

УДК65.014.1:339.138:656.71

ПОЛОУС О.В.^{1*}, БОГОМОЛ К.С.²

1* д.е.н., доцент кафедри маркетингу, Національний авіаційний університет, e-mail: polousolgavictorovna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4639-4493

2* здобувачка кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет, e-mail: thecatherine.blog@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5399-6046

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АЕРОПОРТУ

Мета. Дослідження антикризового маркетингу в системі формування конкурентної стратегії аеропорту в умовах динамічних змін ринку авіаційних перевезень. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: наукового абстрагування, дедукції, аналізу та синтезу для визначення місця антикризового маркетингу в системі формування конкурентної стратегії аеропорту. **Результати.** Досліджено ключові фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії аеропорту. Визначено особливості діяльності аеропортів на різних сегментах ринку авіаційних перевезень із зазначенням необхідності віддання пріоритету диверсифікації послуг перед оперуванням на окремих сегментах ринку. Виявлено важливість наявності розвиненої інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності послуг, які надаються конкретним аеропортом. Визначено доцільність співпраці аеропортів із лоу-кост перевізниками в контексті формування конкурентної стратегії. Підкреслено важливість інтегрування стратегії «досвіду перебування» до загальної конкурентної стратегії аеропорту з метою формування унікального іміджу. Встановлено, що неможливо розробити універсальну конкурентну стратегію, яка може бути використана аеропортами різних форм власності через наявність низької розбіжності в умовах їх діяльності. Запропоновано структурувати засоби антикризового маркетингу по відношенню до стадій розвитку антикризового управління. Розроблено алгоритм застосування антикризового маркетингу при формуванні конкурентної стратегії аеропорту. **Наукова новизна.** Теоретично обґрунтовано необхідність розробки алгоритму застосування антикризового маркетингу при формуванні конкурентної стратегії аеропорту задля забезпечення інтенсифікації його виходу із кризових ситуацій та збереження конкурентних переваг. **Практична значимість.** Сформульовані та запропоновані результати та практичні висновки статті полягають у тому, що запропонований алгоритм застосування антикризового маркетингу при формуванні конкурентної стратегії аеропорту може бути адаптований для аналізу функціонування конкретного аеропорту, який знаходиться в передкризовому або кризовому стані, з метою мінімізації негативних наслідків та пришвидшення виходу із кризи, сприяння збереження конкурентних переваг.

Ключові слова: антикризовий маркетинг, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, авіаційний сектор, аеропорт

Постановка проблеми

Посилення лібералізації та комерціалізації аеропортової діяльності змінило традиційні погляди на аеропорти у секторі їх діяльності, сприяючи відходу від розуміння її як виключно монополістичної. Динамічний змін в авіаційній індустрії як на національному, так і на глобальному рівнях, зумовили формування чіткої потреби фокусування на стратегічній діяльності в межах управлінських процесів, які відбуваються в сучасних аеропортах. Активізація конкурентних сил підштовхує менеджмент аеропортів до пошуку власних конкурентних

переваг та до аналізу конкурентних переваг суміжних аеропортів задля виживання на такому специфічному ринку авіаційних послуг. Провідні аеропорти світу активно займаються вдосконаленням інфраструктури та розвитком неавіаційної діяльності з метою задоволення споживачів, підвищення рівня їх лояльності та формування в них образу, який відрізняє їх від конкурентів. Яскравим прикладом є «Jewel Changi Airport» в Сінгапурі, де розташований величезний зелений сад і водоспад, що робить цей аеропорт найпривабливішим у світі для туристів. При цьому варто зазначити, що зовнішні ознаки не є ключовою

