

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТУ / ECONOMY AND MANAGEMENT OF TRANSPORTATION ENTERPRISES

УДК 339.138:33.05-044.372(045)

ПОЛОУС О. В.^{1*}, МИХАЛЬЧЕНКО І. Г.^{2*}

1* д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу Національного авіаційного університету, olha.polous@npp.nau.edu.ua, ORCID 0000-0002-4639-4493,

2* к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Національного авіаційного університету, inna.mykhalchenko@npp.nau.edu.ua, ORCID 0000-0002-9553-1968

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ АВІАКОМПАНІЙ

Мета. Стаття присвячена дослідженню суті модифікації конкурентних стратегій підприємств внаслідок впливу кризових явищ на прикладі діяльності авіакомпаній. **Методика.** Методи дослідження включають методи наукового абстрагування, спостереження, синтезу, узагальнення для виокремлення ключових особливостей конкурентних стратегій авіакомпаній, системно-структурний аналіз ринку. Застосовано систему класифікації загальних стратегій Портера у секторі діяльності авіакомпаній. **Результати.** Стратегії функціонального рівня в різних сферах діяльності фірми, таких як маркетинг, операції та фінанси, можуть бути належним чином розроблені лише тоді, коли є чітке уявлення про загальну бізнес-стратегію. В статті розглянуто загальні стратегії, які доступні для всіх фірм незалежно від сектору, відповідно до погляду Портера стосовно диференціації діяльності та низької вартості враховуючи широту цілей функціонування. Увага зосереджувалась на діяльності авіакомпаній із зазначенням конкурентних стратегій мережевих перевізників із повним набором послуг, бюджетних перевізників, інтегрованих вантажних перевізників, регіональних авіакомпаніях, чартерних авіалініях, авіакомпаніях типу оператор всередині оператора. Дані бізнес-моделі формують спектр стратегічного вибору, який буде змішуватися та функціонувати у гібридних формах, оскільки авіакомпанії продовжуватимуть додавати нюанси до своїх різноманітних підходів. Вплив кризових явищ є безпосереднім фактором гібридизації конкурентних стратегій, хоча бюджетні авіакомпанії виявилися найбільш стійкими бізнес-моделями у питаннях скорочення персоналу. **Наукова новизна.** Адаптовано конкурентні стратегії підприємств для авіаційного сектора та бізнес-моделей авіакомпаній, які різною мірою реагують на кризові світові виклики, серед яких бюджетна бізнес-модель є найбільш стійкою внаслідок низьких експлуатаційних витрат. Встановлено, що бізнес-моделям авіакомпаній характерний підхід гібридизації та змішаності ознак бізнес-моделей. **Практична значимість.** Отримані результати сприяють подальшому розвитку теоретичних підходів до маркетингового дослідження діяльності авіакомпаній, аналізу функціонування ринку авіаційних перевезень. Матеріали роботи відображають узагальнення конкурентних стратегій авіакомпаній.

Ключові слова: конкурентна стратегія; авіакомпанія; бізнес-модель; зовнішнє середовище; кризовий період; міжнародний ринок авіаперевезень

Постановка проблеми

Незалежно від сектору, весь маркетинг починається з місії фірми та чіткого розуміння конкурентної стратегії, яка дозволить підприємству досягти своєї місії та майбутнього бачення. Конкурентні стратегії реалізуються через обрану компанією бізнес-модель. Всім секторам характерні бізнес-моделі – світова авіаційна індустрія в цьому відношенні нічим не відрізняється.

Найуспішніші авіакомпанії з часом є ті, які добре реалізують обрану бізнес-модель, яка повністю узгоджується з їхньою загальною стратегією та добре підходить для конкретного середовища, в якому вони працюють. Однак в кризових умовах діяльність підприємств є дуже чутливою та залежною від зовнішніх факторів, тому досить часто відбувається модифікація конкурентних стратегій та позицій підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Минуло майже 40 років з того часу, як Майкл Портер, відомий стратег і професор Гарвардської школи бізнесу, вперше відобразив загальні стратегії бізнесу. Система класифікації загальних стратегій Портера, інкапсульована в матрицю два на два, широко використовувалася протягом багатьох років для класифікації різних підприємств у широкому діапазоні секторів [1].

