

ЛОЖАЧЕВСЬКА О.М.

Інститут економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., проф.

ГОРБАЧОВА О.М.

Інститут економіки та менеджменту
Національного авіаційного університету,
кафедра фінансів, обліку і аудиту,
к.е.н., доц.

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ АЕРОПОРТІВ УКРАЇНИ В РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ

***Анотація.** У статті авторами запропоновано власне бачення стратегічного розвитку українських аеропортів. Пропонується підвищити ефективність їх діяльності на основі інфраструктурних змін та застосування маркетингової концепції життєвого циклу організації в стратегічному плануванні.*

Ключові слова: аеропорт, стратегія, ефективність, інфраструктура.

Ложачевская Е.М., Горбачева О.Н. Стратегические аспекты развития аэропортов Украины в региональном измерении.

***Аннотация.** В статье авторами предложено собственное видение стратегического развития украинских аэропортов. Предлагается повысить эффективность их деятельности на основе инфраструктурных изменений и применение маркетинговой концепции жизненного цикла организации в стратегическом планировании.*

Ключевые слова: аэропорт, стратегия, эффективность, инфраструктура.

Lozhachevska O.M., Gorbachova O.N. Strategic aspects of development of airports of Ukraine are in the regional measuring.

***Annotation.** In the article an authors is offer own vision of strategic development of Ukrainian airports. It is suggested to promote efficiency of their activity on the basis of infrastructural changes and application of marketing conception life cyclein the strategic planning.*

Key words: airport, strategy, efficiency, infrastructure.

Актуальність теми. Стратегія відіграє роль сполучної ланки між вимогами зовнішнього і внутрішнього середовищ, наявністю ресурсів, а також конкурентними перевагами. Без відповідної стратегії ресурси організації можуть розпорошуватись і спрямовуватися на хибні цілі. Впровадження найновіших технологій може позитивно не вплинути на результати діяльності аеропортів, якщо воно не було здійснене відповідно до чіткої стратегії.

Отже, питання вибору стратегічного напрямку розвитку аеропортової сфери України у сформованих на сьогодні умовах є надзвичайно важливим і пріоритетним завданням економіки держави. Аеропортовий комплекс України, що є ще радянською спадщиною, в сучасних ринкових умовах не має позитивних перспектив розвитку без принципової зміни пріоритетів і напрямів загальної ідеології забезпечення функціонування аеропортової сфери. Разом із тим, проблема розробки стратегічних напрямів розвитку аеропортів України може бути вирішена на основі відомої концепції життєвого циклу організацій з урахуванням регіональної специфіки розвитку аеропортів України.

Аналіз досліджень і публікацій. Якщо кількість публікацій, що присвячені дослідженню стратегії розвитку підприємств, організацій галузей національного господарства, інвестиційного аналізу, достатньо багато [1, 4, 5, 8, 9, 11], то наукові праці, в яких би висвітлювалися можливі шляхи стратегічного розвитку українських аеропортів відносно концепції життєвого циклу, на жаль, практично відсутні.

Таким чином, метою цієї статті є визначення перспективних напрямів розвитку українських аеропортів в регіональному аспекті.

Виклад основного матеріалу. В Україні налічується 30 діючих аеропортів. У 24 аеропортах функціонують пункти пропуску через державний кордон. 9 аеропортів є аеропортами загальнодержавного значення: Бориспіль, Дніпропетровськ, Донецьк, Київ (Жуляни), Львів, Одеса, Сімферополь, Харків, Запоріжжя. Аеропорти, які не відносяться до стратегічних, виконують значно менший обсяг обслуговування авіаційних перевезень. Нестратегічні аеропорти не мають можливості розвиватися за власні кошти, а сертифікаційна придатність підтримується місцевими органами влади шляхом надання пільг та дотацій [1].

Відповідно поділ аеропортів на стратегічні і нестратегічні зумовлює особливості стратегічного управління цією сферою господарства та бізнесу.

