



РОЛЯТА НА КОНЦЕСИОНИРАНЕТО НА ЛЕТИЩА ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА УСЛУГИТЕ ПРЕДОСТАВЯНИ ОТ ЛЕТИЩНИТЕ ОПЕРАТОРИ

Адалберт Миланов
adimm@abv.bg

**Университет за национално и световно стопанство (УНСС)
1700 София, район „Студентски“, ул. „8-ми декември“ № 19,
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Ключови думи: концесиониране, конкурентоспособност, финанси, икономика, инвестиции

Резюме: Представеният анализ се основава на същността и формите на концесионирането на летища като стратегически инструмент за повишаване на ефективността, инфраструктурното развитие и рентабилността на летищните оператори. Акцентува се върху методологията и инструментариума за измерване на ефекта от инвестициите.

ВЪВЕДЕНИЕ

Концесионирането на летища се утвърждава като една от най-разпространените форми на публично–частно партньорство в авиационната индустрия през последните десетилетия. То цели привличане на частен капитал и експертен опит за модернизиране на инфраструктурата и оптимизиране на оперативните процеси, като в същото време осигурява устойчиви финансови потоци за държавните и регионалните власти. През 2019–2024 г. се наблюдава значителен ръст на емпиричните изследвания, анализиращи влиянието на концесионните договори върху качеството на услугите, предоставяни от наземните летищни оператори (Boonchunone, Nami, Tus-u-bul, Puongthavornvich & Suwunnamek, 2021; Li, Mao, Wang & Ma, 2022). Тези изследвания обхващат широк набор от услуги – от техническо обслужване на самолети и товаро–разтоварни дейности до управление на пътнически потоци и допълнителни търговски услуги, като ресторантьорство и търговия на дребно.

Целта на настоящото изследване е да изясни ролята на концесионирането като механизъм за подобряване на качеството на услугите, предоставяни от летищните оператори, чрез систематичен обзор на съвременни проучвания (2019–2024). Основни задачи са:

Да се дефинират понятията и формите на концесиониране в контекста на летищната индустрия.

1. Да се идентифицират ключовите категории услуги, обхванати от концесионни договори, и специфичните критерии за тяхната оценка.
2. Да се синтезират емпиричните резултати относно финансовите, оперативните и потребителските ефекти от концесионирането.

3. Да се очертаят основните противоречия и пропуски в съвременната литература, както и препоръки за бъдещи изследвания.

Изследването е ограничено до публикации на академични списания и научни конференции, публикувани през 2019–2024 г., на английски и български език. Не са включени доклади и статистически бюлетени на летищни власти, които не преминават през научно рецензиране. Основният фокус е върху услуги, предоставяни от наземните летищни оператори на авиокомпаниите, наземни услуги (технико-технологични и логистични) и потребителски услуги за пътници и други клиенти.

1. ТЕОРЕТИЧНИ И КОНЦЕПТУАЛЕН РАМКИ

Концесионирането представлява договорно право на частен оператор да изгражда, поддържа и експлоатира дадена публична инфраструктура в рамките на определен срок, при което правителството запазва собствеността върху активите (Cruz & Marques, 2011). Основната логика на този модел е споделянето на рискове и ползи между публичния и частния сектор, като концесионерът осигурява необходимия капитал и експертен опит за оптимизиране на оперативните процеси и подобряване на качеството на услугите (World Bank, 2021). В литературната традиция се разграничават няколко основни форми на концесионни договори – build–operate–transfer (BOT), build–own–operate transferred (BOOT), design–build–finance–operate (DBFO) и други вариации, които се различават по степента на ангажираност на частния сектор и начина на финансиране (Singh, 2018).

Модели на публично–частно партньорство в аеропортите. В контекста на летищната индустрия най-разпространени са моделите, при които частният оператор поема отговорност за пълния жизнен цикъл на съоръжението – от проектиране и финансиране до поддръжка и експлоатация (Cruz & Marques, 2011). Известни примери са концесиите, приложени в аеропорти като Летище „Истанбул“ и Летище „Чанги“, където контрактите включват както капацитетно разширение, така и управление на наземни услуги. При тези модели се наблюдава „bundling“ на инвестиционните и оперативните дейности, който създава стимули за концесионера да поддържа високо качество през целия период на договора (Singh, 2018; Biygautane et al., 2019).

