

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ О. Ареф'єва
“ _____ ” _____ 2021 р.

ВИПУСКНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Формування конкурентної стратегії транспортного підприємства»

Виконавець: Богомол Катерина Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Михальченко Інна Григорівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареш'єва
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання випускної роботи

_____ Богомол Катерини Сергіївни

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Формування конкурентної стратегії транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 02.04.2021р. № 544/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності МА «Бориспіль». Аналіз фінансово-економічної діяльності МА «Бориспіль». Оцінка ефективності конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль». Шляхи вдосконалення організаційного забезпечення формування конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Класифікація конкурентних стратегій. Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства. Схема бізнес-мережі аеропорту. Схема видів конкурентних стратегій аеропорту. Аналіз структури основних засобів ДП МА «Бориспіль». Організаційна структура ДП МА «Бориспіль». Карта ДП МА «Бориспіль». Аналіз ефективності використання ресурсів ДП МА «Бориспіль». Динаміка зміни показників ефективності діяльності ДП МА «Бориспіль». SWOT-аналіз ДП МА «Бориспіль». Модель конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	17.05.2021	
2.	Дослідити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства	18.05.2021- 23.05.2021	
3.	Провести аналіз конкурентної стратегії та діяльності в цілому ДП МА «Бориспіль»	24.05.2021- 30.05.2021	
4.	Написання вступу та висновків	31.05.2021- 03.06.2021	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	04.06.2021- 06.06.2021	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.06.2021- 10.06.2021	

7. Дата видачі завдання: 17.05.2021 р.

Керівник випускної роботи _____ Михальченко І.Г.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання _____ Богомол К.С.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Формування конкурентної стратегії транспортного підприємства» 99 с., 13 рис., 19 табл., 50 літературних джерел, 3 додатки.

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, АЕРОПОРТ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПОЗИЦІЯ НА РИНКУ

Предметом досліджень є конкурентні переваги транспортного підприємства та шляхи найбільш раціонального їх використання в рамках конкурентної стратегії з метою утримання позицій на ринку транспортних послуг, а об'єктом - конкурентна стратегія державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та шляхи її оптимізації.

Метою проведення дослідження в рамках даної випускної роботи є поглиблене вивчення теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії транспортного підприємства в умовах турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища його діяльності.

При написанні випускної були використані методи узагальнення наукових досліджень і статистичних даних, групування і класифікації, економічного та стратегічного аналізу.

У процесі виконання роботи була використана річна фінансова звітність підприємства (баланс та звіт про фінансові результати), висновки аудиторів про діяльність МА «Бориспіль», інформація із офіційних сайтів державних установ, Кодекси, Закони України, Статут підприємства.

Дана робота має практичне значення в сфері вдосконалення конкурентної стратегії Міжнародного аеропорту «Бориспіль», а деякі її положення можуть бути використані в якості орієнтиру для підвищення ефективності конкурентної стратегії аеропортів загалом.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність та види конкурентних стратегій підприємства.....	9
1.2. Фактори забезпечення конкурентних переваг аеропорту.....	22
1.3. Особливості формування конкурентної стратегії аеропорту.....	27
Висновки до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МА «БОРИСПІЛЬ»	37
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності МА «Бориспіль»	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності МА «Бориспіль»	43
2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»	60
2.4. Шляхи вдосконалення організаційного забезпечення формування конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»	68
Висновки до другого розділу.....	77
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність даної тематики зумовлена тим, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємствам необхідно збільшувати свої конкурентні переваги і розробляти такі заходи, що будуть сприяти їх зростанню. Це в свою чергу дозволить повноцінно задовольнити потреби клієнтів і відповідно збільшить конкурентоспроможність. Саме формування конкурентної стратегії являє собою розробку та планування таких заходів, що можуть покращити позицію підприємства на ринку. Вирішальним фактором успіху продукції в умовах конкурентного ринку є її конкурентоспроможність.

Важливим аспектом у формування конкурентної стратегії виступає вивчення самих конкурентів. Контроль за конкурентами дозволяє задовольнити специфічні запити споживачі раніше і краще інших підприємств. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, актуальну і майбутню стратегії. При цьому необхідно і добре вивчити саме підприємство внутрішньо: економічний розвиток, організаційну структуру, систему управління і так далі. Тільки ґрунтовний аналіз може допомогти у формуванні конкурентної стратегії.

Однією з найважливіших галузей, в якій відбувається формування ринкових механізмів, є авіатранспортна галузь. Саме вона впливає і водночас відбиває рівень розвитку суспільного виробництва. Тільки на долю авіакомпаній світу припадає 1,6 млрд. чол. перевезених за рік.

Донедавна панувала думка, що аеропорт характеризується монопольною владою на ринку. Проте швидкий розвиток авіаційної галузі, збільшенні кількості аеропортів та авіакомпаній свідчить про зміни на ринку та формування конкуренції між підприємствами. На сьогодні існує суттєва нестача повної інформації про конкурентні стратегії та розвиток аеропорту разом із формуванням конкурентоспроможності його послуг.

Усі ці факти та швидкі зміни галузей, в особливості авіаційної, приводять до думки, що без грамотно сформованих конкурентних переваг підприємства

не зможуть виконувати основну свою функцію – отримувати прибуток. Для закріплення позиції на ринку застосовується саме розробка і реалізація конкурентної стратегії.

Крім того, при розробці конкурентної стратегії аеропорту чи будь-якого іншого підприємства, необхідно враховувати суттєвий вплив зовнішніх факторів, оцінку позиції на ринку в даний момент і прогноз на перспективу і оцінку внутрішніх факторів.

Загальні теоретичні питання конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії вивчали такі вітчизняні і міжнародні дослідники: М. Портер, Ф. Котлер, А.А. Томпсон, Г. Л. Азоєв, Аннософ І., Горбашко Е. А., Дубіна Н. А., Ю. Іванов, І. В. Суха, А. П. Лозенко, А. М. Ніколаєв, М. Саєнко, Г. Костюк, К. А, Лужинська та інші.

У даній роботі використовуються та інтерпретуються думки таких авторів, як: М. Портер; Енн Грем; Г.Л. Азоєв; І. Аннософ; І.В. Суха; А. П. Лозенко, А. М. Ніколаєв, М. Саєнко, Г. Костюк, К. А, Лужинська, Н. Тренюв, Г. Костюк, І. Дубровська, Дж. Стрікленда.

Метою проведення дослідження в рамках даної випускної роботи є поглиблене вивчення теоретичних та практичних аспектів формування конкурентної стратегії транспортного підприємства в умовах турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища його діяльності.

Предметом досліджень є конкурентні переваги транспортного підприємства та шляхи найбільш раціонального їх використання в рамках конкурентної стратегії з метою утримання позицій на ринку транспортних послуг.

Об'єктом досліджень є конкурентна стратегія державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та шляхи її оптимізації.

Для досягнення поставленої мети в ході проведення дослідження в рамках даної випускної роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути економічну сутність та види конкурентних стратегій підприємства;

- дослідити фактори забезпечення конкурентних переваг аеропорту;
- виділити особливості формування конкурентної стратегії аеропорту;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності МА «Бориспіль»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність МА «Бориспіль»;
- оцінити ефективність конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»;
- рекомендувати шляхи вдосконалення організаційного забезпечення формування конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль».

При написанні випускної були використані методи узагальнення наукових досліджень і статистичних даних, групування і класифікації, економічного та стратегічного аналізу.

У процесі виконання роботи була використана річна фінансова звітність підприємства (баланс та звіт про фінансові результати), висновки аудиторів про діяльність МА «Бориспіль», інформація із офіційних сайтів державних установ, Кодекси, Закони України, Статут підприємства.

Дана робота має практичне значення в сфері вдосконалення конкурентної стратегії Міжнародного аеропорту «Бориспіль», а деякі її положення можуть бути використані в якості орієнтиру для підвищення ефективності конкурентної стратегії аеропортів загалом.

Результати проведеного дослідження були апробовані автором на: XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Політ. Сучасні проблеми науки», що відбулась 5-9 квітня 2021 року на тему «Features of formation airport's competitive advantages on the global air transport transportation market».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та види конкурентних стратегій підприємства

В економічній науці виділяють різні думки щодо сутності та видів конкурентних стратегій підприємства.

Окремої уваги заслуговують напрацювання Майкла Портера щодо конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах.

У своїй праці «Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів» 1985 року вчений стверджував, що конкурентна стратегія повинна бути «напрявлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [36, с.25]

М. Портер також указав на існування двох варіантів для забезпечення конкурентних переваг:

- виробляти продукцію своєї галузі з найнижчими витратами;
- або забезпечити диференційовану продукцію чи послуги, за які покупець готовий заплатити найвищу ціну.

Основною теорією Майкла Портера вважають теорію п'яти конкурентних сил. Згідно неї вчений характеризує конкурентну стратегію як «наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції» [11, с. 51].

До цих чинників належать:

- нові гравці на ринку(нові конкуренти): їх поява означає потенційне зниження розміру прибутку, так як рівень конкуренції збільшується. Крім того,

вони можуть забрати частину клієнтів, виставляючи нижчу ціну на свої товари чи послуги;

– існуючі конкуренти: коли є високі вхідні бар'єри на ринок, характерні низькі темпи росту, зростання виробничих потужностей або високий рівень постійних витрат конкуренція загострюється.

– конкуренти, що продають товари-субститути: адже покупець може дуже легко переключити увагу на товар-замінник та стати клієнтом іншої компанії;

– влада постачальників: постачальники мають суттєвий вплив на галузь. Вони можуть підняти ціни на сировину чи опустити її або взагалі припинити постачання товарів;

– влада покупців: вони так само безпосередньо впливають на розмір прибутків підприємства. Вимагаючи вищу якість, нижчу ціну, належний сервіс, зменшують їх рівень.

Отже, підприємство саме завдяки конкурентній стратегії повинно завоювати стійку позицію на ринку, за якої споживачі будуть надавати перевагу його продукції чи послугам, що забезпечить збільшення прибутку.

Для більш широкого розуміння даного поняття необхідно розглянути думки інших зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як І.В. Суха, К.А. Лужинська, Ф. Котлер, Є.А.Бельтюков, О.С. Віханський, А.Томпсон, І.Ансофф та інші. Усі вони по своєму трактували «конкурентну стратегію». Проте їхні думки можна об'єднати за певним підходом та поділити на три групи.

До першої віднесемо вчених, що при характеристиці «конкурентної стратегії» акцентували увагу на створенні стійкої позиції для підприємства.

Інше трактування «конкурентної стратегії» пов'язане із формуванням стійких конкурентних переваг для підприємства, що будуть вирізняти його на ринку.

І третя група визначення поняття «конкурентної стратегії» характеризується досягненням абсолютної чи відносної переваги над конкурентами.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентної стратегії», що пов'язані із створенням стійкої позиції у галузі

Автор	Визначення
Ю.Іванов	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [3, с. 70]
І.В. Суха	це комплекс розроблених заходів, які дають можливість утримувати і покращувати існуюче положення на ринку, розвиваючи заздалегідь визначені перспективні види продукції з метою розширення пропозиції, збільшення ринкової частки в певних сегментах [14, с. 8]
А.П. Лозенко	перелік заходів, спрямованих на переміщення підприємства з існуючої конкурентної позиції на порівняно кращу шляхом адаптації його до впливу зовнішніх конкурентних сил [6, С. 5]

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентної стратегії», що пов'язані із створенням стійких конкурентних переваг для підприємства

Автор	Визначення
А.М. Ніколаєва	цілеспрямований комплекс послідовних дій і заходів, що базується на баченні майбутнього підприємства й амбіційних цілях, орієнтованих на досягнення, підтримку і посилення його конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів та забезпечення домінування підприємства над конкурентами [8, с.7]
М.Саєнко	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [13, с.234]
Г.Костюк І.Дубровська	спосіб, через який підприємство отримує стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти [5, с.1]

До групи цих вчених можна також віднести і Майкла Портера, що в подальших своїх працях розвивав теорію конкурентної боротьби через знаходження переваг.

Визначення поняття «конкурентної стратегії», що пов'язані із створенням стійкої позиції у галузі

Автор	Визначення
К.А. Лужинська	довгостроковий план дій, який обмежений у часі з розвитком сильних сторін [7, с.158]
Б.Карлоф	сукупність правил, якими керуються підрозділи компанії, для досягнення та підтримки конкурентоспроможності в відповідній галузі [4, с.60]
І. Азоєв	основа конкурентної поведінки компанії на ринку, яка описує схему забезпечення переваги над конкурентами та формує стратегію управління підприємством [2, с.116]
Н.Треньов	стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності [16, с. 23]

А от Дж. Мур запровадив дещо інший підхід до формування конкурентної стратегії. Він говорив про те, що потрібно не воювати з конкурентами, а просто уникати їх. До такої стратегічної поведінки включають:

- пошук ринкової ніші;
- створення сприятливого середовища із покупців, постачальників і так далі;
- заходи із оптимізації витрат;
- зміна пріоритетів діяльності.

Також А. Бранденбургер і Б. Нейлбаф запропонували теорію «співконкуренції», яка говорить про те, що стратегія повинна поєднувати в собі форми співпраці та конкуренції.

Отож більшість вчених дотримуються думки, що формування конкурентної стратегії цілком залежить від наявності чи досягнення певних конкурентних переваг. Проте не указуються яку саме конкурентну перевагу повинно забезпечувати підприємство.

Конкурентні переваги у свою чергу поділяються на зовнішні і внутрішні.

Внутрішні базуються на перевагах у зменшенні витрат виробництва, підвищення рівня його організації, одним словом - збільшенням продуктивності праці.

Зовнішні переваги залежить від характеристик товару, наскільки вони можуть задовольнити потреби споживачів. У цьому випадку організація може виставити вищу ринкову ціну, адже товар відповідає відповідній якості і споживач скоріш за все обере його. Так підприємство отримує певну «ринкову владу».

З цього можемо зробити висновок, що внутрішні переваги підприємства є основою для формування конкурентної стратегії, а зовнішні - результатом її реалізації.

Крім того, потрібно пам'ятати, що конкурентна стратегія має враховувати механізми швидкої адаптації до впливу зовнішніх факторів середовища, щоб забезпечити стійкі позиції на ринку. Адже непередбачувані ситуації можуть призвести до закриття бізнесу, і важливо чий це бізнес буде: ваш чи ваших конкурентів.

Варто звернути увагу, що деякі автори визначають конкурентну стратегію як поведінку в довгостроковій перспективі. Проте більш доцільним буде розглядати її не через призму часу, а відповідно до досягнення певної мети. Наприклад, за мету конкурентної стратегії можна поставити досягнення конкретного рівня конкурентоспроможності. І зберегти цей рівень на подальшу перспективу або підвищити його.

Відповідно до результатів дослідження можна вивести певні принципи, що характеризують сутність конкурентної стратегії.

До них належать:

- постановка та досягнення мети;
- базування на сфері конкуренції;
- застосування конкурентної переваги;
- врахування зовнішніх змін середовища.

Отже, підсумовуючи вище описане, конкурентна стратегія являє собою набір методів та ініціатив, направлених на залучення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та закріплення позицій на ринку.

А от головною ціллю конкурентної стратегії є досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів чи послуг. Інакше кажучи, вона полягає в тому, щоб надати споживачам товари чи послуги, що користуються попитом, та перевершити конкурентів за рахунок наявності конкурентних переваг та лідерства на ринку.

Для визначення конкурентної стратегії необхідно розуміти різноманітність конкурентних відносин. Ряд економістів пропонують розділити їх на 3 загальні рівня:

- мікрорівень: конкретні види продукції;
- мезорівень: галузі, групи підприємств;
- макрорівень: національно господарські комплекси.

При цьому мікро- і мезорівень можуть бути як національного, так і міжнародного масштабу. Таким чином, виділяють масштаб міжнародної конкуренції окремих галузевих об'єднань(мезорівень) та міжнародну конкуренцію окремих країн(макрорівень). Тому слід виділяти ці три основні рівні конкурентної боротьби для визначення відповідних цілей конкурентної стратегії.

Стадія розробки стратегії починається з вибору загальної конкурентної переваги підприємства, за допомогою якого підприємство буде досягати поставлених цілей. На основі встановлених переваг обирається базова стратегія.

До того ж багато дослідників ототожнюють «конкурентну стратегію» із бізнес-стратегія, ділова стратегія, базова стратегія.

При цьому базова стратегія є підґрунтям конкурентної поведінки фірми на ринку. Вона показує схему забезпечення переваг над конкурентами і формує також стратегію управління підприємством.

Дослідження думок різних вчених дозволяють виділити 5 базових конкурентних стратегій.

На рис. 1.1 представлені базові конкурентні стратегії за Г.Л. Азоевим, М. Портером, А.Ю. Юдановим.

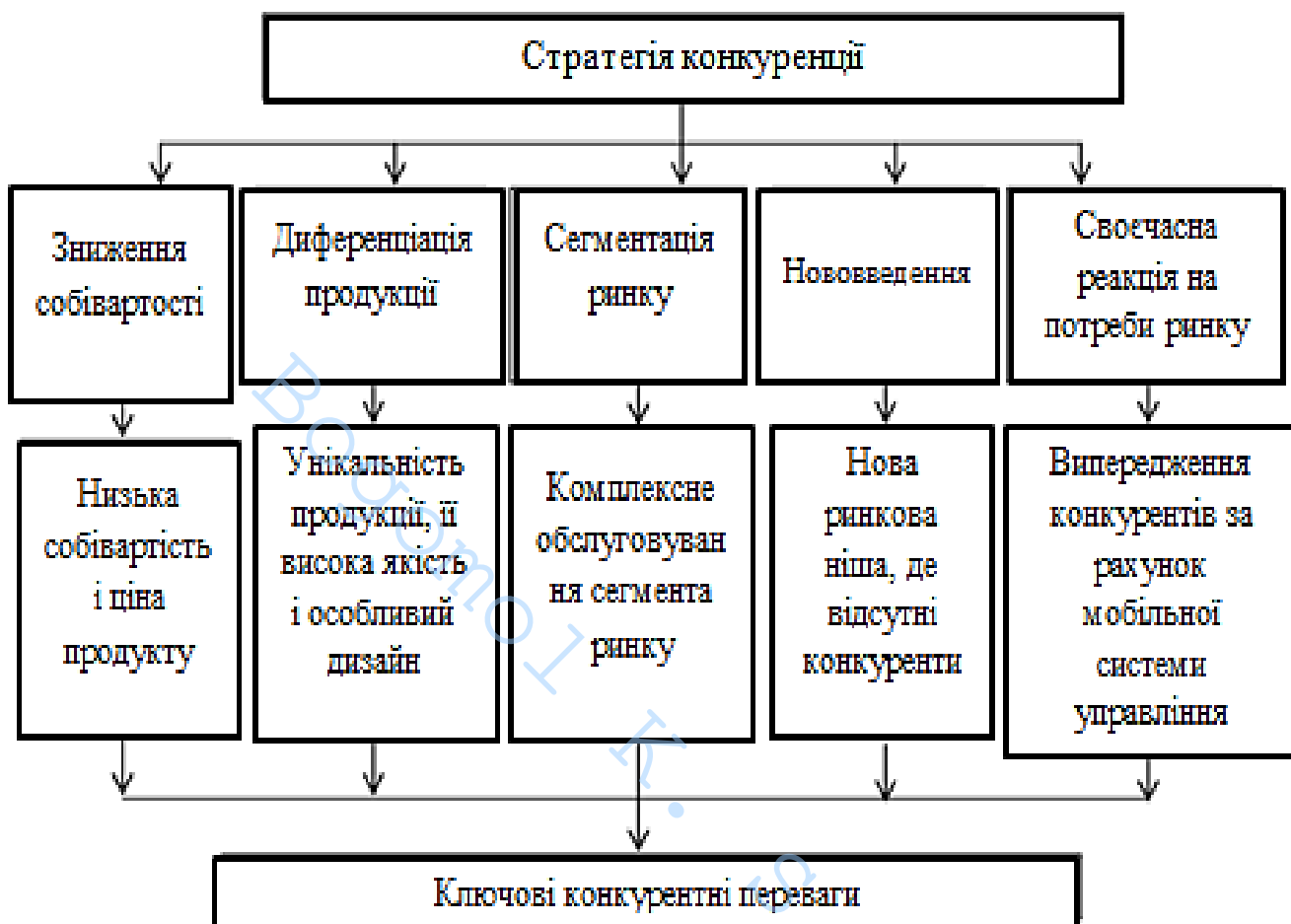


Рис. 1.1. Базові конкурентні стратегії підприємства

Як видно з рис.1.1 Азоев Г.Л. виділяє 5 базових стратегій конкуренції:

1. Стратегія зниження собівартості продукції орієнтується на масовий випуск стандартизованих товарів, що як правило більш результативно і потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення малих партій різнопланової продукції.

2. Диференціація базується на спеціалізації виробництва особливої(іноді незвичної) продукції, що є видозміною стандартного товару.