конкурентною перевагою аеропорту, адже ефективність аеропортової діяльності в значній мірі залежить також від особливостей його розташування, форми власної, пропускної здатності, інфраструктури тощо. У зв'язку з цим, дослідження факторів формування конкурентної стратегії аеропорту є вкрай важливим завданням на початкових стадіях її формування, особливо, враховуючи те, що він функціонує в умовах перманентно мінливого зовнішнього середовища, яке диктує вимоги до визначення нових підходів в сфері антикризового маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Аналіз джерел за досліджуваною проблематикою показав, що протягом останніх років сформувалося достатньо багато поглядів та підходів до формування систем антикризового управління підприємством. Наукова робота Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. присвячена визначенню сутності антикризового управління підприємством [7], тоді як Демчук Н.І., Сірко А.Ю., Рондова М.А. висвітлюють ключові підходи до формування ефективної системи антикризового управління підприємством [6]. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. у своїй роботі приділяють увагу вивченню питань економічної діагностики як основи антикризового управління підприємством [9]. Трансформаційні аспекти антикризового управління підприємством розглядаються в роботах Бугая В.З., Бурка М.Г., Сметанюка О.А., Причепа І.В., Вітюка А.В. [3, 13]. У своїй роботі Гой В.В., Васильєв О.В. конкретизують підходи до антикризового управління корпоративним підприємством [5], а Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. більш детально вивчають інструменти антикризового управління [12].

Окремим напрямком дослідження можна вважати саме антикризовий маркетинг, який досить часто визнається частиною загального антикризового управління підприємством. Окремі питання антикризового маркетингу, його особливостей на місця в системі управління підприємством розглядають у своїх роботах такі дослідники як Ковальчук С.В. [8], Мельник Ю.М. [11], Аакер Д. [1], Бобрицька Н.Д., Кирилова О.В. [2], КрікДж. М., Крік Д. [14].

Не досить широко, на нашу думку, висвітлені питання формування конкурентної стратегії та застосування антикризового маркетингу в авіаційному секторі. Так, Грем Е. робить спробу адаптувати класичні конкурентні стратегії до діяльності аеропортів [15]. Као Г. Х., Ван С. В., Фаркухар Дж. Д. [16], а також Смерічевський С., Шевченко А., Малахівська Г., Колесник М., Решетнікова І., Астахов К. [10] досліджують маркетингові аспекти забезпечення ефективної діяльності авіакомпаній. Василенко В.А. пропонує підходи до формування механізму та стратегії управління конкурентоспроможністю авіаційних підприємств [4].

Отже, склалася об'єктивна необхідність подальшого поглибленого вивчення особливостей застосування антикризового маркетингу в системі формування конкурентної стратегії аеропорту.

Формування цілей статті

Метою проведення дослідження є визначення ключових факторів, які впливають на формування конкурентної стратегії аеропорту та мають бути враховані при застосуванні антикризового маркетингу для уникнення негативних наслідків, що можуть виникати як на стадії кризи, так і в після кризовий період.

Виклад основного матеріалу дослідження

Ряд експертів наголошують на тому, що конкурентна стратегія підприємства знаходиться під впливом різних груп факторів, які визначають її успішність або неефективність (рис. 1). Тому перш ніж переходити до розробки заходів в сфері антикризового маркетингу, які можуть бути використані задля посилення конкурентних переваг аеропорту, рекомендується розглянути фактори, які чинять вплив на формування його конкурентної стратегії.

Сучасні аеропорти орієнтовані на комерціалізацію результатів своєї діяльності та оперують на ринку авіаційних послуг як бізнес-мережі, поєднуючи за допомогою наданих послуг зовнішніх та внутрішніх по відношенню до авіаційного сектору учасників ринку.

