

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

на тему: «Бренд-менеджмент в системі управління організацією на
прикладі авіакомпанії SkyUp»

здобувач вищої освіти 4 курсу
першого (бакалаврського) рівня
411 групи
денної (заочної) форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»

Непорожня Поліна Олексіївна

(підпис ЗВО)

Науковий керівник:

д.е.н., професор Панченко Володимир
Анатолійович

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач вищої освіти _____ Непорожня Поліна Олексіївна
(підпис ЗВО)

АНОТАЦІЯ

Вдосконалення бренд-менеджменту авіакомпанії SkyUp. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

У роботі розглянуто теоретичні аспекти бренд-менеджменту та його значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства в авіаційній галузі. Проаналізовано діяльність авіакомпанії SkyUp, зокрема її фінансово-господарські показники, іміджеву політику та рівень впізнаваності бренду. Оцінено ефективність чинного бренд-менеджменту та виявлено ключові проблеми. Запропоновано шляхи вдосконалення системи бренд-менеджменту SkyUp, зокрема шляхом реалізації програми посилення позиціонування бренду на міжнародному ринку, підвищення активності в програмі лояльності та зміцнення емоційного зв'язку з клієнтами.

Ключові слова: бренд, бренд-менеджмент, авіаційна галузь, маркетингова стратегія, лояльність, SkyUp.

ANNOTATION

Improvement of brand management of the airline SkyUp. – Manuscript.

The research on obtaining a Bachelor's degree in the specialty 073 "Management".

The paper examines the theoretical foundations of brand management and its importance for enhancing the competitiveness of enterprises in the aviation industry. The activity of SkyUp airline is analyzed, including its financial performance, brand image policy, and brand awareness level. The effectiveness of the current brand management system is assessed, and key issues are identified. Ways to improve SkyUp's brand management are proposed, particularly through the implementation of

a program to strengthen brand positioning in the international market, increase customer loyalty program engagement, and deepen the emotional connection with clients.

Keywords: brand, brand management, aviation industry, marketing strategy, loyalty, SkyUp.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти бренд-менеджменту.....	8
1.2 Особливості бренд-менеджменту в авіаційній галузі та міжнародному контексті	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ SKYUP	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії SkyUp та аналіз фінансово-господарської діяльності	23
2.2 Оцінка ефективності бренд-менеджменту на прикладі SkyUp	35
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В АВІАКОМПАНІЇ SKYUP	51
3.1 Шляхи вдосконалення бренд-менеджменту в SkyUp.....	51
3.2 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення бренд-менеджменту в SkyUp	57
ВИСНОВОК	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі бренд-менеджмент займає важливе місце в управлінні організаціями, зокрема в авіаційній галузі, де конкуренція на міжнародних та внутрішніх ринках дуже велика. В умовах глобалізації і жорсткої конкуренції, ефективне управління брендом стає не лише фактором, що забезпечує визнання та лояльність споживачів, але й важливою складовою стратегії сталого розвитку компанії. Це особливо актуально для авіакомпаній, де репутація бренду безпосередньо впливає на вибір пасажирів і довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Одним із яскравих прикладів успішного бренд-менеджменту в авіаційній галузі є українська авіакомпанія SkyUp, яка з моменту свого заснування в 2018 році змістила фокус на інноваційний підхід до управління брендом. Вона активно розвиває маркетингові стратегії та використовує сучасні методи бренд-менеджменту для залучення нових клієнтів і забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень. Створення позитивного іміджу, правильний вибір комунікаційних каналів та орієнтація на потреби споживачів стали основними аспектами, на яких базується управління брендом SkyUp.

Актуальність теми. В умовах економічної нестабільності та змін на ринку авіаперевезень, авіакомпанії в Україні стикаються з низкою викликів. Потрібно не лише зберігати існуючу клієнтську базу, але й активно залучати нових клієнтів, підвищувати рівень лояльності і впізнаваності бренду на ринку. Враховуючи ці фактори, питання ефективного бренд-менеджменту набуває надзвичайної актуальності для українських авіакомпаній, зокрема для SkyUp, яка намагається зайняти стійку позицію на конкурентному ринку.

Метою цієї роботи є дослідження ролі бренд-менеджменту в управлінні авіакомпанією SkyUp, а також оцінка ефективності застосовуваних підходів та

методів для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії на ринку авіаперевезень.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Оцінити роль та значення бренд-менеджменту в управлінні авіакомпанією.
2. Проаналізувати маркетингові стратегії та інструменти бренд-менеджменту, що використовуються авіакомпанією SkyUp.
3. Визначити вплив ефективного бренд-менеджменту на конкурентоспроможність компанії.
4. Провести аналіз фінансово-господарської діяльності SkyUp в контексті реалізації стратегії бренду.
5. Розробити рекомендації щодо удосконалення бренд-менеджменту авіакомпанії для підвищення її конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є авіакомпанія SkyUp — один з провідних українських авіаперевізників.

Предметом дослідження є процеси бренд-менеджменту, що здійснюються в авіакомпанії SkyUp, а також вплив цих процесів на ефективність її діяльності та конкурентоспроможність.

Для досягнення поставленої мети будуть використані такі **методи дослідження**:

- Системний підхід.
- Аналіз і синтез.
- Порівняльний аналіз.
- Метод експертних оцінок.
- Статистичний аналіз.
- SWOT-аналіз.
- Контент-аналіз маркетингових кампаній.

Теоретичною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних авторів з бренд-менеджменту, стратегічного менеджменту, маркетингу та

управління авіаперевізниками, а також нормативно-правові акти, які регулюють діяльність авіакомпаній в Україні.

Інформаційною базою для дослідження є фінансово-господарська звітність авіакомпанії SkyUp, а також дані про діяльність компанії за останні кілька років, статистика ринку авіаперевезень в Україні та результати опитувань клієнтів.

Результати цього дослідження можуть бути використані менеджерами авіакомпанії SkyUp для покращення ефективності управління брендом, а також для розробки нових стратегій, які допоможуть зміцнити позиції компанії на ринку авіаперевезень. Висновки та рекомендації також можуть бути корисними для інших авіакомпаній, що працюють на українському ринку.

Ця робота допоможе глибше зрозуміти ключові аспекти бренд-менеджменту та його важливість для досягнення конкурентних переваг в авіаційній галузі.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінок друкованого тексту, в тому числі 50 сторінок основного тексту, 4 сторінок списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 3 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти бренд-менеджменту

Бренд-менеджмент — це стратегічний процес управління всіма аспектами бренду з метою підвищення його вартості та досягнення конкурентних переваг на ринку. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення, просування, підтримку та розвиток бренду, з метою задоволення потреб споживачів і досягнення фінансових результатів для компанії. Бренд-менеджмент включає не лише маркетингові аспекти, але й фінансові, операційні та організаційні процеси, що забезпечують сталість і впізнаваність бренду на тривалий час.

Завдяки ефективному бренд-менеджменту компанії можуть не тільки зміцнювати свою репутацію, але й значно покращувати позиції на ринку, встановлюючи довірливі та стабільні відносини з клієнтами. У сучасному конкурентному середовищі, де споживачі все більше орієнтуються на якість бренду та емоційний зв'язок з ним, роль бренду стає вирішальною у створенні додаткової вартості для компанії. Це додаткову вартість можна виражати не лише в матеріальних активах, таких як фінансові результати або активи компанії, а й у вигляді нематеріальних активів, таких як репутація, лояльність клієнтів, інтелектуальна власність та інші важливі складові, які визначають довгострокову стабільність і конкурентоспроможність компанії. [2, с. 328] Бренд-менеджмент базується на принципах стратегічного управління, що включають гнучкість у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі, а також здатність до інновацій у створенні та просуванні бренду. Це дозволяє компаніям

постійно адаптувати свою стратегію до нових реалій ринку, потреб споживачів та технологічних змін, що в свою чергу допомагає не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й здійснювати успішну експансію на нові ринки, забезпечуючи високий рівень прибутковості та стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Основою бренд-менеджменту є кілька теоретичних концепцій, які визначають основні підходи до створення та розвитку бренду, зокрема концепція позиціонування бренду, яка є однією з найважливіших у цій сфері. Позиціонування передбачає чітке визначення місця бренду на ринку, а також у свідомості споживачів. Цей процес полягає в розробці унікального образу, який дозволяє бренду відрізнитися від конкурентів та формувати у споживачів певне сприйняття. Важливим аспектом є визначення цільової аудиторії, її потреб і бажань, оскільки саме ці фактори допомагають адаптувати бренд до вимог ринку. Позиціонування бренду допомагає зрозуміти, яку роль бренд відіграє у житті споживачів, які емоції він викликає та як він пов'язаний з певними соціальними чи культурними тенденціями. [1]

Позиціонування бренду є одним із найважливіших етапів у процесі створення та розвитку бренду, оскільки воно безпосередньо визначає, як бренд буде сприйматися цільовою аудиторією та як він буде взаємодіяти з конкурентами на ринку. Успішне позиціонування дозволяє бренду зайняти чітку нішу на ринку, що сприяє його стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Наприклад, авіакомпанія SkyUp, використовуючи чітке позиціонування, змогла розвинути імідж сучасного та надійного європейського перевізника, орієнтуючись на інноваційні підходи та високий рівень безпеки. Такий підхід дозволив компанії зміцнити свої позиції в Україні та вийти на міжнародний ринок, де вона успішно конкурує з іншими авіаперевізниками, такими як Wizz Air та Ryanair. Визначення точного позиціонування також допомогло SkyUp організувати ефективну комунікацію зі споживачами, використовуючи соціальні мережі, мультимедійні контенти та

цілеспрямовані маркетингові кампанії, що забезпечило бренду впізнаваність та лояльність серед пасажирів.

Щоб ефективно досягти бажаних результатів, компанії необхідно не лише точно визначити позиціонування бренду, а й проаналізувати конкурентне середовище, виявити основні загрози та можливості для розвитку. Зрозуміле та привабливе позиціонування дозволяє сформувати стратегію, яка відповідатиме вимогам і очікуванням споживачів, а також відрізнятиме бренд від конкурентів. Наприклад, позиціонування бренду Starbucks як місця для не тільки покупки кави, а й для створення соціальної атмосфери дозволило компанії не лише забезпечити високий рівень лояльності серед своїх клієнтів, а й значно розширити свою аудиторію за рахунок тих, хто шукає не просто напій, а й емоційне задоволення від процесу. Для SkyUp правильне позиціонування також сприяло розвитку програм лояльності, що дозволило збільшити частку повторних бронювань та підтримати імідж компанії як стабільного та доступного перевізника. [3, с. 200] Аналіз конкурентного середовища, в свою чергу, допоміг компанії виявити потенційні загрози, такі як зростання цін на авіапаливо та коливання валютних курсів, що може впливати на вартість квитків, а також можливості, такі як розширення ринку міжнародних рейсів та впровадження нових технологій для підвищення комфорту пасажирів.

Наприклад, бренди як Coca-Cola або Nike на ринку напоїв і спортивного одягу відповідно демонструють надзвичайно успішне позиціонування, яке робить їх не просто товарними марками, а символами певних цінностей і стилю життя. Coca-Cola, зокрема, асоціюється з позитивом, святковими моментами та насолодою життям. Її маркетингові кампанії часто фокусуються на створенні емоційних моментів щастя, об'єднуючи людей через спільне споживання напоїв у різноманітних соціальних контекстах. Цей підхід дозволяє компанії продавати не лише продукт, а й емоції, переживання та почуття, що спонукає споживачів асоціювати Coca-Cola з моментами радості та задоволення, що в свою чергу підвищує лояльність клієнтів та підтримує міцний зв'язок між брендом і споживачем. [8, с. 114-117] У випадку з Nike, бренд на ринку спортивного одягу

та взуття позиціонується як символ активного способу життя, здоров'я та досягнення поставлених цілей. Nike формує образ успіху та особистої перемоги, сприяючи розвитку емоційної прив'язаності до продуктів бренду через кампанії, що підкреслюють мотивацію та силу волі. В результаті, споживачі не лише купують спортивний одяг, а й стають частиною спільноти, яка цінує здоров'я, активність і самовдосконалення. Це емоційне залучення створює вірність бренду, що є важливим фактором для утримання клієнтів і збільшення їхньої залученості до бренду протягом тривалого часу.

Іншим важливим аспектом бренд-менеджменту є управління асоціаціями бренду, яке допомагає формувати у споживачів чітке уявлення про бренд і його унікальні характеристики. Асоціації бренду можуть бути різноманітними: від емоційних і культурних зв'язків до соціальних і економічних значень, що споживачі надають продуктам або послугам. Це ключовий елемент для створення сильного бренду, оскільки дозволяє споживачам не лише ідентифікувати товар чи послугу, але й зв'язувати їх із певними цінностями, які вони поділяють. Наприклад, коли людина вибирає бренд, вона часто звертає увагу не лише на якість продукту, а й на те, з чим цей бренд асоціюється на емоційному рівні: чи відповідає він її життєвим принципам, чи має йому довіру. Така ідентифікація є важливою частиною формування лояльності до бренду та його тривалого успіху на ринку. [3, с. 200]

Яскравими прикладами брендів, які успішно управляють асоціаціями, є Apple та Tesla. Обидва бренди створили потужні асоціації з інноваціями, передовими технологіями та екологічною свідомістю, що робить їх унікальними в очах споживачів. Apple, наприклад, позиціонується як бренд, що не просто продає техніку, а й пропонує стиль життя, де інновації та елегантність поєднуються з простотою використання та вишуканістю дизайну. Споживачі асоціюють Apple з прогресивними технологіями та престижем, що дозволяє компанії створювати унікальну пропозицію на ринку. Така асоціація зміцнює сприйняття бренду як лідера в технологічному секторі, що визначає його високу цінність у свідомості клієнтів.

Tesla, зі свого боку, стала символом екологічної свідомості та технологічних інновацій у галузі автомобілебудування. Завдяки зусиллям компанії щодо впровадження електричних автомобілів та створення інфраструктури для їх зарядки, Tesla асоціюється з майбутнім без забруднення навколишнього середовища. Крім того, Tesla формує асоціації з прогресом і передовими технологіями, що дозволяє бренду відрізнятись від традиційних автомобільних виробників. Це позитивно впливає на сприйняття бренду серед споживачів, які прагнуть не лише до купівлі автомобіля, а й до участі в великій зміні в галузі транспорту. [4, с. 204] Такі асоціації допомагають Tesla створити лояльну аудиторію, яка підтримує бренд не лише через якість продукту, а й через його відповідність власним цінностям та світогляду.

Бренд-менеджмент є динамічним і постійно змінюється процесом, що вимагає від компаній адаптації до нових умов на ринку, розвитку технологій і змін у потребах споживачів. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, організації повинні мати гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Цей процес охоплює ряд організаційних аспектів, зокрема чітке визначення структури управління брендом, що включає відповідальних осіб і визначення їхніх ролей та обов'язків у рамках загальної брендової стратегії. Важливим є також використання різноманітних методів і інструментів для оцінки ефективності бренду, таких як дослідження сприйняття бренду на ринку, моніторинг лояльності споживачів, вивчення ринкових часток і впливу бренду на покупку. Це дає змогу не лише оцінити поточну ситуацію, але й здійснити коригування стратегії для підтримки стабільного розвитку бренду, який відповідає сучасним вимогам та трендам. Ключовим елементом є безперервний процес вдосконалення бренду, заснований на аналізі ефективності та виявленні потенційних можливостей для зростання та розширення бренду, що забезпечує його довгостроковий успіх на ринку.

Одним із ключових аспектів успішного бренд-менеджменту є створення бренд-команди, яка виступає як основний орган управління брендом в компанії. У великих компаніях, де обсяги роботи та складність операцій значні, часто

створюється окремий департамент бренд-менеджменту, що забезпечує чітке визначення та розподіл обов'язків і функцій. Цей департамент бере на себе відповідальність за розробку стратегій бренду, планування комунікаційних кампаній, моніторинг позицій бренду на ринку та оцінку його ефективності. Однією з основних задач бренд-команди є контроль за реалізацією всіх заходів і ініціатив, що стосуються бренду, на всіх етапах його розвитку. Завдяки такій централізованій структурі забезпечується ефективна координація всіх активностей, що стосуються бренду, а також своєчасне коригування стратегій та підходів, що дозволяє підтримувати і зміцнювати позиції бренду на ринку. Такий підхід сприяє формуванню єдиної та чіткої стратегії для бренду, що дозволяє організації успішно працювати у швидко змінюваному конкурентному середовищі.