Огляд конкурентних стратегій підприємств відображається в роботах низки науковців. В основному результати представлені в призмі певних аспектів, що слугують ціллю їх дослідження: через призму інтеграційних процесів та співпраці підприємств (на прикладі авіакомпаній) (Овсак О.П., Назаренко О.П., Командровська В.Є, Геєць І.О.) [2-4], зосередженні на інноваційній складовій (Марченко В.М.) [5], інформаційній складовій (Родіонов П.Ю.) [6]. Однак в періоди криз та етапах виходу з них на модифікацію конкурентних стратегій безпосередньо впливають зовнішні обставини середовища функціонування.

Формулювання мети статті

Метою даної статті є визначення суті модифікації конкурентних стратегій підприємств внаслідок впливу кризових явищ.

Виклад основного матеріалу

Горизонтальна вісь матриці Портера закріплена диференціацією з одного боку та низькою вартістю з іншого та описує чотири типи стратегій підприємств: диференціація, лідерство в ціні, цілеспрямована диференціація, цілеспрямоване лідерство за витратами [1]. Припущення полягає в тому що, прагнучи отримати конкурентну перевагу, підприємства йдуть на компроміс у кількості пропонуваного удосконаленого продукту (тобто диференціації) на основі ступеня, до якого ці вдосконалення вимагають додаткових витрат. Класична диференціація бізнес-стратегії передбачає пропонування продуктів за преміальними цінами, які клієнти сприймають як кращі. Сприйняття переваги може походити від безлічі факторів, деякі з яких включають якість фізичного продукту, перевагу

пропонуваного послуг або навіть престиж, пов'язаний з брендом. Широкого застосування має загальна стратегія диференціації, незалежно від того, впроваджувалася вона вузько чи широко, та була основною стратегією підприємств [7].

Стратегії лідерства за витратами підприємства дотримуються, коли прагнуть отримати статус виробника з низькими витратами, обслуговуючи широкий спектр сегментів ринку. Точніше кажучи, «недорогі виробники зазвичай продають стандартний або без надмірностей продукт і приділяють значну увагу отриманню масштабу або абсолютних переваг у витратах з усіх джерел» [1]. Стратегія лідерства за витратами була успішно впроваджена в усіх секторах промисловості.

За словами Портера, стратегії фокусування є досить різними, оскільки вони передбачають конкуренцію на набагато вузькій основі. Стратегія цілеспрямованої диференціації передбачає задоволення особливих потреб конкретного сегмента ринку. Стратегія цілеспрямованого лідерства у витратах може бути успішною, коли обраний вузький цільовий ринок або є непривабливим, або не підходить з точки зору витрат виробництва для обслуговування могутніших конкурентів. У цих випадках, за словами Портера, певні сегменти ринку можуть бути надмірно обслуговуваними широкими конкурентами, що дозволяє фірмі, яка здатна задовольнити основні вимоги сегментів і нічого більше, бути успішною [1].

Положення Портера мають своє відображення й у авіаційному секторі та бізнес-моделях авіакомпаній (рис. 1). Аналізуючи розвиток авіаперевезень в динаміці, варто зазначити факт жорсткого регулювання сектору, що відокремлював його від інших. Сектор набрав обертів після Другої світової війни до кінця двадцятого століття в основному завдяки функціонуванню диференціаторів. Авіакомпанії даного блоку охоплювали головних перевізників у Сполучених Штатах («American», «United», «Delta», «Continental»), в інших частинах світу диференціатори включали авіакомпанії, які субсидувалися державою («British Airways», «Air France», «Iberia», «Air New Zealand», «Air Canada»).

