

[State regulators Investment and Innovation Policy of Communications and Informatization of Ukraine]. Lutsk: Smaragd, 2012.

Stryi, L. A. "Rol y mesto svyazy v hlobalnoi ekonomyke" [Role and place of communication in the global economy]. *Ekonomika pidpryemstva: problemy teorii ta praktyky*, no. 146 (2001): 50-55.

Yatskevych, I. V., and Holynska, O. V. *Derzhavne rehuliuвання tsin u haluzi zv'язku ta informatyzatsii* [State regulation of prices in communication and information]. Odesa: VMV, 2012.

Yatskevych, Y. V. "Metody upravlyennya zhyznennym tsykлом usluh malykh predpriyatiy na rynku telekommunikatsiy" [Methods lifecycle management services for small business telecommunications market]. *Dni nauky* 2005. Dnipropetrovsk: Nauka i osvita, 2005.117-119.

Zobov, A. "Stratehichni aliansy i produktovi stratehii korporatsii" [Strategic alliances and product strategy for corporations]. *Marketynh*, no. 6 (85) (2005): 68.

УДК 347.823.2(2):656.71.009.12(045)

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ В УМОВАХ СВІТОЦИВІЛІЗАЦІЙНОЇ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОГО РИНКУ

© 2014 СИДОРЕНКО К. В.

УДК 347.823.2(2):656.71.009.12(045)

Сидоренко К. В. Концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності провідних міжнародних аеропортів в умовах світоцивілізаційної траєкторії розвитку авіатранспортного ринку

Потенціал конкурентоспроможності аеропорту, як і будь-якого іншого підприємства сфери послуг, визначається корпоративною міццю виробника цих цінностей. В умовах динамічного розвитку світової авіації вкрай актуальним постає питання розробки стратегії розвитку виробничої інфраструктури провідних міжнародних аеропортів, яка ставить метою вирішення проблеми повного, своєчасного, безперебійного та якісного задоволення швидкозростаючого попиту споживачів послуг з можливими мінімальними витратами. Однак аеропортове господарство досить затратне, воно, як ніяке інше в авіації, вимагає постійних інвестицій в оновлення інфраструктурних об'єктів і технологічних систем. Виробнича інфраструктура аеропорту являє собою сукупність об'єктів, які за функціональним призначенням поділяються на об'єкти, які безпосередньо обслуговують виробничо-технологічний процес повітряних перевезень (сфера авіаційної діяльності), та об'єкти, які створюють додаткові послуги. Підвищення конкурентоспроможності аеропорту у світогосподарському просторі припускає своєчасну модернізацію та гармонійний розвиток об'єктів аеропорту у відповідності з потребами ринку аеропортових послуг і на основі раціонального ресурсного забезпечення та ефективного управління майновим комплексом на всіх стадіях функціонування і розвитку. Автором досліджено аспекти формування конкурентної стратегії аеропорту, визначено стратегічні пріоритети розвитку виробничої інфраструктури аеропортів, зокрема через механізм державно-приватного партнерства, використання транзитного потенціалу, посилення логістичної складової, підвищення якості обслуговування, диверсифікованості діяльності за рахунок посилення неавіаційної її складової з урахуванням цілей ефективною інтеграції в національне та глобальне середовище.

Ключові слова: аеропорт, виробнича інфраструктура аеропорту, ринок аеропортових послуг, конкурентна стратегія аеропорту

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

Сидоренко Катерина Вікторівна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: sidorkate@gmail.com

УДК 347.823.2(2):656.71.009.12(045)

UDC 347.823.2(2):656.71.009.12(045)

Сидоренко Е. В. Концептуальный подход к формированию конкурентоспособности ведущих международных аэропортов в условиях мировой траектории развития авиатранспортного рынка

Sydorenko K. V. Conceptual Approach to Formation of Competitiveness of the Leading International Airports under Conditions of the World Trajectory of the Airline Market Development