Одним із напрямів підвищення ефективності функціонування підприємств та визначення їх цілей на перспективу є стратегічний менеджмент. Термін «стратегія» як основа категорії «стратегічний менеджмент» запозичений з військового лексикону. У перекладі з грецької означає теорію і практику ведення війни, а також мистецтво керівництва суспільною і політичною боротьбою [9, с. 39]. Цей термін широко почали вживати в економічній літературі на початку ХХ ст. маючи на увазі управління ресурсами, що й стало підґрунтям розвитку внутрішнього планування у підприємствах.

Щодо визначення стратегії, то засновники цього напрямку в менеджменті, до яких належать, в першу чергу, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, підкреслюють спрямованість стратегії на досягнення цілей підприємством з використанням комбінації методів, що дозволяють їх досягти з кращим результатом. За визначенням «стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, встановлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з врахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій» [8, с. 24].

В подальшому багато авторів подавали різноманітні означення поняття стратегії.

З.С. Шершньова вважає, що «стратегія – це планування всіх найважливіших дій, які треба реалізувати; довгостроковий курс розвитку фірми» [11, с. 156].

В свою чергу Р.М. Кобриневич запропонував найширше трактування: стратегія – це генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, тобто результатом стратегічного планування [5, с. 81]. І.І. Цигилик стверджував, що стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей [10, с. 12]. Але усі ці визначення, якщо їх розглянути сукупно, сходяться на тому, що стратегія – це завдання і шлях розвитку підприємства на майбутній період.

Хоча ці визначення є класичними та досить виваженими, авторам цієї статті близька позиція Г. І. Кіндрацької, яка розглядає стратегічний менеджмент як сферу «діяльності вищого керівництва щодо формулювання довгострокових цілей, вибору пріоритетних напрямів розвитку, розподілу ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища» [4, с.15].

В цьому контексті у авторів статті принципову незгоду викликають пріоритети державних органів (вищого керівництва) у фінансуванні робіт з підтримки й розвитку аеропортової і аеродромної мережі країни. Зокрема недоцільним є повернення в державну власність аеропортів «Донецьк», «Київ» (Жуляни), «Одеса», «Сімферополь», «Харків», «Вінниця» (Гавришівка), «Івано-Франківськ», «Кіровоград», «Миколаїв», «Луганськ», «Полтава», «Рівне», «Суми», «Тернопіль», «Ужгород», «Херсон», «Хмельницький», «Чернівці», «Черкаси», «Ізмаїл», «Маріуполь», «Керч», «Кривий Ріг» і «Северодонецьк»; як передбачено програмою, з послідуємим їх фінансуванням, оскільки частина цих аеропортів не має перспектив з точки зору подальшого розвитку [7].

Обґрунтовуючи таку позицію автори наголошують на тому, що світовий досвід свідчить, що аеропорт має можливість самостійно забезпечувати свою сертифікаційну придатність та розвиток інфраструктури, якщо обсяг його перевезень становить не менш як 2 млн. пасажирів на рік [3, с. 57].

Таких показників навряд чи вдасться досягти за умов сучасного розвитку регіональної аеропортової інфраструктури в Україні (рис. 1).



Рис. 1. Регіональне розміщення аеропортової інфраструктури України

На думку авторів доцільним є виділення наступних регіонів України з погляду географічного розташування аеропортів (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл аеропортів України за географічною ознакою

№ пор.	Регіон	Склад регіону	Площа регіону, тис кв км	Кількість населення, млн. чол.	Кількість аеропортів, од.
1	Західний	Закарпатська	12777	1246323	1
		Львівська	21833	2545634	1
		Тернопільська	13823	1086694	1
		Івано- Франківська	13928	1380770	1
		Чернівецька	31865	1104241	1
		Всього	94226	7363662	5
2	Північно-західний	Волинська	20144	1038223	1
		Рівненська	20047	1152576	1
		Житомирська	29832	1283201	1
		Всього	70023	3474000	3
3	Центрально-західний	Хмельницька	20645	1331534	1
		Вінницька	26513	1646250	1
		Всього	47158	2977784	2
4	Центральний	Київська	28131	1719602	2
		Черкаська	20900	1291135	1
		Кіровоградська	24588	1014809	1
		Чернігівська	31865	1104241	1
		Полтавська	28748	1493668	1
		Сумська	23834	1166765	1
		Всього	158066	7790220	7
5	Південний	Одеська	33310	2387636	2
		Миколаївська	24598	1186452	1
		Херсонська	28461	1091151	1
		Запорізька	27180	1805431	1
		Всього	113549	6470670	5
6	Східний	Харківська	31415	2755177	1
		Луганська	26684	2300412	1
		Донецька	26517	4448031	3
		Всього	84616	9503620	5
7	Крим	-----	26 081	1 965 031	3

