

УДК 656.078.8:656.71(100)(045)

Сидоренко К.В.

Національний авіаційний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ СВІТОЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ В УМОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ

У публікації розроблено та обґрунтовано наукові засади реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності міжнародного аеропорту. Розроблено методичну базу теорії використання світової авіатранспортної політики при адаптації міжнародних аеропортів до вимог ICAO та IATA.

Ключові слова: аеропорт; конкурентоспроможність; стратегія розвитку; стратегічна карта.

Sydorenko K.V.

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PRIORITIES OF WORLD CIVILIZATION VECTORS UNDER CONDITIONS OF INTERNATIONAL AIRPORTS

The principles of management in international airport which are oriented to development the strategy of it competitiveness and taking into account the goals of effective integration into the global environment is considered. It is developed and substantiated the scientific principles of development the strategy of competitiveness of the international airport. The necessity of organizing the documents and agreements between airlines and airports which are based on the best practices and recommendations of ICAO and IATA is justified. The Concept of airport and airport network development to 2020, which defines the prospects and directions of the individual links of world air transport complex is analyzed. It is determined that the concept is a local paper, which do not involve the main chain of the process, not taken into account the interests and tendencies of the development of other sectors of the aviation business, which points to the need for its revision. The concept of the airfield and airport network in the world should contain "connecting links" to synchronize it in future with the new version of World Transport Strategy and the Strategy of development of civil aviation. It is developed the methodological framework which use the theory of global air transport policy in adapting to the requirements of international airports in ICAO and IATA.

Keywords : airport; competitiveness; strategy development; strategic map.

Сидоренко К.В.

ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ МИРОЦИВИЛИЗАЦИОННОГО ВЕКТОРА В УСЛОВИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ АЭРОПОРТОВ

Разработаны и обоснованы научные основы реализации стратегии развития конкурентоспособности международного аэропорта. Разработано методическую базу теории использования мировой авиатранспортной политики при адаптации международных аэропортов к требованиям ICAO и IATA.

Ключевые слова: аэропорт; конкурентоспособность; стратегия развития; стратегическая карта.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Реалізація стратегії розвитку конкурентоспроможності міжнародних аеропортів на перспективу ставить за мету вирішення проблеми повного, своєчасного, безперервного і якісного задоволення швидкозростаючого попиту споживачів аеропортових послуг з можливими мінімальними витратами і потребує пріоритетного прискореного формування світової економіки загалом. Висока теоретична і практична значимість питання комплексного розвитку виробничої інфраструктури аеропортів з урахуванням раціоналізації ринку аеропортових послуг, забезпеченості джерелами інвестицій, управлінського механізму

реалізації проектів обумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблемі розвитку конкурентоспроможності аеропортів на світовому ринку авіаційних перевезень присвячені праці багатьох світових вчених. Великий внесок у її вирішення зробили такі вчені, як Белобаба П. (*Belobaba P.*), Вінстон К. (*Winston C.*) [1], Вурд Е. (*Voorde E.*), Макаріо Р. (*Macario R.*), Мердик Р. (*Murdick R.*) [2], Одоні А. (*Odoni A.*), Рассел Р. (*Russell R.*), Рейнолдс Т. (*Reynolds T.*), Рендер Б. (*Render B.*), Рус Ж. (*Rus G.*) тощо.

Цілі статті – розробити та обґрунтувати наукові засади реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності міжнародного аеропорту, які б дозволили комплексно оцінити потенціал реалізації його конкурентних переваг при інтенсифікації світового авіатранспортного ринку. Також розробити методичну базу теорії використання світової авіатранспортної політики при адаптації міжнародних аеропортів до вимог ICAO та IATA.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для досягнення цілей росту конкурентоспроможності та реалізації стратегії розвитку світовим аеропортам необхідно реалізувати наступні пріоритети:

- 1) Політика якості послуг, яка повинна забезпечувати:
 - відповідність послуг, які надаються аеропортом, сучасним вимогам авіатранспортного ринку;
 - високий технологічний рівень;
 - підтримку високого рівня безпеки авіаперевезень;
 - комплексність кожного виду послуг з постійним розвитком;
 - чіткий пропис бізнес-процесів технологічного комплексу, конкретних технологій;
 - уміння персоналу використовувати технологічний комплекс.
 - 2) Політика якості інформаційного обслуговування, яка включає розробку і прийняття інформаційних технологій:
 - наявність управлінського обліку;
 - наявність і доступність довідкової служби з використанням сучасних технологій;
 - система документообігу в стандартах ISO 9002.
 - 3) Політика в області якості праці:
 - мотивуюча система оплати праці, орієнтована на підвищення якості, що враховує особисті і групові результати;
 - підвищення статусу співробітників, орієнтованих на освоєння нових технологій;
 - умови праці, відповідні до якості праці;
 - постановка мети у вигляді конкретного завдання кожному працівнику (посадова інструкція, технології, стандарти обслуговування);
 - можливість отримання високої професійної підготовки;
 - ефективність оплати праці, критерії оцінки кожного працівника.
- Для досягнення цілей конкурентоспроможності світовим аеропортам необхідно реалізувати принципи управління, орієнтовані на стратегію (рис. 1) [3].

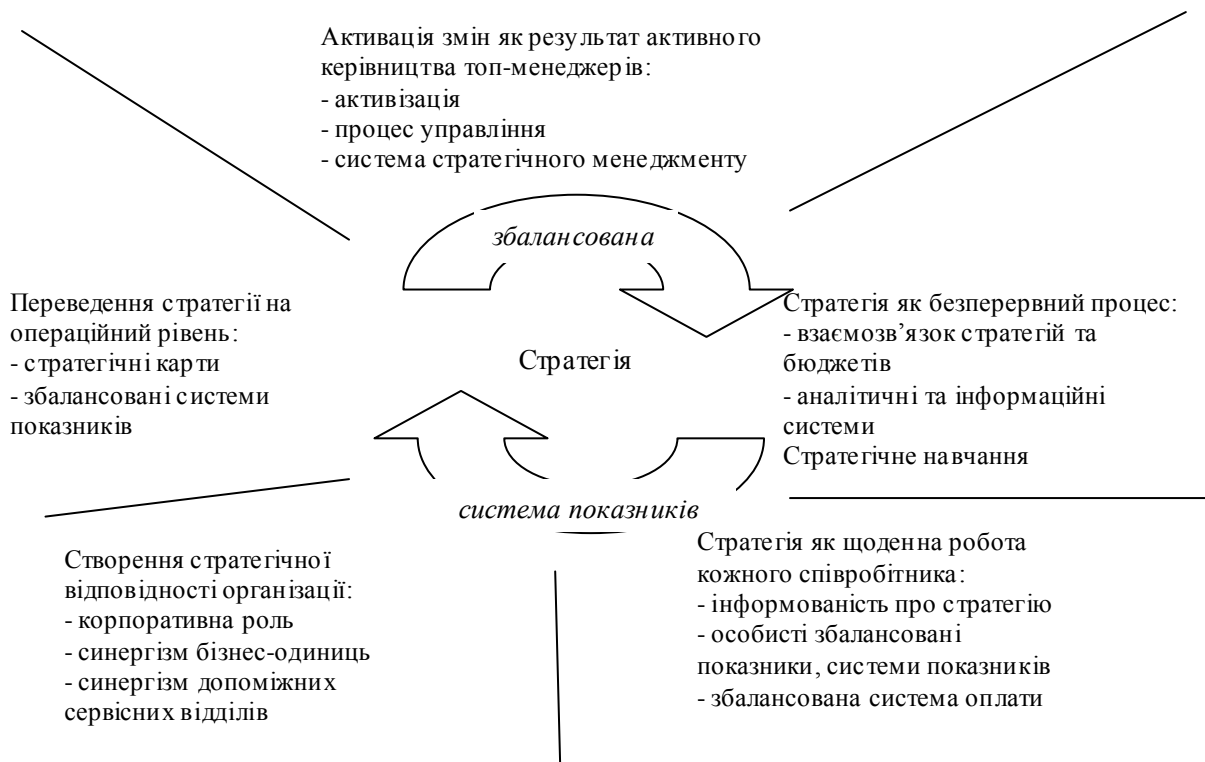


Рис. 1. Принципи міжнародного аеропорту, орієнтовані на стратегію

Моніторинг реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності аеропорту пропонується організувати на основі механізму стратегічних карт [4]. Стратегічні карти містять систему збалансованих показників з чотирьох ключових аспектів: фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх процесів, складова навчання і розвитку (рис. 2) [5; 6].