3. Стратегія сегментації зосереджена на забезпечення переваг над конкурентами в окремому, часто єдиному сегменті ринку, що виокремлюється на основі географічного, демографічного чи інших факторів.

4. Стратегія нововведень базується на пошуку принципово нових ефективних технологій, плануванні нових, досі невідомих видів продукції або методів організації виробництва, прийомів стимулювання збуту і так далі. Основна мета в такому випадку – випередити конкурентів і зайняти ринкову нішу одноосібно, де не буде конкуренції або вона буде дуже малою.

5. Стратегія швидкої реакції на потреби ринку направлена на максимально швидке задоволення потреб в різних галузях бізнесу. Головний принцип поведінки – вибір і реалізація проектів, що будуть найбільш прибуткові в актуальних ринкових умовах [2].

Виділяють різні назви конкурентних стратегій, але під час дослідження стає ясно, що по суті мова йде про 4 типи: віолентна («силова») стратегія, патентна («нішева») стратегія, коммутантна («приспосувальна») стратегія, експлерентна («піонерська») стратегія.

У табл.1.4. представлено розподіл конкурентних стратегій, зазначених в роботах М. Портера, І. Анософа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікленда по вищезазначеним типам.

Вибір стратегії, що буде найкраще відповідати рисам підприємства і напрямкам розвитку ринку, включає ряд етапів:

- 1) оцінка переваг стратегії, її ризиків;
- 2) оцінка відповідності реальним ринковим умовам, що потрібна для втілення стратегії;
- 3) аналіз особливостей виробництва чи діяльності фірми в цілому на відповідність заявленим вимогам.

У даному випадку базова стратегія є значною загальноекономічною умовою для розвитку конкурентних переваг.

А.Ю. Юданов виділяє чотири головних типи стратегії конкурентної боротьби, кожний із них націлений на різноманітні умови економічного

середовища і різноманітні ресурси, які знаходяться в наявності фірми. Компанії, що дотримуються цих стратегій, кожна по своєму, але в більшій мірі успішно адаптовані до умов ринку. І всі ці тактики необхідні для нормальної роботи економіки.

З таблиці бачимо, що віолентна стратегія притаманна для фірм, які діють в сфері крупного, стандартного виготовлення товарів чи надання послуг. Три головних види компаній-віолентів отримали назви: «горді леви», «могутчі слони» та «неповоротні бегемоти». Стратегія віолентів проста: спираючись на свою силу, компанії хочуть господарювати на широкому ринку, по можливості позбавляючись конкурентів. Стратегія притягує споживачів відносно дешевизною і гарною якістю своїх товарів.

Таблиця 1.4

Типологія конкурентних стратегій

Автори	Віолентна стратегія	Патієнтна стратегія	Комутантна стратегія	Експлерентна стратегія
Стратегія М.Портера	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія фокусування на сегменті ринку	Стратегія диференціації	Стратегія фокуса на нових товарах
Стратегія І.Анософфа	Стратегія максимізації долі ринку	Стратегія модифікації ринку	Стратегія модифікації товару	Стратегія диференціації
Стратегія Г.Л. Азоева	Стратегія зниження собівартості	Стратегія сегментації ринку	Стратегія швидкої реакції на потреби ринку	Стратегія нововведень
Стратегія А.А.Томпсона і А.Дж. Стрікленда	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі більш низьких витрат	Стратегія концентрації на вузькому сегменті ринку на основі диференціації	Стратегія найкращої вартості

Патієнтна стратегія характерна для підприємств, що стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливих, незвичних товарів для конкретної групи споживачів. Свою ринкову силу компанії-патієнти беруть з того, що їх продукція стає в той чи іншій мірі незамінною для

існуючого кола споживачів. Значення даної стратегії заключається не тільки в спеціалізації, але і в концентрації зусиль на товари, які користуються особливим вузьким попитом.

Комутанта стратегія характерна для звичайного бізнесу локального розміру. Сила невеликої неспеціалізованої фірми заключається в її найкращій адаптації до задоволення малих по об'єму потреб окремого споживача. Фірми, що утворюються щоразу для окремого випадку, виконують роль з'єднувальної тканини в економіці. Лише комутанти можуть використовувати кожен можливість бізнесу, у той час як інші компанії жорстко дотримуються свого профілю виробництва. Суть в тому, що відсутність виробничих потужностей, глибокої спеціалізації чи науково-технічних відділів дозволяє комутантам здійснювати практично будь-яку діяльність в рамках своїх можливостей.

Таблиця 1.5

Характерні ознаки конкурентних стратегій

Ознака	Комутанти(«миші»)	Патієнти(«лиси»)	Віоленти(«леви», «слони», «бегемоти»)	Експлеренти(«ластівки»)
Профіль виробництва	Універсально мале	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Малі	Великі, середні, малі	Великі	Середні. Малі
Стійкість компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витрати на НДДКР	Низькі	Високі	Високі	Низькі
Фактори сили в конкурентній боротьбі	Гнучкість, чисельність	Пристаєваність к особливому ринку	Високі	Високі
Тип бізнесу	Стандартний	Спеціалізований	Стандартний	Спеціалізований

Дана стратегія конкурентної боротьби зв'язана з виробництвом нових або радикально змінених старих сегментів ринку. Мова йде не просто про

покращення продукції чи послуг, а про сумнівне(лише в разі удачі виграшне) революційне рішення.

Важливим фактором сили експлерентів або «перших ластівок» є втілення принципово нових інновацій. Таке підприємство намагається створити новий ринок і отримати максимальну вигоду від одноосібного перебування на ньому.

На думку Майкла Портера існує три базові конкурентні стратегії, які відрізняються по цільовому ринку і по типу конкурентної переваги: за витратами або за кращою якістю товару.

Стратегія лідерства за витратами базується на продуктивності і передбачає сильний контроль за витратами, вкладеннями у виробництво, ретельне опрацювання нових виробів, зниження побутових і рекламних витрат. З цього можна зробити висновок, що дана стратегія дає захист, тому що першими дію конкурентної боротьби відчувають найменш ефективні підприємства.

Загальні конкурентні стратегії і умови їх застосування можна згрупувати в табл. 1.6.

При стратегії диференціації головне завдання стоїть надати продукту відмінних рис, які важливі для споживача і які будуть відрізняти фірму від конкурентів. Підприємство намагається створити умови монополістичної конкуренції, в якій вона в силу своїх особливостей має значний вплив на ринку. Дана стратегія потребує вагомих інвестицій в операційний маркетинг, особливо в рекламні кампанії, щоб заявити про специфіку продукції чи послуг.

Диференціація може мати різні форми:

- імідж марки;
- довершеність технології;
- зовнішній вигляд;
- післяпродажний сервіс.

Стратегія спеціалізації передбачає зосередження зусиль фірми на одному сегменті без бажання захватити весь ринок. Ціллю даної стратегії є задоволення потреб споживачів цільового сегменту краще, ніж конкуренти. Спеціалізація

може базуватися на диференціації або на лідерстві за витратами, або не те і інше, лише в рамках конкретного сегменту. Така стратегія дозволяє отримати велику долю одного сегменту, але малу долю всього ринку.

Таблиця 1.6

Умови реалізації базових конкурентних стратегій

Базова стратегія	Загальні вимоги до ресурсів і кваліфікації	Загальні вимоги до організаційних умов
Абсолютне лідерство у витратах	Реальні інвестиції і доступ до капіталу; ретельний контроль за трудовими процесами; конструювання виробів; автоматизоване виробництво	Строгий контроль за рівнем витрат; чітка організаційна структура і відповідальність; стимулювання на основі чітких показників
Диференціація	Високий потенціал маркетингу; конструювання виробів; творчі здібності; високий потенціал фундаментальних досліджень; висока репутація якості продукції або технологічне лідерство компанії; поєднання здібностей, отриманих в інших галузях; тісна кооперація з каналами збуту	Тісна координація з НДДКР, конструювання виробів; маркетинг; суб'єктивні оцінки і стимули замість кількісних показників; можливість залучення висококваліфікованих працівників, дослідників, творчих людей.
Фокусування	Поєднання указаних раніше вимог та заходів, які направлені на досягнення конкретної стратегічної цілі	Поєднання указаних раніше вимог та заходів, які направлені на досягнення конкретної стратегічної цілі

Також вибір стратегії конкурентної поведінки залежить від типу конкурентної ситуації на ринку (табл. 1.7).

За класифікацією Ф.Котлера виділяють чотири види конкурентних стратегій: «лідера», «кидаючий виклик», «наступного за лідером», «спеціаліста».

Лідер ринку - це компанія, яка займає найкращу позицію на ринку в плані найбільшої кількості споживачів. Частіше за все на таку рівняються інші, вона є точкою відліку. Її або копіюють, або атакують, або уникають.

Стратегія «кидаючого виклик» характерна для підприємств, які не являються лідером на ринку, але хочуть бути першими. При даній стратегії

фірма повинна знати недоліки лідера, і мати можливість використати ці недоліки для досягнення позиції лідера.

За класифікацією Ф.Котлера виділяють чотири види конкурентних стратегій: «лідера», «кидаючий виклик», «наступного за лідером», «спеціаліста».

Лідер ринку - це компанія, яка займає найкращу позицію на ринку в плані найбільшої кількості споживачів. Частіше за все на таку рівняються інші, вона є точкою відліку. Її або копіюють, або атакують, або уникають.

Таблиця 1.7

Стратегія конкурентної поведінки

Стратегія	Характеристика
Незалежна поведінка	Дії фірми здійснюються без урахування дій або протидій конкурентів. Характерна для прийняття вторинних рішень у випадку переважання компанії на ринку.
Кооперативна поведінка	Відповідає благополучній позиції конкурентів, які прагнуть до мирного співіснування. Характерна для середніх фірм(у вигляді мовчазної згоди) та для великих компаній на нерегульованому державному ринку(у вигляді явних домовленостей).
Адаптивна поведінка	Заснована на явному спостереженні дій конкурентів і пристосування до них. Якщо всі конкуренти приймають такий тип поведінки, то ринок стабілізується.
Випереджаюча поведінка	Полягає в передбаченні реакції конкурентів на дії фірми за умови їх незмінної поведінки. Є найбільш складним типом конкурентної поведінки, що потребує постійного нагляду за конкурентами і відслідковуванням їхньої реакції. По мірі розвитку маркетингу стає найбільш заснованою на олігопольному ринку.
Агресивна поведінка	Передбачення неблагополучної позиції і реакції конкурентів. Частіше за все така поведінка характерна для олігополії при нерозширеному попиті, коли фірма може збільшити свої обсяги продажів лише за рахунок відсторонення конкурентів.

Стратегія «кидаючого виклик» характерна для підприємств, які не являються лідером на ринку, але хочуть бути першими. При даній стратегії фірма повинна знати недоліки лідера, і мати можливість використати ці недоліки для досягнення позиції лідера.

Для стратегії наступного за лідером фундаментом є адаптивна поведінка, узгодження з діями конкурентів і прагнення до переваг за витратами. Така стратегія передбачає «мирне співіснування» і проявляється тоді коли можливості диференціації невисокі і цінова боротьба призводить до втрат для всіх виробників.

Стратегія спеціаліста показує те, що фірма цікавлена в конкретному сегменті. Дана стратегія є як логічним продовженням стратегії спеціалізації і передбачає значну диференціацію товару.

«Спеціалісти» вирішують наступні задачі: створення ніші, її розширення, її захист. Ключова ідея ніші - спеціалізація. Компанії, які можуть оперувати в нішах, можуть надавати перевагу одній із приватних стратегій.

Наявність такої кількості різновидів конкурентної стратегії говорить про те, що для кожного ринку, для кожної ніші та окремого підприємства потрібно підібрати свою стратегію. При цьому вона може змінюватись, перетікати з однієї плавно в іншу або кардинально відрізнятись. Щоб підібрати вірну конкурентну стратегію та поведінку потрібно вивчити особливості ринку, його закономірності розвитку, діяльність конкурентів, можливості технології, виробництва і так далі.

1.2. Фактори забезпечення конкурентних переваг аеропорту

Традиційна думка, що аеропорти ведуть свою діяльність як монополісти, ставиться під питання, так як за останні роки посилилась лібералізація та комерціалізація аеропортів.

Стрімку зміни в авіаційній індустрії зумовили чітку потребу для аеропорту фокусуватися на стратегічній діяльності. Природа конкуренції сильно змінилася, збільшився тиск конкуренції на аеропорти, що потребують визначення їхніх компетентних переваг, щоб вижити на ринку. Можна спостерігати як по всьому світу аеропорти вдосконалюють свою інфраструктуру, розвивають неавіаційну діяльність, щоб задовольнити

споживачів і відрізнятися від конкурентів. Яскравим прикладом є Jewel Changi Airport в Сінгапурі, де розташований величезний зелений сад і водоспад, що робить цей аеропорт найпривабливішим у світі.

Але звичайно, що не тільки вичурна зовнішність формує конкурентні переваги аеропорту. Насправді діяльність аеропорту багатогранна і все може залежати також від особливостей розташування, форми власності, пропускної можливості, інфраструктурної схеми, тощо. Тож у цьому підрозділі необхідно детально дослідити які саме фактори і якою мірою впливають на конкурентні переваги аеропорту.

Дослідження говорять, що об'єднання різних факторів у сумі формують конкурентну стратегію. Тому необхідно, розібрати кожен із цих факторів та знайти можливості їх покращення в подальшому.

На рисунку 1.2.1 представлена бізнес-мережа аеропорту як зображення комплексної взаємодії між мережевими агентами(ліворуч) та аеропортом(мультисервісною фірмою) праворуч. Це призводить до створення різних пакетів послуг(продукції аеропорту), що орієнтовані на три групи споживачів. Ця модель забезпечує більш конкретний інструмент для застосування в різних аеропортах відповідно до їх характеристик.

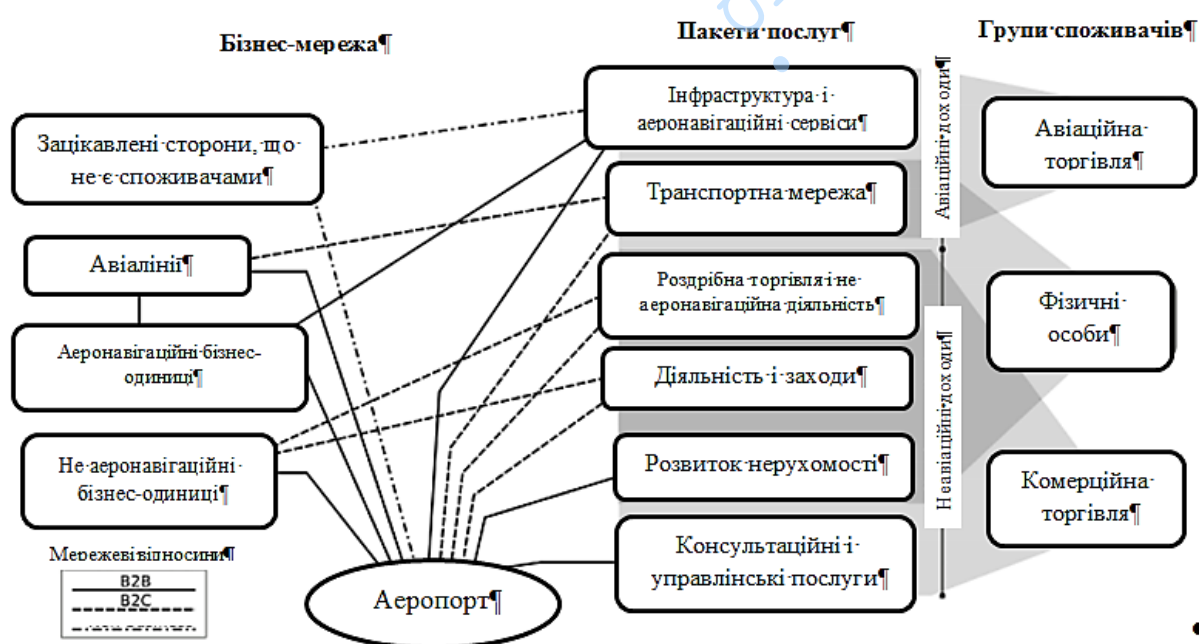


Рис. 1.2. Бізнес-мережа аеропорту

Концепція бізнес-мережі аеропорту виникає тоді, коли аеропорт діє як комерційно орієнтована компанія, щоб збалансувати відносини між зовнішніми та внутрішніми учасниками індустрії.

Енн Грем у 2010 році коротко описала загальні конкурентні стратегії Портера в контексті аеропортової галузі. Вона говорить, що перевага у економії витрат є сумнівним показником для аеропортів, яким не вистачає конкурентного тиску, субсидуються або є частиною групи аеропортів, яка застосовує загальні ціни. На противагу даній стратегії вчена приводить приклади аеропортів, які прагнуть до диференціації і фокусування. Звідси, можна вважати, що підхід Майкла Портера не враховує складність роботи аеропорту.

Отож обговоримо фактори, що впливають на стратегію диференціації аеропорту та фокусування.

Варто зазначити, що деякі аеропорти можуть застосовувати стратегію чистого фокусування і націлені працювати в конкретній ніші.

Є аеропорти, що спеціалізуються на певних сегментах, таких як авіація загального користування (наприклад, Cascais Tuges Аеропорт у Лісабоні, Португалія), виконавча авіація (аеропорт Ле Бурже в Парижі, Франція), перевезення вантажів (аеропорт Льєж у Бельгії) або бюджетних перевізників (аеропорт Бове-Тіле поблизу Парижа, Франція).

Однак на практиці більшість комерційних аеропортів (включаючи деякі приклади вище) обслуговують декілька сегментів ринку. У такому випадку для аеропортів буде більш актуально вибрати набір факторів диференціації, які використовуються для задоволення потреб різних груп споживачів.

Перш за все мова йде про фактори орієнтовані на клієнтів авіаційної торгівлі. Першим фактором в даній групі є наявність слотів (часових проміжків, за які літак повинен здійснити взліт чи посадку), що надзвичайно важлива у комерційних компаніях. Беззаперечно, що будь-який аеропорт, який хоче зайняти конкурентну позицію на ринку, повинен забезпечити відповідну

продуктивність, щоб збільшити свій трафік. Проте, мова йде не тільки про запасний потенціал, оскільки слоти назначені на певний часу доби можуть бути пов'язані з більш привабливим ринком. Більш того, сучасні методи призначення слотів зазвичай надають перевагу тим авіакомпаніям, які вже мають право ними користуватися. Таким чином наявність слотів є вирішальною для конкурентного середовища авіакомпаній, що може приваблювати пасажирів низькими цінами.

Другий фактор включає спеціальну інфраструктуру, орієнтовану переважно на комерційні авіакомпанії та авіацію загального користування. До неї відносять використання ексклюзивних терміналів, паркінгу, місця реєстрації в пасажирських будівлях. Спершу спеціальна інфраструктура є привабливою для авіакомпаній, які використовують аеропорт як вузол руху (з метою покращення впізнаваності, брендингу та впливу на планування аеропорту).

Однак вона може використовуватися для відокремлення сегментів ринку з виділеними зонами для бюджетних перевізників (наприклад, аеропорт Куала-Лумпур в Малайзії), інтеграторів вантажних перевезень (наприклад, Міжнародний аеропорт Мемфіса в США) або пасажирів преміум-класу (наприклад, термінал першого класу Lufthansa в аеропорту Франкфурта в Німеччині).

Третій фактор - інтегровані послуги, орієнтовані на всіх споживачів авіаційної торгівлі. У цих послугах можуть бути зацікавлені авіакомпанії, які бажають надати своїм пасажиром безперебійний досвід подорожей, або для лоукост-авіаліній. Наприклад, забезпечується комплексне наземне обслуговування, яке підтримує скорочення витрат наземного персоналу. Також аеропорти можуть реалізовувати стратегії, що включають програми стимулювання розвитку маршрутів комерційних авіакомпаній та залучення більшої кількості клієнтів до аеропорту.

Далі варто звернути увагу на фактори, що орієнтовані на фізичних осіб (клієнтів) аеропорту. Так, забезпечення мережею є ключовим фактором для конкурентоспроможності аеропортів. Забезпечення мережею також пов'язане із

наземним зв'язком наземного транспорту. Цей фактор може бути орієнтований на турагентів та туроператорів, трансферних мандрівників, а також на місцеві та глобальні компанії та установи.

Інтермодальна інтеграція також є ключовим фактором диференціації, який може бути орієнтований на всіх клієнтів в авіаційній торговій групі, особливо на авіакомпанії, які пропонують додаткові послуги (такі як авіа-залізниця, авіа-круїз або авіа-автобус, що прямують до пункту призначення). Такі послуг пропонуються для всіх мандрівників, а також місцевих жителів та працівників.