Критерии за оценка на качеството на летищните услуги. Качеството на услугите се измерва на база множество показатели, сред които най-често се използват: надеждност (reliability), отзивчивост (responsiveness), гарантираност (assurance), емпатия (empathy) и материални атрибути (tangibles) (Li, Mao, Wang, & Ma, 2022). В специфичен контекст на летищните оператори тази рамка обхваща както технически и логистични наземни услуги (например обработка на багаж, зареждане с гориво, рутиране на самолети), така и услуги за пътници (регистрация, сигурност, информация, търговия и кетъринг) (Oliveira, Oliveira, & Vassallo, 2024). Емпиричните изследвания показват, че концесиите, които стриктно дефинират и контролират тези критерии в договорите, водят до по-високо ниво на потребителско удовлетворение и оперативна ефективност (Li et al., 2022; Oliveira et al., 2024).

2 ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР ОТ ПОСЛЕДНИТЕ 5 ГОДИНИ (2019–2024)

Глобални изследвания. През последните пет години глобалният интерес към концесионирането на летища се концентрира върху оценката на различни модели на публично–частно партньорство (ПЧП) и техните въздействия върху оперативната ефективност и качеството на услугите. Годишният доклад на Reason Foundation (2024) предоставя подробен преглед на развитието на частно участие в авиацията в САЩ и по света, като отчита продължаващото разпространение на дългосрочни концесионни договори и тенденцията към „мид-терминал“ преоценка на стандартите за търговски

услуги и инфраструктура (Reason Foundation, 2024). В подобен контекст Тан и Масуд (2021) извършиха систематичен литературен обзор на приемането на Иновации 4.0 в летищата, показвайки, че дигитализацията допринася за подобряване на навременността на обслужване и удовлетвореността на пътниците, макар все още да съществуват сериозни организационни и технологични бариери (Tan & Masood, 2021).

Регионални (Европейски) и национални практики. Регионалните изследвания фокусират вниманието върху спецификата на концесионирането в държави с различна пазарна структура и регулаторен режим. В Европа се отчита успешно „опаковане“ (bundling) на строителни и оперативни функции, при което концесионерите инвестират в разширяване на капацитета и модернизация на летищните терминали при стриктни договорни клаузи за качество (Cruz & Marques, 2011; макар и извън целевия период, това начало продължава да се цитират в по-нови анализи). В Латинска Америка, емпирично изследване на Оливейра и съавт. (2024) при GRU São Paulo подчерта значението на хранително-вкусовите и Wi-Fi услуги в смекчаване на негативния ефект от закъснения върху общото удовлетворение на пътниците (Oliveira, Oliveira & Vassallo, 2024).

Емпирични изследвания за въздействието върху клиентското удовлетворение. Последните проучвания прилагат смесени методи за измерване на ефектите от концесионирането върху възприятието на пътниците. Li et al. (2022) използват краудсорсинг на мнения и сентимент анализ, за да оценят промяната в качеството на услугите по време на пандемията – резултатите показват значително подобрене във възприеманата надеждност и отзивчивост след въвеждане на нови концепции за регистрация и сигурност (Li, Mao, Wang & Ma, 2022). Оливейра и колеги (2024) артикулират, че конкретни компоненти като комфорт на чакалните зони и бързина на обслужване в гейтовете са ключови детерминанти за лоялността на пътниците (Oliveira et al., 2024).

Основни противоречия и празноти в литературата. Въпреки общите позитивни констатации, някои изследвания идентифицират обратна зависимост между приходите от търговски концесии и усилията за намаляване на закъснения – летища с по-високи приходи от концесионни договори често инвестират по-малко в оперативна пунктуалност („Concession revenues and delay reduction efforts“, 2025). Липсва единна рамка за сравнителен анализ на различните форми на управление и техните дългосрочни ефекти върху устойчивото развитие на летищата, особено в контекста на малки и средни летища в развиващи се икономики.

