves	17	242.5	(79.0)	303.6
Shareholders' equity		4,646.6	4,914.5	5,214.9
Total liabilities and shareholders' equity		12,328.0	14,747.2	13,250.7

The accompanying notes are an integral part of the consolidated financial statements.

Джерело: [83]

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ:
СТРАТЕГІЧНІ МОТИВАЦІЇ, ФОРМАТИ,
НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ**

*Збірник матеріалів студентської науково-практичної
Інтернет-конференції*

25 листопада 2021 р.

м. Київ

ЗМІСТ

Макаренко Ю. І. Перспективи розвитку міжнародного туризму	168
Петрашко Л.П., Пономаренко А.О. Трансформація операційних 188 моделей компаній споживчих товарів	171
Протасова М.В. Управління маркетингом у міжнародній корпорації	174
Прудивус П.О. Інтелектуальні ресурси глобального економічного розвитку	177
Родіонов М. Роль медіа індустрії у глобальній економіці	179
Савва В.Р. Передумови виникнення та розвитку світового фінансового ринку, його поняття та сутність	183
Синиця А.О. Стан та перспективи інтернаціоналізації телепростору України	185
Федоренко Р.І. Державний борг України: тенденції, динаміка та фактори впливу	187
Чернобай М.О. Розвиток креативного сектору світової економіки	190
Кондратюк А.С. Теоретичні засади дослідження світового ринку туристичних послуг . .	193
Тихоненко Т.О. Структура міжнародної торгівлі товарами України та країн ЄС	196
Tserni T. The Marketing Management in International Hotel Industry	199
Єрьомін С.А. Національні політики щодо детінізації глобальної економіки	201
Абдуллаєва Е.Н. Дезінтеграційна криза в ЄС: передумови, форми та наслідки	204
Бабко А.В. Детінізація національних економік в міжнародній безпековій системі	207
Бубряк А.О. Оцінка ефективності механізмів регулювання дезінтеграційних кризових процесів ЄС	209
Виноградова К.К. Пандемія Covid-19 як каталізатор цифровізації світової економіки ...	212

Протасова М.В.

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У МІЖНАРОДНІЙ КОРПОРАЦІЇ

Останнім часом більшість вітчизняних компаній, які невпинно розвиваються та нарощують свої виробничі потужності, прагнуть розширити горизонти комерційної діяльності за межами країни. Ключовими аспектами інтернаціоналізації бізнесу є інтенсифікація зовнішньоекономічної діяльності, розгалуження мережі каналів збуту продукції/послуг, диверсифікація джерел постачання, широкий доступ до виробничих ресурсів. Таким чином, гостро постає питання в ефективності локальної маркетингової політики на просторах міжнародного ринку, де діють окремі стандартизовані правила ведення бізнесу, а формування балансу попиту та пропозиції вимагає нових підходів, значних інвестицій та додаткових ресурсів.

Варто зазначити, що для прогресивного виходу на іноземний ринок підприємству необхідно підкорегувати цілі, візію, а також загальний стратегічний сценарій свого подальшого розвитку у довгостроковій перспективі відповідно до діючих норм міжнародної діяльності. Головною метою будь-якої компанії є пошук унікальних рішень для задоволення запитів та потреб споживачів. Такий підхід в рамках діяльності підприємства відображає маркетинг, як провідну філософію бізнесу, інструмент досягнення цілей, пов'язаних з виходом на нові ринки, зростанням рентабельності та прибутковості. [1, с. 5].

