

УДК 338.49.009.12:656.71(100)(045)

Сидоренко К.В.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

У статті розроблено та обґрунтовано наукові засади формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень, яка передбачає аналіз інтересів різних груп зацікавлених сторін у стратегічному розвитку аеропортової інфраструктури, визначення стратегічних цілей і задач, проведення діагностики наявного стану інфраструктури, пошук варіантів її розвитку, планування чітко структурованої й ефективної гнучкої системи управління та фінансування аеропортової інфраструктури.

Ключові слова: аеропорт, виробнича інфраструктура, конкурентоспроможність, світовий ринок авіаційних перевезень.

Постановка проблеми. Істотна роль виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів у формуванні глобальної економічної системи та динамічний розвиток світового авіаринку вказують на необхідність розробки і реалізації механізму управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури й важливої його складової на рівні суб'єктів міжнародного бізнесу – формування стратегії конкурентоспроможності аеропортової інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

На основі наукових досягнень видатних вчених S. Acharya, P. Belobaba [2], K. Button [3], J. Duffy, P. Forsyth, D. Gillen, A. Graham, M. Hussain [7], R. Macario [8], S. Morichi, I. Mykhalchenko [9], A. Odoni, Z. Qin, T. Reynolds, G. Rus, H. Vega, C. Winston [12] нами було розпочато дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень [1; 11]. Однак стратегічний розвиток інфраструктури аеропортів як компонента глобальної виробничої інфраструктури є відносно новим процесом, ще недостатньо дослідженим економічною наукою, що підтверджує актуальність обраної тематики.

Формулювання цілей статті. Основним завданням дослідження є розробка та обґрунтування наукових засад формування і реалізації стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідним орієнтиром в умовах глобалізації та лібералізації світового авіаринку є формування стратегії конкурентоспроможності аеропортової інфраструктури, адже в сучасних умовах глобальної конкуренції аеропорти повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм реагувати на зміни, що відбуваються в оточенні.

На нашу думку, стратегія конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень являє собою довгостроковий план дій, необхідних для оптимального й стійкого управління аеропортовою інфраструктурою, пов'язаною з нею діяльністю, ризиками і фінансуванням з метою досягнення стратегічних цілей та завоювання аеропортами сильних довгострокових конкурентних позицій на світовому авіаринку. Оскільки стратегія конкурентоспроможності аеропортової інфраструктури є складовою механізму управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури на світовому ринку авіаперевезень, то необхідним є узгодження політики та цінностей кожного окремого аеропорту з політикою управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури на світовому авіаринку, через яку формуються сучасні стандарти і ресурси для розвитку інфраструктури, концепція цілісної стратегії, впровадження необхідних процесів в існуючі процеси стратегічного бізнес-планування та управління, необхідних для того, щоб вона працювала. Реалізація стратегії вимагає цілісної інтеграції процесів управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів (ВІМА) у рамках організації процесів всього аеропорту та виступає у довгостроковій перспективі в якості засобу підвищення віддачі на інвестований капітал, забезпечення фінансової стійкості, задоволення вимог всіх зацікавлених учасників, доведення рівня аеропортового обслуговування до світових стандартів з усіма вимогами безпеки й у повній відповідності з навколишнім середовищем (рис. 1).

Стратегія конкурентоспроможності ВІМА на світовому авіаринку спрямована на пошук таких ринкових ніш, де аеропорти зможуть запропонувати унікальні або комплексні послуги інфраструктури, відсутні в повному обсязі у основних конкурентів не лише серед аеропортів, але й у підприємств інших видів транспорту. З метою підвищення конкурентоспроможності ВІМА повинні бути застосовані нові технічні та технологі-

чні принципи і знайдені шляхи забезпечення менших порівняно з конкурентами експлуатацій-

них витрат, перш за все за рахунок використання можливостей інфраструктури.

