

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускної кафедри

д.е.н., професор _____ Н.В. Ушенко

“ ____ ” _____ 20__ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦЬКА
ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

Тема: «Конкурентні переваги аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин»

Виконавець _____ Пугаєва Марія Андріївна

(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Терещенко Елеонора Юріївна

(підпис)

Нормо-контролер: _____ к.е.н., Побережна Заріна Миколаївна

(підпис)

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи студентки

Пугаєвої Марії Андріївни

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

11. Тема випускної роботи «Конкурентні переваги аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин» затверджена наказом ректора від «__» _____ 201_р. № __ / __

2. Термін виконання роботи: з «__» _____ 201_р. до «__» _____ 201_р.

3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність КП «МА «Київ»(Жуляни)»; баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства КП «МА «Київ» (Жуляни)»;

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Теоретичні основи конкурентних переваг аеропорту; Аналіз конкурентних переваг КП «МА «Київ»(Жуляни)»; Рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг КП «МА «Київ»(Жуляни)».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Сутність визначення «конкурентні переваги». Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги аеропорту. Економічна характеристика аеропорту «Київ» (Жуляни). Оцінка конкурентної позиції. Рекомендації щодо покращення конкурентних переваг аеропорту.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання		Відмітка керівника про виконання
		Дата початку	Дата закінчення	Підпис
1.	Підбір літератури, робота над планом, вступом	10.04.2021	18.04.2021	
2.	РОЗДІЛ 1.	19.04.2021	28.04.2021	
3.	РОЗДІЛ 2.	29.04.2021	16.05.2021	
4.	ВИСНОВКИ	17.05.2021	30.05.2021	
6.	Передзахист випускної роботи	31.05.2021	01.06.2021	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	02.06.2021	07.06.2021	
7.	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	08.06.2021	11.06.2021	
8.	Захист випускної роботи в ДЕК	16.06.2021		

7. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

Керівник випускної роботи _____ Терещенко Е. Ю.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Пугаєва М. А.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Конкурентні переваги аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин на прикладі Комунального Підприємства «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни): 74 сторінок, 20 рисунків, 17 таблиць, 53 використаних джерел, 6 додатків.

АЕРОПОРТ. КОНКУРЕНЦІЯ. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АЕРОПОРТУ. КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ. РИНОК АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ. АВІАЦІЙНА ГАЛУЗЬ. АВІАЦІЙНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку конкурентних переваг в умовах глобалізації економічних відносин на ринку авіаційних перевезень.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичного інструментарію формування та розвитку конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.

Мета випускної роботи – обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.

Методи дослідження: поєднання аналізу та синтезу, логічний, статистичні методи, методи порівняльного аналізу, структурно-системного підходу.

Отримані результати. У першому розділі розкриті теоретичні основи сутності, методи формування та здійснення оцінки конкурентних переваг аеропорту.

У другому розділі проаналізовано фінансовий стан аеропорту та здійснено аналіз конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни). Надання рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг аеропорту.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати на підприємстві, а також для написання стратегічних планів розвитку авіаційної галузі у коротко- та довгостроковій перспективі.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АЕРОПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	11
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин	11
1.2. Особливості формування конкурентних переваг в авіаційній галузі	20
1.3. Методи оцінки конкурентної позиції аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.....	26
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)	КП 39
2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни).....	39
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	52
2.3. Аналіз конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	57
2.4. Рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	61
Висновки до розділу 2.....	69
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	77

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

КП – Комунальне підприємство

КФУ-ключові фактори успіху

МА – Міжнародний аеропорт

Рис. - рисунок

Табл. – таблиця

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації економічних відносин міжнародні авіаційні перевезення відіграють важливу складову інтеграційного процесу країн. Забезпечення процесу вдосконалення повітряного транспортування надає можливість поліпшити міжнародні взаємозв'язки, збільшити ринки збуту з іншими країнами, а також бути учасником міжнародних повітряних асоціацій і як результат – бути конкурентоспроможним в авіаційній сфері надання послуг.

Авіаційний транспорт в Україні має вагоме значення не тільки для логістики, а також відіграє важливу роль у формуванні економіки країни. Даний транспорт має особливе значення, оскільки виділяється від інших швидкістю доставки вантажів або пасажирів на будь-які відстані. Важливою подією для повітряного транспорту України стало надання безвізового режиму з Європейським Союзом у 2017 році – це сприяло значному збільшенню обсягу пасажиропотоку, а також приходу компаній «лоукостерів» - які надають свої авіатранспортні послуги за значно меншими цінами, ніж звичайні авіакомпанії, внаслідок обмеженню певних пасажирських послуг. Із запровадженням даних компаній відбулося збільшення доходу аеропортів, і як наслідок - збільшення конкурентних переваг аеропорту. Економіка України, завдяки надання безвізового режиму отримає значних дохід вже через 10 років – орієнтовано 16 млрд грн Але у 2020 році пандемію вірусу «Covid 19» внесла свої корективи. Через пандемію відбулося закриття аеропорту з 17.03.2020 до 24.04.2020 пункти пропуску (пункти контролю) через державний кордон для міжнародних пасажирських перевезень, крім здійснення перевезень осіб з метою забезпечення захисту національних інтересів або у зв'язку з виконанням міжнародних зобов'язань, а також представників дипломатичних установ та гуманітарних місій. Показники щодо обсягу пасажиро перевезень значно зменшилися, а отже затверджений фінансовий план на 2020 рік не був реалізований. Тому, конкурентоспроможність на ринку зросла, і необхідність збільшення

конкументних переваг в умовах глобалізації економічних відносин стало актуальним питанням.

На даний час українські аеропорти є одними з найбільш швидкозростаючих. Серед них важливу позицію займає Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни). Аеропорт «Київ» займає свою ринкову нішу, має розвинуту інфраструктуру для обслуговування авіаційних перевезень пасажирів, вантажу та пошти, і найбільше підходить для розвитку регулярних рейсів, чартерних рейсів туристичних груп та організації рейсів «ділової авіації» (бізнес-класу). Не зважаючи на певні проблеми, з якими стикається підприємство у своїй діяльності Міжнародний аеропорт «Київ» залишається перспективним, прибутковим та привабливим для інвесторів та авіакомпаній. Враховуючи ринкову частку аеропорту «Київ» серед діючих українських аеропортів, можна з впевненістю стверджувати, що Міжнародний аеропорт «Київ» є стратегічним авіаційним підприємством для України. Тому виникає необхідність обґрунтування конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.

Дослідженням конкурентних переваг, його формуванню, а також розвитку та підвищенню конкурентних переваг аеропорту присвячені наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, зокрема: Р. Л. Лупак, М. Ю. Портер, В. П. Бондаренко, О. М. Ткачук, Ю. П. Харкава, І. В. Шаповалова, Й. А. Шумпетер, І. З. Долгожанський, Л. В. Балабанова, Н. В. Коваленко, К. В. Сидоренко, З. М. Побережна та інші.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.

Відповідно до поставленої мети в роботі були вивчені наступні завдання:

- Розглянута сутність та економічний зміст конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин;
- Виділенні особливості формування конкурентних переваг в авіаційній галузі;

- Узагальнені методи оцінки конкурентної позиції аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин;

- Дана організаційно-економічна характеристика КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни);

- Проведено аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища та конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни);

- Запропоновані рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) та дана оцінка їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку конкурентних переваг в умовах глобалізації економічних відносин на ринку авіаційних перевезень.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичного інструментарію формування та розвитку конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин.

Методи дослідження: поєднання аналізу та синтезу, логічний, статистичні методи, методи порівняльного аналізу, структурно-системного підходу.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці українських і зарубіжних вчених-економістів з проблемою підвищення конкурентоспроможності аеропорту а зростання конкурентних переваг. Методологічну та теоретичну основу склали спеціальні та загальні методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об'єкта та предмета дипломної роботи. Таким чином, були використані:

- методи індукції та дедукції (зادля дослідження поняття «конкурентні переваги аеропорту», їх класифікації та дослідження напрямів розвитку (підрозділ 1.1));

- методи узагальнення та спостереження (щодо дослідження особливості формування конкурентних переваг аеропорту (підрозділ 1.2));

- метод порівняння та графічні методи (для дослідження методів оцінки конкурентної позиції аеропорту (підрозділ 1.3));

- фінансовий аналіз та графічні методи (для аналізу динаміки показників

фінансового стану підприємства, його ліквідності, фінансової платоспроможності та рентабельності (підрозділ 2.1));

- методи аналізу, методи оцінки, метод експертних оцінок (щодо аналізу зовнішнього, внутрішнього середовища, а також його конкурентних переваг (підрозділ 2.2-2.3));

- метод узагальнення та методи управління змінами (для надання рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг аеропорту та визначення ефективності впровадження рекомендацій (підрозділ 2.4)).

Апробація роботи. Основні положення роботи доповідалися на XXI Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Політ. Сучасні проблеми науки» (м. Київ, 2021р.).

Публікація результатів роботи. По матеріалам дипломної роботи опубліковано 1 тезисна наукова робота на Міжнародній науково-практичній конференції.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено 17 таблиць, 20 рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 74 найменувань на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АЕРОПОРТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин

Проблема збільшення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економічних відносин є основним питанням на сьогодні. Рушійною силою конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. Формування конкурентних переваг підприємства сприяє задовольнити не тільки власні потреби підприємства, а і сприяє для науково-технічного та суспільного розвитку ринку.