Державне регулювання діяльності аеропорту є органічною частиною складної багатоланкової системи державного регулювання діяльності цивільної авіації. Необхідно передати відповідальність за функціонування цивільної авіації одному органу влади. Це призведе до погодженості всіх дій у сфері розвитку цивільної авіації загалом, та аеропортів зокрема, і високої компетентності прийнятих рішень. Продумана кадрова політика, виправдана ротація керівних кадрів і фахівців апаратів органів управління повітряним транспортом призведе до росту якості прийнятих рішень і позитивно позначиться на функціонуванні цивільної авіації.

На сьогоднішній день у світі відбувається процес консолідації всіх функцій щодо регулюванню діяльності цивільної авіації й перетворення її в єдиний уповноважений орган цивільної авіації відповідно до рекомендацій ICAO. У структурі при цьому слід створити підрозділ, що займається комплексним аналізом економічної діяльності авіаційного транспорту. Потребують упорядкування, з урахуванням передового досвіду й рекомендацій ICAO та IATA, документація й процедури висновку угод між авіакомпаніями та аеропортами, включаючи надання слотів (часу вильоту / прибуття літаків).

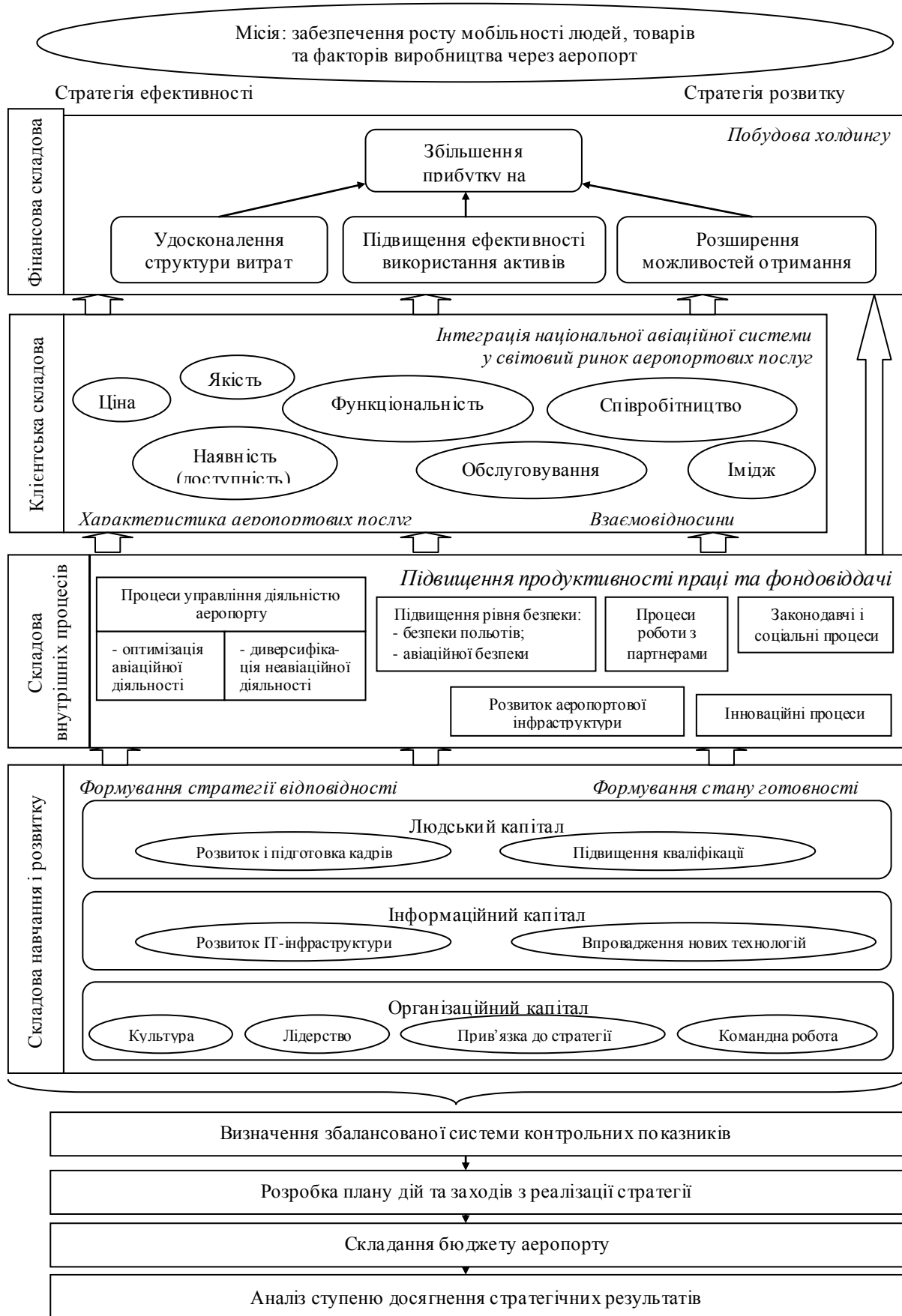


Рис. 2. Комплексна схема моделі стратегічної карти аеропорту

Позитивним фактом у розвитку аеропортів світу стало визначення напрямів Концепції розвитку аеродромної й аеропортової мережі до 2020 року. У даному документі проведений економічний аналіз стану перевезень і аеродромної (аеропортової) мережі світу, а також сформульовані основні проблеми її розвитку; наведені класифікація аеродромів (аеропортів), принципи формування базової аеродромної мережі; зазначені основні економічні показники Концепції; зроблений прогноз розвитку перевезень на період до 2020 року; визначені можливості інфраструктури стосовно забезпечення росту перевезень і прогнозні сценарії з урахуванням фінансування; розглянуті проблеми розвитку соціально значимих авіаперевезень; сформульовані висновки й пропозиції. Доробка Концепції сьогодні йде у зв'язку з визначенням місії аеропортового комплексу світу і його головної функції – забезпечення мобільності населення й товарів при гарантованій безпечній якості перевезень.