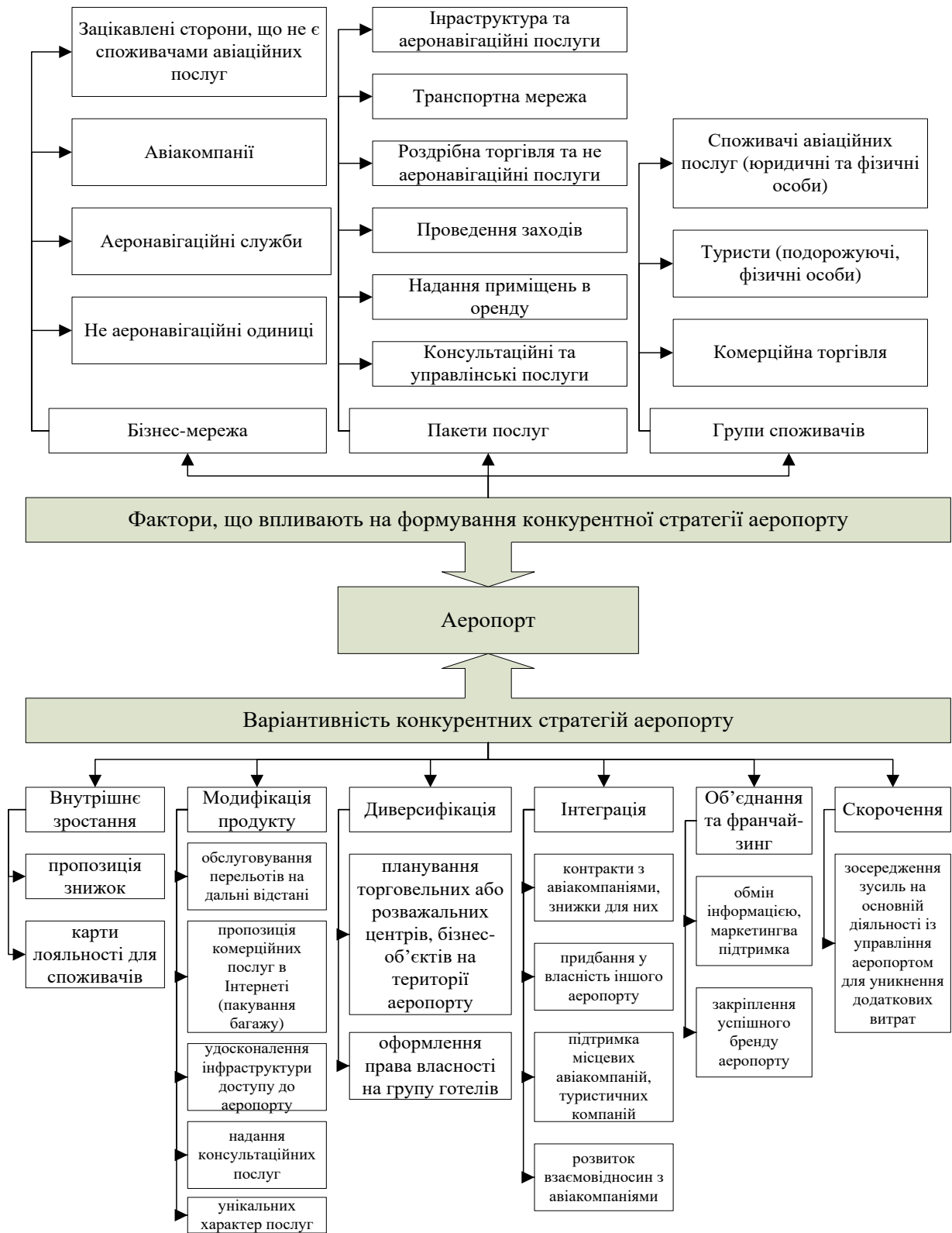


Рис. 1. Систематизація факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії аеропорту

Джерело: систематизовано авторами на основі [4, 10, 15, 16]

Конкурентні стратегії в сфері аеропортової галузі були описані свого часу Е. Грем на базі адаптування зальних конкурентних стратегій М. Портера до аеропортової діяльності. На думку Е. Грем, аеропорти не мають фокусуватися виключно на економії витрат, особливо якщо вони знаходяться під протекцією урядових структури або є частиною групи підприємств транспортної галузі, що «захищає» їх від впливу конкурентних сил та виключає можливості пошуку конкурентних переваг [15]. Найбільш вдалим вибором для аеропортів, на думку Е. Грем, є стратегії диференціації та фокусування, на основі чого можна прийти до висновку, що автор піддає деякій критиці дієвість підходу М. Портера саме для аеропортів.

Реалії діяльності відомих світових аеропортів свідчать про те, що деякі з них спеціалізуються на визначених сегментах ринку авіаційних послуг, як, наприклад, авіація загального користування (аеропорт у Лісабоні, Португалія), бізнес-авіація (аеропорт ЛеБурже в Парижі, Франція), перевезення вантажів (аеропорт Льеж у Бельгії) або обслуговування лоу-кост перевізників (аеропорт Бове-Тіле поблизу Парижа, Франція). При цьому варто зазначити, що такі аеропорти є скоріше виключення із правил, адже більшість комерційних аеропортів прагнуть до обслуговування декількох вище згаданих сегментів задля максимізації прибутків, та, відповідно, диференціюють свої послуги з метою задоволення потреб різних груп споживачів.