На сьогодні сучасні вчені-економісти під конкурентними перевагами розуміють можливість та здатність досягати кращих переваг ніж у його конкурента. Науковці так і не змогли визначити єдине трактування конкурентним перевагам підприємства. Вивчення даної проблеми займалися багато вчених, як вітчизняних так і іноземних. Але найбільший вплив на вивчення цієї проблеми відзначилися такі вчені-економісти, які представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності поняття «Конкурентні переваги»

Автор	Визначення
Р.Л.Лупак [21], 2013р.	Конкурентні переваги – це певні прояви переваги над конкурентами в різних сферах діяльності, наприклад в економічній, технічній, організаційній та інших сферах. За баченням Лупака дані переваги можна виміряти економічними показниками, а саме такими як додатковий прибуток, ринкова частка, обсяг продажів та збуту, рентабельність та інше
М. Портер [37], 2005р.	Вчений трактував конкурентні переваги – як комплекс факторів, які розкривають успіх або невдачу підприємства у діяльності із конкурентами, продуктивності користуванням запасів підприємства

	Продовження табл.1.1
В. Бондаренко [9], 2016р.	Конкурентні переваги - це певне надбання підприємства, якою володіє система і надається певна перевага над її конкурентами
В.В.Джеджула [14], 2017р.	За визначення конкурентна перевага – певна унікальність властива системі, яка надає перевагу підприємства над його конкурентами
О. М.Ткачук, Ю. П. Харкава [44], 2018р.	За трактування авторів під конкурентними перевагами розуміється сукупність матеріальних та нематеріальних активів, організаційних можливостей і ключових компетенцій підприємства, економічної діяльності їх сфер та конкуретоспроможності послуг та товарів, що здатні забезпечити йому переваги як в соціальних, технічних так і економічних сферах над іншими прямими та непрямим конкурентами в конкурентній боротьбі
І.В. Шаповалова [50], 2017р.	Конкурентні переваги – певне відхилення від конкурента. Може проявлятися як у внутрішньому середовищі (перевищення в організаційному, маркетинговому, управлінському та інших аспектах) так і зовнішньому - спрямовує на визначення конкурентної позиції на тривалий період

Джерело: узагальнено автором

Лупак Р. Л. визначає, що конкурентна перевага це не є потенційні можливості компанії. Ці поняття неможливо ототожнювати, оскільки на відміну потенційним можливостям, конкурентні переваги - це реалії, які є результатом поточних або беззаперечних уподобань споживачів.

Теорія конкурентних переваг була трансформована із теорії порівняльних переваг підприємства вченим Портером М. За результатами трансформації він визначив, що показниками функціонування підприємств є конкурентні переваги або відсталості. Тож, якщо конкретизувати дане визначення, то для того, щоб компанія випередила своїх конкурентів – необхідно створити відмінні якості від іншої компанії. І як наслідок - вона створює конкурентні переваги.

В. Бондаренко класифікував фактори, за яких відбувається конкурентна перевага. Дані фактори представленні на рис. 1.1.

Вчений розглядає поняття «конкурентні переваги» виходячи із факторів, які забезпечують ці переваги. Він визначає, що завдяки матеріальним, віртуальним, зовнішнім або внутрішнім, базисним або другорядним,

стратегічним або тактичним та іншим факторам формуються конкурентні переваги підприємства.

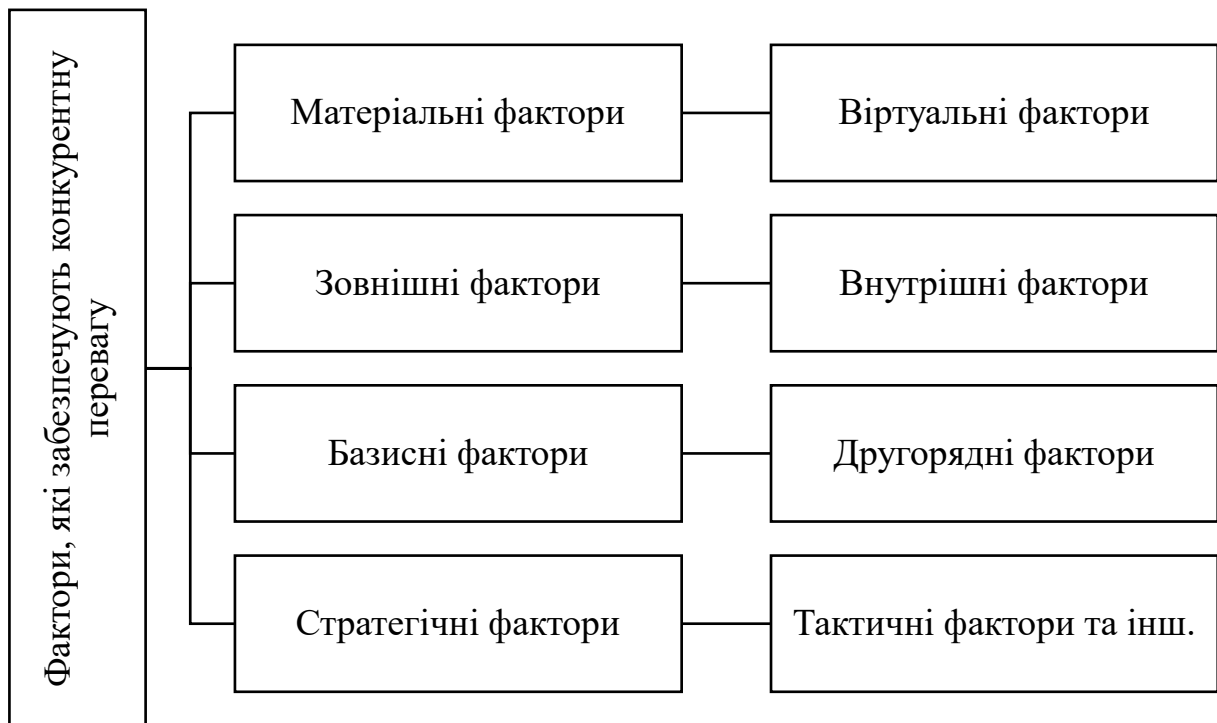


Рис. 1.1. Класифікація факторів, за якими відбувається конкурентна перевага

Джерело: складено автором на основі [9;16].

Незважаючи на різносторонність вивчення даного питання, на сьогодні узагальнення та дослідження поняття «конкурентні переваги» залишається актуальним і потребує уточнення.

Зовсім по новому Й. Шумпетер надав трактування визначенню конкурентних переваг виходячи із конкуренції. Він вбачав, що конкуренція це суперництво старого із чимось новим, зокрема стосується інновацій. Зокрема, виділив що підприємство яке досягнуло своїх конкурентних переваг завдяки впровадженню нововведень втримає дану позицію лише постійно вдосконалюючи та покращуючи продукцію або послугу, яку реалізує.

Найчастіше конкурентні переваги порівнюють із можливостями підприємства використовувати свої наявні ресурси більш раціональніше. Це і трактується як конкурентоспроможність у конкурентній боротьбі. Конкурентна

боротьба або як ще можна назвати – конкуренція виступає, як економічна боротьба між суперниками одного виду продукції або послуг, щодо задоволення потреб одного і того ж споживача.

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги, які у свою чергу означають випередження конкурента у досягненні стратегічних цілей. Сукупність утриманих переваг підприємства відповідно до конкурентів надає забезпечення конкурентоспроможності. Тож можемо спостерігати певну залежність між поняттями «конкурентні переваги» та « конкурентоспроможність», а саме результати конкурентних переваг є конкурентоспроможність. Але слід врахувати, що конкурентні переваги не можуть стовідсотково гарантувати підприємству стійку перевагу на ринку. Вона забезпечується завдяки складному комплексу взаємодій факторів як зовнішнього так і внутрішнього середовища.

У літературі так і не існує єдиного трактування поняття «конкурентні переваги». Оскільки вчені по-різному підходять до вивчення даного поняття. У загальному слід сказати, що конкурентні переваги є порівняльною, а не абсолютною. Тому їх оцінка здійснюється лише у порівнянні характеристик, які впливають на його діяльність.

В Україні дослідженням питання конкурентоспроможності та конкурентних переваг також є актуальним. Даній проблемі приділяють увагу такі вчені економісти, як І. Долгожанський та Т. Загорна інші вчені [17].

Долгожанський І. та Загорна Т. трактують поняття конкурентоспроможності як можливість виробляти й реалізовувати продукцію чи послугу швидко завдяки високотехнологічному рівні обслуговування в конкурентному середовищі [17].

Головним завданням у ході дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності є наповнене та змістовне дослідження поняття конкурентні переваги. Критичний огляд наукових досліджень в галузі трактування поняття «конкурентні переваги» дозволив систематизувати основні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги» (рис. 1.2).

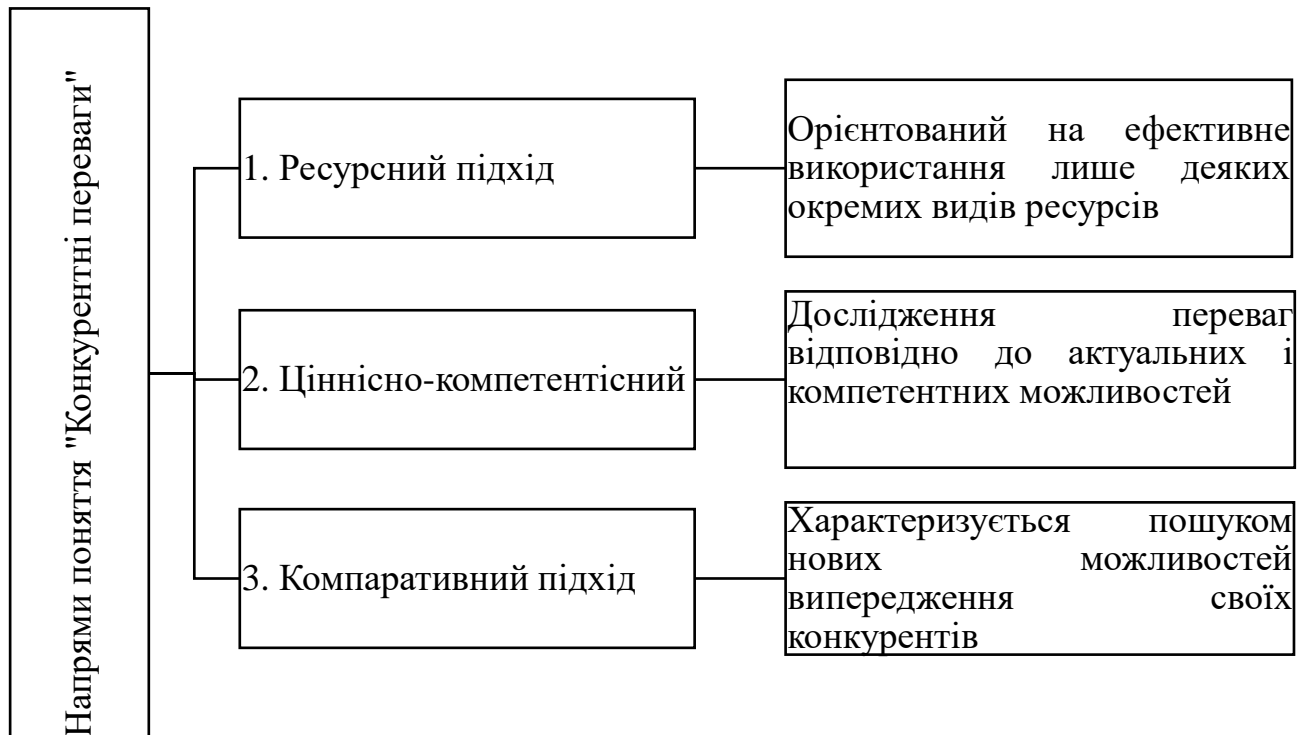


Рис. 1.2. Систематизація напрямів дослідження поняття «Конкурентні переваги»

Джерело: складено автором на основі [15-17].