Доступ до низьких тарифів, тісно пов'язаний із присутністю лоукост-компаній, може диференціювати аеропорти, забезпечуючи найдешевшу альтернативу для вихідних та в'їзних мандрівників. Подібним чином, всі туристи можуть базувати свій вибір аеропорту на комфортності умов. Це може оцінюватися з точки зору розташування в аеропорту (стосовно відльоту чи пункту призначення поїздки), загального досвіду пасажирів аеропорту або можливості уникнути пересадки. Попередні дослідження факторів, що визначають вибір пасажирів аеропорту вильоту, збігаються в часі та вартості доступу, рівня обслуговування (частоту рейсів, розклад та час польоту). Тоді як вартість авіаквитків видається більш важливою для пасажирів, що летять на відпочинок.

Для всіх груп клієнтів важливим є досвід перебування в аеропорту як фактор диференціації (не плутати з досвідом пасажирів, який, як зазначено вище, призначений лише для туристів). Стратегії вдосконалення досвіду перебування в аеропорту повинні спонукати людей насолоджуватися аеропортом як місцем для відвідування, а не лише перельотом через нього. Цей пункт повинен включати такі заходи як екскурсії по аеропорту, огляд терас, покупки в аеропорту та послуги(наприклад, банки або аптеки).

Привабливість пункту призначення - ще один фактор, який базується на просуванні як пункту призначення. Цей фактор орієнтований головним чином на в'їзних мандрівників, відвідувачів, місцевих жителів, орендарів(місцевий та

глобальний бізнес). Привабливість пункту призначення можна дослідити з точки зору туризму та можливостей, що створюються внаслідок розвитку нерухомості навколо аеропорту (прикладом є центр швидких операцій за проектом The Circle в аеропорту Цюріха, для залучення «медичних туристів»).

І, нарешті, не варто забувати про фактори, що орієнтовані на комерційну торгівлю. Додатковим фактором диференціації є інтегровані логістичні послуги, орієнтовані на ділових партнерів, що знаходяться в аеропорту (наприклад, аеронавігаційні та неаеронавігаційні підрозділи), а також місцеві та глобальні компанії та установи, розташовані в аеропорту. Ця логістична діяльність може залучити компанії, які не мають ніякого відношення до авіаційного бізнесу, якщо вони відчують перевагу в синергії, що створюється групуванням різних видів діяльності (наприклад, центр розподілу супермаркетів знаходиться всередині аеропорту Франкфурта, хоча повітряні вантажі не є важливою частиною їх бізнес-моделі).

Користуючись перевагами зростаючого розвитку навколо аеропортів, виникає ще один фактор диференціації, пов'язаний із побічними вигодами, які дає аеропорт в економічному та екологічному аспектах. Стратегії вивчення позитивних наслідків можуть бути спрямовані на місцевих жителів, службовців і, зокрема, на деяких зацікавлених сторін, які не є користувачами.

Останній фактор пов'язаний з підприємницькою роботою аеропорту. Аеропорти з гарними показниками мають перевагу перед іншими аеропортами та зацікавленими сторонами як замовники бізнес-послуг та інженерних консультаційних послуг.

1.3. Особливості формування конкурентної стратегії аеропорту

Для різних напрямків виділяють різні методи розвитку формування конкурентної стратегії. По-перше, відбувається внутрішнє або органічне зростання. Такий підхід традиційно застосовується в аеропортах через

власність державного сектору та суворе регульоване середовище повітряного транспорту.

Проникнення на ринок можна досягти зсередини, наприклад, коли регіональний аеропорт пропонує знижки на нові регіональні послуги заохочення використання аеропорту.

Прикладом взаємодії з пасажирами є розвиток карт лояльності. Напрямки проникнення на ринок можуть бути особливо актуальними для аеропортів, які дотримуються «нішевої» стратегії.

Варіантом стратегії модифікації продукту аеропорту можуть бути перельоти на далекі відстані, якщо раніше пропонувалися лише на короткі. Віденський аеропорт є яскравим прикладом аеропорту, що використовує фінансові стимули на перельоти до Східної Європи та підтримки ролі центрального аеропорту Захід-Схід.

Модифікація продукту може також відбуватися для неавіаційної сторони бізнесу. Наприклад, ряд аеропортів, серед яких Чангі Сінгапур та Лондон Хітроу, розробили бронювання в Інтернеті різних комерційних послуг, таких як бронювання автомобілів або іноземна валюта. Стратегії розробки нових продуктів були розроблені в Європі після скасування мита та звільнення від оподаткування в 1999 р. Для аеропортів, які дотримуються стратегій диференціації, модифікація продукту необхідна для створення відмінних рис, оскільки конкуренти можуть повторювати існуючі інновації.

Конкурентоспроможність аеропорту можна покращити, розробляючи кращий доступ до аеропорту, тобто збільшуючи площу обслуговування. Сюди можна віднести вдосконалення місцевих доріг та залізниць у процесі планування або, можливо, надання фінансової підтримки автобусним чи залізничним покриттям.

Також практикується у деяких аеропортових компаній(таких як ВАА, Schiphol, Fraport, Aeroport de Paris та колишня компанія Aer Rianta) надання консультаційних та управлінських контрактів у таких спеціалізованих сферах, як інжиніринг, будівництво, тощо.

Найпоширеніший спосіб, за якого аеропорти дотримуються стратегії диверсифікації, полягає в розробці торговельних та розважальних закладів (для місцевих жителів) або ділових об'єктів (таких як конференц-зали, офіси та склади для місцевого бізнесу). Тоді аеропорти можна розглядати такі, що приваблюють самі до себе. Гарним прикладом є Схіпхол в Нідерландах зі своєю концепцією AirportCity. Експлуатація залізничного сполучення Хітроу-Експрес також може розглядатися як профільна диверсифікація.

Непрофільну або конгломератну диверсифікацію також можна досягти внутрішньо, але це досить складно через вузьку роль, яку зазвичай визначає держава для своїх аеропортів. Право власності Aer Rianta на Велику Південну Групу готелів в Ірландії є прикладом конгломератної стратегії диверсифікації, яка була розроблена внутрішньо.

Приватизація аеропорту дозволила використовувати інші стратегічні методи. Це дозволило аеропортам купувати інші аеропорти, а також надало можливість приватним аеропортам застосовувати різні методи розробки стратегії.

Горизонтальна інтеграція, яка відбувається, коли організації поєднуються з іншими організаціями тієї ж галузі, є важливим методом стратегічного розвитку і використовується в інших галузях. В рамках аеропортової галузі зараз склалася ситуація, коли аеропорти, такі як BAA або Schiphol, або нові оператори аеропортів, такі як Nochtief або TBI, експлуатують інші аеропорти.

Дана інтеграція може призвести до розвитку ринку, оскільки вона передбачає впровадження існуючих продуктів (тобто встановленого комерційного продукту) на нові географічні райони або розробку нових послуг.

Для багатьох галузей, включаючи туристичний бізнес, наприклад, готелі, турагенти та туроператори, однозначно ключовим мотивом горизонтальної інтеграції є створення ринкової сили та сили бренду, а отже і, зменшення конкуренції. Проте це не стосується сектору аеропортів. Дійсно, переваги горизонтального розширення не чітко визначені, але більшість пов'язані з

передачею знань, розподілом ризиків та, можливо, деякими синергічними ефектами, наприклад, спільними закупівлями, навчанням або страхуванням.

Стратегії, які могли б бути привабливими для авіакомпаній, це стандартні контракти з авіакомпаніями на всю мережу аеропортів, а саме: знижки на тарифи, угоди щодо використання воріт або інших об'єктів. До того ж, аеропорти не продаються під загальним брендом, хоча Schiphol намагається просувати свою концепцію AirportCity. Винятком також є група аеропортів PlaneStation, яка придбала ряд старих військових або неробочих регіональних аеропортів в Європі та має на меті розвиток інтегрованої мережі аеропортів із загальними стандартами.

Існують декілька прикладів, коли горизонтальна інтеграція дозволила аеропортам досягти проникнення на ринок, взявши під контроль сусідні аеропорти. Це стосується Манчестера, який придбав і Ноттінгем Іст-Мідлендс, і аеропорт Хамберсайд на півночі Англії. Фрапорт, придбав аеропорт Хан, Схіпхол також володіє деяким невеликим регіональним голландським аеропортом. У цьому випадку конкурентні переваги горизонтальної інтеграції будуть більш чіткими, оскільки така стратегія зменшує кількість конкурентів, які існують.

Отож виникає питання чи різні аеропорти, що знаходяться у відносній близькості або в одному географічному регіоні, повинні діяти як окремі підприємства чи як система.

Плюси групового володіння включають:

- можливості для кар'єрного росту співробітників;
- міцнішу фінансову структуру, яка може підтримати інвестиційні піки та провали в різних аеропортах;
- більш послідовне стратегічне планування та інвестиційну політику.

З іншого боку, дослідники стверджують, що поділ призведе до вищої конкуренції та більшого місцевого управління. Прикладом є колишня аеропортова компанія Aer Rianta в Ірландії, яку розділили на три незалежні аеропорти.

Варто розглянути, що існує також вертикальна інтеграція(або пряма інтеграція), коли організації прагнуть посилення контролю над дистриб'юторами. Або зворотна інтеграція, коли організації прагнуть контролювати постачальників. Цей метод не є загальноприйнятим для аеропортів. Однак у Великобританії є приклади двох регіональних аеропортів, а саме Кардіффа та аеропорту Норвіч. Вони підтримували бізнес місцевих туристичних агентств, підвищуючи таким чином бронювання рейсів через аеропорт. Такого роду інтеграція може спричинити розвиток ринку завдяки пасажиром, оскільки їх можна переконати летіти з даного аеропорту.

Можна стверджувати, що зворотна інтеграція завжди існувала в авіаційній галузі через те, що деякі оператори самі обирають послуги аеропорту. Однак існує дуже мало прикладів аеропортів, які свідомо вирішили розвивати свою компанію через вертикальну інтеграцію, а не просто історично підтримували інтерес до діяльності, яка завжди забезпечувалась аеропортовою компанією. Одним з таких прикладів є розробка BAA World Duty Free.

У контексті вертикальної інтеграції деякі аеропорти вирішили, що вигідно прийняти стратегію розвитку міцних зв'язків та партнерських відносин із авіакомпанією - що фактично є „постачальником” пасажирів. Це звичайна практика операцій для лоу-кост компаній і в США, де довгострокові контракти аеропорт-авіалінія є нормою.

В інших регіонах авіакомпанії, як правило, не укладають довгострокових угод щодо ціноутворення з аеропортами, а замість цього платять такі збори, як опублікований тариф, з відповідними умовами використання. Однак є приклади угод між авіалініями та аеропортами в Копенгагені, деяких найбільших австралійських аеропортах та Франкфурті. Хтось вважає це найбільш привабливим варіантом, а можливо і захисним підходом, який застосовується, коли існує більш офіційний процес регулювання. Британський регулятор САА також нещодавно висловив припущення, що аеропорти та авіакомпанії повинні тісніше вести переговори між собою.

Деякі аеропорти пішли на крок далі у стосунках з авіакомпаніями. Наприклад, у Великобританії аеропорт Норвіч за останні роки зафрахтував власні літаки, щоб довести туроператорам, що існує попит на чартерні рейси.

Є й інші методи стратегічного розвитку, які забезпечують деякі переваги співпраці без передачі права власності або оперативного контролю. Сюди входять союзи та франшизи.

Аеропорти досить часто неофіційно збираються разом, наприклад, для обміну інформацією або маркетингової підтримки, але Pantares, альянс, який був створений між Схіпголом та Фрапортом у 1999 році, насправді є єдиним прикладом більш офіційного та широко орієнтованого альянсу.

Однак, на відміну від авіакомпаній та інших альянсів, альянси в аеропортах не можуть бути зумовлені мережевими ефектами, а натомість можуть отримати користь від спільних знань, досвіду та фінансових ресурсів, спільних торгів для міжнародних проектів. На сьогодні ці переваги для Pantares виявились дуже обмеженими, але потенційно могли бути певні переваги. Це також може зменшити деякі конкурентні тиски, які існують, коли два аеропорти беруть участь у тендерних процедурах для приватизованих аеропортів, оскільки ці два колишні конкуренти домовились, що вони також будуть співпрацювати в цій галузі.

Франчайзинг, який використовується в інших галузях для отримання конкурентних переваг за рахунок вигоди від швидкого розвитку ринку відомого бренду без потреби в інвестиціях, не є практикою, яка також використовується в аеропортовій галузі. Цей метод розробки актуальний лише в тому випадку, якщо потрібно закріпити успішний бренд групи аеропортів, що може суттєво покращити ринковий потенціал та імідж меншого аеропорту. На даний момент це не є досить ефективним. Оскільки аеропортовий бізнес все ще залишається галуззю, яка ще не досягла зрілості, усі стратегічні напрямки та методи, які обговорювались, пов'язані із зростанням підприємства. Однак очевидно, що існують деякі випадки, коли конкурентна перевага цілком може бути збережена лише за умови прийняття стратегій скорочення. Цюріх та аеропорт Брюсселя -

два аеропорти, які повинні були дотримуватися стратегій скорочення, таких як розпад двох основних авіакомпаній, а саме Swissair та Sabena.

Також існують стратегії скорочення, які знову ж не дуже поширені. Відповідним прикладом є ВАА, який, приватизований у 1987 році, мав значну свободу диверсифікації у багатьох не пов'язаних між собою областях. Це включало розвиток готелів, інвестування у власність та управління дизайнерськими торговими центрами. Однак згодом аеропортова компанія вирішила, що занадто заглибилась у стратегії диверсифікації, розпродала більшість своїх акцій у нових сферах і намагалася зосередитись на тому, що ВАА вважає своїм основним бізнесом. ТВІ також продала акції у своєму підрозділі з обслуговування аеропортів, який надавав такі послуги, як перезаправка та обробка багажу, і зосереджується на своєму основному бізнесі з управління аеропортом.



Рис. 1.3. Схема різних видів конкурентних стратегій з точки зору їх впровадження для аеропорту

Швидке зростання лоу-кост компаній призвело до нових завдань для аеропортів у сфері конкурентних переваг. Дані авіакомпанії можуть мати більшу силу в переговорах із регіональними аеропортами, так як вони залежать від цього типу перельотів. Крім того, існує низка аеропортів, що готові заключити договір із лоу-кост компаніями.

У такому випадку регіональні аеропорти будуть дотримуватися нішевої стратегії - як з точки зору пропонування низьких цін так і, можливо, з точки зору спрощених послуг, що пропонуються. Для цих аеропортів має сенс залучити лоу-кост перевезення, оскільки буде задіяний потенціал підприємства при недостатньо використовуваній існуючій інфраструктурі.

Лоу-кост перевезення можуть заохочувати економічний розвиток та туризм в околицях, що є особливо цікавим для державних аеропортів. Однак така стратегія зіткнеться з проблемами, якщо попит зросте до такого рівня, що потрібні нові потужності, але лоу-кост компанії не готові платити за них, як це сталося з Ryanair у Дубліні та easyJet у Лутоні.

У середніх аеропортах, які обслуговують і звичайні авіакомпанії, вплив лоу-костів є меншим, оскільки ці авіакомпанії становлять меншу частку від загального обсягу перевезень. Деякі з цих аеропортів заохочують розвиток дешевих перевезень, щоб доповнити інші більш традиційні напрями руху.

Однак існує небезпека того, що лоу-кост компанії виступають як замітники звичайних авіакомпаній. Це, ймовірно, не буде фінансово вигідним для аеропорту і може призвести до втрати у виборі вузлових ліній. Як приклад аеропорти Белфаста, де місцева доступність покращилась з точки зору ціни, але глобальна доступність дуже погіршилась через перехід від звичайних до низькобюджетних послуг.

Існують також інші завдання для середніх аеропортів, які обслуговують як звичайні, так і лоу-кост компанії. Традиційний підхід полягає у пропонуванні стандартизованого продукту для всіх клієнтів авіакомпанії. Однак лоу-кост компанії мають потреби, що відрізняються від звичайних перевізників, такі як:

швидкий час повороту, швидку реєстрацію, послуги швидкого обслуговування та відсутність лаунжів авіакомпанії.

Це змушує ряд аеропортів розглянути розділити свої послуги та пропонувати диференційований продукт для різних типів авіакомпаній. Можливі й інші варіанти. Наприклад, аеропорт Марселя перетворив старий вантажний комплекс на спеціалізований недорогий термінал, де пасажирська плата складає один євро, а не шість. Також Женевський аеропорт планує перетворити стару фрахтову будівлю на недорогий термінал і стягувати збори, які на 40% нижчі.

Проти цього заперечували Air France та деякі інші авіакомпанії, які вважають, що такі проекти дискримінують їх - але регулятор ComCo так не вважає і схвалив розробку [5].

Хоча досвід недорогих терміналів є новим, важко зрозуміти, як спеціальні термінали(особливо коли вони є новими об'єктами) можуть мати дійсно низькі витрати, щоб задовольнити потреби лоу-кост компаній.

Отже, ми визначили ряд прийнятих стратегій конкуренції в аеропортах. Фокус був навмисно широким, і для будь-якої із згаданих стратегій необхідний більш ретельний аналіз, щоб отримати повне розуміння їх ефективності.

Однак у загальних рисах ми мали на меті продемонструвати, що існують деякі характеристики аеропорту, наприклад, існування більше чим одного ключового замовника, що робить завдання формування конкурентних стратегій набагато складнішим.

Крім того, є багато аеропортів, які існують у досить неконкурентоспроможному середовищі, і для яких актуальність усієї концепції конкурентних переваг може бути поставлена під сумнів. Тим не менше, є велика кількість інших аеропортів для яких знання стратегії конкуренції в інших галузях може надати додаткове розуміння для досягнення конкурентної переваги.

Висновки до першого розділу

Дослідивши теоретичний аспект формування конкурентної стратегії підприємства, можемо дійти певних висновків. По-перше, через те, що існує безліч варіантів визначення самого поняття «конкурента стратегія» важко точно визначити його економічну сутність. При цьому нам вдалося згрупувати думки різних вчених та дослідити це поняття.

У загальному конкурентна стратегія підприємства являє собою це набір методів та ініціатив, направлених на залучення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та закріплення позицій на ринку, а головною ціллю конкурентної стратегії є досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів чи послуг.

По-друге, виділяють різні види стратегій залежно від виду конкурентних відносин, актуальної позиції на ринку, стадії розвитку підприємства, тощо. Для кожного підприємства потрібно підібрати свій тип стратегії залежно від особливостей його діяльності. Різні види конкурентних стратегій можуть поєднуватись або підприємство може обрати лише одну ключову стратегію завоювання ринку.

Фактори, що впливають на конкурентні переваги аеропорту насамперед залежать від його концепції та від того, на яку групу споживачів він орієнтується.

Так само і для різних аеропортів потрібно підібрати свою конкурентну стратегію. Так, наприклад, для регіонального аеропорту підходить «нішева» стратегія та розвиватися внутрішньо, задовольняючи потреби своїх споживачів.

У кінці першого розділу наведено схему різновидів конкурентної стратегії аеропорту, що допоможе зорієнтуватись та обрати відповідну стратегію для підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МА «БОРИСПІЛЬ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності МА «Бориспіль»

Для майбутніх досліджень було обрано Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»», адже він вважається найбільшим міжнародним аеропортом України, який обслуговує близько 65% усіх перевезень.

Повне найменування – Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Організаційно-правова форма – Державне підприємство.

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ – 20572069.

Місцезнаходження: 08307, Київська обл., м.Бориспіль.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

- 52.23 - Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- 46.17 - Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 52.10 Складське господарство;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого майна;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Статут ДА МА «Бориспіль» затверджено Міністром інфраструктури України Омельном В.В.(наказ Міністерства інфраструктури України від 28.09.2016 №331).

Відповідно до п. 2.1 Статуту Аеропорт створений для здійснення господарської діяльності з метою:

- отримання прибутку(доходу) від здійснення господарської діяльності;
- наземного і технічного обслуговування повітряних суден авіакомпаній, що використовуються на внутрішніх, міждержавних та міжнародних лініях;
- своєчасного задоволення попиту економіки та суспільних потреб у наданні першочергових повітряних послуг для здійснення авіаційних перевезень пасажирів та вантажу.

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт “Бориспіль”» вважається багатопрофільним підприємством, яке поєднує роботу різних структурних підрозділів. Усі вони націлені на виконання основної функції аеропорту – надання послуг в авіаційній і неавіаційній сферах споживачам ДП МА «Бориспіль»: авіакомпаніям; пасажирам; клієнтам вантажного терміналу; клієнтам готелів, магазинів, парковок, внутрішнім споживачам; стороннім організаціям.

Власними силами або залученими на договірній основі підприємствами-виконавцями, аеропорт забезпечує виконання основних процесів в авіаційній області:

- прийом, випуск і наземне обслуговування повітряних суден;
- експлуатацію аеродрому, аеровокзалу, вантажного терміналу і перонного комплексу;

– експлуатацію засобів зберігання пально-мастильних матеріалів, засобів забезпечення технологічних процесів у зоні ДП МА «Бориспіль» теплом, електроенергією, водопостачанням і водовідведенням, транспортом і зв'язком.