Індекс забезпеченості регіону аеропортами (*I_{зр}*) пропонується розраховувати за формулою:

$$I_{зр} = (Sp / N_n) / Na,$$

де *Sp* – загальна площа регіону (тис кв. км)

N_n – кількість населення (млн. чол.)

Na – кількість аеропортів (од.)

Відповідний розрахунок наведений у табл. 2.

Таблиця 2

Визначення індексу забезпеченості регіонів України аеропортами

№ пор.	Регіон	Розрахунок	<i>I_{зр}</i>
1	Західний регіон	(94226 : 7363662) : 5	0, 003
2	Північно-західний регіон	(70023 : 3474000) : 3	0, 006
3	Центрально-західний регіон	(47158: 3474000) : 2	0,007
4	Центральний регіон	(158066 : 2977784) : 7	0,007
5	Південний регіон	(113549 : 6470670) : 5	0,004
6	Східний регіон	(84616 : 9503620) : 5	0, 002
7	Крим	(26 081 : 1 965 031) : 3	0, 004

Значимо, що в розвинутих країнах світу показник *I_{зр}* не перевищує 0,001. Так наприклад у Німеччині, Франції цей показник становить 0,0007 – 0,0009, у США, Англії – 0, 0006- 0, 0007 [12, с. 176].

Разом із тим величезна кількість аеропортів в Україні створює суттєві проблеми для розвитку всієї аеропортової інфраструктури – через недостатнє фінансування протягом тривалого часу, тому і не вирішуються проблеми фізичного і морального зношування основних фондів.

Таким чином, маємо змогу зробити висновок, що відповідно до світових стандартів Україна може сміливо піти на зменшення кількості аеропортів, що не вплине на загальний стан пасажироперевезень, але сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів на відновлення українських аеропортів. Відповідно авторами пропонується наступна схема розташування аеропортів України у регіональному аспекті (рис. 2).