Ресурсний підхід полягає в тому, що підприємство може утримувати конкурентні переваги завдяки раціональному використанні наявних ресурсів. Але в свою чергу необхідно формувати потенційні джерела підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку. Даний підхід сформувався на основі того, що кожне підприємство виділяється лише певними ресурсами і його ефективне використання дає можливість визначати конкурентні переваги та позицію на ринку.

Ціннісно-компетентісний підхід полягає у вивченні змісту та його сутності конкурентних переваг із точки зору потенційних можливостей та унікальності підприємства. Даний підхід обумовлює під собою розвиток стратегічних напрямків у позиціонування конкурентних переваг на ринку.

Компаративний підхід передбачає під собою порівняння підприємств та здійснення пошук нових можливостей. Зіставлення двох і більше підприємств надає змогу більш точно оцінити загальну можливість конкурувати на ринку.

Узагальнюючі проаналізовані напрями дослідження та їх визначення у трактуванні різних вчених, під поняттям «конкурентні переваги» варто визначати виняткові характеристики підприємства, які можуть перевершити можливості конкурента задля досягнення поставлених цілей внаслідок раціонального розподілу та використання ресурсів та компетенцій підприємства.

Ткачук О.М. та Харкова Ю.П. дослідили та визначили певну класифікацію конкурентних переваг на підприємстві за двома критеріями, а саме: із точки зору унікальності, які можуть піддаватися імітації та нестабільні або стійкі. Але слід зазначити, що якщо певна перевага має схильність до імітації вона автоматично стає нестабільною. Тому доцільно вважати та достатньо залишити лише одну із них [45].

Ткачук О.М. виділив ще одну класифікацію конкурентних переваг, яка складається із сімох критеріїв, а саме [45]:

- Зміст елемента переваги (стосуються беззаперечно переваг продукту або послуги) – якість продукції або послуги, витрати споживача, ціна послуги або товару;

- Сфера появи переваги (залежить у найбільшій мірі від конкурентних переваг країни) – політичні, природно- кліматичні, культурні, економічні переваги;

- Метод або спосіб отримання переваги (як переважно має умовний характер) – стосується переваг навчання, впровадження нововведень.

Аналізуючи представлені підходи до класифікації конкурентних переваг можемо систематизувати класифікацію в певні критерії, що найбільш точно характеризують сутність конкурентних переваг:

- тривалістю дій;
- відношення до системи;
- джерелами створеннями та можливістю імітацій;

- сферою прояву;
- місцем формування;
- видом ефекту, яке отримує підприємство від реалізації товару чи послуги[16].

Представимо дану класифікацію та види конкурентних переваг у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації конкурентних переваг	Види конкурентних переваг
В залежності від тривалості дії	– переваги стратегічного напрямку – переваги тактичного напрямку
В можливості імітації або зародження	– переваги, що стосуються «низького рівня» – переваги, що стосуються «високого рівня» – переваги, що стосуються «найвищого рівня»
В залежності від системи	– переваги зовнішнього напрямку – переваги внутрішнього напрямку
В залежності від результату який отримує підприємство	Переваги, що мають результати відповідно до: <ul style="list-style-type: none"> - економічного - соціального - екологічного - науково-технологічного ефекту
В залежності від місця формування	Конкурентні переваги, що створюються на рівні: <ul style="list-style-type: none"> - робочого місця - підрозділу - організації
В залежності від сфер	Сфери: <ul style="list-style-type: none"> - просування послуги - створення послуг - сервіс та експлуатація

Джерело: узагальнено автором [9]

Для утримання конкурентних переваг необхідні постійні вдосконалення, нововведення або зміни. Якщо говорити про сферу, то це постійна модернізація

всіх існуючих сфер діяльності підприємства. Модернізація сфери може означати як вдосконалення маркетингових досліджень попиту на товар або послуг так і рівня якості надання послуг або комплектності після продажного обслуговування клієнтів. Тепер детальніше розглянемо конкурентні переваги в авіаційній сфері, їх класифікація та визначення.

Якщо говорити про конкурентні переваги в авіаційній сфері, а саме аеропорту то визначення слід трактувати у наступній послідовності. Слід зазначити, що під поняттям «конкурентні переваги аеропорту» визначають переваги аеропорту над його конкурентами, внаслідок пропонування споживачам послугу вищої якості або надання вигод, які компенсують високі витрати на ці послуги.

За джерелами виникнення конкурентні переваги, як правило, поділяються на зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішні конкурентні переваги – це ті переваги, які стосуються спроможності підприємства визначати та задовольняти потреби споживача продукцією або послугою, зменшенню витрат або збільшення їх ефективності. Під зовнішніми конкурентними перевагами аеропорту слід розуміти можливості аеропорту створити унікальні цінності для його споживачів для задоволення їхніх потреб і в свою чергу приводить до збільшення ефективності їх діяльності. Внутрішні переваги – це ті, які характеризуються діяльністю самого підприємства. Переваги можуть бути в різних аспектах таких як, продуктивності праці, рівень затрат, управління процесу та інше. Внутрішні переваги аеропорту це переваги які пов'язані із витратами виробництва, які повинні бути менші чим у конкурента та виділення певних цінностей та унікальностей в організаційній та управлінській діяльності аеропорту. Представимо у таблиці 1.3.–1.4 зовнішні та внутрішні види конкурентних переваг аеропорту.

Зовнішні конкурентні переваги аеропорту базуються на створення цінності послуг для споживача за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності діяльності аеропорту.

Таблиця 1.3

Класифікація зовнішніх переваг аеропорту

Конкурентні переваги аеропорту	Характеристика основних переваг
Виробничі	Раціональність використання основних засобів аеропорту, економічність витрат, забезпечення високої продуктивності праці працівників аеропорту
Технологічні	Постійне вдосконалення технологічних процесів, впровадження науково-технічного прогресу у діяльність аеропорту
Кваліфікаційні	Розроблена система підвищення кваліфікації працівників аеропорту, можливість до нововведень в навчанні працівників
Організаційні	Сучасні методи організації організаційної структури діяльності аеропорту, гнучкість системи організації та можливість підлаштування до будь яких ситуацій, систематизованість організаційної структури
Управлінські	Ефективне управління діяльністю аеропорту, його оборотними активами, дієва система мотивування персоналу
Інноваційні	Система впровадження нових технологій та послуг в діяльність аеропорту
Спадкові	Збереження та дотримання цінностей культури аеропорту
Економічні	Існування джерел фінансування аеропорту, його ліквідність та платоспроможність
Географічні	Вигідне розташування на перетині транспортних шляхів у Європейського або міжконтинентального сполучення шляхів

Джерело: узагальнено автором [9]

Зовнішня перевага збільшує «ринкову силу» аеропорту, адже вона має право диктувати ринку стосовно приймання підвищених цін на послуги, ніж у пріоритетного конкурента.

Таблиця 1.4

Класифікація внутрішніх переваг аеропорту

Конкурентні переваги аеропорту	Характеристика основних переваг
Інформаційні	Сучасні системи збору та обробки даних від діяльності аеропорту, рівень обізнаності аеропорту про сучасний стан і тенденції розвитку в авіаційній сфері, інформатизованість щодо основних конкурентів та їхньої діяльності
Сервісні	Якість послуг, що надає аеропорт та їх рівень
Іміджеві	Загальне уявлення про споживачів аеропорту, популярність аеропорту
Комунікаційні	Способи та канали поширення інформації про аеропорт, наявність зворотнього зв'язку та його використання в управлінні діяльністю аеропорту

Продовження табл. 1.4	
Кон'юнктурні	Обізнаність у конкурентному середовищі (визначення конкурентів, їхня поведінка на ринку та гострота конкуренції)
Цінові	Можливість зміни цін та рівень ринкової влади аеропорту

Джерело: узагальнено автором [9]

Відповідно до таблиці 1.4 можемо узагальнити, що внутрішні переваги аеропорту базується на перевагах підприємства стосовно їх витрат. Внутрішні переваги аеропорту є наслідком збільшеної продуктивності підприємства. А у свою чергу висока продуктивність забезпечує більшу рентабельність та стійкість аеропорту в умовах конкуренції.

Отже, у зв'язку із стрімким розвитком конкурентної боротьби підприємств та рівнем конкуренції, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку слід мати конкурентні переваги у всіх сферах підприємства. У найближчі роки збільшення рівня вимогливості споживачів приведе до необхідності ведення конкурентної боротьби на ринку. І тоді зможе «вижити» тільки те підприємство, у якого є найбільше конкурентних переваг, а саме у сфері покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій та інше.

