

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
д.е.н., проф _____ Оксана ЧУМАК
« ____ » _____ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ
076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

Тема: «Формування економічної стратегії розвитку підприємства»

Виконавець: _____ Ольга ТЕСЛЕНКО
(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Олена СОЛОВЙОВА
(підпис)

Нормо-контролер: _____ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО
(підпис)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки і бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво і бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувачки

Тесленко Ольги Іванівни
(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування економічної стратегії розвитку підприємства»
затверджена наказом ректора від 07 липня 2023 №1087/ст.
2. Термін виконання роботи: з 01 вересня 2023 по 20 грудня 2023
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність підприємства ДП МА «Бориспіль»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ДП МА «Бориспіль».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретичні основи економічної стратегії підприємства. Аналітична оцінка теоретико-методичних аспектів стратегічного управління підприємства. Оцінка ефективності стратегічного розвитку діяльності ДП МА «Бориспіль». Обґрунтування перспективних напрямків відновлення роботи та виходу із кризи ДП МА «Бориспіль».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Дослідження підходів до визначення сутності економічної стратегії. Схема етапів формування економічної стратегії розвитку. Основні показники господарської діяльності ДП МА «Бориспіль». SWOT-аналіз ДП МА «Бориспіль». Прогнозовані обсяги вантажопотоку проєктного МВЛЦ в ДП МА «Бориспіль». Ефективність проєкту формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль». Динаміка очікуваних фінансових результатів за проєктом формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Огляд та збір літературних джерел та матеріалів. Вступ.	01.09.2023- 09.09.2023	
2	Вивчити й дослідити теоретико-методичні аспекти формування економічної стратегії розвитку підприємства	10.09.2023-30.09.2023	
3	Провести аналітичну оцінку ефективності реалізації економічної стратегії ДП МА «Бориспіль»	01.10.2023-31.10.2023	
4	Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо формування економічної стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»	01.11.2023- 30.11.2023	
5	Висновки. Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	01.12.2023-10.12.2023	
6	Передзахист	11.12.2023	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	12.12.2023-20.12.2023	
8	Захист кваліфікаційної роботи перед кваліфікаційною комісією	27.12.2023	

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена СОЛОВЙОВА
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Ольга Тесленко
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 114 сторінок, 9 рисунків, 24 таблиці, 61 використаних джерел, 5 додатків.

Ключові слова: фінансова стійкість, аеропорт, лізинг, авіаційний транспортний вузол, розвиток інфраструктури, інвестиційний проєкт.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень формування та розвитку економічної стратегії авіапідприємства, оцінювання ключових показників діяльності ДП МА «Бориспіль» та розробка проєктних пропозицій щодо формування компанією Ryanair мультимодального вантажно-логістичного центру на базі аеропорту «Бориспіль».

Об'єктом дослідження є діяльність аеропорту «Бориспіль».

Предметом дослідження виступають науково-методичні положення організації та розвитку мультимодальних вантажних перевезень.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, аналітичний, групування, узагальнення, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, SWOT-аналіз, методи статистичного та системного аналізу, проєктного аналізу.

Отримані результати та їх новизна: дістали подальшого розвитку система заходів вирішення проблеми відновлення авіаційних перевезень в Україні.

Одержані висновки мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності ДП МА «Бориспіль».

Рекомендації щодо використання результатів: проєктні пропозиції щодо формування компанією Ryanair мультимодального вантажно-логістичного центру на базі аеропорту «Бориспіль» на умовах ДПП.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ...	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність поняття та види економічної стратегії розвитку підприємства.....	11
1.2. Особливості формування економічної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах.....	17
1.3. Теоретичні аспекти розробки економічної стратегії розвитку діяльності авіапідприємств.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»	32
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»	32
2.2. Оцінка фінансового стану ДП МА «Бориспіль»	38
2.3. Оцінка економічної безпеки та системи управління якістю аеропорту «Бориспіль»	47
2.4 Аналіз стратегічного розвитку аеропорту «Бориспіль»	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»	58
3.1. Розробка заходів щодо формування економічної стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»	58
3.2. Стратегічні орієнтири економічного розвитку авіатранспортного логістичного центру ДП МА «Бориспіль»	65
3.3. Економічне обґрунтування реалізації проекту ДП МА «Бориспіль»....	71
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	102

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

1. ДП – державне підприємство;
2. МА – міжнародний аеропорт;
3. СЗГ – стратегічна зона господарювання ;
4. УПР – управління повітряним рухом;
5. СОПВП – служба організації поштово-вантажних перевезень;
6. РКЛЦ – регіональний консолідуючий логістичний центр;
7. ОЦВС – об'єднана цивільно-військова система
8. ІСМ – інтегрована система менеджменту;
9. АТЛК – авіатранспортний логістичний кластер;
10. ОПР – організація повітряного руху;
11. МТЛЦ – мультимодальний транспортно-логістичний центр;
12. МТВ – мультимодальний транспортний вузол;
13. МВЛЦ – мультимодальний вантажний логістичний центр;
14. ТЛЦ – транспортно-логістичний центр;
15. ДПП – державно-приватне партнерство.

ВСТУП

Однією з головних місій будь-якої компанії є короткострокове та довгострокове зростання та розвиток. Для ефективного управління, розрахунку та використання переваг і ризиків організації зазвичай створюють власні стратегії розвитку. Стратегія – важливий документ, на який спираються керівники, приймаючи бізнес-рішення. Насправді чітко визначена стратегія та її реалізація є ключовими складовими виходу з кризи.

Питання грамотного стратегічного планування є дуже важливим для забезпечення стабільного росту та розвитку на всіх рівнях компанії. Бо якщо неправильно проаналізувати вихідні дані та неправильно поставити стратегічні цілі, то ситуація не тільки не покращиться, а й може значно погіршитися. Останнім часом тема планування та його корисності стала частою темою серед науковців, оскільки суспільство стає все більш глобальним, а потік інформації перешкоджає довгостроковому плануванню. Але в тій чи іншій формі планування займає важливе місце в дослідженні проблем управління.

Міжнародні аеропорти, як стратегічний об'єкт економічної системи країни, потребують особливої уваги з точки зору визначення стратегічних напрямів розвитку в період лібералізації космічного простору та зростання терористичної загрози в Україні.

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є найпотужнішим в Україні та приймає 68% авіаперевезень України. Тому аналіз економічної та фінансової діяльності аеропорту є особливо важливим для пошуку фінансових ресурсів, які дозволять інвестувати в розвиток інфраструктури самого аеропорту та розробки ефективної стратегії економічного розвитку, яка включає всі елементи авіаційної діяльності.

На визначення економічної стратегії розвитку компанії впливають різноманітні фактори, в тому числі, на якому етапі життєвого циклу організації відбувається розвиток. У цьому контексті висувуються жорсткі вимоги до

стратегічного управління, спрямованого на забезпечення належної позиції підприємства на ринку.

Тема стратегічного управління організаційним розвитком стала надзвичайно важливою, оскільки після 2020 року відбулися зміни реструктуризації та реорганізації світової економіки. Це зумовлено негативним впливом пандемії нової коронавірусної хвороби (COVID-19), яка змусила підприємства в усьому світі виживати в умовах кризи та орієнтуватися в шляхах розвитку, враховуючи карантин і обмеження, пов'язані з коронавірусом, і змушені знаходити способи виконання діяльності.

В Україні до негативних факторів впливу на економіку слід віднести ще і військові дії, що почалися на початку 2022 року. У відповідь на вторгнення Російської Федерації органи Служби повітряного транспорту України та Державіаадміністрації України вжили наступних заходів відповідно до вимог Авіаційного закону України та Правил використання повітряного простору України: 24 лютого 2022 року було закрито повітряний простір України для цивільних користувачів повітряного простору.

В умовах призупинення операційної діяльності аеропорту, було вирішено зберегти людські та матеріальні ресурси, щоби забезпечити швидке відновлення діяльності в повоєнний період. Для цього Підприємству потрібно розробити «Заходи з виконання Програми відновлення роботи та виходу із кризи ДП МА «Бориспіль»» на 2024 рік (у разі припинення військових подій). Ці заходи мають бути спрямовані на розвиток аеропорту до рівня «логістичного хаба», враховуючи вигідне геополітичне положення аеропорту, що є одним із напрямків формування економічної стратегії аеропорту «Бориспіль».

Тому, тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною та безпосередньо пов'язана з вирішенням важливої задачі – пошуку напрямків формування економічної стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль», які б дозволили підприємству виживати у кризових умовах, пов'язаних із наслідками пандемії коронавірусу та військовими діями.

Проблемами та особливостями стратегічного розвитку організацій висвітлювалося у багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: Виханський О.С., Горемикін В.А., Гаркавенко С.В., Журова Л.І., Кавенькін А.А., Скобкін С.С., Лапигін Ю.Н., Махаліна О.М., Смірнов Д.Б., Градов А.П., Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж., Александр Л.Д., Хіггінс Дж.М., Ірвін Р.А., Ярзабковскі П., Пірс Дж.А., Робінсон Р.Б., Портер М., Шендель Д., Хаттен К., Сміт Дж., Арнольд Д., Віпп Р. та інші. У своїх роботах автори досліджували сутність та зміст стратегічного розвитку підприємств, особливості формування стратегічного розвитку, що обумовлювалися впливом різних факторів, які виникають під час функціонування підприємства, а також пропонували різні погляди на обґрунтування економічної стратегії розвитку та її практичної реалізації.

Але питання вибору та формування економічної стратегії розвитку підприємства у пропонованих обставинах вимагають більш детального і глибинного дослідження, це і визначило вибір мети та завдань даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень формування та розвитку економічної стратегії авіапідприємства, оцінювання ключових показників діяльності ДП МА «Бориспіль» та розробка проектних пропозицій щодо формування економічної стратегії, одним з напрямків якої є створення мультимодального вантажно-логістичного центру на базі аеропорту «Бориспіль».

Відповідно до поставленої мети були сформовані та вирішені наступні завдання, які визначили логіку і структуру кваліфікаційної роботи:

- узагальнити теоретичні аспекти щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства, розкрити сутність основних понять;
- проаналізувати особливості формування економічної стратегії розвитку підприємства:

 - дослідити та описати організаційну структуру підприємства;
 - провести діагностику господарської діяльності та фінансового стану ДП МА «Бориспіль»;

- надати оцінку економічної безпеки та системи якості аеропорту «Бориспіль»;
- зробити аналіз реалізації стратегічного розвитку аеропорту «Бориспіль»;
- розробити напрями щодо формування економічної стратегії розвитку аеропорту «Бориспіль»;
- обґрунтувати ефективність програми економічного розвитку ДП МА «Бориспіль».

Об'єктом дослідження є діяльність аеропорту «Бориспіль».

Предметом дослідження виступають науково-методичні положення організації та розвитку мультимодальних вантажних перевезень.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, аналітичний, групування, узагальнення, порівняння, класифікації, коефіцієнтний, SWOT-аналіз, методи статистичного та системного аналізу, проектного аналізу.

Отримані результати та їх новизна: дістали подальшого розвитку система заходів вирішення проблеми відновлення авіаційних перевезень в Україні.

Одержані висновки мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані в практичній діяльності ДП МА «Бориспіль».

Рекомендації щодо використання результатів: проектні пропозиції щодо формування компанією Ryanair мультимодального вантажно-логістичного центру на базі аеропорту «Бориспіль» на умовах державно-приватного партнерства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття та види економічної стратегії розвитку підприємства

Зміни в економічному середовищі компанії створюють певний ступінь невизначеності. Для стабілізації та зміцнення стабільності роботи та життя в обраному сегменті кожна компанія повинна розробити та обґрунтувати власну стратегію діяльності. Обрана стратегія повинна бути розроблена відповідно до принципів оптимізації витрат, максимізації прибутку та ефективного використання наявних ресурсів.

Ефективна стратегія повинна не тільки описувати план дій щодо регулювання діяльності підприємства, а й вказувати, як вийти з кризової ситуації та адаптуватися до змін на ринку [1].

Формування та реалізація стратегії розвитку компанії впливає на реагування компанії щодо зовнішнього та внутрішнього середовища, яке постійно змінюється під впливом ринкових умов. Організаційний розвиток спрямовує співробітників компанії до нових цінностей, необхідних для забезпечення майбутніх стратегічних змін і ефективності функціонування організації [2].

Вважаємо, що для глибшого розгляду напрямів і перспектив стратегічного розвитку організації необхідно почати з трактування таких понять, як «стратегія» і «економічна стратегія».

Якщо розглянути та вивчити думки науковців щодо тлумачення термінів «стратегія» і «економічна стратегія», то приходимо до висновку, що не існує єдиного визначення, яке могло б повністю охарактеризувати ці терміни та повністю зрозуміти їх значення (Табл. 1.1).

Сутність поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток» з точки зору
окремих авторів

Автори	Трактування поняття
	Трактування поняття «стратегія»
В.В. Македон [3]	Основний напрямок діяльності підприємства, розроблений керівництвом підприємства план у вигляді стратегічних цілей, завдань і напрямів діяльності підприємства з метою досягнення ефективних показників діяльності та бажаних результатів.
А. Томпсон, А. Стрікленд [4]	Це бізнес-план, який починається з визначення місії компанії, що має бути переведена в цілі та підкріплена завданнями, делегованими конкретним відповідальним особам.
Ю.С. Погорелов [5]	Безперервний процес, що відбувається за штучно розробленими або природними програмами в міру зміни стану підприємства, кожен якісно відрізняється від попереднього, внаслідок чого підприємство як складна система набуває нових характерних якостей, що розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості
С.М. Клименко [6]	Якісно визначений напрямок розвитку компанії на довгострокову перспективу, що стосується сфери, засобів і впливає на форму його діяльності, системи внутрішніх відносин і положення в середовищі, які ведуть компанію до поставлених цілей.
В.М. Кобелева, Ю.В. Захарченко [7]	Це постійно адаптовані та взаємопов'язані пакети заходів, спрямовані на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі.
	Трактування поняття «економічна стратегія»
Горемикін В.А. [8]	Правила і прийоми, за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства
Гродовський О.В. [9]	Сукупність економічних методів і прийомів, які допомагають ефективно досягати фундаментальних цілей організаційного розвитку в мінливому конкурентному середовищі.
Талавиця О.М. [10]	Набір взаємопов'язаних, взаємообумовлених приватних компонентів, об'єднаних глобальною метою створення та підтримки високої конкурентної переваги компанії.
Неделько І.Г. [11]	Комплекс функціональних стратегій, з яких кожна стратегія представляє серію стратегічних рішень і послідовних дій для досягнення цілей компанії; функціональні стратегії загальної економічної стратегії є великими інвестиційними підприємствами.

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу джерел [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегія – це бізнес-план компанії, що включає як довгострокові, так і короткострокові цілі компанії, побудований на основі конкурентної переваги та містить перелік певних завдань, реалізація яких є необхідною для досягнення поставлених цілей.

Зазвичай поняття стратегії також необхідно пов'язувати з ризиками, тому що будь-яка стратегія, яка виникає на етапі бізнес-планування та її подальшої розробки, вимагає інвестицій, а будь-які інвестиції якимсь валютне вкладення – це завжди ризик, який необхідно враховувати. Поняття ризику пов'язане з коливаннями в економічному середовищі, прорахунками під час планування, невдалим розподілом ресурсів і прорахунком ризиків [12].

Узагальнимо основні ознаки стратегії розвитку підприємства, виявлені під час дослідження:

- 1) потреба в інвестиційній підтримці;
- 2) необхідність враховувати ризики;
- 3) спрямованість на досягнення результату;
- 4) аналізувати внутрішні та зовнішні фактори;
- 5) здатність бути гнучким і адаптуватися до умов.

Зі специфічними характеристиками будується розуміння стратегії як того, що присутнє протягом усього життєвого циклу підприємницької діяльності, і з урахуванням змін зовнішнього середовища стратегія буде коригуватися. Тобто можна сказати, що в певні періоди діяльності за сприятливих умов одна стратегія буде змінювати іншу з урахуванням необхідних змін.

Відповідно, стратегії необхідно класифікувати певним чином за певним параметром. Запропоновано розділити стратегію за набором основних позицій і пріоритетів запропонованих цілей [1]:

1. Продукти та ринки (відноситься до технології виробництва продукції чи послуг та їх реалізації).

2. Стратегічне управління сукупністю галузей, включаючи диверсифікацію діяльності.

3. Стратегія придбання передбачає вихід на нові території для розширення.

4. Маркетинг, дає опис діяльності, пов'язаної з маркетингом.

5. Конкурентна стратегія описує способи побудови конкурентоспроможного бізнесу та зміцнення його позицій у галузі.

6. Стратегія інновацій, яка показує, як знайти можливості для зростання та нові методи нові продукти та послуги, застосування нових технологій.

О. І. Гудзь запропонував поділяти стратегії на активні та пасивні залежно від часу реалізації та швидкості реакції на зміни [13]. Автор говорить про активи як про людей, які супроводжують компанію протягом усієї її діяльності та активно сприяють реалізації будь-яких промислових інновацій чи технологічних досягнень, вони також відповідають за контроль та регулярне регулювання діяльності (продажу, виробництва, обслуговування тощо).

Пасивні стратегії, розглянуті в роботі, спрямовані на мінімізацію ризику, концентрацію та тиражування існуючої діяльності, збереження цієї діяльності; Пасивні стратегії не спрямовані на швидку реакцію та адаптацію до змін на ринку, вони зазвичай діють впевнено, тому що пасивні стратегії передбачають вибір уже сформованих режимів роботи, добре зарекомендували себе порівняно з конкурентами.

Автор роботи [14] розглянув класифікацію стратегій зростання. Він поділяє їх на групи концентрованого зростання (розвиток у вибраній галузі вибору продукції), інтегрованого зростання (вертикальна інтеграція та зворотна вертикальна інтеграція) та диверсифікованого зростання.

На основі проведеного аналізу ми можемо об'єднати згадані огляди та скласти класифікацію на основі віку компанії. Так, у нас є базові або фундаментальні стратегії, тобто ті, які прописуються та розраховуються до заснування бізнесу, організації та інвестування в нього. Вони часто забезпечують комплексні правила ведення бізнесу на загальних засадах і підтримку на ранніх етапах розвитку бізнесу. Таку стратегію обов'язково

потрібно буде вчасно коригувати з огляду на реакцію галузі на нових гравців, дані про лояльність споживачів і партнерів, фінансові обсяги, прибутки тощо.

Наступна група стратегій – це стратегії розвитку. Вони розробляються безпосередньо командою, враховуючи перші показники фактичної діяльності, порівнюючи їх із запланованими показниками, розробляючи правила роботи, що відповідають діяльності та фактичним можливостям, а також включають чіткі прогнози майбутніх результатів діяльності. Зазвичай ця стратегічна група є однією з найскладніших, оскільки вона повинна вказувати дії, спрямовані на розвиток бізнесу, розширення його масштабів і збільшення частки прибутку. Слід зазначити, що для прискорення розвитку та зменшення обсягу необхідних інвестицій компанії можуть використовувати стратегію аутсорсингу [15].

Іншою групою стратегій є стратегія підтримки, яка є завершальною групою стратегій у циклі розробки, спрямованих на підтримку продуктивності та підтримку певного рівня. Зазвичай такі стратегії вибираються як проміжні варіанти між змінами, коли необхідно зафіксувати прибуток або операційні рівні, або як постійні у випадках, коли масштабування не розглядається, а також вибір іншої стратегії для покращення та розвитку діяльності.

Останньою групою стратегій є усунення або скорочення операцій. Застосовуються на етапі переходу на інший вид діяльності, часткового виведення діяльності з доходу, галузі або на етапі повного припинення діяльності.

Такі стратегії характеризуються збереженням цінності ресурсів, оптимізацією зриву галузі та можливістю виходу. Роль таких стратегій надзвичайно важлива, оскільки від них залежить ефективність вилучення ресурсів із діяльності та їх подальшого розташування, ефективність роботи з ними. Слід зазначити, що при розробці цих стратегій можливе використання принципів рефакторингу [16].

Детально групи стратегій наведено в таблиці 1.2

Групи стратегій розвитку підприємства

Етапи життєвого циклу стратегії	Види стратегій	Характеристика
Фундаментальні (стратегії зародження бізнесу)	Маркетингова	Передбачається розробка довгострокового плану, спрямованого на підвищення конкурентних переваг
	Фінансова	Розробляється фундаментальна стратегія, яка полягає у створенні фінансової політики, визначенні термінів фінансових цілей, проведенні аналізу та дослідження фінансового стану
	Операційна	Спрямовується на розподілення ресурсів та планування їх використання
	Корпоративна	Охоплюються в цілому всі напрямки діяльності підприємства, які узагальнюються та систематизуються
Розвитку	Концентрації	Передбачається зосередженість ресурсів за певними напрямками, їх розподіл та координацію у ньому для найбільшого розвитку даного напрямку для досягнення запланованого кінцевого результату
	Інтеграції	Передбачається об'єднувати декілька напрямів діяльності або партнерів для досягнення спільної цілі та збільшення кінцевого результату діяльності
	Диверсифікації	Розроблення та просування декількох інших видів продукції чи послуг, не пов'язаних між собою для розширення сфери діяльності
Підтримки	Підтримки виробничого потенціалу	Розробляється довгостроковий план підтримки конкурентної продукції виробництва
	Модифікації	Передбачається планування збільшення цільової аудиторії у наявних товарів та послуг. Стратегією передбачається розробка заходів щодо збереження цінності продукції
Згасання	Ліквідації	Проводиться систематизація плану, яким передбачається діяльність, спрямована на припинення діяльності бізнесу та відбувається переорієнтація наявних ресурсів на інший вид діяльності
	Відновлення	Передбачається комплексна програма дій для виявлення та ліквідації слабких місць у діяльності підприємства та відновлення після кризового періоду
	Відділення	Стратегія спрямовується на поступову ліквідацію частки бізнесу, яка є неприбутковою (збитковою) для підвищення ефективності використання ресурсів, їх оборотності

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [3, 16, 13, 14,]

Таким чином, виходячи з вищевикладеної інформації, ми можемо підтвердити, що оскільки у вітчизняних та зарубіжних наукових документах існує багато різноманітних стратегій, а також їх пояснень, у питанні вибору стратегії, розвитку компанія повинна враховувати власні умови розвитку, ведення своєї діяльності та цілі, які необхідно досягти, а потім лише адаптувати існуючу теорію для практичного використання. Вважаємо за необхідне проаналізувати існуючі аспекти специфіки формування стратегій організаційного розвитку як наступного етапу дослідження стратегічного розвитку організацій.

1.2 Особливості формування економічної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах

В умовах нестабільної ситуації бізнес-середовища, що характеризується невизначеністю та впливом великої кількості дестабілізуючих факторів, стабільність і розвиток підприємств значною мірою залежить від правильно сформульованих економічних стратегій. Необхідність постійного коригування викликана появою нових факторів, що підвищують рівень невизначеності. До них належать:

- суперечливе поєднання економічної глобалізації та регіоналізації;
- протиріччя між тенденціями споживчого ринку та факторами прибутку, а також економічним розвитком;
- процес масової індивідуалізації продукції тощо.

Сучасні підприємства є складними відкритими виробничо-економічними та соціальними системами. Успіх його розвитку залежить від злагодженості та функціонування всіх зв'язків. Отже, від обраної, розробленої та обґрунтованої економічної стратегії залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та надійно коригувати свої внутрішні дії [17].