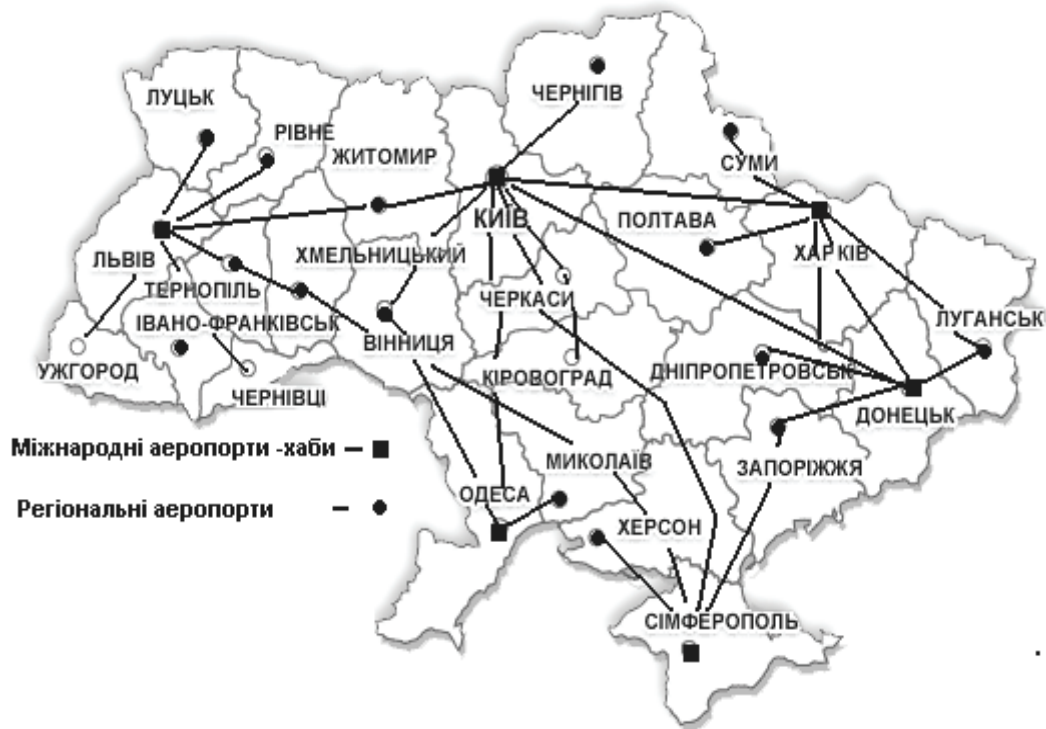


Рис. 2. Авторська схема розташування аеропортів на території України в регіональному аспекті

Авторська концепція перспективного розвитку українських аеропортів будується на основі світового досвіду створення аеропортів - хабів. Вузловий аеропорт (хаб) – це по суті транзитний і пересадний аеропорт. Перевезення через великі закордонні хаби організуються за принципом «ступиць» і «спиць». Спочатку у вузловому аеропорту збираються пасажирів за магістральними, міжрегіональними і міжконтинентальними маршрутами, потім ці пасажирів відправляються регіональними і місцевими маршрутами (спицями) у кінцеві пункти призначення, куди магістральному перевізнику літати невігдно.

Привабливість аеропорту на роль вузлового визначається наступними основними факторами:

- геополітичним положенням (столиця, центр економічного регіону);
- розвиненістю його інфраструктури (льотне поле, пасажирський і вантажний термінал, транспортні зв'язки, система забезпечення безпеки польотів);
- смністю й розвиненістю внутрішнього і міжнародного ринку перевезень;
- рівнем обслуговування пасажирів і вантажів в аеропорту.

Разом із цим є кілька критеріїв, що визначають готовність аеропорту виконувати функції хаба:

- Здатність організувати необхідну кількість стикувань і відсутність обмежень для їхнього росту. У великих зарубіжних хабах середнє число рейсів, що прибувають, з яких можна здійснити зручну за часом пересадку на рейс, що вилітає, становить від 50-70 од. (Франкфурт, Амстердам), до 20-30 од. (Гельсінкі, Відень). Завдання хаба полягає в концентрації вхідних авіатранспортних потоків і перерозподілі їх на вихідні напрями шляхом організації так званих «стикувальних хвиль».

- Пропускна здатність пасажирського й вантажного терміналів і аеропорту в цілому, здатність забезпечити і гарантувати в довгостроковій перспективі високий рівень обслуговування авіакомпаній і авіапасажирів. Аеровокзальний комплекс значною мірою визначає обличчя аеропорту, комфортність і рівень обслуговування авіапасажирів. До аеровокзальних комплексів міжнародних аеропортів пред'являються певні вимоги, які будуть розглянуті додатково.

- Здатність забезпечити час пересадки відповідно до вимог перевізника і загальносвітової практики шляхом організації стикувальних хвиль і чітке виконання розкладу. Оптимальний час стикування досягається за рахунок зосередження вхідних і вихідних міжнародних і внутрішніх пасажиропотоків у єдиному аеровокзальному комплексі й наявності відповідної системи обробки багажу. За світовою практикою час, необхідний для

транзитної пересадки в аеропорту, становить 30-60 хвилин (Відень, Франкфурт, Амстердам), а при виконанні митних процедур до 2-3 годин (США). Організація «вузлового» аеропорту ґрунтується, насамперед, на створенні спеціальної технології аеропортового обслуговування, спрямованої на одночасний прийом-відправлення максимального числа пасажирів з наданням їм можливості вилетіти за максимальною кількістю нових напрямів протягом мінімального часу за умови досить великого обсягу перевезень трансферних пасажирів, що роблять пересадку в даному аеропорту, яких залучають, у тому числі, якістю аеропортового обслуговування.