Концепція, визначаючи перспективи і напрями розвитку окремих ланок авіатранспортного комплексу світу, являє собою однак локальний документ, у якому не пов'язані основні ланцюги технологічного процесу, недостатньо враховуються інтереси і тенденції розвитку інших сфер авіаційного бізнесу. Зокрема перспективи аеропортів розглянуті в Концепції без врахування тенденцій розвитку парку сучасних повітряних суден, системи управління повітряним рухом, модернізації структури паливного забезпечення аеропортів, впровадження інформаційних технологій.

Концепція розвитку аеродромної та аеропортової мережі світу повинна містити «стикувальні вузли» для синхронізації її в перспективі з новою редакцією Транспортної стратегії світу й Стратегією розвитку цивільної авіації.

Програма розвитку аеропортів повинна будуватися на підставі політики «відкритого неба» Північної Америки, що діє в Європі й, без врахування якої господарюючі суб'єкти, включаючи аеропорти й інші елементи виробничої інфраструктури цивільної авіації, можуть виявитися невідповідними до ситуації, коли держава відкриє свій повітряний простір відповідно до норм міжнародного повітряного права.

Розвиток аеропортів неможливий без аналізу стану, тенденцій і перспектив розвитку системи їх паливного забезпечення – одного з найважливіших елементів аеропортової інфраструктури. Процеси, що відбуваються в ній у цей час, викликають серйозну заклопотаність авіакомпаній, аеропортів і, як наслідок, інших споживачів аеропортових послуг. Авіакомпанії страждають від монополізму паливно-заправних комплексів, високих цін на паливо й змушені постійно підвищувати тарифи на пасажирські і вантажні перевезення, що призводить до зниження пасажиропотоку. Економіка ж аеропортів перебуває в сильній залежності від паливної складової і коливань цін на ринку паливних послуг [7].