1.2. Особливості формування конкурентних переваг в авіаційній галузі

У сучасних ринкових умовах перед підприємствами авіаційної галузі відкривається питання необхідності розвитку конкурентоспроможності та його подальшого рівня розвитку. Конкурентні позиції підприємства підвищуються тільки із урахуванням змін зовнішнього середовища та рівня пристосування до даного середовища, дослідження потреб споживачів, створення лояльності до брендів, задоволення потреб, дослідження та визначення шляхів випередження конкурентів та інше. Слід зауважити, що посилена конкуренція між підприємствами відбувається у всіх галузях, і авіаційна теж підпадає під даний

вплив. Тому вивчення особливостей формування конкурентних переваг в авіаційній галузі зможе більш точно і змістовно дати розуміння, як досягти довгострокових конкурентних переваг підприємству.

Як правило, досягти довгострокових конкурентних переваг можливо завдяки оптимальному використанні ресурсів, як наявних так і потенційних, активізувати всі елементи внутрішнього потенціалу підприємства, і найголовніше – формувати та розвивати конкурентні переваги з урахуванням особливостей галузі.

На сьогодні основною ціллю підприємств в авіаційній галузі є можливість збереження або змога до розширення вже наявних позицій на ринку або в даній галузі, зростання або оптимальне стабільне отримання прибутку. Щоб підприємство змогло досягти цих цілей необхідно зорієнтувати свою увагу на максимізацію прибутку, яка у свою чергу веде до збільшення конкурентоспроможності підприємства. Як уже зазначалося раніше невід’ємними компонентами формування конкурентоспроможності є його конкурентні переваги. На формування конкурентних переваг в авіаційній галузі досить важливим аспектом є впливання ринкової ситуації.

Формування конкурентних переваг стало ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності в авіації. Варто зазначити, що даний процес формування є досить тривалим та багатоаспектним. Ці переваги не завжди помітні, досить часто конкурентні переваги можуть бути прихованими та не здійснювати прямий вплив на ефективність господарської діяльності підприємства або галузі. Дані переваги також можуть бути, як і конкурентоспроможність внутрішніми та зовнішніми перевагами підприємства.

Щоб проаналізувати особливості формування конкурентних переваг слід дослідити еволюцію ключових джерел формування конкурентних переваг відповідно до таблиці 1.5

До ХХ ст. добробут базувався переважно на існуючих основних факторах виробництва. Споживачі не мали високих вимог щодо послуг, які їм надавалися.

Тому і назва факторний етап вважається вченими економістами доцільна до даної епохи.

Таблиця 1.5

Еволюція підходів до формування конкурентних переваг підприємства
або галузі

Еволюція підходів	Період еволюції підходів	Основна конкурентна перевага
Факторний підхід	Період до 20 ст.	Існуючі фактори виробництва
Якісний підхід	Період охоплює 60-70-ті рр.	Якість продукції або послуги
Адаптивний підхід	Період охоплює 70-80-ті рр.	Гнучкість або адаптивність
Підхід, що базується на інноваціях	Період охоплює 80-90 рр.	Інновації
Підхід, що базується на інтелектуальній власності	Період охоплює початок 21 ст.	Інформація та час

Джерело: узагальнено автором [12]

Витратний етап характеризується зниженню витрат задля підвищення конкурентоспроможності підприємства, переважно це відбувалося завдяки зниженню собівартості продукції або послуги, що дорівнюють нижче чим у конкурента.

Якісний етап обумовлює під собою збільшення якості продукції або послуги та підвищення якості процесів та систем. Саме у цей час розпочався розвиток управління якістю продукції або послуги.

Адаптивний період характеризується гнучкістю та пристосуванню до нових ситуацій. Мета забезпечення гнучкістю підприємства надає більші конкурентні переваги та збільшує конкурентоспроможність на ринку.

П'ятий етап характеризується впровадженням інновацій у діяльності підприємства або галузі із метою збільшення конкурентних переваг.

І етап котрий триває сьогодні – інтелектуальний етап характеризується перспективними конкурентними перевагами стає інформація та час.

З іншої сторони, вчені-економісти зазначають, що можна виділити два підходи до формування конкурентних переваг підприємства або галузі в цілому: Підходи зазначені на рис. 1.3.

Перший підхід зосереджується на самих конкурентах. Тобто використання власних переваг для збільшення позиції на ринку відповідно до їх конкурентів. Наприклад, вигідне зручне розташування на перетині транспортних шляхів, що забезпечує збільшений пасажиропотік в авіаційній галузі.



Рис. 1.3. Класифікація підходів до формування конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [12]

Другий підхід зосереджується на самих споживачах. А саме, коли використання переваг націлене на задоволення потреб споживачів – створення позитивного іміджу, і як наслідок, підвищення конкурентних позицій на ринку. До даного підходу можливо віднести таку конкурентну перевагу, як створення додаткових зручностей для швидкого проходження реєстрації та посадки на літак.

Також варто зосереджувати свою увагу на тому, що переваги, які є конкурентними наразі через певний час можуть вже не бути конкурентними. Важливим фактором формування конкурентних переваг є фактор часу.

Аналізуючи авіаційну галузь, слід вказати, що 2020 рік був несприятливим для авіаційної галузі України та і цілому світі. В цьому році відбулося значне зменшення або скорочення основних показників авіаційних підприємств. Причиною зменшення даних показників стало закриття кордонів відповідно через поширення вірусної інфекції Covid 19 у світі.

Станом на 2020 рік в Україні функціонує до 20 аеропортів, з яких більша половина потребує реконструкції та певного переоснащення. Відповідно до рис. 1.4. бачимо, що авіаційний ринок аеропортів не має велику конкурентність. В загальному, в найбільших містах України зосереджений 1 аеропорт.

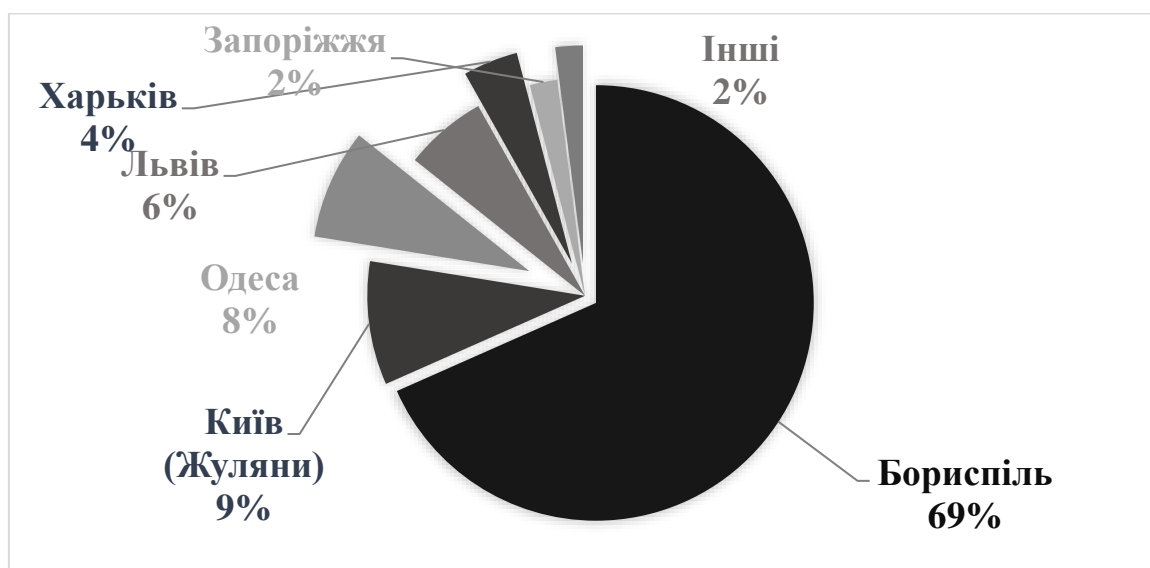


Рис. 1.4. Питома вага аеропортів в загальних обсягах пасажирських перевезень через аеропорти України

Джерело: складено автором на основі [39]

Винятком є столиця України м. Київ, де розміщено в самому місті аеропорт «Київ» (Жуляни) та у м. Бориспіль Міжнародний аеропорт «Бориспіль». Таким чином можемо сказати, що 6 найбільших аеропортів охоплює 98% авіаційного ринку. Іншу частину займають середні та малі аеропорти внутрішнього призначення.

Якість авіаційних послуг в аеропорті також грає не останню роль у формуванні конкурентної переваги підприємств авіаційної галузі. Обов'язковою

умовою конкурентної переваги у сфері якості надання послуг – відповідність міжнародним стандартам та сертифікації. Порушення надавання якісних послуг, недотримання вимог їх реалізації – все це суттєво впливає на формування якості послуг. І в свою чергу зменшує конкурентну перевагу на ринку.

Формування конкурентних переваг відіграє основну роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Оскільки на цій основі базується розробка та вибір конкурентної стратегії.

Узагальнюючи інформацію, виділимо особливості формування конкурентних переваг аеропорту у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Особливості формування конкурентних переваг аеропорту

Чинники формування конкурентних переваг аеропорту	Конкурентні переваги
В залежності від демографії підприємства	Вигідне географічне положення на перетині авіатранспортних шляхів
Проходження та отримання міжнародних авіаційних сертифікацій	Відповідність міжнародним авіаційним стандартам
Можливість вступу до міжнародних асоціацій	Членство у міжнародних авіаційних асоціаціях
Подавання на різні міжнародні авіаційні конкурси, змагання (отримання нагород, відзнак)	Визнання статуту та престижності аеропорту
Дотримання соціальних вимог в аеропорту	Соціальна відповідальність аеропорту
Розробка стратегії розвитку аеропорту	Розвинена інфраструктура
Розробка стандартів надання якості послуг	Висока якість послуг, що надаються
Постійний контроль та модернізація авіаційного транспорту та аеродромів	Забезпеченні авіаційної безпеки
Надання якісних послуг та виконання попередніх умов формування переваг.	Визнання з боку пасажирів

Джерело: узагальнено автором [12;41]

Сформовані чинники, які призводять до отримання конкурентних переваг і є особливістю формування конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, у зв'язку із різким підвищенням конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому так і в зовнішньому середовищі. Матиме успіх

тільки те підприємство, яке матиме кращі конкурентні переваги. Для того, щоб їх досягти необхідно правильно проаналізувати їх формування на дані переваги.