- Можливість розвитку аеропорту, тому що без цього у нього немає перспективи. Найважливішим в аеропортах є аеродромний комплекс. Площа аеродрому, кількість і розташування злітно-посадкових смуг (ЗПС), відстань від аеродрому до населених пунктів і водоймищ, наявність або відсутність земельних резервів для розвитку аеродрому накладають обмеження на пропускну здатність і можливість розвитку всього аеропорту. Як правило, вузлові аеропорти мають дві й більше ЗПС, що дозволяє більш ефективно використовувати можливість із збільшення пасажиропотоку [6].

Відповідно авторами до цієї концепції пропонується залишити в Україні шість міжнародних аеропортів – Київ, Львів, Харків, Донецьк, Одеса, Сімферополь, іншим аеропортам надати статус регіональних, які мають приймати легкі літаки, виконуючи рейси на коротку відстань. Разом із тим всі міжнародні аеропорти мають бути пов'язані між собою авіаційним сполученням, мати єдиний орган управління, планування тощо.

Крім того авторами пропонується вилучити із списку аеропортів України наступні: Керч, Лиманське, Маріуполь, Северодонецьк, які в принципі не мають перспектив для розвитку та не мають стратегічного потенціалу. Ці аеропорти можливо перевести в категорію аеродромів і використовувати в окремих випадках.

Проведене дослідження дає змогу визначити і пріоритети у відновленні українських аеропортів (табл. 3).

Таблиця 3

Пріоритет відновлення українських аеропортів у регіональному аспекті

№ пор.	Етапи	Аеропорти
1	Першочерговий етап (1 – 3 роки)	Вінниця, Миколаїв, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Херсон, Хмельницький
2	Другий етап (3 – 5 років)	Бердянськ, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Ізмаїл, Луганськ.
3	Третій етап (5 – 7 років)	Київ (Жуляни), Кривий Ріг, Одеса, Бельбек, Сімферополь, Ужгород, Черкаси, Чернівці

Відповідним чином державні органи мають планувати інвестиції у відновлення українських аеропортів. Причому, оскільки відновлення українських аеропортів відбувається на регіональному рівні, інвестиції повинні надходити як від державного бюджету, так і від органів місцевого самоврядування.

Реконструкція та відновлення регіональних українських аеропортів має для України стратегічне значення, оскільки згідно з прогнозом Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), у період з 1997 по 2020 рр. загальний попит на повітряні перевезення в середньому щороку зростатиме на 4,5%. Це означає, що у період до 2020 р. обсяг пасажирських повітряних перевезень збільшиться майже у 2,7 рази, обсяг вантажних перевезень перевищить цей показник. Слід зазначити, що прогнозний обсяг повітряних перевезень в Україні становитиме у 2015 р. 38,3 млн., а у 2020 р.- 70,6 млн. пасажирів [2].

Окрім того, особливістю функціонування аеропортів є їхня значимість для держави та регіону. Аеропорт, перш за все, є місцем перетину інтересів різних партнерів та різних видів діяльності для здійснення повітряних перевезень. Значення аеропорту полягає: 1) в об'єднанні зусиль партнерів та користувачів з метою створення унікальної продукції аеропорту, саме тому аеропорт є більше, ніж перевалочний пункт; 2) в наданні інфраструктури; 3) аеропорт виступає як економічний фактор. Оскільки аеропорти виступають як комерційні підприємства, їхнє значення для кожного конкретного регіону є навіть набагато більшим ніж авіакомпаній. Аеропорти є великими інвесторами для транспортної інфраструктури, надають нові робочі місця, забезпечують податкові надходження та капіталовкладення, виступають ініціаторами туризму, а там, де аеропорти не мають туристичної орієнтації вони виступають об'єднуючими центрами діяльності певного регіону, що визначає їх величезну роль у регіональному розвитку України.

На думку авторів стратегічною метою розвитку українських аеропортів на середньострокову перспективу є досягнення якісно нового рівня обслуговування повітряних суден, пасажирів, вантажів і багажу, а також формування виробничого, економічного і кадрового потенціалу.