Дані проблеми повинні знайти відбиття або в спеціальній підпрограмі реструктуризації й модернізації системи паливного забезпечення аеропортів, пов'язаній з ресурсним й правовим забезпеченням як з Концепцією, так і з іншими підprogramами розвитку цивільної авіації, або в окремому розділі Концепції.

Крім розвитку великих аеропортів світу повинні бути визначені – з урахуванням унікальних переваг конкретних територій і особливостей їх економіко-географічного положення – перспективи й напрями розвитку аеропортів і аеродромів для малої авіації та авіації загального призначення [8].

Програма розвитку аеропортів ІКАО, спрямована на підвищення рівня їх конкурентоспроможності, повинна передбачати наступні заходи:

1. Удосконалення технологій управління авіаперевезеннями з метою вдосконалення системи обслуговування пасажирів і відправників вантажу в галузі повітряного транспорту, підвищення на цій основі ефективності управління авіаперевезеннями. Реалізація даної мети можлива з використанням комплексного підходу до автоматизації виробничих процесів обслуговування пасажирів, надання послуг клієнтам і впровадження сучасних інформаційних технологій на авіапідприємствах.

2. Розвиток об'єктів наземної авіатранспортної інфраструктури. Для поетапного розвитку об'єктів наземної інфраструктури аеропортів в ув'язуванні з перспективою розвитку транспортної системи країни, а також парку повітряних суден, реалізації

пріоритетних заходів, що включають реконструкцію злітно-посадкових смуг і заміну світлосигнального устаткування, а також модернізацію наявних потужностей об'єктів для ефективного транспортного обслуговування й задоволення попиту населення і господарюючих суб'єктів на авіап перевезення, необхідно забезпечити:

- формування базової мережі аеропортів державного значення, у тому числі великих пересадних вузлів і регіональних аеропортів;
- розширення, реконструкцію і технічне переозброєння об'єктів наземної інфраструктури в аеропортах для здійснення перевезення на літаках нового покоління світового виробництва, впровадження сучасних технологій і нових типів наземної техніки для обслуговування пасажирів, відправників вантажів й вантажоодержувачів;
- залучення державних засобів для розвитку об'єктів наземної інфраструктури аеропортів, у тому числі на основі вдосконалення управління майном, що перебуває у державній власності.

3. Безпека авіатранспортної системи. Для забезпечення стійкої безпечної роботи цивільної авіації, досягнення рівня безпеки польотів відповідно до світових стандартів, забезпечення превентивних заходів захисту діяльності цивільної авіації від проявів тероризму й диверсій на повітряному транспорті, забезпечення стану захищеності цивільної авіації від актів незаконного втручання в її діяльність. Необхідно забезпечити:

- удосконалення системи безпечного функціонування цивільної авіації на основі здійснення постачань необхідного устаткування, будівництва й реконструкції об'єктів, що забезпечують безпеку польотів і авіаційну безпеку;
- удосконалення системи підготовки льотного й технічного персоналу для повітряного транспорту.

4. Нормативно-правове забезпечення цивільної авіації. Удосконалення нормативного правового регулювання в сфері цивільної авіації для реалізації завдань державної транспортної політики передбачає підготовку проектів нормативно-правових актів, необхідних для забезпечення ефективної діяльності в області цивільної авіації.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності світовими аеропортами неможливе без проведення законодавчого оформлення стандартів фінансування розвитку виробничої інфраструктури, а також правового оформлення поділу повноважень в управлінні інфраструктурою аеропортів.

У сфері правового забезпечення аеропортової діяльності є необхідним найближчим часом вирішення наступних проблем:

- закріплення в нормативно-правових актах юридичного статусу аеропорту й правових основ його взаємодії з користувачами аеропортових послуг;
- розробка правового стану про взаємини операторів аеропортової діяльності;
- уточнення правового змісту понять «авіаційна» і «неавіаційна» діяльність;
- законодавчий порядок передачі аеропортів і аеродромів з державної власності у приватну власність;
- зменшення податкового тягаря для підприємств наземної інфраструктури повітряного транспорту;
- диверсифікованість вимог з сертифікації аеропортів залежно від їх класності й особливостей їх діяльності;
- вирішення правових аспектів діяльності служб авіаційної безпеки аеропортів залежно від масштабів і специфіки їх діяльності, у тому числі – питання фінансування заходів щодо забезпечення авіаційної безпеки й передачі окремих функцій служб авіаційної безпеки;
- спеціалізація регіональних і місцевих аеропортів для цілей авіації загального призначення, у тому числі можливості їх передачі в приватну власність або довгострокову оренду.

