

Віталій Юрійович ПАВЕЛКО

кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, фінансів та управління
бізнесом, ПВНЗ «Університет новітніх технологій»
ORCID: 0000-0002-3130-8425

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНФРАСТРУКТУРИ АЕРОПОРТІВ

Павелко В. Ю. Підходи до управління розвитком інфраструктури аеропортів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 362 – 367.

Анотація

Стаття присвячена розгляду можливих шляхів вдосконалення підходів до управління розвитком інфраструктури аеропортів. Було ідентифіковано орієнтацію сучасних аеропортів на максимізацію комерційної віддачі від їх діяльності шляхом реалізації їх ринкового потенціалу. Визначено двоїстість природи аеропортового бізнесу, який націлений на отримання певного рівня доходів, а також сприяє досягненню ряду інфраструктурних завдань регіонального та державного рівнів. Підкреслено, що специфіка аеропортової діяльності зумовлює наявність обмеженого об'єму ліквідного майна, яке може бути використане для забезпечення отримання кредитних ресурсів необхідних розмірів. Встановлено, що належність прав на активи аеропорту різним власникам, взаємозв'язки між якими часто є досить комплексними та потребують тривалого часу для прийняття важливих управлінських рішень, особливо в сфері інфраструктурного розвитку, ускладнює процеси розвитку аеропортової діяльності. Аргументовано необхідність підвищення державної участі у розвитку повітряного транспорту шляхом забезпечення надання гарантій при укладанні інвестиційних угод різних рівнів аеропортами регіонального та державного значення. Окреслено переваги використання державно-приватного партнерства задля досягнення єдиної кінцевої мети діяльності аеропорту, яка полягає у підвищенні якості управління активами та максимізації рівня реалізації його ринкового потенціалу. Розглянуто основні переваги концесійної угоди в аеропортовому бізнесі, які дозволяють досягти задоволення інтересів всіх зацікавлених стейкхолдерів. Обґрунтовано необхідність укладення декількох незалежних концесійних угод з огляду на високий ступінь диверсифікації аеропортових послуг. Встановлено можливі причини непривабливості аеропортової інфраструктури для інвесторів. Було рекомендовано розглянути можливості здійснення інвестицій в сферу будівництва та експлуатації автомобільних та залізничних шляхів задля підвищення інвестиційної привабливості аеропортів.

Ключові слова: аеропорт, інфраструктура, ринковий потенціал, державно-приватне партнерство, інвестиції, розвиток, стейкхолдери, конкурентні переваги.

Vitalii PAVELKO

PHEI «University of Modern Technologies»

APPROACHES TO AIRPORT INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT MANAGEMENT

Pavelko V. Approaches to airport infrastructure development management. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 362 – 367.

Abstract

The article considers the possible ways of improving approaches to managing the development of airport infrastructure. The orientation of modern airports towards maximizing the benefits from their airport activities by realizing their market potential was identified. The dual nature of the airport business, which is aimed at obtaining a certain level of income, and also contributes to the achievement of a number of infrastructural tasks at the regional and state levels, has been determined. It is emphasized that the specifics of airport activity presuppose the availability of a limited volume of liquid assets that can be used to ensure obtaining credit resources of the required volume. It has been established that the ownership of rights to airport assets by different owners, the relationships between which are often quite complex and require a long time to make important management decisions, especially in the field of infrastructural development, complicates the development of airport activities. The need to increase state participation in the development of air transport by ensuring the provision of guarantees when concluding investment agreements of various levels by airports of regional and state importance is argued. The advantages of using a public-private partnership to achieve the single ultimate goal of the airport's activity, which consists of improving the quality of asset management and maximizing the level of realization of its

© Віталій Юрійович Павелко, 2022

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022 рік. Том 7. № 2.

market potential, are outlined. The main advantages of the concession agreement in the airport business, which allow to achieve the satisfaction of the interests of all interested stakeholders are considered. The necessity of concluding several independent concession agreements in view of the high degree of diversification of airport services is substantiated. The possible reasons for the unattractiveness of the airport infrastructure for investors have been established. It was recommended to consider the possibilities of making investments in the field of construction and operation of roads and railways in order to increase the investment attractiveness of airports.

Keywords: airport, infrastructure, market potential, public-private partnership, investment, development, stakeholders, competitive advantages.