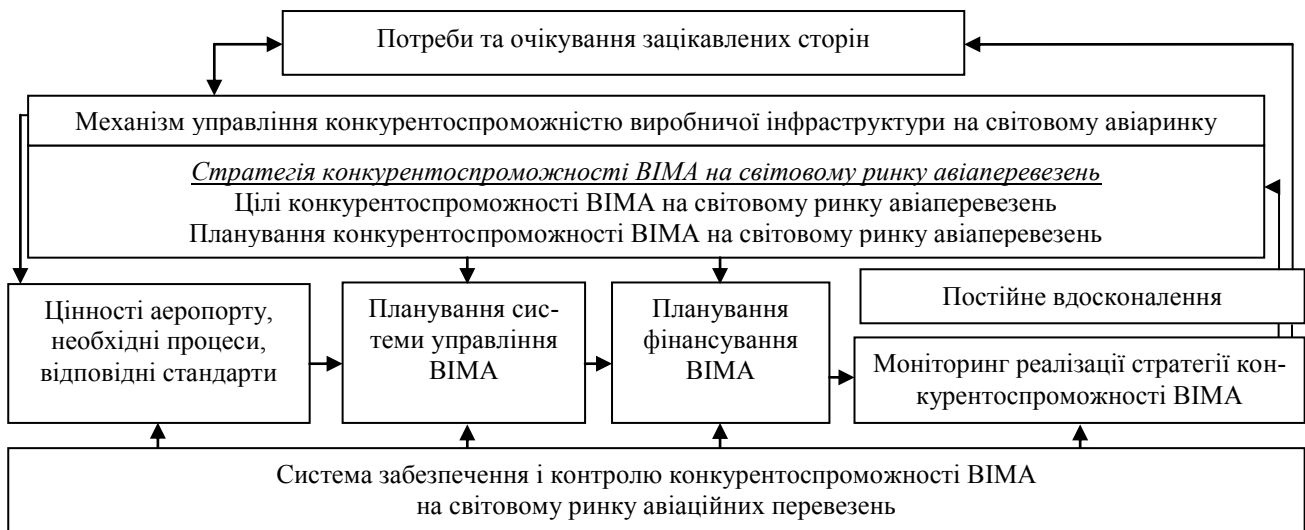


Рис. 1. Цілісна інтеграція процесів і систем забезпечення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень*

* Узагальнено та доповнено автором на основі матеріалів [2; 6; 12]

Глобалізація бізнесу та інтеграційні процеси вимагають пошуку консенсусу, врахування інтересів держави, інших суб'єктів ринку. Тому на підготовчому етапі формування стратегії конкурентоспроможності ВІМА необхідним є аналіз суб'єктів зацікавлених сторін, зокрема визначення їхніх інтересів і потреб в інформації, можливостей, на які можна покладатися при реалізації стратегії, ви-

явлення потенційних конфліктів інтересів та ризиків, які можуть ставити під сумнів успіх стратегії чи окремих її частин, визначення груп зацікавлених сторін, які залучатимуться до участі на різних етапах розробки й реалізації стратегії, зменшення чи, бажано, ліквідації впливу можливих негативних наслідків як на стратегію, так і на вразливі групи зацікавлених сторін (рис. 2).