При формуванні конкурентної стратегії аеропорти, які і інші представники бізнес-середовища, орієнтуються на своїх клієнтів, визначаючи часові проміжки, за які літак повинен здійснити зліт чи посадку. Дані часові проміжки безпосередньо пов'язані із збільшення продуктивності діяльності аеропорту, адже напряду визначають його пропускну здатність відповідно до наявної інфраструктури. Тобто, модернізації виробничих потужностей відповідного аеропорту надаватиме йому конкурентні переваги у вигляді можливості корегування часових проміжків на зліт-посадку для своїх ключових клієнтів у відповідності до їх запиту без втрачання позицій за пропускну здатністю.

Наявність спеціальної інфраструктури, представленої ексклюзивними терміналами, паркінгами, місцями реєстрації пасажирів і т.д. є також важливим фактором, який впливає на успішність реалізації конкурентної стратегії аеропорту. Авіакомпанії охоче обирають такі аеропорти як вузлові через привабливість такої інфраструктури, яку в подальшому будуть асоціювати не лише із самим аеропортом, а й з авіакомпанією, яка в ньому базується, що позитивно впливати на імідж обох зацікавлених сторін.

Інтегровані послуги є тим фактором і, водночас, інструментом, який здатний підвищити орієнтацію ключових споживачів авіаційних послуг на конкретний аеропорт. Так, лоу-кост компанії зацікавлені у зниженні витрат на наземне обслуговування та охоче делегують виконання частини обов'язків персоналу аеропортів за відповідну плату, яка, як правило, є нижчою за заробітну плату, що має бути виплачена окремим працівникам за виконання цих завдань. Разом із цим, аеропорти зацікавлені у розвитку маршрутів авіакомпаній, які в них базуються, сприяють підтримці контактів із вже існуючими споживачами їх послуг та стимулюють збільшення кількості нових клієнтів задля безперебійності функціонування системи перевезень.

Диверсифікуючи свої послуги аеропорти досить часто використовують модель інтермодальної інтеграції, орієнтуючись на широке коло споживачів послуг, зацікавлених у таких сервісах як придбання залізничних квитків, квитків на морські види транспорту, користування громадським транспортом та сервісами, які забезпечують перевезення безпосередньо до місця призначення із самого аеропорту. Дані послуги націлені не лише на клієнтів авіакомпаній та окремих аеропортів, а й можуть бути запропоновані місцевим жителям та працівникам аеропорту.

Окремі категорії споживачів авіаційних послуг зацікавлені в низьких тарифах на них, що спонукає аеропорти розширювати присутність лоу-кост перевізників з метою забезпечення наявності більш дешевої альтернативи подорожей за різними напрямками. Пасажир при виборі аеропорту із якого вони бажають здійснити свою подорож досить часто орієнтуються на

комфортність умов перебування, розташування аеропорту, власний досвід та рекомендації друзів або колег, а також необхідність здійснення пересадки. Зрозуміло, що врахувати всі зазначені вище фактори на практиці є неможливим, що ускладнюється ще пріоритетністю для деяких пасажирів таких факторів як місце вильоту, час та вартість перельоту, рівень обслуговування (частота рейсів, розклад, тощо).

Як вже зазначалося вище, важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності аеропорту є вдосконалення стратегії «досвіду перебування» в ньому. Вже на сьогодні існують випадки, коли аеропорти позиціонують себе не лише як місце, де пасажир може дочекатися свого рейсу або здійснити пересадку, а як місце для відвідування (за аналогією із музеєм). Ряд відомих аеропортів практикують проведення оглядових екскурсій по аеропорту, встановлення оглядових терас (що є привабливим для подорожуючих із дітьми та іноземних туристів), розширення спектру неавіаційних послуг новими магазинами та сервісам і т.д.

Інтегровані логістичні послуги є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аеропортів, при цьому їх також можна віднести до факторів диференціації послуг, що ними пропонуються. Дані послуги можуть орієнтуватися на ділових партнерів, які базуються в аеропорту (аеронавігаційні підрозділи), а також на місцевих та глобальний економічних агентів (компанії та установи), які мають економічну вигоду від розташування в аеропорту. Зацікавленість зазначених вище сторін в розміщенні на території конкретного аеропорту може свідчити про успішність його діяльності та вигідність географічного розташування, що є показником і для інших клієнтів, підвищуючи його привабливість та конкурентоспроможність.