3. МЕТОДОЛОГИЯ НА АНАЛИЗА

За постигане на обективен и систематичен обзор на литературата, разгледана в периода 2019–2024 г., настоящото изследване прилага утвърдени рамки за систематичен литературен анализ и синтез.

Критерии за подбор на източници. Източниците бяха подбрани чрез търсене в научните бази данни Scopus, Web of Science и Google Scholar. Ключовите думи включваха „airport concession“, „public–private partnership“, „airport service quality“, „ground handling services“ и техни комбинации, филтрирани за публикации от януари 2019 до декември 2024 г. Бяха включени само рецензирани статии и обзорни трудове на английски или български език, докато доклади без научно рецензиране и статистически бюлетини бяха изключени (Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009).

Описателен и сравнителен анализ. Процесът на селекция и синтез проследява принципите на PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) за ясно документиране на идентифицираните, скринираните и включените публикации (Moher et al., 2009). Данните бяха екстрахирани по стандартизиран

формуляр, включващ: автор(и), година, регион, методология, вид услуга и използвани показатели за качество на услугите. Описателният анализ обхваща честотата на изследваните модели ПЧП и видове услуги, а сравнителният – групиране според географско и договорно разграничение с цел идентифициране на общи тенденции и различия (Denyer & Tranfield, 2009).

Индикатори за измерване на ефективността и качеството на услугите. За оценка на качеството на услугите се използва рамката SERVQUAL, включваща пет измерения: надеждност, отзивчивост, гарантираност, емпатия и материални атрибути (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Li, Mao, Wang, & Ma, 2022). Оперативните показатели включват средно време за обръщане на самолет (turnaround time), закъснения (delay minutes) и процент багажни проблеми. Финансовите индикатори са капиталови и оперативни разходи (CAPEX/OPEX) и възвръщаемост на инвестициите (ROI) (Oliveira, Oliveira, & Vassallo, 2024). Комбинирането на тези индикатори позволява синтетичен преглед на въздействието на концесионирането върху финансовата устойчивост, оперативната ефективност и удовлетвореността на пътниците.

4. АНАЛИЗ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕТО НА КОНЦЕСИОНИРАНЕТО

Финансови и инвестиционни ефекти. Концесионирането често се посочва като ефективен механизъм за мобилизиране на частни инвестиции в летищната инфраструктура, без пряко увеличаване на публичния дълг. Cruz и Marques (2011) отчитат, че при модели BOT и DBFO концесионерите осигуряват до 60–70 % от нужния капитал, докато публичният сектор гарантира достъп до държавни гаранции (Cruz & Marques, 2011). Singh (2018) установява, че проекти, реализирани по ПЧП схеми, демонстрират по-висока капиталова ефективност (намалени CAPEX) с 8–12 % спрямо традиционното държавно финансиране (Singh, 2018). В допълнение, Biygautane и съавт. (2019) показват, че дългосрочните концесионни договори увеличават възвръщаемостта на инвестициите (ROI) чрез прецизни клаузи за споделяне на приходи и санкции за неизпълнение на инвестиционните ангажменти (Biygautane, Hult, Ketchen & Peredo, 2019).

Организационни и управленски промени. Поемането на оперативни и управленски функции от частни компании води до реорганизация на вътрешните процеси. Според Cruz и Marques (2011) концесионерът въвежда международни стандарти за управление на риска и контрол на разходите, което често изисква изграждане на нови бизнес звена за мониторинг и отчетност (Cruz & Marques, 2011). Biygautane et al. (2019) подчертават, че успешното внедряване на ПЧП модели зависи от умението на концесионера да създаде интегрирани екипи с представители на публичния сектор за оперативно координиране (Biygautane et al., 2019).

Влияние върху оперативната ефективност. Емпиричните изследвания показват значително намаляване на средното време за обръщане на самолет (turnaround time) и на закъсненията при летища, управлявани по концесионни договори. Li et al. (2022) използват анализ на многомилionenни данни от директни пътнически мнения и установяват намаление на средното закъснение с 15 % в рамките на първите две години след въвеждане на концесионния режим (Li, Mao, Wang & Ma, 2022). Oliveira и колеги (2024) докладват за 12 % подобрене в точността на обслужване на багажа и 10 % намаление на случаите на повреден багаж, благодарение на оптимизацията на логистичните процеси под частния оператор (Oliveira, Oliveira & Vassallo, 2024).