1.3. Методи оцінки конкурентної позиції аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин

Оцінка конкурентної позиції аеропорту на відміну від аналізу господарської діяльності підприємства, має свої специфічні риси і завдання

Мета оцінки конкурентної позиції аеропорту це визначити положення підприємства на авіаційному ринку, що є невід'ємним елементом маркетингової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентної позиції аеропорту необхідна для:

- визначення поточного стану та наявних конкурентних переваг аеропорту;
- розробки заходів щодо поліпшення конкурентної позиції аеропорту;
- вибору підприємством партнера для організації співпраці та взаємодії у питаннях покращення авіаційної галузі ;
- залучення коштів інвестора в перспективний розвиток інфраструктури аеропорту;
- розробки програми розвитку аеропорту у міжнародному напрямі.

Основними методами оцінки конкурентної позиції є методи зображені на рис. 1.5.

1) Матричні методи.

Дана група ґрунтується на маркетингової оцінці діяльності аеропорту і його послуг. В основі більшості методів - аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу послуг організації. Найбільш суттєві матричні методи:

- Матриця БКГ

Застосовується для аналізу актуальності послуг, що надаються аеропортом,



Рис. 1.5. Класифікація методів оцінки конкурентної позиції аеропорту

Джерело: складено автором на основі [15;20]

виходячи з їх положення на ринку щодо їх конкурентів і займаної аеропорту частки на ринку. Даний інструмент теоретично обґрунтований. В його основу закладено простий рейтинг послуг, розраховується за критерієм, який характеризує прибутковість, що надаються аеропорту.

Побудова даної матриці відбувається через координатну вісь горизонтів. По горизонту - визначається відносна частка ринку (тобто результат виконаних послуг всіх учасників конкурентів аеропорту). Для знаходження даного показника необхідно власні продажі або отриманий дохід за їх просування поділити на той же дохід, але компанії конкурента, який володіє найбільшою часткою ринку або обираємо конкурентів у яких найбільша ринкова частка. По вертикалі – ми визначаємо темп за яким зростає ринок. Схематично зобразимо дану матрицю на рис. 1.6.

Перевагами даного методу є теоретичне опрацювання взаємозв'язку між фінансовими надходженнями та аналізованими параметрами послуг, що надаються. Також представлена матриця є легкою для сприйняття та розуміння, а також простою.

Недоліками матриці є не точне розуміння ситуації, оскільки все занадто спрощене. Врахування у моделі двох показників – є недостатньою основою для визначення конкурентної позиції на ринку.

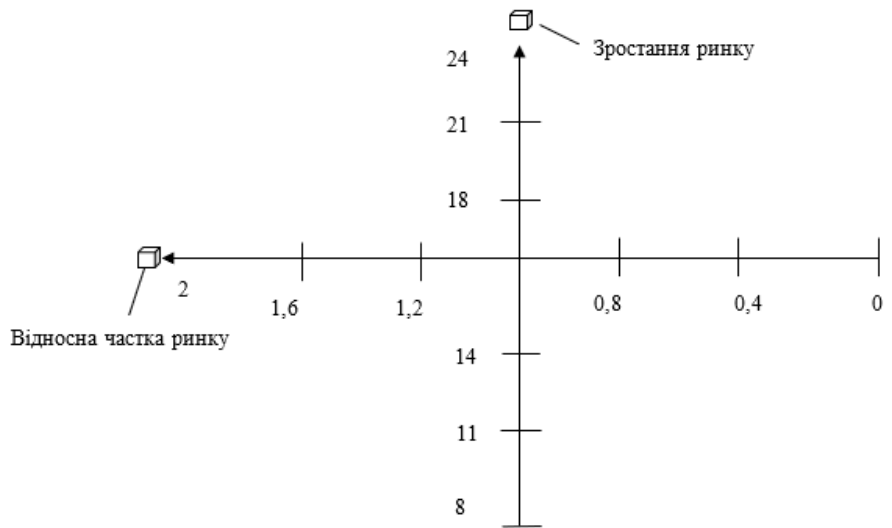


Рис. 1.6. Приклад БКГ матриці

Джерело: складено автором на основі [15]

Узагальнимо, що модель БКГ допомагає підприємство визначити адекватну стратегію та фінансування для досягнення лідерських позицій або прибутковості послуг, що надаються аеропортом.

- Матричний метод «Маккінзі»

Даний метод був розроблений групою Маккінзі разом у співпраці із корпорацією «Дженерал Електрик». У матрицю «Дженерала Маккінзі» входить 9 квадратів, які характеризують конкурентоспроможність сегмента (у нашому випадку – авіаційна галузь) та параметрами привабливості (рис. 1.7).

Перевагами даної матриці є підвищення поінформованість менеджерів про продуктивність своєї продукції на ринку і допомагає в розробці стратегій, щоб отримати максимальну віддачу від наявних ресурсів. Він є більш складним у порівнянні з матрицею БКГ. Модель дозволяє розглядати динаміку другого чинника - привабливість стратегічної зони бізнесу. Крім того, тут значно розширено стратегічний вибір.

		Конкурентоспроможність сегмента		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Привабливість сегмента	Висока (8-10 балів)		<u>Високий потенціал</u>	<u>Високий потенціал</u>
	Середня (4-7 балів)	<u>Низький потенціал</u>		<u>Високий потенціал</u>
	Низька (0-3 бали)	<u>Низький потенціал</u>	<u>Низький потенціал</u>	

Рис. 1.7. Матриця «Дженерал Електрик-Маккінзі»

Джерело: складено автором на основі [20]

Але водночас існують певні обмеження, а саме існують проблеми з оцінкою ваги кожного фактора. Розробка таблиці є дуже дорогою і трудомісткою. Інвестиційні стратегії часто не реалізуються в точному і правильному порядку.

Дана матриця оцінки конкурентної позиції використовується, щоб допомогти компанії вирішити, які послуги слід розвивати. Він концептуально схожий на матрицю БКГ, але трохи складніше. Як і в матриці БКГ, створюється двовимірний матриця. Однак у випадку з матрицею GE залежить від декількох факторів. Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії.

- Метод матриці компанії «Shell» (рис. 1.8).

Дана матриця складається із 2-х факторів, характеризує не тільки кількісні показники, а і якісні показники теж. Хоча матриця компанії «Shell» має певні зовнішні сходження із попередньою матрицею «Дженерал Маккінзі», але вона не настільки примітивна. Дана матриця іде продовження або розвитком ідеї, яку закладено у моделі БКГ.

Побудова матриці складається із 9 квадратів. Горизонтально у матриці відображаються конкурентна позиція підприємства тобто його сильні сторони.

Вертикально представлено привабливість галузі (вона представляє собою певну перспективу у галузі).

Привабливість галузі	Висока	Збільшити у два рази обсяги наданих послуг або закрити аеропорт	Підвищення конкурентних переваг	Лідерська стратегія
	Середня	Вести діяльність із обережністю або частково закрити аеропорт	Вести авіаційну діяльність із обережністю	Стратегія росту
	Низька	Стратегія, яка характеризує закриття аеропорту	Стратегія, яка характеризує часткове закриття аеропорту	Генераційна стратегія готівки
		Низька	Середня	Висока
	Сила позиції бізнесу			

Рис. 1.8. Матриця компанії «Shell»

Джерело: складено автором на основі [20]

Матриця Shell має певні недоліки, але незважаючи на це запропонована модель є непоганим доповненням до засобів прийомів і засобів стратегічного аналізу які прагнуть до конкурентоспроможності у довгостроковому аспекті

- Модель АДЛ / ЛС (рис. 1.9).

Відносне становище на ринку					
Слабке	Міцне	Помітне	Сильне	Провідне	
Вихід					Старіння
				Розвиток-виживання	Зрілість
			Вибірковий розвиток		Розвиток
		Природний розвиток			Зародження
Етапи життєвого циклу					

Рис. 1.9. Матриця ADL/LC

Джерело: складено автором на основі [15]

Дана модель була розроблена певною компанією у сфері консалтингу. Особливістю та відмінністю від попередніх моделей матричних методів є його побудова. Він складається із двох змінних, що характеризують зрілість підприємства і його положення у конкурентній боротьбі відповідно до конкурентів.

В рамках моделі ADL / LC можливе проведення не тільки статичної, але і динамічного аналізу, а також прогноз як короткостроковій, так і довгостроковій перспективи.

- Матриця за Ансофом та Абельом

Даний матричний метод поєднує у собі 2 матриці двох вчених, але ці матриці мають одну і ту ж стратегію – просування послуг та товарів на новий ринок. Матриця за Ансофом І. – це схема, яка по вертикальній осі характеризує послуги, що були надані або які є потенційними. За горизонтальним напрямком – ринок, на якому відбувалося просування послуг або товарів (аналогічно, як і послуги – просування на ринку, що вже існував або потенційний ринок для підприємства (рис. 1.10).

Також можна характеризувати, що дана модель надає можливість здійснити опис потенційних стратегій на ринку котрий зростає. Щодо переваг даного методу – то необхідно зазначити його простоту у складанні та використанні.

	Старий ринок	Новий ринок
Старі послуги	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку діяльності аеропорту
Нові послуги	Експансія послуги	Диверсифікація

Рис. 1.10. Модуль матриці за Ансофом

Джерело: складено автором на основі [20]

Тобто не потрібно залучати додаткових спеціалістів та додаткових ресурсів для отримання результату по даному матричному методі. Але водночас через її

простоті, повноцінне дослідження конкурентної позиції тільки із двох визначених характеристик неможливо зробити.

Тому можемо підсумувати, що дана матричний модуль не може бути повним дослідження конкурентної позиції підприємства, а лише доповненням до створення відповідної конкурентної стратегії.

Водночас інший вчений-економіст Абель врахував той факт, що дана матриця є неповноцінною і запропонував свою версію (рис.1.11), щодо визначення потреб покупців, обслуговування їх групи, та технологій які можуть використовуватися при наданні послуг.