Розгляд зазначених вище факторів формування конкурентних стратегій аеропортів дозволяє зробити висновок щодо відсутності універсальної стратегії, яка може бути використана задля формування стійких конкурентних переваг. Перед впровадження будь-якого виду конкурентної стратегії

необхідним є проведення ретельного аналізу всіх поточних факторів та особливостей діяльності конкретного аеропорту задля розуміння ефективності її використання. На нашу думку, менеджменту аеропортів доцільно виходити «за межі» авіаційного сектору при формуванні конкурентної стратегії, аналізуючи досвід компаній із суміжних секторів діяльності, що дозволить розширити напрацьований інструментарій новими методами формування конкурентних переваг, які сприятимуть як інтенсифікації основної діяльності, так і появи ідей для розширення сервісів в сфері неосновної діяльності.

Внаслідок пандемії COVID-19 станом на березень 2020 року 110 із 195 країн (приблизно 98% світового авіаційного ринку) наклали істотні обмеження на повітряні сполучення. Внаслідок зазначених вище протиепідеміологічних заходів відбулося різке падіння пасажиропотоків, зросла неплатіжеспроможність авіакомпаній та орендарів, що негативно позначилося на аеропортовому секторі, який, на думку ряду експертів, постраждав найбільше в економічному плані від пандемії COVID-19. Нова реальність спонукає менеджмент аеропортів до розуміння ситуації, в якій кількість пасажирів різко зменшилася, а площа в аеропорту має збільшуватися задля дотримання соціальної дистанції та встановлення систем перевірки здоров'я пасажирів, що значно ускладнює операційну діяльність аеропортів. Поряд із вище зазначеним, актуалізуються питання вироблення алгоритму застосування антикризового маркетингу задля збереження та формування конкурентних переваг аеропортів на авіаційному ринку.

В табл. 1 наведена структура засобів антикризового маркетингу по відношенню до стадій розвитку антикризового управління. Оскільки управління можна розглядати як процес взаємозв'язку функцій, то на передкризовій стадії розвитку управління слід віддати перевагу дослідженню факторів, що здатні попередити кризові ситуації – стратегічним бізнес-планам в сфері маркетингу, програмно-цільовим та корпоративним структурам, мотивації кінцевих результатів діяльності, контролю за факторами ризику. Дана логіка аналізу та вивчення тенденцій, накопичення досвіду

дозволить менеджменту аеропортів в подальшому швидше та правильніше реагувати на динамічні зміни на ринку авіаційних перевезень та за допомогою

управлінських засобів та рішень уникати можливих економічних втрат та негативних наслідків для їх діяльності.

Таблиця 1

Структура засобів антикризового маркетингу по відношенню до стадій розвитку антикризового управління

№ п/п	Засоби	Передкризове управління	Кризове управління	Післякризове управління
1	Стратегії	Попередження кризових ситуацій	Активізація виходу із кризи та зниження наслідків кризових явищ	Оновлення пошуку нових ринкових можливостей
2	Програми, плани	Стратегічний маркетинговий план, бізнес-план, плани рекламних кампаній	Антикризові програми, стратегічні та тактичні плани виходу з кризи	Інноваційні програми, програми комплексного використання ринкових можливостей
3	Структури	Програмно-цільові	Ситуаційні	Інноваційно-підприємницькі
4	Мотивація	Кінцевий результат	Заохочення за ініціативу	Комплексна
5	Контроль	Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасного прийняття рішень, фактори ризику	Мінімізація витрат та втрат, моніторинг нестійких факторів	Стабілізація нестійких ситуацій

Таким чином, від стадії управління напрямку залежить динаміка процесу управління та пріоритетність засобів управління. В процесі розробки конкурентної стратегії в умовах кризової ситуації першість від факторів, засобів та методів управління, що попереджають кризові ситуації (передкризове управління) переходить до факторів та засобів, які знижують наслідки кризових явищ та активізують механізми виходу з кризи (кризове управління), потім конкурентна стратегія має бути скоригована в напрямку оновлення виробничих потужностей та систем управління (післякризове управління), при цьому змін мають зазнати також і системи, направлені на мотивацію персоналу.