Потенциал конкурентоспособности аэропорта, как и любого другого предприятия сферы услуг, определяется корпоративной мощью производителя этих ценностей. В условиях динамичного развития мировой авиации крайне актуальным становится вопрос разработки стратегии развития производственной инфраструктуры ведущих международных аэропортов, которая ставит целью решение проблемы полного, своевременного, бесперебойного и качественного удовлетворения быстрорастущего спроса потребителей услуг с возможными минимальными затратами. Однако аэропортовое хозяйство достаточно затратное, оно, как никакое другое в авиации, требует постоянных инвестиций в обновление инфраструктурных объектов и технологических систем. Производственная инфраструктура аэропорта представляет собой совокупность объектов, которые по функциональному назначению делятся на объекты, непосредственно обслуживающие производственно-технологический процесс воздушных перевозок (сфера авиационной деятельности), и объекты, создающие дополнительные услуги. Повышение конкурентоспособности аэропорта в мирохозяйственном пространстве предполагает своевременную модернизацию и гармоничное развитие его объектов в соответствии с потребностями рынка аэропортовых услуг на основе рационального ресурсного обеспечения и эффективного управления имущественным комплексом на всех стадиях функционирования и развития. Автором исследованы аспекты формирования конкурентной стратегии аэропорта, определены стратегические приоритеты развития производственной инфраструктуры аэропортов, в том числе через механизм государственно-частного партнерства, использование транзитного потенциала, усиление логистической составляющей, повышение качества обслуживания, диверсификацию деятельности за счет усиления неавиационной ее составляющей с учетом целей эффективной интеграции в национальное и глобальное пространство.

Potential of competitiveness of the airport, as any other enterprise of the service sphere, is determined by the corporate power of the producer of these values. The issue of development of the infrastructure development strategy of leading international airports, which sets the goal of solution of the problem of complete, timely, uninterrupted and high quality satisfaction of the fast growing demand of services consumers with minimal costs, becomes extremely urgent under conditions of dynamic development of the world aviation. However, the airport infrastructure is rather wasteful and requires permanent investments into renovation of the infrastructure objects and technological systems. The airport infrastructure is a set of objects, which are divided, by their functional purpose, into objects that directly service the technological process of air conveyance (sphere of aviation activity) and objects that create additional services. Increase of competitiveness of the airport in the world economic environment envisages timely modernisation and harmonious development of its objects in accordance with requirements of the airport services market on the basis of rational resource provision and efficient management of the property complex at all stages of functioning and development. The author studies aspects of formation of the competitive strategy of the airport, identifies strategic priorities of development of the airport infrastructure, including through the mechanism of state-private partnership, use of transit potential, strengthening of the logistical component, increase of quality of servicing, and diversification of activity by means of strengthening its non-aviation component with consideration of goals of efficient integration in the national and global environment.

Key words: airport, airport infrastructure, market of airport services, airport competitive strategy.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

Ключевые слова: аэропорт, производственная инфраструктура аэропорта, рынок аэропортовых услуг, конкурентная стратегия аэропорта.

Сидоренко Катерина Викторовна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Національний авіаційний університет (пр. Космонавта Комарова, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: sidorkate@gmail.com

Sydorenko Kateryna V. – Postgraduate Student, Department of International Economics, National Aviation University (pr. Kosmonavta Komarova, 1, Kyiv, 03058, Ukraine)
E-mail: sidorkate@gmail.com

Потенціал конкурентоспроможності аеропорту, як і будь-якого іншого підприємства сфери послуг, визначається корпоративною міццю виробника цих цінностей. В умовах динамічного розвитку світової авіації вкрай актуальним постає питання розробки стратегії розвитку виробничої інфраструктури аеропортів, яка ставить метою вирішення проблеми повного, своєчасного, безперебійного та якісного задоволення швидкозростаючого попиту споживачів послуг з можливими мінімальними витратами.

Питанню стратегічного розвитку підприємств присвячено чимало праць, зокрема таких сучасних зарубіжних науковців, як К. Білтон, І. Нонака, М. Леблеін, П. Тріпаті, Х. Даї, М. Міллсон, Р. Галаван та ін. Формування конкурентоспроможності аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень розглядали П. Белобаба, Р. Макаріо, Е. Вурд, К. Вінстон, Г. Рус тощо.

Недостатня пропрацьованість питання комплексного розвитку виробничої інфраструктури об'єктів міжнародних аеропортів світу з урахуванням раціоналізації ринку аеропортових послуг зумовлюють актуальність обраного дослідження.

Метою статті є обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку конкурентоспроможності аеропортів через механізм державно-приватного партнерства, використання транзитного потенціалу, посилення логістичної складової, підвищення якості обслуговування, диверсифікованості діяльності за рахунок посилення неавіаційної її складової з урахуванням цілей ефективної інтеграції в національне та глобальне середовище сучасної техніко-технологічної дії трансформаційних асиметрій розбудови поліцентричної моделі потоків диверсифікованої авіапослуги аеропорту, які відображають наявну світоцивілізаційну траєкторію розвитку авіатранспортного ринку.