На сьогоднішній день нормативно-правова база, що регулює аеропортову діяльність, у деяких країнах світу не гармонізована з нормами міжнародного повітряного права та вимогами ІКАО й ІАТА. Заповнення зазначених прогалів повинне здійснюватися як шляхом видання окремих законів і відомчих нормативно-правових актів (у тому числі державних авіаційних правил і т.п.), так і шляхом внесення необхідних змін у діючі законодавчі та інші нормативно-правові документи.

Важливими умовами вдосконалення нормативної правової бази, що регулює діяльність цивільної авіації загалом, й аеропортової діяльності зокрема, є:

- державне фінансування даної роботи;
- повна її кодифікація;
- комплексне проведення даної роботи силами юридичних служб авіаційних підприємств (у частині кодифікації нормативно-правової бази, що регулює діяльність господарюючих суб'єктів цивільної авіації);
- залучення юридичних служб підприємств до розробки проектів нових нормативно-правових актів.

Розвиток аеропортів повинен здійснюватися як за рахунок державних, так і приватних засобів. У зв'язку з цим все актуальнішими стають проекти державно-приватного партнерства [9].

У сучасному розумінні державно-приватне партнерство – це інституціональний і організаційний альянс між державою і бізнесом з метою реалізації національних і міжнародних, масштабних і локальних, але завжди суспільно значимих проектів у широкому спектрі сфер діяльності: від розвитку стратегічно важливих галузей й науково-дослідних конструкторських робіт до забезпечення суспільних послуг. Як правило, кожний такий альянс є тимчасовим, оскільки створюється на певний період з метою здійснення конкретного проекту й припиняє своє існування після його закінчення.

Державно-приватне партнерство має широкий спектр різних форм. Це перш за все різноманітні контракти, які держава укладає з приватними компаніями стосовно виконання робіт і надання суспільних послуг, управління, поставки продукції для державних потреб, контракти технічної допомоги і т.д. Система короткострокових контрактів досить широко застосовується в господарській практиці органів державної влади більшості країн світу. У реалізації проекту управління державним майном аеропортів відповідальним етапом є вибір найбільш доцільного способу державно-приватного партнерства, а в рамках способу його кращої форми.

У світі найбільш розвинена, перспективна й комплексна форма державно-приватного партнерства – концесія. Концесія – це система відносин між державою (концедентом) з однієї сторони і юридичними або фізичними особами з іншої (концесіонером), що виникає в результаті надання концедентом концесіонеру прав користування державною власністю за договором, за оплату та на поворотній основі, а також прав на здійснення видів діяльності, які становлять виняткову монополію держави.

Переваги концесій полягають у тому, що вони носять довгостроковий характер, приватний сектор має найбільш повну владу в прийнятті адміністративно-господарських і управлінських рішень, при цьому в державі залишається достатньо важелів впливу на концесіонера у випадку порушення ним умов концесії.

У світовій практиці виділяють кілька видів концесій для аеропортів (табл. 1).