Конкурентна перевага

		Диференціація	Низька ціна
Конкурентна сфера	Широка ціль	1. <u>Диференціація</u> : флагманські перевізники або мережеві перевізники з повним набором послуг («American», «United», «British Airways», «Air France»)	2. <u>Лідерство в ціні</u> : бюджетні перевізники («Southwest», «Wizz Air», «AirAsia»)
	Вузька ціль	3. <u>Цілеспрямована диференціація</u> : інтегровані вантажні перевізники, авіакомпанії бізнес-класу, регіональні авіакомпанії («FedEx», «UPS», «Cathay Pacific», «LATAM»)	4. <u>Цілеспрямоване лідерство за витратами</u> : чартерні авіалінії, авіакомпанії типу оператор всередині оператора («Air Japan», «Air Canada Jetz», «Corsair», «Jetstar»)

Рис. 1. Конкурентні стратегії авіакомпаній за методикою Портера

Джерело: адаптовано авторами на основі [7]

Дану бізнес-модель в даний час охарактеризовують як флагманські перевізники або мережеві перевізники з повним набором послуг. Вони пропонують кілька класів перевезень, тобто диференційовані рівні обслуговування за різними цінами.

Стратегію лідерства за витратами займають бюджетні перевізники. Як відомо, їм характерний ряд особливостей, таких як низькі витрати на парк повітряних суден внаслідок однотипності їх літаків, низька плата за посадку (аеропортові збори відносно нижчі внаслідок використання другорядних аеропортів або «незручного часу» обслуговування), короткі зупинки/висока оборотність літака, перевезення лише по типу «точка до точки», низькі витрати на розподіл (безпосередній продаж переважно через власні веб-сайти), неможливість здачі або обміну квитка, допоміжні доходи (додаткова плата за багаж, харчування, вибір місця, пріоритетна посадка та розваги в літаку), генерація нових транспортних потоків, тобто стимулювання нового споживчого попиту через зниження цін, та прості тарифи, тобто обмежені тарифи, які зростають із наближенням дати вильоту.

Прикладами ефективною стратегії лідерства за витратами є «Southwest» у США, «Wizz Air» у Європі, «AirAsia» у Південно-Східній Азії.

Ключовою сильною стороною «Wizz Air» є приваблива ціна та своєчасність замовлення літаків «Airbus A321neo», з найефективнішим використанням палива. Незважаючи на те, що останні два роки були найскладнішими в 18-річній історії, вона продемонструвала стійкість бізнес-моделі. Авіаційна галузь у всьому світі зіткнулася із серйозними обмеженнями через COVID-19, оскільки авіакомпанії в усьому світі обмежені у своїх можливостях працювати, і багато з них змушені шукати значної фінансової підтримки від урядів та акціонерів. «Wizz Air» зіткнулася з тими самими обмеженнями, але зуміла подолати пандемію з позиції сили, маючи баланс інвестиційного рівня, сильну позицію ліквідності та непохитну зосередженість на подальшому збільшенні конкурентної переваги в ціні. Більш диверсифікована мережа «Wizz Air» стала ключовою у відновленні потужностей і вирішенні таких макроподій, як конфлікт в Україні. На тлі поступового відновлення попиту «Wizz Air» продовжувала інвестувати в людей, флот, свою

мережу та системи, що закладає основу для майбутнього зростання компанії. Протягом усього року підтримувався інвестиційний рейтинг.

Цілеспрямовані диференціатори у авіаційному секторі включають інтегровані вантажні перевізники, усі авіакомпанії бізнес-класу та певною мірою регіональні авіакомпанії [7]. Інтегровані перевізники, такі як «FedEx» та «UPS», добре ілюструють концепцію цілеспрямованої диференціації, зосереджуючись виключно на доставці вантажів. Слід зазначити, що багато авіакомпаній у всьому світі також здійснюють вантажні перевезення. У деяких випадках доходи від вантажних перевезень можуть становити до третини доходів авіакомпанії. «Cathay Pacific» з Гонконгу та «LATAM» з Південної Америки є двома такими авіакомпаніями в регіонах із значним експортом, які приділяють велику увагу своєму вантажному бізнесу.