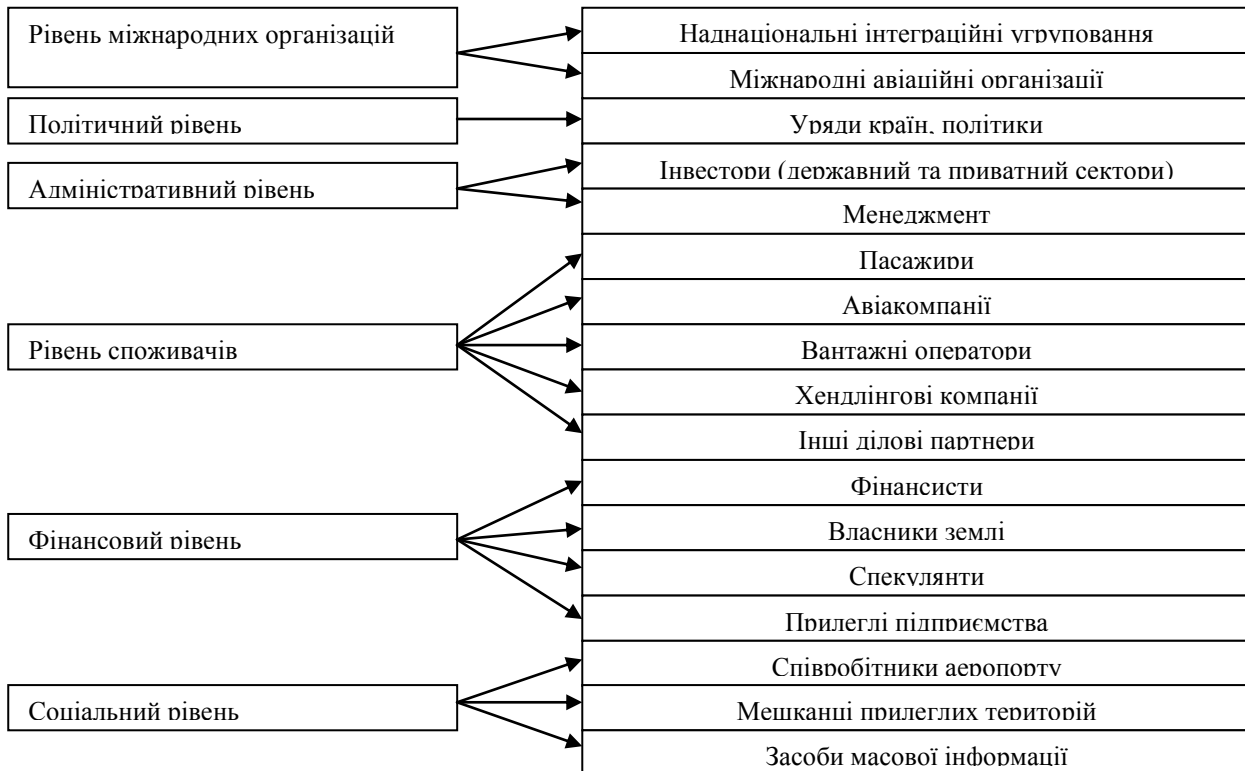


Рис. 2. Групи зацікавлених сторін у стратегічному розвитку виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів*

* Узагальнено та доповнено автором на основі матеріалів [3; 5]

Наднаціональні інтеграційні угруповання зацікавлені у стратегічному розвитку ВІМА як фактора соціально-економічного зростання, сприяння загальному добробуту, протидії тероризму й забезпечення миру у світі тощо. Універсальні ж та регіональні міжнародні авіаційні організації ставлять за мету розвиток повітряного транспорту. Враховуючи сучасні глобальні виклики соціально-економічного зростання, інтереси авіаційних організацій у стратегічному розвитку ВІМА сфокусовані у забезпеченні авіаційної безпеки, безпеки польотів, охорони навколишнього середовища.

Уряди прагнуть підвищення конкурентних позицій країн у світогосподарському просторі й поліпшення соціального добробуту. Тому інтересами є забезпечення авіаційної безпеки, захист екології, стимулювання технічного прогресу, підвищення ділової активності, створення умов для розвитку малого й середнього бізнесу, забезпечення зайнятості населення, максимізація податкових надходжень, розвиток транспортної інфраструктури. Однак, оскільки переважно держава є основним власником аеропортів, то змушена визначати стратегічні пріоритети їх розвитку й створення відповідного рівня інфраструктури, спираючись на капітал приватного сектору та створюючи умови для чесної конкуренції і максимізації прибутку.

Основні мотиви інвесторів – отримання більших інвестиційних можливостей шляхом підвищення ефективності аеропорту та максимізації прибутку. Менеджмент теж зацікавлений у максимізації продуктивності, якщо стимули визначені угодою. У випадку, коли команда управління і є інвесторами, стимули не явно наявні.

Пасажири зацікавлені у широкій пропозиції маршрутів авіакомпаніями за помірними цінами, високою якістю та надійністю обслуговування.

Авіакомпанії зацікавлені у збільшенні кількості аеропортових послуг та підвищенні якості обслуговування за помірними цінами. Базові авіакомпанії можуть інвестувати у ВІМА для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Вантажні оператори теж прагнуть підвищення якості послуг ВІМА, крім того можуть бути зацікавлені у розвитку логістичних платформ поблизу аеропорту для того, щоб краще інтегрувати свою економічну активність і збільшити ефективність пропонованих послуг.

Інтересами інших компаній, що діють на території аеропорту, також є отримання якісних послуг за помірною ціною; розширення ВІМА може відкрити нові можливості для бізнесу.

Інтереси фінансистів залежать від успіху проекту розвитку ВІМА; будучи надзвичайно схильними до інвестиційних ризиків, можуть виступати в якості суб'єкта моніторингу реалізації проекту й забезпечувати консультативні послуги аж до успішного його завершення.

Великі землевласники виграватимуть за рахунок збільшення ринкової вартості нерухомості.

Вони можуть спекулювати, купуючи значні площі землі за низькими цінами і відразу ж після оголошення проекту реалізовувати їх на ринку. Спекулянти ж можуть існувати і на фондових ринках.

Стратегічний розвиток ВІМА в більшості випадків є джерелом ділових можливостей як для вже створених підприємств, так і для розширення й зміцнення місцевої економіки.

Раціоналізація кадрових ресурсів є одним з перших заходів операторів аеропортів з метою оптимізації ефективності аеропорту. Працівники остерігаються масових процедур звільнення внаслідок реструктуризації; їх цікавить особиста мотивація у вигляді одержуваних ними доходів за виконання своїх обов'язків.