На сьогодні аеропортом реалізовано та навіть в певних моментах перевиконано «Стратегічний план розвитку ДП МА «Бориспіль» на період 2014-2019».

Організаційна структура аеропорту відповідає його предметній побудові, у нашому випадку це термінали, так як має бути узгодження матеріальної частини аеропорту з організаційною структурою управління, яка впливає на роботу підприємства.

Наразі аеропорт має дві злітно-посадкові смуги довжиною 4.000 м і 3.500 м та чотири пасажирські термінали (D-термінал і F- які експлуатуються, а інші два законсервовані). Основна злітно-посадкова смуга довжиною 4000 метрів і шириною 60 метрів дозволяє приймати повітряні судна всіх типів цілодобово, включно і в умовах обмеженого огляду під час складних погодних умов.

Схематичне зображення інфраструктури та побудови аеропорту представлено на рис 2.1:

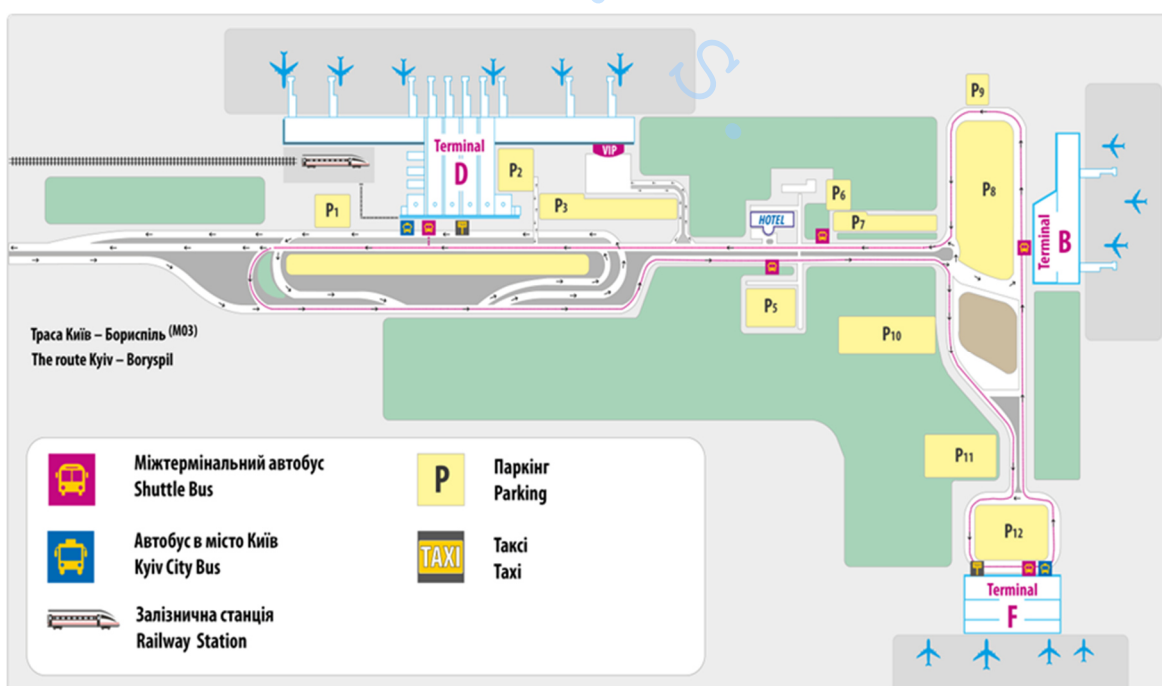


Рис.2.1. Карта Міжнародного аеропорту «Бориспіль»

У таблиці 2.1. представлено історію розвитку аеропорту «Бориспіль».

Таблиця 2.1

Історія розвитку ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Дата	Подія
кінець 1950-х років	Перед керівництвом УСРС постало питання створення аеропорту для обслуговування літаків вагою більше 100 тонн. Дотримуючись усіх норм безпеки та уникаючи обмежень для аеропорту в межах міста, було створено аеропорт поблизу військово-повітряних сил міста Бориспіль. Додатковими факторами будівництва аеропорту були наявність необхідної злітно-посадкової смуги, автомобільного шосе та можливість базування поруч з військовими.
30 червня 1959 року	Підписано наказ начальника Головного управління ЦПФ (Цивільний повітряний флот) №265 про створення аеропорту.
7 липня 1959 року	Прийнято перший рейс аеропорту
3 1960 року	Аеропорт приймає міжнародні рейси до Будапешта, Відня, Софії.
1961 рік	Розроблено проект аеровокзалу інститутом «Київпроект». Будівництво тривало протягом 3 років.
20 травня 1965 року	Відкрито та введено в експлуатацію термінал В.
1971 рік	Відкрито другу злітно-посадкову смугу 18R/36L довжиною 3,5 км.
1982 рік	Розпочато будівництво центру автоматизованої системи управління повітряним рухом в Україні «Стріла», що значно полегшило роботу диспетчерів та екіпажів літаків.
1990 рік	Кабінетом міністрів України видано постанову щодо реконструкції аеропорту.
11 травня 1993 року	аеропорт «Бориспіль» отримав статус державного міжнародного аеропорту.
1 квітня 1993 року	Друге юридичне створення аеропорту.
1995 рік	Відкрито термінал С для обслуговування VIP-пасажирів.
1998 рік	Президент ради ІКАО офіційно підтвердив статус навчального центру аеропорту як навчального центру з авіаційної безпеки ІКАО.
2001 рік	Реконструйовано злітно-посадкову смугу №1.
21 вересня 2010 року	Відкрито термінал F, пропускна спроможність якого за годину складала 900 пасажирів на виліт та 900 – на приліт.
28 травня 2012 року	Введено в експлуатацію термінал D, до нього були переведені міжнародні рейси.
Жовтень 2013 року	Прийнято рішення про консервацію терміналу F та переведення міжнародних рейсів в термінал В.
30 листопада 2018 року	Аеропорт отримав залізне сполучення з Києвом, що дозволяє без заторів дістатися на рейс зі столиці.
Березень 2019 року	Відновлено роботу терміналу F у зв'язку зі збільшенням пасажиропотоку.
Травень 2019 року	Аеропорт очолив рейтинг Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe) серед великих аеропортів Європи з пасажиропотоком від 10 до 25 мільйонів пасажирів.
2019 рік	Аеропорт посів третє місце в рейтингу “Найкращі аеропорти у Східній Європі 2019” від британської консалтингової компанії Skytrax, як і кілька років поспіль.

Починаючи з 2005 року на Державному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» впроваджено інтегровану систему менеджменту (ІСМ).

Вищим керівником компанії виступає генеральний директор, вказівки і рішення якого є обов'язковими для всіх співробітників. До складу вищого керівництва підприємства також відноситься керівник ІСМ, заступники генерального директора, директори за напрямками, змінний начальник аеропорту. Керівники ІСМ підпорядковуються безпосередньо генеральному директору.

Робота з управління персоналом спрямована на те, щоб персонал міг використовувати весь свій потенціал, усі наявні можливості для підвищення продуктивності праці і якості робіт. Процес управління персоналом у ДП МА «Бориспіль» проводиться у відповідності до методики Управління людськими ресурсами.

Підприємство залучає висококваліфікованих робітників для забезпечення постійного підвищення продуктивності праці та якості послуг, які надаються аеропортом.

Загальна організаційна структура ІСМ із зазначенням підпорядкованості структурних підрозділів подана на рис. 2.2

Основні (сильні) конкуренти для ДП МА «Бориспіль»:

- Аеропорти Східної Європи: Варшава, Прага, Будапешт (WAW, PRG, BUD);
- Московська Система Аеропортів (DME, SVO, VKO).

Усі вищезгадані аеропорти мають більш високий обсяг перевезень і сильніші базові мережеві авіакомпанії (крім аеропорту Будапешт) в порівнянні з ДП МА «Бориспіль».

Аеропорти московської системи аеропортів, хоча і мають більш високі показники в сфері пасажирських перевезень і більш широкую маршрутну мережу, але функція трансферу пасажирів «міжнародний – внутрішній» працює лише частково.

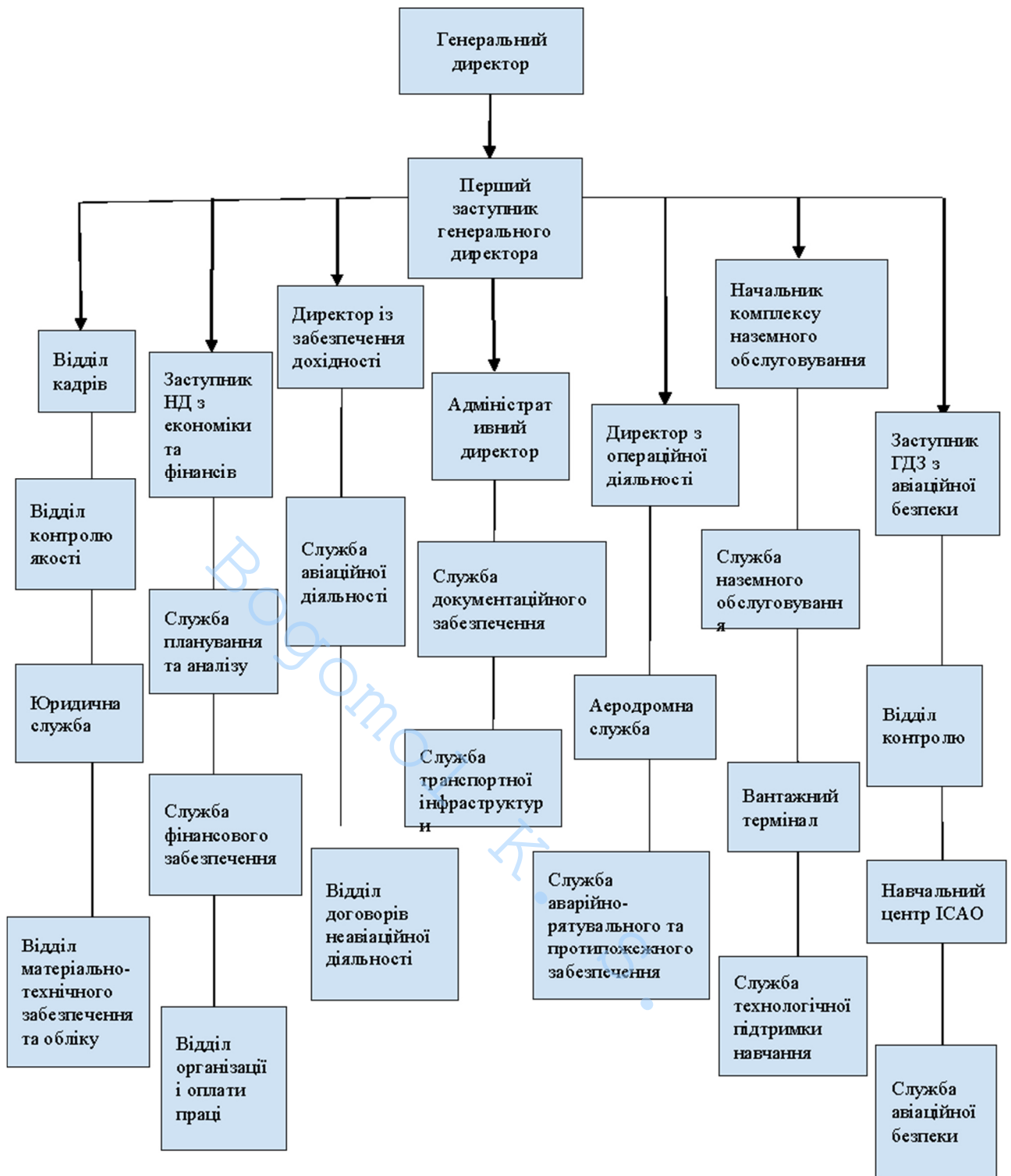


Рис. 2.2. Організаційна структура ДП МА «Бориспіль»[48]

Помірний рівень конкуренції ідентифікується з боку європейських аеропортів (FRA, MUC, IST, VIE).

Більшість зазначених хабів отримали розвиток завдяки трансферним потокам, що генеруються базовими авіакомпаніями, наприклад: Франкфурт і

Мюнхен - авіакомпанією «Lufthansa», Стамбул – «Turkish Airlines», Варшава – «LOT», Шереметьєво - «Аерофлот Російські Авіалінії» і т.д.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності МА «Бориспіль»

Розпочнемо аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства із аналізу динаміки активів ДП МА «Бориспіль»:

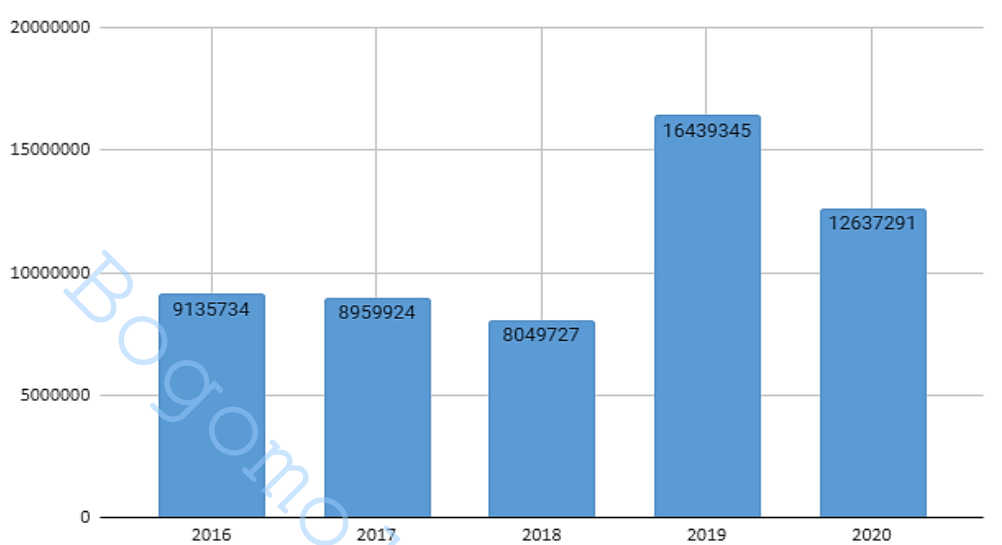


Рис. 2.3. Динаміка активів аеропорту «Бориспіль» за 2016-2020 роки, тис. грн.

Розглянемо структуру активів підприємства (рис. 2.4):

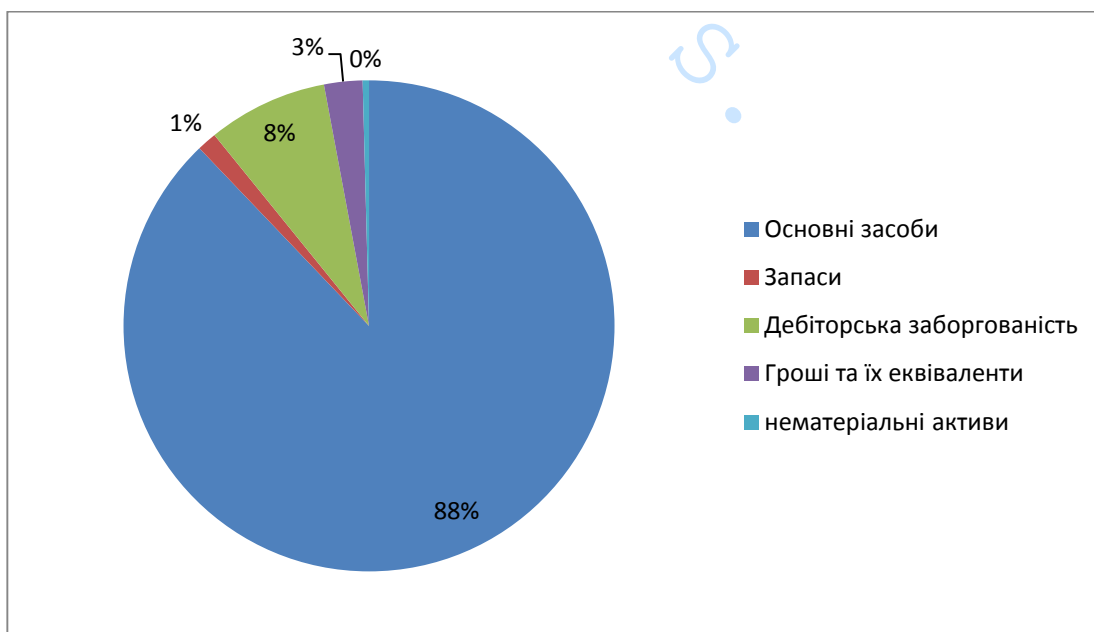


Рис. 2.4. Структура активів аеропорту станом на 1 січня 2020 року

До основних складових активів аеропорту відносять основні матеріальні засоби, нематеріальні активи, капітальні інвестиції, грошові кошти, дебіторська заборгованість, запаси та інші активи. Їх структура відповідає діяльності підприємства, так як більша частина це основні засоби.

Отже, перейдемо до дослідження складу та структури основних засобів аеропорту(табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні засоби ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2018-2019 рр.,
тис. грн.

	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	10660469	10717312	9826537	56843	-890775	100,53%	91,69%
Машини та обладнання	1618685	1789157	2025422	170472	236265	110,53%	113,21%
Транспортні засоби	549881	579740	686783	29859	107043	105,43%	118,46%
Інструменти, приладдя	111827	117131	-	5304	-	104,74%	-
Тварини	115	112	-	-3	-	97,39%	-
Багаторічні насадження	175031	167883	-	-7148	-	95,92%	-
Інші основні засоби	487	487	-	0	-	100,00%	-
Бібліотечні фонди	508	500	-	-8	-	98,43%	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	40268	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	165	165	-	0	-	100,00%	-
Усього	13157436	13417750	14309907	260314	892157	101,98%	106,65%

Як бачимо з табл. 2.1 більшу частину основних засобів аеропорту становлять будівлі та споруди, що являють собою термінали або будинки виробничого призначення. Якщо прослідкувати динаміку основних засобів, то в 2019 порівняно з 2018 роками вони зросли на 6,65%, при цьому у 2018 порівняно з 2017 роком лише на 2%.

Характеристика виробничої потужності основних засобів проводиться за допомогою показників, наведених в таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Виробнича потужність основних засобів ДП «Міжнародний аеропорт
«Бориспіль» за останні роки

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Фондовіддача, %	64	73	79	+0,09	+0,06	114%	108,2%
Фондоозбросність, грн./ос.	1347	1344,8	1337,6	-2,2	-7,2	99,8%	99,5%
Рентабельність основних засобів, %	43,1	47,6	45	+4,5	-2,6	110,4%	94,5%

Показники фондовіддачі та рентабельності поступово зростають і свідчать про позитивну динаміку оновлення основних засобів. Фондоозбросність тримається близько одного і того самого значення.

Щоб збільшити виробничу потужність аеропорт постійно переоснащує та розширює свої будівлі, зокрема, з 31 березня 2019 року відкрито термінал F з метою збільшення пропускної можливості аеропорту.

Крім, того проаналізуємо майновий стан аеропорту, адже він перш за все характеризується його основними засобами. У таблиці нижче, представлені основні показники майнового стану підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники майнового стану ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт зношування, %	59	58,3	59,8	-0,7	+1,5	98,8%	102,6%
Коефіцієнт придатності, %	41	41,7	40,2	+0,7	-1,5	101,7%	96,4%
Коефіцієнт оновлення, %	11	13	5	+2	-8	118%	38,5%
Коефіцієнт вибуття, %	0,48	0,52	0,53	+0,04	+0,01	108,3%	101,9%

Згідно таблиці 2.2.3 коефіцієнт зношування основних засобів тримається близько 59%, і таке значення вважається нормативним для аеропорту.

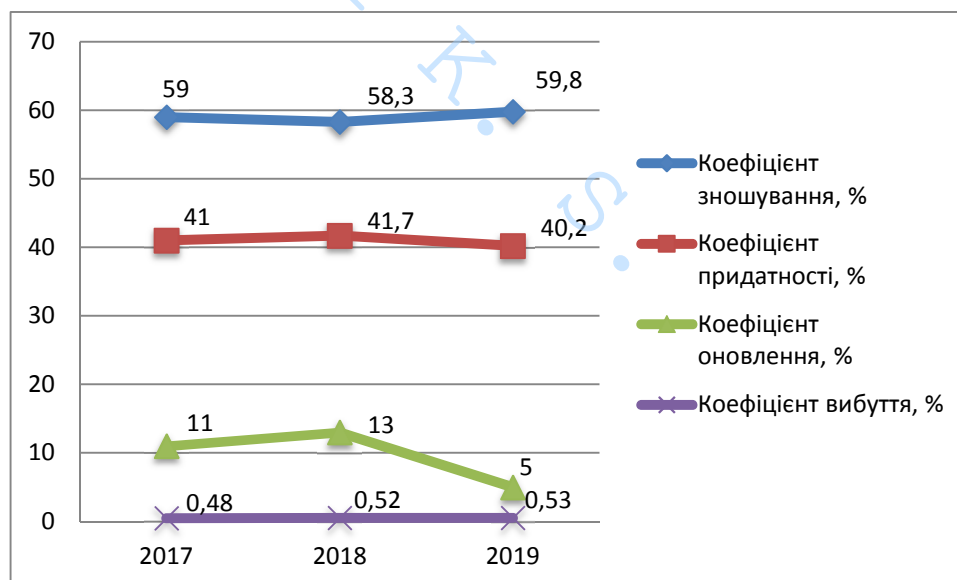


Рис. 2.5. Динаміка показників майнового стану підприємства за останні роки діяльності

Рис. 2.5. допомагає відслідкувати динаміку показників майнового стану підприємства:

- коефіцієнт придатності є також майже незмінним, коливається в районі 41%;
- коефіцієнт оновлення в 2019 році чітко зменшився до 5%, проте це не критично для такого роду підприємства;
- коефіцієнт вибуття також майже не змінюється (0,5%).