Складовими стратегії цілеспрямованої диференціації є також регіональні авіакомпанії, оскільки вони часто служать додатковими зв'язками для центрів мережевих перевізників з повним набором послуг. Обслуговуючи невеликі ринки, які вимагають менших літаків (наприклад, менше ніж 100 місць), ці авіакомпанії спеціалізуються на експлуатації регіональних реактивних або турбогвинтових літаків. Оскільки економія на масштабах часто відсутня на цих невеликих ринках, регіональні авіакомпанії повинні оптимізувати свої методи доставки та

структуру витрат, щоб досягти успіху. Таким чином, мережеві перевізники часто віддають перевагу партнерству з цими регіональними авіакомпаніями, ліцензуючи їхні фірмові торгові марки, без необхідності повністю покривати витрати, пов'язані з обслуговуванням таких невеликих ринків.

На арені авіакомпаній найкращим прикладом стратегії цілеспрямованого контролю за витратами є чартерні авіалінії, основною діяльністю яких є надання сезонних послуг до місць відпочинку [7]. Ці нерегулярні рейси часто є частиною більшої пакетної пропозиції, яку пропонують туроператори. Перевагою для клієнтів є пряме обслуговування до місця відпочинку, зберігаючи цю частину витрат на подорожі якомога меншими. Загалом, чартерні клієнти готові поступитися зручними сидіннями та бортовими аксесуарами, щоб зберегти помірну ціну на цю частину свого туристичного пакету.

Але варто зазначити, що в умовах криз авіакомпанії модифікують власні бізнес-моделі (рис. 2). При чому кризове явище може бути пов'язано як з конкурентним середовищем, так і з зовнішніми факторами впливу на авіаційне середовище. Після поширення європейських бюджетних перевізників на початку 2000-х років багатьом чартерним авіакомпаніям було важко конкурувати, і вони або самі перетворилися на лоукост, або були поглинені більшими туроператорами, такими як німецький «TUI», що зробило цю галузеву нішу ще більшою [7].

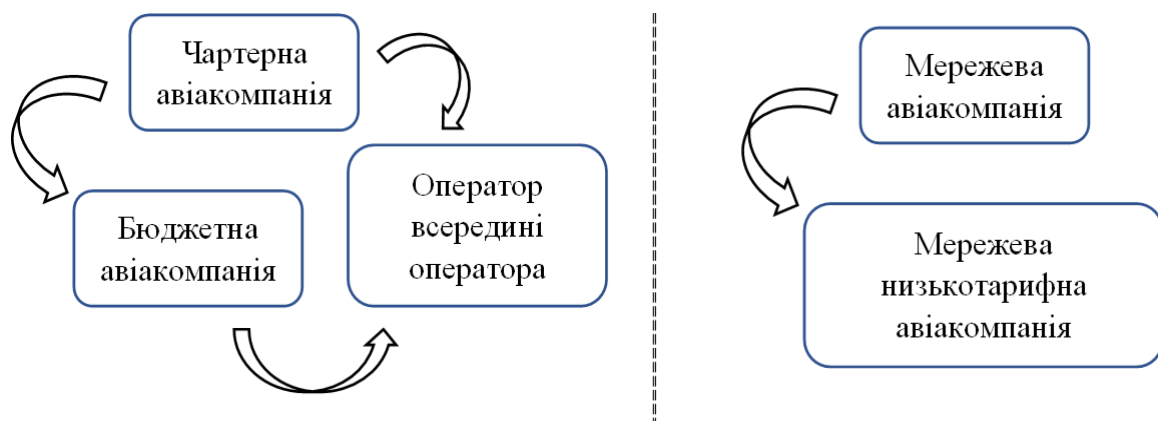


Рис. 2. Модифікація бізнес-моделі авіакомпанії в умовах криз

Джерело: запропоновано авторами

Крім того, варто згадати національного мережевого перевізника «МАУ». В 2014 р. внаслідок складних політико-економічних умов, початку воєнного конфлікту, девальвації гривні та, відповідно, різкого зростання витрат в іноземній валюті, МАУ була змушена стабілізувати бізнес шляхом зниження витрат. Авіакомпанія була вимушена скоротити штат, оптимізувати флот, припинити експлуатацію низку маршрутів, було прийнято рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. В цей час «МАУ» почала позиціювати себе першим у світі мережевим низькотарифним перевізником [8].