Жителі прилеглих до аеропорту територій зацікавлені в мінімізації впливу на навколишнє середовище і у здійсненні суворих заходів контролю шуму. Спекуляція на ринку нерухомості також може призвести до ескалації цін на житло.

Засоби масової інформації мають намір тісно співпрацювати як з прихильниками, так і з опозицією задля поширення інформації та сприяння інтенсивним дебатам.

Протидія зацікавлених сторін у стратегічному розвитку ВІМА може викликати низку проблем:

- негативний вплив проектів розвитку ВІМА на навколишнє середовище, підвищення рівня авіаційного шуму, нищення майна на прилеглих до аеропорту територій;
- недостатня інтеграція ВІМА в існуючу інфраструктуру, неспроможність побудувати допоміжну інфраструктуру (залізничні, автобусні термінали, станції метро тощо);
- фінансові проблеми, які можуть призвести до суперечок між кредиторами та акціонерами з приводу реалізації проектів розвитку ВІМА;
- проблеми з базовими авіакомпаніями, особливо, якщо вони проходять процес реструктуризації;
- відмова від співпраці або занадто бюрократичні стосунки з державними установами;
- продаж активів аеропорту за більш низькими цінами іноземним корпораціям, спекулятивні операції на ринку нерухомості;
- відсутність прозорості процесу закупівель може призвести до корупції.

Стосунки з зацікавленими учасниками мають такі основні форми:

1) прямі контакти – пряме обговорення із зацікавленими сторонами, що дозволяє краще зрозуміти проекти розвитку ВІМА й збільшує ймовірність реалізації угод;

2) неявні переговори – форма відносин, коли немає прямого зв'язку між агентами, проте дані групи зацікавлених сторін розглядаються при підготовці проектів розвитку ВІМА;

3) зв'язки з громадськістю – рекламні кампанії з метою формування позитивного сприйняття проектів;

4) відносини, які ігноруються – стосуються груп, які можуть призвести в майбутньому до небезпеки.

Враховуючи, що кращим варіантом є пряма участь, правильний спосіб ведення діалогу між агентами здійснюється через повторюваний процес. Починаючи з ранніх стадій стратегічного планування конкурентоспроможності ВІМА, протягом всіх етапів й аж до реалізації стратегії повинні бути задіяні ефективні механізми зв'язку з усіма зацікавленими учасниками:

- дослідження думок і переваг груп зацікавлених сторін, виявлення потенційних неузгодженостей і відмов;

- проведення переговорів і консультації з зацікавленими сторонами з метою отримання інформації про поточне сприйняття програм розвитку ВІМА для правильного управління очікуваннями і розуміння реальних потреб груп;

- надання освітніх послуг з метою більш глибокого розуміння програм розвитку ВІМА;

- підвищення інформованості зацікавлених сторін шляхом проведення громадських зборів або через засоби масової інформації.

Поширення інформації серед зацікавлених учасників підвищує ймовірність успіху реалізації стратегії.

Процес стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності ВІМА генерує цілі і задачі, необхідні для досягнення стратегічних цілей (рис. 3). В умовах глобальної конкуренції міжнародні аеропорти повинні орієнтуватися на збільшення пасажиро- та вантажопотоків, що стимулюватиме зростання авіа рухливості населення, мобільності товарів і факторів виробництва, реалізацію транзитного потенціалу країн, і, у підсумку, соціально-економічне зростання національних економік [11].



Рис. 3. Стратегічна мета, підцілі та задачі управління конкурентоспроможністю виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень*

* Побудовано автором

Зміни в стратегічному напрямі або пріоритетах як правило впливають на послуги аеропортової інфраструктури, вартість і рівень обслуговування. Тому стратегія конкурентоспроможності ВІМА вимагає постійного перегляду з метою переконання, що в короткостроковій і довгостроковій перспективах зміни пріоритетів та пов'язаних з ними відповідних об'єктів виробничої інфраструктури аеропортів є узгодженими.

На перших етапах стратегічного планування підвищення конкурентоспроможності ВІМА необхідним є проведення діагностики наявного стану інфраструктури, пошук варіантів її розвитку, встановлення пріоритетності проектів. Діагностика ВІМА та ідентифікація проблем здійснюється або в межах груп інфраструктурних об'єктів, або в межах об'єктів інфраструктури, необхідних для підтримання конкретного виду аеропортового обслуговування. Визначаються залишкові ресурси та оцінюється майбутнє зростання експлуатаційних потреб з урахуванням різних стадій життєвого циклу інфраструктурних об'єктів з метою вибору кращих альтернатив стратегічного розвитку. В процесі управління конкурентоспроможністю ВІМА слід встановлювати такий рівень обслуговування, який би повністю відповідав потребам світового авіаринку.

