

*А.В. Шевченко, к.е.н., доц., В.В. Смілянець
(Національний авіаційний університет, Україна.)*

Маркетингові стратегії розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств в умовах кризових трансформацій

Анотація. В науковому дослідженні визначено кризові трансформації українського ринку авіаційних та суміжних послуг, з якими стикнулись вітчизняні авіакомпанії. Автором запропоновано сукупність маркетингових стратегій розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств, до яких віднесено стратегії міжнародного проникнення, ринкової атаки, оборони, відступу, диверсифікації, брендингу, інформаційно-цифрових інновацій в обслуговуванні та зростання. Визначено характер кризових впливів, умов та результативності реалізації інноваційного потенціалу авіапідприємств при застосуванні кожної маркетингової стратегії.

Ринкові трансформації в авіаційному секторі економіки України, спричинені довготривалою кризою призупинення операційної діяльності та надання авіаційних послуг пасажиром і вантажовласникам, провокують негативні наслідки: зниження льотної придатності повітряних суден, втрата компетенцій у авіаційного персоналу, загальну збитковість авіакомпаній через необхідність виконання фінансових зобов'язань перед лізингодавцями й інвесторами, аеропортами, персоналом та державними інституціями. В таких кризових викликах накопичений економічний потенціал спрямовується на поточну діяльність і втрачає стимулюючу функцію. Проте кризи виступають і мотиватором до пошуків інноваційних рішень, раціоналізації активів та бізнес-процесів, активізації резервів авіакомпаній. Наприклад, українські авіакомпанії ПрАТ «Авіакомпанія SkyUp» та «Міжнародні авіалінії України», змушено зупинивши польоти в повітряному просторі України, переорієнтувались на європейський ринок пасажирських авіаперевезень. Відповідно перед цими авіапідприємствами постали завдання формування нової маркетингової стратегії, пошуку шляхів реалізації наявного інноваційного потенціалу та наявних компетенцій персоналу, розробки нових механізмів забезпечення конкурентоспроможності. В окреслених викликах постає необхідність обґрунтування маркетингової стратегії розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств з урахування кризових впливів та трансформацій.

В сучасних наукових дослідженнях проблематику управління маркетинговими стратегіями висвітлюють у публікаціях Ілляшенко С., Лошенко О., Новошинська Л., Смерічевський С., Шевченко А. та багато інших [1-5]. Питання розвитку інноваційного потенціалу та формування конкурентоспроможності авіапідприємств розкрито в дослідженнях Астахова К., Вовк О., Князєвої Т., Полоус О. та ін. [6-8], Поряд з тим, недостатньо розкривається питання реалізації інноваційного потенціалу в кризових викликах і освоєнні нових ринків, особливо в авіаційному секторі економіки.

В кризових умовах реалізація інноваційного потенціалу здійснюється з урахуванням наступних умов та заходів:

- відбувається формування спеціалізованих підрозділів, центрів ухвалення управлінських рішень щодо розробки й впровадження інноваційних проєктів, активізації ресурсів на реалізацію інноваційного потенціалу;

- аналіз нового ринкового середовища, переорієнтація на відмінні від уже сформованих споживчих орієнтирів постійних клієнтів авіакомпаній, необхідність формалізації запитів потенційних споживачів;

- аналіз конкурентного середовища та проведення бенчмаркінгу учасників нового для авіакомпанії ринку;

- встановлення комунікаційного простору авіакомпанії з інституцій, споживачів, постачальників та сервісних компаній, котрі в до кризовому періоді не належали до контактного середовища;

- внутрішнє середовище авіакомпанії орієнтується на збереження колективу й корпоративної культури, але поряд з тим має компенсуватись зменшення кваліфікованого персоналу та частини активів підприємства, втрата постійного ринку та клієнтської бази;

- безпекові виклики, що провокують переорієнтацію на збереження фізичної цілісності, фінансової стійкості авіапідприємства, забезпечення критично важливих і гарантованих нормативно-правовими актами витрат ресурсів.

Окреслені кризові трансформації ринкових умов формування маркетингової стратегії розвитку інноваційного потенціалу з однієї сторони обмежують авіапідприємство у ресурсах, часі та просторі, але з іншого – стимулюють до нарощування результативності, ресурсозбереження та конкурентоспроможності на нових ринках. Розглядаючи більш детально наукові засади формування маркетингової стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємств було формалізовано впливи кризових трансформацій українського та міжнародного ринків авіаційних послуг (рис. 1.). До основних маркетингових стратегій, котрі доцільно застосовувати до розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємств відносимо:

- стратегію міжнародного проникнення, котра орієнтується на освоєння міжнародних ринків та базується на концентрованому, диференційованому маркетингу;

- стратегію ринкової атаки: реалізується через механізми активної та агресивної реклами, активізації всіх резервів інноваційного потенціалу, формування нових конкурентних переваг на новому ринку, що дозволяє або зайняти нішу конкурентів або створити нову;

- стратегія оборони: авіапідприємство на нових ринках має зайняти захисну позицію, що передбачає збереження цілісності майнового комплексу та колективу, забезпечення стійкості в реалізації наявних інноваційних проєктів;

- стратегія відступу застосовується за необхідності виходу з міжнародного ринку, втрати льотної придатності або льотного парку, необхідних компетенцій льотного та обслуговуючого персоналу, інноваційна активність втрачає актуальність;