Виробнича інфраструктура аеропорту являє собою сукупність об'єктів, які за функціональним призначенням поділяються на об'єкти, які безпосередньо обслуговують виробничо-технологічний процес повітряних перевезень (сфера авіаційної діяльності), та об'єкти, які створюють додаткові послуги, що забезпечують підвищення економічних і якісних показників конкурентоспроможності аеропорту. Підвищення конкурентоспроможності аеропорту у світогосподарському просторі припускає своєчасну модернізацію і гармонійний розвиток об'єктів аеропорту відповідно до потреб ринку аеропортових послуг і на основі раціонального ресурсного забезпечення та ефективного управління майновим комплексом на всіх стадіях функціонування і розвитку. Вихідним організаційно-методичним інструментом реалізації даної гіпотези повинні послужити дослідження ринку аеропортових послуг з описом і прогнозуванням базових характеристик послуг, максимально повним охопленням ринку і оцінкою його ємності, обліком кон'юнктури ринку, включаючи конкурентні загрози; місткість ринку за попитом на послуги повинна забезпечуватися розвитком пропозицій аеропорту для їх задоволення (з оцінкою місткості ринку пропозицій). Організаційно-економічний механізм розвитку аеропорту повинен базуватися на принципах раціонального «пооб'єктного» розвитку (з певною послідовністю), обґрунтованої інвестиційної активності (з різними джерелами інвестицій), застосування ефективних механізмів (багатоукладних форм) управління майном на всіх стадіях функціонування і розвитку аеропорту.

Вихідний етап реалізації запропонованої гіпотези базується на організації досліджень ринку аеропортових

послуг. Кожний сегмент послуг повинен бути забезпечений відповідними технологічними процесами їх виробника (аеропорту), які дозволяють отримати кінцевий продукт. Кожний процес (або їх сукупність) формують об'єкт аеропорту (рис. 1).

Структурна модель ринку дозволяє виділити його сегменти та досліджувати їх характеристики (ємність сегментів ринку і обслуговуючих їх об'єктів аеропорту та ін.), враховувати кон'юнктуру, технологічні та економічні умови діяльності об'єктів та аеропорту загалом. На цій основі визначаються пріоритети й послідовність розвитку об'єктів аеропорту.

При обґрунтуванні вибору пріоритетних сегментів ринку та об'єктів аеропорту, послідовності їх розвитку та введення в експлуатацію необхідно враховувати:

- 1) базові характеристики аеропортових послуг релевантного ринку;
- 2) ступінь задоволення попиту на послуги;
- 3) пропускну (переробну) здатність аеропорту;
- 4) майнову структуру;
- 5) можливість прискореного розвитку об'єкта і залучення його у відтворювальний процес;
- 6) можливість модернізації об'єкта без припинення роботи аеропорту;
- 7) рентабельність послуг (активів);
- 8) розміри необхідних інвестицій та їх джерела;
- 9) рівень капіталізації та окупності інвестицій.

Відповідно до програмно-цільового підходу як вихідний етап розвитку господарюючого суб'єкта, у даному випадку – аеропорту, повинна виступати розробка принципів реалізації стратегії його розвитку, сукупності взаємозалежних заходів щодо складу завдань, термінів їх здійснення, ресурсів окремих проектів для ефективного досягнення поставлених цілей.

Процес формування стратегії аеропорту розглядають, як правило, у три етапи: формування корпоративної стратегії; формування конкурентної стратегії; визначення функціональних стратегій [6]. У даній роботі корпоративна стратегія аеропорту спрямована на розвиток ринку аеропортових послуг в умовах конкуренції. Тому зосереджено увагу на другому етапі – формування конкурентної стратегії. Конкурентну стратегію аеропорту націлено на досягнення конкурентних переваг в умовах глобалізації ринку авіаційних послуг.