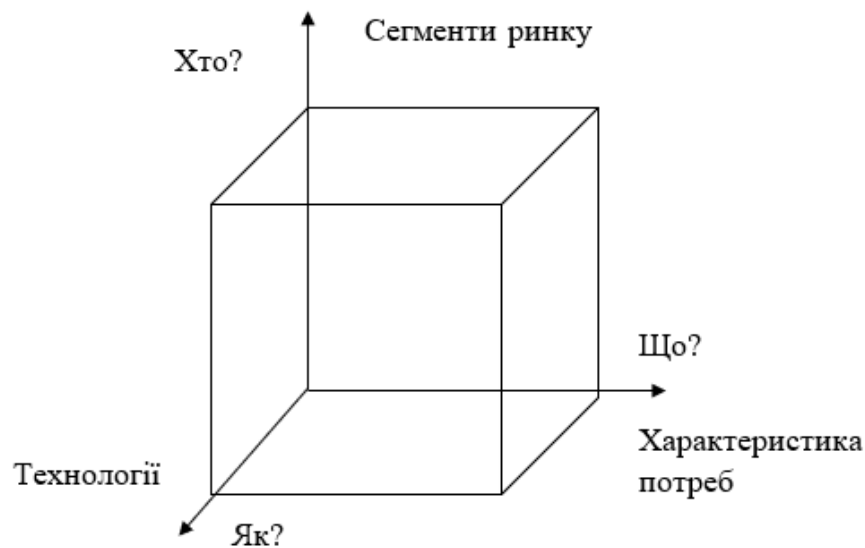


Рис. 1.11. Матриця Д. Абеля

Джерело: складено автором на основі [20]

За трактуванням Абеля критерій оцінки, котрий є найважливішим – це відповідність досліджуваної галузі до конкурентоспроможності у цілому на конкурентному ринку.

- 2) Методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції організації.

Ця група методів ґрунтується на судженні про те, що конкурентоспроможність організації тим вище, чим вище конкурентоспроможність його продукції, в основі яких в більшості випадків лежить визначення співвідношення ціна-якість.

Переваги: враховує найбільш важливий критерій, який впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність послуг, що надаються аеропортом.

Недоліки: дозволяє отримати досить обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, так як не стосується інших елементів підприємства.

3) Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.

В основі даної групи містяться методи, в яких показник конкурентоспроможності визначається в бальній оцінці здібностей організації щодо забезпечення конкурентоспроможності. Де кожна певна в ході аналізу «Здатність», оцінюється експертами з точки зору наявних ресурсів.

Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможне то підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На оцінку ефективної діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників та ресурсів підприємства. Для проведення оцінки за ефективністю у кожному підрозділі, необхідно використовувати ці ресурси.

Основним завдання даного методу оцінити конкурентну позицію підприємства за чотирма груповими показниками (рис. 1.12).

Перша група - включає саме ті показники, які обумовлюють ефективність управління виробничим процесом, ощадливість до виробничих витрат, раціональна експлуатація основних засобів, удосконалення технології надання якісних послуг, організацію праці на підприємстві: витрати на одиницю надання послуг, фондвіддача, продуктивність праці.

Друга група - критерії фінансового становища підприємства. Включає показники, що характеризують ефективність управління оборотними засобами, чи має підприємство незалежність від зовнішніх джерел, здатність підприємства розплачуватися зі своїми боргами, схильність до оптимального розвитку в майбутньому: коеф. платоспроможності, коеф. абсолютної ліквідності, коеф. оборотності оборотних коштів і т.д.

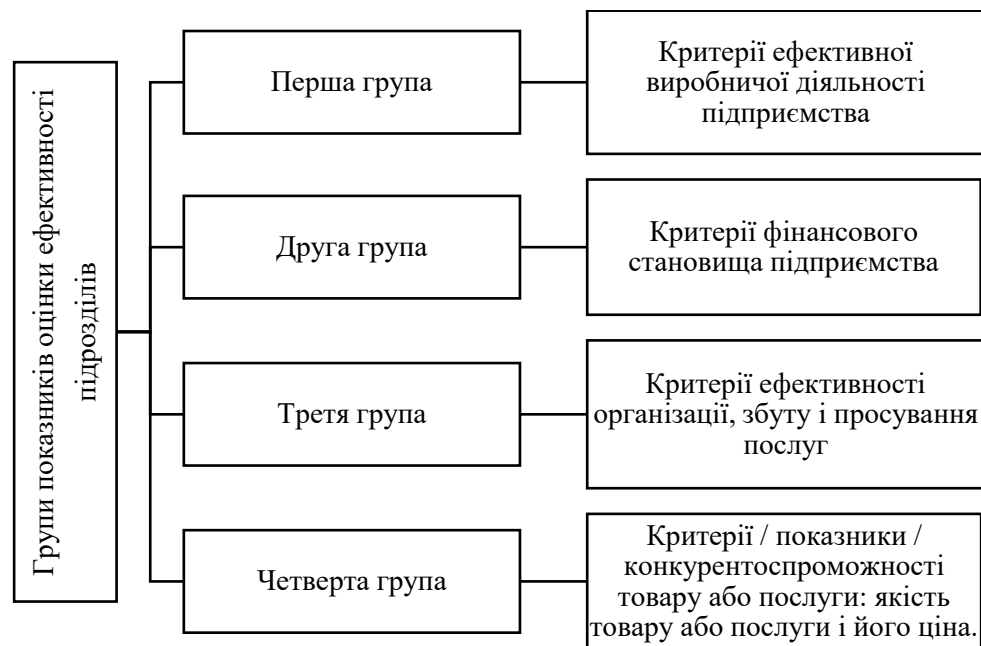


Рис. 1.12. Метод оцінки ефективності підрозділів

Джерело: складено автором на основі [20]

Третя група включал дані, котрі надають розуміння про ефективне управління збутом і просування товару або послуги на ринок. Просування на ринок відбувається завдяки рекламній компанії та стимулювання збуту.

Четверта група – характеризує дані, котрі відображають ціну та якість товару.

Внаслідок того, що кожен із показників/груп показників / має різну ступінь важливості розрахунків конкурентної позиції підприємства $K_{СП}$, завдяки експертному дослідженню, і отримали наступну формулу (1.1):

$$K_{СП} = 0,15 E_{п} + 0,29 F_{п} + 0,23 E_{с} + 0,33 K_{т}, \text{ де} \quad (1.1)$$

$K_{СП}$ – конкурентна позиція підприємства;

$E_{п}$ – критерій, котрий означає ефективну виробничу діяльність підприємства;

$F_{п}$ – критерій, котрий означає фінансове становища підприємства;

$E_{с}$ – критерій, котрий означає ефективність організації, збуту та просування товару або послуги на ринку;

$K_{т}$ - критерій, котрий означає конкурентоспроможності товару.

Для визначення критерію ефективної виробничої діяльності застосуємо формулу (1.2):

$$E_{\text{п}} = 0,31 I + 0,19 \Phi + 0,40 P_{\text{т}} + 0,1 \text{ П, де} \quad (1.2)$$

I – показник відносності, котрий показує витрати виробництва на одиницю продукції або послуги;

Φ - показник відносності, котрий показує фондівіддачу;

P_т - показник відносності, котрий показує рентабельність товару або послуги;

П - показник відносності, котрий показує продуктивність праці.

Для визначення критерію фінансового становища підприємства застосуємо формулу (1.3):

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29 K_{\text{а}} + 0,20 K_{\text{п}} + 0,36 K_{\text{л}} + 0,15 K_{\text{о}}, \text{ де} \quad (1.3)$$

K_а - показник відносності, котрий показує автономію/незалежність підприємства,

K_п - показник відносності, котрий показує платоспроможність підприємства,

K_л - показник відносності, котрий показує ліквідність підприємства,

K_о - показник відносності, котрий показує оборотність оборотних коштів.

Для визначення критерію ефективної організації просування та збуту продукції або послуги застосуємо формулу (1.4):

$$E_{\text{с}} = 0,37 P_{\text{п}} + 0,29 K_{\text{з}} + 0,21 K_{\text{м}} + 0,14 K_{\text{р}}, \text{ де} \quad (1.4)$$

P_п – показник, котрий показує рентабельність продажів або послуг, що були надаються;

K_з – показник, котрий показує затовареність готовою продукцією або наповненість послуг, що надаються;

K_м – показник, котрий показує завантаженість виробничих потужностей,

K_р – показник, котрий показує ефективність реклами і способів стимулювання збуту.

Розрахунок K_т здійснюється як розрахунок загального рівня конкурентоспроможного товару або послуг за формулою (1.5):

$$K_T = \frac{Я}{Ц}, \text{ де} \quad (1.5)$$

Я- показник, котрий показує якість продукції або послуги;

Ц- показник, котрий показує ціну продукції або послуги.

Для даного розрахунку слід скористатися алгоритмом розрахунку коефіцієнта Ксп:

- Необхідно здійснити розрахунок усіх окремих показників, що включаються до оцінки конкурентної позиції підприємства.

- Перевести усі показники у відносні величини. Для їх переведення здійснюється порівняння із базовими показниками (у таблиці 1.7 наведені індикатори визначення) і здійснюється використання 15-бальної системи .

- Розраховуємо критерії Ксп

- І після всіх прорахунків – розраховуємо коефіцієнт Ксп.

Таблиця 1.7

Індикатори визначення критеріїв конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Значи- мість	Діапазон оцінок на ринках (1-5)		
		Низька – 1	Середня – 3	Висока -5
1.Відносна частка ринку	20%	Менш 1/3	Більше 1/3	Лідер
2.Витрати	15%	Більше прямого конкурента	Рівень прямого конкурента	Менше прямого конкурента
3.Відмітні особливості	10%	Товар або послуга «як все»	Товар або послуга слабо диференційований	Унікальна пропозиція
4.Ступінь освоєння технологій	35%	Засвоюється важко	Засвоюється легко	Засвоюється повністю
5.Метод продажу або надання послуг	5%	Посередники не контролюються	Контролюються	Прямі продажі або надання послуг
6.Імідж	15%	Відсутній	Розмитий	Сильний
Всього	100%			

Джерело: узагальнено автором [20]

Знаходження коефіцієнта конкурентоспроможності надає можливість обґрунтовано аналізувати та оцінювати конкурентну позицію на ринку та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Якщо використовувати даний метод оцінки конкурентної позиції, але тільки за різні

проміжки часу, тоді можливо використовувати даний метод як оперативний контроль окремих підрозділів підприємства.