Важливою складовою ефективного бренд-менеджменту є методологія вимірювання ефективності бренду, яка дозволяє точно оцінити його стан та розробити стратегії для подальшого розвитку. Для цього використовуються різноманітні інструменти та показники, які допомагають визначити, наскільки успішно бренд взаємодіє зі споживачами та як його сприймає ринок. Одним з основних інструментів є індекс споживчої впізнаваності, який показує, наскільки добре споживачі знають і розпізнають бренд серед конкурентів. Важливим є також ступінь лояльності споживачів, що вимірюється через їхню прихильність до бренду та повторюваність покупок. [9, с. 23-28] Окрім цього, економічні показники, такі як вартість бренду, визначають його фінансову цінність на ринку, а маркетинговий ROI (return on investment) дозволяє оцінити ефективність витрачених на маркетинг коштів. Всі ці інструменти разом дають змогу оцінити поточний стан бренду, його позиціонування на ринку та ступінь довіри споживачів, а також визначити напрямки для подальшого розвитку та удосконалення бренд-стратегії.

Для українських авіаперевізників важливими інструментами бренд-менеджменту можуть бути такі методи, як використання підвищення якості обслуговування клієнтів, реклама і PR кампанії, спрямовані на підвищення

лояльності пасажирів, а також моніторинг конкурентних переваг у порівнянні з іншими авіакомпаніями на ринку. Наприклад, компанія МАУ може зосередити свою стратегію на посиленні іміджу безпечної та зручної авіакомпанії, що пропонує найкраще співвідношення ціни та якості, з акцентом на інноваційні послуги та покращення обслуговування на борту.

Ще одним важливим методом у сучасному бренд-менеджменті є використання цифрових платформ для покращення взаємодії з клієнтами. Завдяки швидкому розвитку технологій, бренди мають можливість інтегрувати свої стратегії з різноманітними цифровими каналами, такими як соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-магазини та інші платформи, що дозволяють споживачам безпосередньо взаємодіяти з брендом. Це відкриває нові можливості для зворотного зв'язку з клієнтами, дозволяючи їм швидко надавати відгуки, ставити запитання, отримувати актуальну інформацію та навіть брати участь у маркетингових кампаніях або акціях бренду. [7, с. 446] Такі платформи стають потужним інструментом для брендів, щоб зміцнити свої стосунки з клієнтами, підвищити рівень довіри та лояльності, а також збільшити обізнаність про свою продукцію. Інтеграція цифрових технологій дає змогу не тільки покращити досвід користувачів, але й забезпечити бренди даними для подальшого аналізу, що допомагає адаптувати стратегії до потреб споживачів та тенденцій на ринку.

Отже, теоретичні основи і організаційно-методологічні аспекти бренд-менеджменту дозволяють зрозуміти важливість управління брендом на стратегічному рівні, оскільки правильне визначення і позиціонування бренду є основою для побудови стійкої репутації на ринку. Бренд не просто асоціюється з товаром чи послугою, але й є відображенням корпоративних цінностей, емоційного зв'язку зі споживачами та основним чинником, який визначає конкурентоспроможність компанії. Створення ефективної стратегії бренд-менеджменту передбачає комплексний підхід, що включає не тільки вивчення цільової аудиторії, але й постійну адаптацію до змін на ринку, технологічні інновації та вплив зовнішніх факторів. Бренд повинен бути гнучким,

відповідати сучасним вимогам та орієнтуватися на довгострокову перспективу, що дозволяє не тільки зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Враховуючи постійну конкуренцію на ринку, авіаперевізники, зокрема в Україні, повинні активно застосовувати ці принципи для покращення своєї позиції та підвищення ефективності бізнесу. У сфері авіаперевезень брендинг може стати одним із ключових факторів, що впливають на вибір споживачів, адже споживачі часто оцінюють не тільки якість послуг, але й рівень комфорту, безпеки, а також емоційний досвід, який вони отримують під час подорожі. Стратегічно спланований і правильно реалізований бренд-менеджмент дозволяє авіакомпаніям ефективно залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність вже існуючих та забезпечувати стабільний розвиток на конкурентному ринку авіаперевезень.

1.2 Особливості бренд-менеджменту в авіаційній галузі та міжнародному контексті

Бренд-менеджмент в авіаційній галузі має унікальні характеристики, оскільки він взаємодіє з особливими вимогами та умовами ринку. Один із найважливіших аспектів — це висока конкуренція серед авіаперевізників, що змушує компанії постійно адаптувати свої стратегії, щоб зберігати та залучати лояльних клієнтів. Оскільки ринок авіаперевезень характеризується великою кількістю гравців, кожна авіакомпанія повинна знайти свою нішу і ефективно позиціонувати себе серед конкурентів. Тут не йдеться лише про базові характеристики, такі як ціна чи маршрут, але й про емоційний аспект взаємодії з клієнтами, де ключову роль відіграють такі фактори, як рівень комфорту, безпека, надійність і обслуговування. Таким чином, бренд авіакомпанії є не просто знаком або логотипом, а більш складною сукупністю відчуттів, які

споживачі отримують від взаємодії з компанією на всіх етапах використання її послуг.

Крім того, на відміну від інших галузей, авіаційна індустрія має специфіку продукту, що передбачає незмінні та часто невидимі аспекти. Продукт авіаперевізника не можна "відчути" до того, як він буде наданий: рівень безпеки, комфорт у польоті та ефективність обслуговування визначаються лише під час виконання рейсу. [2, с. 328] Зважаючи на це, брендинг в авіаційній галузі стає процесом, який охоплює не лише зовнішній вигляд компанії, але й важливі внутрішні процеси, що визначають успіх бренду в довгостроковій перспективі. Бренд стає частиною того, як споживачі переживають своє перебування на борту, від моменту покупки квитка до часу прибуття в пункт призначення. Рівень безпеки, комфортне сидіння, інноваційні технології, наявність зручних розваг на борту, а також професіоналізм і привітність персоналу — все це формує уявлення про бренд, яке має бути стабільним і позитивним у свідомості споживачів.

Особливо важливим аспектом бренд-менеджменту в авіаційній галузі є забезпечення безперервної та зручної взаємодії з клієнтами на всіх етапах їх подорожі. Починаючи з моменту пошуку та придбання квитка, клієнти мають мати можливість легко отримати необхідну інформацію через різноманітні цифрові канали, такі як вебсайти, мобільні додатки та соціальні мережі. Всі ці канали повинні бути інтегровані для того, щоб користувачі могли швидко і без зусиль здійснювати бронювання, переглядати наявність місць, а також отримувати інформацію про зміну часу рейсів або інші важливі оновлення. Одним із прикладів успішного використання таких цифрових платформ є авіакомпанія SkyUp, яка активно інтегрує всі етапи комунікації з клієнтами через власний мобільний додаток. Цей додаток дозволяє пасажирам не тільки здійснювати бронювання квитків, а й отримувати актуальні оновлення про рейси, перевіряти свій багаж, а також використовувати інші персоналізовані послуги на борту. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервну та зручну

взаємодію між клієнтом і брендом, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня лояльності.

Взаємодія на кожному етапі мандрівки клієнта має бути не тільки безперебійною, але й якнайкомфортнішою. Задля цього компанії повинні постійно удосконалювати свої цифрові платформи та канали комунікації, аби реагувати на змінювані потреби сучасних споживачів. Крім того, важливо забезпечити персоналізований підхід, що дасть змогу клієнтам почуватися особливими та важливими для компанії. Наприклад, персоналізовані повідомлення про зміни в розкладі рейсів або спеціальні пропозиції можуть суттєво поліпшити взаємодію з пасажиром, зробивши її більш людиною та зручною. Сучасні авіакомпанії, зокрема, активно використовують можливості аналітики великих даних для створення персоналізованих пропозицій на основі поведінки пасажирів, що дає змогу значно збільшити рівень задоволення клієнтів. Відтак, важливо не лише забезпечити фізичний комфорт на борту літака, а й на всіх етапах взаємодії з брендом, що зокрема визначає успіх бренд-менеджменту. [7, с. 446] Ці чинники безпосередньо впливають на позитивне сприйняття бренду і сприяють його зростанню на ринку, оскільки споживачі оцінюють компанію не тільки за якістю послуг, але й за зручністю та рівнем обслуговування на всіх етапах подорожі.

Для успішного бренд-менеджменту авіакомпанії повинні активно використовувати концепцію емоційного брендингу, оскільки пасажир оцінює свої враження від перельоту не лише за результатом — доставити їх з пункту А до пункту Б, але й за емоціями, які вони отримали під час польоту. Це включає не тільки якість сервісу на борту, а й рівень обслуговування на наземному етапі, починаючи з моменту реєстрації на рейс і закінчуючи виходом з аеропорту після прибуття. Авіакомпанії активно працюють над створенням позитивного іміджу бренду, застосовуючи емоційно заряджені маркетингові кампанії, що фокусуються на комфорті, надійності та безпеці, оскільки ці фактори є ключовими для пасажирів. [6] Наприклад, кампанії, спрямовані на підвищення лояльності, можуть акцентувати увагу на інноваціях, що

підвищують комфорт під час польоту, чи на запровадженні новітніх технологій для забезпечення безпеки та якості обслуговування. Використання таких стратегій дозволяє авіакомпаніям створювати емоційний зв'язок з клієнтами, зміцнюючи їхній імідж та стимулюючи повторні покупки, адже емоції і досвід пасажирів значною мірою впливають на їх вибір авіаперевізника в майбутньому.

Міжнародний контекст бренд-менеджменту в авіаційній галузі ускладнюється різноманітністю культурних, економічних і соціальних факторів, які впливають на сприйняття бренду в різних країнах. Кожний ринок має свої унікальні характеристики, і споживчі переваги можуть значно відрізнятися в залежності від регіону. Наприклад, в країнах Близького Сходу авіакомпанії, такі як Emirates та Qatar Airways, орієнтовані на надання люксових послуг, де акцент робиться на розкіш і комфорт, що є важливим для клієнтів цього регіону, де часто високий рівень доходу та культура споживання послуг має певні традиції. Натомість, європейські та американські авіаперевізники, такі як Lufthansa та Delta Airlines, можуть орієнтуватися на інші цінності, зокрема, на безпеку, інновації та зручність, що більше відповідає вимогам споживачів цих регіонів. Таким чином, авіакомпанії повинні бути гнучкими у своїх маркетингових підходах, адаптуючи стратегії бренд-менеджменту в залежності від місцевих умов, щоб підтримувати лояльність клієнтів і створювати конкурентні переваги.

Глобальна конкуренція на ринку авіаперевезень також значною мірою впливає на стратегії авіакомпаній, змушуючи їх постійно підвищувати рівень інновацій, сервісу та якості обслуговування. Компанії повинні не лише відповідати міжнародним стандартам, але й активно впроваджувати нові технології для забезпечення комфорту пасажирів і покращення досвіду користування їхніми послугами. Це включає в себе не тільки модернізацію літаків і обслуговування на борту, а й інтеграцію новітніх технологій для покращення взаємодії з клієнтами, таких як мобільні додатки для бронювання, онлайн-реєстрації та інші інноваційні інструменти. [7, с. 446] З огляду на високий рівень конкуренції серед великих авіаперевізників, таких як Emirates,

Delta Airlines та Qatar Airways, вони активно застосовують брендинг як ключовий інструмент для залучення нових клієнтів та утримання лояльності на існуючих ринках. Інноваційність стає важливою складовою, що дозволяє створювати довгострокові переваги у боротьбі за пасажирів на глобальному ринку.

Підходи до брендингу в різних країнах значною мірою залежать від рівня розвитку місцевої авіаційної інфраструктури, що прямо впливає на споживачські очікування та поведінку. У країнах з високим рівнем розвитку інфраструктури, таких як США або Європа, акценти в бренд-стратегії авіакомпаній часто робляться на інноваційність, високий рівень зручності та екологічну відповідальність. [18, с. 565] Споживачі в цих регіонах звикли до високих стандартів якості послуг і очікують від авіакомпаній пропозицій, що не лише задовольняють їхні базові потреби, але й пропонують додаткові зручності, як-от можливість безкоштовного доступу до інтернету на борту, широкі можливості для персоналізації послуг, використання новітніх технологій для полегшення процесу реєстрації та посадки, а також зменшення викидів вуглецю та впровадження сталих практик у своїй діяльності. Тому авіакомпанії, що працюють в цих країнах, зосереджуються на інноваційних маркетингових стратегіях і вкладають значні ресурси в технологічні рішення, що сприяють максимальному комфорту та безпеці пасажирів. [5, с. 23-27]

На ринках, що активно розвиваються, зокрема в країнах Азії, Африки та Близького Сходу, акценти в бренд-стратегії авіакомпаній значною мірою відрізняються від тих, що застосовуються на розвинених ринках. У цих регіонах для споживачів першочерговими факторами залишаються доступність, економічна ефективність та безпека. В умовах економічної нестабільності або обмежених фінансових можливостей, пасажирів зазвичай орієнтують на базову функціональність послуг, знижуючи при цьому вимоги до розкішних або преміальних опцій. Це створює попит на доступні авіаперевезення, при цьому багатьом споживачам важливо, аби ціна не ставала перешкодою для доступу до основних транспортних послуг. [6] Це, в свою чергу, змушує авіакомпанії на

таких ринках оптимізувати свої витрати, знижуючи вартість квитків, що є конкурентною перевагою в умовах обмежених бюджетів серед широкої аудиторії. Однак ці стратегії мають бути збалансованими з вимогами до безпеки та ефективності, адже в таких країнах споживачі зберігають високу оцінку надійності та стабільності, що може бути ключовим фактором у формуванні довіри до бренду.

З огляду на те, що економіки цих регіонів демонструють швидке зростання, споживачі починають звертати більше уваги не лише на доступність, а й на зручність і комфорт під час польоту. Водночас, попри зростання інтересу до більш комфортних умов, вартість продовжує залишатися визначальним фактором у виборі авіакомпанії для багатьох споживачів. Це означає, що авіакомпанії повинні прагнути до поєднання конкурентних цін та високої якості обслуговування, не знижуючи стандартів безпеки та ефективності. Важливо, щоб компанії на цих ринках вчасно адаптували свої послуги, відповідно до змін у попиті, забезпечуючи одночасно доступність і рівень обслуговування, який відповідає вимогам нових споживачів, що стають більш вимогливими до сервісу. Тому для авіакомпаній, які прагнуть зайняти сильні позиції на ринках, що розвиваються, важливо дотримуватися стратегічного балансу між низькими цінами та високими стандартами обслуговування, а також постійно працювати над зміцненням асоціацій бренду з надійністю, стабільністю та безпекою.

Таблиця 1.2 - Підходи до бренд-менеджменту авіакомпаній у різних країнах

Авіакомпанія	Регіон	Підхід до бренду	Основні характеристики бренду	Приклад кампанії
Emirates	Близький Схід	Люксовий та інноваційний	Комфорт, розкіш, надійність	Кампанія "Fly Better" – висока якість обслуговування на борту
Delta Airlines	США	Технологічний та зручний	Інновації, надійність, комфорт	Кампанія "Keep Climbing" – підкреслення надійності та інновацій
Lufthansa	Європа	Престижний і професійний	Якість, безпека, технологічні досягнення	Кампанія "Nonstop You" – акцент на безпеці та комфорті

RyanAir	Європа	Доступний та простий	Доступність, ефективність, безпека	Кампанія "The Lowest Fares" – забезпечення найнижчих цін
Qatar Airways	Близький Схід	Преміум та екологічний	Розкіш, комфорт, сталий розвиток	Кампанія "Going Places Together" – екологічна відповідальність і комфорт

Аналіз представлених авіакомпаній виявляє різноманітні підходи до бренд-менеджменту, залежно від специфіки ринку, на якому вони функціонують, і цільової аудиторії, на яку вони орієнтовані. Авіакомпанії з Близького Сходу, такі як Emirates і Qatar Airways, зосереджуються на люксовому та преміум-брендингу, підкреслюючи розкіш, комфорт та інноваційність. Вони створюють образ висококласних авіаперевізників, які надають своїм пасажиром неперевершений комфорт, включаючи ексклюзивні сервіси, зручності на борту та високий рівень обслуговування. Кампанії, такі як "Fly Better" від Emirates і "Going Places Together" від Qatar Airways, акцентують на високому рівні сервісу та екологічній відповідальності, демонструючи, як бренд може поєднувати престиж із турботою про довкілля. [20, с. 19] Ці компанії орієнтуються на заможних мандрівників, які цінують комфорт та інноваційність, що дозволяє їм займати провідні позиції на ринку.