У відповідності до вище зазначеного, нами пропонується алгоритм застосування антикризового маркетингу при формуванні конкурентної стратегії аеропорту (рис. 2). При настанні кризової ситуації рекомендується проведення ревізії діяльності маркетингового відділу аеропорту з точки зору його відповідності вирішенню задач антикризового управління. Якщо відділ маркетингу не має необхідних ресурсів для вирішення поставлених антикризових задач (наприклад, відділ маркетингу налічує

недостатню кількість працівників або рівень кваліфікації персоналу недостатній для вирішення поставлених проблем) необхідно залучити спеціалістів із суміжних відділів або кваліфікованих консультантів та фахівців з інших структур. На наступному етапі рекомендується проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища аеропорту та маркетингових досліджень направлених на пошук проблемних зон в його діяльності. На основі отриманих даних розробляється конкурентна стратегія аеропорту та проводиться оцінювання її точки зору відповідності специфіці діяльності конкретного аеропорту та поточним маркетинговим цілям.

На останньому етапі проводиться оцінка діяльності аеропорту після реалізації заходів антикризового маркетингу в системі конкурентної стратегії. Якщо кризовий стан було усунуто, то відділ маркетингу має займатися розробкою та реалізацією передкризових (профілактичних) маркетингових заходів в залежності від рівня розвитку аеропорту. Якщо кризовий стан не було усунуто, то необхідно внести зміни до конкурентної стратегії та процес її розробки повторити за вказаними ключовими параметрами.