До цілеспрямованої стратегії низьких витрат варто відносити авіакомпанії моделі оператора всередині оператора, що є складовими мережевих перевізників (рис. 3). Даний тип бізнесу з'явився в багатьох частинах світу як альтернатива, що дозволяє мережевим перевізникам більш ефективно конкурувати з бюджетним сектором. «Jetstar»

є дочірньою компанією австралійської групи «Qantas», була створена у 2003 р. як відповідь на вторгнення на австралійський ринок бюджетного перевізника «Virgin Blue»; «Nok Air» та «» – бюджетні компанії тайської «Thai Group».

Інший приклад, вартий уваги, в регіоні Австралії – «SIA Group» (рис. 3). Заснована в 1947 р. (як «Malayan Airways») «Singapore Airlines», флагманська авіакомпанія, є материнською компанією низки авіакомпаній, а також інших компаній, пов'язаних з авіацією, по всьому світу. В 2011 р. вона оголосила про створення власного лоу-костера «Scoot», яка в 2017 р. була об'єднана з авіакомпанією «Tiger Airways Singapore» (до цього здійснювала власну діяльність під брендом «Tigerair»). В 2021 р. «SilkAir» повністю увійшла до складу «Singapore Airlines» і припинила самостійну операційну діяльність, розпочавши своє функціонування ще у 1976 р. як чартерний перевізник «Tradewinds Charters» [10].

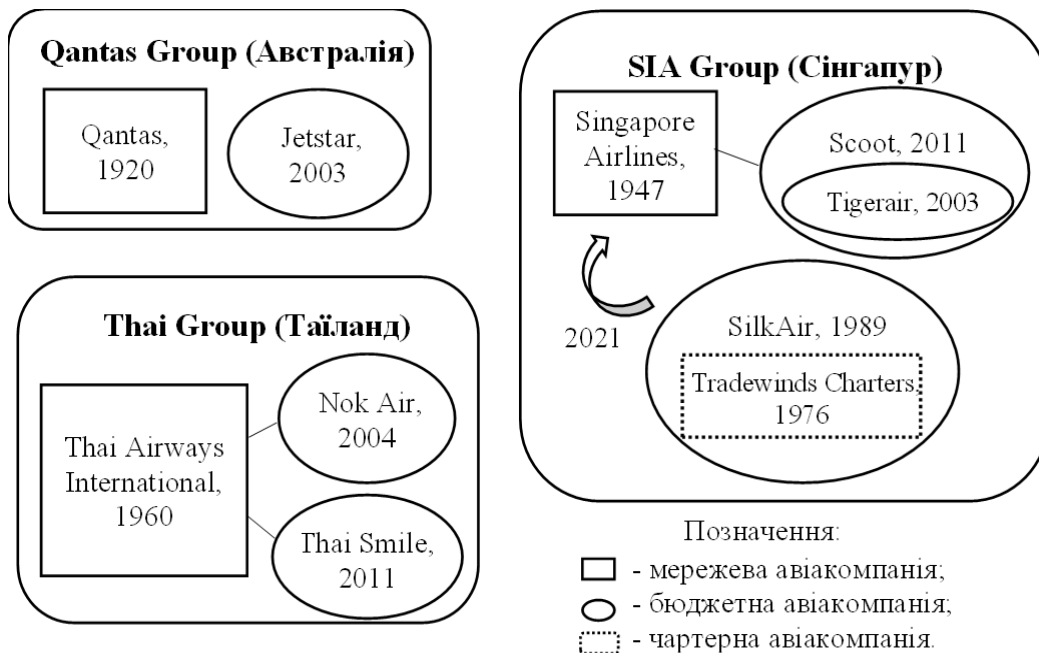


Рис. 3. Групи авіакомпаній конкурентної стратегії по типу оператора всередині оператор
 Джерело: побудовано авторами за даними авіакомпаній

Дочірні авіакомпанії «SIA Group», що належать повністю та мажоритарним капіталом, включають «Silk Air» (функціонувала з 1989 р., у вересні 2021 р. 100% увійшла у власність «Singapore Airlines»), «Singapore Airlines Cargo (100%, з

2001 року - 1 квітня 2018 року стала підрозділом «Singapore Airlines»), «Budget Aviation Holdings» (100%), «Tiger Airways Holdings», надаючи послуги як «Scoot» з 2017 року після злиття «Tigerair» і «Scoot» (100%, з березня 2016 року) [10].