На фоні розвитку процесу трансформації, глобалізації та динамічності бізнес-середовища стає все більш невизначеним. На корпоративному рівні це

ще більше ускладнює бізнес-ситуацію та вимагає ретельного обґрунтування стратегії економічного розвитку компанії та створення умов для її ефективної реалізації.

Одним із найбільш глобальних завдань для сучасних компаній, які стикаються зі стрімкими змінами зовнішнього середовища, є збереження своїх позицій на ринку та проводити активну діяльність. Модернізація суспільства, процеси глобалізації та інтеграції, кризові явища, посилення конкуренції на світовому та внутрішньому ринках, різного роду трансформації та інші тенденції призводять до якісних змін зовнішнього середовища. Складність і різноплановість внутрішніх процесів компанії впливають на її економічні завдання протягом певного періоду часу. Тому потрібна принципово нова економічна поведінка підприємств, а отже, розробка концептуальних засад і методів формування економічних стратегій [18].

З точки зору менеджменту, стратегія – це набір правил і методів, а також модель поведінки компанії для досягнення її довгострокових цілей розвитку.

Вивчаючи наукову думку, ми приходимо до висновку, що автори ототожнюють економічну стратегію з чимось фундаментальним, конкурентним або функціональним [19].

Формування економічної стратегії підприємства має базуватися на фундаментальних принципах, властивих будь-якій стратегії, таких як доцільність, прозорість, системність, гнучкість, безперервність, точність, взаємозамінність, ефективність. Для підвищення його ефективності використовуються наступні групи принципів [20].

1. Узгодження економічної стратегії з бізнесом:

- цілі та стандарти;
- загальна стратегія, включаючи загальні та інші компоненти;
- відповідати стратегічним фінансовим цілям філії та дочірніх компаній;
- те, що впроваджується і керується компанією, відповідає очікуваним можливостям;

- зберігає еволюційні особливості господарської діяльності; зосередження на основних питаннях господарської діяльності.

2. Внутрішня сумісність структурних елементів економічної стратегії:

- уніфікація економічних цілей, засобів і показників їх досягнення;
- уніфікація функціональних елементів (компонентів);
- уніфікація змістовних формалізованих пояснень;
- в рамках науково-аналітичних досліджень відбувається інтеграція оцінки фінансових ризиків в економічну стратегію компанії;
- побудова і реалізація на єдиній інформаційній базі, основою якої є дані бухгалтерського обліку та звітності та паспорт підприємства;
- послідовна економічна політика і економічна тактика.

3. Коригування економічної стратегії та зовнішнього середовища:

- у конкурентів та навколишнього середовища можуть відбутися структурні та динамічні зміни;
- базування на макроекономічних та мікроекономічних законах.

Ці принципи враховують інтереси всіх, хто зацікавлений у діяльності підприємства, і спрямовані на пошук нових конкурентних переваг відповідно до сучасних тенденцій розвитку.

Виявлені принципи дозволяють змістовно формувати економічну стратегію компанії та приймати взаємопов'язані рішення для узгодження та належного досягнення поставлених цілей. Дотримання цих принципів дозволить створювати необхідні умови для утримання довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Зберегти конкурентну позицію на ринку та пов'язані з цим переваги можливо лише шляхом постійного вдосконалення існуючих стратегій і створення нових економічних стратегій. Отже, формування економічної стратегії підприємства є інтегрованим процесом аналізу, оцінки, модифікації, прийняття рішення та його реалізації [21].

Формування економічної стратегії компанії включає взаємопов'язані фази, кожна з яких логічно впливає з попередньої фази.

Етапи формування економічної стратегії розвитку підприємства представлені на рисунку 1.1.

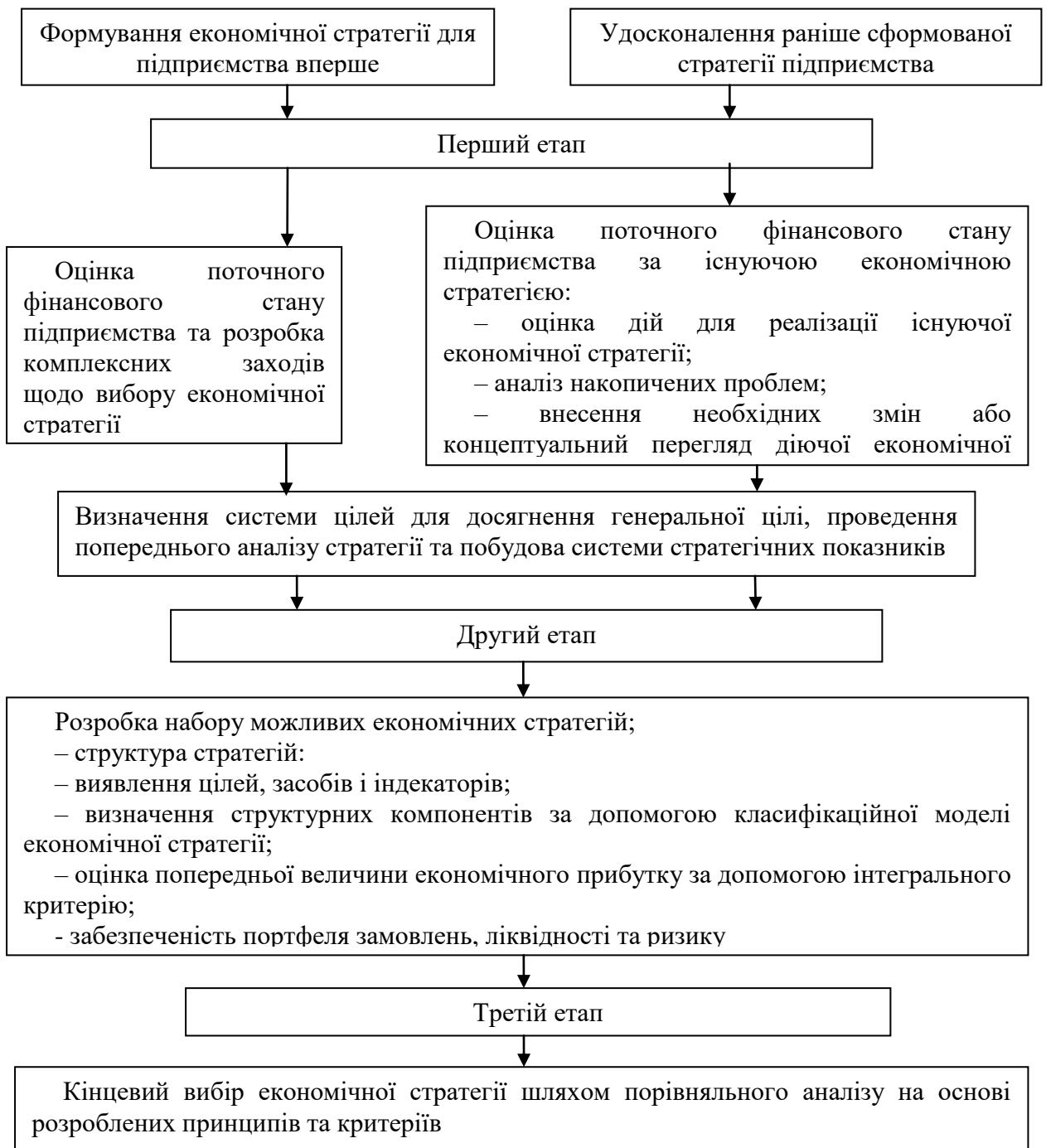


Рис. 1.1. Схема етапів формування економічної стратегії розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [17, 20]

Економічна стратегія складається з окремих елементів, які орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності компанії (табл. 1.3). Оскільки

реалізація стратегічних рішень компанії в тій чи іншій сфері визначається як впливом цієї сфери на характер прийнятих рішень, так і впливом відповідних стратегічних рішень на процеси внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 1.3

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на складові стратегії

Складові впливу зовнішнього середовища	Складові впливу внутрішнього середовища
Стратегія підприємства щодо товарів – розробити правила та методи для вивчення та формування потенційних ринків для товарів і послуг відповідно до місії компанії.	Стратегія зниження собівартості виробництва – регулює процес формування собівартості за рахунок факторів виробництва та стратегічний аналіз витрат на всіх етапах підвищення собівартості від початку виробництва до стимулювання виробництва продукції. Мета полягає в розробці основних правил і прийомів для ринку.
Цінова стратегія – розробка правил вибору цінової політики; методів цінової конкуренції; відслідковування умов, що виникають на факторних ринках, ринках цінних паперів, валютних ринках, і зміни в принципах ціноутворення у відповідь на ці умови; відстежування процесів попиту та пропозиції; розробка методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів врахування впливу макроекономічних та мікроекономічних факторів на ціновий процес.	Стратегія інвестиційної діяльності – розробка правил і технологій, які сприяють ремонту, модернізації, технологічному переоснащенню та реконструкції основних засобів.
Стратегія взаємодії з ринком виробничих ресурсів полягає в розробці принципів, що дозволять ефективно розподілити ресурси і це є основою для вибору найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів.	Інноваційна стратегія діяльності полягає у реінжинірингу бізнес-процесів.
Стратегія корпоративної поведінки на ринку цінних паперів полягає в розробці правил залучення додаткових фінансових коштів, що можуть бути використані як інвестиції або для вирішення поточних фінансових проблем.	Стратегія стимулювання людських ресурсів – розробка правил і методів, що створюють стимули, які пов'язують діяльність людських ресурсів з кінцевими результатами діяльності компанії в усіх сферах її функцій.
Стратегія зниження трансакційних витрат – розробка правил і прийомів відбору найбільш привабливих клієнтів, прийомів вивчення потенційних конкурентів, формування стійкого бажання партнерів співпрацювати з технологією компанії для цього. Створення бази потенційних бізнес-партнерів.	Стратегія запобігання корпоративній неспроможності (банкрутству) полягає у своєчасному виявленні так званих «слабких сигналів» можливих кризових тенденцій і розробці правил і методів запобігання цим кризовим тенденціям.

Джерело: складено автором на основі [17, 21]

Отже, економічна стратегія розвитку підприємства складається з великої кількості взаємопов'язаних і взаємовизначаючих факторів, метою яких є створення та підтримання високої конкурентної переваги підприємства. Іншими словами, економічна стратегія – це механізм забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Економічна стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати можливість цілеспрямованого вдосконалення як окремих її елементів, так і її сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Необхідно враховувати особливості формування економічних стратегій у ситуаціях невизначеності зовнішнього середовища [22]:

- 1) визначення ринкових можливостей та пов'язаних з ними перспектив для підприємства;
- 2) розроблення та опрацювання вектору зростання або напрямку, у якому компанія буде працювати;
- 3) розподіл унікальних можливостей як ринку, так і продуктів, які виробляє суб'єкт господарювання;
- 4) визначення конкурентної переваги компанії.

Отже, економічна стратегія розвитку підприємства складається із заходів і підходів господарського характеру для досягнення визначених цілей діяльності. Вона спрямована на те, щоб дати можливість компаніям налаштувати та адаптувати свої дії до ринкових умов. Формування економічної стратегії вимагає реагування на зміни зовнішнього середовища та вивчення внутрішніх проблем компанії. Вона є динамічною у процесі розвитку компанії.

Економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства і є одним із важливих елементів стратегічного управління. При його створенні необхідно враховувати всі деталі компанії. Крім того, економічні стратегії повинні бути скориговані у відповідь на зміни факторів, які раніше не враховувалися.

Ефективно сформована економічна стратегія розвитку відповідно до конкретної галузевої ситуації, цілей, потенційних і ресурсних можливостей,

переваг підприємства забезпечить виживання та сталий розвиток підприємства. Тому компанії повинні зосередитися на створенні середовища для успішної та перспективної діяльності через нові підходи до формулювання та реалізації економічних стратегій.

1.3 Теоретичні аспекти розробки економічної стратегії розвитку діяльності авіапідприємств

Результати дослідження свідчать про те, що вітчизняні та зарубіжні науковці не дійшли до єдиної думки щодо етапів та послідовності циклів стратегічного управління в компаніях. Крім того, надаючи критичного значення проміжним етапам стратегічного управління, значне підвищення деталізації може призвести до значного збільшення часу циклу розробки та прийняття стратегічного рішення, що в кінцевому підсумку виявляється головним фактором у стратегічних рішеннях щодо прийняття передчасних або невідповідних зовнішніх управлінських рішень.

За результатами різноманітних підходів щодо розробки та реалізації стратегії компанії було узагальнено наступні групи [23]:

1. Класичного підходу. Цей підхід базується на раціональному аналізі та розробці стратегії, спрямованої на досягнення цільового прибутку, з урахуванням чіткого довгострокового плану розподілу та використання ресурсів. Така стратегія виправдана використанням певних аналітичних інструментів, зокрема матричного методу аналізу конкурентного середовища та позиції підприємства.

2. Еволюційного підходу. Цей підхід також насамперед орієнтований на досягнення рентабельності та ефективності виробництва за наявних можливостей і власних ресурсів, забезпечення виживання підприємства в умовах конкурентного середовища та адаптації до несприятливих ринкових умов. Тому ці стратегії орієнтовані на економію та формування гнучких виробничих систем.

3. Процесного підходу. Цей підхід базується на практичному погляді на стратегію та дещо скептично ставиться до її аналітичної обґрунтованості. Відповідно до процесного підходу, замість класичних раціональних стратегій потрібно розробити більш гнучкі та адаптивні стратегії, які дають можливість реструктурувати всю цільову систему та коригувати орієнтири.

4. Системного підходу. Цей підхід базується на використанні класичних філософських ідей про важливість раціонального мислення та цінність аналізу. Розгляд зовнішнього середовища більш комплексний і враховує виробничі, соціальні, політичні, економічні та культурні взаємозв'язки. Це суттєво ускладнює окреслення стратегічних альтернатив розвитку та потребує використання математичних методів та кваліфікації (науки про кількісні методи). Одною з важливих рис системного підходу є наявність сумнівів щодо універсальності окремих моделей типових стратегій.

Основою для формування економічної стратегії розвитку підприємства є процес послідовності етапів її розробки, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Процес послідовності етапів розробки економічної стратегії

Послідовність етапів	Характеристика процесу виконання етапів
1	2
Визначення цілей	Розробка та визначення короткострокових, середньострокових і довгострокових цільових показників для підприємства вимагає виваженого підходу, оскільки вони є основою для вибору конкурентної стратегії.
Дослідження зовнішнього середовища	Моніторинг організаційного середовища для визначення поточних і майбутніх загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.
Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Визначення внутрішніх змін щодо діяльності компанії, які вказують на сильні сторони компанії, дати оцінку їх важливості і визначити потенціал для їх перетворення на конкурентну перевагу. Аналіз передбачає дослідження двох сфер організації: макросередовище (порівняння ефективності використання ресурсів компанії з іншими організаціями її галузі з метою вибору оптимального розвитку конкурентоспроможності); мікросередовище (внутрішнє середовище) вивчається тільки в межах конкретної стратегічної зони господарювання (СЗГ), дослідження ресурсів підприємства в цій СЗГ, оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації, визначення відповідної стратегічної конк.

1	2
Постановка завдань згідно визначеної мети	Виявлення за результатами комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, існуючих обмежень діяльності компанії, загроз можливостям і перспективам розвитку. Для реалізації обраної стратегії необхідно сформулювати ряд стратегічних альтернативних рішень з урахуванням деталей цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив щодо вибору стратегії	Групування критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; прагнення до отримання конкурентної переваги; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; розгляд взаємозв'язків з іншими стратегіями компанії (стратегіями на різних рівнях); дотримання стратегічних і фінансових цілей і завдань; найпоширеніші методи оцінки потенційного економічного впливу альтернативних майбутніх рішень, що включають побудову сценарію, аналіз портфеля контрактів, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу та формулювання експертних оцінок.
Планування реалізації	Розробка детального плану практичної реалізації обраних стратегічних варіантів, встановлення умов для поступового впровадження та досягнення очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних цілей	Здійснюється за напрямками: – застосування заходів контролю; – використання економічних інструментів, зокрема бюджетних розрахунків, використання загальних систем показників і цільових підходів до управління. Усі стратегічні рішення важливо доводити до конкретних керівників у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційно-управлінських документів.

Джерело: складено автором на основі [24]

Водночас запропонований порядок окремих етапів і процедур не є універсальним, оскільки окрема реальна ситуація визначає необхідність урахування поточної внутрішньої та зовнішньої ситуації. Кожна фаза має своє значення і вимагає використання конкретних конкурентних стратегій, процесів і методів, спрямованих на їх розробку та реалізацію.

Передумовою ефективності вищезазначеного процесу є перевірка вибору та впровадження стратегій для кожної стратегічної сфери управління, тобто конкретної сфери середовища, в якій функціонує компанія. Виконання цієї умови є складним завданням, оскільки вимагає ретельного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішньої діяльності компанії в усіх секторах. Критерії та показники, за допомогою яких аналізується СЗГ наведено у таблиці 1.5.

Критерії та показники для аналізу стратегічної зони господарювання

Визначені критерії	Групи показників
Забезпеченість ресурсами виробництва	Наявність обладнання, споруд, устаткування та рівень їх технічного стану. Вік і технічні характеристики обладнання. Ступінь організації виробничої діяльності. Земельні ресурси.
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика та походження матеріалів і технічного забезпечення. Показники кількості та надійності постачальників. Характеристика взаємовідносин з постачальниками. Показники оборотних коштів.
Забезпечення персоналом	Чисельність та кваліфікаційні характеристики працівників. Плинність кадрів. Потреба у кількості нових працівників.
Ефективність діяльності виробництва	Ступінь ефективності управління виробничим процесом. Економічний показник собівартості продукції. Раціональне та ефективне використання основних і оборотних коштів.
Конкурентна спроможність на ринку і конкурентоздатність продукту	Характеристики якості продукції. Ціна продукту. Конкурентне становище підприємства та його доля на ринку, відповідні стратегічні відносини в його управлінні.

Джерело: складенно автором на основі [25]

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, порядок формування та розробки економічної стратегії є таким:

1. Визначення прийнятних стратегій для створення конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Вона визначає довгострокову програму дій за всіма функціональними напрямками діяльності. Метою реалізації цих програм є створення відповідної конкурентної переваги.
3. Розробка конкурентних заходів з урахуванням визначених цілей економічної стратегії в залежності від ринкової ситуації.

Високий конкурентний тиск на внутрішньому та міжнародному ринках авіаперевезень, вимоги споживачів до належного рівня якості надання послуг комерційних авіакомпаній систематично зростають, що призводить до стійкої конкуренції з точки зору зниження витрат, економії матеріалів та економії часу. Також необхідно досягати переваги щодо забезпечення кадрами, оформлення квитків, застосування гнучкої цінової політики, покращення іміджу тощо.

В останні роки авіакомпанії в усьому світі прагнуть скоротити витрати в системі збуту перевезень, оскільки вона займає третє місце в структурі собівартості авіаперевезень після витрат на паливо, мастила та персонал. Кожна авіакомпанія розвивається щодо власних продажів, проводять аналіз можливості різних комп'ютерних систем бронювання перед тим, як прийняти остаточне рішення про розміщення місць у тій чи іншій системі. Також вони зайняті пошуком альтернативних посередників для своїх великих корпоративних клієнтів шляхом співпраці з іншими авіакомпаніями [26, 27].

Авіапідприємствами, крім авіаційних компаній, що власне продають перевезення, є також аеропорти.

Сучасні аеропорти – це не тільки авіаційні комплекси, а й зони контролю різних суб'єктів авіаційного ринку, які постійно взаємодіють.

Сфера діяльності аеропорту включає все, що стосується обслуговування повітряних суден, пасажирів і вантажів, включаючи незначні питання, пов'язані з роботою терміналів та інших елементів інфраструктури аеропорту.

У поточній ситуації розвитку економіки передбачається, що ефективність роботи аеропорту залежить від сукупності показників авіаринку. Зміни повітряного руху та збільшення інтенсивності транспортного потоку впливають на показники пропускної здатності інфраструктури аеропорту та його здатність задовольняти попит на послуги авіаційного транспорту. Проблема впровадження інновацій, що відповідають міжнародним стандартам якості обслуговування пасажирів та авіакомпаній, ускладнюється тим, що термінальні комплекси та аеропортові споруди не відповідають сучасним вимогам. Таким чином, практичним напрямком в управлінні операціями аеропорту є адаптація виробничої системи до реальної ринкової ситуації та пошук шляхів покращення діяльності у наданні послуг належної якості [28].

Сутністю якості послуг аеропорту є набір характеристик і показників обслуговування щодо пропускної здатності, процедур реєстрації пасажирів, забезпечення комфортного часу очікування та відпочинку, організації митних процедур, забезпечення безпеки, сприяння охороні природи тощо. Його рівні

формується наступним чином: виробники послуг, враховуючи особливості пасажирського транспорту, дотримуються вимог якості, здійснюють внутрішні аудити відділів і служб, збирають інформацію про якість, профілактичні заходи, впровадження послуг відповідно до визначених або очікуваних сподівань споживачів.

Враховуючи швидкі зміни в умовах авіаційного ринку, зростання конкуренції, прогрес у науці та техніці, зростаючі потреби та вимоги споживачів, а також покращення авіаційної безпеки в аеропортах, необхідно продовжувати підтримувати авіаційну безпеку та вдосконалювати якість послуг, що надаються.

Економічна стратегія розвитку ринкової діяльності аеропортів є багатоцільовою програмою, яка забезпечує сталий та динамічний розвиток організації. Її основу складають ефективне планування, використання прийомів і засобів маркетингу, оптимізація планування перевезень, гнучке фінансове регулювання, чіткий контроль витрат і доходів, стабільна платоспроможність [29].

Без тісного зв'язку між концепціями логістики та активними маркетинговими стратегіями часто виникають економічні провали. Орієнтація на зниження собівартості, безумовно, доцільна, але тільки за умови, що рівень загальних витрат і показників рентабельності в основних і оборотних коштах залишаються оптимальними в рамках ринкової стратегії.

Для розробки економічної стратегії логістичної діяльності необхідно виконати наступні умови [30]:

- наявність загальної економічної стратегії та стратегії підтримки;
- забезпечення здатності проєктувати обсяги продажів і структури відповідно до вимог логістики;
- забезпечення існування вертикально інтегрованих напрямків логістичної діяльності організації;
- забезпечити наявність систем постачання, виробництва та збуту, орієнтованих на матеріальні потоки;

- сприяти відповідності систем управління інформацією;
- здійснити ряд заходів для підвищення ефективності;
- забезпечити відповідність на внутрішньому рівні інформаційних технологій.

Основною рисою економічної стратегії розвитку аеропорту є забезпечення якості обслуговування та максимального задоволення побажань пасажирів. Розробка економічної та логістичної стратегії аеропорту проходить кілька етапів.

1. Виконання стратегічного аналізу логістичної системи аеропорту.
2. Розробка моделі економічної стратегії.
3. Контроль виконання економічної стратегії.

Етап стратегічного аналізу включає діагностику логістичної системи, в результаті якої формулюються основні компетенції успішної діяльності, які складають основу економічної стратегії. При аналізі зовнішніх аспектів діяльності авіапідприємства враховуються всі зовнішні фактори, які можуть вплинути на логістичну систему аеропорту. До таких факторів належать:

- регіональна та національна логістична інфраструктура;
- конкуренти та їх логістична діяльність;
- партнери та їх логістична діяльність;
- діяльність з логістики пасажирів.

Натомість внутрішній стратегічний аналіз досліджує логістичні об'єкти аеропорту. Це відноситься до логістичної системи авіаційної промисловості та процесів, що відбуваються в ній (матеріальний потік, запаси, інформація, витрати на логістику, логістична інфраструктура).