У той час як авіакомпанії, що працюють в Європі, такі як Lufthansa і RyanAir, демонструють різні підходи до брендингу в залежності від економічної орієнтації та цільових груп. Lufthansa, зі своєю фокусом на престижність і безпеку, створює імідж надійного та технологічного бренду, що підкреслюється кампанією "Nonstop You", яка наголошує на високому рівні безпеки та комфорту. Це робить компанію привабливою для середнього та вищого класу, які шукають стабільність і якість. З іншого боку, RyanAir позиціонує себе як доступну та ефективну авіакомпанію, орієнтуючись на сегмент економних пасажирів. Їхня кампанія "The Lowest Fares" підкреслює доступність і ефективність послуг, що приваблює споживачів, які шукають дешеві авіаперельоти, без зайвих націнок. Таким чином, хоча всі ці компанії функціонують у межах однієї галузі, їхні підходи до брендингу різняться, адже

вони орієнтуються на різні групи споживачів з різними потребами та вимогами, що підкреслює важливість адаптації бренд-стратегії до специфіки ринку та потреб цільової аудиторії.

У результаті аналізу теоретичних та організаційно-методологічних аспектів бренд-менеджменту було встановлено, що бренд-менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи стратегічного управління організацією, яка визначає конкурентоспроможність, стійкість на ринку та здатність до довготривалого зростання. [11, с. 275-280] Він охоплює комплекс дій, спрямованих на формування, підтримку та розвиток бренду, включаючи позиціонування, ціннісні орієнтири, маркетингову комунікацію, управління репутацією та взаємодію з цільовою аудиторією. Особливості бренд-менеджменту в авіаційній галузі, особливо в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції, вимагають високої гнучкості, технологічності, адаптивності до викликів зовнішнього середовища, а також дотримання міжнародних стандартів безпеки, сервісу та іміджевого позиціонування. У міжнародному контексті бренд авіакомпанії стає не лише маркером якості послуг, а й інструментом формування довіри серед пасажирів з різних культурних середовищ, що вимагає глибокого розуміння соціокультурних особливостей, локалізації контенту та вміння вести ефективну комунікацію на глобальному рівні. Таким чином, бренд-менеджмент виступає критично важливим чинником успішного функціонування авіакомпанії як на національному, так і на міжнародному ринку, забезпечуючи стратегічну впізнаваність, емоційний зв'язок із клієнтами та стабільне позиціонування у високо конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ SKYUP

2.1 Організаційно-економічна характеристика авіакомпанії SkyUp та аналіз фінансово-господарської діяльності

Авіакомпанія SkyUp Airlines була заснована 16 червня 2017 року як ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП" з кодом ЄДРПОУ 41403314, що від самого початку дозволило їй стати важливим гравцем на ринку авіаперевезень України. Із моменту свого заснування компанія продемонструвала здатність швидко реагувати на зміни ринку та адаптуватися до вимог сучасних пасажирів. Юридична адреса компанії в Києві, на Харківському шосе, 1, забезпечує її зручне розташування в серці національної інфраструктури, що надає їй доступ до ключових ресурсів і комунікаційних каналів для здійснення ефективної діяльності. Основним видом діяльності SkyUp є пасажирський авіаційний транспорт (КВЕД 51.10), що включає регулярні та чартерні рейси, а також перевезення вантажів. Це дозволяє компанії працювати в різних сегментах авіаперевезень, задовольняючи потреби різних категорій клієнтів. Незважаючи на складні економічні та політичні виклики, зокрема геополітичну нестабільність і глобальні економічні кризи, SkyUp змогла налагодити стабільну діяльність і зберегти високий рівень обслуговування. Зокрема, її успіх пояснюється здатністю швидко адаптуватися до змінних умов та орієнтацією на інноваційні підходи в обслуговуванні клієнтів. Окрім того, компанія постійно розширює свою маршрутну мережу та удосконалює послуги, що дозволяє їй утримувати конкурентні переваги на ринку авіаперевезень не лише в Україні, а й на міжнародній арені. [10, с. 20]

Керівництво Дмитра Геннадійовича Сероухова стало однією з основних причин успіху SkyUp Airlines з моменту її заснування. Його стратегічне бачення

та управлінські рішення визначили напрямки розвитку компанії, дозволяючи їй не лише стабільно зростати на внутрішньому ринку, але й значно розширювати свою присутність на міжнародній арені. Завдяки його зусиллям SkyUp змогла укласти стратегічно важливі партнерства з іншими авіаперевізниками, що сприяло зміцненню позицій на європейському ринку. Під його керівництвом компанія здійснила вдосконалення бізнес-моделі, що включало впровадження інноваційних підходів до надання послуг та адаптацію до змін, викликаних глобальними економічними та політичними викликами. Це дозволило SkyUp оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечити якісне обслуговування, що відповідало очікуванням сучасних пасажирів. Одним із ключових елементів стратегії Сероухова стало гнучке планування та готовність до швидкої адаптації, що дозволило компанії не лише підтримувати стабільність під час кризових ситуацій, а й досягати значних результатів, розширюючи свої можливості на міжнародних ринках та зміцнюючи конкурентоспроможність на глобальному рівні.

З моменту свого заснування SkyUp Airlines швидко зарекомендувала себе як компанія, яка здатна не лише пропонувати конкурентоспроможні ціни, але й забезпечувати високий рівень обслуговування. Особливо це проявилось у період воєнного часу, коли компанія, зберігаючи оперативність та гнучкість, адаптувала свою стратегію до складних умов. Відмовившись від традиційної моделі роботи, SkyUp успішно впровадила модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування і страхування), що дозволило компанії зберегти стабільність, а також продовжити свою діяльність на міжнародному ринку, не зважаючи на значні обмеження. [19, с. 129-134] Завдяки швидкому реагуванню на зовнішні виклики та здатності забезпечити високу якість послуг навіть у найскладніших умовах, SkyUp зарекомендувала себе як надійний партнер для своїх клієнтів та авіаперевізників по всьому світу.

У 2022 році SkyUp Airlines досягла рекордної виручки в розмірі 2 756,8 млн грн, що стало не лише значним досягненням для компанії, але й визначальним фактором її позиціонування на ринку авіаперевезень України.

Цей показник підтверджує високий попит на послуги SkyUp і відображає ефективність її операційних та маркетингових стратегій. Зокрема, компанія змогла збільшити свою виручку на 18% у порівнянні з попередніми роками, що свідчить про стабільне зростання бізнесу в умовах економічної та геополітичної нестабільності. Одна з причин цього успіху — гнучкий підхід до організації перевезень, що дозволяє адаптуватися до змін на ринку та орієнтуватися на запити споживачів. Крім того, широкий вибір маршрутів, доступні ціни та якісне обслуговування допомогли компанії не лише утримати існуючий клієнтський сегмент, але й залучити нових пасажирів. Завдяки цьому SkyUp не тільки зберегла свою стабільність, але й успішно скористалася можливостями для розширення на міжнародних ринках. Фінансовий результат 2022 року став можливим завдяки здатності SkyUp швидко адаптувати свої стратегії до змінюваних умов ринку, використовуючи інноваційні рішення в обслуговуванні та маркетингових кампаніях, що дозволило компанії підтримати високий попит на свої послуги навіть у найскладніші часи.

Однак після початку повномасштабної війни в Україні та закриття українського повітряного простору SkyUp Airlines, як і інші авіаперевізники, опинилася в складних умовах, що змусило компанію адаптувати свою бізнес-модель до нових реалій. Це призвело до значних змін у діяльності компанії, зокрема до зміщення акценту на міжнародні операції, що дозволило зберегти стабільність в умовах нестабільності на внутрішньому ринку. Однією з основних адаптацій стала реалізація моделі ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), що дало можливість SkyUp надавати літаки, екіпаж, технічне обслуговування та страхування європейським авіаперевізникам, таким чином забезпечуючи компанії стабільні фінансові потоки. [16, с. 140-149] Завдяки цьому кроку, попри зменшення доходів на 25% у 2023 році порівняно з попереднім роком, SkyUp змогла зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та навіть зміцнити свої позиції серед найбільших ACMI-операторів у Європі. Цей стратегічний поворот не тільки допоміг компанії адаптуватися до нових умов, але й дозволив їй отримати нові можливості для

розвитку та розширення своєї присутності на міжнародній арені, зміцнивши партнерські зв'язки та диверсифікуючи джерела доходів.

У 2023 році, незважаючи на надзвичайно складні умови, спричинені початком повномасштабної війни в Україні та закриттям українського повітряного простору, SkyUp Airlines змогла не тільки зберегти свою діяльність, але й продемонструвати вражаючі результати, перевізши понад 1,5 мільйона пасажирів. Це на 24% більше порівняно з попереднім роком, що є надзвичайно позитивним результатом з огляду на обмеження, які наклала війна на авіаційну індустрію. Такий успіх став можливим завдяки здатності компанії швидко адаптуватися до нових умов та ефективно перебудовувати свою діяльність. Одним із головних кроків стало переналаштування операційних маршрутів, що дозволило компанії використовувати альтернативні авіаційні коридори, зберігаючи зв'язок з міжнародними напрямками. [17] Окрім того, SkyUp зробила акцент на підвищенні рівня безпеки і комфорту для пасажирів, що стало особливо важливим у цей період невизначеності. Компанія продовжила активно працювати над розширенням своєї мережі маршрутів, адаптуючи свої послуги під нові реалії та потреби клієнтів, зберігаючи при цьому репутацію надійного, доступного та безпечного перевізника. Незважаючи на всі труднощі, SkyUp не лише зберегла свою позицію на ринку, але й зміцнила її, отримавши додаткові можливості для подальшого розвитку та залучення нових клієнтів як серед українських громадян, так і серед іноземних пасажирів. Цей рік став підтвердженням гнучкості та ефективності стратегії компанії, а також її здатності успішно функціонувати в умовах глобальної кризи авіаперевезень.

З початком війни в Україні та закриттям українського повітряного простору, SkyUp Airlines змушена була кардинально змінити свою бізнес-модель, щоб не лише вижити, але й продовжити свою діяльність в умовах, що стали надзвичайно складними для авіаційної індустрії. Один з ключових кроків, який дозволив компанії адаптуватися до нових реалій, став перехід на модель ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance). Ця модель передбачає надання авіаційних послуг європейським операторам, що включає постачання літаків,

забезпечення екіпажу, технічне обслуговування та страхування. [12, с. 3-42] В умовах закритого українського повітряного простору та обмеження кількості можливих внутрішніх рейсів, таке рішення стало своєрідним порятунком для компанії. SkyUp не лише зберегла свою стабільність, але й змогла зберегти робочі місця, продовжити виконання міжнародних рейсів, а також підтримувати свою присутність на ринку.

Цей стратегічний підхід дозволив SkyUp не просто вижити, а й стійко зміцнити своє становище на європейських та міжнародних ринках. Підвищений попит на АСМІ-послуги серед європейських авіаперевізників у цей період став важливим фактором, який дозволив компанії активно використовувати свій потенціал і розширити свою присутність на міжнародних ринках. Оскільки модель АСМІ включає в себе оренду літака з екіпажем, технічним обслуговуванням та страхуванням, SkyUp змогла не лише забезпечити стабільність власного бізнесу, але й знизити витрати, оскільки не потребувала додаткових інвестицій у купівлю або оренду нових літаків. Це дало можливість зберегти оптимальний рівень витрат та водночас зберегти контроль над якістю обслуговування, оскільки компанія продовжувала працювати зі своїм існуючим авіапарком, ефективно використовуючи наявні ресурси.

Зміна бізнес-моделі на АСМІ-операції виявилася надзвичайно ефективною, що підтверджується результатами компанії у 2023 році. Близько 70% її доходів на той момент надходило саме від цієї моделі, що стало явним свідченням правильно обраної стратегії. Цей результат підкреслює здатність SkyUp адаптуватися до нових умов і продовжувати успішно функціонувати навіть в умовах воєнного стану, коли інші авіаперевізники стикалися з серйозними труднощами. Впровадження АСМІ-моделі дало можливість SkyUp не лише зберегти бізнес, а й забезпечити стійке зростання доходів, зберігаючи при цьому фінансову стабільність і ефективність управління в умовах глобальних викликів. Тож, компанія продовжувала реалізувати свої стратегічні цілі, зміцнюючи конкурентні позиції на європейському ринку авіаперевезень.

Окрім забезпечення фінансової стабільності, перехід на модель АСМІ став важливим етапом у розвитку SkyUp, який не лише дозволив компанії вижити в умовах кризи, але й зміцнити її позицію серед найбільших АСМІ-операторів у Європі. Цей стратегічний крок дав можливість компанії розширити свою присутність на міжнародному ринку, відкриваючи нові можливості для росту і зміцнюючи партнерські зв'язки з провідними європейськими перевізниками. Завдяки такому підходу SkyUp змогла оперативнo адаптуватися до складних умов, які постали через геополітичні та економічні зміни, і гнучко налаштовувати свою стратегію, що дало компанії величезну перевагу перед конкурентами. [13, с. 705] Здатність зберігати стабільність у такий складний період показала високий рівень управлінської майстерності, що дозволило SkyUp не лише зберегти існуючі ринки, але й стати значущим гравцем на міжнародній авіаційній арені, зміцнивши свої позиції в умовах глобальної кризи.

Цей стратегічний крок став важливим етапом у трансформації бізнес-моделі SkyUp Airlines, оскільки компанія змогла не лише адаптувати свою діяльність до нових умов, але й використати зміну обставин для досягнення нових висот. Ключовим моментом стало впровадження АСМІ-моделі (літак, екіпаж, технічне обслуговування і страхування) після закриття українського повітряного простору, що дозволило SkyUp зберегти свою діяльність, незважаючи на серйозні обмеження та геополітичну ситуацію. [42, с. 436] Це рішення дозволило не тільки підтримати постійну присутність компанії на міжнародних ринках, а й забезпечити стабільний фінансовий потік, що став важливим фактором її виживання у кризових умовах.

Вибір АСМІ-моделі дозволив компанії відмовитися від необхідності купувати або орендувати нові літаки, що значно знизило витрати і дозволило сконцентруватися на оптимізації процесів, що забезпечують стабільність операцій. Водночас це рішення дозволило SkyUp продовжити свою діяльність на міжнародних ринках і налагодити нові партнерські відносини з іншими європейськими авіаперевізниками. Завдяки цьому, компанія змогла не тільки

зберегти свою позицію на ринку, але й вийти на нові ринки, що раніше були недоступні через обмеження на внутрішньому ринку.