Зрозуміло, що негативна кризова динаміка внаслідок пандемії у світовому авіаційному секторі безпосередньо вплинула на трудову ситуацію в авіації. Авіакомпаніям довелося скоротити персонал. Як і в багатьох секторах, нестача персоналу була довгостроковою проблемою до пандемії, але пандемія значно погіршила ситуацію, оскільки авіакомпанії були змушені відправляти у відпустку або звільняти тисячі працівників. У 2020 р. зайнятість у світовому секторі скоротилася на 15,6%, ніж на початку пандемії [9]. Найбільший спад в світі мали високорозвинені країни і це зрозуміло, тому що їм характерний ширший авіасектор.

Професії, пов'язані з обслуговуванням пасажирів у великих авіакомпаніях, відзначаються як категорія, яка найбільше постраждала від пандемії. Нижче кваліфіковані працівники авіакомпаній отримали найбільший вплив від скорочення робочої сили. Тому ресурси на збереження слід приділяти менш кваліфікованим працівникам, які працюють в авіакомпаніях.

Хоча в останні докризові роки авіакомпанії заохочували майбутніх пілотів, розширивши програми навчання курсантів і забезпечивши фінансування, внаслідок пандемії зіткнувшись із зростаючими витратами та надлишком пілотних програм, курсантські програми скорочуються. Авіакомпанії в деяких регіонах значною мірою покладаються на достроковий вихід на пенсію, щоб зменшити витрати, що остаточно зменшить пропозицію. Якщо поглянути на минулі кризи, такі як 11 вересня та світова фінансова криза, кількість сертифікатів нових пілотів впала на 30-40 % протягом п'яти років після початкового шоку. Зважаючи на глобальний характер, вважається, що протягом наступного десятиліття від 25 000 до 35 000 нинішніх і

майбутніх пілотів можуть вибрати альтернативні шляхи кар'єри.

Бюджетні і регіональні авіакомпанії мають можливість пережити невизначені часи без значного скорочення зайнятості, яке спостерігають мережеві перевізники. Одне з пояснень полягає в тому, що ці авіакомпанії засновані на низьких тарифах, зумовлених низькими експлуатаційними витратами. Вже скромний характер цих авіакомпаній може зробити їх більш спроможними розподіляти персонал економічно ефективним способом.

Висновки

Враховуючи останні тенденції ринку авіаперевезень, варто розуміти, що вони впливатимуть і в наступні роки. Такі кризові фактори як пандемія, війна в Україні, обмеження в перевезеннях, глобальна рецесія економічного розвитку, інфляція, зростання цін на паливо, загроза дефолту економіки ряду країн, негативно відображаються на функціонуванні авіакомпаній та спонукають їх реагувати на зміни, в тому числі адаптувати власні конкурентні стратегії та моделі ведення бізнесу. Результатами конкурентних викликів були зміни бізнес-моделей чартерних перевізників як в цілому, як перехід до стратегій мінімізації витрат, так і процесі об'єднань перевізників, під егідою мережевих перевізників. Крім того модель оператора всередині оператора, як реакція на виклики, демонструє стабільне закріплення на ринку. Процес модифікації та гібридизації конкурентних стратегій розпочався ще далеко до пандемії, яка як ніколи знизилася об'єми перевезень, але вважаємо, що зміни та адаптування конкурентних стратегій авіакомпаній до сучасних викликів ринку матимуть своє відображення і в майбутньому..