JEL classification: L93

Вступ

Досить яскравою тенденцією розвитку аеропортів до пандемії COVID-19 можна назвати орієнтацію на максимізацію комерційної віддачі від діяльності аеропортів або, іншими словами, на підвищення конкурентоспроможності та реалізацію їх ринкового потенціалу. Фінансові результати діяльності аеропортів ставляться на одну лінію із ключовими виробничими показниками, що дозволяє стверджувати, що аеропортова діяльність посідає вкрай важливе місце серед інших видів бізнесів у національній економіці держави. При цьому варто зазначити, що аеропортовий бізнес не є таким простим, яким може здатися на перший погляд, адже, з одного боку, він націлений на отримання певного рівня доходів, а з іншого боку, сприяє досягненню ряду інфраструктурних завдань регіонального та державного рівнів, і держава, як правило, зберігає контроль над даним видом бізнесу. Останній фактор, нажаль, в деяких випадках дещо ускладнює вирішення комерційних завдань менеджментом сучасних аеропортів.

Дослідженню підходів до управління розвитком інфраструктури аеропортів присвячені роботи таких зарубіжних авторів, як Р. Belobaba, А. Odoni, Т. Reynolds [5], К. But-ton, Н. Vega [6], J. Duffy [7], М. Hussain [8], Z. Qin [9] та ін. Поряд із цим українські дослідники також активізували зусилля задля формування актуального інструментарію, який сприятиме підвищенню ефективності розвитку інфраструктури аеропортів, зокрема в роботах П. Захарченко, А. Сосновського, О. Гавриша, О. Пастушенко, К. Обрізана [1], Н. Попик [2], О. Соколової, М. Григорак [4], К. Сидоренко [3], М. Колесника [11; 12] та ін. наведено особливості окремих проблемних питань даного розвитку. Отже, розгляд актуальних публікацій із досліджуваної проблематики дозволяє підтвердити актуальність проведення більш поглибленого дослідження підходів до управління розвитком інфраструктури аеропортів.

У пошуку шляхів підвищення рівня дохідності аеропорти зіштовхуються з рядом питань, що пов'язані із недостатніми обсягами ресурсів різних видів та політичними ризиками. Специфіка аеропортової діяльності зумовлює наявність обмеженого об'єму ліквідного майна, яке може бути використане для забезпечення отримання кредитних ресурсів необхідних розмірів. Водночас, територію на більшу частину майна класичного аеропорту неможливо приватизувати через специфічність даних ресурсних складових аеропортової діяльності та їх низьку ліквідність. Ряд управлінських ризиків може зумовлюватися також належністю прав на активи різним власникам, взаємозв'язки між якими часто є досить комплексними та потребують тривалого часу для прийняття важливих управлінських рішень, особливо в сфері інфраструктурного розвитку.

Мета статті

Метою статті є розгляд можливих шляхів вдосконалення підходів до управління розвитком інфраструктури аеропортів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Світова криза в авіаційному секторі, спричинена пандемією COVID-19, досить чітко продемонструвала потенційним інвесторам наявність ряду комерційних та

політичних ризиків, які можуть виникати при здійсненні інвестиційних вкладень в авіаційний сектор економіки.

Ряд експертів із інвестицій в даний сектор економіки схиляються до думки щодо необхідності підвищення державної участі у розвитку повітряного транспорту, зокрема, шляхом забезпечення надання гарантій при укладанні інвестиційних угод різних рівнів аеропортами міжнародного, регіонального та державного значення, що в контексті вище зазначених обставин є цілком прийнятним вирішенням проблеми побоювань інвесторів та зможе в перспективі забезпечити зростання зацікавленості до інвестування в авіаційний сектор.

Аеропорти являють собою функціональні комплекси, основною метою яких є обслуговування авіатранспортних послуг авіакомпаній і замовників даних послуг.

Нагадаємо, що основними функціями аеропортів, як правило, розглядають такі: забезпечення зльоту і посадки повітряного судна; забезпечення авіаційної безпеки (що особливо важливо у військовий та епідеміологічний стан економіки та суспільства); управління повітряним рухом у районі аеродрому; забезпечення аеронавігаційною інформацією; метеорологічне забезпечення; інженерно-авіаційне забезпечення польотів (у тому числі розшифровка польотних даних); аеродромне забезпечення польотів (орнітологічне, аеродромне, служба спецавтотранспорту); пошукове та аварійно-рятувальне забезпечення польотів; посадка та висадка пасажирів з проведенням усіх митних процедур; заправка повітряного судна паливно-мастильними матеріалами; забезпечення повітряного судна борт-харчуванням; забезпечення діяльності ветеринарно карантинної та санітарно-епідеміологічної служб; забезпечення стоянки повітряного судна в режимі експлуатації (а також під час відсутності попиту на повітряне судно); зберігання вантажів; сервісне обслуговування вантажів та ін.