Таким чином здійснена оцінка конкурентної позиції дає можливість оцінити конкурентне середовище аеропорту. Для оцінки конкурентної позиції аеропорту слід застосовувати як матричні методи так і методи, засновані на конкурентоспроможності товарів або послуг, що надаються.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів конкурентних переваг дозволили отримати наступні результати:

Основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги, які у свою чергу означають випередження конкурента у досягненні стратегічних цілей. Сукупність утриманих переваг підприємства відповідно до конкурентів надає забезпечення конкурентоспроможності. Для утримання конкурентних переваг необхідні постійні вдосконалення, нововведення або зміни. Якщо говорити про конкурентні переваги в авіаційній сфері, а саме аеропорту то визначення слід трактувати у наступній послідовності. Слід зазначити, що під поняттям «конкурентні переваги аеропорту» визначають переваги аеропорту над його конкурентами, внаслідок пропонування споживачам послугу вищої якості або надання вигод, які компенсують високі витрати на ці послуги.

За джерелами виникнення конкурентні переваги, як правило, поділяються на зовнішні та внутрішні переваги. Під зовнішніми конкурентними перевагами аеропорту слід розуміти можливості аеропорту створити унікальні цінності для його споживачів для задоволення їхніх потреб і в свою чергу приводить до збільшення ефективності їх діяльності. Внутрішні переваги аеропорту це переваги які пов'язані із витратами виробництва, які повинні бути менші чим у конкурента та виділення певних цінностей та унікальностей в організаційній та

управлінській діяльності аеропорту. У найближчі роки збільшення рівня вимогливості споживачів приведе до необхідності ведення конкурентної боротьби на ринку. І тоді зможе «вижити» тільки те підприємство, у якого є найбільше конкурентних переваг, а саме у сфері покращення якості, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій та інше.

Конкурентні позиції підприємства підвищуються тільки із урахуванням змін зовнішнього середовища та рівня пристосування до даного середовища, дослідження потреб споживачів, створення лояльності до брендів, задоволення потреб, дослідження та визначення шляхів випередження конкурентів та інше.

На сьогодні основною ціллю підприємств в авіаційній галузі є можливість збереження або змога до розширення вже наявних позицій на ринку або в даній галузі, зростання або оптимальне стабільне отримання прибутку. Щоб підприємство змогло досягти цих цілей необхідно зорієнтувати свою увагу на максимізацію прибутку, яка у свою чергу веде до збільшення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення конкурентних переваг слід провести оцінку конкурентної позиції. Основними методами оцінки конкурентної позиції:

- матричні методи;
- методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції організації;
- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.

Для оцінки конкурентної позиції аеропорту слід застосовувати як матричні методи так і методи, засновані на конкурентоспроможності товарів або послуг, що надаються. Застосування одного методу оцінки конкурентної позиції недостатньо для повного аналізу, тому слід використовувати більше методів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ФОРМУВАННЯ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «КИЇВ» (ЖУЛЯНИ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського» є одним з основних і найбільших аеропортів України. Посідає 2 місце після ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», за кількістю рейсів та пасажиропотоку. У міжнародних асоціаціях та організаціях таких, як ІАТА та ІСАО кодується як аеропорт IEV та UKKK відповідно.

Аеропорт розташовується на перетині авіатранспортних шляхів, а його територіальне розміщення у м. Києві в мікрорайоні Жуляни тільки сприяє для збільшеного пасажиропотоку. КП «МА «Київ» (Жуляни) створене для забезпечення та перевезення пасажирів, вантажу, та багажу авіаційним транспортом. У діяльність аеропорту входить забезпечення виконання польотів і обслуговування повітряних суден (як міжнародних, так і вітчизняних) задля отримання прибутку шляхом здійснення виробничо-торговельної та інших видів господарської діяльності. Даний аеропорт не входить до стратегічних об'єктів, які мають суттєве значення для економіки та безпеки країни.

Зазвичай аеропорт «Київ» обслуговує в рік приблизно 1,8 млн пасажирів. В аеропорті здійснюються як міжнародні рейси, так міжконтинентальні. КП «МА «Київ» (Жуляни) – є одним із головних центрів бізнес-авіації в Європі, а також він є одним із головних центрів авіації в Україні [26]. До пандемії та поширення Covid-19 КП «МА «Київ» (Жуляни) за один день здійснював регулярні рейси перевезення пасажирів та багажу орієнтовано із 16-тьома авіакомпаніями – це як національні, наприклад МАУ, так і міжнародні, наприклад Ryanair. По Україні внутрішні перевезення із КП «МА «Київ» (Жуляни) здійснюються до основних аеропортів країни таких, як Одеса, Львів, Запоріжжя та інші. Щодо міжнародних

країн — то географія польотів різниться, але основними рейсами є до країн Європи, Азії та Африки.

Аеропорт проводить діяльність на основі статуту, крім основної діяльності – пасажирських перевезень і вантажу, КП «МА «Київ» (Жуляни) здійснює такі види діяльності [5]:

- забезпечення функціонування аеродрому, будівель, пасажирських та вантажних терміналів, забезпечення спеціалізованого транспорту та інших об'єктів аеродромного спорудження. та його експлуатації [5];

- забезпечення обслуговування зльотів та посадок, а також стоянок повітряних суден [5];

- забезпечення прийняття та відправка повітряних суден відповідно до прийнятих установлених правил і норм обслуговування [5];

- забезпечення умов для пасажирів та створення для них всіх видів сервісних послуг в зоні аеропорту та інші [5];

Більш узагальнено види діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни) представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні види діяльності в КП «МА «Київ» (Жуляни)

Джерело: складено автором на основі [5]

Аеропорт також надає додаткове обслуговування, яке стосується забезпечення транспортування вантажу та його обслуговування. Відповідно до рис.2.2. основними послугами у вантажному терміналі КП "МА "Київ"(Жуляни) є забезпечення транспортування послуг на території України, їх зберігання та інформування про стан вантажу – відстеження його доставлення до пункту призначення, а також забезпечення та обслуговування вантажів «200».

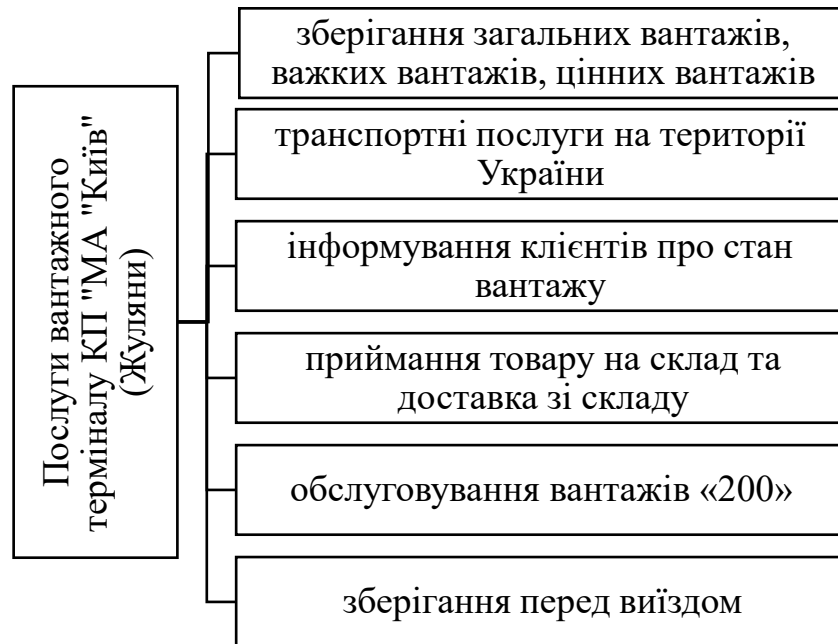


Рис. 2.2. Послуги вантажного терміналу КП "МА "Київ" (Жуляни)

Джерело: складено автором на основі [5]

Даний аеропорт обслуговує регулярні та чартерні рейси, як внутрішнього призначення так і зовнішнього. Оскільки географічне розташування аеропорту – дуже зручне і знаходиться столиці України, в даному аеропорті представлені усі провідні альянси авіакомпаній, які з'єднують свої базові аеропорти із столицею. Тому і вважають аеропорт «Київ» (Жуляни) – зручним аеропортом для робочих поїздок до Києва, а також для вантажних перевезень.

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) має свою ринкову нішу і займає у ній одну із провідних позицій, а також розвинута інфраструктура аеропорту забезпечує рівень обслуговування авіаційних перевезень пасажирів, вантажу та пошти.

Підприємство застосовує лінійну функціональну організаційну структуру комунального підприємства представлену на рис. 2.3. На чолі із генеральним директором Нестеренко Олександром Михайловичем та заступниками, які йому підпорядковуються відповідно до різних напрямів діяльності.



Рис. 2.3. Лінійно-функціональна організаційна структура КП «МА «Київ (Жуляни)

Джерело: складено автором на основі [26]

Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду складає 457 осіб, з них 90 жінки. Зовнішні сумісники, які не перебувають в обліковому складі підприємства, 32 особи. За 12 міс. 2020 року було прийнято 30 штатних працівників та звільнено 63 штатних працівника, з них 42 з причини плинності кадрів. Середня заробітна плата штатних працівників складає 10 221 грн.

Аналіз активів і пасивів КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. (табл.2.1) показав, що вартість активів КП «МА «Київ» (Жуляни) в 2020 році склала 1928660 тис. грн це менше, ніж у 2018 році на 40789 тис. грн, або на 2,07%. Сума необоротних активів зменшилася на 90 649 тис. грн порівняно з 2018 роком. Це пов'язано з зменшенням вартості нематеріальних активів на 93099 тис.