Донедавна, системи управління маркетингом взагалі не існувало в арсеналі вітчизняних підприємств, основним лейтмотивом генерування продажів було органічне зростання попиту. Проте, з появою на сучасному ринку значної кількості аналогічних продуктів, які несуть ту саму цінність, і задовольняють ту саму потребу споживача, бренд та лояльність цільової аудиторії до нього стали ключовими параметрами диференціації від конкурентів. Як результат, підприємства активно розбудовують внутрішні департаменти маркетингу, наймають фахівців та експертів у галузі маркетингу, інвестують у маркетингові дослідження та розвиток продуктової стратегії просування на ринок. Тож, на сьогодні важливим завданням кожного підприємця та маркетолога-експерта є чітке усвідомлення, що маркетинг – це

не лише механізм налагодження системи продажів та подальшого супроводження продукту на ринку, а, передусім, стратегічний аналіз потенційних можливостей з урахуванням наявних та ймовірних ризиків. Саме такий підхід забезпечить вихід маркетингу на принципово новий рівень, на рівень міжнародного визнання.

Для того, щоб адаптувати внутрішню структуру підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, перш за все необхідно переналаштувати усі департаменти, підрозділи та функції фірми на єдину маркетингову концепцію. Головні засади управління маркетингом повинні поширюватись не лише на один окремих відділ, функціонал якого полягає у забезпеченні та супроводі підприємства з питань розробки конкурентної пропозиції та подальшої реалізації продукції/послуг на ринку, а й щільно співпрацювати з іншими операційними процесами. Однак, існує велика кількість досліджень проблематики імплементації маркетинг-менеджменту в основну діяльність підприємства. Відповідно до специфіки профілю компанії та її головних цілей, маркетинг-менеджмент потрібно вживлювати поступово та з урахуванням усіх складових маркетингової політики фірми. Формування механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності за допомогою маркетингової політики означає реферування до керівного впливу локальних органів влади до товаровиробників конкурентоспроможної експортної продукції у цілях максимізації їх товарної пропозиції на світовому ринку [1, с. 1]. Для того, щоб діяти у відповідності з механізмом регулювання товаровиробники застосовують новітні інноваційні маркетингові технології в інтенсифікації зовнішньоекономічних зв'язків із використанням факторів попиту і пропозиції. Маркетинг розглядають як функцію менеджменту, що забезпечує процес управління комерційною діяльністю компанії та «конкретизує дії господарства щодо організації товарообігу, ціноутворення, збуту та реалізації товарів» [1, с. 2]. У відповідності зі зростаючою інтернаціоналізацією світового ринку та глобальним посиленням міжнародних відносин вагомим значення набуває поняття «міжнародний маркетинг». Тож, міжнародний маркетинг – це така

форма маркетингу, що передбачає організацію комплексу заходів для управління виробничо-збутовою діяльністю за межами національного ринку з урахуванням умов зовнішньоекономічного клімату, діючих тенденцій інтернаціоналізації світової трогівлі, зміцнення політико-економічних зв'язків між державами [2, с. 31]..

На практиці міжнародний маркетинг являє собою базис для прийняття низки управлінських рішень, що базуються на основі глибокого аналізу ключових аспектів зовнішнього ринкового середовища. Якщо компанія приймає рішення про вихід на міжнародний ринок в цілях диверсифікації каналів збуту, то керівництву необхідно розробити окрему політику ведення комерційної діяльності на зовнішньому ринку, посиляючись на регулярний та безперервний моніторинг внутрішньокорпоративних фокусів компанії та кон'юнктури таргетного ринку. Проте, головним компонентом успішного розширення виробничо-збутової мережі завжди лишається процес управління маркетингом.

Отже, застосування системи управління міжнародним маркетингом дозволяє не лише оцінити доцільність виходу підприємства на світовий ринок за наявності вільних ніш, зростаючого потенціалу ринку в цілому, налагодженої структури попиту на товари/послуги, а також є невід'ємним інструментом для адаптації існуючої маркетингової діяльності підприємства на зовнішньому ринку світового господарства.

Список літератури:

1. І.В. Тюха, М.С. Мозоленко (2015), стаття «Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності», м.Київ, Україна, ст.6.
2. Illiashenko, S.M. (2012), *Marketynh dlia mahistriv [Marketing for the Masters]*, VTD „Universytetska knyha”, Sumy, Ukraine, p.928.