Далі проаналізуємо ефективність використання оборотних коштів аеропорту.

Показники для аналізу ефективності системи управління оборотними засобами представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання оборотних засобів
ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Середньорічний обсяг оборотних засобів, тис. грн.	1462395	1644352	1886720	181957	242368	112,44%	114,74%
Коефіцієнт оборотності	2,37	2,65	2,6	+0,28	-0,05	111,8%	98,1%
Коефіцієнт завантаженості,%	42,3	37,8	38,4	-4,5	+0,6	89,3%	101,6%
Період обороту оборотних засобів, днів	151	135	138	-16	+3	89,4%	101,9%
Рентабельність оборотних засобів	0,97	1,18	1,13	+0,21	-0,05	121,6%	95,8%

Згідно таблиці коефіцієнт оборотності у 2018 році збільшився (порівняно з 2017 роком), а в 2019 році практично не змінився (2,6), що вплинуло на період обороту: він зменшився у 2018 році до 135 днів. Рентабельність оборотних засобів досить висока і характеризується позитивною динамікою.

Так само нам потрібно дослідити структуру пасивів підприємства.

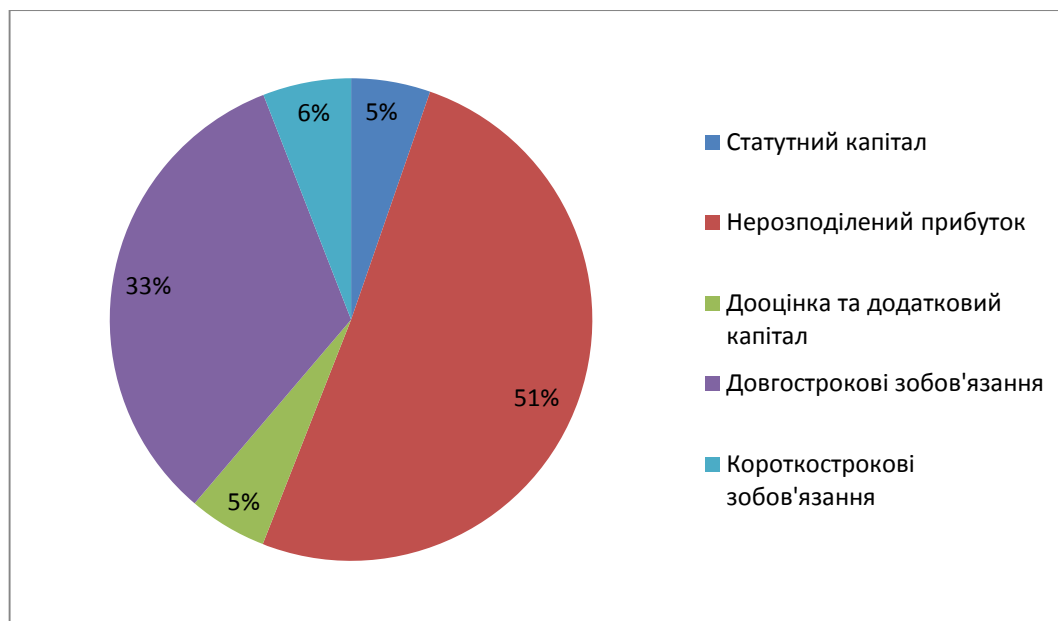


Рис.2.6. Структура пасивів станом на 1 січня 2020 року

Отже, на початок 2020 року питома вага власного капіталу у пасивах підприємства склала 61%, тобто власний капітал перевищує величину зобов'язань.

Наступним кроком проаналізуємо трудові ресурси аеропорту, їх продуктивність та оплату праці на підприємстві.

Аеропорт залучає висококваліфікованих робітників для забезпечення постійного підвищення продуктивності праці та якості послуг, які надаються аеропортом. У табл. 2.5 продемонстровані дані стосовно трудових ресурсів за останні роки.

З таблиці вище бачимо, що фонд оплати праці з кожним роком збільшується разом із середньомісячною заробітною платою. Так, наприклад, у за планом 2020 року середньомісячна зарплата мала збільшитись на 25% порівняно з минулим роком.

При цьому спроектувавши показники середньої кількості працівників та продуктивності праці, видно, що чисельність працівників зростає, але продуктивність праці зменшується (рис. 2.7). Такий аналіз може бути свідченням того, що не всі трудові ресурси використовуються ефективно. Проте на загальний «виріток» аеропорту впливають й інші фактори, а

збільшення кількості працівників необхідна для підтримки якості наданих послуг.

Таблиця 2.5

Показники для аналізу трудових ресурсів
ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	план 2020	Абсолютне		Відносне	
				2019/2018	2020/2019	2020/2018	2020/2019
Середня кількість працівників, чол.	3937	4062	4595	125	533	103,18%	113,12%
Фонд оплати праці, тис. грн.	748059	759997	1128424	11938	368427	101,60%	148,48%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1086,9	1058,6	974,2	-28,3	-84,4	97,40%	92,03%
Середньомісячна зарплата, грн.	12241	15894	19809,6	3653	3915,6	129,84%	124,64%

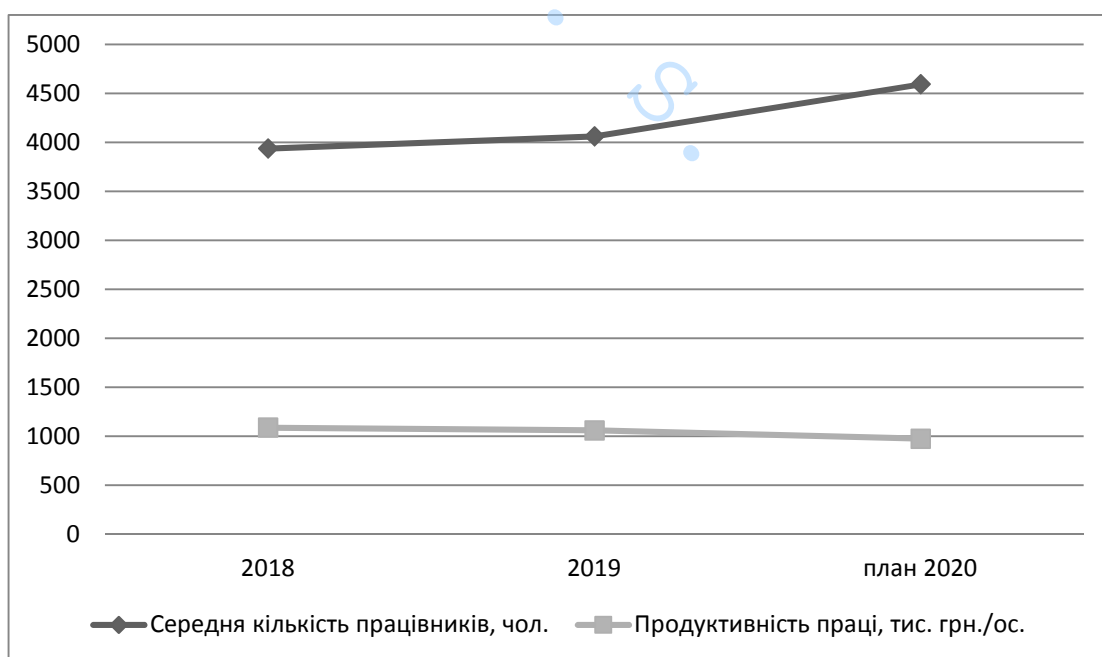


Рис. 2.7. Графічне відображення показників чисельності працівників та продуктивності праці аеропорту «Бориспіль»

Далі проаналізуємо витрати підприємства та собівартість наданих послуг. У табл. 2.2.6 представлена структура та склад витрат підприємства за останні роки. Також показано зміну даних відносно попереднього року.

Таблиця 2.6

Показники витрат і собівартості ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	план 2020	Абсолютне		Відносне	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1350288	1751921	2209220	401633	457299	129,74%	126,10%
Матеріальні затрати, тис. грн.	232883	234108	187332	1225	-46776	100,53%	80,02%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	748059	759997	1128424	11938	368427	101,60%	148,48%
Амортизація, тис. грн.	350675	309707	586224	-40968	276517	88,32%	189,28%
Інші операційні витрати, тис. грн.	301860	414355	871182	112495	456827	137,27%	210,25%

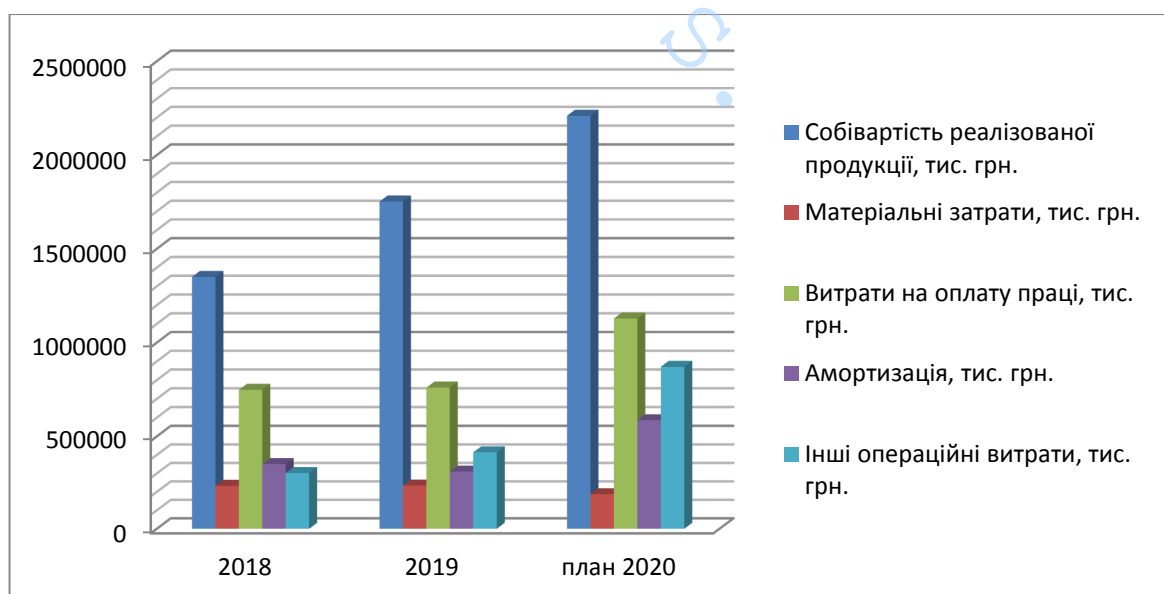


Рис. 2.8. Динаміка собівартості реалізованої продукції та витрат аеропорту

З рис. 2.8 та табл. 2.6 видно як собівартість реалізованої продукції стрімко зростає з кожним роком. Можна спостерігати, що у 2020 році сильно зросли витрати на оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати. До того ж, якщо поглянути на структуру витрат(рис. 2.8) аеропорту найбільшу їх частину складають саме витрати на оплату праці.

Далі проаналізуємо фінансові результати компанії за останні роки. Основні показники роботи підприємства представлені в таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності

ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Показник	2018	2019	план 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3870048	4300151	4476477
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(1350288)	(1742584)	(2209220)
Валовий: прибуток	2527305	2557567	2267257
збиток	(--)	(--)	(--)
Інші операційні доходи	151694	52969	79097
Адміністративні витрати	(95627)	(136392)	(185374)
Витрати на збут	(5504)	(12185)	(9233)
Інші операційні витрати	(209761)	(62260)	(82852)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2360562	2446724	2065943
збиток	(--)	(--)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2114291	2272824	1896021
збиток	(--)	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(382871)	(42188)	(363160)
Чистий фінансовий результат: прибуток	1731420	1807861	1532861
збиток	(--)	(--)	(--)

Отже, останні 3 роки для компанії були прибутковими, до того ж у 2019 році чистий фінансовий результат перевищив результат у 2018 році, що може свідчити про позитивну динаміку розвитку та стійкі позиції підприємства.

Динаміка фінансових результатів аеропорту «Бориспіль» представлена на рис. 2.9:

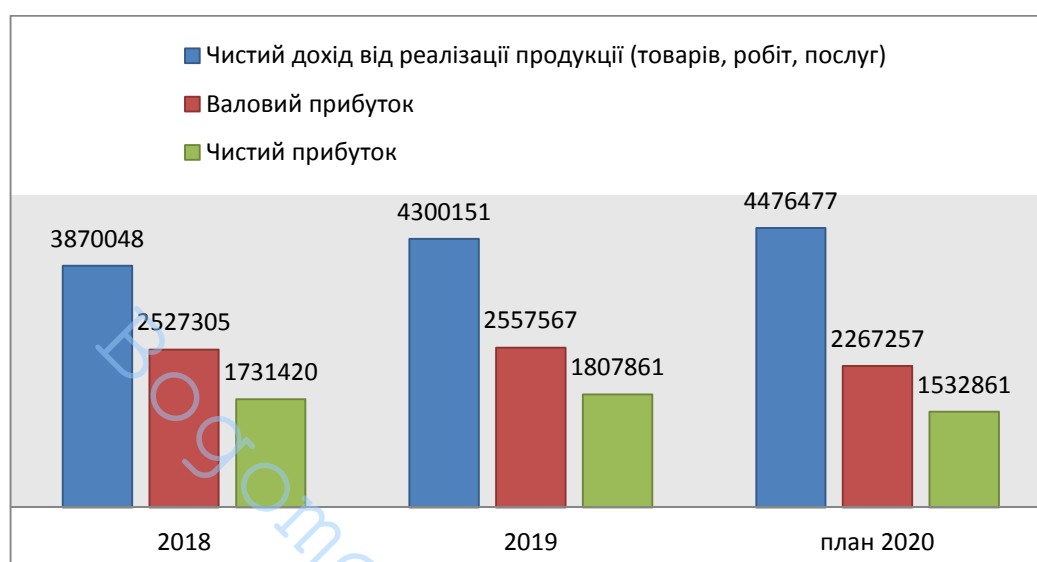


Рис. 2.9. Динаміка фінансових результатів ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства. Для цього аналізу використаємо наступні показники:

- 1) Розрахуємо значення коефіцієнта автономії за останні роки діяльності аеропорту:

$$K_{\text{ав.2017}} = \frac{1731420}{8959924} = 0,19$$

$$K_{\text{ав.2018}} = \frac{1807894}{9890581} = 0,18$$

$$K_{\text{ав.2019}} = \frac{1532861}{16439345} = 0,09$$

2) Проведемо розрахунок показника концентрації позикового капіталу за останні роки для аеропорту «Бориспіль»:

$$K_{\text{конц.п.к.2017}} = \frac{1401901 + 1345994}{8959924} = 0,3$$

$$K_{\text{конц.п.к.2018}} = \frac{1646843 + 1079830}{9890581} = 0,28$$

$$K_{\text{конц.п.к.2019}} = \frac{3439573 + 618435}{16439345} = 0,27$$

3) Коефіцієнт маневреності підприємства для останніх років діяльності:

$$K_{\text{ман.2017}} = \frac{6212029 + 1401901 - 7858406}{6212029} = -0,03$$

$$K_{\text{ман.2018}} = \frac{5515564 + 1646843 - 7983345}{5515564} = -0,15$$

$$K_{\text{ман.2019}} = \frac{551641 + 3439573 - 14325306}{12381337} = -0,83$$

Згрупуємо показники фінансової стійкості в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Основні показники фінансової стійкості ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за останні роки

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії	0,19	0,18	0,09
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,3	0,28	0,27
Коефіцієнт маневреності	-0,03	-0,15	-0,83

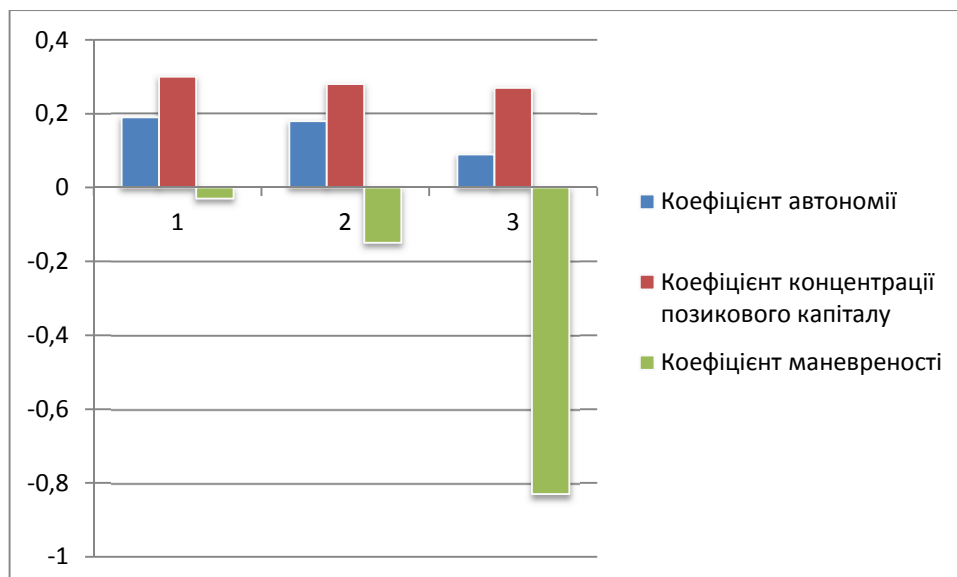


Рис.2.10. Динаміка показників фінансової стійкості аеропорту «Бориспіль»

З табл. 2.8 та рис.2.10 бачимо, що коефіцієнт автономії поступово зменшується з кожним роком, а в 2019 році він зменшився рівно в 2 рази, звичайно це свідчить про негативні тенденції. При цьому коефіцієнт концентрації позикового капіталу так само зменшується по рокам, але це не є позитивним явищем. Щодо коефіцієнта маневреності, то він з кожним роком віддаляється від нормативного значення.

Наступним кроком визначимо показники ліквідності та платоспроможні ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Ліквідність як категорія передбачає здатність і швидкість перетворення різних активів підприємства на грошові кошти, можливість своєчасно погашати зобов'язання, показники якої ґрунтуються на зіставленні ліквідних активів з поточними зобов'язаннями. Зовнішнім виявом фінансової стійкості є платоспроможність, тобто можливість наявними ресурсами своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх у готівку.

Розраховані показники для аеропорту, представлені в таблиці 2.9:

Показники платоспроможності та ліквідності ДП «Міжнародний
аеропорт «Бориспіль»

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,2	3,5	10,3	-0,7	+6,8	83,3%	294%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,07	0,06	-0,03	-0,01	70%	85,7%
Коефіцієнт покриття	2,2	3,5	6,3	+1,3	-2,8	159%	180%

Згідно табл. 2.9 видно, що коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності відповідають нормативному значенню, водночас коефіцієнт покриття починаючи з 2018 року перевищує оптимальне значення.

Далі проведемо аналіз ділової активності підприємства. До коефіцієнтів ділової активності належать:

1) Розрахуємо значення коефіцієнта ліквідності за останні роки діяльності аеропорту:

$$K_{p.v.k.2017} = \frac{3870048}{0,5 * (5801300 + 6212029)} = 0,64$$

$$K_{p.v.k.2018} = \frac{4279226}{0,5 * (6212029 + 5515564)} = 0,73$$

$$K_{p.v.k.2019} = \frac{4476477}{0,5 * (515564 + 12381337)} = 0,69$$

2) Коефіцієнт оборотності активів демонструє ефективність використання активів компанії. Знайдемо значення даного показника за останні роки діяльності підприємства:

$$K_{p.ак.2017} = \frac{3870048}{0,5 * (9135734 + 8959924)} = 0,43$$

$$K_{p.ак.2018} = \frac{4279226}{0,5 * (8959924 + 9890581)} = 0,45$$

$$K_{p.ак.2019} = \frac{4476477}{0,5 * (8049727 + 16439345)} = 0,37$$

3) Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості вказує на кількість оборотів, які здійснила кредиторська заборгованість протягом року.