Для досягнення зазначеної стратегічної мети авторами визначені три пріоритетних напрями. Кожний із цих напрямів розвитку містить у собі комплекси окремих завдань, вирішення яких сприяє досягненню стратегічної мети (рис. 3).

Хоча безумовно, що стратегія функціонування регіональних та міжнародних аеропортів України не може бути єдиною і повинна мати різні напрямки розвитку та розробки стратегії бізнесу, які повинні відповідати певним етапам життєвого циклу аеропортів (табл. 4).

Стратегічні аспекти розвитку українських аеропортів в контексті концепції життєвого циклу дають змогу перейти до визначення проблем їх технічного переозброєння.

В основі концепції технічного розвитку аеропорту лежить питання про необхідність серйозного переозброєння аеропорту і впровадження нових технологій обслуговування повітряних суден і пасажирів. Однак при цьому необхідно помітити, що технічне переозброєння економічно виправдане у відношенні далеко не всіх аеропортів.

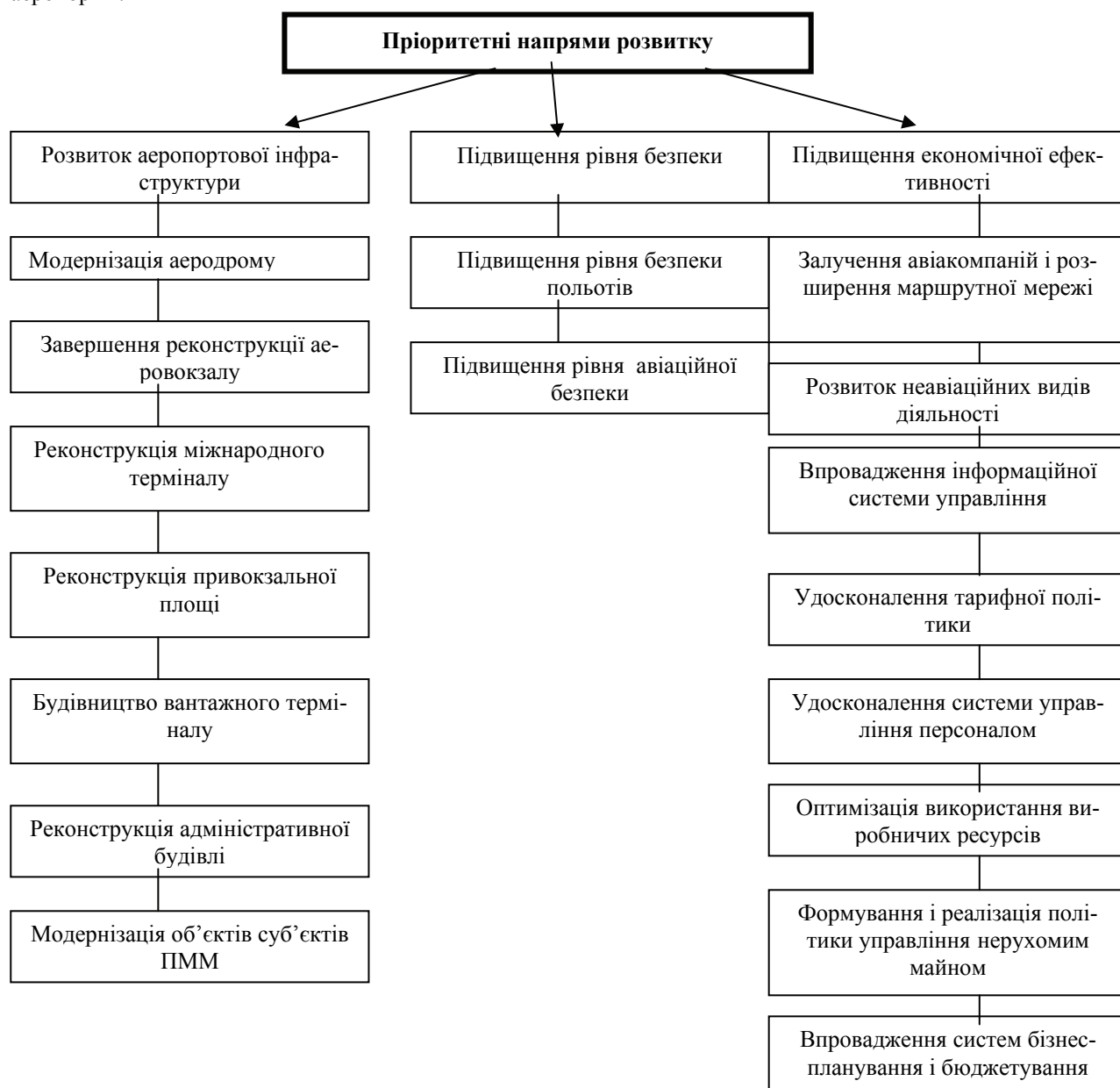


Рис. 3. Пріоритетні напрямки розвитку українських аеропортів у середньостроковій перспективі

Таблиця 4

Залежність стратегічних пріоритетів від стадії життєвого циклу

№ пор.	Стадія життєвого циклу	Стратегія
1	2	3
1	Стадія занепаду з можливістю відродження	Стратегія повинна бути спрямована на залучення інвестицій, вдосконалення управління, відновлення основних фондів, кадрового потенціалу тощо.
2	Стадія занепаду	Стратегія повинна бути спрямована на залучення інвестицій, для підтримки діяльності аеропорту в існуючому стані з перспективною залучення великих інвестицій
3	Стадія повторного створення	Стратегія повинна бути спрямована на максимальну реалізацію плану відродження в технічному, організаційному, технологічному, маркетинговому аспектах. На цій стадії відбувається освоєння інвестицій, що потребує розробки стратегічного плану розвитку аеропорту

1	2	3
4	Стадія пост відродження	Стратегія повинна бути спрямована на максимальну підтримку функціональних показників діяльності аеропорту, максимально можливого збільшення строку цієї фази життєвого циклу.