Наукові підходи до створення стратегії конкурентоспроможної компанії досліджував професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер, який розробив сучасні принципи і методи розробки конкурентних стратегій компаній, особливо стратегії виходу на міжнародні ринки [1]. Вихідний етап формування стратегії – формулювання мети. Мета, на відміну від місії, виражає окремі конкретні напрями діяльності компанії. За словами відомого фахівця з менеджменту П. Друкера, компанія не може бути зосереджена на одній єдиній меті, а повинна визначати більше значних орієнтирів дій. Виділяють вісім ключових областей, у рамках яких компанія визначає свою мету: положення на ринку, інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські аспекти, персонал, соціальна відповідальність [2]. До формулювань цілей пред'являються певні вимоги з погляду їх конкретності й однозначності, гнучкості та досяжності, вимірності та порівнянності, сумісності й прийнятності з урахуванням специфіки діяльності транспорту [4]. Стосовно світового ринку аеропортових послуг пропонується спиратися на такі стратегічні цілі (табл. 1).

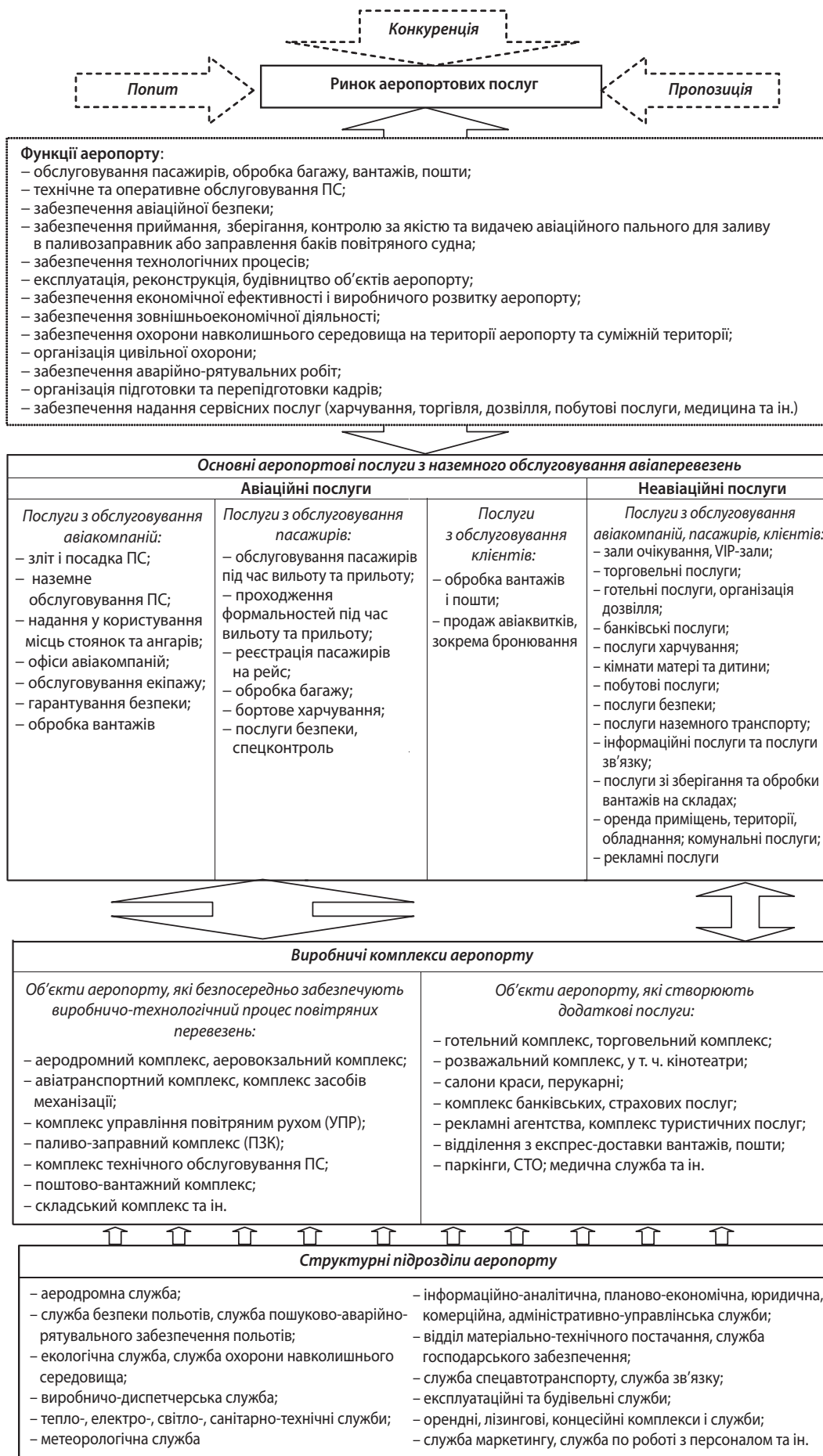


Рис. 1. Структурна модель ринку аеропортових послуг

Типові напрями стратегічних цілей для світових аеропортів

Напрями встановлення цілей	Основні показники, що відбивають даний вид стратегічних цілей
Безпека польотів	Кількість випадків на злітно-посадковій смузі (ЗПС) на тисячу злітно-посадкових операцій, кількість випадків на ЗПС із смертельним наслідком на тисячу злітно-посадкових операцій, кількість випадків на тисячу годин робіт, кількість випадків несанкціонованого заволодіння ЗПС на тисячу злітно-посадкових операцій, кількість зіткнень з птахами на тисячу злітно-посадкових операцій
Положення аеропорту на ринку	Частка ринку, відносна частка на ринку, кількість маршрутів, обсяг перевезень (доходів), структура перевезень, структура доходів за видами діяльності тощо
Продуктивність	Кількість злітно-посадкових операцій на одного працівника, кількість злітно-посадкових операцій на один пункт виходу на посадку, кількість пасажирів на одного працівника, кількість тонн вантажу на одного працівника та ін.
Прибутковість	Доходи, витрати, прибуток, рентабельність на одну злітно-посадкову операцію, на одного пасажирів
Потужність (масштаб і розміри) аеропорту	Середня щоденна пропускна здатність аеропорту (кількість щоденних злітно-посадкових операцій), розміри аеропорту, кількість ЗПС, майнова структура