У результаті реалізації цієї стратегії вже в 2023 році близько 70% доходу SkyUp надходило саме від АСМІ-операцій, що стало наочним свідченням успішної адаптації бізнес-моделі компанії до нових реалій. Цей показник демонструє, наскільки ефективно компанія змогла перенаправити свої ресурси та використовувати нові можливості для збереження і розвитку бізнесу. Зміна стратегії та впровадження моделі АСМІ стало ключем до забезпечення фінансової стабільності і росту доходів, а також дозволило компанії зберегти конкурентні переваги навіть в умовах глобальних викликів. [45, с. 163]

Цей крок став важливим стратегічним досягненням для SkyUp, оскільки компанія змогла значно розширити свою присутність на європейському ринку АСМІ-послуг, що стало ключовим етапом у її міжнародному розвитку. Вибір АСМІ-моделі виявився вдалим, оскільки вона дозволила SkyUp не тільки зберегти свою діяльність після закриття українського повітряного простору, але й забезпечити стабільний потік доходів, орієнтуючись на міжнародних партнерів. З високим рівнем довіри з боку європейських партнерів компанія змогла закріпитися як надійний та ефективний оператор, здатний конкурувати з іншими великими гравцями на ринку. Це дало змогу SkyUp зміцнити свої позиції, не лише переживши економічну кризу, а й вийшовши на новий рівень розвитку. Зокрема, компанія змогла стати одним із найбільших АСМІ-операторів у Європі, що сприяло залученню нових замовлень і контрактів. [14, с. 104] Такий результат дозволив SkyUp не лише диверсифікувати свої доходи, знижуючи залежність від одного джерела, але й отримувати стабільний прибуток, що є критично важливим для фінансової стабільності компанії в умовах глобальних економічних змін. Цей крок також став основою для подальшого розширення на нові ринки, створюючи умови для зростання її присутності на міжнародній арені. Усі ці фактори забезпечили компанії стійке фінансове становище, що в результаті дозволило їй стати однією з провідних сил на ринку АСМІ-послуг у Європі.

Завдяки успіху цієї стратегії, SkyUp змогла створити потужну основу для подальшого розвитку та експансії на нові ринки, зміцнивши свої позиції як одного з провідних АСМІ-операторів в Європі. Цей статус відкриває компанії нові перспективи не лише для розширення діяльності в межах Європи, а й для проникнення на інші міжнародні ринки, де попит на послуги АСМІ зростає. Позиціонування SkyUp як одного з 20 найбільших операторів у цій ніші надає їй стабільну конкурентну перевагу, що дозволяє утримувати лідируючі позиції на міжнародній арені і залучати нових партнерів серед інших авіакомпаній. Такий статус дає можливість для укладання нових партнерських угод, що значно розширює коло можливостей для компанії. Крім того, стратегії, орієнтовані на оптимізацію витрат і максимізацію ефективності, дозволяють SkyUp конкурувати з іншими великими міжнародними авіаперевізниками, забезпечуючи стабільний приплив доходів і постійне зростання бізнесу. Це дозволяє компанії не тільки укріпити свою фінансову стабільність, а й збільшити свою присутність на ключових ринках, підвищуючи рівень лояльності клієнтів і зміцнюючи її позиції на авіаційному ринку.

Стратегія диверсифікації доходів через АСМІ-операції стала важливим інструментом для SkyUp Airlines у період глобальної нестабільності та непередбачуваних змін на ринку авіаперевезень. Завдяки цьому підходу компанія змогла адаптуватися до нових викликів, зберігши свою фінансову стабільність і продовжуючи успішно працювати навіть в умовах війни та економічної кризи. Модель АСМІ дозволила SkyUp ефективно використовувати зовнішні можливості, такі як надання літаків, екіпажу, технічного обслуговування та страхування іншим авіаперевізникам, що стало одним із основних джерел доходу. Це, у свою чергу, дозволило компанії зберігати конкурентоспроможність і знижувати залежність від внутрішнього ринку, який постраждав від закриття повітряного простору. Результати цієї стратегії чітко свідчать про високу адаптивність SkyUp до змінних умов і її здатність ефективно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики. Такі досягнення демонструють, що компанія має не лише здатність впоратися з кризовими

ситуаціями, але й використовувати їх як можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку. Цей підхід доводить свою ефективність і стане основою для стабільного довгострокового розвитку SkyUp Airlines у майбутньому.

Тобто, реалізація цієї стратегії не тільки забезпечила SkyUp стабільність і конкурентоспроможність на європейських ринках, а й дозволила компанії значно підвищити свою здатність до розширення діяльності на нові ринки, створюючи потужну основу для подальшого зростання і укріплення позицій на глобальній авіаційній арені. Це досягнення відкриває компанії нові можливості для залучення інвестицій, а також зміцнює її позиції серед найбільших і найефективніших гравців у сегменті АСМІ, що є важливим фактором для її довгострокового розвитку. [18, с. 565] Придбання статусу одного з провідних операційних партнерів у цій галузі дає SkyUp перевагу в здатності залучати нових партнерів, укладати вигідні угоди та розвивати стійкі взаємовигідні зв'язки з іншими авіаперевізниками, що дозволяє значно збільшити частку на міжнародному ринку авіаперевезень. Крім того, успішне впровадження стратегії АСМІ дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільний потік доходів, що підвищує привабливість компанії для потенційних інвесторів і дає їй можливість продовжувати масштабувати свої операції, зокрема на нові ринки, розширюючи географію своїх рейсів та партнерств. Цей стратегічний успіх є важливою віхою для SkyUp, адже він не лише підтверджує здатність компанії адаптуватися до викликів сучасного ринку, а й відкриває нові горизонти для її подальшого розвитку, зростання та закріплення на світовій авіаційній карті.

Перехід на модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування) дозволив SkyUp Airlines не лише зберегти свою репутацію надійного авіаперевізника, але й продовжити взаємодію з міжнародними клієнтами, що є надзвичайно важливим у часи економічної нестабільності та геополітичних змін. Цей крок дав компанії можливість зберегти робочі місця для свого персоналу, що є важливим фактором для стабільності її внутрішньої

організації в складних умовах війни. Гнучкість у прийнятті рішень і здатність швидко адаптуватися до нових умов дозволили SkyUp продовжити виконання міжнародних рейсів, незважаючи на закриття українського повітряного простору, і укласти нові контракти з європейськими та міжнародними авіаперевізниками. Модель АСМІ стала для компанії не просто засобом адаптації, а й важливим стратегічним інструментом, який дозволив забезпечити фінансову стабільність та підтримати репутацію компанії як надійного партнера. Крім того, завдяки цьому переходу SkyUp змогла підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку авіаперевезень, що стало яскравим доказом високого рівня організаційної адаптивності. Компанія продовжує демонструвати готовність до нових викликів і зміцнює свої позиції, реагуючи на зовнішні зміни та швидко пристосовуючись до нових умов ринку. Цей стратегічний крок сприяв зміцненню довіри з боку міжнародних клієнтів та партнерів, що дозволяє SkyUp планувати подальшу експансію на нові ринки та зберігати високий рівень обслуговування.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники SkyUp Airlines

	2023	2022	2021	2020
Дохід	3 915 480 000	2 756 804 000	7 695 036 000	4 054 983 000
Чистий прибуток	310 993 000	-648 117 000	337 876 000	-60 794 000
Актив	3 687 247 000	2 462 037 000	—	1 326 419 000
Зобов'язання	3 640 495 000	2 720 075 000	—	1 325 945 000
Кількість працівників	1088	1160		

Динаміка доходів є нестабільною. У 2021 році компанія досягла рекордного доходу в 7,7 млрд грн завдяки відновленню попиту після пандемії. Однак у 2022 році дохід різко знизився до 2,75 млрд грн через закриття повітряного простору в Україні та переорієнтацію бізнес-моделі на міжнародні

АСМІ-операції. У 2023 році дохід зріс до 3,9 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення діяльності.

Чистий прибуток компанії також демонструє суттєві коливання. Збиток у 648 млн грн у 2022 році є прямим наслідком військових дій та скорочення основної діяльності на українському ринку. У 2023 році Скайап досягла позитивного фінансового результату з прибутком у 310 млн грн, що свідчить про ефективну оптимізацію витрат та успішне нарощування міжнародних контрактів.

Зростання активів компанії з 1,32 млрд грн у 2020 році до 3,68 млрд грн у 2023 році свідчить про розширення матеріально-технічної бази та підвищення вартості основних засобів. Водночас рівень зобов'язань залишається досить високим, майже дорівнює активам, що вказує на значну залежність від кредиторів і зобов'язань за лізинговими угодами.

У 2023 році SkyUp Airlines змогла досягти значних успіхів, незважаючи на складну ситуацію в країні, пов'язану з війною та обмеженнями на авіаційні перевезення. Виручка компанії збільшилася на 17,3%, досягнувши 3 233,8 млн грн, що є важливим показником ефективності її стратегії і оперативного реагування на змінні умови ринку. Це зростання можна пояснити не тільки стабільним попитом на послуги компанії, але й адаптацією бізнес-моделі до нових реалій, зокрема, впровадженням моделі АСМІ (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), яка дозволила значно збільшити доходи від міжнародних операцій. [19, с. 129-134] Зміщення фокусу на міжнародний ринок і надання авіаційних послуг іншим перевізникам стало важливим кроком, що зміцнило фінансову ситуацію компанії і забезпечило їй стабільність в умовах обмеженого внутрішнього ринку. Крім того, пасажиропотік у 2023 році збільшився на 50%, досягнувши 1,5 млн осіб, що є вражаючим результатом, особливо з огляду на надзвичайно складні умови війни та економічної кризи. Це досягнення свідчить про високу якість обслуговування клієнтів, ефективність маркетингових стратегій, а також про здатність SkyUp забезпечити безпеку та комфорт пасажирів навіть в умовах глобальної нестабільності. Успіхи компанії

в 2023 році є яскравим підтвердженням її стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до змінюваного ринку, що забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародній арені та надає їй перспективи для подальшого зростання та розвитку.

Одним з найважливіших аспектів у зміні бізнес-моделі SkyUp стало те, що близько 70% її доходу у 2023 році надходило саме від операцій за моделлю АСМІ. Це стало ключовим чинником, який дозволив компанії не тільки зберегти стабільність, але й забезпечити своє подальше зростання в умовах, коли більшість традиційних авіаперевізників зазнали значних фінансових труднощів через обмеження та зміни на ринку авіаційних перевезень. [32] Ускладнені умови, пов'язані з війною та закриттям українського повітряного простору, поставили перед компанією численні виклики, однак завдяки переходу на модель АСМІ, SkyUp змогла не тільки стабілізувати свої фінансові показники, але й розширити свою присутність на міжнародних ринках, що стало важливим стратегічним досягненням. Модель АСМІ передбачала надання послуг іншими авіаперевізниками, включаючи літаки, екіпаж, технічне обслуговування та страхування, що дозволило компанії отримати стабільні доходи навіть у найскладніші періоди. У результаті високого попиту на АСМІ-послуги SkyUp змогла укріпити свої позиції серед найбільших авіаперевізників у Європі, увійшовши до списку 20 найбільших АСМІ-операторів континенту. Це демонструє, як компанія вдало адаптувалася до нових реалій ринку, вчасно реагуючи на зміни і використовуючи можливості, які відкрилися в умовах глобальної нестабільності. Зміни в бізнес-моделі дозволили SkyUp значно підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні, де в умовах кризи виникла велика потреба у надійних і гнучких авіаперевізниках. Окрім цього, завдяки значному попиту на АСМІ-послуги, компанія зуміла не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й забезпечити своє подальше зростання, що підтверджує ефективність цього підходу. Завдяки таким змінам, SkyUp змогла досягти значних фінансових результатів, зберегти репутацію

надійного перевізника та продовжити свою діяльність на міжнародній арені, зокрема у Європі, в умовах глобальної кризи.

2.2 Оцінка ефективності бренд-менеджменту на прикладі SkyUp

Оцінка ефективності бренд-менеджменту є ключовим аспектом стратегії розвитку компанії, оскільки цей процес безпосередньо впливає на те, як споживачі сприймають бренд і його продукти, а також на здатність компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку. Для авіакомпанії SkyUp успішне управління брендом не тільки підвищує її репутацію, але й сприяє довгостроковому утриманню клієнтів, що є важливим чинником у цій індустрії. У сфері авіаційних послуг, де конкуренція є дуже високою, ефективний бренд-менеджмент дозволяє компанії виділитися на фоні інших і створювати сильнішу емоційну прив'язаність до бренду. Це досягається через безперервне покращення якості послуг, інноваційний підхід у роботі з клієнтами, впровадження нових технологій і постійну адаптацію до ринкових змін. [21, с. 12-16] Ключовими аспектами успішного бренд-менеджменту є не лише забезпечення високої якості обслуговування, а й здатність налагодити постійний діалог з клієнтами, що дозволяє підвищити рівень задоволеності пасажирів та їхню лояльність.

Одним з основних показників ефективності бренд-менеджменту є упізнаваність бренду, яка безпосередньо впливає на сприйняття авіакомпанії споживачами та на формування довіри до її послуг. У випадку SkyUp, компанія активно інвестує в підвищення рівня впізнаваності бренду через різноманітні канали комунікації. Зокрема, брендovanі елементи інтер'єру літаків, реклама на борту та спеціальні комунікації з клієнтами створюють міцну асоціацію з брендом, яка зберігається навіть у випадках співпраці з іншими авіакомпаніями в рамках моделі ASCMI. Це дозволяє SkyUp утримувати свою індивідуальність

на міжнародному ринку, де конкуренція є надзвичайно високою. Такі стратегії допомагають створити постійну присутність бренду в свідомості споживачів, що в свою чергу підвищує лояльність і запит на послуги авіаперевізника.

Завдяки цьому підходу компанія має великий потенціал для подальшого розширення маркетингових ініціатив на нових європейських і міжнародних ринках. Поглиблена реклама та брендинг у цих регіонах можуть стати важливими чинниками для збільшення рівня впізнаваності SkyUp серед ширшої аудиторії, що є ключовим фактором для залучення нових клієнтів і зміцнення своєї позиції на ринку. Враховуючи стратегічні цілі компанії, зокрема розвиток міжнародних АСМІ-операцій та диверсифікацію бізнесу, високий рівень упізнаваності бренду стає важливим інструментом для залучення інвестицій та партнерств. Це дозволяє не тільки розширювати свою присутність на ринку, але й зміцнювати довіру до компанії як надійного перевізника, що відповідає високим стандартам безпеки і комфорту для своїх пасажирів.

Другим важливим показником є лояльність клієнтів, яка має прямий зв'язок з рівнем задоволеності пасажирів і їхньою готовністю повторно користуватися послугами компанії. У разі SkyUp лояльність є важливим фактором успіху, оскільки це дозволяє компанії зберігати стабільний потік клієнтів навіть в умовах економічних труднощів та конкурентної боротьби. Позитивний досвід, який пасажирів отримують під час перельотів, а також зручність та доступність послуг, забезпечують високий рівень повторних покупок квитків і сприяють формуванню стабільної клієнтської бази. [29, с. 408] Відгуки пасажирів, високі оцінки на різних інтернет-ресурсах і їх готовність рекомендувати компанію іншим є важливими індикаторами ефективності бренд-менеджменту. Лояльність клієнтів безпосередньо впливає на фінансові результати компанії, адже збереження існуючих клієнтів є значно дешевшим, ніж залучення нових, що підвищує рентабельність і забезпечує фінансову стабільність на довгострокову перспективу.

SkyUp, як молода авіакомпанія, заснована в 2017 році, з самого початку своєї діяльності показала здатність оперативно реагувати на зміни в ринку

авіаційних послуг і швидко формувати свою бренд-стратегію. Основною орієнтацією компанії стала забезпечення доступності своїх послуг, високої якості обслуговування та впровадження інноваційних технологій, що відповідають сучасним вимогам пасажирів. Своїм клієнтам SkyUp пропонує не лише зручні та комфортні перельоти, але й доступні ціни, що робить її привабливим вибором на ринку авіаперевезень. Важливим елементом стратегічного управління компанії є орієнтація на ефективну комунікацію з аудиторією та створення емоційного зв'язку з клієнтами, що дозволяє зберігати високу лояльність пасажирів навіть у складних умовах ринку. [26, с. 680] Завдяки цьому SkyUp змогла не лише закріпити свою позицію на внутрішньому ринку, але й активно розширюватися на міжнародні ринки, пропонуючи інноваційні сервіси та гнучкість у наданні послуг.