Класичні прийоми стратегічного аналізу можуть бути використані для аналізу зовнішнього середовища та матеріально-технічних засобів аеропорту.

Економічний розвиток аеропорту здійснюється з використанням логістичних підходів і процесів. В першу чергу визначаються пріоритетні види діяльності що будуть визначені у довго- і середньостроковій стратегії діяльності аеропорту.

Одним із ключових напрямків економічного розвитку у довгостроковій перспективі аеропортів є розвиток та підтримання інфраструктури аеропорту, а саме впровадження «хабової» стратегії розвитку аеропорту.

Необхідною умовою розробки економічної стратегії розвитку є здатність аеропорту запропонувати конкурентоспроможну комерційну пропозицію, яка має бути сумісною з економікою розвитку логістичної маршрутної мережі базових авіаперевізників.

В умовах ринкової економіки використання сучасних методів логістики вимагає не тільки вдосконалення інформаційних технологій, а й істотних змін у стратегіях управління цими технологіями.

Такий підхід має бути спрямований на підвищення ефективності діяльності та покращення економічних показників аеропорту, а також формування принципово нових поглядів на розробку економічної стратегії аеропорту на основі логістичних інструментів у міжгалузевій взаємодії компаній [30].

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних джерел показали багато підходів до розуміння сутності поняття стратегії як фундаментального елемента ділового життя, її трактування та роль у корпоративній діяльності, а також представлений методологічний підхід до класифікації корпоративних стратегій розвитку на основі праць вітчизняних та зарубіжних авторів. За результатами аналізу запропоновано доповнити загальноприйнятий класифікаційний підхід поділом стратегій розвитку за етапами життєвого циклу стратегічних сфер управління.

Запропонована класифікація базується на стадії розвитку бізнесу та передбачає вибір нових підходів до здійснення господарської діяльності, тобто зміни стратегії. Використання запропонованого класифікаційного підходу спрямоване на спрощення вибору напрямку розвитку управління підприємством та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Узагальнено різні підходи науковців до трактування змісту економічних стратегій. Проаналізовано етапи заснування та принципи вибору економічної стратегії підприємства. З'ясовано конкретний зміст стратегічних заходів у процесі формування економічної стратегії підприємства.

Головною важливою ознакою економічної стратегії розвитку авіапідприємств є якість послуг, що надаються, і максимальне задоволення побажань клієнтів. При розробці економічної стратегії аеропорту з використанням логістичного підходу спочатку необхідно визначити діяльність, яку аеропорт повинен здійснювати як профільну, і включити її у довгострокову та середньострокову перспективу. Одним із найважливіших економічних напрямків у довгостроковій перспективі аеропортів є розробка економічної стратегії розвитку та здатність аеропорту запропонувати конкурентоспроможну комерційну пропозицію, яка має бути сумісною з економікою розвитку логістичної маршрутної мережі базових авіаперевізників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»

«Міжнародний Аеропорт «Бориспіль» є державним комерційним підприємством цивільної авіації, основою його є державна власність та підпорядковане Міністерству інфраструктури України. 100% статутного фонду аеропорту «Бориспіль» належить Державі в особі Міністерства інфраструктури України [31, 32].

Головні завдання аеропорту «Бориспіль» – це:

- отримати прибуток від здійснення господарської діяльності;
- своєчасно задовольняти попит економіки та суспільних потреб у наданні послуг для здійснення авіаційних перевезень;
- забезпечити авіаційну безпеку та безпеку польотів.

Також, аеропорт «Бориспіль» є найпотужнішим міжнародним аеропортом України, що провадить діяльність у таких сегментах: надання авіаційних послуг, допоміжних авіаційних послуг та комерційних послуг.

Підприємство як суб'єкт природних монополій забезпечує посадку-зліт повітряних суден, забезпечує авіаційну безпеку, забезпечує наднормативну стоянку повітряного судна, забезпечує комунальні послуги на території аеропорту [33].

Цілі ДП МА «Бориспіль» наступні:

- провадження ринкової діяльності;
- виконання спеціальних функцій.

Предметом діяльності організації є: супутнє обслуговування авіатранспорту; ремонт і технічне обслуговування ПС; готельна діяльність і

подібні засоби тимчасового розміщення; складське господарство; надання в оренду або експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; роздрібна торгівля; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; надання послуг з деяких видів освіти; надання послуг таксі; обслуговування систем безпеки; тощо.

Отже, як ми можемо побачити, що ДП МА «Бориспіль» має дуже розгалужену сферу функціонування і цим самим має досить істотне значення як суб'єкт господарювання.

За підсумками третього кварталу 2019 року «Бориспіль» став лідером рейтингу ACI Europe серед аеропортів Європи, поступившись місцем в групі тільки аеропорту Мілан-Мальпенса (додаток А) [15].

Аеропорт «Бориспіль» є єдиним аеропортом України, що успішно конкурує з великими європейськими аеропортами-хабами.

Організаційна структура аеропорту «Бориспіль» (додаток Б) забезпечує ефективну роботу в умовах різноманітних вимог до державних підприємств, передбачених діючим законодавством.

Відповідно до п. 7.1. Статуту [33] управління аеропортом здійснює Генеральний директор, який підзвітний та підконтрольний Міністерству інфраструктури України.

Призначення (звільнення) на посаду Генерального директора здійснює Міністерство інфраструктури України шляхом укладення (розірвання) з ним контракту згідно чинного законодавства України.

До переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки України, включено ДП МА «Бориспіль» відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.12.2004 №1734 «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» [32].

ДП МА «Бориспіль» згідно із Законом України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» [31] включений до переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації.

Аеропорт є дійсним членом багатьох профільних міжнародних та національних асоціацій. Вигідне розташування на перетині міждержавних транспортних шляхів підтримує попит на послуги, оскільки можливе поєднання Азії з Європою та Америкою, також перевагою є близькість до столиці, наявність сучасної інфраструктури та впровадження «хабової» стратегії розвитку.

Основним терміналом для обслуговування пасажирів є термінальний комплекс D, що побудований у 2012 році [34]. У березні 2019 року відновлено роботу терміналу F, який став базовим для лоу-кост авіакомпаній. За період відновлення роботи до кінця 2019 року послугами терміналу скористалось понад 2,2 млн пасажирів. Активна політика залучення авіаперевізників дозволила аеропорту «Бориспіль» виконувати польоти понад 40 авіакомпаніям.

Інфраструктура аеропорту має 2 злітно-посадкові смуги (довжиною 4 км та 3,6 км), які дають можливість приймати повітряні судна всіх типів, незалежно від обмежень за погодними та світловими умовами, а також має три термінали (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Операційні потужності термінальних комплексів ДП МА «Бориспіль»

Термінал	Площа, кв. м	Пропускна спроможність, пас/год.	Примітка
D	10 700	3 000	
B	36 035	2 500	не використовується (з кінця 2014 р.)
F	20 685	900	не використовується (з кінця 2013 р.)
C	1 227	60	не використовується (з кінця 2012 р.)
Всього	164 947	6 400	

Джерело: складено автором на основі [34]

Аеродром налічує 135 місць для стоянки повітряних суден.

Загальна площа терміналів становить 164 947 кв. м, якою забезпечується пропускна спроможність 6 400 пас./год. Але на практиці більше

використовувався лише термінал D, площа якого складає 107 000 кв. м. та пропускна спроможність – 3 000 пас./год., а це на 53% менше від можливої пропускної спроможності усього аеропорту.

Зважаючи на постійне збільшення пасажиропотоку, інфраструктура Аеропорту потребує розширення та оновлення. Проекти оновлення інфраструктури Аеропорту реалізуються відповідно до схваленої КМУ «Концепції розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року» [35].

Аеропорт «Бориспіль» фактично змінив свою бізнес-модель і за кілька років перетворився із застійного та збиткового аеропорту в ефективний та прибутковий, один із небагатьох державних аеропортів, який є лідером у Європі за темпами зростання.

Враховуючи факт призупинення операційної діяльності на початку 2022 року, зроблено аналіз показників виробничої діяльності за період з 2017 р. по 2021 р.

У 2019 році обсяги кількості обслуговуваних пасажирів сягнули 15 260 тис. пасажирів, що на 6,2% більше, ніж плановий показник та на 21,1% більше, ніж було обслуговувано у 2018 році.

Накопичені протягом 2019 року негативні зовнішні фактори, а також введення карантину та обмеження пасажирських авіаперевезень з середини березня 2020 року призвели до суттєвого зниження пасажиропотоку через Аеропорт у 2020 році.

Але у 2021 році аеропорт обслужив 9,4 млн пасажирів, що свідчить про значне відновлення трафіку на рівні 62% докризових показників 2019 року. Динаміка відновлення ринку краща, ніж за оптимістичним сценарієм в Європі (56% за даними Євроконтролю) [36].

У таблиці 2.2. наведені основні показники діяльності аеропорту «Бориспіль» за 2017-2021 роки.

Основні показники виробничої діяльності ДП МА «Бориспіль»
за 2017-2021 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2021 до 2017, %
Виконано рейсів ПС (тис. од.)	68,7	74,3	87,4	46,8	75,8	110,3
Пасажиропотік (млн пас.)	10,6	12,6	15,3	5,2	9,4	88,7
Поштовантажопотік (тис. тонн)	44,8	48,8	51,5	42,9	52,5	117,2

Джерело: складено автором на основі [36, 37, 38, 39].

Здійснювали регулярні рейси з/до аеропорту «Бориспіль» 36 авіакомпаній у 2021 році. На ринок вийшли 9 нових авіакомпаній: Ryanair UK, Anadolu Jet, Sargas Airways, Flynas, Wizz Air Abu Dhabi, ASL France (FedEx), Eurowings, Uzbekistan Airways, Vueling. Було обслуговано 117 напрямків регулярними та чартерними рейсами в прямому сполученні з аеропорту, з яких 12 нових напрямків почали обслуговуватись в 2021 році: Абу-Дабі, Газі Паша, Джидда, Ер-Ріяд, Кельн, Лісабон, Лодзь, Мадейра, Монастир, Ташкент, Тревизо, Ханья.

Що стосується вантажопотоку, то у 2021 році він досяг рекордних за останні чотири роки 45 675 тонн, що на 8,7% більше, ніж у 2019 році. Обсяги пошти склали 6 828 тонн, що становило 69,5% від показників 2019 року.

Стратегія розвитку аеропорту як «хаб» спрямована на залучення більшої кількості транзитних пасажирів із закордонних ринків, незважаючи на низьку платоспроможність більшості внутрішніх пасажирів. Залучивши значну кількість додаткових/трансферних пасажирів, компанія змогла знизити витрати на пасажирські перевезення. У результаті витрати на обслуговування були знижені, а аеропорт став більш привабливим для авіакомпаній і пасажирів. Таким чином компанія у співпраці з авіакомпаніями, що базуються там, створила привабливий авіаційний продукт на українському та міжнародному ринку.

Історичний розвитку аеропорту показує, що в довгостроковій перспективі пасажиропотік зростає (рис. 2.1). Протягом двох десятиліть, середнє щорічне зростання пасажиропотоку аеропорту становить 13,0%.

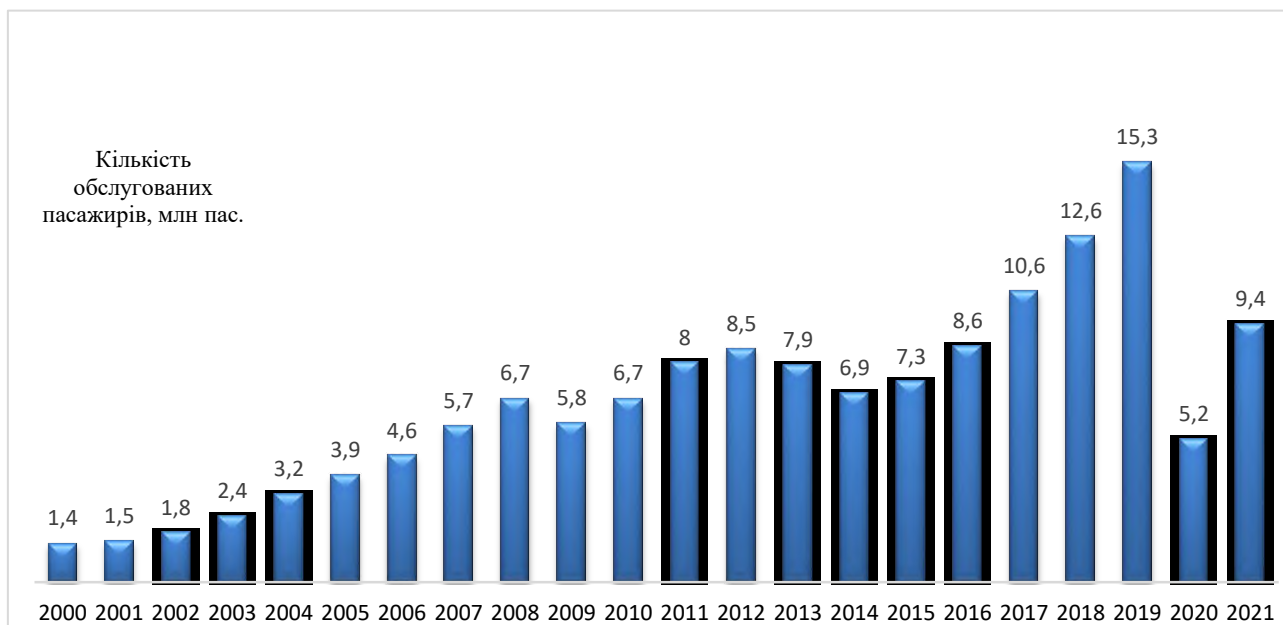


Рис. 2.1. Історія розвитку Аеропорту «Бориспіль» до 2021 року

Джерело: сформовано автором на основі [39]

У 2020 році обсяги перевезень аеропорту зменшились на 66%, більше, ніж у середньому в Європі. Цьому посприяли введення картинних обмежень пасажирських авіаперевезень з березня 2020 року, що призвело до суттєвого падіння пасажиропотоку у 2020 році, а внаслідок оголошення воєнного стану, з 24 лютого 2022 року повністю призупинилося обслуговування пасажирів. Замість очікуваного щорічного зростання в 2020 році відбувся значний спад пасажиропотоку -66% до 2019 року.

Відновлення ринку в 2021 році відбувалось за рахунок відкладеного попиту та чартерного сегменту. З аналізу трендів 2021 року можна зробити таке припущення, що сертифікат про вакцинацію (або негативний тест ПЛР) як єдине обмеження сприяв відновленню регулярних перевезень.

Відповідно до поточного прогнозу 2021 року, аеропорт «Бориспіль» у 2022 році мав всі можливості обслужити 13 млн пасажирів.

Згідно звіту ACI Europe, оприлюдненому в червні 2021 року, до якого увійшли понад 300 найбільших аеропортів Європи, у 2021 році ДП МА «Бориспіль» випередило низку потужних летовищ, зокрема аеропорти Відня, Риму, Лісабону, Афін, Мюнхену, Барселони, Брюсселя, Стокгольму, Цюриху, Мілана та Варшави. ДП МА «Бориспіль» вперше в історії України увійшло до топ-15 найбільших аеропортів Європи та зайняло четверте місце у групі аеропортів, що обслуговують від 10 до 25 млн пасажирів на рік.

За версією Skytrax аеропорт «Бориспіль» увійшов до трійки кращих аеропортів Східної Європи.

Зазначимо, що військові події відбуваються під час значної економічної невизначеності та нестабільності у світі, тому наслідки, скоріше за все, будуть взаємодіяти з наслідками поточних ринкових умов і посилювати їх.

Після військового вторгнення Російської Федерації Державіаслужба та органи ОЦВС згідно до вимог Повітряного кодексу України та Положення про використання повітряного простору України 24 лютого 2022 року було вжито заходи щодо закриття повітряного простору України для цивільних користувачів повітряних ліній.

Керівництво оцінює здатність компанії до продовження своєї діяльності на безперервній основі, враховуючи всю доступну інформацію про майбутні результати подій та можливі відповіді на такі події та умови.

2.2 Оцінка фінансового стану ДП МА «Бориспіль»

Для формування економічної стратегії розвитку аеропорту важливим є здійснення аналізу фінансових показників та оцінки фінансового стану підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця та чинники впливу. Це дозволяє зробити належний вибір напрямів щодо формування ефективної економічної стратегії розвитку.

Починаючи з 2020 року виникли ризики щодо здатності аеропорту «Бориспіль» продовжувати свою діяльність на безперервній основі та на

здатність обслуговувати і виплачувати борги. З березня 2020 року Компанія впровадила заходи щодо підтримки економічної стабільності у вказаних умовах та забезпечення безперервності діяльності.

Керівництво продовжує регулярно контролювати вплив війни на фінансовий стан, результати операцій, грошові потоки для своєчасного погашення зобов'язань, знецінення активів та платоспроможність контрагентів.

Основні заходи щодо виробничої діяльності:

1. Обслуговування пасажирів здійснюється в одному терміналі.
2. Зменшено кількість працюючого персоналу, встановлено режим «простою» для частини персоналу, зменшено доплати та некритичні виплати.
3. Зменшено споживання енергії та палива.
4. Зменшено витрати пов'язані з відрядженням, навчанням, отриманням інформаційних та консалтингових послуг, представницькими витратами.
5. Обмежено використання інфраструктурних об'єктів та автотранспорту.
6. Переглянуті договори закупівель, зменшено, в разі можливості, обсяг закупівель.
7. Триває впровадження ERP системи (кілька основних модулів, завершення – 2022/2023).
8. Перенесено завершення на протязі 2020-2022 років раніше затверджених КМУ проєктів інвестиційної програми задля скорочення часу обслуговування пасажирів.

Серед усіх показників ефективності діяльності підприємства, одним з найбільш основних є інформація про склад основних економічних показників господарської діяльності (табл. 2.3) [37, 38, 39]. Система економічних показників відображає економічні процеси підприємства, що відбуваються в певних умовах, місці і часу. Економічні показники діяльності аеропорту «Бориспіль» за 2020-2022 роки. Слід зазначити, що у 2022 році діяльність аеропорту відбувалася тільки з обслуговування вантажних терміналів та зв'язку для абонентів.

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства

Показники	Роки			Середній темп приросту, %	Відхилення 2022р. до 2021р	
	2020	2021	2022		+, -	%
1. Чистий дохід (виручка), млн грн	2070,8	3626,9	637,8	-3,5	-2989,1	17,6
2. Валовий прибуток, млн грн	–	852,1	–	–	–	–
3. Чистий прибуток, млн грн	–	456,6	–	–	–	–
4. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	4272	3872	3497	-9,5	-375	90,3
5. Середньорічна вартість активів, млн грн: в т. ч. необоротних оборотних	15333,1	13014,0	14861,0	-0,45	1847	114,2
	13695,5	11575,3	12648,2	-2,95	1072,9	109,3
	1637,6	1438,7	2212,8	20,85	774,1	153,8
6. Фондовіддача, млн грн/ млн грн	0,14	0,24	0,04	-5,95	-0,2	16,7
7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об. в рік	9,67	15,1	2,99	-12,05	-12,1	19,8
8. Продуктивність праці, млн грн/ чол.	0,48	0,94	0,18	7,5	-0,76	19,1
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-71,5	12,6	-285,7	–	-273,1	–

Джерело: складенно автором на основі [37, 38, 39]

Наступні дії та рішення були прийняті керівництвом компанії, які надають можливість щодо пом'якшення наслідків війни на результати діяльності компанії та на основі яких керівництво на дату випуску звітності трактує свою діяльність як безперервну.

В таблиці 2.4 наведено динаміку показників формування фінансових результатів аеропорту «Бориспіль» за 2020-2022 роки [37, 38, 39].

Динаміка показників формування фінансових результатів
аеропорту «Бориспіль», млн грн

Показники	Роки			Відхилення	
	2020	2021	2022	+/-	%
Сукупний дохід	–	465,4	–	–	–
Чистий дохід	2070,8	3626,9	637,8	-2989,1	17,6
Собівартість реалізованої продукції	2492,1	2774,7	1908,3	-866,4	68,8
Валовий:					
прибуток	–	852,1	–	–	–
збиток	421,3	–	1270,6	–	–
Інші операційні доходи	76,9	225,3	10,8	-214,5	47,9
Адміністративні витрати	164,9	203,6	165,5	-38,1	81,3
Витрати на збут	7,0	7,3	3,5	-3,8	47,9
Інші операційні витрати	803,6	82,3	377,5	295,2	458,7
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	–	784,3	–	–	–
збиток	1319,9	–	1806,2	–	–
Дохід від участі в капіталі	–	–	–	–	–
Інші фінансові доходи	39,0	19,2	18,7	-0,5	97,4
Інші доходи	–	99,3	99,3	0,0	100
Фінансові витрати	314,1	313,8	210,9	-102,9	67,2
Втрати від участі в капіталі	–	–	–	–	–
Інші витрати	204,8	0,2	218,8	218,6	1094
Фінансові результати до оподаткування:					
прибуток	–	588,8	–	–	–
збиток	1799,8	–	2217,2	–	–
Витрати (дохід) з податку на прибуток	317,6	-132,2	394,6	262,4	–
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	–	–	–	–	–
Чистий фінансовий результат:					
прибуток		456,6		–	–
збиток	1482,2	–	1822,6	–	–

Джерело: складено автором на основі [37, 38, 39]

Далі проаналізуємо показники ліквідності ДП МА «Бориспіль» (табл.2.5).

1) Коефіцієнт загальної ліквідності показує можливість підприємства забезпечити короткострокові зобов'язання за рахунок своїх оборотних коштів. Нормативне значення цього показника коливається в межах 1,5-2,5, критичним є значення <1. Проте рівень нормативу також коливається залежно від приналежності до галузі, особливостей виробничого циклу тощо [40].

2) Коефіцієнт поточної ліквідності показує, які поточні зобов'язання компанія може покрити за рахунок грошей та еквівалентів, дебіторської заборгованості та інвестицій. Нормативним є значення понад 0,6.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, скільки короткострокових зобов'язань можна покрити найближчим часом, не очікуючи погашення дебіторської заборгованості й продажу інших активів.

4) Оптимальна сума чистого оборотного капіталу.

Ризик ліквідності виникає у разі якщо Компанія не може погасити свої зобов'язання по мірі їхнього виникнення. ДП МА «Бориспіль» здійснює ретельний моніторинг та управління своєю позицією ліквідності.

Таблиця 2.5

Оцінка ліквідності підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2022р. від 2021 р.	
			2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-	%
1.	Коефіцієнт покриття (загальний)	> 1	3,5	5,0	0,7	-4,3	14
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,51	1,6	0,5	-1,1	31,2
3.	Коефіцієнт абсолютної	> 0,2	1,3	0,79	0,38	-0,41	48,1
4.	Чистий оборотний капітал, млн грн	за планом	875,1	1450	-570,5	-2020,5	-39,3

Джерело: складенно автором на основі [37, 38, 39, 40]

Виходячи з аналізу ліквідності та платоспроможності на підприємстві, можна зрозуміти, що дані показники знаходяться на не дуже високому рівні. Так, вони не є критичними, і з ними можна спокійно функціонувати, проте спостерігається явна тенденція до погіршення, і якщо не почати приймати певні заходи, ситуація може стати критичною.

Управління ризиком ліквідності ДП МА «Бориспіль» включає підтримання достатнього рівня грошових коштів та доступності фінансування для підтримки операційної діяльності аеропорту [41].