Таблиця 1

Види концесійних угод

Найменування	Зміст
ВОТ (Build, Operate, Transfer) – «Будівництво, управління, передача»	Класичний варіант концесії. Концесіонер здійснює будівництво й експлуатацію (в основному на правах власності) протягом певного періоду, після чого об'єкт передається державі
РОТ (Rehabilitate, Own, Transfer) – «Відновлення, володіння, передача»	Аналог ВОТ, тільки мова йде не про нове будівництво, а про реконструкцію інфраструктурного об'єкта
ВТО (Build, Transfer and Operate) – «Будівництво, передача, управління»	Концесіонер будує об'єкт, який передає державі у власність відразу після завершення будівництва; при цьому об'єкт залишається в управлінні в концесіонера
ВОО (Build, Own and Operate) – «Будівництво, володіння, управління»	Концесіонер будує об'єкт і управляє ним на правах володіння й користування, концесійний термін не фіксується (так званий Greenfield project)
ВООТ (Build, Own, Operate, Transfer) – «Будівництво, володіння, управління, передача»	Різновид Greenfield project, володіння й користування здійснюється протягом суворо встановленого терміну

Державно-приватне партнерство активно розбудовується в сфері інфраструктури повітряного транспорту, практично в усіх вузлових світових аеропортах. Ініціаторами проектів виступають великі міжнародні банки: Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, інвестиційні фонди. Ці організації мають величезний досвід з реалізації подібних проектів. У таблиці 2 представлені різні варіанти розвитку виробничої інфраструктури аеропортів за допомогою механізму державно-приватного партнерства.

Таблиця 2

Варіанти розвитку виробничої інфраструктури аеропортів за допомогою механізму державно-приватного партнерства

Стратегічні варіанти	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Розподіл обов'язків	Держава зберігає за собою функції володіння/ інвестування, але передає функції управління аеропортами	Держава зберігає за собою функцію володіння аеропортами, але передає функцію інвестування, а також функцію управління	Функції володіння, експлуатації й інвестування передаються приватному сектору
Володіння	Держава	Держава	Приватний сектор
Інвестування / фінансування	Держава	Приватний сектор	Приватний сектор
Управління / експлуатація	Приватний сектор	Приватний сектор	Приватний сектор
Варіанти участі приватного сектору	Концесії на послуги; Передача зовнішнім підрядникам; Договори про управління; Множинні концесії	Схеми ОТ (BOOT, СОТ та ін.); Довгострокова оренда; Генеральні концесії	Доповнення ВОО; Стратегічний викуп; Ринки капіталу
Світовий досвід	Аеропорти Кот- д'Івуара; Пітсбурзький міжнародний аеропорт; Аеропорт (Гонконг)	Афінський міжнародний аеропорт; Система аеропортів Болівії «Артуро Меріно» (Сантьяго); Система аеропортів Аргентини; Міжнародний термінал ім. Д.Ф. Кеннеді	Британське управління аеропортів; Белфастський міжнародний аеропорт; Копенгагенське управління аеропортів (частково); Віденське управління аеропортів (частково)

Системний підхід до проблеми державно-приватного партнерства у світі повинен передбачати комплексне вирішення наступних основних завдань:

- розробка концепції й стратегії ведення державно-приватного партнерства;
- створення необхідного інституціонального правового, економічного, організаційного середовища;
- підготовка фахівців в області концесій.

Вироблені на підставі проведеного дослідження рекомендації з підвищення конкурентоспроможності аеропортів на світовому ринку авіатранспортних послуг полягають у наступному:

1. Довести рівень пропускної здатності авіатранспортної інфраструктури та технічної оснащеності провідних аеропортів світу, що обслуговують транзитні пасажиро- і вантажопотоки, до світових стандартів, що буде сприяти в подальшому ефективній реалізації транзитного потенціалу країни. При цьому необхідно забезпечувати найвищий рівень авіаційної безпеки.

2. Використовувати механізм державно-приватного партнерства як інституціонального та організаційного альянсу між державою й бізнесом для залучення засобів стратегічних приватних інвесторів в авіаційну галузь, а також для підвищення ефективності використання засобів державного фінансування.

3. Удосконалювати транспортні та управлінські технології, розбудовувати напрям логістики на базі аеропортів.

4. Підвищувати якість обслуговування, розбудовувати сервісні напрями в

діяльності аеропортів, залучаючи на обслуговування якнайбільше авіакомпаній і інших учасників авіаційного ринку з метою забезпечення гнучкої тарифної політики й розширення маршрутної мережі.

5. Диверсифікувати діяльність, приділяючи увагу розвитку неавіаційної її складової, у зв'язку з чим доцільно виділити ряд видів діяльності в самостійні бізнеси та потім об'єднати їх у холдинг.