Однією з головних переваг бренд-менеджменту SkyUp є її здатність до адаптації та швидкої реакції на зовнішні зміни та економічні кризи, що підтверджує успішна зміна бізнес-моделі після початку повномасштабної війни в Україні. Коли український повітряний простір був закритий, SkyUp швидко зреагувала, змінивши свій бізнес-підхід і орієнтуючись на модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування і страхування). Ця модель дозволила компанії не лише зберегти свою присутність на міжнародному ринку, але й підтримати фінансову стабільність в умовах економічної нестабільності. Такий стратегічний крок став вдалим прикладом того, як гнучкість і адаптивність можуть бути визначальними факторами для успіху компанії в кризових ситуаціях, що підтверджує високий рівень управлінської компетентності SkyUp. Завдяки цьому авіакомпанія змогла зберегти свою фінансову стабільність і навіть збільшити свою частку на міжнародному ринку, що підкреслює ефективність її бренд-стратегії.

Оцінка ефективності бренд-менеджменту в SkyUp також повинна враховувати емоційний аспект бренду, оскільки саме емоційне сприйняття є важливим чинником при виборі авіаперевізника. В умовах високої конкуренції на ринку авіаперевезень, створення сильного емоційного зв'язку з клієнтами є

необхідним для утримання лояльної аудиторії та залучення нових пасажирів. На сьогоднішній день SkyUp активно працює над формуванням образу молодої, доступної, але при цьому надійної авіакомпанії, що орієнтована на інновації та високий рівень сервісу. Однією з ключових складових цього образу є створення іміджу авіаперевізника, який розуміє потреби своїх пасажирів та пропонує їм не лише ефективні, але й комфортні перевезення. [22, с. 44-49] Кампанії, такі як "Пасажир - наш друг" або "Ми завжди поруч", допомагають встановити емоційний зв'язок з клієнтами, підкреслюючи особистісний підхід до кожного пасажирів та орієнтацію на комфорт і безпеку. Ці кампанії відображають глибоке розуміння брендом важливості людських відносин у бізнесі, що допомагає компанії вирізнятися на тлі конкурентів і викликати у пасажирів почуття довіри та впевненості. Крім того, створення такого емоційного зв'язку дозволяє не лише збільшити лояльність клієнтів, але й отримувати позитивні відгуки, що сприяє зміцненню репутації компанії як надійного перевізника. Всі ці аспекти роблять бренд SkyUp більш привабливим для споживачів, допомагаючи компанії досягати значних успіхів на ринку авіаперевезень і зберігати свою конкурентоспроможність в умовах швидких змін та нестабільності.

Ще одним важливим аспектом, який вказує на ефективність бренд-менеджменту SkyUp, є результативність маркетингових кампаній, які компанія здійснює для підтримки та розвитку свого бренду. Авіаційний бізнес має свою специфіку, оскільки він не зводиться лише до транспортування пасажирів з одного місця в інше, а включає в себе формування та підтримку певного досвіду, який створює авіакомпанія для своїх клієнтів. У цьому контексті важливо, щоб маркетингові кампанії були спрямовані на не тільки інформування споживачів про послуги, але й на створення емоційного зв'язку з ними. SkyUp вдалося досягти значних результатів у цьому напрямку завдяки добре продуманим рекламним стратегіям, які орієнтовані на конкретні потреби та вподобання потенційних пасажирів. Компанія активно використовує соціальні мережі, онлайн-рекламу, таргетовані оголошення, а також співпрацює

з лідерами думок, щоб безпосередньо звертатися до своїх споживачів і забезпечувати максимальний ефект від комунікацій. [31]

Величезну роль у результативності маркетингових кампаній відіграють відгуки користувачів, оскільки вони мають прямий вплив на формування сприйняття бренду в умовах сучасного медіапейза. У світі, де соціальні мережі та онлайн-платформи стали основними каналами для обміну інформацією, споживачі все частіше звертаються до них перед прийняттям рішення про покупку товару чи послуги. Відгуки клієнтів стали одним з основних факторів, які допомагають потенційним пасажиром визначитися з вибором авіакомпанії. Вони надають можливість оцінити рівень обслуговування, якість послуг та досвід інших користувачів, що для багатьох є визначальним. Споживачі все більше покладаються на досвід інших, що дає їм відчуття більшої безпеки і впевненості в правильності вибору, тому в умовах сучасної конкуренції авіаперевізники не можуть ігнорувати важливість репутації в інтернет-просторі.

Це значно підвищує важливість активного моніторингу відгуків про компанію в онлайні. Адже кожен відгук, чи він позитивний, чи негативний, може значно вплинути на репутацію авіаперевізника і на рішення потенційних клієнтів. Негативні коментарі можуть мати серйозні наслідки, якщо їх не вирішити оперативно, оскільки у соціальних мережах та інших онлайн-платформах інформація може швидко поширюватися, впливаючи на враження тисяч людей. Тому важливо, щоб компанії не тільки відслідковували зворотний зв'язок, але й активно взаємодіяли з користувачами, реагуючи на їхні скарги чи побажання. Оперативне і професійне вирішення питань допомагає зберігати довіру клієнтів і підтримувати позитивний імідж бренду.

Водночас, позитивні відгуки також мають велике значення для маркетингових кампаній, оскільки вони не лише підтверджують високий рівень сервісу, а й слугують важливим інструментом для залучення нових клієнтів. Люди схильні довіряти досвіду інших, тому наявність великої кількості позитивних відгуків є значним конкурентним перевагою. Вони не тільки підвищують лояльність існуючих клієнтів, але й привертають увагу нових

користувачів, які шукають надійного перевізника. [23, с. 35-40] Зростання позитивних відгуків сприяє зміцненню репутації бренду, що в свою чергу допомагає компанії залучати більше пасажирів та розширювати свою присутність на ринку. У сучасних умовах ефективно управління відгуками та репутацією в онлайні стає однією з ключових складових успіху в бізнесі, особливо у таких конкурентних галузях, як авіаперевезення.

SkyUp активно працює над підтримкою позитивних відгуків своїх клієнтів, постійно моніторячи відгуки та реагуючи на них. Важливо, що компанія не лише вирішує проблеми, які вказують пасажирів, але й використовує відгуки як цінний інструмент для покращення своїх послуг. Цей процес стає важливим елементом стратегічного управління брендом, адже відгуки стають не лише інструментом для підвищення довіри до бренду, але й важливим інструментом зворотного зв'язку, завдяки якому компанія може покращувати свої сервіси, пропозиції та маркетингові стратегії. [30, с. 264] В результаті, активна робота з відгуками дає можливість SkyUp бути більш чутливою до потреб своїх клієнтів, що безпосередньо впливає на покращення взаємодії з пасажирів та зростання лояльності до бренду. Водночас, компанія може зменшити ризики, пов'язані з негативними відгуками, швидко реагуючи на критику і надаючи своїм пасажирів відчуття, що їхня думка важлива і враховується у вдосконаленні сервісу.

Таким чином, успіх маркетингових кампаній SkyUp не обмежується лише рекламною діяльністю, а включає в себе активну роботу з відгуками клієнтів, аналіз їхніх потреб і забезпечення емоційного зв'язку з брендом, що в сукупності створює надійний фундамент для сталого розвитку компанії. Компанія ефективно використовує можливості сучасних технологій та платформ для комунікації з пасажирів, що дозволяє їй не тільки привертати увагу до своїх послуг, але й формувати позитивний імідж, активно взаємодіючи з аудиторією через соціальні мережі, відгуки, онлайн-огляди та інші канали. [25, с. 459] Це дає можливість SkyUp не тільки підтримувати високий рівень обслуговування і задоволення пасажирів, а й оперативно реагувати на їхні

побажання та зауваження, покращуючи якість своїх послуг в реальному часі. Завдяки такому комплексному підходу, що поєднує аналіз споживчого попиту, гнучку адаптацію до змінюваних умов ринку та емоційний зв'язок із клієнтами, SkyUp зуміла зміцнити свою позицію на ринку і продовжує залучати нових клієнтів. Це дозволяє компанії не тільки підвищувати ефективність своїх маркетингових кампаній, а й забезпечувати високий рівень лояльності серед існуючих пасажирів, що в свою чергу сприяє зміцненню її бренду та розвитку на міжнародному рівні.

Динаміка фінансових результатів є важливим і суттєвим індикатором ефективності бренд-менеджменту, і 2023 рік яскраво продемонстрував, як правильно побудована стратегія дозволяє компанії не тільки адаптуватися до змінюваних умов, але й досягати значних успіхів навіть у складних обставинах. Враховуючи виклики, пов'язані з обмеженнями у повітряному просторі та іншими зовнішніми факторами, SkyUp змогла досягти близько 70% своїх доходів від операцій за моделлю АСМІ, що стало потужним джерелом стабільності та дозволило компанії увійти в топ-20 найбільших АСМІ-операторів Європи. Такий підхід не тільки стабілізував фінансові показники, але й відкрив нові можливості для розвитку компанії в міжнародному середовищі, де попит на АСМІ-послуги продовжував зростати. [23, с. 35-40] Водночас, ці успіхи виявилися можливими завдяки ретельно розробленій бренд-стратегії, яка фокусується на побудові стійких відносин з клієнтами, адаптації до нових умов ринку та ефективному використанню новітніх технологій для залучення нових пасажирів. Зростання пасажиропотоку на 50% та збільшення виручки на 17,3% за 2023 рік стали прямим результатом успішної маркетингової стратегії, що включала не тільки адаптацію до нових умов, а й втілення невеликих, але важливих змін у підходах до реклами та обслуговування клієнтів. Завдяки цьому, SkyUp не лише змогла утримати свої позиції на ринку, але й продовжила зміцнювати репутацію лідера серед українських авіаперевізників, що є відображенням правильної роботи з брендом і його позиціонуванням на ринку.

Аналіз ефективності бренд-менеджменту SkyUp вимагає комплексного підходу, оскільки ефективність можна оцінювати за кількома ключовими критеріями, які відображають не лише внутрішні показники діяльності компанії, а й її вплив на зовнішнє сприйняття та фінансові результати. Один із головних аспектів ефективності — це упізнаваність бренду. SkyUp активно працює над підвищенням своєї впізнаваності як в Україні, так і на міжнародному ринку. Це стало можливим завдяки ефективним маркетинговим стратегіям, що включають різноманітні рекламні кампанії, а також зусилля щодо покращення якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами. У результаті компанія змогла зайняти помітну позицію на ринку, стати впізнаваним брендом серед українських споживачів, а також розширити свій вплив на міжнародному рівні. Це особливо важливо в умовах, коли конкуренція на ринку авіаперевезень зростає, і бренди повинні не лише відповідати стандартам, але й створювати емоційний зв'язок з клієнтами, що сприяє їхньому вибору саме цього перевізника.

Другим важливим показником ефективності бренд-менеджменту є лояльність клієнтів, яка є важливою складовою для забезпечення стабільного розвитку компанії на ринку. Лояльність тісно пов'язана з рівнем задоволеності пасажирів, їхніми враженнями від сервісу, а також готовністю повторно користуватися послугами компанії. Для SkyUp цей показник є надзвичайно важливим, оскільки високий рівень лояльності забезпечує постійний потік пасажирів та позитивний імідж бренду. [30, с. 264] Дослідження показують, що компанія успішно будує стійкий емоційний зв'язок зі своїми клієнтами, що сприяє повторним покупкам та зростанню позитивних відгуків на різних інтернет-платформах. Показники лояльності в поєднанні з високими оцінками на соціальних мережах підтверджують, що бренд є привабливим і відповідає очікуванням споживачів.

Згідно з результатами маркетингових досліджень, SkyUp демонструє позитивні показники лояльності, що виражається в стабільно високому рівні повторних продажів квитків, що вказує на високий рівень задоволеності

клієнтів. Бренд вдало формує емоційний зв'язок із пасажирями, що робить їх більш схильними не тільки рекомендувати компанію іншим, але й обирати її знову, навіть за умов змін на ринку або економічних труднощів. Така лояльність створює основу для стабільного росту та дозволяє SkyUp вийти на нові ринки, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і підтримуючи добру репутацію серед споживачів. Розвиток і підтримка цієї лояльності стають важливими елементами у стратегії бренду, що гарантують компанії стійке зростання в майбутньому.

Не менш важливим аспектом є вплив ефективного бренд-менеджменту на фінансові результати компанії, який у 2023 році проявився через значне зростання основних показників діяльності SkyUp. Виручка компанії збільшилася на 17,3% порівняно з попереднім роком, що є вагомим результатом навіть в умовах складної економічної ситуації, спричиненої повномасштабною війною в Україні та закриттям українського повітряного простору. Таке зростання вказує на те, що правильно вибудована стратегія бренд-менеджменту здатна забезпечити компанії стійкість і навіть зростання, незважаючи на кризу. Окрім цього, пасажиропотік SkyUp збільшився на 50%, що також свідчить про вміння компанії не тільки адаптувати свою діяльність до нових реалій, а й ефективно залучати нових клієнтів. Цей показник демонструє, як важливою складовою успіху є збереження лояльності існуючих пасажирів, покращення якості сервісу, а також постійне вдосконалення підходів до обслуговування. [27, с. 190] Фінансове зростання компанії в таких умовах є не лише результатом стабільної роботи з брендом, але й відображенням здатності компанії швидко реагувати на зовнішні зміни, використовуючи інноваційні підходи та адаптуючи маркетингові стратегії до нових викликів ринку. Це також свідчить про ефективність впроваджених маркетингових кампаній, орієнтованих на підвищення емоційного зв'язку з клієнтами, що сприяє не лише залученню нових пасажирів, але й підвищенню їхньої лояльності, а отже, стабільності фінансових результатів навіть у кризовий період.

Крім того, важливим аспектом ефективності бренд-менеджменту є інновації та адаптивність компанії до змін на ринку, що демонструє стратегічний підхід SkyUp до розвитку в умовах глобальної нестабільності. Одним із таких інноваційних рішень стала модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування), яку компанія впровадила після початку війни в Україні. Ця модель стала не лише ключовим елементом збереження бізнесу, але й відкрила нові можливості для розвитку та стабільності компанії, дозволивши їй продовжити свою діяльність на міжнародному ринку, незважаючи на складні зовнішні умови. Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень, таких як покращені системи безпеки, що забезпечують максимальний комфорт та захист для пасажирів, а також підвищення зручності для клієнтів, дозволяє SkyUp підтримувати високий рівень обслуговування, що є важливим фактором для конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень. Гнучкість у наданні послуг, яка дає можливість адаптуватися до потреб пасажирів і змінювати операційні стратегії в реальному часі, також сприяє збереженню лояльності клієнтів та залученню нових. Завдяки таким інноваційним підходам SkyUp змогла не тільки залишитися на плаву в умовах економічних і політичних криз, але й продовжити свою експансію на міжнародному рівні. [33, с. 23-27] Це є свідченням високої адаптивності та здатності компанії ефективно управляти брендом, реагуючи на виклики ринку, що є визначальним фактором для її стійкості та успіху в довгостроковій перспективі.

У підсумку можна з упевненістю стверджувати, що бренд-менеджмент SkyUp в умовах війни проявив себе як ефективний, стратегічно продуманий та винятково гнучкий, здатний адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на глобальні зміни. Незважаючи на численні виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням, закриттям українського повітряного простору, економічною нестабільністю та іншими зовнішніми факторами, компанія змогла оперативно переорієнтувати свою діяльність, вчасно змінити бізнес-модель і забезпечити безперервність своєї роботи на ринку. Перехід на модель

АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування) став важливим стратегічним рішенням, яке дозволило SkyUp не лише зберегти операційну діяльність, а й вийти на європейський ринок, що стало ключовим фактором для збереження її фінансової стабільності і подальшого розвитку. [46, с. 231] Цей крок виявився вкрай важливим для компанії, оскільки він дозволив їй продовжити роботу навіть у найскладніших умовах, підтримуючи безперервний процес перевезень та залишаючись на ринку як надійний партнер. Водночас бренд SkyUp не втратив свого значення в українському медіапросторі. Навпаки, компанія змогла зміцнити свої позиції, зберігаючи тісний зв'язок зі своєю аудиторією, демонструючи стійкість, турботу про своїх клієнтів і високий рівень відповідальності. Це стало можливим завдяки чіткій комунікації з пасажирями, активним соціальним ініціативам, участі у благодійних акціях, а також завдяки підтримці національних і міжнародних транспортних рішень для забезпечення мобільності в умовах війни, що сприяло підвищенню довіри до бренду. SkyUp активно продовжувала розвивати свою репутацію через участь у різних програмах на підтримку України, що включали організацію гуманітарних рейсів і перевезення допомоги. Завдяки такій багатогранній діяльності компанія змогла зберегти лояльність своєї клієнтської бази, а також привернути нових пасажирів, які оцінили її здатність діяти на користь суспільства в складні часи. З огляду на це, можна зробити висновок, що бренд-менеджмент SkyUp у 2023 році став важливим фактором її успіху, що підтверджує високу ефективність та стратегічне бачення компанії в умовах глобальної кризи.