Нововведення	Витрати на наукові дослідження (частка витрат), темпи відновлення основних виробничих фондів, нові види діяльності і нові технології (централізований і електронний продаж послуг, інформаційна підтримка логістичних систем) і т. ін.
Кадровий склад	Рівень плинності кадрів, рівень кваліфікації, кількість прогулів
Якість обслуговування	Кількість обґрунтованих затримань рейсів, середня тривалість затримань на один рейс; час перебування пасажирів у черзі при оглядах службами безпеки, процент витраченого часу на оформлення та отримання багажу, зручність орієнтування всередині аеропорту, точність екранної інформації, загальна задоволеність пасажирів; своєчасність доставки вантажів, термін доставки, умови зберігання; питома вага постійних клієнтів, кількість претензій з боку клієнтів тощо

Важливо враховувати, що стратегія розвитку аеропорту завжди орієнтована на забезпечення його конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень шляхом підвищення ефективності його діяльності. Для підтвердження обґрунтованості вибору стратегії розвитку аеропорту кожний показник ефективності повинен ґрунтуватися на цільових параметрах, які необхідно досягнути або перевищити протягом певного періоду часу і на різних рівнях узагальнення (тобто на рівні окремого аеропорту, системи аеропортів або на рівні мережі аеропортів). Встановлення цільових параметрів залежить від характеру поставлених задач і інших обставин. У деяких випадках цільові параметри ефективності можуть бути обумовлені зовнішніми чинниками, такими, як скорочення бюджету аеропорту, що знаходиться у державній власності, або конкурентний тиск з боку інших аеропортів. Загалом цільові параметри повинні співвідноситися із зусиллями аеропорту, спрямованими на те, щоб з часом відбулися певні покращення. Оцінка ефективності може сприяти прийняттю та обґрунтуванню рішень про інвестування.

Цілі конкурентної стратегії аеропорту повинні ґрунтуватися на створенні такої економічної вартості, при якій аеропорт може встановлювати ціну (збори), яка перевищує повну собівартість послуги. При цьому єдиним значимим критерієм створюваної економічної вартості є довгострокова прибутковість вкладень у даний аеропорт, не нижче середньої по галузі. Використання ж інших показників і коефіцієнтів (наприклад, масштаби аеропорту, його частка ринку, темп зростання вибору, зростання чистого прибутку на одну акцію, прогнозований прибуток або потік засобів) для цілей стратегії призводить до серйозних ризиків. Однак ці показники можуть бути використані як допоміж-

ні, додаткові. Економічне зростання аеропорту можливе лише тоді, коли воно супроводжується появою прибутку на вкладений капітал, що перевищує середній по галузі.