POLOUS O.^{1*}, MYKHALCHENKO I.^{2*}

^{1*} Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Marketing Department, National Aviation University, olha.polous@npp.nau.edu.ua, ORCID 0000-0002-4639-4493,

^{2*} PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Marketing Department, National Aviation University, inna.mykhalchenko@npp.nau.edu.ua, ORCID 0000-0002-9553-1968

COMPETITIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES IN CRISIS PERIOD: THE MARKETING ASPECT OF AIRLINES

Goal. The article is devoted to the study of the modification essence of competitive strategies as a result of the impact of crisis phenomena on the example of the activities of airlines. **Methodology.** Research methods include methods of scientific abstraction, observation, synthesis, generalization to highlight the key features of airlines competitive strategies, system-structural analysis of the market. The classification system of Porter's general strategies was applied

in the airline sector. **Results.** Functional-level strategies in different areas of the firm, such as marketing, operations, finance, can only be properly developed when there is clear understanding of the overall business strategy. The article discusses general strategies that are available to all firms regardless of the sector, in accordance with Porter's view of activities differentiation and low cost, taking into account the breadth of operational goals. The focus was on airline operations, indicating the competitive strategies of full-service network carriers, low-cost carriers, integrated cargo carriers, regional airlines, charter airlines, and carrier-within-a-carrier airlines. These business models form the spectrum of strategic choices that will mix and function in hybrid forms as airlines continue to add nuance to their diverse approaches. The impact of crisis phenomena is direct factor in the hybridization of competitive strategies, although budget airlines have proven to be the most stable business models in terms of staff reduction. **Scientific novelty.** The competitive strategies of enterprises for the aviation sector and the business models of airlines, which respond to the global crisis challenges to varying degrees, are adapted, among which the budget business model is the most stable due to low operating costs. It was established that the business models of airlines are characterized by the approach of hybridization and mixing of business model features. **Practical significance.** The obtained results contribute the further development of theoretical approaches to the marketing research of airline activities, the analysis of the functioning of the air transport market. The materials reflect the generalization of competitive strategies of airlines.

Keywords: competitive strategy; airline; business model; environment; crisis period; international air transport market

REFERENCES

1. Porter, M.E. (1991). *Competitive strategies: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
 2. Ovsak, O.P. & Nazarenko, O.P. (2018). Intehratsiini protsesy v zabezpechenni stratehichnoho pozytsionuvannia aviatsiinykh pidpriemstv [Integration processes in ensuring strategic positioning of aviation enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn – Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations*, 36 (2), 236-248 [in Ukrainian].
 3. Komandrovskaya, V.I. (2012). Stratehii zrostantia suchasnykh aviakompanii [Growth strategies of modern airlines]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury – Problems of increasing the efficiency of the infrastructure*, 34, 2012. Retrieved from: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/2519> [in Ukrainian].
 4. Heiets I.O. Sokonkurentni stratehii rozvytku aviatsiinykh pidpriemstv [Competitive strategies for the development of aviation enterprises]. *Proceedings from STABICONsystems'18: materialy mizhn. nauk. forumu [Materials of the international of science forum]* (pp. 31-34). Sumy [in Ukrainian].
 5. Marchenko, V.M. (2019). Praktychnyi dosvid realizatsii konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Practical experience in the implementation of competitive strategies of enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 7, 65-68 [in Ukrainian].
 6. Rodionov, P.Yu. (2014). Osoblyvosti rozrobky stratehii aviakompanii v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Peculiarities of airline strategy development in the information economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 1 (42), 64-68.
 7. Ambrose, S. & Waguespack, B. (2021). *Fundamentals of Airline Marketing*. London: Routledge.
 8. Ukrainian International Airlines. Retrieved from: <https://www.flyuia.com>.
 9. Polous, O., Heiets, I., Mykhalchenko, I., & Krapko, O. Personnel Marketing in the System of Airline Anti-Crisis Management. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 2022, 20-29. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-03>. URL: <https://armgpublishing.com/journals/mmi/volume-13-issue-4/article-3/>.
- Singapore Airlines. Retrieved from: <https://www.singaporeair.com/>.

Стаття надійшла до редакції: 05.05.2023

Received: 2023.05.05