Одним з головних показників, що вказує на фінансовий стан є коефіцієнт фінансової стійкості, який відображає відношення власних коштів підприємства до позикових, а також характеризує його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості аеропорту «Бориспіль» представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

№ з/п	Показники	Нормативне значення	Роки			2022 р. від 2021 р.
			2020 р.	2021 р.	2022 р.	+/-
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,71	0,75	0,72	-0,3
2.	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	2,46	3,07	2,61	-0,46
3.	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,1	0,03	0,07	0,21	0,14
4.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,4-0,6	0,24	0,19	0,12	-0,07
5.	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	>1	3,5	5,0	0,7	-4,3
6.	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,7-0,9	0,9	0,86	0,85	-0,01

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 33, 40]

Якщо ж значення показника концентрації залученого капіталу є нижчим, то це свідчить про недостатнє використання фінансових та виробничих потужностей компанії. В такому випадку необхідно залучати додаткові позикові кошти, але це необхідно робити у разі, якщо очікується підвищення рентабельності інвестицій (або власного капіталу) [40, 41].

Коефіцієнт фінансової стійкості є індикатором, що вказує на можливість компанії бути платоспроможною на довгострокову перспективу. Цей коефіцієнт визначається як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Показання коефіцієнта вказує на частку активів, які підприємство здатне фінансувати за рахунок постійного і

залученого капіталу на довгострокову перспективу. Високе значення показника вказує на позитивні перспективи розвитку підприємства та, низький ризик банкрутства. Низьке значення вказує на те, що існують певні ризики втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим). Нормативне значення знаходиться в межах 0,7-0,9.

За результатами аналізу для підвищення ефективності діяльності ДП МА «Бориспіль» вжито ряд заходів для провадження безперервної діяльності під час закриття повітряного простору України для цивільних користувачів [33].

1. Управління портфелем:

- протягом першого місяця після початку війни був встановлений контакт абсолютно зі всіма клієнтами, у яких знаходяться об'єкти фінансового та оперативного лізингу. Багато з клієнтів в перший місяць знаходились в стані суттєвої невизначеності щодо подальшого власного перебування та знаходження предметів лізингу. Але протягом березня-квітня всі клієнти визначились зі своїм становищем, бізнесом, місцем знаходження об'єктів фінансування;

- з кожним клієнтом відбуваються на регулярній основі зустрічі/ обговорення/ пошук рішень щодо поточної ситуації та можливості оплачувати поточні зобов'язання або в повному обсязі, або в розмірі частини таких зобов'язань;

- клієнтам, які мали прострочену заборгованість та не мали динаміки платежів, були направлені звернення щодо узгодження графіків погашення дебіторської заборгованості. У випадках відсутності згоди – ДП МА «Бориспіль» було розпочато судово-претензійну роботу;

- окрім цього, з боку Держави були застосовані до клієнтів інші інструменти щодо лояльності: орендна плата відповідно до Постанови 634 від 27 травня 2022 не нараховувалась починаючи з 24 лютого 2022 року. Після звернень клієнтів переглянуто умови договорів в частині призупинення надання послуг з відшкодування витрат балансоутримувача на утримання орендованого

нерухомого майна та надання комунальних послуг, телекомунікаційних послуг починаючи з 24 лютого 2022 р;

- керівництвом компанії був розроблений План заходів з відновлення роботи та виходу із кризи ДП МА «Бориспіль», що надало подальшу фінансову можливість Аеропорту забезпечувати мінімально необхідні витрати.

2. Грошовий потік:

- обсяг залишків грошових коштів на рахунках підприємства на початок війни забезпечує можливість фінансування мінімально необхідних витрат, в умовах майже повного припинення основної діяльності, протягом щонайменше року;

- запровадження керівництвом компанії заходів з відновлення роботи та виходу із кризи дозволяє підтримувати ліквідність підприємства на мінімально необхідному рівні більш тривалий час;

- призупинення більшості інвестиційних проєктів, одночасна робота з дебіторами та кредиторами щодо узгодження графіків погашення заборгованостей позитивно впливає на стабілізацію фінансового стану компанії в умовах воєнного стану.

3. Активи:

- керівництво продовжує збір щоденної інформації щодо стану активів (основні засоби / оперативний лізинг) – на дату випуску звітності інформації, щодо необхідності повного списання активів немає;

- керівництво буде розглядати в наступному році необхідність проведення переоцінки / уцінки активів, які є в оперативному лізингу (знаходяться на балансі ДП МА «Бориспіль») при отриманні будь-якої інформації щодо зміни ситуації.

4. Зобов'язання:

- найбільшу питому вагу у структурі зобов'язань мають зобов'язання за кредитами, а саме 62% або 2,3 млрд грн;

- з метою стабілізації фінансового стану та підтримання ліквідності компанії на достатньому рівні, Компанія направила запити кредиторам на зміну

графіків погашення діючих кредитів. Водночас, у березні 2022 року ДП МА «Бориспіль» своєчасно виконало зобов'язання перед Мініфіном за Субкредитною угодою на загальну суму 147,9 млн грн;

- керівництво Компанії має запевнення від кредиторів щодо погодження перенесення термінів погашення зобов'язань;

- інші зобов'язання також повністю контролюються та виконуються або відповідно до узгодженого графіку погашення або відповідно до графіку реструктуризацій / пролонгацій, що були узгоджені з контрагентами.

5. Фінансовий результат діяльності Компанії:

- закриття Україною повітряного простору для цивільної авіації України 24 лютого 2022 року унеможливило операційну діяльність як українських, так і іноземних авіакомпаній та призвело до призупинення надання ДП МА «Бориспіль» послуг з аеропортового обслуговування. Відповідно, скоротився результат від операційної діяльності. Керівницвом були прийняті невідкладні заходи щодо пошуку нових видів діяльності та надання послуг контролю безпеки підприємствам інфраструктурної галузі;

- керівництвом було прийнято рішення щодо скорочення деяких операційних витрат (витрати на оплату праці на підприємстві запроваджено простій, призупинені пункти дії колективного договору щодо більшості надбавок, доплат та інших заохочувальних виплат) для оптимізації фінансового результату під час війни;

- запроваджені Урядом заходи для підтримки бізнесу у військовий час, а саме постанова від 27 травня 2022 року №634, звільнили від плати за оренду державного та комунального майна на період дії воєнного стану і впродовж трьох місяців після його припинення чи скасування. Відповідно, це призвело до скорочення доходів іншої операційної діяльності.

2.3 Оцінка економічної безпеки та системи управління якістю аеропорту «Бориспіль»

Проблеми та аналіз економічної безпеки, що пов'язані із діяльністю конкретного підприємства, здійснюється у взаємозв'язку з особливістю функціонування, тобто можливостями підприємства виконувати ті або інші свої функції [43].

Економічна безпека діяльності підприємства забезпечується досягненням створенням власної системи безпеки, яка повинна відповідати наступним вимогам:

- безпека має бути індивідуальною;
- безпека має бути самостійною, відособленою від аналогічних систем та інших виробничих підрозділів;
- безпека має бути комплексною.

Елементи системи економічної безпеки підприємства складають: об'єкти безпеки; суб'єкти безпеки; політика безпеки – мета, функції, принципи, стратегія; механізм забезпечення [44].

Класифікацію загроз підприємства для формування небезпеки підприємства наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Класифікація загроз безпеки підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи
За джерелом загрози	Внутрішні – кризоутворювальні фактори, які формують загрозу, перебувають на території України; Зовнішні – перебувають за кордоном держави
За природою виникнення загрози	Викликані політикою держави; Ініційовані іноземними державами; Викликані діяльністю кримінальних структур; Викликані діяльністю конкурентів; Викликані діяльністю контрагентів
За ймовірністю реалізації загрози	Реальні – ті, що можуть здійснитися у кожний момент часу; Потенційні – ті, що можуть здійснитися за певних умов
За відношенням до людської діяльності	Об'єктивні – ті, що формуються незалежно від цілеспрямованої діяльності; Суб'єктивні – створюються внаслідок людської діяльності, в тому числі, свідомо. Наприклад розвідницької, підривної або іншої діяльності, злочинними групами тощо

За об'єктом замаху	На інформацію; На майно; На фінанси; На персонал; На імідж тощо
За можливістю прогнозування	Прогнозовані на рівні суб'єкта господарювання; Не прогнозовані
За наслідками	Загальні – знаходять відображення на певній території або впливають на більшість суб'єктів; Локальні – позначаються на окремих об'єктах або їхніх частинах (підсистемах)
За розмірами нанесеної (очікуваної) втрати	Катастрофічні; Значні; Ті, що викликають певні труднощі

Джерело: складено автором на основі [44]

Для розрахунку точки безбитковості підприємства необхідно розрахувати Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки господарської діяльності підприємства (K_6) розраховується за формулою:

$$K_6 = (\text{ЧЧ}_п - \text{ЧД}_6) / \text{ЧД}_п, \quad (2.1)$$

Де K_6 – коефіцієнт економічної безпеки, який показує на скільки чистий дохід від провадження діяльності підприємства більший (менший) чистого доходу, що забезпечує його безбиткову діяльність;

$\text{ЧД}_п$ – чистий дохід від господарської діяльності;

ЧД_6 – чистий дохід, який забезпечує безбиткову діяльність.

Розрахунок показників, які характеризують рівень економічної безпеки господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» за 2021-2022 роки наведено в таблицях 2.8, 2.9.

Як бачимо з таблиці 2.8 економічна безпека господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» знизилася на 15,9%. Так в 2021 році чистий дохід від господарської діяльності на 95,6% перевищував чистий дохід, який забезпечував безбиткову діяльність.

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ДП
МА «Бориспіль» за 2021-2022 роки

Чистий дохід				Витрати			
показники	рядок за звітністю	2021 сума, млн грн	2022 сума, млн грн	показники	рядок за звітністю	2021 сума, млн грн	2022 сума, млн грн
Показники діяльності підприємства за звітом про фінансові результати							
ЧДо.д.	2000	3626,9	637,8	СРо.д.	2050	2774,7	1908,3
ЧДі.о.	2120	225,3	10,8	АВ	2130	203,6	165,5
ЧДу.к.	2200	–	–	ВЗ	2150	7,3	3,6
ЧДФ.д.	2220	19,2	18,7	ОВі.о.	2180	82,3	377,5
ЧДі.д.	2240	99,3	–	ВВф.д.	2250	313,8	210,9
ЧДд.п.	2290	588,8	–	ВКу	2255	–	–
ЧДп.д.	2305	–	–	ІВ	2270	0,2	218,8
				ППз	2300	-132,2	394,6
				ВВп.д.	2305	–	–
				ППн	2455	–	–
Разом (ЧДп)	х	4559,5	667,3	Разом (ВВп)	х	3249,7	3279,2
Чистий прибуток підприємства 2021 рік: 4559,5 – 3249,7 = 1309,8 млн грн 2022 рік: 667,3 – 3279,2 = – 2611,9 млн грн							

Джерело: розраховано автором на основі [44]

А за рахунок того що в 2022 році на підприємстві значно зменшилися доходи та збільшилися витрати, то рівень економічної безпеки був на рівні 79,7%. Таким чином, у 2022 році економічна безпека підприємства погіршилася, що свідчить про його складність генерувати прибуток понад витрати.

Діюча на підприємстві ДП МА «Бориспіль» інтегрована система менеджменту (ІСМ) розроблена, впроваджена і документально оформлена відповідно до вимог міжнародних стандартів [45]:

Основні показники для оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства ДП МА «Бориспіль» за 2021-2022 роки

Розрахункові показники					
Найменування	Алгоритм розрахунку	2021 рік		2022 рік	
		Розрахунок	Величина показника	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВ _п), млн грн	AB+B3	203,6 + 7,3	210,9	165,5 + 3,6	169,1
Змінні витрати (ЗВ _п), млн грн	BB _п – ПВ _п	3249,7 – 210,9	3038,8	3279,2 – 169,1	3110,1
Валовий прибуток (ВП _п), млн грн	ПВ _п + ЧД _п	210,9 + 4559,5	4770,4	169,1 + 667,3	836,4
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП _п / ЧД _п	4770,4 / 4559,5	1,05	836,4 / 667,3	1,25
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	ЗВ _п / ЧД _п	3038,8 / 4559,5	0,007	3110,1 / 667,3	4,66
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД _б), млн грн	ПВ _п / ПВ _{чд}	210,9 / 1,05	200,86	169,1 / 1,25	135,28
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність	ЧД _б / ВМ _{чд}	200,86 / 0,007	28694,3	135,28 / 4,66	29,03
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства	ЧД _п – ЧД _б	4559,5 – 200,86	0,956	667,3 – 135,28	0,797
	ЧД _п	4559,5	(95,6%)	667,3	(79,7%)

Джерело: розраховано автором на основі [44]

- ISO 9001:2008 Системи управління якістю.
- ISO 14001:2004 Системи менеджменту навколишнього середовища.

Ці системи охоплюють діяльність підрозділів, що мають вплив на якість надання послуг та на навколишнє природне середовище ДП МА «Бориспіль». На діяльність структурних підрозділів поширюються вимоги стандарту ISO 14001:2004 повністю або частково. Впровадження та підтримка функціонування ІСМ у відповідності з міжнародними стандартами ISO

9001:2008 та ISO 14001:2004 є стратегічним рішенням вищого керівництва підприємства.

Основна задача системи ІСМ полягає у забезпеченні стабільності рівня якості послуг, який повинен відповідати встановленим вимогам та враховувати потреби споживачів авіакомпаній, а також зменшенню шкідливого впливу діяльності ДП МА «Бориспіль» на навколишнє природне середовище. Завдяки впровадженню ІСМ досягаються такі можливості:

- більш повне вивчення вимог і потреб споживачів;
- забезпечення взаємоузгодження вимог споживачів і нормативних документів;
- здійснювати контроль задоволеності споживачів;
- здійснювати документальне підтвердження щодо виконання вимог до якості на всіх етапах надання послуг;
- виявляти й усувати можливі невідповідності та розробляти заходи для їх усунення і запобігання повторення;
- безупинно контролювати виконання заходів щодо забезпечення якості;
- здійснювати управління екологічними аспектами діяльності підприємства;
- здійснювати планування заходів з охорони навколишнього природного середовища, які введені в експлуатацію.

Складові комплексу системи ІСМ аеропорту «Бориспіль» взаємозв'язаних процесів, які забезпечують виконання діючих вимог стандарту показано на рисунку 2.2.

Регламентація документації Функціонування ІСМ викладена в наступних документах: політика у сфері якості та екології; цілі у сфері якості та екології; настанова з ІСМ; методики; програми, плани; виробничо-технологічні, організаційно-розпорядчі документи; протоколи (записи).



Рис. 2.2. Регламентация функціонування інтегрованої системи менеджменту аеропорту «Бориспіль»

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Для підтвердження відповідності діючої на підприємстві ІСМ стандартам ISO 9001:2008 та ISO 14001:2004, результативності її впровадження і функціонування проводяться внутрішні аудити. Результати аудитів є джерелом даних для аналізу дієвості ІСМ з боку вищого керівництва та покладаються в основу для формування економічної стратегії розвитку аеропорту.

2.4 Аналіз стратегічного розвитку аеропорту «Бориспіль»

У сучасній економічній ситуації України успішна реалізація стратегічного напрямку розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу, що відображається у формуванні економічної стратегії розвитку.

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у своїй діяльності керується стратегічними планами розвитку, які складаються на довгострокову перспективу.

Так, до 2020 року реалізація діяльності аеропорту керувалася стратегічним планом на період 2015-2019 рр., який був затверджений наказом Міністерства інфраструктури від 28 липня 2015 року №289 [46]. Основними стратегічними цілями цього плану були наступні:

- інтегрування в систему провідних європейських аеропортів трансферу;
- інфраструктурний розвиток, що забезпечить задоволення клієнтів аеропорту;
- досягнення оптимізації собівартості послуг;
- створення умов для розвитку та кар'єрного росту кожного з працівників;
- зменшення впливу шкідливих викидів на навколишнє середовище.

Але на досягнення цих цілей негативно вплинула пандемія корона вірусу.

Далі було створено та схвалено у травні 2019 року Концепцію розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року [35].

Цією концепцією передбачається досягнення у 2045 році пасажиропотоку близько 54 млн пас. Щорічно. Цілями цієї Концепції передбачається:

- забезпечити сталий розвиток аеропорту як міжнародного вузла;
- підвищити рівень безпеки польотів та авіаційної безпеки;
- підвищити рівень обслуговування пасажирів в аеропорту;
- створити сприятливий інвестиційний клімат для забезпечення розвитку інфраструктури аеропорту та мінімізувати використання державних коштів;
- подолати зростаючу конкуренцію з боку європейських аеропортів та посилити статус міжнародного вузлового аеропорту;
- створити можливості для обслуговування лоукост авіакомпаній в зоні покриття аеропорту;

- розмежувати пасажиро- та вантажопотоки, які прямують в/із аеропорту;
- забезпечити можливості будівництва підземної залізничної колії до центрального терміналу аеропорту.

Зважаючи на теперішні реалії, етапи розвитку цієї концепції не можуть бути реалізованими, причиною є військові дії в Україні.

Таким чином, обставини зовнішнього середовища вносять свої корективи. І у липні 2022 року був розроблений проєкт Плану відновлення України та напрацьовано матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури», в якому представлено пропозиції щодо розбудови інфраструктури за сферами, кожна з яких має свій перелік завдань, відповідно до яких підготовлені напрацювання.

Стосовно авіаційного транспорту метою цього плану є розвиток внутрішнього та міжнародного пасажирського повітряного транспорту, а також вантажних і поштових перевезень, лібералізація міжнародного повітряного транспорту, відновлення та розвиток інфраструктури аеропорту, зв'язку, навігації та моніторингу системи організації повітряного руху України, виконання Угоди про Спільний авіаційний простір між Україною та ЄС.

Підсумовуючи розроблені стратегічні напрацювання, спостерігаємо, що в кожному концепті приділяється значна увага розвитку інфраструктури аеропорту (термінали, перони, ЗПС, системи обслуговування, тощо) для забезпечення комфортного сервісу пасажиром та авіаперевізникам в умовах динамічно зростаючого попиту та розвитку маршрутної мережі.

Щоб успішно конкурувати з хабовими аеропортами, «Бориспіль» має не лише забезпечити необхідну інфраструктуру для обслуговування зростаючих трансферних і прямих пасажиропотоків, а й співпрацювати з базовими авіакомпаніями у розвитку маршрутів і трансферних потоків.

Для подальшої розробки економічної стратегії розвитку аеропорту «Бориспіль» зроблено SWOT-аналіз, результати якого представлені в таблиці 2.10.

SWOT-аналіз ДП МА «Бориспіль»

Сильні сторони (внутрішні чинники)	Слабкі сторони (внутрішні чинники)
<ul style="list-style-type: none"> – високі можливості аеродрому; – наявність базового авіаперевізника та – розгалуженість мережі маршрутів, а також трансконтинентальні рейси; – можливість розширення інфраструктури; – можливість зниження вартості; перевезень за рахунок оптимізації витрат у разі зростання пасажиропотоку 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатність розвитку трансферної інфраструктури; – майже максимальний рівень завантаженості терміналу «D»; – відносно висока собівартість; – слабкий розвиток вантажної інфраструктури;
Потенційні можливості (зовнішні чинники)	Потенційні загрози (зовнішні чинники)
<ul style="list-style-type: none"> – вигідне географічне положення, що дає можливість розвитку хабу в «Борисполі»; – розвиток базової авіакомпанії як драйвера для розвитку аеропорту-хабу; – скасування візового режиму із країнами Євросоюзу; – існує відкладений попит на авіаперевезення 	<ul style="list-style-type: none"> – низька купівельна спроможність населення, економічна криза; – падає привабливість України внаслідок ведення бойових дій; – високий рівень формальностей при перетині Державного кордону; – більш успішний та динамічний розвиток аеропортів-конкурентів

Джерело – складено автором на основі аналізу

Таким чином, можемо визначити наступні стратегічні напрямки розвитку підприємства:

- співпрацювати з авіакомпаніями щодо стимулювання до здійснення нових напрямків маршрутів та збереження існуючих рейсів з метою збільшення пасажиропотоків та залучення його трансферної частки;
- розвивати інфраструктуру для обслуговування у разі зростання кількості рейсів та пасажирів;
- розвивати вантажну інфраструктуру;
- впроваджувати заходи щодо підвищення рівня обслуговування пасажирів;
- знижувати витрати на обслуговування одного пасажирів.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» з'ясовано, що «Міжнародний Аеропорт «Бориспіль» є державним комерційним підприємством цивільної авіації, основою його є державна власність та підпорядковане Міністерству інфраструктури України. 100% статутного фонду аеропорту «Бориспіль» належить Державі в особі Міністерства інфраструктури України. За підсумками третього кварталу 2019 року «Бориспіль» став лідером рейтингу ACI Europe серед аеропортів Європи, поступившись місцем в групі тільки аеропорту Мілан-Мальпенса.

Відновлення ринку в 2021 році відбувалось за рахунок відкладеного попиту та чартерного сегменту. З аналізу трендів 2021 року можна зробити таке припущення, що сертифікат про вакцинацію (або негативний тест ПЛР) як єдине обмеження сприяв відновленню регулярних перевезень. Відповідно до поточного прогнозу 2021 року, аеропорт «Бориспіль» у 2022 році мав всі можливості обслужити 13 млн пасажирів. Згідно звіту ACI Europe, оприлюдненому в червні 2021 року, до якого увійшли понад 300 найбільших аеропортів Європи, у 2021 році ДП МА «Бориспіль» випередило низку потужних летовищ та зайняло четверте місце у групі аеропортів, що обслуговують від 10 до 25 млн пасажирів на рік. За версією Skytrax аеропорт «Бориспіль» увійшов до трійки кращих аеропортів Східної Європи.

Військове вторгнення Російської Федерації в Україну підкреслило важливість забезпечення безперервності бізнесу. Це війна, яка негативно впливає на всі сфери життя – як на державу, так і на фізичних осіб і суб'єктів господарювання. Військові дії в Україні характеризуються великими жертвами, міграцією населення, пошкодженням інфраструктури та порушенням економічної діяльності.

Аналіз ліквідності та платоспроможності на підприємстві показав, що дані показники знаходяться на не дуже високому рівні. Так, вони не є критичними, і з ними можна спокійно функціонувати, проте спостерігається

явна тенденція до погіршення, і якщо не почати приймати певні заходи, ситуація може стати критичною.

Керівництво оцінює здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі з урахуванням всієї доступної інформації про майбутнє враховуючи можливі результати подій та зміни умов та реально можливі відповіді на такі події та умови.

За результатами аналізу для підвищення ефективності діяльності ДП МА «Бориспіль» вжито ряд заходів для провадження безперервної діяльності під час закриття повітряного простору України для цивільних користувачів.

Проведений аналіз економічної безпеки господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» за 2021-2022 роки показав зниження на 15,9%. Так в 2021 році чистий дохід від господарської діяльності на 95,6% перевищував чистий дохід, який забезпечував беззбиткову діяльність. А за рахунок того, що в 2022 році на підприємстві значно зменшилися доходи та збільшилися витрати, то рівень економічної безпеки був на рівні 79,7%. Таким чином, у 2022 році економічна безпека підприємства погіршилася, що свідчить про його складність генерувати прибуток понад витрати.

Розглядаючи логістичну діяльність ДП МА «Бориспіль», зроблено висновки, що створення авіатранспортного логістичного центру надасть можливості аеропорту стати провідним в будь-якій країні або регіоні.