6. Забезпечувати прозорість бізнесу для приватних інвесторів через систему управлінського обліку, підвищувати рентабельність діяльності, використовуючи механізми бюджетування і контролінгу.

7. Вести кадрову політику відповідно до концепції формування людського капіталу, постійно підвищуючи професійний рівень співробітників.

Висновки. Таким чином автором було розглянуто принципи управління міжнародним аеропортом, орієнтовані на стратегію розвитку його конкурентоспроможності з урахуванням цілей ефективної інтеграції у глобальне середовище. Розроблено та обґрунтовано наукові засади реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності міжнародного аеропорту, в межах якої запропоновано механізм формування стратегічних карт на основі адаптації спеціального добору параметрів розвитку виробничої інфраструктури аеропортів, що забезпечують збалансованість генерування процесу синхронізації ресурсного обміну з міжнародним середовищем та формують синергетичні ефекти взаємодії аеропорту з авіакомпаніями і дозволяють комплексно оцінити потенціал реалізації його конкурентних переваг при інтенсифікації світового авіатранспортного ринку. Обґрунтовано необхідність упорядкування документації й угод між авіакомпаніями та аеропортами з урахуванням передового досвіду й рекомендацій ІКАО та ІАТА. Проаналізовано Концепцію розвитку аеродромної й аеропортової мережі до 2020 року, яка визначає перспективи і напрями розвитку окремих ланок авіатранспортного комплексу світу. Визначено, що Концепція являє собою локальний документ, у якому не пов'язані основні ланцюги технологічного процесу, недостатньо враховуються інтереси і тенденції розвитку інших сфер авіаційного бізнесу, що вказує на необхідність її доопрацювання. Концепція розвитку аеродромної та аеропортової мережі світу повинна містити «стикувальні вузли» для синхронізації її в перспективі з новою редакцією Транспортної стратегії світу й Стратегією розвитку цивільної авіації. Розроблено методичну базу теорії використання світової авіатранспортної політики при адаптації міжнародних аеропортів до вимог ІКАО та ІАТА на основі проблемно-орієнтованого системного підходу, викладеного у формі системи науково-методичних принципів комплексного системного опису об'єкта дослідження, що систематизує та пояснює запропоновані функції нерівномірності розвитку в розрізі обґрунтування й формулювання компонент системи управління регіональною адаптацією міжнародних аеропортів, щодо підвищення ефективності використання потенціалу їх виробничої інфраструктури.

Список використаних джерел:

1. Winston C. Aviation Infrastructure Performance: A Study in Comparative Political Economy / Clifford Winston, Gines de Rus. – Washington, DC: Brookings Institution Press, 2008. – 237 p.
2. Murdick R., Render B., Russell R. Service operations management. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. – 752 p.
3. Сидоренко К. Формування конкурентної стратегії аеропорту [Текст] / К. Сидоренко // Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці». – К.: НАУ, 2013. – С. 81-82.
4. Olve Nils-Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard. – Chichester: Wiley, 2004. – 347 p.
5. Cuganesan, S., Ford, G. and Khan, H. «Using strategy maps and the balanced scorecard effectively: The case of Manpower Australia, Macquarie Graduate School of Management», available at: <http://trove.nla.gov.au/work/31918997?selectedversion=NBD42116977>, 2006.
6. Kaplan Robert S. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. – Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press, 2004. – P. 512.
7. Almeida C. «The New Challenges of Tourism Airports – The Case of Faro Airport», available at: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S2182-84582011000100011&script=sci_arttext, 2011.
8. Ложачевська О., Сидоренко К. Збільшення потужностей інфраструктури аеропортів як засіб підвищення ефективності їх діяльності [Текст] / О. Ложачевська, К. Сидоренко // Матеріали наук.-практ. конф. «Реструктуризація глобального простору: історичні імперативи та виклики». – К.: ДАУ при МЗС України, 2013. – С. 69-71.
9. Сидоренко К. В. Особливості формування виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів [Текст] / К. Сидоренко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журн. – К.: НАУ, 2013. – №3. – С. 143-146.

Рецензент Ложачевська О.М.