Суттєвим досягненням стало й те, що SkyUp зуміла зберегти фокус на якісному брендовому позиціонуванні, навіть у складних умовах війни та глобальних економічних змін. Компанія активно працює над тим, щоб бути впізнаваною як на внутрішньому ринку, так і в міжнародному середовищі, просуваючи цінності безпеки, надійності, інноваційності та відкритості. У цьому контексті важливим є те, що SkyUp не лише орієнтується на досягнення високих фінансових результатів, але й формує позитивний імідж, зокрема через

продумані маркетингові кампанії, чітко вибудовану PR-стратегію та візуальний стиль. [39] Сучасний, зручний та впізнаваний образ компанії активно просувається через соціальні мережі, де вона підтримує постійний контакт з клієнтами, активно реагує на їхні запити та побажання, а також презентує новини та досягнення. Завдяки такій стратегії, SkyUp формує уявлення про себе як про сучасного європейського перевізника, який не лише забезпечує високий рівень безпеки та надійності, а й прагне постійно вдосконалювати свої послуги. Важливим фактором для зміцнення позитивного іміджу є увага до деталей, зокрема забезпечення комфортного польоту, інноваційні рішення в обслуговуванні пасажирів та швидка адаптація до нових умов ринку.

Підвищення рівня клієнтської лояльності стало одним із ключових результатів ефективного бренд-менеджменту SkyUp. Зростання частки повторних бронювань, стабільний пасажиропотік та позитивні фінансові результати чітко свідчать про правильність вибраної стратегії. Крім того, вихід компанії до топ-20 АСМІ-операторів Європи став важливим кроком на шляху до міжнародного визнання. Це не лише підтверджує високий рівень послуг, які надає SkyUp, але й свідчить про її здатність конкурувати на європейському ринку. Усі ці досягнення є результатом систематичної та послідовної роботи з формування іміджу бренду, який орієнтується на сучасні потреби клієнтів, розуміє їхні очікування і готовий їх перевершити. [40] Активність компанії в соціальних мережах також стала важливим інструментом для підтримки зв'язку з клієнтами, надання їм актуальної інформації та просування бренду. Всі ці фактори разом допомагають SkyUp зміцнити своє місце на ринку, не лише зберігаючи поточну клієнтську базу, а й активно залучаючи нових пасажирів, що в свою чергу сприяє постійному зростанню брендової цінності.

SkyUp продовжує активно працювати над удосконаленням бренду, поєднуючи в своїй діяльності стратегічну цілеспрямованість із високим рівнем гнучкості та адаптивності до нових викликів, які виникають унаслідок складної геополітичної ситуації, змін на ринку авіаперевезень та динамічного розвитку цифрових технологій. Компанія системно розвиває свій бренд не лише через

традиційні канали, а й шляхом посилення емоційного зв'язку з клієнтом, який формується через індивідуальний підхід, персоналізовані сервіси, інтерактивну взаємодію у соціальних мережах та чітко окреслену ціннісну комунікацію. Висока якість обслуговування, увага до деталей, оперативне реагування на зворотний зв'язок, а також прагнення перевищувати очікування клієнтів формують міцну репутацію компанії як сучасного, відповідального та близького до споживача бренду. Важливим напрямом стає також модернізація програми лояльності — компанія робить ставку на гейміфікацію, гнучкі бонусні пропозиції, додаткові привілеї, що стимулюють повторні покупки та підвищують рівень довіри. Водночас бренд SkyUp позиціонується як амбітний гравець європейського авіаринку, який поєднує українську ідентичність із високими стандартами якості, безпеки й сервісу, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним навіть у складних умовах. У майбутньому SkyUp має всі шанси не лише зберегти свої позиції, а й суттєво їх зміцнити, ставши впізнаваною європейською авіакомпанією нового покоління — з українським корінням, європейськими стандартами, глобальними амбіціями та чіткою ціннісною місією, яка надихає довіру і повагу як у вітчизняних, так і в міжнародних пасажирів. [24]

Водночас компанія SkyUp продемонструвала вражаючу здатність до адаптації в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища, що дозволило їй зберегти життєздатність бізнесу, не зважаючи на загрози, пов'язані з повномасштабною війною, закриттям повітряного простору України та різким зменшенням традиційного попиту на внутрішні перевезення. У такий критичний момент більшість компаній опинилися на межі виживання, але SkyUp, навпаки, використала кризу як стимул для глибокої трансформації бізнес-моделі. Компанія оперативно оцінила ситуацію, визначила нові можливості й прийняла стратегічне рішення щодо переорієнтації своєї діяльності на міжнародні ринки. Цей підхід вимагав не лише технічної та логістичної перебудови, а й глибоких змін у структурі бренд-менеджменту, що стало ключовим фактором її подальшого успіху. [48, с. 132]

Центральне місце у стратегії SkyUp зайняла модель ACMI (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), яка передбачає надання в оренду літаків разом із екіпажем, обслуговуванням та страхуванням іншим авіакомпаніям. Саме ця модель дала змогу SkyUp не лише продовжити операційну діяльність, але й вийти на новий рівень — стати помітним гравцем на європейському авіаринку. Співпраця з великими зарубіжними перевізниками та забезпечення чартерних і регулярних рейсів на умовах ACMI забезпечили компанії стабільний дохід, вивели бренд за межі українського ринку й дозволили активно розбудовувати міжнародну репутацію. Така стратегія базувалася на ретельному моніторингу трендів, грамотній аналітиці ринку, розбудові гнучкої логістики та ефективній комунікації з партнерами. [36, с. 384] Це дало змогу не лише компенсувати втрати, пов'язані з війною, а й значно посилити власні конкурентні переваги в нових умовах.

Результати не забарилися: у 2023 році компанія досягла зростання виручки на понад 17%, а пасажиропотік збільшився майже на 50%, що є переконливим свідченням ефективності обраної моделі розвитку. Така динаміка стала можливою завдяки поєднанню стратегічного мислення, ризик-менеджменту, високої мобільності та здатності до інновацій — рис, які вивели бренд SkyUp на якісно новий рівень. Успіх SkyUp — це також доказ того, що український бізнес може не лише пристосовуватися до нових реалій, а й формувати їх, виступаючи ініціатором змін. Це яскравий приклад того, як грамотний бренд-менеджмент у кризових умовах може стати рушієм масштабного росту й інтернаціоналізації бізнесу, що має важливе значення як для галузі в цілому, так і для іміджу України на світовій арені.

Таким чином, приклад SkyUp яскраво демонструє, як ефективний бренд-менеджмент у поєднанні зі стратегічним підходом та здатністю до адаптації може забезпечити успішне функціонування компанії навіть у надзвичайно складних умовах. В умовах війни, економічної нестабільності та закриття українського повітряного простору, SkyUp вдалося не тільки адаптувати свою діяльність до нових реалій, але й зберегти високі стандарти якості сервісу, що

зробило бренд одним із найбільш впізнаваних на ринку. Ключовим фактором успіху стала здатність компанії оперативно реагувати на зміни, трансформуючи кризу в можливість для росту та розвитку. [35, с. 224] Перехід до моделі АСМІ та активний вихід на міжнародні ринки дозволили SkyUp не тільки зберегти стабільність, але й отримати нові можливості для масштабування. Водночас, компанія зуміла зберегти контакт із своєю аудиторією, підтримуючи високий рівень комунікації через соціальні мережі та PR-стратегії, що сприяло формуванню позитивного іміджу бренду.

Такий результат є прямим наслідком грамотної побудови бренду, який орієнтований на інноваційність, безпеку та комфорт пасажирів. Довіра клієнтів, які повертаються до компанії та рекомендують її іншим, є важливим показником того, що стратегія бренд-менеджменту була правильною. Гнучка бізнес-модель дозволила компанії витримати зовнішній тиск і знайти нові можливості на глобальному ринку, зберігаючи водночас високу якість обслуговування та конкурентоспроможність. [4, с. 376] Прагнення до постійних інновацій, адаптація до нових умов і фокус на розвитку сервісу стали основою для підвищення репутації SkyUp та його успішної трансформації, що робить компанію потужним прикладом успішної трансформації українського бізнесу в кризових умовах.

Аналіз діяльності авіакомпанії SkyUp продемонстрував, що ефективний бренд-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні її конкурентоспроможності та фінансової стійкості, особливо в умовах глобальних кризових явищ. Організаційно-економічна характеристика компанії засвідчує, що SkyUp є інноваційним і гнучким авіаперевізником, який упродовж останніх років зумів значно розширити свою присутність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що незважаючи на складні умови, спричинені війною та закриттям повітряного простору України, компанія зуміла адаптуватися до нових реалій, змінивши бізнес-модель на формат АСМІ, що дозволило стабілізувати доходи та забезпечити подальший розвиток. [43, с. 59] Оцінка ефективності бренд-

менеджменту підтвердила, що SkyUp вдало застосовує сучасні маркетингові стратегії, активно комунікує зі своєю аудиторією через соціальні мережі, підтримує високу якість сервісу та вибудовує довгострокові відносини з клієнтами, що позитивно впливає на рівень лояльності пасажирів. Висока впізнаваність бренду, позитивна динаміка фінансових показників та успішне позиціонування серед 20 найбільших АСМІ-операторів Європи свідчать про ефективність обраної стратегії. Таким чином, SkyUp є яскравим прикладом компанії, яка змогла не лише витримати кризові виклики, а й трансформувати їх у нові можливості для зростання завдяки продуманому бренд-менеджменту та стратегічному підходу до розвитку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В АВІАКОМПАНІЇ SKYUP

3.1 Шляхи вдосконалення бренд-менеджменту в SkyUp

У сучасних умовах високої конкуренції на міжнародному авіаційному ринку авіакомпанія SkyUp повинна не лише підтримувати, а й постійно вдосконалювати свій бренд-менеджмент. Одним із ключових напрямів для покращення є розширення цифрової присутності бренду. За даними внутрішнього опитування компанії, близько 62% клієнтів вперше дізнаються про SkyUp через соціальні мережі або онлайн-рекламу. Проте, лише 38% з них взаємодіють із брендом повторно після першого візиту на сайт або перегляду рекламного контенту. Це свідчить про потребу посилення емоційного зв'язку з клієнтами через візуальний стиль, сторітелінг, а також персоналізовану взаємодію. Запровадження інтерактивних форматів, таких як відеоогляди рейсів, віртуальні тури по салону літака або серії інтерв'ю з екіпажем, здатні підвищити інтерес та рівень довіри до бренду.

Ще одним ключовим напрямом для вдосконалення бренд-менеджменту SkyUp є суттєве покращення та модернізація існуючої програми лояльності, яка наразі демонструє обмежений рівень залучення постійних клієнтів. Станом на сьогодні лише 27% пасажирів активно користуються бонусною системою, що істотно нижче середньогалузевого показника в 45–50%. Це свідчить про серйозний потенціал до зростання рівня утримання клієнтів, який компанія поки не використовує в повному обсязі. [45, с. 163] Причинами низької активності можуть бути як недостатня привабливість умов, так і слабка комунікація переваг програми. У зв'язку з цим SkyUp варто переглянути архітектуру лояльності, зробивши її більш прозорою, гнучкою та адаптованою

під потреби різних груп споживачів. Зокрема, доцільно впровадити такі функції, як знижки на додаткові послуги (багаж, вибір місць, харчування), апгрейди класу обслуговування, можливість використання балів на партнерські сервіси або ексклюзивні пропозиції, що створюють емоційну цінність для пасажира.

Додатково компанії слід активніше впроваджувати елементи гейміфікації в систему лояльності — наприклад, нарахування балів за виконання певних завдань (бронювання кількох рейсів протягом року, рекомендація друзям, участь у рекламних акціях), які можна обмінювати на привілеї. Такий підхід зробить програму не лише ефективним бізнес-інструментом, але й цікавим механізмом взаємодії з брендом. У поєднанні з персоналізованими пропозиціями та розширеною аналітикою про споживчі вподобання, модернізована програма лояльності зможе значно підвищити рівень залученості клієнтів і сприяти збільшенню частки повторних покупок. [42, с. 436] На даний момент цей показник становить близько 34%, тоді як у провідних західних авіаперевізників частка повторних бронювань перевищує 50%. Таким чином, системна робота над програмою лояльності може стати рушійною силою зростання доходів SkyUp і формування стабільної бази прихильних клієнтів.

Також значний резерв зростання прихований у брендовій комунікації на європейських ринках, де компанія активно працює в межах моделі ASCMI. Близько 70% доходу SkyUp у 2023 році припадало на ці контракти, однак упізнаваність бренду SkyUp серед пасажирів, які летять літаками SkyUp за замовленням інших авіакомпаній, залишається вкрай низькою — лише 12% респондентів у Польщі та Румунії знали, що летіли саме українською авіакомпанією. Це свідчить про необхідність посилити брендовану айдентику на борту, комунікаційні матеріали та корпоративний стиль, навіть у межах суборенди. Таким чином компанія зможе поступово створювати імідж стабільного і професійного гравця на ринку не лише як оператора, а як повноцінного бренду з українською ідентичністю.

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз ключових показників бренд-менеджменту SkyUp

Показник	Поточний рівень (%)	Цільовий рівень (%)	Рекомендовані дії
Упізнаваність бренду на європейських АСМІ-рейсах	12	30	Розміщення брендovаних елементів, бортова реклама
Активність клієнтів у програмі лояльності	27	50	Розширення переваг, гейміфікація
Частка повторних покупок квитків	34	55	Емоційний брендинг, персоналізація маркетингу
Взаємодія з брендом у соцмережах	38	65	Візуальний контент, сторітелінг, інтерактив

Аналізуючи наявні показники бренд-менеджменту SkyUp, можна впевнено стверджувати, що компанія володіє значним потенціалом для суттєвого підвищення своєї впізнаваності на міжнародних ринках, зокрема на європейських АСМІ-рейсах. На сьогоднішній день показник впізнаваності бренду SkyUp у цьому сегменті складає лише 12%, що є досить низьким результатом, враховуючи масштаб діяльності компанії. Причиною такої низької впізнаваності є специфіка взаємодії SkyUp з іншими авіаперевізниками через модель АСМІ (Aircraft, Crew, Maintenance, Insurance), за якою компанія надає літаки та екіпажі іншим авіакомпаніям без видимого підпису на літаку, що фактично знижує можливість бренду бути помітним. В таких умовах бренд SkyUp часто «зникає» за рахунок більш відомих партнерів, що значно ускладнює процес формування сильної ідентичності бренду та створення відчуття зв'язку з клієнтами. Бренд може бути не таким впізнаваним серед пасажирів, оскільки вони, найімовірніше, асоціюють свій досвід з компанією-партнером, а не з самою авіакомпанією SkyUp. [38, с. 225] Це створює суттєву проблему для компанії, оскільки створення самостійного, стійкого бренду, який сприймається як окрема, авторитетна і надійна одиниця на ринку, вимагає набагато більших зусиль у просуванні. У таких умовах SkyUp має перед собою серйозне завдання – розвивати ідентичність бренду, здобувати лояльність клієнтів і створювати активне впізнавання через усі доступні канали, зокрема

через інтеграцію більш помітних елементів бренду, що можуть допомогти виділитися навіть на рейсах під іншими марками.