За результатами діагностики визначаються інфраструктурні об'єкти, які мають вирішальне значення для стабільної роботи аеропорту, об'єкти, які в разі відмови можуть призвести до значних наслідків, з метою зосередження уваги на їх інвестуванні для можливого пом'якшення ризиків. Критичність інфраструктурних об'єктів визначається на основі трифакторної підсумовуючої оцінки наслідків (економічні, екологічні та соціальні) у разі відмови об'єкта або групи об'єктів. Основним завданням на цьому етапі є пошук компромісу між рівнем сервісу, вартістю і ступенем ризику.

В умовах глобальної конкуренції досягнення стратегічної мети конкурентоспроможності ВІМА передбачає планування чітко структурованої й ефективної гнучкої системи управління та фінансування аеропортової інфраструктури. За фінансових труднощів, з якими стикається світова економіка, реальною альтернативою для розвитку великих проектів може стати державно-приватне партнерство (ДПП). Залучення приватного сектору у процеси управління та фінансування ВІМА має низку переваг і дозволяє урядам країн більш ефективно розподіляти фінансові ресурси, досягаючи при цьому оптимального співвідношення якості й ціни (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування державно-приватного партнерства у стратегічному розвитку виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів*

Переваги	Недоліки
<p><u>Співвідношення ціни та якості:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - надання якісних послуг інфраструктури за менших загальних витрат; - ДПП створює можливості для розвитку ВІМА та надання послуг, які ймовірно були б неможливі через бюджетні обмеження; - отримання більш високої якості стимулює активізацію ДПП державним сектором; - мінімізація витрат протягом життєвого циклу ВІМА шляхом максимізації застосування більш інноваційного дизайну, кращих методів будівництва, сучасних інформаційних технологій, кращої технічної підтримки обслуговування. 	<p><u>Високі транзакційні витрати:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - реалізація ДПП супроводжується значними транзакційними витратами; зменшити ж транзакційні витрати допоможе стандартизація контрактних форм та процедур ДПП; - недоцільно застосовувати ДПП у невеликих проектах.
<p><u>Продуктивність будівництва:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - приватний сектор уникає перевитрат засобів або їх затримку; - генерування грошових потоків одразу після початку надання послуги. 	<p><u>Виконання умов контракту:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - можуть виникати ситуації низької якості обслуговування (з метою запобігання цьому до контракту повинні бути включені еталонні маркери для здійснення порівняльного аналізу).
<p><u>Оперативна продуктивність:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - надання повного спектру послуг протягом всього життєвого циклу проекту; - поєднання будівництва / дизайну / експлуатації дає синергетичний ефект; - приватний сектор вносить ноу-хау і дозволяє реалізувати більш динамічні бізнес-моделі; - усунення джерел неефективності. 	<p><u>Структура відокремлення:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - створення закритих структур, які можуть ввести в оману державу і прагнути до захоплення ситуації; рішенням може бути організація структури, яка б проводила моніторинг виконання зобов'язань контракту ДПП.
<p><u>Інновації та поширення успішної практики:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стимулює інноваційну діяльність та імплементацію передового досвіду для поліпшення загального обслуговування і отримання більш високих прибутків / скорочення витрат. 	<p><u>Умови роботи у державному секторі:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення приватного сектору в державні структури швидше за все означатиме реструктуризацію та вивільнення робочих місць.

* Узагальнено та доповнено автором на основі матеріалів [4; 10]

ДПП дозволяє досягти економічних результатів (за умови дотримання встановленого рівня безпеки), необхідних для відтворення інфраструктури аеропортів, а також для формування механізмів залучення масштабних інвестицій із тривалим терміном їх повернення.

Фінансування інфраструктурних проектів повинно здійснюватися за рахунок джерел різного походження, що дає можливість правильно розподілити ризики між державним і приватним секторами з урахуванням їхньої здатності управляти конкурентоспроможністю ВІМА та обмежити вплив спонсорів на ризики проектів (рис. 4).