Відповідно до напрямів своєї бізнесової та іншої стратегічної діяльності кожний аеропорт виконує свої функції за допомогою організаційної структури управління, як-то, наприклад, типова структура регіонального міжнародного аеропорту, яка представлена на рис. 1 [10].



Рис. 1. Типова структура регіонального міжнародного аеропорту

Цікавими є роботи М. Колесника [11; 12], І. Куцакової [12] та З. Побережної [13] стосовно сучасних питань розвитку бізнес-моделей авіапідприємств та аспектів системної інфраструктурної взаємодії складових бізнес-моделей авіапідприємств. Цікавою є пропозиція М. Колесника застосовувати синтез відомих методів Майкла Портера «діамант міжнародних конкурентних переваг» та «п'ять сил конкуренції за М. Портером», де автор пропонує в детермінанті «параметри факторів» розглядати складові сучасної ринкової інфраструктури (РІС) [11, с. 61-65; 12] з подальшим впливом на функціонування бізнес-моделей авіапідприємств, при цьому інфраструктуру авіатранспортного підприємства запропоновано розглядати як підсистему РІС (рис. 2).

При цьому враховується, що сучасна РІС в економічній системі принципово відрізняється від поняття інфраструктури, властивої директивно-плановій економіці, оскільки у розвинутій ринковій економіці інфраструктура не тільки забезпечує функціонування господарських взаємозв'язків, а й регулює рух товарно-грошових

потоків, при цьому якщо пасивна функція РІС забезпечує функціонування взаємозв'язків між елементами економічної системи, то активна функція виконує завдання управління розвитком аеропортів. Також, за іншим підходом, пропонується розглядати

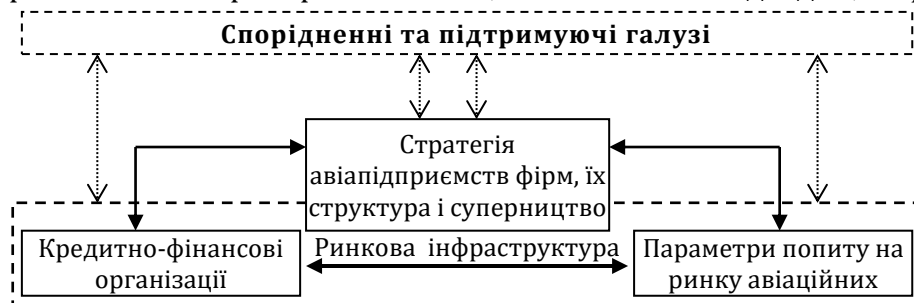


Рис. 2. Авіаційний «трикутник»

конституційні (основні) функції РІС у наступній класифікації:

1. Розподільча.

Під розподільчою функцією ринкової інфраструктури розуміють її здатність забезпечити розподіл товарно-матеріальних цінностей, фінансових і трудових

ресурсів за галузями та регіонами.

2. Комунікаційна. Комунікаційна функція ринкової інфраструктури є не що інше, як організація еквівалентного обміну продуктами праці, чи то товарами, послугами, інформацією тощо.

3. Регулююча. Відновлення і підтримання збалансованості попиту і пропозиції на різноманітних ринках забезпечується за рахунок регулюючої функції ринкової інфраструктури [14].

Отже, можна стверджувати, що розвиток інфраструктури аеропорту має забезпечити розвиток всієї його бізнес-моделі, в тому числі активізацією взаємодії її основних та додаткових учасників. Наприклад, структура основних учасників такого бізнес-процесу в комплексній бізнес-моделі сучасного типового аеропорту надана на рис. 3.



Рис. 3. Типові учасники бізнес-моделі

Крім того, у світовій практиці підтримки розвитку аеропортової інфраструктури широкого використовується державно-приватне партнерство. Даний вид партнерства дозволяє використовувати всі

наявні у зацікавлених сторін ресурси задля досягнення єдиної кінцевої мети, яка полягає у підвищенні якості управління активами аеропорту та максимізації рівня реалізації його ринкового потенціалу. При цьому найбільш поширеною формою в межах даного виду партнерства є концесійна угода.

Концесія може відноситися до існуючої інфраструктури аеропортових послуг або передбачати створення ряду нових. Тобто, приватний партнер (концесіонер) бере участь у створенні або модернізації об'єкта, який має соціальне значення, а потім отримує його у користування на тривалий термін з метою повернення вкладених інвестиційних засобів.