Для подальшої розробки економічної стратегії розвитку аеропорту «Бориспіль» зроблено SWOT-аналіз, за результатами якого було визначено стратегічні напрямки розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

3.1 Розробка заходів щодо формування економічної стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»

Формування економічної стратегії розвитку аеропорту «Бориспіль» відбувається в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що спричинене призупиненням операційної діяльності та надання послуг внаслідок військових подій в Україні. Це призвело до повного припинення нарахування доходу. Прямі збитки аеропорту, за попередніми оцінками, можуть перевищити 3,5 млрд грн. Для збереження людських і матеріальних ресурсів підприємством створено «Заходи щодо реалізації Програми відновлення роботи та виходу з кризи ДП МА «Бориспіль» на час призупинення операційної діяльності аеропорту».

Розробка економічної стратегії розвитку та швидкість відновлення операційної діяльності Аеропорту будуть залежати від багатьох критеріїв та передумов, що впливають на можливість провадження господарської діяльності та формують попит з боку клієнтів:

- – закінчення бойових дій, підписання мирного договору, скасування воєнного стану;
- – відкриття повітряного простору для всіх видів рейсів цивільної авіації, зважаючи на те, що стан інфраструктури аеропорту та цивільної авіації України залишиться хоча б на рівні початку 2022 року;
- – стабілізація макрофінансових показників та відновлення економіки країни;
- – повернення населення, яке наразі перебуває за кордоном;

- – забезпечення логістичних поставок палива та інших важливих матеріалів, тощо;
- – спроможність базових авіакомпаній відновити свої польоти з урахуванням того, що не буде відбуватися підвищення аеропортових зборів;
- – Україна вважається безпечною для туристичних подорожей.

Наведені вище припущення щодо економічної ситуації в Україні, стану інфраструктури, темпів відновлення економіки та платоспроможності населення було закладено в основу формування економічної стратегії щодо планування пасажиропотоку в 2024 році. Враховуючи ті обставини, що військові дії продовжуються, то таке планування пасажиропотоку переноситься на 2025 рік. У разі суттєвих змін цих передумов, моделювання буде знову переглядатися [39]. Фахівцями Аеропорту напрацьовано три основних сценарії економічного розвитку на основі відновлення пасажиропотоку в 2024 році:

- «Обережний старт»: ця економічна стратегія розвитку обумовлена тим, що відновлення економіки відбуватиметься повільними темпами (виробництво, експорт), багатьма проблемами в суспільстві та фокусі на вирішенні більш нагальних питань населення (відновлення житла, тощо), пасажиропотік складе 500 тис. пасажирів та обумовлюється початком польотів у вересні 2024 року;

- «Стійке відновлення»: ця економічна стратегія розвитку ґрунтується на тому, що Аеропорт буде відігравати значну роль щодо відновлення економіки країни шляхом поєднання її з усім світом, пасажиропотік заплановано обсягом 2 млн пасажирів з початком польотів з червня 2024 року;

- «Стрімкий зріст»: така економічна стратегія розвитку буде свідчити про стрімке відновлення економіки України, пасажиропотік заплановано обсягом 3 млн пасажирів, з початком польотів у березні 2024 року.

Планові об'ємні показники діяльності Аеропорту (пасажирів, рейси) на 2024 рік найбільше наближено до сценарію економічної стратегії розвитку «Стрімкий зріст».

Враховуючи останній вказаний сценарій, у фінансовому плануванні ДП МА «Бориспіль» на 2024 рік розраховано економічні показники елементів доходів, припускаючи, що пасажиропотік досягне масштабу 3 млн пасажирів. Це відповідає 32% фактичних показників 2021 року, який став останнім роком провадження діяльності до початку військових дій в Україні. Тому планування показників відновлення пасажиропотоку відбувається на базі 2021 року. Показники планування пасажиропотоку для аеропорту «Бориспіль» на 2024 рік наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Планування пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» на 2024 рік

Показник	2021 рік	2024 рік
Міжнародні регулярні класичні рейси, млн пас.	2,7	1,07
Міжнародний трансфер	0,3	0,03
Міжнародні регулярні лоукостери	2,1	1,0
Міжнародні чартери	3,6	0,8
Внутрішні рейси	0,6	0,1
Всього	9,3	3,0

Джерело: сформовано автором на основі джерела [39]

Наглядно показники елементів існуючих доходів та витрат за 2021 рік та планові показники на 2024 рік показано на рисунку 3.1.

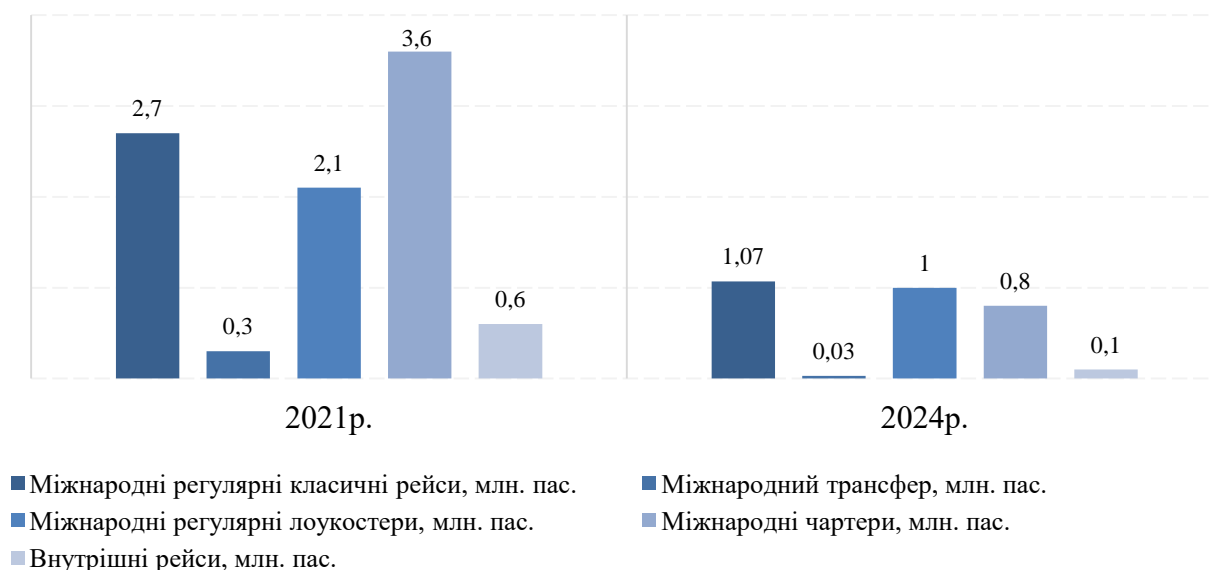


Рис. 3.1. Планування пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» на 2024 рік

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Економічна стратегія розвитку аеропорту «Бориспіль» спрямована на створення логістичного хабу на базі аеропорту, що призведе до залучення додаткових трансферних пасажирів та вантажопотоків, які будуть залучені із світових ринків, оскільки у більшості вітчизняних пасажирів складаються умови низької платоспроможності. Залучення значної кількості додаткових/трансферних пасажирів дозволить Підприємству зменшити собівартість обслуговування одного пасажирів. Це призведе до зменшення вартості послуг та підвищення привабливості Аеропорту для іноземних авіакомпаній та пасажирів. Таким чином, Підприємство разом з авіакомпаніями, які базуються в ньому, створює авіаційний продукт, привабливий на українському та міжнародному ринках. Вказана економічна стратегія забезпечить стаке зростання кількості пасажирів, залучених Підприємством [47].

При формуванні економічної стратегії розвитку під час відсутності операційної діяльності необхідно врахувати можливість підтримання ліквідності підприємства, забезпечення своєчасного виконання зобов'язань перед працівниками, бюджетами, постачальниками та кредиторами, виконання заходів по відновленню пошкодженої інфраструктури та реалізації інфраструктурних проєктів протягом 2024 року. Підприємству необхідно залучити додатково 3,3 млрд грн кредитних коштів (за умов прийняття рішення кредиторами щодо перенесення графіків погашення заборгованостей за діючими фінансовими зобов'язаннями, сума залучень відповідно буде меншою). Решту дефіциту коштів можливо покрити за рахунок залучення коштів інвесторів, допомоги міжнародних фінансових організацій, інших незаборонених джерел на загальну суму 3,7 млрд грн.

Для відновлення України у післявоєнний період необхідно проводити ефективну роботу по залученню коштів іноземних інвесторів, фондів, міжнародних фінансових установ. ДП МА «Бориспіль» – є найкращим майданчиком для організації презентацій проєктів, які потребують інвестування в Україну [48].

Зважаючи на негативний вплив військових дій на фінансовий стан підприємства, Аеропорту довелося звернутися з проханням до кредиторів щодо перенесення термінів погашення зобов'язань.

Фінансовий план на 2024 рік формується у період діючого воєнного стану. Як вже зазначено вище, темпи відновлення операційної діяльності Аеропорту залежатимуть від низки критеріїв та передумов, які впливають на можливість провадження господарської діяльності та формують попит з боку пасажирів. Але в умовах невизначеності щодо періоду завершення воєнного стану, питання відновлення авіапасажирських перевезень з належним рівнем авіаційної безпеки залишається складним і вкрай чутливим до будь-яких зовнішніх факторів [49].

Ключові виклики, можливості та обмеження в авіаційній галузі, що суттєво впливають на формування економічної стратегії, наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові виклики, можливості та обмеження в авіаційній галузі

Ключові виклики	Ключові можливості	Ключові обмеження
<ul style="list-style-type: none"> – вкрай необхідно відновити зруйновані або пошкоджені внаслідок військової агресії рф проти України об'єкти аеропорту та аеронавігаційної інфраструктури, а також функціонування українських авіакомпаній; – необхідно відновити послуги з аеронавігаційного обслуговування в повітряному просторі України; – необхідно проводити патрулювання повітряного простору кордонів Білорусі та рф авіакомпаніями України; 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість відновити авіап перевезення та досягти хоча б довоєнного рівня пасажиропотоку, що складав 16,2 млн пас. у 2021 році; – можливість відновити вантажні авіаційні перевезення; – можливість відновити транзитний потенціал повітряного простору України; 	<ul style="list-style-type: none"> – наразі ще тривають військові дії російської агресії в Україні; – існує фінансовий дефіцит щодо утримання авіаційної галузі під час військової агресії; – необхідно адаптувати національне законодавство до законодавства ЄС.

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Таким чином, при формуванні економічної стратегії аеропорту «Бориспіль» слід звернути увагу на проєкт плану відновлення України, розробленого робочою групою з відновлення та розбудови інфраструктури у липні 2022 року, в якому представлено пропозиції щодо розбудови інфраструктури за сферами, кожна з яких має свій перелік завдань, відповідно до яких підготовлені напрацювання [50, 51].

Для авіаційної галузі напрацьовано проєктом Плану відновлення України виконання наступних завдань [50]:

1. Для подальшого розвитку та відбудови інфраструктури аеропортів України необхідно:

- здійснювати модернізацію аеропортів регіонів та привести їх технічний стан у відповідності діючих стандартів та рекомендацій ІКАО, що дасть можливість обслуговувати різні типи повітряних суден;

- залучення фінансових інвестицій для відновлення мережі аеропортів України, основою визначення розміру яких має стати аудит отриманих збитків транспортної інфраструктури;

- продовжити розвиток вузлової хабової моделі аеропорту ДП «МА «Бориспіль»;

- продовжити розвиток ДП «МА «Львів»;

- створити спеціальний фонд Державного бюджету, призначеного для розвитку аеропортів;

- створити керуючу компанію (може бути державний орган) з управління аеродромними комплексами, що збудовані за державні кошти і які перебувають у державній власності.

2. Здійснювати лібералізаційне регулювання ринків авіаперевезень, а саме:

- зняти обмеження щодо здійснення міжнародних регулярних повітряних сполучень;

- розширення мережі міжнародних повітряних сполучень з країнами-партнерами;

- збільшити частку лоукостерів;
- створити національну авіакомпанію;
- розвивати вантажні авіаперевезення.

3. Відновити здійснення послуг з аеронавігаційного обслуговування в повітряному просторі України та розвивати транзитний потенціал за рахунок:

- залучення фінансових коштів для стабілізації діяльності ДП ОПР «Украерорух»;
- реорганізації ДП ОПР «Украерорух» за умов поточних обставин;
- розробки комплексу заходів, які дозволять відновити транзитний потенціал повітряного простору України.

4. Виконувати Угоди щодо спільного авіаційного простору шляхом адаптації національного законодавства відповідно до законодавства ЄС.

5. Підтримувати галузь повітряного транспорту:

- підтримувати авіакомпанії державою (виконання необхідних перевезень шляхом зниження акцизу на паливо тощо);
- зберігати авіаційний кваліфікований персонал України;
- підтримувати Державіаслужбу щодо здійснення функцій з нагляду та контролю за суб'єктами авіаційної діяльності, що розташовані за межами України в умовах військового стану;
- вдосконалити порядок оформлення договорів оренди майна та проведення публічних закупівель.

З огляду на викладені завдання бачимо, що одним з пріоритетів є подальший розвиток та відбудова інфраструктури аеропортів, де вказується на продовження розвитку вузлової хабової моделі аеропорту ДП «МА «Бориспіль».

У кваліфікаційній роботі при формуванні економічної стратегії розвитку аеропорту пропонується створення авіатранспортного логістичного центру в аеропорту «Бориспіль», що стане важливим напрямом економічного розвитку.

3.2 Стратегічні орієнтири економічного розвитку авіатранспортного логістичного центру ДП МА «Бориспіль»

Як було зазначено в проведеному SWOT-аналізі (2.3) даної кваліфікаційної роботи, що одним з основних напрямів формування економічної стратегії розвитку є розвиток вантажної інфраструктури.

Вантажний сегмент залишається стабільним і показує позитивну динаміку зростання. Станом на 31.12.2021 року карго-термінал ДП МА «Бориспіль» працював на межі пікової спроможності, тож у 2022 році планувалося розпочати будівництво нового вантажного терміналу з пропускною спроможністю 120 тисяч тонн на рік. Реалізація цього проєкту дозволила би підприємству перетворитися у вантажний авіахаб за європейськими стандартами. В Україні і за кордоном існують різні інститути, метою яких є застосування наукового потенціалу логістики на практиці.

Аеропорт може стати лідером у будь-якій країні чи регіоні, створивши логістичний центр авіатранспорту. Створення логістичного центру може призвести до виняткових послуг для авіакомпаній, вантажних клієнтів і пасажирів. Подібний проєкт передбачає розбудову повітряного транспортного вузла, який полегшить сполучення з іншою транспортною інфраструктурою. Серед ключових переваг проєкту – оптимізація товаропотоку, зниження споживчих витрат за рахунок зручності, покращення відносин між учасниками ринку та надання додаткових послуг пасажиром і вантажовідправникам. У зв'язку зі збільшенням числа підприємств, які пропонують свої послуги в аеропорту, будівництво спеціалізованих складів або модернізація інфраструктури поблизу вважається доцільним.

Для цього створюється логістичний центр повітряного транспорту. Організація великих міжнародних аеропортів пояснюється їхньою величиною та складністю, що дозволяє вважати їх справжніми містами. Часом ця реальність створює незручності для пасажирів і вантажних клієнтів, які стикаються з чергами, затримками або незручним контролем.

Тому дослідження діяльності аеропорту як логістичного та розподільного вузла стає актуальною проблемою, що дозволить дати оцінку конкурентоспроможності аеропорту на міжнародних ринках.

Одним з аспектів конкурентоспроможності буде своєчасна синхронізація потоку руху вантажів і складних процесів аеропорту для задоволення потреб клієнтів шляхом впровадження інноваційних методів.

У сучасних умовах все більшого значення набуває розвиток аеропортів як логістичних центрів. Тому необхідно переглянути загальне управління аеропортами. Сьогодні аеропорти є діяльністю окремих учасників, включаючи авіакомпанії, персонал аеропорту, управління повітряним рухом, поліцію, митницю та зовнішніх постачальників послуг. Сьогодні необхідно дивитися на роботу з перспективою цілісного процесу.

У наш час аеропорт стає значним логістичним центром. Необхідно переглянути загальний контроль за аеропортами. Сьогодні аеропорт – це в першу чергу робота окремих гравців, таких як авіакомпанії, співробітники аеропортів, диспетчерський персонал, поліцейські, митники та зовнішні постачальники послуг, тому важливо розглядати цю роботу з загальної точки зору.

Вантажний термінал складається з будівель і навантажувального обладнання і призначений для полегшення обробки вантажів, господарської роботи, технічного обслуговування автотранспорту, транспортного експедирування, транспортного обслуговування тощо [52].

На функції служби організації поштово-вантажних перевезень (СОПВП) покладено забезпечення обслуговування вантажної клієнтури та громадян щодо підготовки, оформлення вантажів та пошти для відправлення повітряним транспортом (рис. 3.2) [53].

До основних функцій служби поштово-вантажних перевезень аеропорту відносяться: обслуговування перевезень пошти та вантажу за відповідною технологією; здійснення навантажувально-розвантажувальних операцій;

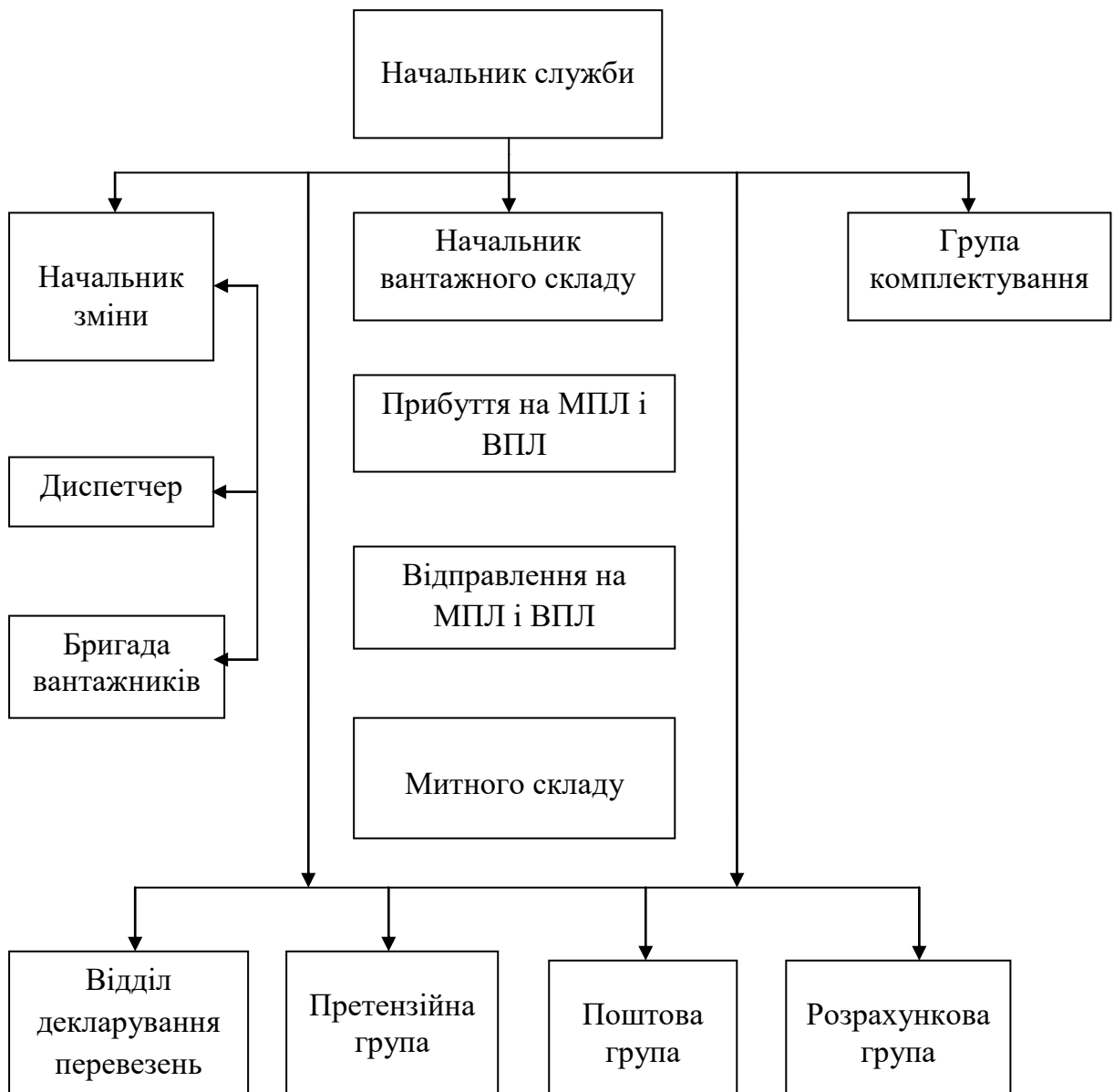


Рис. 3.2. Організаційна структура служби поштово-вантажних перевезень аеропорту

Джерело: сформовано автором на основі [53]

оформлення документів щодо перевезення вантажу та пошти; наземне комерційне обслуговування ПС; оформлення декларування експортно-імпортних вантажів; розрахунки за надані послуги з вантажних перевезень; розробка заходів щодо покращення охорони праці та техніки безпеки; підвищення якості роботи служби [53].

РКЛЦ слід розширити до масштабу регіону, забезпечуючи комплексну систему для управління логістичними завданнями в адміністративних і сусідніх регіонах, а також зберігаючи організаційні та економічні зв'язки.

РКЛЦ забезпечує безпосередній рух вантажу від виробника до споживача та забезпечую ресурси та координацію регіональних перевізників, термінальних комплексів, транспортно-експедиторських компаній.

Кінцева мета полягає у розвитку аеропорту до рівня «логістичного хаба», оскільки вигідне геополітичне положення економічної зони є головною перевагою, що дозволяє йому відігравати важливу роль у логістичному сполученні між країнами.

Великий мультимодальний потенціал ДП МА «Бориспіль» актуалізує питання щодо перетворення аеропорту в міжнародний авіаційний хаб, завдяки перспективам збільшення пропускної спроможності та планам розвитку інфраструктури терміналу D. Це надає можливості розширити транспортне сполучення з аеропортом «Бориспіль».

Під час воєнного стану держпідприємство зберегло працівників, виплачуючи їм 2/3 заробітної плати, аби не втрачати кваліфікованих кадрів. Персонал і оплата рахунків за електроенергію обходяться «Борисполю» у 3,2 млн євро щомісяця. Аеропорт також витратив близько 2 млн євро на відновлення інфраструктури, пошкодженої через повномасштабне російське вторгнення [54].

Вигідне географічне розташування, наявність необхідної інфраструктури та високі транзитні можливості створюють великі перспективи для створення авіатранспортно-логістичного центру в Київській області на базі ДП «Бориспіль», що дасть можливість створення авіатранспортно-логістичного кластера (АТЛК).

Практично всі транспортно-логістичні кластери включають організації, що спеціалізуються на зберіганні, конвоюванні та доставці вантажів і пасажирів, а також організації, що обслуговують об'єкти інфраструктури, які доповнюють і зміцнюють одна одну і забезпечують конкурентні переваги в

цьому секторі. До структури авіаційного транспортно-логістичного кластера як раз підходить такий потужний аеропорт як ДП МА «Бориспіль», який складе ядро цього кластера [55].