Водночас, навіть за умов, коли бренд не отримує значного індивідуального просування через співпрацю з іншими авіаперевізниками, SkyUp має безліч можливостей для підвищення своєї впізнаваності та покращення взаємодії з клієнтами. Один з найбільш ефективних напрямів для досягнення цієї мети полягає у брендуванні авіапарку та інтер'єрів літаків. Це дозволить створити впізнавану "особистість" авіакомпанії, навіть на рейсах, де компанія працює за АСМІ-моделлю, а отже, її бренд часто залишається менш помітним через відсутність прямого контакту з кінцевим споживачем. Використання яскравих і чітко видимих брендovих елементів, таких як ліврея літаків, логотип на кріслах, декоративні елементи на борту та спеціально оформлена форма екіпажу, допоможе суттєво покращити сприйняття бренду серед пасажирів, навіть коли сам літак не належить безпосередньо компанії. Це створить постійну асоціацію у свідомості споживачів між SkyUp та якісним, зручним та надійним сервісом, що буде сприяти підвищенню лояльності клієнтів. Крім того, регулярне взаємодія з брендovими елементами під час подорожі допоможе зміцнити емоційний зв'язок між пасажирами та компанією, створюючи відчуття належності до певного бренду навіть при перельотах на рейсах під іншими марками. Це сприятиме значному підвищенню рівня розпізнаваності бренду серед пасажирів, що безпосередньо вплине на довгострокову стійкість компанії на ринку авіаперевезень.

Поступове впровадження подібних елементів і стратегій дозволить не лише підвищити показник впізнаваності на європейських ринках, але й створити міцну основу для подальшого розширення SkyUp на нові європейські та міжнародні ринки. Це стане важливим кроком у розвитку бренду, оскільки створення постійно впізнаваних елементів, таких як брендovані літаки та інтер'єри, дозволить компанії укріпити свою позицію на ринку та полегшить перехід до прямого брендування на нових рейсах. [41, с. 150-172] Впровадження бренду на рейсах під власним ім'ям стане важливим етапом для

SkyUp, адже це дасть можливість створити сильний імідж на міжнародній арені, забезпечуючи впізнаваність та лояльність серед пасажирів. Окрім того, це дозволить збільшити частку компанії на ринку та націлитись на досягнення цільового рівня впізнаваності у 30%, що дасть можливість SkyUp не лише зберігати конкурентні позиції, а й зміцнити свої позиції в глобальному авіаційному бізнесі, готуючи компанію до подальших успіхів на міжнародному ринку.

Ще одним критично важливим елементом у системі бренд-менеджменту SkyUp є участь клієнтів у програмі лояльності, яка наразі не перевищує 27%. Такий низький рівень залучення споживачів є показовим сигналом того, що чинна модель побудови довгострокових взаємин із клієнтами має суттєві недоліки як у функціональному, так і в емоційному аспекті. У порівнянні з провідними гравцями авіаринку, де активність у програмах лояльності часто сягає 50–60%, SkyUp суттєво відстає. [47, с. 464] Цей розрив особливо критичний у контексті зростаючої конкуренції на ринку АСМІ-перевезень та прагнення компанії до міжнародного масштабування. У такому разі втрата навіть невеликого сегмента лояльної аудиторії може мати стратегічні наслідки для довгострокової стабільності бренду. Адже саме через програми лояльності авіакомпанії мають змогу не лише втримувати клієнтів, а й отримувати цінну аналітику про їхні вподобання, шаблони поведінки, та формувати глибше емоційне залучення, яке стимулює повторні покупки.

Основна причина такої недостатньої ефективності програми лояльності SkyUp полягає в її формальному характері — вона не створює у клієнтів почуття унікальності або винятковості. Стандартні бонусні системи, відсутність персоналізованих пропозицій, обмежений вибір нагород і малозрозумілі механізми нарахування балів не відповідають очікуванням сучасного споживача. В епоху цифрових технологій, коли більшість людей мають доступ до численних сервісів і платформ з миттєвими вигодами, програмі лояльності недостатньо бути просто «наявною» — вона має бути релевантною, гнучкою та надихаючою. Наприклад, система персоналізованих бонусів, що враховує

історію польотів, святкові дати, сімейний статус або хобі клієнтів, могла б значно підвищити емоційну прив'язаність до бренду. Ба більше, доцільно впровадити моделі гейміфікації або мультибрендові партнерські програми, що створюють додаткову цінність для користувача і стимулюють регулярне використання послуг компанії.

Успішна система лояльності — це не просто інструмент маркетингу, а стратегічний інструмент побудови довіри та прихильності клієнта до бренду. SkyUp, прагнучи до стійкого розвитку та міжнародної експансії, має переглянути підхід до лояльності з точки зору не тільки економічних стимулів, але й емоційних і соціальних вигод. Наприклад, введення рівневих статусів із додатковими привілеями, доступ до VIP-сервісів, ексклюзивні акції або спеціальні умови для часто літаючих пасажирів — усе це може змінити сприйняття бренду з боку споживачів. [46, с. 231] Крім того, активна комунікація про вигоди програми лояльності через соціальні мережі, email-розсилки, мобільні застосунки та інші канали дозволить створити потужну платформу для зворотного зв'язку, адаптації пропозицій до інтересів цільової аудиторії та перетворення програми лояльності на дієвий інструмент бренд-менеджменту.

Щоб покращити ситуацію, SkyUp варто оновити концепцію програми лояльності, зробивши її більш інтерактивною, динамічною й емоційно залученою. Доцільно запровадити елементи гейміфікації, які б заохочували клієнтів до частішого використання послуг авіакомпанії: наприклад, систему «досягнень» за кількість перельотів, активність у мобільному додатку, взаємодію з брендом у соцмережах, залишені відгуки чи запрошення друзів до програми. Це не лише підвищить інтерес до бренду, а й сприятиме створенню спільноти лояльних клієнтів, які будуть емоційно прив'язані до SkyUp. Додатково можна інтегрувати ексклюзивні акції для учасників програми, подарункові сертифікати до свят або доступ до закритих подій. [50, с. 228] Усе це допоможе не лише досягти цільового рівня залученості у 50%, а й позитивно вплине на інші стратегічні показники — зокрема, на частку повторних покупок

квитків, яка в перспективі може перевищити 55%, що відповідає рівню провідних європейських авіакомпаній.

Частка повторних покупок наразі становить 34%, що свідчить про необхідність глибшої персоналізації маркетингових повідомлень. Для досягнення цільового рівня у 55%, SkyUp слід активніше використовувати інструменти CRM, створювати персоналізовані email-кампанії, пропонувати акційні пропозиції на основі попередніх подорожей, а також впровадити концепцію емоційного брендингу. Паралельно слід активізувати взаємодію з клієнтами в соціальних мережах: поточний рівень у 38% — це лише початок. За рахунок сторітелінгу, живого контенту з бортів, залучення інфлюенсерів і UGC-контенту (контенту, створеного користувачами), SkyUp має всі шанси досягти рівня у 65% взаємодії, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню лояльності та загального іміджу бренду на ринку.

3.2 Програма реалізації заходів щодо вдосконалення бренд-менеджменту в SkyUp

Розробка ефективної програми реалізації заходів щодо вдосконалення бренд-менеджменту в авіакомпанії SkyUp має спиратися на всебічний стратегічний підхід, який передбачає інтеграцію як зовнішніх, так і внутрішніх маркетингових інструментів, спрямованих на зміцнення позицій бренду в умовах високої конкуренції на європейському ринку авіаперевезень. В умовах постійної турбулентності ринку, викликаній як геополітичними факторами, так і змінами в поведінці споживачів, бренд-менеджмент має бути гнучким, інноваційним та заснованим на глибокому розумінні цільової аудиторії. Одним із найважливіших векторів є зміцнення емоційного зв'язку між брендом SkyUp і пасажиром, особливо в сегменті міжнародних АСМІ-перевезень. Для цього доцільно реалізувати низку іміджевих, медійних і комунікаційних заходів, які б

забезпечили постійний контакт з аудиторією та підвищили рівень впізнаваності бренду в нових регіонах присутності. [42, с. 436] Зокрема, важливою складовою програми має стати розширення візуальної присутності бренду — фірмова айдентика повинна бути чітко представлена на кожному етапі взаємодії пасажирів з компанією: від посадкового талона і форми екіпажу до дизайну салону літака та візуального супроводу під час польоту.

Особливу увагу слід приділити мультимедійному контенту, який має потенціал стати інструментом не тільки для інформування, а й для формування емоційного враження про бренд. У цьому контексті варто впровадити інноваційні рішення, як-от короткі відеопрезентації про компанію, інтерактивні відеоінструкції з безпеки, персоналізовані повідомлення на борту, а також активне використання соціальних мереж і мобільних платформ для підтримки комунікації з клієнтами в реальному часі. Такі формати можуть бути реалізовані в межах єдиної бренд-стратегії, що сприятиме цілісному сприйняттю SkyUp як сучасного, відкритого та інноваційного перевізника. Аналогічний досвід демонструє успішність подібного підходу: наприклад, іспанська авіакомпанія Vueling за рахунок впровадження бортового відеоконтенту змогла підвищити рівень знання свого бренду серед нових пасажирів на 40%. Отже, SkyUp, враховуючи світові практики та адаптуючи їх до власної специфіки, має всі шанси посилити свою присутність на міжнародному ринку, вибудовуючи довготривалі відносини з клієнтами та формуючи лояльну аудиторію навколо свого бренду. [35, с. 224]

Другим важливим компонентом програми має стати оновлення та розширення програми лояльності SkyUp Club. На сьогоднішній день лише 27% клієнтів активно використовують бонусну систему, хоча потенціал значно вищий. Рекомендується запровадити нові механізми мотивації: накопичення балів за повторні рейси, знижки на супутні послуги (багаж, харчування, вибір місця), персоналізовані пропозиції та ексклюзивні подарунки до свят. Особливу увагу варто приділити гейміфікації: щомісячні челенджі (наприклад, “3 перельоти — бонус 1000 балів”), розіграші призів серед активних учасників,

інтеграція з мобільним додатком для зручного відстеження прогресу. Вдалим прикладом є програма “Miles & More” компанії Lufthansa, яка змогла утримати понад 60% пасажирів завдяки поєднанню практичної вигоди й емоційного залучення. Аналогічна адаптація таких підходів дозволить SkyUp не лише підвищити частку повторних покупок (з нинішніх 34% до щонайменше 50%), а й сформувати сталу клієнтську базу, яка буде елементом захисту від ринкових ризиків.

Окрему увагу в рамках програми слід приділити активності в соціальних мережах, які в сучасних умовах є основним майданчиком для комунікації з молодіжною аудиторією. Станом на сьогодні SkyUp має відносно високу залученість (близько 38%), однак потенціал для зростання залишається значним. Рекомендується впровадити інтерактивні формати — конкурси, прямі ефіри з пілотами чи стюардесами, рубрики “День із життя SkyUp”, історії клієнтів (“My SkyUp Story”) тощо. Крім того, важливо посилити візуальну ідентичність бренду через фотосесії з українськими зірками, туристичними блогерами, міжнародними партнерами. Усе це створює додану вартість у сприйнятті бренду, робить його ближчим до споживача і формує чітке емоційне позиціонування, з яким легко ідентифікувати себе. [40] В результаті реалізації такої програми SkyUp може не лише підвищити взаємодію з брендом у соцмережах до 60–65%, а й закріпитися як сучасна, прогресивна й клієнтоорієнтована компанія, що розуміє потреби аудиторії і динамічно реагує на них.

У третьому розділі було запропоновано комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи бренд-менеджменту в авіакомпанії SkyUp, спрямовані на посилення її конкурентних позицій як на українському, так і на міжнародному ринках. Аналіз існуючого стану бренду дозволив виявити ключові напрями для подальшого розвитку, серед яких особливу увагу слід приділити цифровій трансформації комунікаційних каналів, розширенню клієнтського досвіду, активнішому використанню емоційного маркетингу та формуванню чіткого позиціонування бренду в умовах глобалізації. У підрозділі

3.1 розглянуто перспективні шляхи покращення бренд-менеджменту, зокрема впровадження інноваційних маркетингових технологій, розвиток програми лояльності, розширення міжнародної присутності через кооперацію з відомими туристичними операторами та підвищення прозорості соціальної відповідальності бренду. У підрозділі 3.2 запропоновано покрокову програму реалізації заходів, яка передбачає як короткострокові, так і довгострокові ініціативи, включаючи підвищення кваліфікації персоналу в сфері бренд-менеджменту, автоматизацію збору зворотного зв'язку від клієнтів та розвиток нових маркетингових форматів. Здійснення цих рекомендацій дозволить SkyUp не лише закріпити досягнуті позиції, але й вийти на якісно новий рівень взаємодії з клієнтами, формуючи стійкий позитивний імідж і забезпечуючи стабільне зростання в умовах високої конкуренції та нестабільної економічної ситуації.

ВИСНОВОК

У підсумку, проведене дослідження ефективності бренд-менеджменту компанії SkyUp показало, наскільки важливою є здатність бренду адаптуватися до змінюваних умов ринку, особливо в умовах економічних і політичних криз. Особливо вражаючим є приклад компанії, яка змогла адаптувати свою бізнес-модель в умовах глобальної війни та закриття українського повітряного простору. Завдяки стратегії, орієнтованій на ефективне використання нових бізнес-моделей, таких як АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування), SkyUp змогла зберегти стабільність і навіть збільшити свою частку на міжнародному ринку авіаперевезень. Це є доказом того, що стратегічне управління брендом в умовах кризи може не лише зберегти операційну діяльність компанії, а й сприяти її подальшому розвитку.

Незважаючи на всі зовнішні виклики, такі як війна, кризові економічні умови, закриття повітряного простору та нестабільність на авіаційному ринку, SkyUp продовжує активно працювати над зміцненням своєї позиції на ринку. Завдяки правильно вибудованій бренд-стратегії та послідовному впровадженню інноваційних підходів компанія змогла не лише залучити нових клієнтів, але й забезпечити лояльність вже існуючих. Окрім фінансових результатів, високий рівень лояльності клієнтів підтверджує успішність бренд-менеджменту компанії. Завдяки чітким маркетинговим кампаніям, постійній комунікації з клієнтами через соціальні мережі та активному управлінню репутацією, SkyUp змогла зберегти довіру своєї аудиторії та стати надійним гравцем на авіаційному ринку, як в Україні, так і в Європі.

Одним із найбільш вражаючих аспектів роботи SkyUp стало її здатність адаптуватися до нових викликів, зокрема через використання інноваційних технологій і інтеграцію з міжнародними транспортними рішеннями. Модель АСМІ дозволила компанії зберегти операційну діяльність під час економічної та політичної кризи, яка склалася в Україні через війну, а також надати нові

можливості для розширення на міжнародному ринку. Впровадження передових технологій, зокрема покращення безпеки на борту та комфорт пасажирів, стало важливим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності компанії. Ці інновації дали змогу SkyUp не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й вигравати довіру клієнтів у критичні часи, що в свою чергу сприяло стабільному зростанню доходів і пасажиропотоку.

Крім того, бренд-менеджмент SkyUp не обмежується лише впровадженням нових бізнес-моделей та технологій. Важливим аспектом є ефективна комунікація з цільовою аудиторією через різні канали, особливо через соціальні мережі. Відгуки клієнтів та зворотній зв'язок є невід'ємною частиною маркетингової стратегії компанії, адже саме через постійне спілкування з аудиторією можна швидко реагувати на зміну запитів та покращувати послуги. Крім того, компанія активно реалізує соціальні ініціативи, що дозволяє їй зміцнювати свій імідж та підтримувати зв'язок з клієнтами навіть у важкі часи. Це, в свою чергу, сприяло підвищенню рівня довіри до бренду та забезпеченню високої лояльності серед клієнтів.