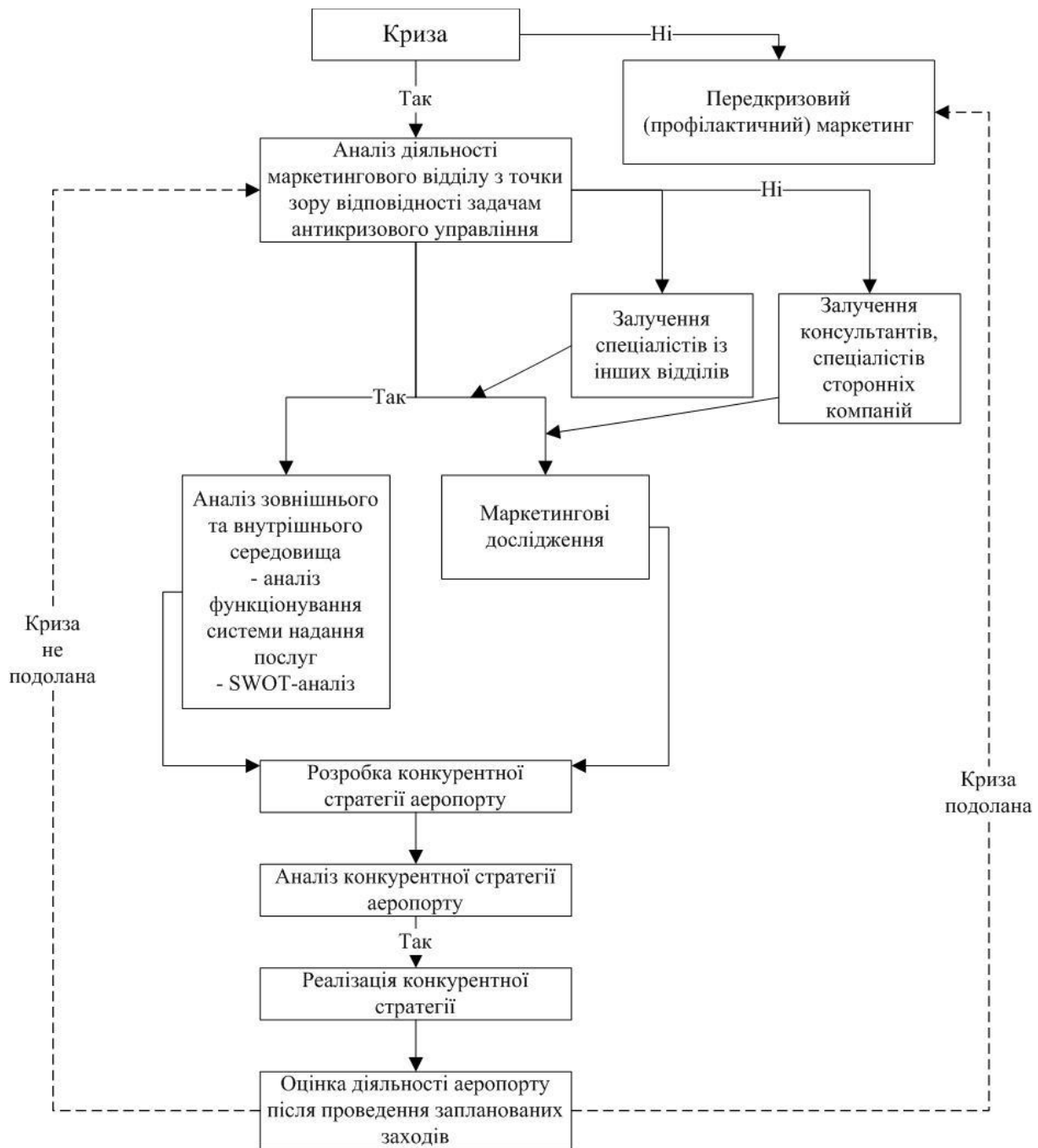


Рис. 2. Алгоритм застосування антикризового маркетингу при формуванні конкурентної стратегії аеропорту

Джерело: розроблено авторами

Висновки

При дослідженні антикризового маркетингу в системі формування конкурентної стратегії аеропорту було встановлено, що не існує спеціальних

маркетингових теорій, які можна було б використати при настанні кризової ситуації в діяльності аеропорту. В умовах кризи аеропорту, як правило, використовують притаманні їм інструменти маркетингу, але при цьому змінюються цілі самого

маркетингу, набуваючи нових специфічних рис. Так, якщо в стабільних умовах діяльності аеропорту маркетинг направлений на розвиток та розширення бізнесу, то в умовах кризи метою маркетингу стає забезпечення його виживання, і в залежності від причини, яка викликала кризу, в кожній конкурентній ситуації необхідним є використання певних інструментів маркетингу.

Ключовими функціями антикризового маркетингу в управлінні є дослідження та формування організаційно-економічних умов відтворювальних процесів, які повинні забезпечити безперервність надання авіаційних послуг, зниження витрат та рівень ефективності, достатній для розвитку

аеропорту. Ефективність антикризового маркетингу визначається послідовністю дій та комплексним використанням принципів, методів та засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації відповідно до стадій відтворювального процесу. При цьому досліджувати макроекономічне маркетингове середовище в передкризових та кризових ситуаціях рекомендується за допомогою аналізу показників діяльності аеропорту, дослідження та оцінки діяльності маркетингового відділу з точки зору його відповідності задачам антикризового управління.

POLOUS O.1*, BOHOMOL K.2

1* Doctor in Economics, Associate Professor of Marketing Department, National Aviation University, e-mail: polousolgavictorovna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4639-4493

2 seeker of Air Transport Economics Department, National Aviation University, e-mail: thecatherine.blog@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5399-6046

ANTI-CRISIS MARKETING IN THE SYSTEM OF FORMING AIRPORT'S COMPETITIVE STRATEGY

Goal. Research of anti-crisis marketing in the system of formation airport's competitive strategy in the conditions of dynamic changes of the air transportations market. **Method.** To achieve this goal used a wide range of general and special methods of scientific knowledge: scientific abstraction, deduction, analysis and synthesis to determine the place of anti-crisis marketing in the system of formation airport's competitive strategy. **Results.** The key factors influencing the formation of the airport's competitive strategy are studied. The peculiarities of the airports' activity in different segments of the air transportation market are determined, indicating the need to give priority to the diversification of services before operating in certain market segments. The importance of having a developed infrastructure to ensure the competitiveness of services provided by a concrete airport is determined. The expediency of airports' cooperation with low-cost carriers in the context of forming a competitive strategy is determined. The importance of integrating the "experience" strategy into the overall competitive strategy of the airport in order to form a unique image is emphasized. It is established that it is impossible to develop a universal competitive strategy, which may be the use by airports of different forms of ownership due to a number of differences in the conditions of their activities. It is offered to structure means of anti-crisis marketing in relation to stages of anti-crisis management development. An algorithm for the use of anti-crisis marketing in the formation of an airport's competitive strategy has been developed. **Scientific novelty.** The necessity of anti-crisis marketing algorithm development and application it in the formation of the airport's competitive strategy for maintenance of intensification its exit from crisis situations and preservation of competitive advantages is theoretically substantiated. **Practical significance.** The formulated and proposed results and practical conclusions of the article are that the proposed algorithm of applying anti-crisis marketing in the formation of the airport's competitive strategy can be adapted to analyze the operation of a particular airport in pre-crisis or crisis state, in order to minimize the negative consequences and speed up the exit from the crisis, to promote the preservation of competitive advantages.