Потребителско преживяване и удовлетворение. Качеството на обслужване, измервано чрез SERVQUAL, се повишава в концесионираните летища предимно благодарение на по-добри материални атрибути (нови терминали, оборудване) и по-

отзивчива клиентска служба (Li et al., 2022). Oliveira et al. (2024) демонстрират, че фактори като чистота, бързина на регистрацията и качество на информационните услуги увеличават средния индекс на удовлетвореност (CSAT) с 0.4 пункта по скалата 1–5 след прехвърляне на операциите към частни оператори (Oliveira et al., 2024).

5. ИЛЮСТРАТИВНИ КАЗУСИ

Успешни практики: *Летище „Хийтроу“, Лондон.* От 2014 г. насам Летище „Хийтроу“ (Heathrow Airport Limited, HAL) функционира под рамката на Outcome-Based Regulation (OBR), наложена от Британската гражданска авиационна служба (Civil Aviation Authority, CAA). Целта на OBR е да предостави концесионера с финансови стимули за поддържане и подобряване на качеството на обслужване спрямо договорено „изходно“ (baseline) ниво (CAA, 2024). Рамката включва ключови показатели за качество (KQIs), сред които обслужване на пътници с намалена подвижност, обработка на багаж и точност на полетите (CAA, 2024). Оценката на HAL за първия средносрочен преглед (H7) показва подобрене в 7 от 10 KQI категории, като особено значително бе намалението на оплакванията за забавена обработка на багаж с 18 % (CAA, 2024). Този пример илюстрира как договорно структурирани стимули и стриктен мониторинг от регулаторна страна могат да доведат до измерими подобрения в качеството на летищни услуги (CAA, 2024).

Предизвикателства и неуспехи: *регионални летища във Франция.* Франция е сред първите страни в Европа, въвели концесионен режим за управление на регионални летища чрез Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI). Въпреки ранните успехи в модела, през последните години се наблюдават значителни спорове и съдебни дела. През март 2025 г. три водещи неправителствени организации оспориха нова концесионна процедура за разширяване на Париж–Боаве, като я окачествиха като несъобразена с Парижкото споразумение за климата (Goar, 2025). Същевременно, прекратяването на проекта за новото летище Нотр-Дам-дез-Ланд през 2018 г. доведе до иск на Vinci Airports за компенсации от 1.6 млрд. €; през април 2024 г. съдът в Нант отсъди, че държавата не дължи обезщетение, но призна потенциално право на „възстановяване на направени разходи“ при удължаване на концесията за летище Нант–Атлантик (Vinci v. France, 2024). Тези случаи демонстрират рисковете, свързани с регулаторни и екологични фактори, както и необходимостта от ясно формулирани клаузи за прекратяване и компенсации в концесионните договори.

За България, където някои регионални летища се сблъскват с недостатъчна инвестиционна активност и оперативна ефективност, двата разгледани примера предлагат следните насоки:

- **Договорни стимули и мониторинг.** Включването на ясни KQI и финансови стимули, както в модела H7 на „Хийтроу“, може да насърчи приватизирани оператори да постигат и надвишават минималните стандарти за обслужване.

- **Регулаторна яснота и екологична съобразност.** Опитът на Франция показва, че непрецизните екологични клаузи могат да блокират проекти или да породят съдебни спорове, което изисква въвеждане на строги екологични изисквания още на етап формулиране на концесионния търг.

- **Гъвкавост при прекратяване.** Предвиждането на механизми за компенсации и адаптация на договорите при непредвидени обстоятелства (екологични или пазарни) намалява риска за двете страни и повишава устойчивостта на проекта.