У завершення, можна з упевненістю стверджувати, що бренд-менеджмент SkyUp у кризових умовах виявився надзвичайно ефективним і стратегічно виваженим. Компанія, за допомогою інноваційних рішень, гнучкості у виборі бізнес-моделей та активної комунікації з клієнтами, змогла не лише адаптуватися до нових реалій, але й зміцнити свою позицію на ринку. Завдяки правильному підходу до управління брендом, SkyUp не лише витримала важкі часи, але й змогла скористатися кризою як можливістю для подальшого розвитку і виходу на новий рівень міжнародного визнання. Це є яскравим прикладом того, як компанія може трансформувати складні умови на свою користь, забезпечуючи успішне функціонування та зростання в умовах глобальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажеріна К. В. Управління формуванням та використанням торгових марок підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / К. В. Бажеріна. – Київ, 2004.
2. Белявцев М. І. Маркетинг: навч. посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. - К.: ЦНЛ, 2005. - 328 с.
3. Божкова В. В. Реклама та стимулювання збуту: навч. посібник. / В. В. Божкова, Ю. М. Мельник. — К.: ЦУЛ, 2009. — 200 с.
4. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.
5. Брусільцева Ю.Д., Лорік Н.О. Сучасні підходи брендингу як стратегічного напрямку маркетингової політики підприємства. Бренд- менеджмент: маркетингові технології : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 березня 2021 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. С. 23-27.
6. Буняк Н. М. Особливості бренд-орієнтованого управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. Серія: Інфраструктура ринку. 2020.
7. Васильців Т. Г. Економіка малого підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, О. І. Іляш, Н. Г. Міценко ; за ред. Т. Г. Васильціва. – К. : Знання, 2013. – 446 с.
8. Вашків О.П., Рибніцький Т.І. Покращення управління брендингом на підприємстві. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 19 листопада 2021 року). 2021. С. 114- 117.
9. Вдовічена О. В. Управління портфелем бренду в су-часних ринкових умовах. Регіональна економіка та управління. 2017. № 5. С. 23–28
10. Велешук С. С. Бренд-менеджмент в стратегічному розвитку підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04

"Економіка та управління підприємствами" (за видами економічної діяльності)
/ С. С. Велешук. – Київ, 2008. – 20 с.

- 11.Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2017. № 14. С. 275–280.
- 12.Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок / Власенко О. О. – К. : Проблеми науки. – 2007. – №2 – 39-42 с.
- 13.Гаркавенко С.С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2019. 705 с.
- 14.Герасименко В. В., Очаківська М. С. Бренд менеджмент: навч. посібн. 2018-104 с.
- 15.Горбаль Н.І., Окань Л.Ю., Романишин С.Б. Тенденції та перспективи розвитку брендингу в умовах євроінтеграційних процесів в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2015. № 835. С. 10 17
- 16.Даниленко М. І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі: адаптація інструментів та їх впровадження. Економічний простір. 2016. № 112. С. 140–149.
- 17.Девіс Дж. Дж. Дослідження в рекламній діяльності: теорія і практика / Дж. Дж. Девіс. К.: Вільямс, 2003
- 18.Джефкінс Ф. Реклама: практичний посібник / Ф. Джефкінс; пер. з 4-го англ. вид. [допов. і ред. Д. Ядіна]. – 2-ге укр. вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2008. – 565 с.
- 19.Димитрова С.М. Сутність маркетингової стратегії підприємства та особливості її оцінки. Менеджер. 2004. № 4(30). С. 129 – 134.
- 20.Живко З.Б. Формування маркетингової цінової стратегії підприємств сфери послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Львів : Нац. ун-т «Львів. Політехніка» Львів, 2004. 19 с.

- 21.Зборовська О. М., Красовська О. Ю. Систематизація існуючих наукових підходів до розвитку бренду підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 17. С. 12–16.
- 22.Зозульов О. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / Зозульов О., Нестерова Ю. / Маркетинг в Україні. 2006. №6 44-49 с.
- 23.Івашова Н. В. Методика розрахунку комунікативного впливу бренда промислового підприємства на споживачів / Н. В. Івашова // Проблеми науки. - 2009. - №10. - С. 35-40.
- 24.Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання [Текст] : підручник / Н. В. Касьянова. –К.: Ліра-К, 2013. – 248 с.
- 25.Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю., Файвішенко Д. С. Бренд- менеджмент : навч. посібник. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 459 с.
- 26.Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 680 с.
- 27.Левків Я. Г., Подра О. П., Леськів Г. З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с
- 28.Методичні вказівки для проведення практичних занять з дисципліни «Бренд-менеджмент» для студентів усіх форм навчання // І. В. Струтинська – Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – 50 с.
- 29.Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія, 2014. – 408 с.
- 30.Раєвнєва О. В. Моделі управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформації національної економіки [Текст] / О. В. Раєвнєва, І. В. Чанкіна. – К. : Ліра-К, 2013. – 264 с.
- 31.Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства / А. Резніченко. – 2016.
- 32.Рекрутер. Головний сайт Sky Up. Розділ: Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/recruiter> (дата звернення 15.04.2025)

- 33.Ріпка Ю. М. Брендинг держави: складові та засоби формування / Ю. М. Ріпка
// Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і
практика : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 8 квітня 2011 р. – Л.
: ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 23–27.
- 34.Розвиток бренд-менеджменту на підприємстві URL:
<https://elar.khmnmu.edu.ua/items/e3bb6016-20f8-439f-9b06-f8fc41dda37d> (дата
звернення 15.04.2025)
- 35.Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової
літератури, 2012. 224 с.
- 36.Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навч. посіб. / І. В.
Сіменко. – К. : Патерик, 2013. – 384 с.
- 37.Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-
менеджмент : навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 156 с.
- 38.Соболь С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навчальний методичний посібник
для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. С.225
- 39.Спеціаліст із кадрового адміністрування. Головний сайт Sky Up. Розділ:
Кар'єра. Вакансії. URL: <https://skyup.aero/uk/vacancy/kadry> (дата звернення
15.04.2025)
- 40.Таня Таран, старший бортпровідник авіакомпанії SkyUp Airlines. Головний
сайт Sky Up. Відгук. Розділ: Кар'єра. Команда натхнення. URL:
https://skyup.aero/uk/teammate/tanya-taran_3 (дата звернення 15.04.2025)
- 41.Телетов О. С. Маркетингові дослідження брендів : навч. посібник. Київ :
Знання України, 2010. С. 150–172.
- 42.Файвішенко Д. С. Ринок мінеральної води: потенці-ал, конкуренція,
управління брендом : монографія. Київ, 2020. 436 с
- 43.Федько В. П., Федько Н. Г. Інтегрований брендинг: навчальний посібник.
Харків, 2004. 59 с.
- 44.Чирак І.М. Нова економіка : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 236 с.
- 45.Ястремська М. О. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2010.
163 с.

- 46.Яцишина Л. К., Деменина О. М. Рекламний менеджмент. Київ : КНУТД, 2012. 231 с.
- 47.David A. Developing business strategies. Institutional Paper. Brussels. 2007. 464 p
- 48.Drobo K. Secrets of a strong brand: How to achieve commercial uniqueness: a book. Publishing house Alpina Business Books, 2011. 132 p.
- 49.Kotler Philip, Pförtsch Waldemar. B2B Brand Management. Springer; Softcover reprint of hardcover; 1st ed. 2006, 376 p
- 50.Laney T., Semenova E., Shilina S. Brand management. 2008. 228 p.

ДОДАТКИ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ**

***II ВСЕУКРАЇНСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ***

**«Актуальні проблеми науки та інноваційного розвитку
в авіаційній галузі України»**
(присвячена Дню науки в Україні)

ЗБІРНИК ТЕЗ

14 травня 2025 р.

Кропивницький, 2025

Овчаренко О.Я., Стратонов В.М. Виявлення поведінкових характеристик пасажирів у контексті авіаційної безпеки	354
Овчаренко О.Я. Особливості застосування сканерів безпеки для догляду пасажирів	359
Олефіренко О.Г. Особливості організації роботи кінологів із собаками-рятувальниками	363
Олефіренко О.Г., Пилипенко А.О. Особливості проведення пошуково-рятувальних робіт в печерах	368
Крук М.М. Основні правила та способи використання альпіністського спорядження	372
Загводський О.М. Способи транспортування потерпілого з використанням підручних засобів	375
Нетус М.Ю. Індивідуальний підхід при дресируванні собак	380
Кустова А.В. Методика підготовки собак до пошуку вибухових речовин за допомогою харчового методу дресирування	385

СЕКЦІЯ 9. ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ НАУКОВО-ІННОВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПІЛОТОВАНИХ ТА БЕЗПІЛОТНИХ АВІАЦІЙНИХ КОМПЛЕКСІВ

Панченко В.А., Гапона Д.О. Поняття цифровізації та її основні тенденції в управлінні підприємством	390
Панченко В.А., Дубініна Т.О. Ефективність управління логістичною діяльністю: критерії і показники оцінки	394
Панченко В.А., Непорожня П.О. Оцінка ефективності бренд-менеджменту на прикладі авіакомпанії SKYUP	398
Живко З.Б., Артеменко М.С., Василюк Є.М. Управлінські аспекти науково-інноваційного забезпечення ефективності використання пілотованих авіаційних комплексів	402

УДК 658.626:656.7

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ АВІАКОМПАНІЇ SKYUP

В.А. Панченко, д.екоп.н., професор

ORCID 0000-0002-4927-0330

П.О. Непорожня, здобувач вищої освіти

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький

Вступ. Оцінка ефективності бренд-менеджменту є ключовим аспектом стратегії розвитку компанії, оскільки цей процес безпосередньо впливає на те, як споживачі сприймають бренд і його продукти, а також на здатність компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку. Для авіакомпанії SkyUp успішне управління брендом не тільки підвищує її репутацію, але й сприяє довгостроковому утриманню клієнтів, що є важливим чинником у цій індустрії.

Мета роботи. Оцінка ефективності застосовуваних підходів та методів для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії на ринку авіаперевезень.

Результати та обговорення. Одним з основних показників ефективності бренд-менеджменту є упізнаваність бренду, яка безпосередньо впливає на сприйняття авіакомпанії споживачами та на формування довіри до її послуг. У випадку SkyUp, компанія активно інвестує в підвищення рівня впізнаваності бренду через різноманітні канали комунікації. Зокрема, брендovanі елементи інтер'єру літаків, реклама на борту та спеціальні комунікації з клієнтами створюють міцну асоціацію з брендом, яка зберігається навіть у випадках співпраці з іншими авіакомпаніями в рамках моделі АСМІ. Це дозволяє SkyUp утримувати свою індивідуальність на міжнародному ринку, де конкуренція є надзвичайно високою. Такі стратегії допомагають створити постійну присутність бренду в свідомості споживачів, що в свою чергу підвищує лояльність і запит на послуги авіаперевізника.

Другим важливим показником є лояльність клієнтів, яка має прямий зв'язок з рівнем задоволеності пасажирів і їхньою готовністю повторно користуватися послугами компанії. У разі SkyUp лояльність є важливим

фактором успіху, оскільки це дозволяє компанії зберігати стабільний потік клієнтів навіть в умовах економічних труднощів та конкурентної боротьби. Позитивний досвід, який пасажирів отримують під час перельотів, а також зручність та доступність послуг, забезпечують високий рівень повторних покупок квитків і сприяють формуванню стабільної клієнтської бази [1, с. 408].

Однією з головних переваг бренд-менеджменту SkyUp є її здатність до адаптації та швидкої реакції на зовнішні зміни та економічні кризи, що підтверджує успішна зміна бізнес-моделі після початку повномасштабної війни в Україні. Коли український повітряний простір був закритий, SkyUp швидко зреагувала, змінивши свій бізнес-підхід і орієнтуючись на модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування і страхування). Ця модель дозволила компанії не лише зберегти свою присутність на міжнародному ринку, але й підтримати фінансову стабільність в умовах економічної нестабільності.

Оцінка ефективності бренд-менеджменту в SkyUp також повинна враховувати емоційний аспект бренду, оскільки саме емоційне сприйняття є важливим чинником при виборі авіаперевізника. В умовах високої конкуренції на ринку авіаперевезень, створення сильного емоційного зв'язку з клієнтами є необхідним для утримання лояльної аудиторії та залучення нових пасажирів. На сьогоднішній день SkyUp активно працює над формуванням образу молодої, доступної, але при цьому надійної авіакомпанії, що орієнтована на інновації та високий рівень сервісу. Однією з ключових складових цього образу є створення іміджу авіаперевізника, який розуміє потреби своїх пасажирів та пропонує їм не лише ефективні, але й комфортні перевезення [2, с. 44-49].

Ще одним важливим аспектом, який вказує на ефективність бренд-менеджменту SkyUp, є результативність маркетингових кампаній, які компанія здійснює для підтримки та розвитку свого бренду. Авіаційний бізнес має свою специфіку, оскільки він не зводиться лише до транспортування пасажирів з одного місця в інше, а включає в себе формування та підтримку певного досвіду, який створює авіакомпанія для своїх клієнтів. Компанія активно використовує соціальні мережі, онлайн-рекламу, таргетовані оголошення, а

також співпрацює з лідерами думок, щоб безпосередньо звертатися до своїх споживачів і забезпечувати максимальний ефект від комунікацій [3].

Величезну роль у результативності маркетингових кампаній відіграють відгуки користувачів, оскільки вони мають прямий вплив на формування сприйняття бренду в умовах сучасного медіапейза. У світі, де соціальні мережі та онлайн-платформи стали основними каналами для обміну інформацією, споживачі все частіше звертаються до них перед прийняттям рішення про покупку товару чи послуги. Відгуки клієнтів стали одним з основних факторів, які допомагають потенційним пасажиром визначитися з вибором авіакомпанії. Вони надають можливість оцінити рівень обслуговування, якість послуг та досвід інших користувачів, що для багатьох є визначальним. Споживачі все більше покладаються на досвід інших, що дає їм відчуття більшої безпеки і впевненості в правильності вибору, тому в умовах сучасної конкуренції авіаперевізники не можуть ігнорувати важливість репутації в інтернет-просторі.

Це значно підвищує важливість активного моніторингу відгуків про компанію в онлайні. Адже кожен відгук, чи він позитивний, чи негативний, може значно вплинути на репутацію авіаперевізника і на рішення потенційних клієнтів. Негативні коментарі можуть мати серйозні наслідки, якщо їх не вирішити оперативно, оскільки у соціальних мережах та інших онлайн-платформах інформація може швидко поширюватися, впливаючи на враження тисяч людей. Тому важливо, щоб компанії не тільки відслідковували зворотний зв'язок, але й активно взаємодіяли з користувачами, реагуючи на їхні скарги чи побажання. Оперативне і професійне вирішення питань допомагає зберігати довіру клієнтів і підтримувати позитивний імідж бренду.

Таким чином, приклад SkyUp яскраво демонструє, як ефективний бренд-менеджмент у поєднанні зі стратегічним підходом та здатністю до адаптації може забезпечити успішне функціонування компанії навіть у надзвичайно складних умовах. В умовах війни, економічної нестабільності та закриття українського повітряного простору, SkyUp вдалося не тільки адаптувати свою діяльність до нових реалій, але й зберегти високі стандарти якості сервісу, що зробило бренд одним із найбільш впізнаваних на ринку. Ключовим фактором

успіху стала здатність компанії оперативно реагувати на зміни, трансформуючи кризу в можливість для росту та розвитку [4, с. 224]. Такий результат є прямим наслідком грамотної побудови бренду, який орієнтований на інноваційність, безпеку та комфорт пасажирів. Довіра клієнтів, які повертаються до компанії та рекомендують її іншим, є важливим показником того, що стратегія бренд-менеджменту була правильною. Гнучка бізнес-модель дозволила компанії витримати зовнішній тиск і знайти нові можливості на глобальному ринку, зберігаючи водночас високу якість обслуговування та конкурентоспроможність [5, с. 376]. Прагнення до постійних інновацій, адаптація до нових умов і фокус на розвитку сервісу стали основою для підвищення репутації SkyUp та його успішної трансформації, що робить компанію потужним прикладом успішної трансформації українського бізнесу в кризових умовах.

Список літератури

1. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2014. 408 с.
2. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 6. С. 44–49.
3. Резніченко А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2016. 186 с.
4. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
5. Струтинська І. В. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. уклад.. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.