Основними перевагами концесійної угоди в аеропортовому бізнесі є її гнучкість та комплексність. Концесійна схема дозволяє задовольняти інтереси всіх зацікавлених стейкхолдерів:

- держави – у розвитку та ефективному управлінні підприємством без значних бюджетних витрат та в збереженні ряду регулюючих функцій (контролю за ціноутворенням, безпекою, складом та якістю послуг тощо);

- приватного інвестора – у можливості реалізації інвестиційного проєкту, розподілі ризиків за ними із державою та в забезпеченні повернення вкладених засобів;

- споживачів – у можливості отримувати транспортну послугу високої якості за доступною вартістю.

Важливою перевагою практичного застосування концесійної угоди є отримання можливості досягти високої ефективності управління аеропортовою інфраструктурою, а також отримати максимально високий дохід від наявного ринкового потенціалу без консолідації всіх активів в руках єдиного власника.

Враховуючи ступінь диверсифікації аеропортових послуг, ряд експертів приходить до думки щодо необхідності укладення декількох незалежних концесійних угод, що може стати оптимальним управлінським рішенням. Подібна диверсифікація обґрунтовується різними вимогами до менеджменту сервісних підприємств аеропорту, його компетентності в тому або іншому виді аеропортового бізнесу. Так, наприклад, розвиток аеропортової інфраструктури одним власником може бути обмежений дефіцитом фінансових засобів, дефіцитом компетенцій та мотивації перосналу, небажанням брати на себе додаткові ризики, ускладнювати налагоджену систему управління бізнесом та іншими факторами як всередині, так і поза діяльністю аеропорту. В даному випадку, виділення ряду аеропортових послуг в окремі види бізнесу та їх передача в управління найбільш компетентним управляючим, які, до того ж, мають необхідні інвестиційні можливості, дозволить максимально ефективно реалізувати потенціал ринку послуг конкретного аеропорту та максимізувати сукупний дохід аеропорту.

Бувають випадки, в яких аеропортовий бізнес, і відповідно, його інфраструктура є непривабливим для інвесторів, що особливо характерно для регіонів з низькою бізнесовою активністю в інших секторах економіки. В таких випадках дію концесійної угоди можна розповсюдити на підтримуючі інфраструктурні складові, що також дозволить підвищити дохідність аеропорту. Світовий досвід свідчить, що державно-приватне партнерство в сфері будівництва та експлуатації автомобільних та залізничних шляхів є достатньо привабливим та ефективним способом підвищити інвестиційну привабливість аеропортів, які отримують більш ефективне сполучення із важливими бізнес-центрами. У інвестора, з його боку, з'являється можливість створити комплексний продукт, який може забезпечити йому додаткові джерела доходів та потенційні можливості при обслуговуванні авіапасажирів: - дохід від використання пасажирами автомобільного та залізничного транспорту; - дохід від користування автомобільними шляхами, які сполучають аеропорт із важливими бізнес-центрами; - дохід від компаній, які розташовані неподалік від автомобільних шляхів (кафе, заправки, магазини, автомийки, автосервіси, паркувальні зони, готелі тощо); - дохід від продажу рекламних площ біля автомобільних доріг тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Варто зазначити, що ступінь розвитку інфраструктури аеропортів чинить помітний вплив на економіку будь-якої країни, сприяючи економічному зростанню за рахунок як прямого, так і опосередкованого впливу, який виражається в стимулюванні розвитку суміжних (підтримуючих) секторів економіки, підвищенні мобільності населення, товарів та послуг в межах світової економіки. При цьому варто зазначити, що «нетранспортний» вплив аеропортів виражається саме в привабливості їх інфраструктури для здійснення інвестиційних вкладень, адже саме це вказує на зрілість аеропортового бізнесу та його перспективність в очах потенційних інвесторів.

Список літератури

1. Захарченко П.В., Сосновський А.О., Гавриш О.М., Пастушенко О.Є., Обрізан К.С. Шляхи фінансування транспортної галузі на прикладі інфраструктурних об'єктів аеропортів. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2 (9). С. 54-63.
2. Попик Н.В. Основні аспекти управління ефективністю неавіаційної діяльності аеропорту. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4568>
3. Сидоренко К.В. Формування стратегії конкурентоспроможності виробничої інфраструктури на світовому ринку авіаційних перевезень. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск 2 (46). С. 21-28.