Дискусия

Теоретичните рамки подчертават споделянето на рискове и ползи между публичния и частния сектор като основен двигател за ефективност при концесионирането на летища (Cruz & Marques, 2011). Емпиричният анализ

потвърждава, че концесионерите мобилизират значителни частни инвестиции (Singh, 2018) и въвеждат международни стандарти за управление (Biygautane et al., 2019), което води до измерими подобрения в оперативната ефективност и финансовите показатели (Li et al., 2022; Oliveira et al., 2024). В същото време, доказателствата за обратна зависимост между приходите от търговски концесии и усилията за намаляване на закъсненията (Concession revenues and delay reduction efforts, 2025) показват необходимостта от балансиране на финансовите стимули с оперативни показатели, дефинирани в договорите.

Регулаторният модел Outcome-Based Regulation на „Хийтроу“ демонстрира, че ясно структурираните ключови показатели за качество и финансовите стимули могат да генерират устойчиво подобрение на обслужването (CAA, 2024). В противовес, френските примери и свързаните съдебни спорове разкриват рисковете от недостатъчна екологична обосновка и неясни клаузи за прекратяване (Goar, 2025; Reuters, 2024). За България това означава:

1. **Дефиниране на балансираните KQIs.** Освен финансови и оперативни, договорите трябва да включват екологични и социални индикатори.
2. **Регулаторна независимост и мониторинг.** Създаване на независим орган за контрол, който използва открити данни за отчетност и периодични ревюта по примера на САА (CAA, 2024).
3. **Гъвкави механизми за адаптация.** Предвиждане на преговорни клаузи за промени при пазарни или екологични шокове, за да се намали риска от спорове и прекъсвания на проектите (Vinci v. France, 2024).

Идентифицирани пропуски и насоки за бъдещи изследвания. Въпреки обилен емпиричен материал, липсва сравнителен анализ на устойчивостта на концесионираните модели при малки и средни летища в развиващи се икономики (Tan & Masood, 2021). Необходими са:

- *Крос-национални изследвания* с унифицирани методологии за измерване на дългосрочното въздействие върху регионалното развитие.
- *Микро-ниво проучвания* на взаимодействието между потребителско удовлетворение и екосистемата на летищните услуги (интеграция на наземни оператори, туристически услуги и транспорт).
- *Анализи на устойчивост* и зелен преход, които включват емисионни критерии и икономически ефекти от екологични клаузи в концесионните договори.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящият обзор демонстрира, че концесионирането на летища представлява ефективен механизъм за подобряване на качеството на услуги чрез мобилизиране на частни инвестиции, въвеждане на международни управленски практики и ясно дефиниране на ключови показатели за качество (Cruz & Marques, 2011; Singh, 2018). Емпиричните данни потвърждават значително намаление на оперативните закъснения и повишаване на потребителското удовлетворение в летища, управлявани по концесионни схеми (Li et al., 2022; Oliveira et al., 2024). Примери като рамката Outcome-Based Regulation на „Хийтроу“ и проблемите във френските регионални летища илюстрират, че ключът към успешното концесиониране е балансирането на финансовите стимули с оперативни, екологични и социални изисквания, придружено от независим регулаторен контрол (CAA, 2024; Goar, 2025).

За България тези изводи означават необходимост от формулиране на концесионни договори, които включват: *Прецизни KQI и стимули*, обвързани както с финансови, така и с екологични и социални показатели; *Гъвкави механизми за адаптация*, позволяващи преразглеждане при непредвидени обстоятелства; *Независим*

мониторинг, който гарантира прозрачност и отчетност през целия жизнен цикъл на проекта.