Слід порівнювати оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості, щоб визначити якість політики комерційного кредитування в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською говорить про те, що підприємство використовує кошти кредиторів як джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина коштів використовується підприємством для фінансування інших операцій.

Коефіцієнт оборотності кредитованих коштів для аеропорту «Бориспіль» в останні роки:

$$K_{об.кр.2017} = \frac{1350288}{0,5 * (366229 + 397352)} = 3,5$$

$$K_{об.кр.2018} = \frac{1751921}{0,5 * (397352 + 184798)} = 6$$

$$K_{об.кр.2019} = \frac{2209257}{0,5 * (327700 + 27105)} = 12,5$$

4) Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів.

Значення даного показника для аеропорту за останні 3 роки:

$$K_{\text{об.кр.2017}} = \frac{3870048}{0,5 * (277481 + 322993)} = 12,9$$

$$K_{\text{об.кр.2018}} = \frac{4279226}{0,5 * (322993 + 445650)} = 11,1$$

$$K_{\text{об.кр.2019}} = \frac{4476477}{0,5 * (753603 + 1283102)} = 4,4$$

Якщо порівнювати значення коефіцієнту оборотності кредитної заборгованості та коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, то бачимо, що в 2017 та в 2018 роках оборотність дебіторської заборгованості значно перевищувала оборотність кредиторської. При цьому у 2019 році відбулося навпаки, це свідчить про те, що кредиторська заборгованість була погашена більше разів, ніж дебіторська.

Згрупуємо розраховані показники в таблицю та проаналізуємо їх динаміку.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за останні роки діяльності

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,64	0,73	0,69
Коефіцієнт оборотності активів	0,43	0,45	0,37
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	3,5	6	12,5
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,9	11,1	4,4

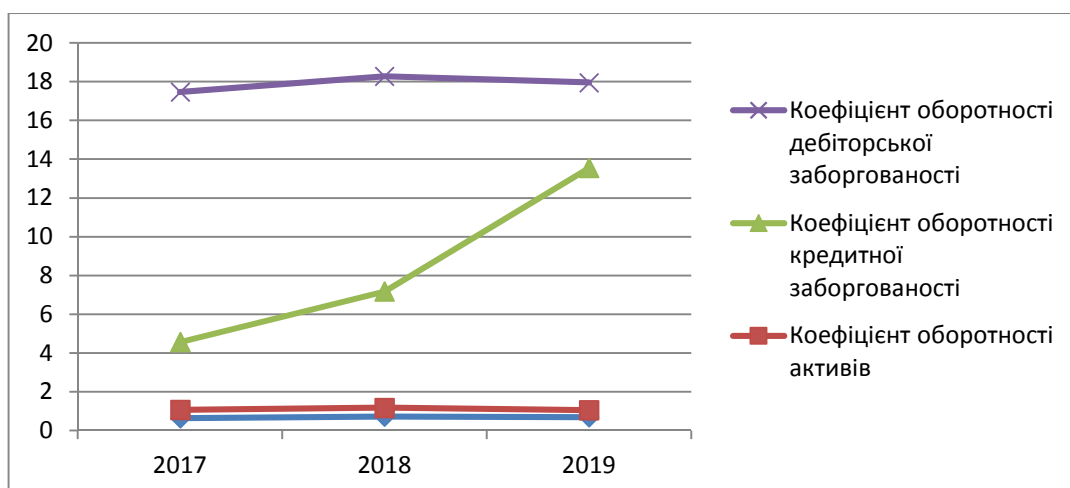


Рис. 2.11. Динаміка показників ділової активності аеропорту «Бориспіль»

З рисунку 2.11 та таблиці 2.10 вище можемо спостерігати, що коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості, оборотності активів та власного капіталу майже не змінилися по рокам. Слід звернути увагу на позитивну динаміку коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, що значно виріс у 2019 році.

Аналізуючи фінансово-економічний стан аеропорту необхідно розрахувати наступні показники рентабельності, які представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за останні роки діяльності

Показник	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	Абсолютне		Відносне	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Рентабельність продукції, %	41,3	44,7	43,4	+3,4	-1,3	108,2%	97%
Рентабельність виробництва	2,06	1,86	1,44	-0,2	-0,42	90%	77,4%
Рентабельність сукупних активів, %	15,2	19,1	19,7	+3,9	+0,6	125,7%	103,1%
Рентабельність власного капіталу, %	24,5	28,8	27,8	+4,3	-1	117,6%	96,5%

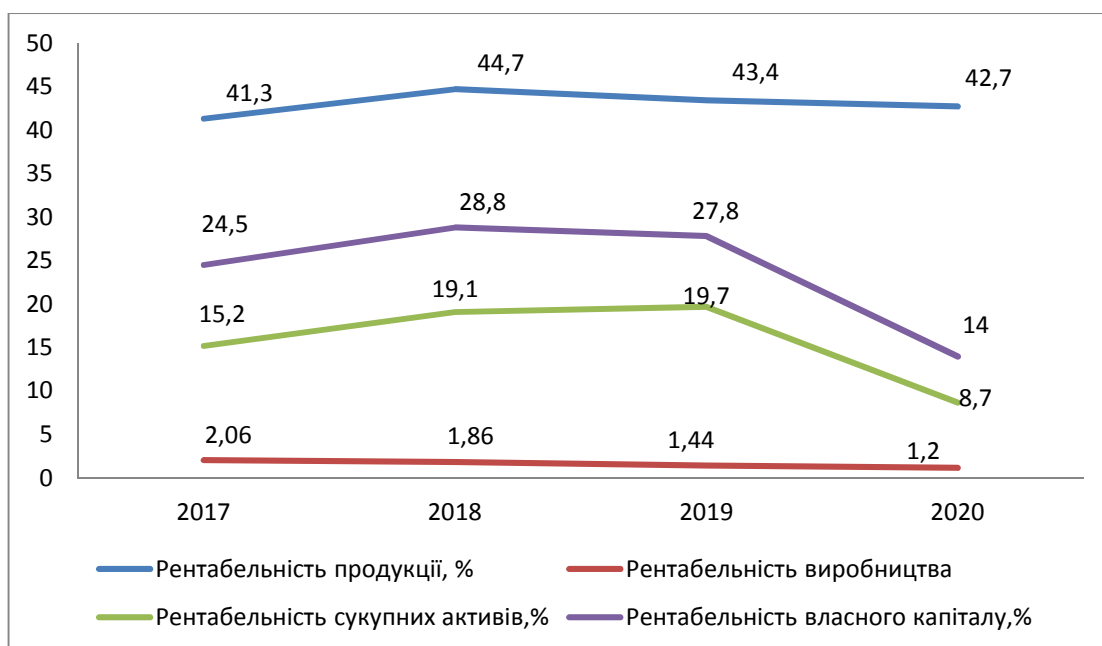


Рис. 2.12. Динаміка основних показників рентабельності діяльності аеропорту «Бориспіль»

Загалом показники рентабельності діяльності аеропорту лежать у межах норми. Але увагу слід звернути на показник рентабельності виробництва, який поступово падає. Цей процес пов'язаний із збільшенням собівартості виробництва продукції. Інші показники задовольняють стандартні норми рентабельності. Також згідно фінансового плану 2020 року показники рентабельності активів та власного капіталу різко зменшуються. Рентабельність виробництва так само за 2020 роком зменшується до 1,2%.

Отже, здійснивши аналіз фінансово-економічної діяльності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» можемо підсумувати, що за останні роки його результативність залишається достатньо високою. Підприємство отримує чистий прибуток і він характеризується позитивною динамікою.

При цьому коефіцієнти фінансової стійкості підприємства зменшились за останні роки. Причиною цього можуть бути негативні зовнішні фактори діяльності. Коефіцієнти ділової активності характеризуються стабільним значенням, крім того, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно зріс у 2019 році. Щодо основних показників рентабельності, то вони характеризуються спадною динамікою, особливо рентабельність активів

підприємства та власного капіталу. Така ситуація може бути пов'язана із зменшенням замовлень та перевезенням і поступовим використанням власних коштів підприємства для підтримки основної діяльності аеропорту.

2.3. Оцінка ефективності конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»

За розрахунками в підпункті 2.2. можемо визначити, що підприємство має стійкий фінансовий стан, хоча і вплив зовнішніх факторів не обійшов аеропорт стороною. Очевидно, що із запровадженням карантинних заходів перевезень здійснювалось в рази менше, тому і показники рентабельності почали спадати на 2020 рік.

На сьогодні аеропортом реалізовано «Стратегічний план розвитку ДП МА «Бориспіль» на період 2014-2019. Даний стратегічний план відповідає «Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року» [8].

Отож нашим завданням у цьому підрозділі буде дослідити на скільки ефективною була дана стратегія, яких результатів досягнув аеропорт «Бориспіль» станом на 2020 рік, реалізувавши її.

Основними факторами реалізації стратегії є [8]:

- сильний базовий авіаперевізник, який слідує стратегії хабу;
- гнучка система мотивації авіаперевізників, спрямована на розвиток нових напрямків, далекомагістральної програми, трансферних пасажиропотоків;
- розвиток сфери неавіаційної діяльності;
- забезпечення операційної ефективності в першу чергу при обслуговуванні трансферних пасажирів, забезпечуючи мінімальний час стиковки.

Аеропорт розташований на перетині багатьох повітряних доріг, що поєднують Азію з Європою та Америкою. Приблизно 50 вітчизняних та

міжнародних авіакомпаній співпрацюють з МА «Бориспіль» щодо перевезень пасажирів та вантажів за понад 100 постійними маршрутами.

До авіакомпаній, що обрала для співпраці аеропорт «Бориспіль» належать: AirArabia, AirAstana, AirBaltic, AirMalta, AirMoldova, AdriaAirways, AtlasjetUkraine, AzurAir, AustrianAirlines, Belavia, BravoAirways, CzechAirlines, ElAl, Ellinair, Flydubai, GeorgianAirways, IraqiAirways, KLM, Laudamotion, LOT, Lufthansa, PegasusAirlines, QatarAirways, Ryanair, SkyUp Airlines, SWISS, TurkishAirlines, UkraineInternationalAirlines, WindRose, YanAir та інші.

Тому, можемо стверджувати, що аеропорт залучив досить багато авіаперевізників для того, щоб мати конкурентні переваги у здійсненні перевезень на короткі та далекі відстані.

Виділяють декілька видів конкуренції між аеропортами, що може проявлятися і для досліджуваного підприємства «Бориспіль»:

- між вузловими аеропортами за далекі або середні за відстанню маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, які знаходяться в одному географічному районі або мають близькі зони покриття.

Головними конкурентами для Міжнародного аеропорту «Бориспіль» залишаються:

- Аеропорти у містах Варшави(WAW), Праги(PRG) та Будапешту(BUD) – аеропорти Східної Європи;
- Підприємства, що належать до Московської Системи аеропортів: DME, SVO, VKO.

Дані аеропорти мають більшу конкурентну стосовно обсягів перевезень та наявності сильніших базових авіаперевізників у порівнянні з досліджуваним підприємством.

Так наприклад аеропорти «московської групи» випереджають Бориспіль у сфері пасажирських перевезень і володіють більш широкою мережею

маршрутів. При цьому можливість трансферу для пасажирів у цих аеропортах не сильно розвинена.

Європейську аеропорти у Франкфурті, Мюнхені, Стамбулі та Відні складають помірну конкуренцію для «Борисполя». Більшість із цих зазначених підприємств отримали розвиток саме завдяки стратегії хабу та трансферним пасажирським потокам. Крім того, вони залучилися підтримкою базових авіаперевізників, що формували трафік:

- Франкфурт і Мюнхен - авіакомпанією «Lufthansa»;
- Стамбул – «Turkish Airlines», Варшава – «LOT»;
- Шереметьєво - «Аерофлот Російські Авіалінії».

Варто згадати, що збори за трансферне обслуговування відрізняються залежно від аеропорту. При цьому, вигода від використання трансферними пасажирями неавіаційних послуг – очевидна. Тому для аеропортів розвиток та підтримка цього сегменту перевезень не потребує додаткових витрат.

Щодо конкуренції між аеропортами, що знаходяться в одному географічному районі, найчастіше вона стосується чартерних рейсів та лоукост перевізників. У цьому сенсі МА «Бориспіль» веде боротьбу із аеропортом «Київ» за рейси point-to-point, ділову авіацію та лоукост рейси.

При реалізація стратегії розвитку аеропорту заплановано отримати у 2019 році пасажиропотік на рівні 14,4 млн. пасажирів, що на 98% перевищує заплановані показники 2015 року.

Отож проведемо порівняльний аналіз планових показників стратегії та фактичних даних.

Отож у 2019 році обсяг пасажиропотоку становим усі 15 млн. людей. З цього можна зробити висновок, що концепція хабу мала відповідний ефект навіть більший, ніж запланований.

До того ж, показники пасажирського трафіку мають відповідати кількості обслугованих рейсів. Тому розглянемо результати прибулих та відправлених рейсів аеропорту «Бориспіль» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.12

Динаміка кількості пасажирів, перевезених через ДП МА «Бориспіль» за даними 2018-2020 рр.

Показники	питома вага % 2020р.	2018 факт	2019 план	2019 факт	2020 план	% прирост у плану 2020р. до факту 2018р.	приріст плану 2020р. до факту 2018р.	% прирост у плану 2020р. до плану 2019р.	приріст плану 2020р. до плану 2019р.	% прирост у плану 2020р. до факту 2019р.	приріст плану 2020р. до факту 2019р.
Обслуговано пасажирів	100%	12 603	14 364	15 260	7 090	-43.7%	-5 513	-50.6%	-7 274	-53.5%	-8 170
в т.ч. міжн. перевезення	93.9%	11 591	13 096	14 164	6 656	-42.6%	-4 935	-49.2%	-6 440	-53.0%	-7 508
внутрішні	6.1%	1 012	1 268	1 096	434	-57.1%	-578	-65.8%	-834	-60.4%	-662

Таблиця 2.13

Динаміка кількості рейсів, прибулих та відправлених в/з аеропорту «Бориспіль» за даними 2018-2020 рр.

Показники	питома вага % 2020р.	2018 факт	2019 план	2019 факт	2020 план	% приросту плану 2020р. до факту 2018р.	приріст плану 2020р. до факту 2018р.	% приросту плану 2020р. до факту 2019р.	приріст плану 2020р. до факту 2019р.
Обслуговано рейсів	100%	96 940	113 638	110 660	53 940	-44.4%	-43 000	-51.3%	-56 720
в т.ч. міжнародні	88.1%	83 893	101 284	97 428	47 540	-43.3%	-36 353	-51.2%	-49 888
внутрішні	11.9%	13 047	12 354	13 232	6 400	-50.9%	-6 647	-51.6%	-6 832

Станом на 2019 рік було обслуговано 110660 рейсів, що менше на від запланованої кількості.

При даній стратегії аеропорт у 2019 році повинен був отримати дохід у розмірі 3.2 млрд. грн. та згідно фінансової моделі отримати у 2019 році чистий прибуток на рівні 760 млн. грн., що більш ніж на 593 млн. грн. перевищує план 2015 року [8].

Порівняємо планові показники із фактичними даними у табл. 2.14:

Таблиця 2.14

Планові і фактичні фінансові показники ДП МА «Бориспіль» відносно стратегії 2014-2019 р.р.

Показники	Роки			План		Відхилення	
	2017	2018	2019	2018	2019	2019 план/факт 2019	2019 план/фа кт 2019
Чистий дохід аеропорту, тис. грн.	3870048	4279226	4476477	3930861	4481183	-348365	4706
Чистий прибуток аеропорту, тис. грн.	1731420	1857920	1731420	1415177	966841	-442743	-764579
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	1832495	1401897	1646839	1918080	3957778	516183	2310939
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	322993	4456550	1283102	693937	691891	-3762613	-591211
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	397352	250636	157328	1264623	1362546	1013987	1205218

Отже, з таблиці 2.14. видно, що показники за попередні роки дещо відрізняються від планових. Так, наприклад, чистий дохід за 2018 рік перевищив плановий на 348365 тис. грн., а в 2019 майже відповідав плановому. При цьому чистий прибуток за 2018 та 2019 роки перевищував план на 442743 тис. грн. та 764579 тис. грн. відповідно.

Щодо довгострокових зобов'язань та поточної кредиторської заборгованості по факту вона була меншою, ніж прописано у плані.

Дебіторська заборгованість за 2018 рік була більша від плану на 3762613 тис. грн., а в 2019 так само була більшою лише на 591211 тис. грн.

Проаналізуємо більш детально динаміку доходів аеропорту за останні роки:

Таблиця 2.15

Динаміка доходів ДП МА «Бориспіль» у 2018-2020 роках згідно стратегії розвитку аеропорту, тис. грн.

Показник	2018 факт	2019 план	2019 факт	2020 план	% приросту плану 2020р. до факту 2018р	% приросту плану 2020р. до плану 2019р	% приросту плану 2020р. до факту 2019р
Усього доходи, в т. ч.:	4 453 965	4 686 877	4 745 930	4 592 286	3.1%	-2.0%	-3.2%
Аеропортові збори, в т. ч.	2 669 402	2 815 809	2 814 020	3 471 156	30.0%	23.3%	23.3%
пасажирський збір	1 229 189	1 233 980	1 276 990	1 591 427	29.5%	29.0%	24.6%
збір за посадку-зліт	760 998	747 779	764 576	941 414	23.7%	25.9%	23.1%
збір за авіаційну безпеку	654 510	804 163	748 519	916 737	40.1%	14.0%	22.5%
збір за стоянку	24 705	29 887	23 935	21 578	-12.7%	-27.8%	-9.8%
Допоміжні авіаційні послуги	783 946	817 724	751 246	512 764	-34.6%	-37.3%	-31.7%
Комерційні послуги, в т. ч.	846 803	924 744	979 281	561 631	-33.7%	-39.3%	-42.6%
дохід від оренди та % від виручки	521 114	547 394	525 987	277 544	-46.7%	-49.3%	-47.2%
послуги VIP-пасажирам	118 451	118 050	161 738	80 537	-32.0%	-31.8%	-50.2%
послуги забезпечення паливно-мастильними матеріалами	79 854	80 000	91 036	55 732	-30.2%	-30.3%	-38.8%
послуги вантажного терміналу	35 601	40 050	40 334	36 764	3.3%	-8.2%	-8.9%
послуги паркування	30 754	37 500	57 508	32 854	6.8%	-12.4%	-42.9%
послуги готелю	32 238	35 000	33 700	16 028	-50.3%	-54.2%	-52.4%
інші	28 791	66 750	68 978	62 172	115.9%	-6.9%	-9.9%
Інші (фінансові, курсові, тощо)	153 814	128 600	201 383	46 735	-69.6%	-63.7%	-76.8%

Планові доходи на 2020 рік розраховувались на основі тарифів на послуги аеропорту та ставок на аеропортові збори (посадка-зліт, обслуговування пасажирів в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки, наднормативна стоянка), затверджених Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 26.03.2008 року № 337 (зі змінами) з урахуванням застосування стимулюючих коефіцієнтів (знижок) до аеропортових зборів.

Отож можна сказати, що аеропорт «Бориспіль» у певній мірі перевиконав свою стратегію щодо фінансових показників діяльності.

Дослідимо як змінилися витрати аеропорту згідно стратегічного плану.

Динаміка операційних витрат по елементах за 2018-2020 рр. наведена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Динаміка витрат по статті "Матеріальні витрати" ДП МА «Бориспіль» за 2018-2020 рр., тис. грн.

	Факт 2018р.	План 2019р.	Факт 2019р.	План 2020р.	% приросту плану 2020р. до плану 2019р.	приріст плану 2020р. до плану 2019р.	% приросту плану 2020р. до факту 2018р.	приріст плану 2020р. до факту 2018р.	% приросту плану 2020р. до факту 2019р.	приріст плану 2020р. до факту 2019р.
Операційні витрати всього, в т.ч.	1 950 469	2 889 783	2 489 631	3 992 626	38.2%	1 102 843	104.7%	2 042 157	60.4%	1 502 995
Амортизація	319 267	596 723	370 260	1 188 940	99.2%	592 217	272.4%	869 673	221.1%	818 680
Витрати на оплату праці	774 780	1 114 810	1 114 654	1 092 302	-2.0%	-22 508	41.0%	317 522	-2.0%	-22 352
Відрахування на соціальні заходи	164 255	228 759	237 585	233 549	2.1%	4 790	42.2%	69 294	-1.7%	-4 036
Матеріальні витрати	390 307	501 374	352 777	326 690	-34.8%	-174 684	-16.3%	-63 617	-7.4%	-26 087
Інші операційні витрати (в т.ч. резерв)	301 860	448 117	414 355	1 151 145	156.9%	703 028	281.4%	849 285	177.8%	736 790

Як наведено вище, зростання пов'язане з переоцінкою основних фондів підприємства та необхідністю відображення справедливої вартості оборотних активів, в тому числі дебіторської заборгованості, відповідно до вимог Міжнародних стандартів.