4. Соколова О.Є., Григорак М.Ю. Аутсорсинг як ефективна форма управління логістичною інфраструктурою аеропорту. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/295>.
5. Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. *Airport Systems: Planning, Design and Management*. Saint Louis: McGraw-Hill, 2012. 816 p.
6. Button K., Vega H. *Globalization and transport (The globalization of the world economy series)*. Cheltenham: Edward Elgar Pub., 2012. 752 p.
7. Duffy J. *Air transport – public-private partnerships model in emerging markets*. Dublin: Nordbank, 2010. 38 p.
8. Hussain M. *Investment in Air Transport Infrastructure*. Washington DC: The World Bank, 2010. 260 p.
9. Qin Z. *Comprehensive review of airport business models*. ACI. URL: <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20>
10. Запорожець В.В., Шматко М.П. Аеропорт: організація, технологія, безпека. К.: Дніпро, 2002. 168 с.
11. Колесник М.В. Стратегії реструктуризації потенціалу авіакомпаній: дис... канд. екон. наук: 08.07.04. Національний авіаційний ун-т. К., 2005. 179 с.
12. Колесник М.В., Куцакова І.О. Теоретико-методологічні підходи до створення інноваційних аутсорсингових та інтеграційних бізнес-моделей авіапідприємств. *Ефективна економіка*. 2013. Випуск 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2626>
13. Побережна З.М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 43. С. 239-243 URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/45.pdf
14. Понятие, признаки и функции рыночной инфраструктуры. Веб-сайт. URL: <http://newinspire.ru/leksii-po-gosregulirovaniu-ekonomiki/ponyatie-priznaki-i-funktsii-rinочноy-infrastrukturi-2505>

References

1. Zakharchenko, P.V., Sosnovskiy, A.O., Havrysh, O.M., Pastushenko, O.Ye., Obrizan, K.S. (2010). «Ways of financing the transport industry using the example of infrastructure facilities of airports». *Yevropeiskiy vektor ekonomichnoho rozvytku*. no. 2 (9), pp. 54-63.
2. Popyk, N.V. (2015). «Key aspects of performance management is not aviation business airport». *Efektivna ekonomika*. no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4568>.
3. Sydorenko, K.V. (2015). «Formation of the strategy of competitiveness of production infrastructure in the world market of air transport». *Naukoviy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*. vol. 2 (46), pp. 21-28.
4. Sokolova, O.Ye., Hryhorak, M.Yu. (2011). «Outsourcing as an effective form of airport logistics infrastructure management». *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. no. 29. Available at: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/295>.
5. Belobaba, P., Odoni, A., Reynolds, T. (2012). *Airport Systems: Planning, Design and Management*. McGraw-Hill. Saint Louis. USA.
6. Button, K., Vega, H. (2012). *Globalization and transport (The globalization of the world economy series)*: Edward Elgar Pub. Cheltenham. UK.
7. Duffy, J. (2010). *Air transport – public-private partnerships model in emerging markets*. Nordbank. Dublin. Ireland.
8. Hussain, M. (2010). *Investment in Air Transport Infrastructure*. The World Bank. Washington DC. USA.
9. Qin, Z. *Comprehensive review of airport business models*. ACI. Available at: <http://www.airports.org/aci/ACIAPAC/File/Young%20Executive%20>
10. Zaporozhets, V.V., Shmatko, M.P. (2002). *Aeroport: orhanizatsiya, tekhnolohiya, bezpeka*. [Airport: organization, technology, security]. Dnipro. Kyiv. Ukraine.
11. Kolesnyk, M.V. (2005). *Stratehiyi restrukturyzatsiyi potentsialu aviakompaniy*. [Strategies of restructuring the potential of airlines]. Ph.D. Thesis: 08.07.04. Kyiv. Ukraine.
12. Kolesnyk, M.V., Kutsakova, I.O. (2013). «Theoretical and methodological approaches to the creation of innovative outsourcing and integration business models of aviation enterprises». *Efektivna ekonomika*. issue 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=2626>.
13. Poberezhna, Z.M. (2020). «Competitive advantages of the main types of business models of aviation enterprises». *Infrastruktura rynku*. issue 43, pp. 239-243. Available at: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/45.pdf.
14. *Ponjatie, priznaki i funktsii rynочноy infrastruktury*. [The concept, attributes and functions of the market infrastructure]. Website. Available at: <http://newinspire.ru/leksii-po-gosregulirovaniu-ekonomiki/ponyatie-priznaki-i-funktsii-rinочноy-infrastrukturi-2505>.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2022 р.