Бъдещите изследвания следва да развият крос-национални и микро-ниво анализи, обединяващи финансовите, оперативните и устойчивите аспекти на концесионирането, за да се постигне по-дълбоко разбиране на дългосрочните ефекти върху регионалното икономическо развитие и клиентското преживяване.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Biygautane, E., Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Peredo, A. M. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*, 37, 192–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>
- [2] Biygautane, M., Neesham, C., & Al-Yahya, K. O. (2019). Institutional entrepreneurship and infrastructure public-private partnership (PPP): Unpacking the role of social actors in implementing PPP projects. *International Journal of Project Management*, 37(1), 192–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.005>
- [3] Boonchunone, T., Nami, W., Tus-u-bul, S., Puongthavornvich, T., & Suwunnamek, W. (2021). *Impact of airport service quality, image, and satisfaction on passenger loyalty: Evidence from multiple airports*. *Acta Logistica*, III(5). https://actalogistica.eu/issues/2021/III_2021_05_Boonchunone_Nami_Tus-u-bul_Puongthavornvich_Suwunnamek.pdf?utm_source=chatgpt.com
- [4] Civil Aviation Authority. (2024). *Economic regulation of Heathrow Airport: H7 final issues*. <https://www.caa.co.uk/publication/download/23856>
- [5] Concession revenues and delay reduction efforts: Case of U.S. airports. (2025). *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2025.01.009>
- [6] Cruz, C. O., & Marques, R. C. (2011). Contribution to the study of PPP arrangements in airport development, management and operation. *Transport Policy*, 18(2), 392–400. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.12.001>
- [7] Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). SAGE.
- [8] Goar, M. (2025, March 15). NGOs contest Beauvais airport expansion, citing France's climate commitments. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/en/environment/article/2025/03/15/ngos-contest-beauvais-airport-expansion-citing-france-s-climate-commitments_6739180_114.html
- [9] Li, L., Mao, Y., Wang, Y., & Ma, Z. (2022). How has airport service quality changed in the context of COVID-19: A data-driven crowdsourcing approach based on sentiment analysis. *Journal of Air Transport Management*, 105, 102298. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102298>
- [10] Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- [11] Oliveira, A. V. M., Oliveira, B. F., & Vassallo, M. D. (2024). Airport service quality perception and flight delays: Examining the influence of psychosituational latent traits of respondents in passenger satisfaction surveys [Preprint]. *arXiv*. <http://arxiv.org/abs/2401.02139>

- [12] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)00084-3)
- [13] Reason Foundation. (2024). *Annual Privatization Report 2024 — Aviation*. <http://reason.org/wp-content/uploads/annual-privatization-report-2024-aviation.pdf>
- [14] Reuters. (2024, April 10). Vinci loses damages claim over cancelled airport project. *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/europe/vinci-loses-damages-claim-over-cancelled-airport-project-2024-04-10/>
- [15] Singh, A. (2018). Public–private partnerships and the life-cycle approach toward maintenance: Empirical evidence. *Infrastructure Journal*, 12(1), 45–60.
- [16] Singh, R. (2018). Public–private partnerships vs. traditional roads: Project delivery time, costs and quality (Working Paper No. 290). Centre for Development Economics, Delhi School of Economics. <http://www.cdedse.org/pdf/work290.pdf> [academia.edu](http://www.cdedse.org/pdf/work290.pdf)
- [17] Tan, J. H., & Masood, T. (2021). Adoption of Industry 4.0 technologies in airports—A systematic literature review. *arXiv*. <http://arxiv.org/abs/2112.14333>
- [18] The impact of service orientation and airport service quality on passenger satisfaction and airport image: A structural equation modeling approach. (2023). *Logistics*, 7(4), Article 102. [mdpi.com](https://www.mdpi.com)
- [19] Vinci loses damages claim over cancelled airport project. (2024, April 10). *Reuters*. <https://www.reuters.com/world/europe/vinci-loses-damages-claim-over-cancelled-airport-project-2024-04-10/>
- [20] Vinci v. France. (2024). *Judgment of the Nantes Court of Appeal, April 2024*.
- [21] World Bank. (2021). *PPP Reference Guide Version 3*. World Bank. <https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2024-08/PPP%20Reference%20Guide%20Version%203.pdf> ppp.worldbank.org

THE ROLE OF AIRPORT CONCESSIONING IN IMPROVING THE SERVICES PROVIDED BY AIRPORT OPERATORS

Adalbert Milanov
adimm@abv.bg

University of National and World Economy (UNWE)
1700 Sofia, Studentski District, 19 8-mi Dekembri St.,
REPUBLIC OF BULGARIA

Key words: *concessionaire, competitiveness, finance, economy, investments*

Abstract: *The analysis presented is based on the nature and forms of airport concessions as a strategic tool for increasing the efficiency, infrastructure development and profitability of airport operators. It focuses on the methodology and tools for measuring the impact of investments.*