Концентрація ряду логістичних центрів і комплексів поблизу до аеропорту «Бориспіль» дають змогу стати їм учасниками транспортно-логістичного кластера [56]. До таких центрів відносяться:

- логістичний комплекс «Омега Інвест», що розташований на Броварській окружній дорозі;
- логістичний комплекс «Омега-2», що розташований на окружна дорозі Бровари-Бориспіль;
- логістичний центр, що розташований в с. Мартусівка;
- логістичний комплекс «FM Logistic», що розташований в с. Дударків, Бориспільського району;
- логістичний комплекс «KUANNE NAGEL», що розташований в м. Гостомель Київської області;
- логістичний комплекс «West Gate Logistic», що розташований в с. Стоянка на трасі Київ-Житомир;
- логістичні оператори «Ecol logistics Ukraine», що розташовані на 21 км Житомирського шосе в с. Стоянка Київської області;
- «Zammler Ukraine», що розташовані на вулиці Провіантська, 3 в м. Києві;
- складські комплекси «Rozetka» по вулиці Фрунзе тощо.

Основна мета всіх учасників МВЛК полягає у наданні своїм клієнтам якісного конкурентоспроможного сервісу з дотриманням оптимальних загальних витрат і максимальних прибутків. Аналіз потенційних учасників кластера дозволив скласти концептуальну схему їх взаємодії між собою, що показано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Структурна схема учасників АТЛК на базі ДП МА «Бориспіль»

Джерело: сформовано автором

Основним феноменом кластера є те, що досягнення мети кожним учасником, підвищує ефективність роботи також конкурента або партнера.

У пошуках фінансової підтримки були проведені переговори з європейськими посадовцями і керівництвом міжнародних банків щодо модернізації міжнародного аеропорту «Бориспіль», на яку необхідно близько 420 млн євро.

Авіаційна галузь України має потенціал, який розвиватиметься у післявоєнний період. Насамперед, це повернення додому українських біженців з-за кордону. Також авіакомпанії, зокрема, лоукостери вже заявили про наміри повернутись в Україну після війни. Перевізники працюють з аеропортом для визначення нових маршрутів, які поєднують Київ із центрами Європи, що розмістили велику кількість українців, які тікали від війни. Передбачається і певний попит на туристичні поїздки.

Лоукостер Ryanair планує швидко відновити авіап перевезення після закінчення війни. Компанія відкриє 75 маршрутів із Європи до України

протягом восьми тижнів, як український повітряний простір визнають безпечним [57].

Ryanair планує інвестувати близько 3 мільярдів доларів у відновлення українського ринку авіаперевезень, а також розмістити до 30 нових літаків Boeing Max в аеропортах Києва, Львова й Одеси.

Таким чином, створення МВЛК на базі ДП МА «Бориспіль» буде покладено в основу формування економічної стратегії розвитку аеропорту, що сприятиме інтеграції в трансєвропейську транспортну мережу компанії Ryanair та забезпеченню транзиту вантажів між великими економічними центрами світу, такими як Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Європейський союз. Це стане одним із стратегічних напрямків розвитку України відповідно проєкту Плану відновлення України авіаційної галузі.

3.3 Економічне обґрунтування реалізації проєкту ДП МА «Бориспіль»

Як зазначається вище, створення МВЛК на базі ДП МА «Бориспіль» покладено в основу формування економічної стратегії розвитку аеропорту як одного з напрямів, що сприятиме посиленню вантажної інфраструктури та призведе до зростання обсягів вантажопотоків через аеропорт.

У кваліфікаційній роботі пропонується створити мультимодальний транспортно-логістичний центр в ДП МА «Бориспіль» як одного з потужних логістичних вузлів не лише в Україні, але й на Європейському просторі. Проєкт буде запроваджено компанією Ryanair на умовах державно-приватного партнерства [57].

Особливе місце у взаємодії різних видів транспорту відводиться мультимодальним транспортним вузлам, де обробляються вантажні потоки при переході від одного виду транспорту до іншого.

Мультимодальний транспортний вузол (МТВ) – це точка сполучення двох і більше видів транспорту, технічна взаємодія яких забезпечується

відповідними пристроями, засобами та організаційними заходами. Мультимодальні транспортні вузли характеризуються єдиною метою забезпечити роботу взаємодіючих видів транспорту.

Залежно від взаємодії між видами транспорту слід розглядати раціональну структуру інфраструктури інтермодальної транспортної системи. Тому дуже важливо визначитися з транспортним вузлом, де буде здійснюватися обробка вантажу. Такий вузол повинен відповідати наступним вимогам:

- дотримуватися раціональної відстані між відправником та одержувачем;
- морський порт та аеропорт повинні знаходитися недалеко один від одного;
- мають бути оптимальними митні платежі за транзит вантажу;
- місце перевалки вантажів повинно забезпечити повну гарантію надійності та безпеки, а також має бути належне інформаційне забезпечення;
- цілодобова щоденна праця.

З транспортних вузлів літаки та малі кораблі або автотransпортні засоби перевозять вантажі радіальними маршрутами за системою «вузол і спиця». Це означає, що на великих річкових переходах партії вантажів розділяються та передаються одержувачам.

Організація безперебійної та швидкої роботи інтермодальних транспортних систем у міжнародних перевезеннях вимагає розвиненої транспортної інфраструктури, найважливішою ланкою якої є термінальна система. В даний час кількість державних і приватних терміналів збільшується. Наприклад, Західна Європа має систему європейських терміналів, яка забезпечує різні види перевезень з багатьох країн [58].

Сучасними терміналами виконуються ще операції, супутні транспортуванню. Розрізняється 5 типів функцій, якими визначається спеціалізація терміналів:

- надання послуг з перевезень;

- обслуговування вантажів або контейнерів – лізинг, оренда, складування, ремонт;
- обслуговування транспортних засобів – оренда, лізинг, стоянка, ремонт, техобслуговування, мийка;
- обслуговування початково-кінцевих операцій, митне обслуговування, система контролю за рухом;
- послуги навантаження, розвантаження, надання складів.

Сучасний інтермодальний вантажний комплекс – це підприємство, що надає широкий спектр послуг, комплекс будівель, оснащених новітнім технічним обладнанням, з терміналами для спеціалізованого складування та митних операцій зі зберігання та обробки вантажів.

Відповідно до загальноприйнятої європейської класифікації МТЛЦ відноситься до класу А, що характеризується комплексним спектром послуг, високим рівнем організації процесів транспортно-логістичного обслуговування, кооперацією та інтеграцією діяльності різних бізнес-структур. Тому на його території повинні бути адміністративні центри, розподільні та оптово-роздрібні центри, готельні комплекси з закладами громадського харчування, склади тимчасового та загального користування, митні склади (з дозволами митниці) та інші об'єкти.

Концепція діяльності логістичного центру полягає у підвищенні конкурентоспроможності транспортно-логістичної системи в процесі сприяння вантажопотоку (регіональному, міжрегіональному, міжнародному) до кінцевого споживача, при забезпеченні тісної взаємодії між транспортними та логістичними компаніями та при забезпеченні оптимального використання транспортно-логістичної інфраструктури та якісного обслуговування вантажних потоків.

Початковою стадією створення МТЛЦ необхідним завданням є вирішення питань пов'язаних, окрім формування його внутрішнього середовища, також необхідно визначення його загальної площі та площ під виробничі споруди і підлеглих до нього територій.

До вимог щодо мінімальних площ транспортно-логістичного центру згідно міжнародних стандартів відноситься:

- загальна площа території – 10 га;
- площа прилеглих земельних ділянок – 70 га;
- загальна площа критих складських споруд – 20000 м²;
- загальна площа відкритих площадок для зберігання вантажів – 10000 м²;
- площа контейнерної площадки – 15000 м²;
- загальна ємність складських споруд – 50000 т;

Перелік послуг, які запропоновано надавати в логістичних центрах наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік послуг, що можуть надаватися МТЛЦ

Транспортно-складські послуги	Комплекс транспортно-експедиційних послуг
<ul style="list-style-type: none"> – збереження вантажу на складі; – тимчасове збереження вантажу; – збереження вантажів митного складу; – збереження великогабаритних вантажів; – послуги стоянки; – послуги контейнерних площадок; – навантажувально-розвантажувальні операції; – митно-агентські послуги з оформлення вантажів; – упаковка та маркування вантажів; – сортування, консолідація та формування вантажних партій; – пошук ефективних транспортно-логістичних рішень; – організація доставки вантажурізними видами транспорту; – розробка оптимальних схем логістичного процесу; – організація доставки «від дверей до дверей» експортно-імпортних вантажів 	<ul style="list-style-type: none"> – експедиторське обслуговування різних видів вантажів; – розрахунок та надання ставок на перевезення вантажів країн Європи, Азії та Китаю; – контейнерні перевезення, обробка та зберігання вантажів у терміналах та через партнерську мережу; – контроль за проходженням та відстеження вантажу на шляху слідування; – страхові послуги та збереження вантажів; – організація перевезення негабаритних, контейнерних та небезпечних вантажів; – мультимодальні перевезення; – розробка оптимального маршруту перевезення вантажів

Джерело: складено автором на основі [56]

До класу С відповідно міжнародної класифікації відносяться транспортно-логістичні центри з мінімальними параметрами. РТЛЦ, більш за

все, відповідають класу А і виконують функції міжнародних ТЛЦ, тому їх фактичні площі мають перевищувати мінімальні майже в 5-8 разів.

В проєктній частині роботи запропоновано створення мультимодального вантажно-логістичного центру в Міжнародному аеропорту «Бориспіль», який може стати потужним авіаційним транспортно-логістичним вузлом не лише в Україні, але й у Європі. Проєкт запроваджується компанією Ryanair на умовах державно-приватного партнерства (ДПП). Компанія Ryanair розглядає аеропорт «Бориспіль» як свій потенційний хаб для регіону Кавказу і Центральної Азії. Але для цього необхідно відновити нормальне пасажирське авіасполучення, а також необхідно, щоб в аеропорту з'явився новий вантажний термінал [57, 59].

Реалізація проєкту дозволить вирішити проблеми, які відповідно до Національної транспортної стратегії до 2045 р. притаманні транспортній галузі України загалом та інфраструктурі для переробки вантажів в Міжнародному аеропорту «Бориспіль», а саме [35]:

- фінансову відсутність;
- недостатність рівня фінансування розвитку об'єктів транспортної інфраструктури;
- високий рівень зношення основних засобів;
- недостатній рівень впровадження сучасних технологій та реалізації інноваційної політики;
- недостатній рівень розвитку мультимодальних перевезень та транспортної логістики;
- низька швидкість доставлення вантажів від «дверей до дверей» та вчасно.

Запропонований проєкт допоможе вирішити всі вищезазначені проблеми щодо обробки вантажів, що перевозяться повітряним транспортом, а також внесе вагомий внесок у реалізацію Національної транспортної стратегії до 2045 року та проєкту Плану відновлення України авіаційної галузі, і це дозволить:

- за рахунок приватних інвестицій в інфраструктуру терміналів аеропорту в рамках державно-приватного партнерства розвинути

вантажотранспортну інфраструктуру Міжнародного аеропорту «Бориспіль» відповідно до сучасних технічних вимог та суттєво збільшити обсяги вантажопотоків через Міжнародний аеропорт «Бориспіль»;

- розвивати мережу логістичних систем інноваційного типу обробки повітряних вантажів шляхом впровадження «дружнього» інтерфейсу взаємодії між замовником та їх безпосереднім виконавцем;

- створювати нові робочі місця в транспортній галузі;

- шляхом модернізації привести інфраструктуру аеропорту у відповідності зі стандартами та рекомендованою практикою АТЛЦ із збереженням державного майнового комплексу аеропорту «Бориспіль».

Метою проєкту є суттєве збільшення вантажопотоку через аеропорт «Бориспіль» та покращення роботи вантажно-поштових перевезень через аеропорт «Бориспіль» шляхом забезпечення якості послуг з обробки вантажів відповідно до найвищих світових стандартів у цій галузі.

Досягнення мети проєкту пропонується вирішенням наступних завдань:

- модернізація та технологічна трансформація складської інфраструктури існуючого вантажного терміналу аеропорту «Бориспіль», а також трансформація існуючих бізнес-процесів з обробки вантажів дозволить збільшити обсяги перевалки вантажів на 50%. Удосконалити та підвищити якість першого року роботи існуючих вантажних терміналів та надання відповідних послуг;

- здійснення будівництва сучасного вантажного терміналу в аеропорту «Бориспіль», який дозволить стати аеропорту потужним хабом для перевалки вантажів за маршрутами: Азія, Європа, Америка.

Пропонуємо включити до структури об'єкта державно-приватного партнерства (ДПП): існуючий вантажний термінал державної форми власності, який знаходиться на балансі державного підприємства Міжнародний аеропорт «Бориспіль», а також новий вантажний термінал, який буде створений приватним партнером Ryanair за угодою про державно-приватне партнерство в аеропорту.

Реалізація цього проєкту передбачає передачу земельної ділянки для будівництва нового вантажного терміналу в міжнародному аеропорту «Бориспіль» приватному партнеру на термін, визначений договором, укладеним в рамках ДПП. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» у тендерній документації мають бути визначені порядок та умови отримання права користування цією земельною ділянкою, а також джерела фінансування, слід зазначити, що складання (підготовка) землевпорядної документації та її розгляд (у разі необхідності) здійснюється на етапі підготовки конкурсу на реалізацію ДПП за умови погодження Мінекономрозвитку [60].

Беручи до уваги світовий досвід та подібні проєкти, припускаємо, що за результатами проєкту очікується досягнення наступних показників ефективності:

- після року початку проєкту відбулося збільшення обробки вантажів на існуючому вантажному терміналі на 50% порівняно з поточним обсягом (в 2019 році аеропорт переробив 42,02 тис. т вантажу);
- через 2,5 роки після початку проєкту, приблизно з січня 2024 року, повністю введено в експлуатацію новий вантажний комплекс в Міжнародному аеропорту «Бориспіль»;
- протягом 3 років після введення в експлуатацію сучасного вантажного терміналу забезпечувати збільшення вантажних перевезень на 10% щороку; у наступні 5 років на 7% щорічно; у наступні 5 років на 3% щорічно; потім на 1% щорічно.

Територія проєкту МВЛЦ становитиме 100 га і буде розділена на різні зони, де будуть розташовані адмінбудівлі, а в майбутньому торгово-виставковий центр. Максимальна потужність вантажного терміналу складатиме 150 тис. тонн на рік (табл. 3.4).

При плануванні прогнозованого вантажопотоку беремо 2019 рік за основу, оскільки ці показники відображають реально можливі вантажопотоки через аеропорт «Бориспіль».

Обсяги прогнозованого вантажопотоку МВЛЦ, що створюється
в аеропорту «Бориспіль»

Рік	Темп зростання, %	Вантажопотік, тис. т
Базовий (2019 р.)	–	42,02
2024 р.	50,0%	63,03
2025 р.	10,0%	69,34
2026 р.	10,0%	76,27
2027 р.	10,0%	83,90
2028 р.	7,0%	89,77
2029 р.	7,0%	96,06
2030 р.	7,0%	102,78
2031 р.	7,0%	109,97
2032 р.	7,0%	117,67
2033 р.	3,0%	121,20
2034 р.	3,0%	124,84
2035 р.	3,0%	128,58
2036 р.	3,0%	132,44
2037 р.	1,0%	133,77

Джерело: розраховано автором на основі аналізу та прийнятих припущень

Прогнозування вантажопотоку МВЛЦ, який створюється в аеропорту «Бориспіль» за обмежень його пропускної спроможності до 150 тис. т / рік, наведено на рисунку 3.4.

Отже, створений МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» буде впливати на роботу не лише компанії Ryanair, а й на роботу самого аеропорту, за рахунок збільшення обсягів експортних, імпортних та транзитних вантажів, що проходять через його територію.

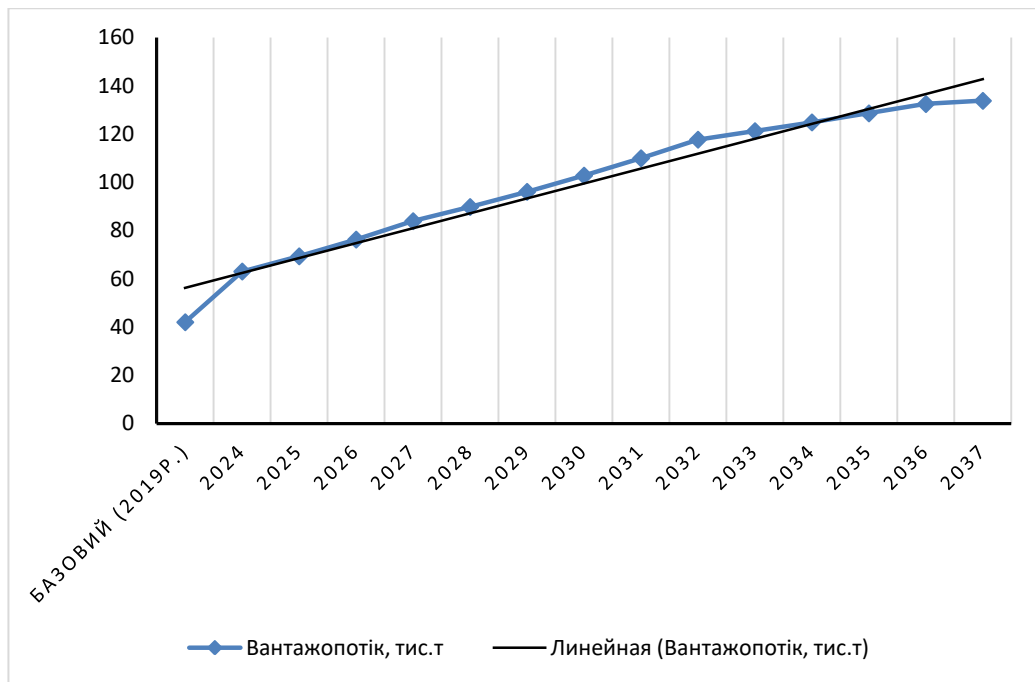


Рис. 3.4. Прогнозовані обсяги вантажопотоку проєктного МВЛЦ в ДП МА «Бориспіль»

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 3.5

Далі необхідно зробити розрахунки критеріїв ефективності проєкту створення компанією Ryanair МВЛЦ на базі аеропорту «Бориспіль» [61].

Загальні складаються з витрат на весь обсяг продукції за певний період, які залежать від тривалості періоду і кількості обсягу продукції. Витрати поділяються на постійні та змінні залежно від зв'язку з обсягом наданих послуг.

Загальні витрати складаються з суми постійних та змінних витрат:

$$C_a = C_{fix} + C_{var}, \quad (3.1)$$

де: C_{fix} – постійні витрати;

C_{var} – змінні витрати.

Постійні витрати є функцією часу, а не обсягу виконаної продукції або послуг, що надаються. До постійних витрат належать витрати на утримання управлінського персоналу, страхування, охорону підприємства. Ці витрати

залишаються незмінними незалежно від того, скільки продукції виробляє компанія. Постійні витрати можуть бути представлені наступною функцією:

$$C_{fix} = F(t), \quad (3.2)$$

де C_{fix} – постійні витрати;

t – час.

Постійні витрати визначаються як 3% від загальної вартості проєкту:

$$C_{fix} = 777\,000\,000 * 3\% = 23\,310\,000 \text{ грн}$$

Змінні витрати – витрати, які залежать від обсягу продукції (матеріали, заробітна плата, сировина) відображаються як функція від обсягу вантажу:

$$C_{var} = F(Q), \quad (3.3)$$

де Q – об'єм наданих послуг.

Змінні витрати розраховуються наступним чином:

$$C_{var} = C_{з/n} + C_{mp} + C_{in}, \quad (3.4)$$

де $C_{з/n}$ – витрати на заробітну плату, що залежить від кількості працівників;

C_{mp} – витрати на транспортування та зберігання вантажу;

C_{in} – інші витрати (витрати на утримання та навчання працівників, експлуатаційні витрати та ін., які складають 50% від витрат на зарплату працівників).

Для проведення проектних пропозицій зроблено наступні припущення:

- на одну людину норма електроспоживання – 75 КВ, тоді визначимо, що вантажно-логістичний центр споживає в середньому 71250 КВ/рік. Це споживання щорічно буде зростати за рахунок збільшення вантажних перевезень. Кількість працівників МВЛЦ – 950 осіб;
- зберігання на складі 1 тонни вантажу – 1295 грн, причому за 2 доби зберігання надаються безкоштовно;
- середня вартість перевезення 1 тони вантажу – 444 грн;
- середня зарплата – 14800 грн (враховуючи інфляційні процеси, припустимо, що з кожним роком розмір з/п кожного працівника буде збільшуватися на 5%).

Змінні витрати на початку діяльності будуть збільшені, враховуючи кошти на обладнання приміщень, будівництво та навчання персоналу, а потім забезпечується експлуатаційне обслуговування. Прогнозовані витрати на логістичний центр наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозовані витрати логістичного центру аеропорту «Бориспіль»

Рік	Обсяг наданих послуг, (тонн)	Витрати на транспортування та зберігання вантажу, млн грн	Кількість працівників, осіб	Витрати на оплату праці, млн грн	Інші витрати, млн грн	Змінні витрати, млн грн	Постійні витрати, млн грн	Всього витрати, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2024	63 034,50	36,15	950	14,06	7,03	57,24	23,31	137,79
2025	69 337,95	39,76	950	14,76	7,38	61,91	23,31	147,13
2026	76 271,75	43,74	950	15,50	7,75	66,99	23,31	157,3
2027	83 898,92	48,12	950	16,28	8,14	72,53	23,31	168,37
2028	89 771,84	51,48	950	17,09	8,54	77,12	23,31	177,55
2029	96 055,87	55,09	950	17,94	8,97	82,00	23,31	187,32
2030	102 779,78	58,94	950	18,84	9,42	87,21	23,31	197,72
2031	109 974,37	63,07	950	19,78	9,89	92,78	23,31	208,8
2032	117 672,57	67,48	950	20,77	10,39	98,64	23,31	220,60
2033	121 202,75	69,51	950	21,81	10,91	102,23	23,31	227,76
2034	124 838,83	71,60	950	22,90	11,45	105,95	23,31	235,21
2035	128 584,00	73,74	950	24,05	12,02	109,81	23,31	242,94

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2036	132 441,52	75,95	950	25,25	12,62	113,83	23,31	250,97
2037	133 765,93	76,71	950	26,51	13,26	116,48	23,31	256,28
Всього:	–	831,36	–	275,56	137,78	1244,70	326,34	2815,77

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

Наглядно динаміку витрат на проєкт МВЛЦ представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Прогнозована динаміка витрат МВЛЦ на базі аеропорту «Бориспіль»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.5

Економічна сутність постійних витрат полягає в тому, що вони залишаються на одному рівні, не залежно від збільшення змінних витрат.

Рентабельність підприємства є одним з найважливіших показників, що відображає фінансовий стан підприємства і визначає формування мети підприємницької діяльності.

Доходи поділяються на прямі та непрямі. Прямі доходи аеропорту – це доходи від основної діяльності аеропорту. Їх можна розділити на:

- доходи, що пов'язані із залученням злітно-посадкових смуг (зліт і посадка);

- доходи аеропортових комплексів, які пов'язані з використанням аеропортів для надання послуг, що не забезпечують повітряні лінії, а лише включають спеціальні зони (магазини, банки), пункти харчування, рекламу та оренду підприємств.

До непрямих доходів включаються:

- доходи від оренди приміщень для офісів авіакомпаній;
- доходи від надання в оренду інших площ;
- послуги проєктного мультимодального вантажно-логістичного центру на базі Міжнародного аеропорту «Бориспіль»;
- інші джерела доходу.

Прямі доходи аеропорту можуть розраховуватися за тарифами на послуги з обробки вантажів та обслуговування польотів. Будемо вважати, що проєкт аеропорту встановить власний перелік послуг з тарифами для споживачів вантажної клієнтури. У таблиці 3.6 наведені пропоновані тарифи та перелік послуг з обслуговування вантажів.