Наступним кроком проведемо аналіз капітальних інвестицій аеропорту, що були спрямовані на розвиток інфраструктури аеропорту.

В табл. 2.17 показано планові та фактичні капітальні інвестиції за 2019 рік та динаміку їх відхилення:

Заплановані та фактичні капітальні інвестиції та їх відношення у 2019 році ДП МА «Бориспіль»

Показник	Роки		Відхилення	
	2019 план	2019 факт	Абсолютне	Відносне
			2019 план/2019 факт	2019 план/2019 факт
Капітальне будівництво, тис. грн.	344639	859906	+515213	249%
Придбання (виготовлення) основних засобів, тис. грн.	151717	162430	+10713	107%
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів, тис. грн.	4526	7262	+2736	160,5%
Придбання (створення) нематеріальних активів, тис. грн.	1582	4210	+2628	266,1%
Придбання (вирощування) довгострокових біологічних активів, тис. грн.	-	-	-	-
Інше	-	314	+314	100%
Разом	534460	1034122	+499662	193,4%

З таблиці вище видно, що обсяг капітальних інвестицій збільшився майже вдвічі (на 93,4%), особливо збільшився показник капітального будівництва (на 515 млн. грн.). Останні інвестиції були вкладені в:

- Будівництво паркінгу;
- Будівництво насосно-фільтраційної станції ЦЗС;
- Реконструкцію терміналу F та перону D;
- Реконструкцію фільтраційної споруди для зливу нафтопродуктів;
- Реконструкцію аварійно-рятувальної станції №1;
- Реконструкції льотної зони №2.

У 2020 планувалося завершити фінансування вже поставленого програмного забезпечення. Сума фінансування на дані потреби планово становила 18,0 млн. грн.

Інвестиції на придбання та створення необоротних основних засобів складають 337,1 млн грн, в тому числі витрати на викуп земельних ділянок 10 млн грн.

Освоєння капітальних інвестицій в структурі річної інвестиційної програми на 2020 рік розподілилися наступним чином:

- капітальне будівництво – 5 %;
- реконструкція, модернізація та технічне переоснащення – 37 %;
- основні засоби – 45%;
- інші необоротні та нематеріальні активи – 6%;
- капітальні ремонти – 7%.

Фінансовий стан аеропорту на 2020 та 2021 роки не дозволяє реалізувати низку проектів розвитку та розширення інфраструктури, зокрема, проекти яких розроблялись на умовах відрахування ДП МА "Бориспіль" 40% чистого прибутку. До цих проектів відноситься початок будівництва галереї та початок реконструкції Льотної зони №2. Це уповільнює розвиток Аеропорту та знижує зацікавленість авіаперевізників до польотів в ДП МА «Бориспіль».

2.4. Шляхи вдосконалення організаційного забезпечення формування конкурентної стратегії ДП МА «Бориспіль»

Накопичення негативних зовнішніх факторів призводить до падіння пасажиропотоку та збитковості у 2020 році. Прогнози поновлення авіаційного трафіку ІАТА показують повернення аеропортів до показників 2019 року не раніше 2022 року.

З другої половини червня 2020 року розпочалося поступове відновлення, в тому числі і регулярних рейсів, кількість обслуговуваних пасажирів могла становити 7090 тис пасажирів, що на 50,6 % менше планового показника 2019 року та на 53,5% нижче факту 2019 року. Вказаний ситуація відповідає прогнозам ІАТА, АСІ та Boeing.

На підставі проведеного аналізу можна вважати, що операційна діяльність ДП МА «Бориспіль» була досить успішною та ефективною станом на кінець 2019 року. Проте у 2020 році відбулося погіршення ситуації через вплив зовнішніх факторів. У зв'язку з цим на період дії карантинних обмежень для ДП МА «Бориспіль» пропонується запровадити наступні заходи спрямовані на мінімізацію витрат.

До них можемо віднести:

- тимчасове припинення обслуговування пасажирів в терміналі D,
- тимчасово зменшення кількості працюючого персоналу (орієнтовно на 75%), завдяки використанню відпусток,
- підтримка мінімально допустимий температурний режим опалення приміщень,
- забезпечення посилення контролю використання електроприладів,
- тимчасово відсутність відрядження, навчання та отримання інформаційних та консалтингових послуг,
- тимчасово призупинення представницьких витрати та витрати на рекламу,
- обмежене використання автотранспорту та інфраструктурних об'єктів,
- перегляд площі для утримання та прибирання приміщень, території та періодичності надання послуг,
- перегляд договорів закупівель, а саме: замовлення лише товарів та послуг, направлених на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства, перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг.

Завершення проектів інвестиційної програми дозволить скоротити час обслуговування трансферних пасажирів – час стикування 40 хв; скорочення обмежень використання ЗПС на 10-15% у зимовий період, будівництво та облаштування додаткової зони отримання багажу пасажирями внутрішніх

рейсів дасть можливість вивільнити транспортери багажу пасажиром міжнародних рейсів та збільшити обслуговування міжнародних рейсів на відправлення до 26 рейсів на годину, скорочення часу заправки повітряних суден та підвищення рівня безпеки при наземному обслуговуванні на пероні.

Також заплановані заходи для забезпечення енергозбереження: приведення теплотехнічних характеристик будівель до сучасних вимог та стандартів; підвищення ККД обігріву; впровадження ОР8-контролю за використанням ТЗ з високою втратою палива, тощо.

Підвищення операційної ефективності діяльності забезпечить умови для подальшого зменшення питомих витрат та надходження збільшення доходів.

З метою збереження та ефективного використання державних коштів ДП МА «Бориспіль» пропонується відкрити поточні рахунки у банках з високим рівнем надійності, в яких встановлені спеціальні тарифи за розрахунково-касове обслуговування та відсотки на залишки коштів на рахунках.

Як згадувалось раніше, МА «Бориспіль» конкурує із аеропортом «Київ» за чартерні рейси. Враховуючи те, що останній аеропорт не може залучати великі авіакомпанії через свої інфраструктурні ліміти, «Бориспіль» може залишатися без частини лоукост перевезень. Крім того, аеропорт «Київ» провадить агресивну маркетингову політику і використовує гнучку систему знижок.

Отже, досліджуване підприємство повинно залучати авіаперевізників для здійснення лоукост рейсів, число яких може складати 20 і навіть більше відсотків від загальної кількості перевезень. Особливо в умовах карантину такі рейси будуть виключно популярними серед населення. Так як купівельна спроможність пасажирів зменшилась, але потреба в перельотах частково залишалась.

Підтримка та формування зв'язків із лоукост авіакомпаніями має бути ключовим напрямом в актуальній конкурентній стратегії аеропорту «Бориспіль». Крім того, як відомі, чартерні рейси частіше не передбачають

пересадки, тому залучення чартерних рейсів буде іншою віткою для конкурентної стратегії від аеропорту-хабу.

Нижче наведений SWOT аналіз аеропорту «Бориспіль», що ґрунтується на аналізі ринку (табл. 2.18):

Таблиця 2.18

SWOT аналіз аеропорту «Бориспіль»

Сильні сторони (внутрішні фактори)	Слабкі сторони (внутрішні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Можливості аеродрому ✓ Наявність базового авіаперевізника з розгалуженою мережею маршрутів, в тому числі трансконтинентальних рейсів ✓ Наявні можливості для розширення інфраструктури ✓ Можливість здешевлення авіаперевезень за рахунок оптимізації витрат та зростання пасажиропотоку 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатньо розвинена трансферна інфраструктура ✓ Близький до максимально можливого рівень завантаженості терміналу D ✓ Відносно висока собівартість ✓ Нерозвиненість вантажної інфраструктури
Можливості (зовнішні загрози)	Загрози (зовнішні загрози)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Географічне положення, що сприяє розвитку хабу «Бориспіль» ✓ Розвиток базової авіакомпанії як драйвера зростання аеропорту-хабу ✓ Наявність відкладеного попиту на авіаперевезення 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Низька купівельна спроможність пасажирів ✓ Падіння привабливості України внаслідок ведення бойових дій та напруженої соціальної ситуації ✓ Падіння неавіаційної діяльності в рамках аеропорту внаслідок карантинних обмежень ✓ Високий рівень формальностей при перетині Державного кордону ✓ Більш успішний та динамічний розвиток аеропортів конкурентів

Водночас, щоб успішно конкурувати на міжнародному ринку було обрано концепцію вузлового аеропорту або аеропорту хабу. Дана стратегія розвитку підприємства передбачає трансферне обслуговування пасажирів в районі від московського вузла(на півночі) до стамбульського(на півдні).

За результатами попереднього дослідження основну конкуренцію для МА «Бориспіль» складають аеропорти у Франкфурті, Мюнхені, Стамбулі, Відні та Московська Системи Аеропортів (DME, SVO, VKO). Усі згадані європейські аеропорти можна взяти за приклад для розробки стратегії хабу.

Для того, щоб наблизитись до результатів європейських вузлових аеропортів «Бориспіль» повинен:

- розвивати полегшену систему оформлення документів та підвищувати комфортні умови для клієнтів, особливо трансферних;
- тісно співпрацювати із базовими авіакомпаніями для формування трансферних маршрутів;
- розширяти доступні неавіаційні послуги в аеропорті: нові види торгівлі, розваг та ділових послуг, тощо;
- сформувати гнучку систему мотивації для авіакомпаній, що зробить аеропорт «Бориспіль» більш привабливим для формування рейсів.

Критичним елементом стратегії аеропорту є впровадження системи мотивації авіаперевізників, яка буде направлена на розвиток нових напрямків та трансферних авіаперевезень.

Використовують наступні методи мотивації для авіаперевізників, щоб залучити трансфертні потоки:

- розробка нижчих тарифів, від тих, що стосуються пасажирів, які летять без пересадок;
- ліквідація тарифів в цілому;
- додаткова оплата компаніям за трансферних пасажирів.

Таким чином, для успішної конкуренції з хабовими аеропортами «Бориспіль» має забезпечити необхідну трансферну інфраструктуру та

поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків.

Для цього в майбутньому аеропорт має впровадити прозору систему мотивацію для авіаперевізників. Впровадження даної системи мотивації є ще одним кроком до перетворення аеропорту «Бориспіль» в найсучасніший вузловий аеропорт, що надає можливість усім пасажиром користуватися ще зручнішими стиковками.

Виходячи з інформації, яку надано керівництву авіакомпанії МАУ щодо перспективних планів розвитку до 2022 року, можна зробити висновки, що компанія буде продовжувати нарощувати кількість рейсів в існуючих пікових навантаженнях на термінал D. Проте виходячи з того, що у 2019 році термінал працював на межі своїх навантажень, були впроваджені проекти зі збільшення пропускної здатності терміналу D та перону D.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 травня 2019 р. № 293-р було ухвалено концепцію розвитку ДП МА «Бориспіль» на період до 2045 року.

Цілями даної концепції являються наступні результати:

- формування сталого розвитку аеропорту хабу «Бориспіль»;
- збільшення рівня авіаційної безпеки та безпеки польотів;
- вдосконалення якості обслуговування пасажирів та формування комфортних умов під час перебування в аеропорту;
- розробка прийняттого інвестиційного клімату, щоб забезпечити фінансування інфраструктурних проектів підприємства задля зменшення частки державних видатків;
- посилення статусу міжнародного аеропорту хабу і формування конкурентних переваг перед аеропортами Європи;
- залучення низько бюджетних перевізників та реалізація цього типу рейсів;
- відокремлення трафіку пасажирів та вантажів, що надходять в та з аеропорту;

– планування підземної залізничної колії, що буде сягати центрального терміналу «Бориспіль», щоб забезпечити вищу доступність до аеропорту.

Порядок реалізації даної концепції розвитку можемо представити у вигляді табл. 2.19.

При цьому підприємство втрачає надприбутки, рентабельність та прибутковість зменшується до економічно обґрунтованого рівня, інвестуючи у розвиток інфраструктури. Проте такі заходи є необхідними для підтримки іміджу аеропорту та повного задоволення потреб так очікувань клієнтів як вітчизняних, так і закордонних.

З попередніх досліджень ми визначили, що аеропорт веде успішну конкурентну боротьбу за залучення пасажиропотоків в районі від московського авіаційного вузла на півночі до стамбульського на півдні.

Нам здається, що з розширенням пропускної можливості аеропорту та перетворенням його у «хаб» необхідно максимально розвивати інфраструктуру щодо аеропорту.

В першу чергу це стосується готелю на території аеропорту «Бориспіль». Зараз було сконструйовано капсульний готель в терміналі D для тих, хто хоче повноцінно відпочити між перельотами. Цей варіант є непоганою альтернативою, проте для деяких пасажирів такі умови не є досить комфортними. Тому потрібно перебачити наявність готелю рівня 4-5 «зірок».

На нашу думку, наявність такого роду сервісу необхідно для міжнародного вузлового аеропорту.

Наступне, що непередбачено в стратегії – це розробка зони «самообслуговування» пасажирів. Наявність такої зони може якісно покращити швидкість обслуговування самих пасажирів та допоможе розгрузити персонал аеропорту.

Так, наприклад, можна розробити стійки само реєстрації, щоб уникнути довгих черг приданій процедурі.

Етапи реалізації концепції розвитку ДП МА «Бориспіль»
на період до 2045 року

Перший етап: 15 млн. пасажирів на рік, заплановано на 2019—2021 роки
<ul style="list-style-type: none"> – реконструкція злітно-посадкової смуги № 2 (ЗПС 18R/36L); – подовження галереї терміналу “D” на південь; – розширення перону терміналу “D” на південь; – збільшення пропускної спроможності терміналу “D”; – розроблення детального плану території Аеропорту; – розширення зони обслуговування трансферних пасажирів; – реконструкція зони видачі багажу для пасажирів внутрішніх рейсів; – облаштування нових автобусних виходів на посадку для пасажирів міжнародних рейсів; – реконструкція (збільшення пропускної спроможності) вантажного терміналу; – будівництво нового офісного центру;
Другий етап: 20 млн. пасажирів на рік, заплановано на 2022—2024 роки
<ul style="list-style-type: none"> – початок будівництва першої черги основного пасажирського терміналу, з’єднаної з подовженою галереєю терміналу “D”; – будівництво нових швидкісних руліжних доріжок і модернізація існуючих руліжних доріжок першої злітно-посадкової смуги; – влаштування нових місць стоянки повітряних суден; – будівництво вантажного терміналу; – будівництво виділеного перону для вантажних повітряних суден; – будівництво офісного центру для експедиторських і логістичних компаній та інших офісних будівель; – облаштування службових парковок;
Третій етап: 30 млн. пасажирів на рік, заплановано на 2025—2031 роки
<ul style="list-style-type: none"> – будівництво другої черги основного пасажирського терміналу; – перенесення існуючих аварійно-рятувальних станцій; – облаштування зони технічного обслуговування авіакомпаній; – будівництво перону для технічного обслуговування авіакомпаній; – будівництво ангарів для технічного обслуговування повітряних суден; – будівництво нових офісних будівель; – облаштування службових парковок;
Подальші етапи: 34—54 млн. пасажирів на рік, заплановано на 2034—2045 роки
<ul style="list-style-type: none"> – будівництво наступних черг основного пасажирського терміналу; – розширення вантажного сектору; – додаткові площі для аеродромної служби і наземного обслуговування; – додаткове збільшення потужностей у південному напрямку бази технічного обслуговування повітряних суден; – подовження галереї основного пасажирського терміналу; – розширення наявних потужностей паливозаправного комплексу та інженерної інфраструктури.

До покращення якості можна також віднести збільшення кількості зон здачі багажу та розширення зони очікування.

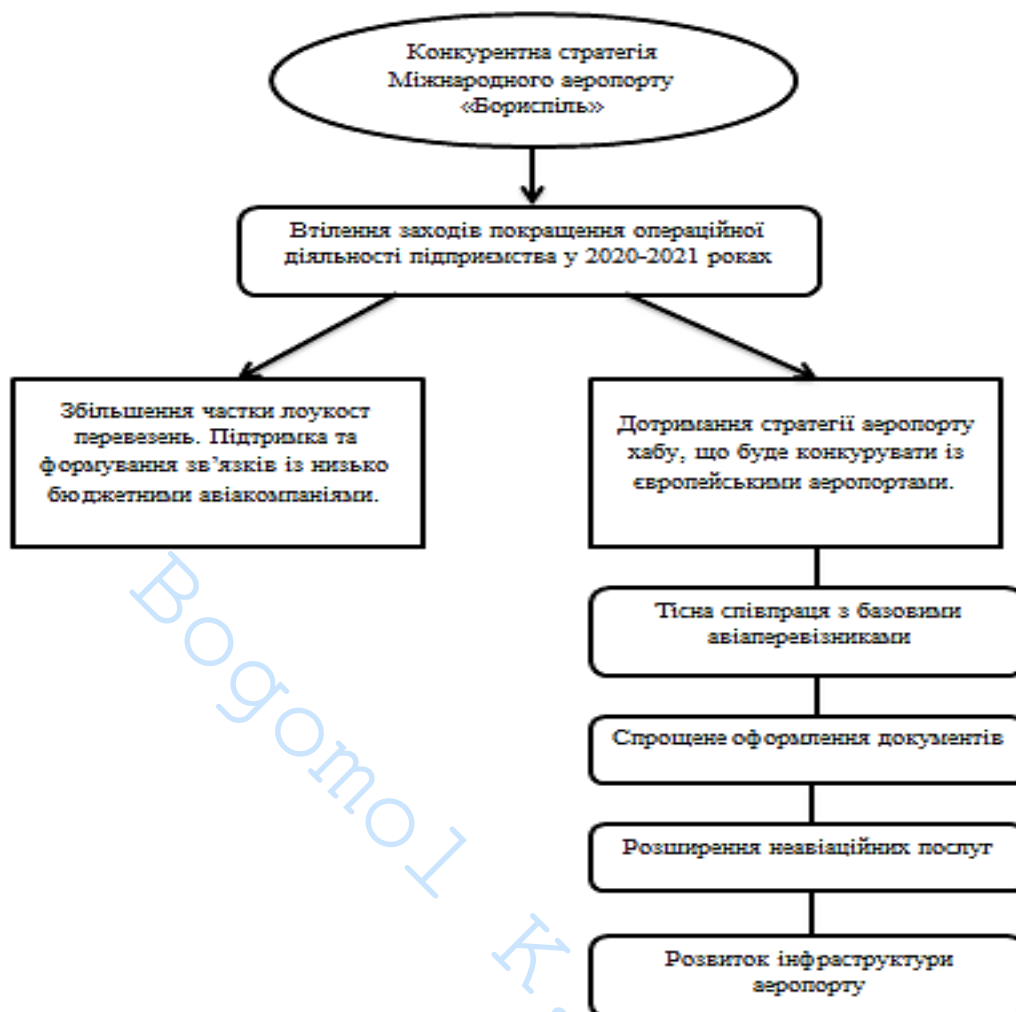


Рис. 2.13. Конкурентна стратегія ДП МА «Бориспіль» на найближчі роки

Вищезгадані заходи необхідні аеропорту, якщо пасажиропотік зросте хоча до 20 млн на рік. Для того щоб забезпечити комфортні умови для всіх клієнтів та уникнути скупчення людей на території аеропорту.

Отже, можна сформувану певну модель конкурентної стратегії розвитку аеропорту «Бориспіль» з урахуванням відповідних особливостей діяльності підприємства на даний момент.

Висновки до другого розділу

Отже, провівши практичне дослідження діяльності та конкурентної стратегії можемо сформуванати загальні висновки.

Організаційна структура підприємства відповідає його побудові. Крім того, підприємство залучає висококваліфікованих працівників та застосовує сучасну інтегровану систему менеджменту.

Фінансово-економічна діяльність характеризується стійкою позицією аеропорту та нормативними значеннями ключових показників. Протягом 2017-2019 року підприємство вело успішний бізнес, отримувало прибутки, 40% з яких інвестувало у проекти розвитку. Проте у 2019 карантинні обмеження негативно вплинули на діяльність аеропорту. З цього приводу були впроваджені заходи щодо зниження рівня витрат операційної діяльності, щоб забезпечити існування підприємства.

Головними конкурентами компанії залишаються аеропорти Східної Європи, що відносяться до таких міст як Прага, Будапешт, Вена, та аеропорти Московської групи. Ці аеропорти є вузловими і на них в певній мірі орієнтується досліджуване підприємство.

Щоб досягнути конкурентних переваг перед вищезгаданими аеропортами необхідно дотримуватись наступних заходів:

- співпраця із базовими «сильними» перевізниками;
- розвиток інфраструктури навколо аеропорту;
- зниження ступеня формальності;
- розвиток неавіаційної сторони: надання комфортних умов для пасажирів;
- підвищення доступності аеропорту.

Нами було розроблено на основі досліджень модель формування конкурентної стратегії підприємства, що забезпечить аеропорту переваги перед його конкурентами.

ВИСНОВКИ

У даній роботі було наведено процес розробки конкурентної стратегії на прикладі державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Виконавши теоретичну частину було визначено, що процес розробки конкурентної стратегії доволі складний і потребує додаткових досліджень.