Keywords: anti-crisis marketing, competitive strategy, competitiveness, competitive advantages, aviation sector, airport

REFERENCES

1. Aaker, D. Triprioriteti marketingu v period krizi. URL: <http://www.management.com.ua/notes/marketing-priorities.html>.
2. Bobritska, N.D., Kirilova, O.V. (2014) Marketingove antikrizove upravlinnya turistichnimi pidpriemstvami v suchasnikh umovakh. *Yekonomika: realii chasu - Economics: the realities of time*, No. (15), 41–46. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>
3. Bugay, V.Z., Burka, M.G. (2017) Zhitteviy tsikly akinstrumentanti krizovogo upravlinnya pidpriemstvom. *Yekonomika i suspilstvo – Economy and society*, No. 12, 198–202.
4. Vasilenko, V.A. (2014) Formuvannya mekhanizmu ta strategii upravlinnya konkurentospromozhnisty uaviatsiynikh pidpriemstv. *Yekonomika i organizatsiya upravlinnya – Economics and management organization*, No.3 (19), 4 (20), 38–43.
5. Goy, V.V., Vasilev, O.V. (2018) Antikrizove upravlinnya korporativnimi pidpriemstvami: teoretichni aspekti. *Yefektivna ekonomika – Efficient economy*, No. 8, 26–34.
6. Demchuk, N.I., Sirko, A.Yu., Rondova, M.A. (2019) Teoretiko-metodichni pidkhodi do formuvannya efektyvnoi sistemi antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom. *Problemi sistemnogo pidkhodu v ekonomitsi –Problems of system approach in economy*, No. 3, 199–205. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/29.pdf.
7. Epifanova, I.Yu., Oranska, N.O. (2016) Sutnist antikrizovogo upravlinnya pidpriemstva. *Yekonomika i suspilstvo – Economy and society*. No. 2, 265-269.
8. Kovalchuk, S.V. (2010) Antikrizoviy marketing: innovatsiyniy aspekt. *Marketing. Menedzhment. Innovatsii: monografiya / zared. d.e.n., profesora S.M. Illyashenka*. Sumi: TOV «Drukarskiydim «Papyrus», 490-496.
9. Kushnir, N.B., Voytovich, D.S. (2016) Osoblivosti antikrizovogo upravlinnya ta ekonomichnoi diagnostiki pidpriemstva v suchasnikh umovakh. *Yefektivna ekonomika – Efficient economy*. No. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.
10. Marketingovi instrumenti upravlinnya loyalityu klientiv aviakompaniy Ukraïni: monografiya / S. Smerchevskiy, A. Shevchenko, G. Malakhivska, M. Kolesnik, I. Reshetnikova, K. Astakhov. Kïiv: Vidavnichiy dim «Kondor», 2020. 272 p.
11. Melnik, Yu. M. (2010) Marketingovi instrumenti antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom. *Marketing. Menedzhment. Innovatsii: monografiya / zared. d.e.n., profesora S.M. Illyashenka*. Sumi: TOV «Drukarskiy dim «Papyrus», 505-516.
12. Mostenska, T.L., Yuriy, Ye.O. (2019) Instrumenti antikrizovogo upravlinnya. *Ukraïnskiy zhurnal prikladnoi ekonomiki –Ukrainian Journal of Applied Economics*, T. 4, No. 1, 64–72.
13. Smetanyuk, O.A., Prichepa, I.V., Vityuk, A.V. Transformatsiya antikrizovikh upravlinskih reaktsiy v protsesi evolyutsii pidpriemstva. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmsoid.ed-1>.
14. Crick, J.M., Crick, D. (2020) Coopetitionand COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 88,206–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>.
15. Dr Anne Graham. «Airport Strategies to Gain Competitive Advantages». URL: http://www.powershow.com/view/11b9a4-NmNkN/Airport_Strategies_to_Gain_Competitive_Advantages_powerpoint_ppt_presentation.
16. Kao, G.H., Wang, S.W., Farquhar, J.D. (2020) Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020>.

Стаття надійшла до редакції: 20.09.2022

Received: 2022.09.20