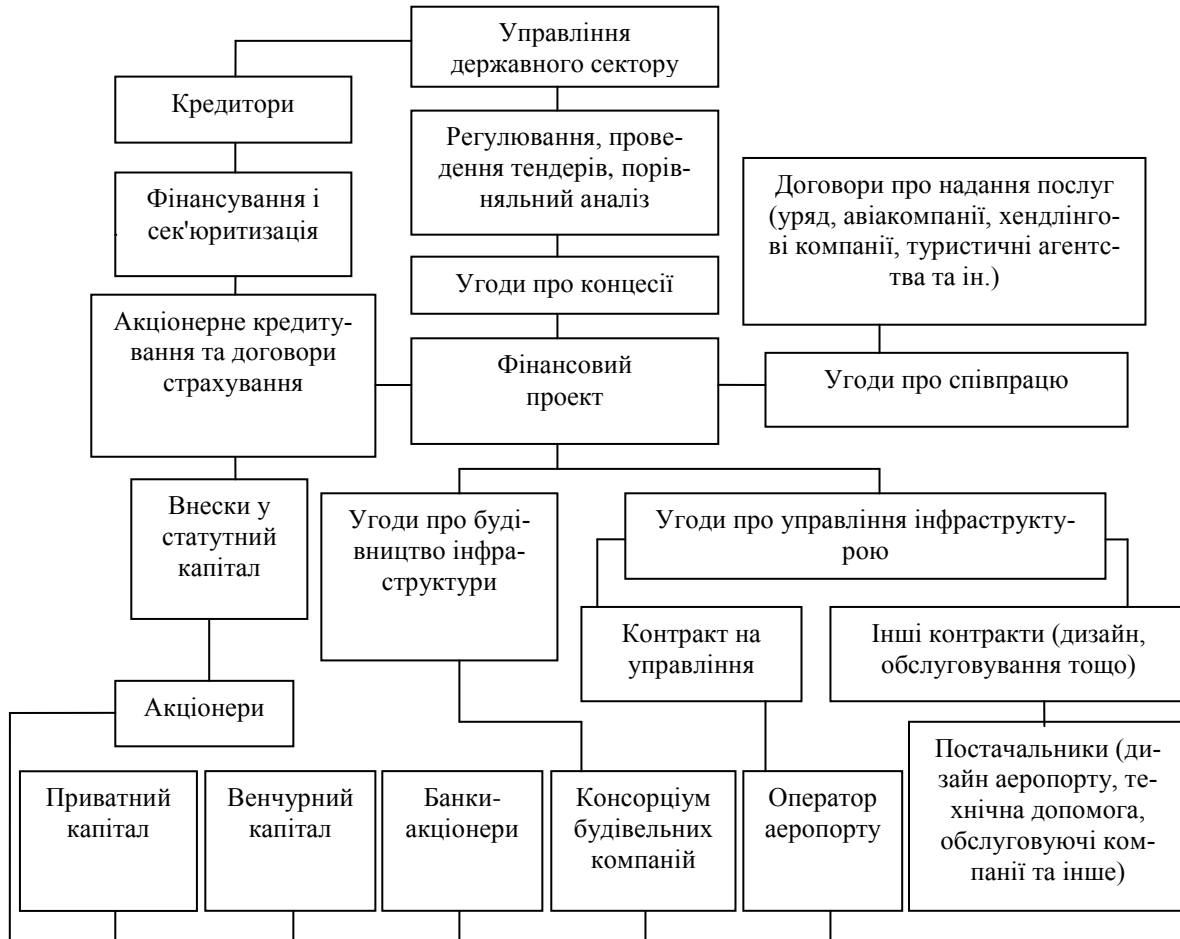


Рис. 4. Система угод фінансового проектування при стратегічному розвитку виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів*

* Узагальнено та доповнено автором на основі матеріалів [2; 4; 10]

Проект фінансування ВІМА передбачає консорціум інвесторів, пов'язаний з сильним синдикатом банків, які відповідатимуть за проектування фінансового плану, сек'юритизацію інвестицій, надання допомоги в залученні акціонерного капіталу й випуску облігацій. Договірна мережа фінансування проекту має складну структуру не лише через кількість учасників, але, головним чином, через пряму та непряму взаємодію між ними.

Моніторинг реалізації стратегії конкурентоспроможності ВІМА рекомендується організувати на основі побудови стратегічних карт шляхом адаптації спеціального добору параметрів

розвитку виробничої інфраструктури аеропортів, що дозволить досягти балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями, між бажаними результатами й факторами їх досягнення, отримати синергетичний ефект від взаємодії аеропорту з іншими учасниками авіаринку (рис. 5).