5	Стадія стійкого занепаду	Стратегія повинна бути спрямована на припинення діяльності аеропорту, за необхідності проведення процедури банкрутства, або санації, якщо аеропорт не має стратегічного значення, переведення його в статус аеродрому. Разом із тим стратегічне значення аеропорту вимагає залучення великих інвестицій, державної та муніципальної підтримки
6	Стадія не-системної зрілості	Стратегія повинна бути спрямована на досягнення сталості розвитку, пошук як зовнішніх, так і внутрішніх ресурсів підвищення ефективності діяльності. Особливим чином повинно вирішуватися питання залучення інвестицій – вони повинні мати цільове призначення, залучатися в обмеженні, оскільки на цій стадії аеропорт має власні ресурси для подальшого існування

Всі українські аеропорти в авторській концепції можна розбити на три нерівні групи:

1. Великі аеропорти, що виконують роль вузлів (хабів) або претендують на цю роль.
2. Аеропорти регіональних центрів, що мають досить великий пасажиропотік, але не пропускають через себе великі транзитні потоки. Їх пасажирами є місцеві жителі й гості регіону.
3. Інші регіональні і місцеві аеропорти.

Для кожної із цих груп актуальна своя концепція технічного розвитку. З економічної точки зору, тільки для першої самої нечисленної групи підходить логіка комплексної реконструкції аеропорту і створення транспортного вузла. Але таких аеропортів і не повинно бути багато, оскільки ідея створення суперсучасних аеропортів у всіх населених пунктах країни споконвічно утопічна.

Для аеропортів регіональних центрів актуальними є дві стратегії. Перша виходить із міркувань економічної доцільності змін і припускає впровадження часткового поліпшення, яке не змінює технології в цілому, але приводить її у відповідність із елементарними вимогами часу. З погляду підтримки престижу «повітряних воріт регіону» такі актуальні зміни вкрай важливі. Однак у коштів, вкладених у спробу глобальної модернізації аеропорту, немає шансів окупитися в доступному для огляду майбутньому.

Друга стратегія припускає серйозне технічне переозброєння аеропорту, виходячи з політичних мотивів і міркувань. У такій ситуації всі сторони повинні усвідомлювати те, що проект не окупить, але регіон у підсумку одержить сучасний представницький аеропорт.