При формуванні мети конкурентної стратегії аеропорту автор враховував позитивний міжнародний досвід застосування показника «прибуток на вкладений (інвестований) капітал». При цьому прибуток у розрахунки ухвалюється до оподаткування й сплати відсотків, а інвестований капітал визначається як загальна сума активів мінус надлишок коштів мінус поточні операційні зобов'язання. Поняття інвестованого капіталу також одержало широкого поширення в економічній літературі й практичній діяльності та представляє суму всього капіталу, відображеного в балансі. Він включає власний капітал, у тому числі привілейовані акції, довгострокові кредити і позики, а також інші довгострокові зобов'язання, неконтрольовані пакети акцій, тобто сукупні активи мінус короткострокові зобов'язання.

В економічній літературі [3, 8] відзначається, що для компаній (зокрема аеропортів), що застосовують стратегію на основі логістичної концепції, значно поліпшується показник, що відбиває відношення прибутку, отриманого від продажу товару (надання послуг), до інвестованого капіталу (ЛПК):

$$ЛПК = \frac{\text{Прибуток від продажів}}{\text{Вартість продажів}} \times \frac{\text{Вартість продажів}}{\text{Інвестований капітал}} \times 100\%. \quad (1)$$

Від обраної аеропортом стратегії залежать фінансові показники, важливо знати, як довгострокова прибутковість співвідноситься із середніми показниками у світі і з основними конкурентами в даній сфері діяльності. Тому аеропорту необхідно визначити й врахувати у стратегії всі можливі фактори, які впливають на зміну прибутковості.

Можливості найбільш істотного покращення показників, що визначають вплив на конкурентоспроможність аеропортових послуг, на наш погляд, перебувають у сфері скорочення часу обслуговування. Для продукту вантажних перевезень це означає виконання вантажоперевезень від «дверей до дверей». І такі можливості визначають одну з переваг виділення й структуривання сегментів аеропортових послуг. Щодо цього переконливий світовий досвід створення в сучасних аеропортах транспортно-логістичних центрів, які виконують функції розробки оптимальних маршрутів переміщення вантажів по країні й за кордоном. Функціонування аеропортів як хабів у світовій системі повітряного транспорту дозволяє авіакомпаніям більш ефективно здійснювати експлуатацію повітряних суден і бути включеними в логістичні ланцюги змішаних (мульти-модальних й інтермодальних) перевезень.

Для підвищення конкурентоспроможності аеропорту з позицій обслуговування вантажних перевезень необхідно розглянути можливість створення вантажного терміналу, що відповідає сучасним технологічним вимогам організації потоків вантажів. Термінал може бути використаний як для обробки вантажів авіакомпаній, так і для надання послуг іншим видам транспорту, що виконують трансферні перевезення, а також стороннім суб'єктам цього ринку. Необхідно враховувати розширення секторів ринку аеропортових послуг за рахунок створення широкої мережі прямих маршрутів з високою частотою вантажних і пасажирських рейсів, і транзитних маршрутів з використанням усіх переваг для здійснення міжнародних перевезень [5].

Для застосування конкурентних переваг аеропорту і розробки стратегії його розвитку є необхідним вирішення організаційних питань у сфері розробки і впровадження нових технологій в інфраструктуру аеропортів базування (включаючи об'єкти обслуговування повітряних суден, обробки вантажів, вантажного терміналу), в інфраструктуру агентських структур (зокрема транспортно-логістичні центри, транспортно-експедиційні компанії, центри організації продажів, аеронавігаційні центри).

При маркетингових дослідженнях поряд із вибором стратегії важливе місце займає визначення місткості ринку аеропортових послуг, засноване на прогнозуванні попиту на ці послуги. Застосування структурної моделі ринку (див. рис. 1) дозволяє визначити межі сегментів ринку й виділити у відповідність із базовими характеристиками послуг так звані релевантні (обмежені певними властивостями) ринки аеропортових послуг.

На сьогоднішній час 90% компаній промисловості, торгівлі і сфери послуг, включаючи транспорт, у США і три чверті компаній різних галузей у Німеччині та Великобританії в тій або іншій формі здійснюють ринкові дослідження. Ринкові дослідження містять у собі аналіз кон'юнктури ринку і його ємність. Під кон'юнктурою ринку мається на увазі, насамперед, сукупність складних у часі економічних умов, при яких здійснюється процес реалізації послуг. Кон'юнктура ринку визначається економічними показниками, що характеризують стан ринку – співвідношенням попиту та пропозиції, рівнем цін, місткістю ринку, платоспроможними можливостями споживачів і т. д. Під місткістю ринку мається на увазі можливий обсяг реалізації продукції й послуг, обумовлений платоспроможним попитом.