Про реалізацію стратегії конкурентоспроможності ВІМА на світовому ринку авіаційних перевезень свідчить ступінь досягнення аеропортом стратегічних результатів. Управління ефективністю діяльності аеропорту базується на поліпшенні продуктивності там, де моніторинг вказує на необхідне.

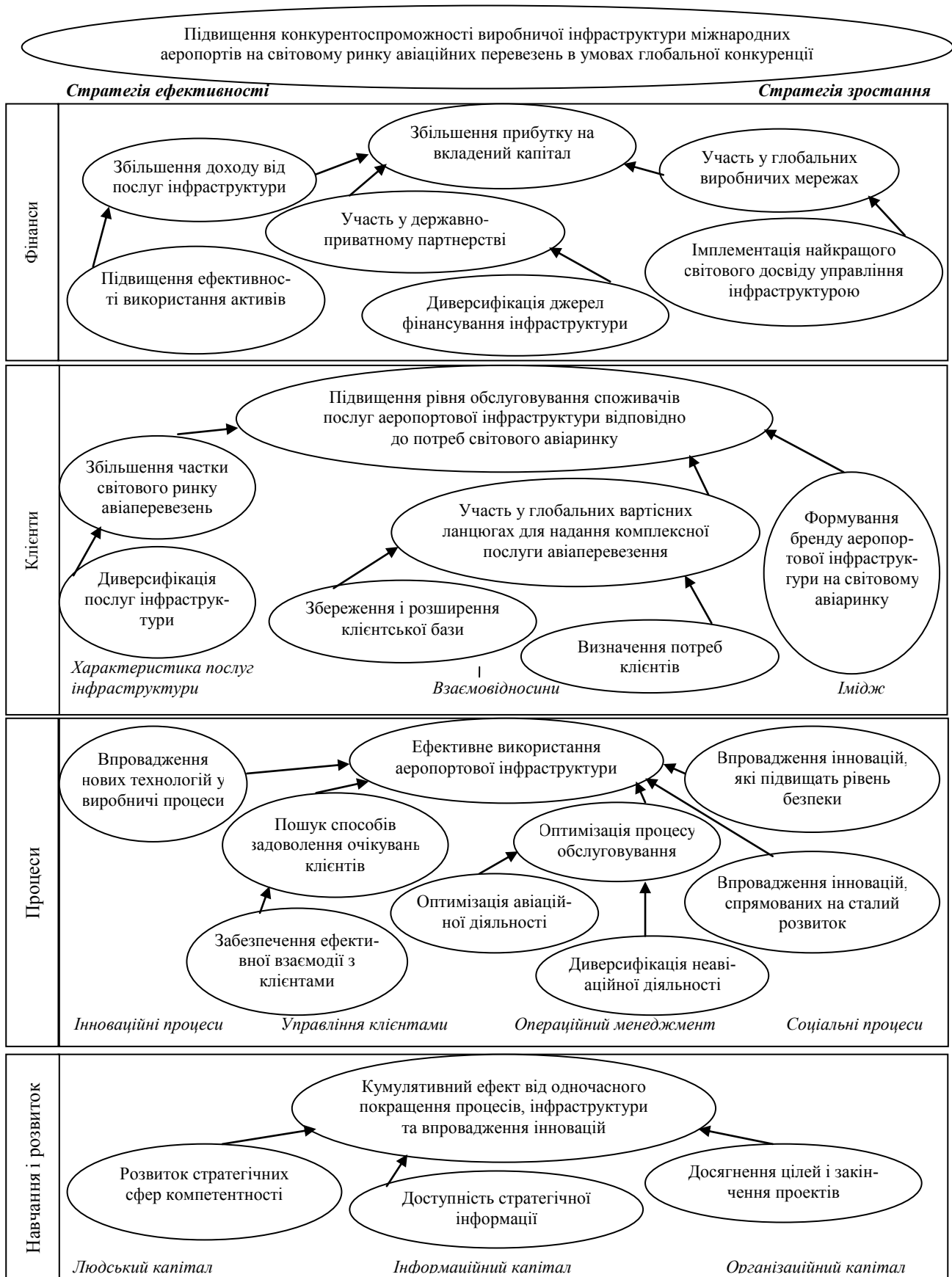


Рис. 5. Комплексна схема моделі стратегічної карти підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів*

* Побудовано автором

Висновки і перспективи подальших досліджень. Під впливом процесів інтернаціоналізації виробництва, регіоналізації, глобалізації особливе місце в глобальній економічній системі займає виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів. Інфраструктура аеропортів послідовно трансформується в симбіоз підсистем практично всіх відомих інфраструктурних систем і завдяки цьому здобуває якісну характеристику джерела наймогутніших імпульсів до власного розвитку й вирішення різноманітних соціально-економічних проблем у національному, регіональному, глобальному масштабах. Механізм управління конкурентоспроможністю ВІМА пе-