Для більшості аеропортів третьої групи найбільш удалим вибором є відмова від впровадження технічних нововведень. Ці аеропорти ще у радянські часи створювалися з істотним запасом, якого може вистачити на досить тривалий період, особливо в умовах, коли потреба в їхніх послугах відчутно знизилася.

Важливим етапом розробки перспективної моделі аеропорту є розгляд можливих джерел розвитку. Їхній вибір прямо залежить від організаційно-правової форми аеропорту (рис. 4).

Можливість залучення	Організаційно-правова форма	Власні кошти	Запозичені кошти	Кошти стратегічного інвестора	Державні інвестиції
	Державні або муніципальні кошти	+	+	-	-
	У держвласності (51% і більше)	+	+	-	-
	У приватній власності	+	+	+	-
Достатність	Організаційно-правова форма	Власні кошти	Запозичені кошти	Кошти стратегічного інвестора	Державні інвестиції
	Державні або муніципальні кошти	-	+/_	-	-
	У держвласності (51% і більше)	-	+/_	+/_	-
	У приватній власності	-	+/_	+/_	-

Рис. 4. Джерела фінансування проектів розвитку аеропорту

При державній формі власності розраховувати на кошти стратегічних інвесторів або винятково на кошти державного інвестора не доводиться. Найбільш імовірними джерелами фінансування у такому випадку будуть власні кошти аеропорту або позикові кошти.

У тому випадку, коли аеропорт перебуває у приватній власності, цілком можливе залучення коштів стратегічного інвестора. Якщо ж говорити про достатність залучених коштів для проведення необхідних змін, то практика показує, що залучення винятково коштів інвестора, будь то стратегічний інвестор або держава, як правило, виявляється недостатнім для реалізації якісного проекту розвитку. Тому важливо, щоб головне джерело було обов'язково підкріплене другорядним, наприклад, позиковими коштами. У цьому випадку, навіть при обмежених можливостях аеропорту інвестувати в проект розвитку власні кошти буде успішно реалізовано навіть з високим ступенем імовірності.

Висновки. Отже, перспективним напрямком розвитку української аеропортової інфраструктури є створення аеропортів – хабів у комплексі з розвитком регіональних аеропортів. Такий підхід дасть змогу зберегти інвестиційні кошти на відновлення аеропортів, надати ринку авіаційних перевезень в Україні динамічності та європейської якості. Разом із тим кожен український аеропорт має створити свою власну стратегічну концепцію розвитку, враховуючи свої потенційні можливості та стадію життєвого циклу, на якій аеропорт знаходиться.

Список використаних джерел

1. Акімова Т. А. Проблеми та перспективи інвестицій в аеропорти України в період кризи / Т. А. Акімова. – Електронний ресурс: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2009_2/akimova_209.htm
2. Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2020 року. – Електронний ресурс: <http://www.wing.com.ua/content/view/3863/55>.
3. Захарченко П. В. Шляхи фінансування транспортної галузі на прикладі інфраструктурних об'єктів аеропортів / П. В. Захарченко, А.О. Сосновський, О.М. Гавриш, О.Є. Пастушенко, К.С. Обрізан // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 2 (9) –143 с.
4. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
5. Кобринович Р.М. Організаційні форми і структури управління та стратегія розвитку підприємства / Р. М. Кобринович // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2005. – Вип. 7. – С. 80-84.
6. Котин В. К вопросу о необходимости и возможности создания аэропорта - хаба в Московском авиационном узле / В.Котин. – Електронний ресурс: <http://www.aviaport.ru/digest/2005/02/28/88582.html>.
7. Концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2020 року. – Електронний ресурс: http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/KR080506.html.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Аспект, 2006, – 418 с.
10. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Стратегія і контролінг в системі внутрішнього економічного механізму підприємств / І.І. Цигилик, Т. М. Паневник // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 11. – С. 11-15.
11. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 1999. – 384 с.
12. Kolomskiy Richard. Air-port XXI: infrastructure, organization, economy, marketing. – New Orlean. Association of free ferrymen, 2011. – 412 p.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2013