Таблиця 3.6

Пропоновані тарифи на послуги в МВЛЦ аеропорту «Бориспіль»

Вид робіт	Вартість робіт, грн
комплексне обслуговування вантажів в терміналах, грн/т	2405
забезпечення авіаційної безпеки вантажів, грн/т	185
наднормативне зберігання вантажу, грн/т	111
завантаження/розвантаження, грн/т	703
переоформлення вантажу, грн/т	111

Джерело: складено автором на основі [33]

При розрахунку прямих доходів в залежності від річних обсягів вантажопотоку будемо враховувати інфляцію 10% на рік. Припустимо, що непрямі витрати становлять 40% від прямих аеропортових послуг.

Отримані дані вказують, що на початку діяльності непрямі та прямі доходи будуть низькими. Це пов'язано з тим, що вантажно-логістичний центр на базі Міжнародного аеропорту «Бориспіль» тільки розпочав свою діяльність

та ще не працює у повну силу, оскільки ще не сформувалася власна вантажна клієнтура.

Основним важливим критерієм успішної роботи авіаційного вантажно-логістичного центру є його прибутковість. Той факт, що перевищення доходів над витратами, пов'язаними з діяльністю авіаційного логістичного центру, означає, що ним отримується прибуток, тобто позитивний фінансовий результат. Прибуток визначається наступним чином:

$$D'_a = D_a - C_a \quad (3.5)$$

Отримані розрахункові дані педставлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікуваний прибуток МВЛЦ аеропорту «Бориспіль»

Рік	Доходи, млн грн	Витрати, млн грн	Прибуток, млн грн
2024	277,54	80,55	196,99
2025	335,82	85,22	250,60
2026	406,35	90,30	316,04
2027	491,68	95,84	395,84
2028	578,71	100,43	478,28
2029	681,14	105,31	575,82
2030	801,70	110,52	691,18
2031	943,60	116,06	827,55
2032	1 110,62	121,95	988,67
2033	1 258,33	125,54	1 132,79
2034	1 425,69	129,26	1 296,43
2035	1 615,31	133,12	1 482,18
2036	1 830,14	137,14	1 693,00
2037	2 033,29	139,79	1 893,50
Всього:	13 789,93	1 571,04	12 218,89

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Для визначення інвестиційних планів слід використовувати різноманітні формальні та неофіційні методи. Формальні методи вимагають використання математичних засобів для визначення критеріїв ефективності, тоді як неформальні методи вимагають евристичного підходу до оцінки проєкту.

Формальні методи поділяються на методи на основі дисконтованих оцінок і методи на основі даних бухгалтерського обліку.

Для визначення ефективності проекту МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» розрахуємо наступні критерії: чиста теперішня вартість (NPV), співвідношення витрат і вигод (BCR), внутрішня норма прибутку (IRR).

Отже, чиста теперішня вартість (NPV) визначається наступним чином:

$$\text{ЧПД} = \text{ГП} - \text{ІК}, \quad (3.6)$$

де ГП – грошовий потік;
ІК – інвестований капітал.

Індекс прибутковості визначається:

$$\text{ІП} = \frac{\text{ГП}^d}{\text{ІК}} \quad (3.7)$$

Період окупності визначається:

$$\text{ПО} = \frac{\text{ІК}}{\text{ГП}^d / n}, \quad (3.8)$$

де n – кількість років реалізації проекту.

Внутрішня норма дохідності визначається:

$$\text{ВНД} = i_1 + \frac{\text{ЧПД}_1}{\text{ЧПД}_1 - \text{ЧПД}_2} (i_2 - i_1), \quad (3.9)$$

де i_1 – ставка дисконту, що забезпечує позитивне значення ЧПД;
 i_2 – ставка дисконту, що забезпечує негативне значення ЧПД.

Результати розрахунків ефективності проекту формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» при ставці дисконтування $i = 10\%$ представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Ефективність проекту формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» ($i=10\%$)

Рік	Вигоди, млн грн	Витрати, млн грн	Чисті вигоди, млн грн	Коефіцієнт приведення, $Kt (10\%)$	Дисконтовані чисті вигоди, млн грн
2024 р.	277,54	80,55	196,99	0,90909091	179,08
2025 р.	335,82	85,22	250,60	0,82644628	207,11
2026 р.	406,35	90,30	316,04	0,7513148	237,45
2027 р.	491,68	95,84	395,84	0,68301346	270,36
2028 р.	578,71	100,43	478,28	0,62092132	296,97
2029 р.	681,14	105,31	575,82	0,56447393	325,04
2030 р.	801,70	110,52	691,18	0,51315812	354,69
2031 р.	943,60	116,06	827,55	0,46650738	386,06
2032 р.	1 110,62	121,95	988,67	0,42409762	419,29
2033 р.	1 258,33	125,54	1 132,79	0,38554329	436,74
2034р.	1 425,69	129,26	1 296,43	0,3504939	454,39
2035р.	1 615,31	133,12	1 482,18	0,31863082	472,27
2036р.	1 830,14	137,14	1 693,00	0,28966438	490,40
2037р.	2 033,29	139,79	1 893,50	0,26333125	498,62
Разом:	13 789,93	1 571,04	12 218,89	–	5 028,47
Інвестований капітал (ІК)					777,00
ЧПД = ГП – ІК					4251,47
Індекс прибутковості (ІП)					6,47
Період окупності (ПО)					2,16

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Результати розрахунків ефективності проекту формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» при ставці дисконтування $i=20\%$ представлено в табл. 3.9.

З огляду на результати розрахунків можна стверджувати, що проєкт створення мультимодального вантажно-логістичного центру в аеропорту «Бориспіль» вважається вигідним та перспективним.

Таблиця 3.9

Ефективність проєкту формування МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль» ($i=20\%$)

Рік	Вигоди, мл. грн	Витрати, млн грн	Чисті вигоди, млн грн	Коефіцієнт приведення, $K_t (20\%)$	Дисконтовані чисті вигоди, млн грн
2024 р.	277,54	80,55	196,99	0,833333	164,16
2025 р.	335,82	85,22	250,60	0,694444	174,03
2026 р.	406,35	90,30	316,04	0,578704	182,90
2027 р.	491,68	95,84	395,84	0,482253	190,90
2028 р.	578,71	100,43	478,28	0,401878	192,21
2029 р.	681,14	105,31	575,82	0,334898	192,84
2030 р.	801,70	110,52	691,18	0,279082	192,90
2031 р.	943,60	116,06	827,55	0,232568	192,46
2032 р.	1 110,62	121,95	988,67	0,193807	191,61
2033 р.	1 258,33	125,54	1 132,79	0,161506	182,95
2034 р.	1 425,69	129,26	1 296,43	0,134588	174,48
2035 р.	1 615,31	133,12	1 482,18	0,112157	166,24
2036 р.	1 830,14	137,14	1 693,00	0,093464	158,23
2037 р.	2 033,29	139,79	1 893,50	0,077887	147,48
Разом:	13 789,93	1 571,04	12 218,89	–	2 503,39
Інвестиційний капітал (ІК)					777,00
ЧПД = ГП – ІК					1 726,39
Індекс прибутковості (ІП)					3,22
Період окупності (ПО)					6,83

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Отримані дані дозволяють сформулювати наступну логічну тенденцію розвитку проєктного мультимодального вантажно-логістичного центру в аеропорту «Бориспіль» (рис. 3.6):

- на початку функціонування мультимодального вантажно-логістичного центру в аеропорту «Бориспіль» у 2024 році, прибуток та рентабельність мають від’ємні значення;
- період беззбитковості спостерігаємо у 2028 році (на графіку бачимо перетин ліній прибутку та витрат);
- позитивну динаміку економічного результату функціонування вантажно-логістичного центру в аеропорту «Бориспіль» спостерігаємо, починаючи з 2029 року (прибутки перевищують витрати).

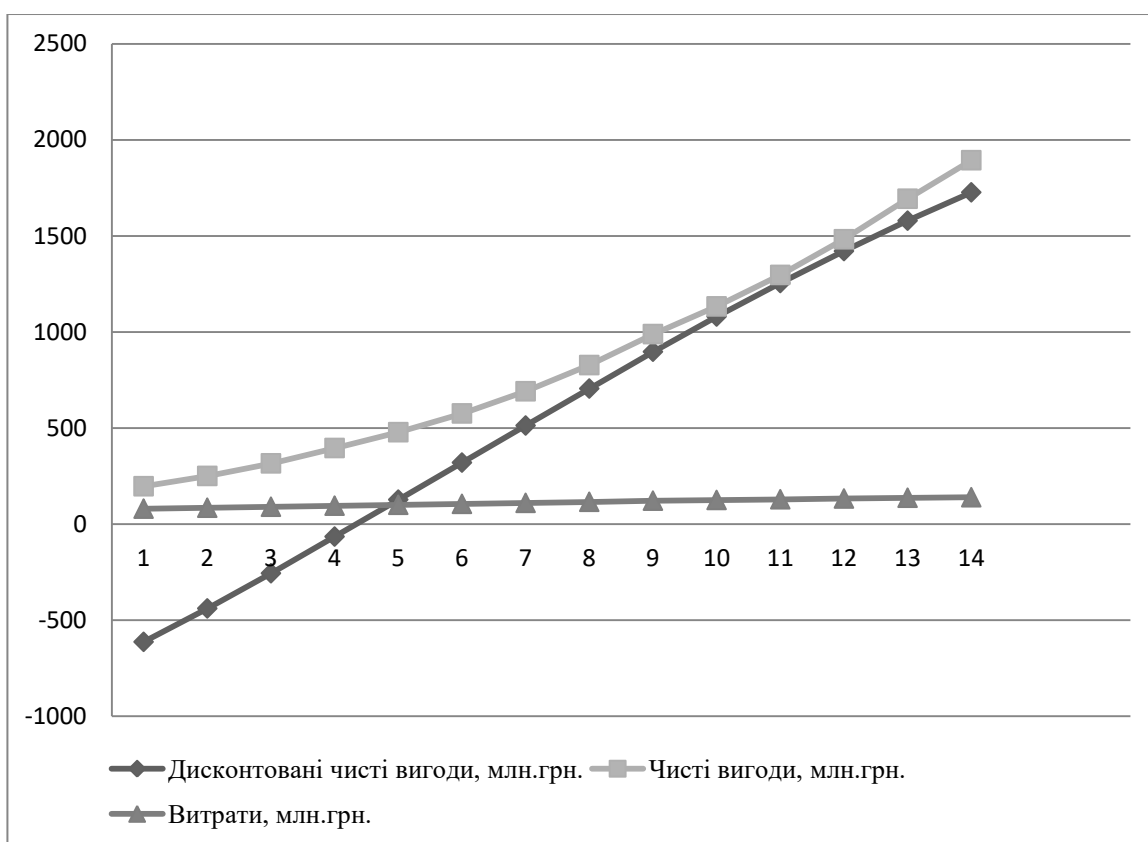


Рис. 3.6. Очікувані фінансові результати за проектом створення МВЛЦ в аеропорту «Бориспіль»

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 3.9

За отриманими результатами можна стверджувати, що проектні пропозиції щодо створення МВЛЦ дозволять компанії Ryanair та аеропорту «Бориспіль» отримати чистий приведений дохід за ставкою дисконтування 10%

в розмірі 4 251,47 млн грн. Індекс прибутковості проєкту складає 6,47, а інвестиційні вкладення окупляться через 2,16 років.

Стратегічний розвиток і розширення Міжнародного аеропорту «Бориспіль» як містобудівного проєкту має життєво важливе значення для стабільного соціально-економічного розвитку Борисполя, а також створює попит на додаткові послуги, матеріали та робочі місця на прилеглий території, сприяючи економічному розвитку та соціальному розвитку.

Таким чином, реалізація представленого напряму формування економічної стратегії ДП МА «Бориспіль» дасть можливість побудувати потужний інтермодальний транспортно-логістичний хаб у Київській області та по всій Україні, збільшивши транспортний потенціал країни, генеруючи додаткові надходження до бюджету та сприяючи розвитку конкурентоспроможність країни у світі.

Висновки до розділу 3

В умовах призупинення операційної діяльності аеропорту «Бориспіль» було впроваджено заходи щодо відновлення бізнесу та виходу із кризи з метою збереження кадрового персоналу і матеріальних ресурсів та забезпечення швидкого відновлення діяльності.

Але в умовах невизначеності щодо періоду завершення воєнного стану, питання відновлення авіапасажирських перевезень залишається складним і вкрай чутливим до будь-яких зовнішніх факторів.

Для відновлення України у післявоєнний період необхідно проводити ефективну роботу по залученню коштів іноземних інвесторів, фондів, міжнародних фінансових установ. ДП МА «Бориспіль» – є найкращим майданчиком для організації презентацій проєктів, які потребують інвестування в Україну.

Вантажний сегмент залишається стабільним і показує позитивну динаміку зростання. Станом на 31.12.2021 року карго-термінал ДП МА

«Бориспіль» працював на межі пікової спроможності, тож у 2024 році планується розпочати будівництво нового вантажного терміналу з пропускною спроможністю 150 тисяч тонн на рік. Реалізація цього проекту дозволить підприємству перетворитися у вантажний авіахаб за європейськими стандартами.

Створення авіатранспортного логістичного центру дає можливість аеропорту стати провідним в будь-якій країні або регіоні. Компанія Ryanair планує інвестувати близько 3 мільярдів доларів у відновлення українського ринку авіаперевезень, а також розмістити до 30 нових літаків Boeing Max в аеропортах Києва, Львова й Одеси.

З огляду на результати розрахунків можна стверджувати, що проєкт створення мультимодального вантажно-логістичного центру в аеропорту «Бориспіль» вважається вигідним та перспективним.

Таким чином, створення МВЛК на базі ДП МА «Бориспіль» буде сприяти інтеграції в трансєвропейську транспортну мережу компанії Ryanair та забезпеченню транзиту вантажів між великими економічними центрами світу, такими як Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Європейський союз.

Це стане одним із стратегічних напрямків розвитку України відповідно проєкту Плану відновлення України авіаційної галузі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних джерел показали багато підходів до розуміння сутності поняття стратегії як фундаментального елемента ділового життя, її трактування та роль у корпоративній діяльності, а також представлений методологічний підхід до класифікації корпоративних стратегій розвитку на основі праць вітчизняних та зарубіжних авторів. За результатами аналізу запропоновано доповнити загальноприйнятій класифікаційний підхід поділом стратегій розвитку за етапами життєвого циклу стратегічних сфер управління.

Запропонована класифікація базується на стадії розвитку бізнесу та передбачає вибір нових підходів до здійснення господарської діяльності, тобто зміни стратегії. Використання запропонованого класифікаційного підходу спрямоване на спрощення вибору напрямку розвитку управління підприємством та підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Узагальнено різні підходи науковців до трактування змісту економічних стратегій. Проаналізовано етапи заснування та принципи вибору економічної стратегії підприємства. З'ясовано конкретний зміст стратегічних заходів у процесі формування економічної стратегії підприємства.

Головною важливою ознакою економічної стратегії розвитку авіапідприємств є якість послуг, що надаються, і максимальне задоволення побажань клієнтів. При розробці економічної стратегії аеропорту з використанням логістичного підходу спочатку необхідно визначити діяльність, яку аеропорт повинен здійснювати як профільну, і включити її у довгострокову та середньострокову перспективу. Одним із найважливіших напрямків у довгостроковій перспективі аеропортів є реалізація стратегії розвитку та здатність аеропорту запропонувати конкурентоспроможну комерційну пропозицію, яка має бути сумісною з економікою розвитку логістичної маршрутної мережі базових авіаперевізників.

За підсумками третього кварталу 2019 року «Бориспіль» став лідером рейтингу ACI Europe серед аеропортів Європи, поступившись місцем в групі тільки аеропорту Мілан-Мальпенса.

Відновлення ринку в 2021 році відбувалось за рахунок відкладеного попиту та чартерного сегменту. З аналізу трендів 2021 року можна зробити таке припущення, що сертифікат про вакцинацію (або негативний тест ПЛР) як єдине обмеження сприяв відновленню регулярних перевезень. Відповідно до поточного прогнозу 2021 року, аеропорт «Бориспіль» у 2022 році мав всі можливості обслужити 13 млн пасажирів. Згідно звіту ACI Europe, оприлюдненому в червні 2021 року, до якого увійшли понад 300 найбільших аеропортів Європи, у 2021 році ДП МА «Бориспіль» випередило низку потужних летовищ та зайняло четверте місце у групі аеропортів, що обслуговують від 10 до 25 млн пасажирів на рік. За версією Skytrax аеропорт «Бориспіль» увійшов до трійки кращих аеропортів Східної Європи.

Аналіз ліквідності та платоспроможності на підприємстві показав, що дані показники знаходяться на не дуже високому рівні. Так, вони не є критичними, і з ними можна спокійно функціонувати, проте спостерігається явна тенденція до погіршення, і якщо не почати приймати певні заходи, ситуація може стати критичною.

Керівництво оцінює здатність Компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі з урахуванням всієї доступної інформації про майбутнє враховуючи можливі результати подій та зміни умов та реально можливі відповіді на такі події та умови.

За результатами аналізу для підвищення ефективності діяльності ДП МА «Бориспіль» вжито ряд заходів для провадження безперервної діяльності під час закриття повітряного простору України для цивільних користувачів.

Проведений аналіз економічної безпеки господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» за 2021-2022 роки показав зниження на 15,9%. Так в 2021 році чистий дохід від господарської діяльності на 95,6% перевищував чистий дохід, який забезпечував беззбиткову діяльність. А за рахунок того, що в 2022 році на

підприємстві значно зменшилися доходи та збільшилися витрати, то рівень економічної безпеки був на рівні 79,7%. Таким чином, у 2022 році економічна безпека підприємства погіршилася, що свідчить про його складність генерувати прибуток понад витрати.

Розглядаючи логістичну діяльність ДП МА «Бориспіль», зроблено висновки, що створення авіатранспортного логістичного центру дасть можливість аеропорту стати провідним в будь-якій країні або регіоні. Головними позитивними сторонами проекту будуть оптимізація товарного потоку, зручність і скорочення витрат споживача, розвиток відносин між учасниками різних ринків, а також додаткових послуг для пасажирів і вантажовідправників.

Кінцевою метою тут має бути розвиток аеропорту до рівня «логістичного хаба», оскільки вигідне геополітичне положення економічної зони є головною перевагою, яке дозволяє аеропорту відігравати важливу функцію сполучної ланки між країнами в сфері логістики.

В умовах призупинення Аеропортом операційної діяльності, для збереження людських та матеріальних ресурсів, забезпечення швидкого відновлення діяльності, Підприємством розроблені «Заходи з виконання Програми відновлення роботи та виходу із кризи ДП МА «Бориспіль».

Але в умовах невизначеності щодо періоду завершення воєнного стану, питання відновлення авіапасажирських перевезень залишається складним і вкрай чутливим до будь-яких зовнішніх факторів.

Для відновлення України у післявоєнний період необхідно проводити ефективну роботу по залученню коштів іноземних інвесторів, фондів, міжнародних фінансових установ. ДП МА «Бориспіль» – є найкращим майданчиком для організації презентацій проектів, які потребують інвестування в Україну.

Вантажний сегмент залишається стабільним і показує позитивну динаміку зростання. Станом на 31.12.2021 року карго-термінал ДП МА «Бориспіль» працював на межі пікової спроможності, тож у 2024 році

планується розпочати будівництво нового вантажного терміналу з пропускною спроможністю 150 тисяч тонн на рік. Реалізація цього проекту дозволить підприємству перетворитися у вантажний авіахаб за європейськими стандартами.

Створення авіатранспортного логістичного центру дає можливість аеропорту стати провідним в будь-якій країні або регіоні. Компанія Ryanair планує інвестувати близько 3 мільярдів доларів у відновлення українського ринку авіаперевезень, а також розмістити до 30 нових літаків Boeing Max в аеропортах Києва, Львова й Одеси.

За отриманими результатами можна стверджувати, що проєктні пропозиції щодо створення МВЛЦ дозволять компанії Ryanair та аеропорту «Бориспіль» отримати чистий приведений дохід за ставкою дисконтування 10% в розмірі 4 251,47 млн грн. Індекс прибутковості проєкту складає 6,47, а інвестиційні вкладення окупляться через 2,16 років.

Таким чином, створення МВЛК на базі ДП МА «Бориспіль» буде сприяти інтеграції в трансєвропейську транспортну мережу компанії Ryanair та забезпеченню транзиту вантажів між великими економічними центрами світу, такими як Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Європейський союз. Це стане одним із стратегічних напрямків розвитку України відповідно проєкту Плану відновлення України авіаційної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31 – 34.
2. Командровська В. Є., Градун А.І. Оцінка стратегії діяльності підприємства за допомогою методу бенчмаркінгу URL: <http://ecobio.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/306/295>.
3. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
4. Thompson A. et al. *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education. 2013.
5. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.
6. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
7. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
8. Горемикін В.А., Богомолів О.А. Економічна стратегія підприємства : Інформаційно-видавничий дім «Філін». Рілант, 2001. 245 с.
9. Гродовський О. В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2010. 22 с.
10. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С 335–339.

11. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Миколаїв, 2002. 180 с.
12. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. Київ: НАУ, 2011. Вип.46. С.112-118.
13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економічний журнал Мукачівського державного університету*. 2018. № 18. С. 346–352.
14. Кириченко О.А. Менеджмент управлінської діяльності : навч. посіб. 3-тє вид., перероб і доп. Київ: Знання-Пресс, 2012. 152 с.
15. Брінь П.В., Прохоренко О.В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу. *Економіка і фінанси*. 2013. № 12. С. 78–85.
16. Брінь П.В. Застосування принципів реінжинірингу при розробці санаційної стратегії підприємств промисловості. *Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна*. 2005. Вип. 89–2. С. 148–154.
17. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 758–762.
18. Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В., Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії. Науковий журнал*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип.24. С.131-134.
19. Місько Г.А. Формування складових економічної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 2(49). Ч. 2. С. 114–119.
20. Петруха С.В., Петруха Н.М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18. (Дата звернення 02.11.2023).

21. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3(89). С. 77-82.

22. Юрій Е.О., Луцик І.Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 13. С. 131–134.

23. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організації у конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. №7. С. 55–64.

24. Левін А.А. Класифікація стратегій розвитку компаній. *Питання студентської науки*. 2019. №1 С. 52–57.

25. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2 (112). С. 96–99.

26. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць*. Київ: НАУ, 2011. Вип.46. С.112-118.

27. Сунцова ОО, Командровська ВЄ, Любезна П. Економічний розвиток авіапідприємств в умовах агресивного стану зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 20 (3). С. 68–74.

28. Boiko O.V. Didovets I.V. Komandrovskya V.E. Formation of transport and logistics clusters as condition for economic regions development of the country. *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine. Volume 2. Collective monograph edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce, Poland, 2016. P.251-270.*

29. Бубенко П. Т., Гусев В. А. Продовжуємо заговорювати інноваційний розвиток. *Економіка України*. 2016. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_7_7. (Дата звернення 02.11.2023).

30. Економіка логістичних систем: монографія / Васелевський М. та ін. Львів, 2018. 549 с.

31. Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації: Закон України від 06.07.1999 року № 847-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-14> (дата звернення 20.09.2023).

32. Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.12.2004 року №1734 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2015-%D0%BF> (дата звернення 20.09.2023)

33. Статут Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (нова редакція), затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 06 липня 2017 року №340. Київ, 2017.

34. Звіт про управління за 2019 рік Державне підприємство «Міжнародний Аеропорт «Бориспіль». URL: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-za-2019-rik> (дата звернення 20.09.2023).