Як показує аналіз світового досвіду, для прогнозування використовуються методи регресійного аналізу.

Дослідження динаміки перевезень в аеропортах за ретроспективний період показали, що найбільш підходящими моделями в діючих умовах є моделі, у яких як супутні змінні використовуються:

- ✦ статистичні дані, що характеризують стан економіки;
- ✦ показники, що відбивають рівень пасажирських і вантажних тарифів на повітряному транспорті.

На основі прогнозу ємності сегментів ринку визначаються необхідні виробничі потужності (площі, пропускна здатність) відповідних об'єктів аеропорту (відповідно до прийнятої моделі ринку аеропортових послуг). При цьому пропонується класифікувати об'єкти з урахуванням прийнятих вище пріоритетів, у тому числі залежно від потреби інвестування. Такий підхід дозволяє надалі обґрунтувати вибір об'єктів, оптимальні способи і механізми залучення приватних інвестицій у виробничу інфраструктуру аеропорту.

Як один з показників оцінки таких рішень запропоновано визначення доходів від використання майна на основі виробничої функції у формі:

$$Y(t) = M(t)f(t, x), \quad (2)$$

де $Y(t)$ – обсяг робіт (прибуток); $M(t)$ – виробнича потужність аеропорту (основні фонди); $f(t, x)$ – виробнича функція.

$$f(t, x) = \begin{cases} 1 - \left[\frac{1 - \epsilon - \mu/\sigma}{v(t)} \right]^{\frac{1}{1 - \epsilon - \mu/\sigma}}, & (3) \\ 1, & x \geq v/(1 - \mu/\sigma), \sigma \geq \mu \end{cases}$$

де μ – коефіцієнт вибуття основних фондів; σ – частка знову створених потужностей; ϵ – темп науково-технічного прогресу; $v(t)$ – трудомісткість у момент часу t (ця величина характеризує технічний рівень виробництва); $x = R/M$ – зворотна величина фондоозброєності; R – чисельність персоналу.

У процесі обґрунтування стратегії, вибору об'єктів для модернізації і розвитку аеропорту оператори аеропортових послуг значною мірою справедливо концентруються на управлінні майновим комплексом як головної складової ресурсів і активів аеропорту. Основна мета ефективного управління державним майном пов'язана з досягненням, при заданому рівні безпеки перевезень, економічних результатів, необхідних для його відтворення, а також для формування механізмів залучення масштабних інвестицій з тривалим терміном їх повернення.

Принцип державно-приватного партнерства активно використовується зарубіжними країнами при будівництві або технічному оновленні аеропортів. Дана тенденція пояснюється посиленням глобальної конкуренції у сфері повітряного транспорту, підвищенням ефективності управління та рентабельності аеропортового бізнесу. Розвиток державно-приватного партнерства у світі дозволить провести модернізацію побудованої ще до 2000-х рр. виробничої інфраструктури аеропортів.

Державно-приватне партнерство (ДПП), або як його ще називають PPP (від англ. *public private partnership*), має широкий спектр різних форм стосовно аеропортів: концесія, довгострокова оренда, керуючі та сервісні контракти. В умовах системної трансформації економіки концесійні угоди дозволяють залучати приватний капітал у будівництво або реконструкцію інфраструктури без втрати стратегічного контролю з боку держави. Концесія дозволяє знизити бюджетне навантаження в результаті будівництва

та утримання майнових об'єктів аеропорту, але в той же час забезпечує ефективне, засноване на приватнопідприємницькій ініціативі управління цими об'єктами в складі аеропортів, з урахуванням розумного поділу ризиків між усіма учасниками проекту.

З погляду економічної доцільності концесійні види угод у світових аеропортах застосовуються не тільки в основній експлуатаційній діяльності, але й у неавіаційній діяльності. При цьому слід враховувати, що в усьому світі оператори аеропортів 40 – 60% свого прибутку отримують від неавіаційної діяльності. Звідси напрашується висновок про необхідність розширення спектру неавіаційних послуг для авіапасажирів і надання можливості операторам аеропортів стимулювати процес розвитку сервісу. Прибутковість неавіаційної діяльності зокрема повинна збільшуватися за рахунок надання торговельних площ пасажирських терміналів на тендерній основі з використанням концесійних угод, оскільки вільні площі для екстенсивного використання території аеровокзалів обмежені.