- стратегія диверсифікації: передбачає вивчення потреб нових споживачів, формування узгоджених із діяльністю та брендом авіапідприємства інноваційних цінностей для споживачів, а також сприяє реалізації уже наявного

інноваційного потенціалу за рахунок якості послуг та відповідності ринковим запитам;

| ВИДИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ | КРИЗОВІ ВИКЛИКИ | ВПЛИВИ НА СПРЯМОВАНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ | РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ НА НОВИХ РИНКАХ |
|---|---|--|--|
| <i>Міжнародна стратегія проникнення</i> | Закриття українського неба, євроінтеграція | Адаптаційні інновації щодо застосування компетенцій та технологій управління | Унікальність, поширення українського бренду, збереження корпоративних традицій |
| <i>Маркетингова стратегія атаки</i> | Обмеженість часу та простору, втрата ресурсів | Швидкість реалізації наявних інновацій та технологій, охоплення ринкової ніші | Мінімізація втрат, збереження релевантного авіапідприємства |
| <i>Маркетингова стратегія оборони</i> | Вимушене перебування в умовах війни | Забезпечення стійкості в реалізації наявних інноваційних проєктів | Мінімізація втрат, збереження цілісності авіапідприємства |
| <i>Маркетингова стратегія відступу</i> | Вимушений вихід з ринку | Втрата актуальності інноваційної активності | Мінімізація втрат, збереження колективу та активів |
| <i>Маркетингова стратегія диверсифікації</i> | Вивчення нових запитів, узгодження з новим ринком | Інноваційний імідж, інновації у забезпеченні якості, запитів нових споживачів | Ефективність активізації наявного інноваційного потенціалу |
| <i>Стратегія брендингу</i> | Збереження бренду та унікальності | Створення технологій поширення швидкої адаптації та поширення бренду | Збереження унікальності, вартості та ідентичності авіапідприємства |
| <i>Стратегія інформаційно-цифрових інновацій в обслуговуванні</i> | Збереження цифрових інновацій як конкурентних переваг | Створення нових цифрових технологій комунікації, бенчмаркінгу, бізнес-інжинірингу, тощо | Формування стійких конкурентних переваг на нових ринках, забезпечення стратегічності розвитку |
| <i>Стратегія ринкового зростання</i> | Поряд з наявною ринковою нішею на міжнародних ринках існує потреба в застосуванні виведених активів | Створення нових інновацій в наданні авіаційних та супутніх послуг, освоєння технологічних та цифрових технологій, інвестування у інновації задоволення запитів | Зростання прибутковості внаслідок розширення ринкової ніші, нарощування конкурентних переваг та обсягів реалізації авіаційних послуг |

Рис. 1. Впливи кризових трансформацій ринкових систем на формування маркетингової стратегії розвитку інноваційного потенціалу авіапідприємства.

- стратегія брендингу полягає у позиціонуванні національних ідентифікаторів, унікальних конкурентних переваг авіакомпаній на нових

міжнародних ринках, реалізації інноваційного іміджу та інноваційних технологій комунікації зі споживачами;

- стратегію інформаційно-цифрових інновацій в обслуговуванні: базується на наявних цифрових інноваціях, що застосовувались в умовах вітчизняної цифровізації інституцій, сфер послуг та комунікації й дозволяли формувати конкурентні переваги на міжнародних ринках ще до початку кризових трансформацій, а також в період адаптації до них;

- стратегію зростання, що реалізується через стимулювання попиту, створенні нових ринкових ніш, формуванні конкурентних переваг та нарощуванні прибутковості шляхом стимулювання збуту і збільшення обсягів доходів від надання авіаційних послуг.

Варт зазначити, що остання маркетингова стратегія зростання ринкової ніші доступна лише міжнародним авіакомпаніям, котрі встигли до повномасштабного вторгнення в Україну вивести активи та забезпечила збереження і релокацію колективу. Такі авіакомпанії стикнулися з необхідністю застосування релокованих активів на уже сформованих маршрутних мережах, а тому спрямували маркетингову стратегію на розширення ринків й реалізував інноваційного потенціалу.

Список літератури

1. Смерічевський С.Ф., Зацаринін С.А. Маркетингова стратегія просування інноваційних продуктів. *Маркетинг і цифрові технології*. Том 6, № 1, 2022. С. 21-31.

2. Ілляшенка С.М. Менеджмент та маркетинг інновацій. Суми: Університетська книга, 2004. 616 с.

3. Новошинська Л.В. Інновації у стратегічному маркетингу. *Механізм регулювання економіки*, 2008. № 4 (1). С. 122-128.

4. Лошенко О.В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*, Вип. 2(66). С. 123-131. Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-123-131>

5. Борисенко О.С., Шевченко А.В. Новий вектор розвитку концепції маркетингу: Сучасні тренди та інструменти / О.С. Борисенко, А.В. Шевченко // *Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти: монографія*. Національний авіаційний університет. К., 2021, 308 с.

6. Астахов К. Factors influencing the airport's competitive strategy formation. *Економіка та суспільство*. №42. 2022. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-34>

7. Вовк О.М. Дегермінанти модернізації підприємств інфраструктурної сфери: теорія, методологія, практика. Київ, ФОП Маслаков, 2020. 480 с.

8. Князева Т., Полоус О. Фактори впливу на конкурентоспроможність авіатранспортних послуг в світогосподарській системі. *Наукові перспективи*. №10 (28). 2022. Режим доступу: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-128-141](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-128-141)