35. Концепція розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 травня 2019 року №293-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5cd/58f/430/5cd58f430e10f609187834.doc> (дата звернення 11.09.2023).

36. Фінансова звітність за 2021 рік Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». URL: https://kbp.aero/wp-content/uploads/2023/02/zvit_50.pdf. (дата звернення: 11.09.2023).

37. Баланс (Звіт про фінансовий стан) URL: https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current_year=2021 (дата звернення 11.09.2023).

38. Баланс (Звіт про фінансовий стан). URL: https://clarity-project.info/edr/20572069/finances?current_year=2022 (дата звернення 11.09.2023).

39. Пояснювальна записка до фінансового плану Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2023 рік. URL: https://mtu.gov.ua/files/_ДП%20МА%20Бориспіль%20ПЗ_ФП_2023.pdf (дата звернення 11.09.2023).

40. Кобилецький В. Р., Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/264-koefitsient-kontsentratsiji-pozikovogo-kapitalu> (дата звернення 11.09.2023).

41. Крючко Л.С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18. (Дата звернення 02.11.2023).

42. Нагорний П.Д. Базюк Д.С. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С 44–49.

43. Валько А.М. Оцінка впливу профайлінгу на заходи по забезпеченню авіабезпеки в аеропорту Восьмий Всесвітній конгрес «Авіація у ХХІ столітті» – "Безпека в авіації та космічні технології" Секція Транспортні технології та логістика, 2018. С. 12.22-12.27. URL: <http://conference.nau.edu.ua/index.php/Congress/Congress2018/schedConf/presentations> (дата звернення 03.11.2023).

44. Шашина М. В., Тульчинська С. О. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.

45. Настанова з інтегрованої системи менеджменту URL: <https://kbp.aero/docs/Nastanova.pdf> (дата звернення 11.09.2023).

46. Стратегічний план розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 28 липня 2015 року №289. URL: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/strat-plan.pdf>.

47. Соловйова О.О., Соколова О.Є., Борець І.В., Висоцька І.І. Організація мультимодальних перевезень вантажів за участю авіаційного транспорту. *Науково-технічний збірник Вісник НТУ*. 2020. Вип. № 1 (46). С. 35–44.

48. Командровська В.Є., Любезна І.І. Проблеми залучення інвестицій у транспортну інфраструктуру України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні відносини та світове господарство. Збірник наукових праць*. Ужгород: ДВНЗ «Ужгородський національний університет», 2015. Вип. 5. С. 61–66.

49. Соловйова О.О., Валько А.М. Передумови впровадження заходів безпеки в аеропорту. *Наукоємні технології*. Том 47, № 3 (2020). Київ, НАУ – С. 407 – 414.

50. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>. (дата звернення 01.12.2023).

51. Соловйова О.О., Командровська В.Є., Соколова О.Є., Герасименко І.М., Висоцька І.І. Лізинг повітряних суден як ефективна бізнес-технологія авіакомпанії. *Вісник ХНТУ*. 2022. Вип. № 3/82. С. 112 – 117.

52. Вантажний термінал. URL: https://www.bitlex.ua/uk/blog/terms/post/vantajnyy_terminal. (дата звернення 11.09.2023).

53. Технологічний процес роботи вантажного комплексу аеропорту. URL: <https://works.doklad.ru/view/IcNfT60fA7k.html>. (дата звернення 11.09.2023).

54. Міжнародний аеропорт «Бориспіль»: коли відновить роботу і які перспективи розвитку. URL : <https://suspilne.media/599313-miznarodnij-aeroport-borispil-koli-vidnovit-robotu-i-aki-perspektivi-rozvitku/> (дата звернення 01.12.2023).

55. О. Соловйова, Т. Кравченко, В. Кравченко, І. Висоцька, Ю. Коляда. Динамічна модель оцінювання стратегії розвитку економічного кластера з урахуванням транспортної складової. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 6 № 41. 2021. С. 256-267.

56. Логистика и склады. URL: <http://www.avik.com.ua/obekty/31-logistika-i-sklady> (дата звернення: 01.12.2023).

57. В Україну приїхало керівництво авіакомпанії Ryanair, аби обговорити відновлення польотів після закінчення війни. URL : <https://suspilne.media/532819-v-ukrainu-priihalo-kerivnictvo-ryanair-obgovoruut-vidnovlenna-polotiv-pisla-vijni/> (дата звернення 01.12.2023).

58. Sokolova O., Soloviova O., Borets I., Vysotska I. Development of conceptual provisions to effectively manage the activities of a multimodal transport operator. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. VOL 1, NO 3 (109). P. 38-50.

59. Нове обличчя «Борисполя». URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/10562295-nove-oblichchya-borispolya.html>.

60. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01 лип. 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/LF2NR01A>. (дата звернення 01.12.2023).

61. Інвестиційна привабливість підприємства та методики її оцінювання. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j= efektyvna-ekonomika&s=ua&z=2132>. (Дата звернення 02.11.2023).

ДОДАТКИ

ACI EUROPE AIR TRAFFIC REPORT

Q3
2019



This report, released by ACI EUROPE, is the only air transport report which includes all types of civil aviation passenger flights: network, low cost and charter.

In Q3 2019, passenger traffic at Europe's airports increased by +2.6%. Passenger traffic at EU airports grew by +2.5%. At non-EU airports in Europe (including Iceland, Norway, Russia, Switzerland & Turkey), passenger traffic grew by +2.8%.

Meanwhile, freight traffic across the European airport network decreased by -3% while aircraft movements were up +1.1%.

The airports that reported the highest increases in passenger traffic are:

www.aci-europe.org | [@ACI_EUROPE](https://twitter.com/ACI_EUROPE)

GROUP 1 airports welcoming more than 25 million passengers per year		GROUP 2 airports welcoming between 10 and 25 million passengers		GROUP 3 airports welcoming between 5 and 10 million passengers		GROUP 4 airports welcoming less than 5 million passengers per year	
VIE	+13.2%	MXP	+26.2%	KRK	+29.8%	TGM	+113.5%
AYT	+12.5%	KBP	+25.8%	SVQ	+20.2%	OHD	+53.8%
SVO	+9.4%	OPO	+11.3%	NTE	+16.8%	TKU	+52.9%
LIS	+7.7%	VKO	+8.9%	BLQ & BOD	+13.1%	HRK	+42.1%
MAD	+7.3%	LTN	+8.4%	RIX	+12.6%	INI	+39.9%

Рис. А.1. Аеропорт «Бориспіль» став лідером рейтингу АСІ Європе серед аеропортів Європи

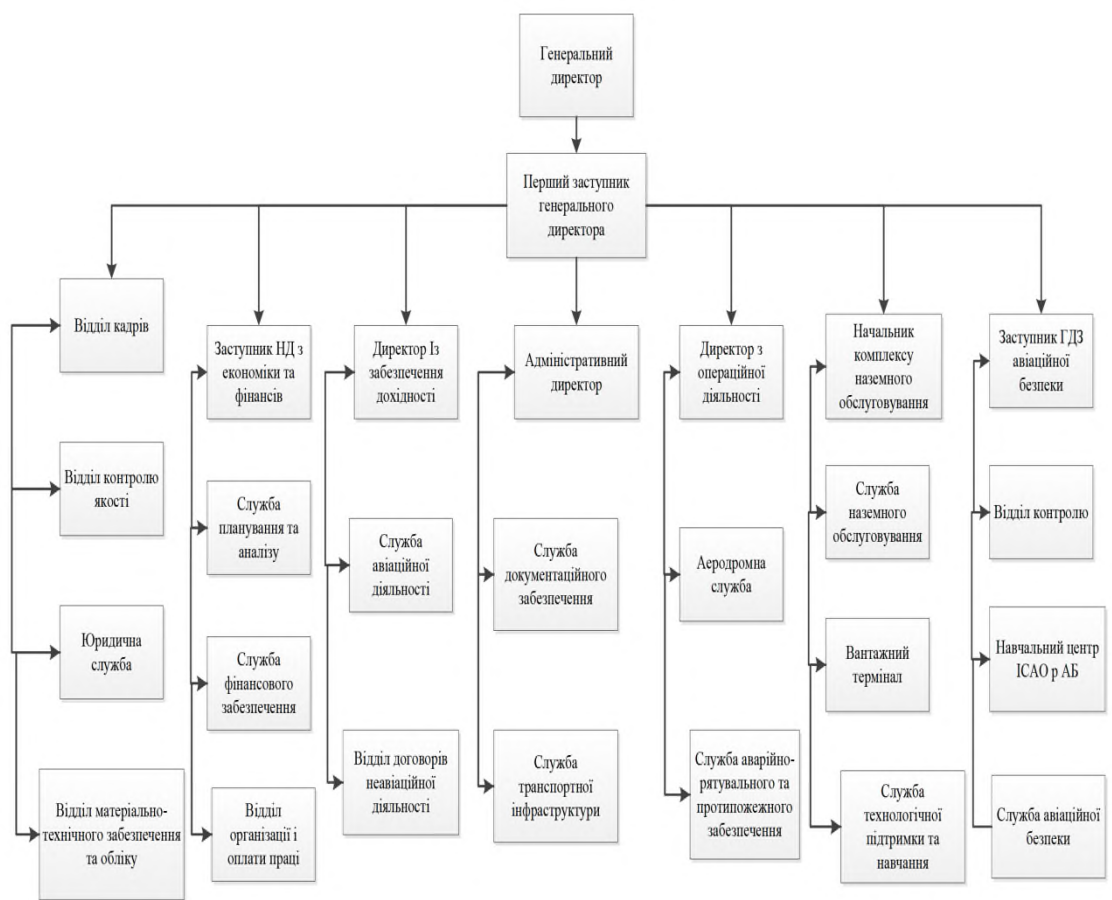


Рис. Б.1. Організаційна структура аеропорту «Бориспіль» [37]

Фінансовий план ДП МА «Бориспіль» на 2023 рік

Додаток 1
до Порядку складання, затвердження та контролю
виконання фінансового плану суб'єкта господарювання
державного сектору економіки
(пункт 2)

ПОГОДЖЕНО

-

(найменування органу, яким погоджено фінансовий план)

-

М. П. (посада, прізвище та власне ім'я, дата, підпис)

РОЗГЛЯНУТО/ПОГОДЖЕНО

-

(найменування органу, яким погоджено фінансовий план)

-

М. П. (посада, прізвище та власне ім'я, дата, підпис)

ЗАТВЕРДЖЕНО

-

(найменування органу, яким затверджено фінансовий план)

-

М. П. (посада, прізвище та власне ім'я, дата, підпис)

Підприємство	Код	Внесення змін до затвердженого фінансового плану	
		на СДРГОУ	на КОПФГ
Державне підприємство "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	20572069	основний ФП (дата затвердження)	-
Організаційно-правова форма	140	змінений ФП (дата затвердження)	-
Суб'єкт управління	17214	змінений ФП (дата затвердження)	-
Вид економічної діяльності	52.23	змінений ФП (дата затвердження)	-
Галузь	АВІАЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ	змінений ФП (дата затвердження)	-
Оцінка вивіру, тис. грн	-	змінений ФП (дата затвердження)	-
Розмір державної частки у статутному капіталі	-	змінений ФП (дата затвердження)	-
Середньоблакова кількість штатних працівників	3532	змінений ФП (дата затвердження)	-
Місцезаходження	БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 08300	Стандартні звітності ПСД/БОУ	-
Телефон	2817181	Стандартні звітності МСФЗ	X
Прізвище та власне ім'я керівника	Дубравський Олександр Юрійович		

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН НА 2023 рік

Найменування показника	Код рядка	Факт минулого року	План поточного року	Прогноз на поточний рік	Плановий рік	Інформація згідно із стратегічним планом розвитку			
						плановий рік +1 рік	плановий рік +2 роки	плановий рік +3 роки	плановий рік +4 роки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Формування фінансових результатів									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1000	3 626 875	4 495 395	633 128	1 793 936	4 745 000	5 920 801	6 808 920	7 830 259
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1010	(2 774 718)	(3 292 424)	(2 018 244)	(2 912 181)	(3 734 105)	(4 574 821)	(5 338 099)	(6 090 671)
Валовий прибуток/збиток	1020	852 157	1 202 971	(1 385 116)	(1 118 245)	1 010 895	1 345 980	1 470 821	1 739 588
ЕВІТДА	1310	1 953 751	2 077 942	(846 657)	(259 021)	x	x	x	x
Чистий фінансовий результат	1200	456 658	449 961	(2 465 872)	(1 835 861)	74 230	124 300	185 200	234 600

Продовження додатка В

II. Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів									
податок на прибуток підприємства	2111	27 300	55 372	-	-	x	x	x	x
податок на додану вартість, що підлягає сплаті до бюджету за підприємством звітного періоду	2112	9 655	-	1 201	-	x	x	x	x
податок на додану вартість, що підлягає відшкодуванню з бюджету за підприємством звітного періоду	2113	(24 833)	(83 894)	(3 783)	(321 901)	x	x	x	x
відраховані частини чистого прибутку державними устаткованими підприємствами та їх об'єднаннями	2115	-	-	-	-	x	x	x	x
відраховані частини чистого прибутку господарствими товариствами, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, на виплату дивідендів на державну частку	2131	-	-	-	-	x	x	x	x
Усього мильг на користь держави	2200	468 687	565 967	310 481	138 324	208 833	488 541	517 614	596 839
III. Капітальні інвестиції									
Капітальні інвестиції	4000	269 311	1 836 548	70 091	3 605 559	3 908 367	5 000 713	4 500 356	3 750 392
IV. Коєфіцієнтний аналіз									
Рентабельність діяльності (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5010	12,59	10,01	(389,47)	(102,34)	1,56	2,10	2,72	3,00
Рентабельність активів (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / вартість активів, рядок 6020) x 100, %	5020	3,07	2,79	(19,60)	(12,17)	x	x	x	x
Рентабельність власного капіталу (чистий фінансовий результат, рядок 1200 / власний капітал, рядок 6080) x 100, %	5030	4,07	4,08	(28,20)	(17,37)	x	x	x	x
Рентабельність EBITDA (EBITDA, рядок 1310 / чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рядок 1000) x 100, %	5040	53,87	46,22	(133,73)	(14,44)	x	x	x	x
Коєфіцієнт фінансової стійкості (власний капітал, рядок 6080 / довгострокові зобов'язання, рядок 6030 + поточні зобов'язання, рядок 6040)	5050	3,07	2,16	2,28	2,34	x	x	x	x
Коєфіцієнт злиску основних засобів (сума злиску, рядок 6003 / первісна вартість основних засобів, рядок 6002)	5060	0,16	0,21	0,23	0,25	x	x	x	x
V. Звіт про фінансовий стан									
Необоротні активи, усього, у тому числі:	6000	12 648 225	14 528 440	11 616 795	14 064 655	x	x	x	x
основні засоби	6001	12 583 807	13 758 823	11 552 377	14 003 692	x	x	x	x
нерезидентська вартість	6002	14 928 648	17 323 102	14 998 739	18 604 298	x	x	x	x
знос	6003	2 344 841	3 564 279	3 446 362	4 600 606	x	x	x	x
Оборотні активи, усього, у тому числі:	6010	2 212 830	1 599 248	964 725	1 021 294	x	x	x	x
дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	6011	557 648	323 734	114 951	294 301	x	x	x	x
дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6012	79 913	191 439	72 737	76 325	x	x	x	x
гроші та їх еквіваленти	6013	978 732	386 054	567 037	128 998	x	x	x	x
Усього активи	6020	14 861 055	16 127 688	12 581 520	15 085 949	x	x	x	x
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	6030	2 890 285	3 445 328	1 482 994	3 558 447	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	6040	762 805	1 664 129	2 355 409	959 246	x	x	x	x
поточна кредиторська заборгованість за товарами, роботами, послугами	6041	240 263	186 565	186 540	220 354	x	x	x	x
поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6042	27 726	7 695	17 320	21 542	x	x	x	x
Усього зобов'язання і забезпечення, у тому числі:	6050	3 653 090	5 109 457	3 838 403	4 517 693	x	x	x	x
державні гранти і субсидії	6060	-	-	-	-	x	x	x	x
фінансові зобов'язання	6070	2 252 661	4 250 539	2 784 525	4 295 761	x	x	x	x
Власний капітал	6080	11 207 965	11 018 231	8 743 117	10 568 256	x	x	x	x
VI. Кредитна політика									
Заборгованість за кредитами на початок періоду	7000	3 013 369	2 536 795	2 252 661	2 784 525	4 295 761	6 346 655	9 012 191	11 069 227
Отримано залучених коштів, усього, у тому числі:	7010	438 408	1 927 196	588 872	3 276 200	2 735 857	3 500 499	3 150 249	2 250 235
довгострокові зобов'язання	7011	131 896	1 927 196	-	2 676 200	x	x	x	x
короткострокові зобов'язання	7012	26 275	-	-	600 000	x	x	x	x

Баланс ДП МА «Бориспіль» за 2020 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)	КОДИ		
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	2021	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОАТУУ	20572069		
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОПФГ	3220883201		
Середня кількість працівників	4 282	за КВЕД	140		
Адреса, телефон	БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300		52.23		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного 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 "x" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
чи міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДСУД 1801001

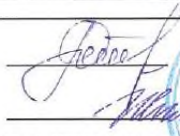
А К Т И В	Код рідка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	67 585	64 773
первісна вартість	1001	94 707	99 777
накопичена амортизація	1002	27 122	34 554
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
своєчасні	1010	14 755 790	13 670 784
первісна вартість	1011	14 769 907	14 871 511
число	1012	54 117	1 194 246
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	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 931	1 544
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1063	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 325 306	13 695 552
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	207 938	240 129
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 283 102	312 008
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 487	13 637
з бюджетом	1135	167 908	255 345
у тому числі з податку на прибуток	1136	65 251	149 172
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	-	633 516
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1163	202 633	147 245
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частина перестрахування 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 додатка Г

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	91 969	35 757
Усього за розділом II	1195	2 114 039	1 637 637
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	16 439 345	15 333 189

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного 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	5 971 041	5 970 072
Додатковий капітал	1410	551 641	552 237
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 802 134	3 830 135
Пов'язаний капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1408	12 381 337	10 908 965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 209 844	887 558
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 094 562	2 626 103
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 353	210
Довгострокові забезпечення	1520	132 814	147 868
Довгострокові забезпечення вип'ят персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних вип'ят	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 439 573	3 661 739
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	157 328	387 266
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	276 105	295 403
розрахунками з бюджетом	1620	5 344	9 142
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	119 677	70 674
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	59 981	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комойні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1698	618 438	762 486
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	16 439 345	15 333 189

Керівник



Струк Олег Васильович

Головний бухгалтер



Щепецька Ганна Олександрівна

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

Продовження додатка Г

Підприємство	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2021	01	01
			20572069		
			1801003		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про суцільний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма №2 Код за ДКУД

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	2 070 843	4 476 477
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписки, вишові суми	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 492 125)	(2 209 220)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовний:			
прибуток	2090	-	2 267 257
збиток	2095	(421 282)	(-)
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	76 878	79 097
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(164 936)	(185 374)
Витрати на збут	2150	(7 002)	(12 185)
Інші операційні витрати	2180	(803 605)	(82 852)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	2 065 943
збиток	2195	(1 319 947)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	38 978	153 870
Інші доходи	2240	-	36 486
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(314 057)	(238 333)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(204 768)	(121 945)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка Г

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	1 896 021
збиток	2295	(1 799 794)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	317 581	(363 160)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	1 532 861
збиток	2355	(1 482 213)	(-)

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	(20 466)	(10 712)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(20 466)	5 960 329
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(20 466)	5 960 329
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 502 679)	7 493 190

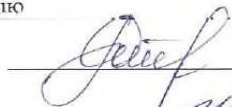
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	238 272	352 777
Витрати на оплату праці	2505	911 480	1 114 654
Відрахування на соціальні заходи	2510	196 895	237 585
Амортизація	2515	1 154 975	370 260
Інші операційні витрати	2520	966 046	414 355
Разом	2550	3 467 668	2 489 631

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



Струк Олег Васильович

Головний бухгалтер



Шилова Ганна Олександрівна

Баланс ДП МА «Бориспіль» за 2021 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)	2021, грудень	КОДИ	
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	1	Україна	UA32040050010053182
Організаційно-правова форма господарювання	Державне підприємство	за КОПФГ	1	140	
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КВЕД		52.23	
Середня кількість працівників	3 880				
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 національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

	V
--	---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

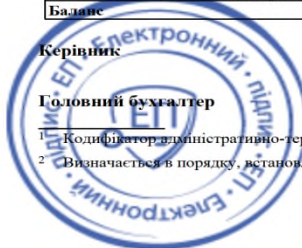
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	64 723	62 850
первісна вартість	1001	99 277	108 133
накопичена амортизація	1002	34 554	45 283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	13 629 285	12 583 807
первісна вартість	1011	14 823 531	14 928 648
знос	1012	1 194 246	2 344 841
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	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 544	1 568
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13 695 552	12 648 225
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	240 129	214 089
виробничі запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	312 008	557 648
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 637	24 490
з бюджетом	1135	255 345	79 913
у тому числі з податку на прибуток	1136	149 172	12 177
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	633 516	266 806
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	147 245	978 732
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка 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 додатка Д

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	35 757	91 152
Усього за розділом II	1195	1 637 637	2 212 830
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	15 333 189	14 861 055

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556 521	756 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	5 970 072	5 968 654
Додатковий капітал	1410	552 237	552 183
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 830 135	3 930 607
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	10 908 965	11 207 965
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	887 558	857 056
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	2 626 103	1 872 206
Інші довгострокові зобов'язання	1515	210	181
Довгострокові забезпечення	1520	147 868	160 842
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 661 739	2 890 285
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	387 266	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	380 455
товари, роботи, послуги	1615	295 403	240 263
розрахунками з бюджетом	1620	9 142	27 726
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	70 674	114 361
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	762 485	762 805
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	15 333 189	14 861 055

Керівник
Головний бухгалтер



ЕП Дубревський
Олексій
Юрійович
ЕП Демиденко
Тетяна
Миколаївна

Дубревський Олексій Юрійович

Демиденко Тетяна Миколаївна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² 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		
			2022	01	01
			20572069		
			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО		
			Форма № 2 Код за ДКУД 1801003		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

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	3 626 875	2 070 843
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 774 718)	(2 492 125)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	852 157	-
збиток	2095	(-)	(421 282)
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	225 280	76 878
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	(203 585)	(164 936)
Витрати на збут	2150	(7 307)	(7 002)
Інші операційні витрати	2180	(82 265)	(803 605)
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	784 280	-
збиток	2195	(-)	(1 319 947)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	19 197	38 978
Інші доходи	2240	99 299	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(313 767)	(314 057)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(178)	(204 768)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка Д

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	588 831	-
збиток	2295	(-)	(1 799 794)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(132 173)	317 581
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	456 658	-
збиток	2355	(-)	(1 482 213)

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	8 795	(20 466)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8 795	(20 466)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	8 795	(20 466)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	465 453	(1 502 679)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	334 388	238 272
Витрати на оплату праці	2505	1 046 313	911 480
Відрахування на соціальні заходи	2510	224 825	196 895
Амортизація	2515	1 169 471	1 154 975
Інші операційні витрати	2520	292 878	966 046
Разом	2550	3 067 875	3 467 668

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

Головний бухгалтер

Олексій
Юрійович
ЕП Демиденко
Тетяна
Миколаївна

Дубревський Олексій Юрійович

Демиденко Тетяна Миколаївна