При організації використання майна аеропортів необхідно виходити з можливості вибору різних схем змісту концесії. Ці схеми різняться за масштабами участі держави, механізмами концесії, формою оплати, цілями. Прийнято виділяти кілька видів концесій, відмінність між якими стосується, насамперед, інвестиційної компоненти і прав власності. Основними видами концесій є: BOOT (Build, Own, Operate, Transfer) – «Будівництво, володіння, управління, передача», BOO (Build, Own, Operate) – «Будівництво, володіння, управління», BTO (Build, Transfer, Operate) – «Будівництво – передача – управління», BOT (Build, Operate, Transfer) – «Будівництво, управління, передача», ROT (Rehabilitate, Own, Transfer) – «Відновлення, володіння, передача» [7]. Тобто залежно від обраної концесійної моделі концесіонер спочатку будує, а потім або експлуатує протягом певного періоду об'єкт, після чого повертає його державі, або після будівництва відразу передає об'єкт державі, продовжуючи управляти ним, або наділяється правами володіння до передачі об'єкта державі. Крім того, застосовуються так звані «браундфілд»-контракти, лізингові та сервісні контракти, коли фаза будівництва відсутня, інвестиції можуть не здійснюватися, а концесіонер отримує державний об'єкт в управління на принципах оренди. Таким чином, концесійна схема взаємодії в силу своєї гнучкості дозволяє враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, гармонізувати ці інтереси і створити дуже ефективну систему управління аеропортом як єдиним цілим або навіть як частиною єдиного цілого, якщо оператор управляє декількома аеропортами.

ВИСНОВКИ

Аеропортовий бізнес вважається менш ризикованим, ніж власне повітряні перевезення. Однак аеропортове господарство досить затратне, воно, як ніяке інше в авіації, вимагає постійних інвестицій в оновлення інфраструктурних об'єктів і технологічних систем. Залучення приватного сектору є подальшим кроком у напрямку лібералізації прав власності та управління аеропортами. Воно є складовою загального процесу глобалізації та лібералізації світової економіки і руху у напрямку приватизації комерційноорієнтованих галузей і видів послуг, які управляються перш за все державою або належними до державних структурами, особливо повністю виробничої інфраструктури аеропортів. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Портер М.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
- 2. Питер Ф.** Друкер. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 432 с.
- 3. Polak Jacob B.** Analytical Transport Economics: An International Perspective (Transport Economics, Management and Policy series) / J. B. Polak, A. Heertje. – Edward Elgar Pub.; January 2001. – 448 p.
- 4. Plant Jeremy.** Handbook of Transportation Policy and Administration (Public Administration and Public Policy) / J. Plant. – CRC Press: February 22, 2007. – 656 p.
- 5. O'Connell J. F.** Air Transport in the 21st Century / John F. O'Connell, G. Williams. – Ashgate; August 1, 2011. – 470 p.
- 6. Cowie J.** The Economics of Transport: A Theoretical and Applied Perspective. Routledge / Jonathan Cowie. – 1 edition November 11, 2009. – 400 p.
- 7. Rietveld P.** Is Transport Infrastructure Effective?: Transport Infrastructure and Accessibility: Impacts on the Space Economy (Advances in Spatial Science) / Piet Rietveld, Frank Bruinsma. – Springer; September 2, 1998. – 383 p.
- 8. Jara S.** Transport Economic Theory. Elsevier Science / Sergio Jara. – August 30, 2007. – 200 p.

REFERENCES

- Cowie, J. *The Economics of Transport: A Theoretical and Applied Perspective*. Routledge, 2009.
- Druker, P. F. *Entsiklopediia menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Moscow: Viliams, 2006.
- John, F. O'Connell, and Williams, G. *Air Transport in the 21st Century*: Ashgate, 2011.
- Jara, S. *Transport Economic Theory*. Elsevier Science, 2007.
- Polak, J. B., and Heertje, A. *Analytical Transport Economics: An International Perspective (Transport Economics, Management and Policy series)*: Edward Elgar Pub., 2001.
- Porter, M. *Konkurentnaia strategii: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Technique Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Publisher, 2011.
- Plant, J. *Handbook of Transportation Policy and Administration (Public Administration and Public Policy)*: CRC Press, 2007.
- Rietveld, P., and Bruinsma, F. *Is Transport Infrastructure Effective?: Transport Infrastructure and Accessibility: Impacts on the Space Economy (Advances in Spatial Science)*: Springer, 1998.