редбачає реалізацію стратегії конкурентоспроможності ВІМА на світовому ринку авіаційних перевезень. Реалізація ж запропонованої стратегії вимагає цілісної інтеграції процесів управління виробничою інфраструктурою у рамках організації процесів всього аеропорту та виступає у довгостроковій перспективі в якості засобу підвищення віддачі на інвестований капітал, забезпечення фінансової стійкості, задоволення вимог всіх зацікавлених сторін, доведення рівня обслуговування клієнтів аеропортових послуг до світових стандартів, з усіма вимогами безпеки і у повній відповідності з навколишнім середовищем.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоренко К.В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів /К.В. Сидоренко // Стратегія розвитку України. – 2013. – №3. – С. 142–145.
2. Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. *Airport Systems: Planning, Design and Management* / P. Belobaba, A. Odoni, T. Reynolds. – Saint Louis: McGraw-Hill, 2012. – 816 p.
3. Button K., Vega H. *Globalization and transport (The globalization of the world economy series)* / K. Button, H. Vega. – Cheltenham: Edward Elgar Pub., 2012. – 752 p.
4. Duffy J. *Air transport – public-private partnerships model in emerging markets* / J. Duffy. – Dublin: Nordbank, 2010 – 38 p.
5. Gillen D. *The regulation of airports* / D. Gillen. – Vancouver: University of British Columbia, 2007. – 53 p.
6. Graham A. *Managing Airports: An International Perspective* / A. Graham. – N.Y.: Elsevier, 2008. – 333 p.
7. Hussain M. *Investment in Air Transport Infrastructure* / M. Hussain. – Washington DC: The World Bank, 2010. – 260 p.
8. Macario R., Voorde E. *Critical Issues in Air Transport Economics and Business* / R. Macario, E. Voorde. – Milton Park: Routledge, 2010. – 432 p.
9. Mykhalchenko I. *The institutional parameters of world air transport market* / I. Mykhalchenko // Економічний форум: зб. наук. праць. – Луцьк: ЛНТУ, 2014. – №2. – С. 16–20.
10. Qin Z. *Comprehensive review of airport business models [Electronic recourse]* / Z. Qin // ACI. – Accessed mode: <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20>
11. Sydorenko K. *Mechanisms of development the competitiveness of international airports in conditions of intensification of the global air transport market* / K. Sydorenko // *European Applied Sciences*. – 2014. – №4. – p. 129-130.
12. Winston C., Rus G. *Aviation Infrastructure Performance: A Study in Comparative Political Economy* / C. Winston, G. Rus. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008. – 237 p.

REFERENCES

1. Sydorenko, K.V. (2013). *Osoblyvosti formuvannya vyrobnychoi infrastruktury mizhnarodnykh aeroportiv* [Features of the industrial infrastructure of international airports]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Strategy of development of Ukraine*, 3, 142-145 [in Ukrainian].
2. Belobaba, P., Odoni, A., & Reynolds, T. (2012). *Airport Systems: Planning, Design and Management*. Saint Louis: McGraw-Hill.
3. Button, K., & Vega, H. (2012). *Globalization and transport (The globalization of the world economy series)*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
4. Duffy, J. (2010). *Air transport – public-private partnerships model in emerging markets*. Dublin: Nordbank.
5. Gillen, D. (2007). *The regulation of airports*. Vancouver: University of British Columbia.
6. Graham, A. (2008). *Managing Airports: An International Perspective*. N.Y.: Elsevier.
7. Hussain, M. (2010). *Investment in Air Transport Infrastructure*. Washington, DC: The World Bank.
8. Macario, R., & Voorde, E. (2010). *Critical Issues in Air Transport Economics and Business*. Milton Park: Routledge.
9. Mykhalchenko, I. (2014). *The institutional parameters of world air transport market*. *Ekonomichnyj forum – Economic Forum*, 2, 16-20 [in Ukrainian].
10. Qin, Z. (n.d.). *Comprehensive review of airport business models*. ACI. Retrieved from <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20>
11. Sydorenko, K. (2014). *Mechanisms of development the competitiveness of international airports in conditions of intensification of the global air transport market*. *European Applied Sciences*, 4, 129-130.
12. Winston, C., & Rus, G. (2008). *Aviation Infrastructure Performance: A Study in Comparative Political Economy*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Одержано 15.09.2015 р.