Нами було сформовано узагальнююче визначення конкурентної стратегії: конкурентна стратегія - це набір методів та ініціатив, направлених на залучення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам та закріплення позицій на ринку.

Ми визначили, що головною ціллю конкурентної стратегії є досягнення переваги над конкурентами в пропозиції товарів чи послуг. Інакше кажучи, вона полягає в тому, щоб надати споживачам товари чи послуги, що користуються попитом, та перевершити конкурентів за рахунок наявності конкурентних переваг та лідерства на ринку. До того ж, внутрішні переваги підприємства є основою для формування конкурентної стратегії, а зовнішні - результатом її реалізації.

Крім того, наявність великої кількості різновидів конкурентної стратегії говорить про те, що для кожного ринку, для кожної ніші та окремого підприємства потрібно підібрати свою стратегію. Щоб підібрати вірну конкурентну стратегію та поведінку потрібно вивчити особливості ринку, його закономірності розвитку, діяльність конкурентів, можливості технології, виробництва і так далі.

У третьому підрозділі першого розділу ми визначили ряд прийнятих стратегій конкуренції в аеропортах. У загальних рисах ми продемонстрували, що існують деякі характеристики аеропорту, наприклад, існування більше чим одного ключового замовника, що робить завдання формування конкурентних стратегій ще більш складним.

До того ж, є велика кількість інших аеропортів для яких знання стратегії конкуренції в інших галузях може надати додаткове розуміння для досягнення конкурентної переваги.

До таких аеропортів відноситься і міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Аеропорт «Бориспіль» – одне з небагатьох державних підприємств, що у 2015-2018 роках здійснило ефективну трансформацію бізнес-моделі та за кілька років перетворилося із стагнуючого та збиткового на високоефективне та високоприбуткове, європейського лідера за темпами зростання. Такі результати були досягнені саме завдяки формуванню грамотної конкурентної стратегії у 2014 році.

За підрахунками у другому розділі ми дійшли наступних висновків щодо роботи аеропорту:

- більшу частину основних засобів аеропорту становлять будівлі та споруди, що являють собою термінали або будинки виробничого призначення. Якщо прослідкувати динаміку основних засобів, то в 2019 порівняно з 2018 роками вони зросли на 6,65%, при цьому у 2018 порівняно з 2017 роком лише на 2%;

- показники фондovіддачі та рентабельності поступово зростають і свідчать про позитивну динаміку оновлення основних засобів. Фондоозброєність тримається близько одного і того самого значення. Коефіцієнт зношування основних засобів тримається близько 59%, і таке значення вважається нормативним для аеропорту;

- згідно таблиці коефіцієнт оборотності у 2018 році збільшився (порівняно з 2017 роком), а в 2019 році практично не змінився (2,6), що вплинуло на період обороту: він зменшився у 2018 році до 135 днів. Рентабельність оборотних засобів досить висока і характеризується позитивною динамікою;

- на початок 2020 року питома вага власного капіталу у пасивах підприємства склала 61%, тобто власний капітал перевищує величину зобов'язань;

- Фонд оплати праці з кожним роком збільшується разом із середньомісячною заробітною платою. Так, наприклад, у за планом 2020 року середньомісячна зарплата мала збільшитись на 25% порівняно з минулим роком. При цьому видно, що чисельність працівників зростає, але продуктивність праці зменшується. Це може бути свідченням того, що не всі трудові ресурси використовуються ефективно;

- собівартість реалізованої продукції стрімко зростає з кожним роком. Можна спостерігати, що у 2020 році сильно зросли витрати на оплату праці, амортизацію та інші операційні витрати;

- останні 3 роки для компанії були прибутковими, до того ж у 2019 році чистий фінансовий результат перевищив результат у 2018 році, що може свідчити про позитивну динаміку розвитку та стійкі позиції підприємства;

- коефіцієнт автономії поступово зменшується з кожним роком, а в 2019 році він зменшився рівно в 2 рази, звичайно це свідчить про негативні тенденції. При цьому коефіцієнт концентрації позикового капіталу так само зменшується по рокам, але це не є позитивним явищем. Щодо коефіцієнта маневреності, то він з кожним роком віддаляється від нормативного значення.

1. показники рентабельності діяльності аеропорту лежать у межах норми. Але увагу слід звернути на показник рентабельності виробництва, який поступово падає. Цей процес пов'язаний із збільшенням собівартості виробництва продукції. Інші показники задовольняють стандартні норми рентабельності. Також згідно фінансового плану 2020 року показники рентабельності активів та власного капіталу різко зменшується. Рентабельність виробництва так само за 2020 роком зменшується до 1,2%.

Отже, здійснивши аналіз фінансово-економічної діяльності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» можемо підсумувати, що за останні роки його результативність залишається достатньо високою. Підприємство отримує чистий прибуток і він характеризується позитивною динамікою.

Стратегія розвитку МА «Бориспіль» дала дуже гарні на кінець 2019 року:

- значно збільшився пасажиропотік та кількість рейсів аеропорту(у 2019 році пасажиропотік на рівні 14,4 млн. пасажирів, що на 98% перевищує заплановані показники 2015 року);
- чистий дохід за 2018 рік перевищив плановий на 348365 тис. грн., а в 2019 майже відповідав плановому. При цьому чистий прибуток за 2018 та 2019 роки перевищував план на 442743 тис. грн. та 764579 тис. грн. відповідно;
- обсяг капітальних інвестицій збільшився майже вдвічі (на 93,4%), особливо збільшився показник капітального будівництва (на 515 млн. грн.).

При цьому варто зазначити, що фінансовий стан аеропорту на 2020 та 2021 роки не дозволяє реалізувати низку проектів розвитку та розширення інфраструктури, зокрема, проекти яких розроблялись на умовах відрахування ДП МА "Бориспіль" 40% чистого прибутку. До цих проектів відноситься початок будівництва галереї та початок реконструкції Льотної зони №2. Це уповільнює розвиток аеропорту та знижує зацікавленість авіаперевізників до польотів в ДП МА «Бориспіль».

На підставі проведеного аналізу можна вважати, що операційна діяльність ДП МА «Бориспіль» була досить успішною та ефективною станом на кінець 2019 року. Проте у 2020 році відбулося погіршення ситуації через вплив зовнішніх факторів.

Накопичення негативних зовнішніх факторів призводить до падіння пасажиропотоку та збитковості у 2020 році. Прогнози поновлення авіаційного трафіку ІАТА показують повернення аеропортів до показників 2019 року не раніше 2022 року.

Для успішної роботи підприємства було розроблено модель конкурентної стратегії аеропорту «Бориспіль».

Враховуючи карантинні обмеження, на перших етапах підприємство повинно втілювати заходи щодо покращення операційної діяльності підприємства(контролювати власні витрати).

Після цього аеропорт має залучати лоу-кост авіаперевізників та збільшувати їх частку в перевезеннях.

При цьому головним напрямом розвитку аеропорту залишається формування хабу. Щоб забезпечити конкурентні переваги перед іншими вузловими аеропортами «Бориспіль» має забезпечити ряд таких заходів:

- тісна співпраця з базовими авіаперевізниками;
- зменшення формальностей при перельотах;
- розширення неавіаційних послуг;
- розвиток інфраструктури навколо аеропорту та його доступності.

Вогото1 К. S.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентні переваги фірми: посібник для вузів. М.: Новости, 2000. 253 с.
2. Graham, A. Airport strategies to gain competitive advantage Airport Competition: The European Experience. Ashgate Publishing, Ltd., Surrey, 2010.
3. Абрамов В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем. *Маркетинг в России и зарубежом*, 2015. №2.
4. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum.
URL:http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
5. Sydorenko K. Mechanisms of development the competitiveness of the productive infrastructure of international airports in conditions of intensification of the global air transport market. *European Applied Sciences*, 2014. No 4. P. 129-130.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 2014. 520 с.
7. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: ЦЭМ, 2012. 147 с.
8. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 736 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2017. 204 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарики, 2016. 299 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). К.: Основи, 1998. 390 с
12. Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг в России и зарубежом*, 2013. №4

13. Гительман А.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учеб. Пособие. Москва: Дело, 2016. 499 с.
14. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроизмерениях. Российский экономический журнал. 2015. №3. С. 67-77.
15. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник, Москва: Финпресс, 2015. 657 с.
16. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Питер, 2017. 564 с.
17. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2014. №3(4).
18. Завьялов П.С. Конкуренция, Конкурентные силы и конкурентоспособность. М.: ИНФА-М, 2017. 488 с.
19. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. URL: <https://www.marketing.spb.ru/>
20. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент. М: Эксмо, 2016. 464 с.
21. Киселев А.А. Выявление сущности понятия «стратегия» в отчетной науке управления организациями, Люберцы: АР-Констатл, 2015. С 15-16.
22. Кондратенко Н. М. Маркетинг. Москва: Юрайт, 2014. 542 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Вильямс, 2016. 752 с.
24. Коротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг PRO*, 2019. №3.
25. Лифиц И.М. Теория и практика конкурентоспособности товара о услуг. М: Юрайт-М, 2001. 415 с.
26. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ пер. с англ. И. Минервин. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
27. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. К. : Наукова думка, 2003. – 343 с.

28. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
29. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекцій – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. 256 с.
30. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
31. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку. К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. 856 с.
32. Ефремов Н. А. Международная рыночная конкуренция как фактор повышения конкурентоспособности российской экономики: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01. Чебоксары, 2005. 21 с. - URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/152842.html>
33. Кузнецов А. В. Конкурентные стратегии международного бизнеса : краткий курс лекцій. Минск : Асобны Дах, 2004. 79 с.
34. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Х. : ВД "Інжек", 2006. 270 с.
35. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики. ИНФРА-М, 1997. 170 с. URL: <http://www.iqlib.ru/book/preview/BBF1AC91FB054690BE7C28664385D35C>
36. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y.: Free Press, 1985.
37. Ланциські Є., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я. Основи комплексного управління якістю (TQM). К.: КНТЕУ, 2006. 288 с.
38. 3. Потапенко С.О. Реалізація послуг авіатранспортних підприємств за допомогою систем електронної комерції: *Економічні науки*. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні розробки науки і техніки – 2006». Том 2. Днепропетровск: Наука і образование, 2006. С. 12-15.

39. Саталкіна О.К. Логістичний підхід до управління потоками в аеропортах . *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* . 2007. №580. С. 477-482.
40. Чигасова Н.М. Управління аеропортами в сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*, 2007. С.284-288
41. Костромина Е.В. Економіка авіакомпаній в умовах ринку. НОУ ВКШ «Авіабизнес», 2016. 304с.
42. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України : монографія. К. : Видавництво Фенікс, 2017. 667 с.
43. Лапигін Ю.Н. Стратегічний розвиток організації : учб. посіб. М.: КНОРУС, 2017. С.85-112. 36.
44. Левін А.А. Класифікація стратегій розвитку компаній. *Питання студентської науки* : зб. наук. праць. 2019. С. 52-57.
45. Леонтьєва Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематеріальні ресурси підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств (інвестиційно-інноваційний аспект) : монографія. М.: МІРБІС. – 2016. С. 67-92.
46. Інформаційний сайт Airport International. URL: <http://www.airport-int.com/article/common-use-self-service-kiosk-developments-cuss.html>.
47. Стратегічний план розвитку Державне підприємство « Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на період 2014-2019. URL: https://kbp.aero/wp-content/uploads/2017/08/Strategy_ukrSR.pdf
48. Офіційний сайт аеропорту «Бориспіль». URL: <https://kbp.aero/ru/airport/about/>
49. Про схвалення Концепції розвитку міжнародного аеропорту “Бориспіль” на період до 2045 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08 травня 2019 року № 293-р. *Урядовий портал*. 2019.
50. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 26.03.2008 року № 337 (зі змінами) з урахуванням застосування стимулюючих коефіцієнтів (знижок) до аеропортових зборів. *Закон Рада*. 2018. 11 лютого(№ 349).

ДОДАТКИ

Водото 1 К. С.

Додаток А

Фінансова звітність ДП МА «Бориспіль» за 2017 рік

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МЕЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	20572069		
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	3220883201		
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОПФГ	140		
Середня кількість працівників	1 3 937	за КВЕД	52.23		
Адреса, телефон	БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300		2817181		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 449 198	1 458 839
первісна вартість	1001	1 468 243	1 482 592
накопичена амортизація	1002	19 045	23 753
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	958 060	534 460
Основні засоби	1010	5 114 808	5 484 605
первісна вартість	1011	12 469 863	13 157 436
знос	1012	7 355 055	7 672 831
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 993	1 993
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	17 071	19 176
Відстрочені податкові активи	1045	51 307	79 333
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 592 437	7 578 406
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	154 635	177 504
Виробничі запаси	1101	154 606	177 435
Незаввершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	29	69
Поточні біологічні активи	1110	28	7
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	4 172	74 172
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	277 481	322 993
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	38 108	81 433
з бюджетом	1135	100 195	19 411
у тому числі з податку на прибуток	1136	99 256	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	6 983	6 021
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	4 137	4 137
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	327 577	173 640
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	617 800	479 146
Готівка	1166	3	3
Расунки в банках	1167	616 938	479 143
Витрати майбутніх періодів	1170	205	1 316
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження дод. А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	11 976	41 713
Усього за розділом II	1195	1 543 297	1 381 493
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	25
Баланс	1300	9 135 734	8 959 924

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556 521	556 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 695 347	1 693 575
Додатковий капітал	1410	2 504 049	2 791 422
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 045 383	1 170 511
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 801 300	6 212 029
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 832 495	1 401 897
Інші довгострокові зобов'язання	1515	250 189	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	4	4
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 082 688	1 401 901
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	366 229	397 352
товари, роботи, послуги	1615	114 155	104 934
розрахунками з бюджетом	1620	273 852	350 715
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	31 143
розрахунками зі страхування	1625	2 752	5 737
розрахунками з оплати праці	1630	18 654	31 498
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	27 215	31 170
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	4 143	4 143
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	20 463	31 078
Доходи майбутніх періодів	1665	376 527	345 651
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	47 756	43 716
Усього за розділом III	1695	1 251 746	1 345 994
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	9 135 734	8 959 924

Керівник

Рибісін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018	01	01
			20572069		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

ВХ № 574/ 12 ЛЮТ 2013

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 870 048	3 352 792
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 350 288)	(1 094 049)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 519 760	2 258 743
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	151 694	175 381
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(95 627)	(66 095)
Витрати на збут	2150	(5 504)	(1 805)
Інші операційні витрати	2180	(209 761)	(228 203)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 360 562	2 138 021
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	10 787	1 034
Інші доходи	2240	64 015	86 539
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(283 270)	(388 803)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(37 803)	(140 052)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 114 291	1 696 739
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(382 871)	(310 808)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 731 420	1 385 931
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 731 420	1 385 931

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	232 883	228 594
Витрати на оплату праці	2505	578 318	423 343
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 444	93 470
Амортизація	2515	350 675	309 257
Інші операційні витрати	2520	370 556	329 980
Разом	2550	1 657 876	1 384 644

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



Рябін Павло Борисович

Головний бухгалтер



Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток Б

Фінансова звітність ДП МА «Бориспіль» за 2018 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2019	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	20572069		
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	3220883201		
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОПФГ	140		
Середня кількість працівників	4 062	за КВЕД	52.23		
Адреса, телефон	БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300		2817181		
Одиниця виміру:	тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):			V		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 458 839	1 463 252
первісна вартість	1001	1 482 592	1 488 914
накопичена амортизація	1002	23 753	25 662
Незавершені капітальні інвестиції	1005	534 460	1 034 122
Основні засоби	1010	5 484 605	5 382 390
первісна вартість	1011	13 157 436	13 417 750
знос	1012	7 672 831	8 035 360
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	1 993	1 993
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	19 176	20 990
Відстрочені податкові активи	1045	79 333	80 598
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 578 406	7 983 345
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	177 504	188 300
Виробничі запаси	1101	177 435	188 300
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	69	-
Поточні біологічні активи	1110	7	7
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	74 172	298 172
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	322 993	445 650
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	81 433	224 619
з бюджетом	1135	19 411	24 385
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	6 021	13 226
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	4 137	4 137
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	173 640	173 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	479 146	457 420
Готівка	1166	3	146
Рахунки в банках	1167	479 143	457 274
Витрати майбутніх періодів	1170	1 316	1 847
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження дод. Б

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	41 713	76 118
Усього за розділом II	1195	1 381 493	1 907 211
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	25	25
Баланс	1300	8 959 924	9 890 581

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	556 521	556 521
Вноски до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 693 575	1 690 246
Додатковий капітал	1410	2 791 422	3 851 919
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 170 511	1 065 222
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	6 212 029	7 163 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 401 897	1 646 839
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат передпаду	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	4	4
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату двох-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 401 901	1 646 843
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	397 352	184 789
товари, роботи, послуги	1615	104 934	191 055
розрахунками з бюджетом	1620	350 715	205 511
у тому числі з податку на прибуток	1621	31 143	8 964
розрахунками зі страхування	1625	5 737	6 596
розрахунками з оплати праці	1630	31 498	37 899
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 170	37 410
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	4 143	4 143
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 078	43 942
Доходи майбутніх періодів	1665	345 651	314 782
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	43 716	53 703
Усього за розділом III	1695	1 345 994	1 079 830
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 959 924	9 890 581

Керівник

Рябікін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2019	01	01
			20572069		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 279 226	3 870 048
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 751 921)	(1 350 288)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 527 305	2 519 760
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	155 536	151 694
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(136 394)	(95 627)
Витрати на збут	2150	(9 233)	(5 504)
Інші операційні витрати	2180	(90 490)	(209 761)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 446 724	2 360 562
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	24 984	10 787
Інші доходи	2240	74 185	64 015
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(241 847)	(283 270)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(31 222)	(37 803)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 272 824	2 114 291
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(414 904)	(382 871)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 857 920	1 731 420
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 857 920	1 731 420

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	381 448	232 883
Витрати на оплату праці	2505	748 059	578 318
Відрахування на соціальні заходи	2510	158 677	125 444
Амортизація	2515	395 045	350 675
Інші операційні витрати	2520	302 757	370 556
Разом	2550	1 985 986	1 657 876

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Рябікін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна



Додаток В

Фінансова звітність ДП МА «Бориспіль» за 2019 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МЕЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2020	01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	20572069	
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОПФГ	3220883201	
Середня кількість працівників	4 443	за КВЕД	140	
Адреса, телефон	БОРИСПІЛЬ-7, о. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300		52.23	
Оданиця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		2817181		
Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Кел за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радика	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	41 357	67 585
періодна вартість	1001	63 268	94 707
накопичена амортизація	1002	21 911	27 122
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 289 031	14 255 790
періодна вартість	1011	9 475 630	14 309 907
знос	1012	3 186 599	54 117
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Гривняська вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Періодна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 746	1 931
Відстрочені податкові активи	1045	58 193	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих операційних резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 390 327	14 325 306
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	188 285	207 938
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	735 603	1 283 102
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	179 574	50 487
з бюджетом	1135	98 320	187 908
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	65 251
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	410 388	292 635
Готівка	1166	-	-
Ресурси в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження дод. В

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	47 280	91 969
Усього за розділом II	1195	1 659 400	2 114 039
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 049 727	16 439 345

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паюний) капітал	1400	555 806	556 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	5 971 041
Додатковий капітал	1410	552 356	551 641
Емсійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 407 402	5 302 134
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 515 564	12 381 337
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	1 209 844
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 624 536	2 094 562
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	2 353
Довгострокові забезпечення	1520	82 184	132 814
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1895	1 706 720	3 439 573
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	250 636	157 328
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	327 700	276 105
розрахунками з бюджетом	1620	12 503	5 344
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 964	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	43 586	119 677
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	193 018	59 981
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	827 443	618 435
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недеривативного ліквідного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 049 727	16 439 345

Керівник

Рябівін Паоло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
			2020	01	01
	(найменування)		20572069		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 476 477	4 300 151
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 209 220)	(1 742 584)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 267 257	2 557 567
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	79 097	52 969
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(185 374)	(136 392)
Витрати на збут	2150	(12 185)	(9 233)
Інші операційні витрати	2180	(82 852)	(62 260)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2 065 943	2 402 651
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	153 870	96 885
Інші доходи	2240	36 486	3 960
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(238 333)	(250 076)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(121 945)	(23 638)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 896 021	2 229 782
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(363 160)	(421 888)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 532 861	1 807 894
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	5 971 041	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(10 712)	(8 016)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	5 960 329	(8 016)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	5 960 329	(8 016)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 493 190	1 799 878

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	352 777	390 307
Витрати на оплату праці	2505	1 114 654	774 780
Відрахування на соціальні заходи	2510	237 585	164 255
Амортизація	2515	370 260	319 267
Інші операційні витрати	2520	414 355	301 860
Разом	2550	2 489 631	1 950 469

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Рябіан Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна



(Handwritten signature)

(Handwritten signature)