грн або на 5,86% та незавершених капітальних інвестицій на 30239 тис. грн або на 100%. Всі інші статті необоротних активів за аналізований період збільшилися. Найбільш істотне збільшення спостерігається у вартості основних засобів на 29987 тис. грн або 9,32%, оскільки зменшилася сума накопиченої амортизації.

Таблиця 2.1

Аналіз складу і структури активів КП «МА «Київ» (Жуляни)

Стаття активів	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018рр.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Необоротні активи	1940259	98,52	1967900	96,04	1849610	95,90	(90649)	222,24
Нематеріальні активи	1588147	80,64	1588128	1588128	1495048	77,52	(93099)	228,25
Основні засоби	321 873	16,34	363 812	363 812	351 860	18,24	29987	-73,52
Незавершені капітальні інвестиції	30 239	1,54	-	0	-	0,00	-30239	74,14
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	0,00	2 506	2 506	2 490	0,13	2490	-6,10
Інші необоротні активи	-	0,00	13 454	13 454	212	0,01	212	-0,52
Оборотні активи	29 190	1,48	81 137	3,96	79 050	4,10	49 860	-122,24
Запаси	8 118	0,41	15 191	0,74	16 899	0,88	8781	-21,53
Дебіторська заборгованість	1 120	0,06	44 599	2,18	24 908	1,29	23788	-58,32
Гроші та їх еквіваленти	18 275	0,93	20 298	0,99	35 212	1,83	16937	-41,52
Витрати майбутніх періодів	893	0,05	357	0,02	268	0,01	-625	1,53
Інші оборотні активи	784	0,04	692	0,03	1 763	0,09	979	-2,40
Всього	1969449	100	2049037	100	1928660	100	-40789	x

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Вартість оборотних активів зростає у порівнянні з 2018 роком на 49 860 тис. грн і склала у 2020 році 79 050 тис. грн таке зростання пов'язане з підвищенням

заборгованості дебіторської на 23788 тис. грн грошових коштів в 1,9 разів та у 2,3 рази зростання інших оборотних коштів. Це пояснюється збільшенням суми коштів на розрахунковому рахунку аеропорту.

У структурі активів найбільшу частку займають необоротні активи, а саме нематеріальні активи. У 2020 році їх питома вага склала 77,52%. порівняно з 2018 роком він зменшився на 3,12%. Найменшу питому вагу припадає на незавершені капітальні інвестиції - їх частка дорівнює 0,01% від загальної вартості активів аеропорту.

Відповідно до результатів, можемо говорити, що необоротні активи значно перевищують оборотні, що є негативним моментом для діяльності аеропорту. Але у порівнянні із минулими роками - то спостерігаємо позитивну динаміку (збільшення на 0,14 %). Оскільки збільшення оборотних коштів призводить до можливості підприємства залучати короткострокове фінансування (кредити, позики) без значної шкоди для фінансової стійкості аеропорту.

Отже, перевищення необоротних активів над оборотними активами негативно відбивається на фінансовому стані КП «МА «Київ» (Жуляни). Також для поліпшення фінансових результатів необхідно вжити заходів по зниженню дебіторської заборгованості підприємства.

Аналіз складу і структури пасивів КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. (табл. 2.2) показав, що вартість пасивів за період 2018-2020 рр. зменшилася на 115 738 тис. грн, або 5,6 %. Спостерігаємо негативну динаміку у структурі власного капіталу на 5,8% або 107 715 тис. грн Однією із причин – капітал у дооцінках, його зменшення. Можемо говорити, що підприємство здійснює уцінку активів. Позитивна тенденція спостерігається нерозподіленому прибутку порівняно із 2018 роком збільшилося на 32 190 тис. грн І відповідно розмір резервного капіталу збільшився на 5 657 тис. грн.

Вартість довгострокових зобов'язань за аналізований період зростає на 132 211 тис. грн або у 5,9 разів. Це обумовлено додатковим залученням цільового фінансуванням у розмірі 157 758 тис. грн. Коротстрокові зобов'язання у 2020 році зменшилися на (140234) тис. грн порівняно з 2018 роком.

Таблиця 2.2

Аналіз складу і структури пасивів КП «МА «Київ» (Жуляни)

Стаття пасивів	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018 рр.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1.Власний капітал	1860076	90,52	1877514	90,93	1752361	90,37	-107715	-1367
Статутний капітал	24 444	1,19	24 444	1,18	24 444	1,26	-	0
Капітал дооцінках у	1626976	79,18	1587848	76,90	-	0,00	-1 626	1,4049
Додатковий капітал	186 891	9,09	237 800	11,52	1732685	89,35	1545794	-1336
Резервний капітал	21 765	1,06	27 422	1,33	27 422	1,41	5 657	-4,888
Нерозподілений прибуток	-	0,00	-	0,00	(32 190)	-1,66	32190	-27,81
2.Довгострокові зобов'язання забезпечення і	26 562	1	828	0,04	158 773	8,19	132 211	-114
Цільове фінансування	26 562	1,29	-	0,00	157 758	8,14	131 196	-113,4
Відстрочені податкові зобов'язання	-	0,00	828	0,04	1 015	0,05	1 015	-0,877
3.Поточні зобов'язання забезпечення і	168255	8,19	186480	9,03	28021	0,77	-140234	121,17
Поточна кредиторська заборгованість	16 133	0,79	9 541	0,46	14 193	0,05	-1 940	1,68
Поточні забезпечення	5 837	0,28	8 414	0,41	7 794	0,40	1 957	-1,691
Доходи майбутніх періодів	145 971	7,10	167 994	8,14	5 167	0,27	-140 804	121,66
Інші поточні зобов'язання	314	0,02	531	0,03	867	0,04	553	-0,478
Всього	2054893	100	2064822	100	1939155	100	-115738	x

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Сума короткострокових позикових коштів зменшилася на 83,3% та склала 28 021 тис. грн у 2020 році. Дана динаміка є позитивною, тому що зменшується залежність аеропорту від кредиторів. Однак негативним фактом є збільшення поточних забезпечень на 1 957 тис. грн та інших поточних зобов'язань на 553 тис. грн

У структурі пасивів КП «МА «Київ» (Жуляни) найбільшу частку займає власний капітал, а саме додаткового капіталу. Її питома вага у 2020 році склав 89,35 %. Однак це більше ніж у 2018 році на 80,0%. Дана динаміка обумовлена зменшенням капіталу у дооцінках.

Частка довгострокових зобов'язань за період 2018-2020 рр. збільшилася на 7,19 % через збільшення цільового фінансування в 5,9 разів. Частка короткострокових зобов'язань зменшилася на 7,42 % і склала в 2020 році 0,77%.

Таким чином, перевищення частки власного капіталу над часткою позикових коштів говорить про фінансову стійкість КП «МА «Київ» (Жуляни).

Для проведення фінансового аналізу підприємства слід розрахувати коефіцієнти фінансової стійкості аеропорту (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості КП «МА «Київ» (Жуляни)

Найменування коефіцієнта	Норма	2018	2019	2020
1.Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,906	0,909	0,904
2.Коефіцієнт фінансової залежності	≤0,5	1,104	1,1	1,107
3.Коефіцієнт фінансової стійкості	>0,7	0,919	0,909	0,986
4.Коефіцієнт фінансового левериджу	<1	0,014	0,0004	0,083
5.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,3-0,5	-0,043	-0,048	-0,055
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними засобами	0,6-0,8	0,0606	0,0515	0,0511

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості КП «МА «Київ» (Жуляни), проведений в (табл. 2.3), показав, що більшість розрахованих показників знаходяться в рамках нормативних значень.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що в 2020 році власні кошти становили 90,4% від загального капіталу підприємства (при нормативі в 50,0%). Це менше ніж в 2018 році на 0,2 %. Відповідно позиковий капітал аеропорту в

2020 році дорівнює 11,07%. Це є негативним моментом, але не критично. Це означає що фінансова залежність збільшується.

Всі розглянуті коефіцієнти фінансової стійкості підприємства, крім коефіцієнта фінансової стійкості та коефіцієнту фінансового левериджу, мають не абсолютну позитивну динаміку, але не є критичними для підприємства.

Про фінансовий стан підприємства також свідчить ліквідність балансу. Вона оцінена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ліквідність балансу КП «МА «Київ» (Жуляни), тис. грн

Група активів, пасивів	Значення		
	31.12.2018р.	31.12.2019р.	31.12.2020р.
	Активи		
A1	18 275	20 298	35 212
A2	84 695	60 220	35 403
A3	9 795	16 240	18 930
A4	1 940 259	1 967 900	1 849 610
	Пасиви		
П1	3 887	1 157	1 456
П2	15 210	14 979	12 991
П3	172 533	168 822	163 940
П4	1 860 076	1 877 514	1 752 361

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Відповідно до розрахунків, ліквідність на підприємстві не спостерігається. Оскільки даний аеропорт не є абсолютно ліквідним. Причинами може бути перевищення довгострокових та середньострокових пасивів (П3) над повільно реалізованими активами (А3) та важко реалізовані активи (А4) перевищують суму постійних пасивів (П4).

Відповідно до останнього результату ($A3 < A4$) забезпечення аеропорту усього аналізованого періоду не володіє перспективною платоспроможністю, тому що величина запасів та інших оборотних активів (А3) менше величини довгострокового позикового капіталу (П3).

Оскільки сума необоротних активів (А4) перевищила величину власного капіталу (П4), в 2018-2020 рр. Баланс КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) не є ліквідним.

У табл. 2.5 представлений розрахунок коефіцієнтів ліквідності КП «МА «Київ» (Жуляни).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності КП «Міжнародний аеропорт «Київ»

Коефіцієнт	Норма	Період		
		2018	2019	2020
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,90	1,108	1,541
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	1	5,39	4,99	4,89
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	2	0,58	0,52	0,48

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Відповідно до розрахунків всі показники ліквідності аеропорту КП «МА «Київ (Жуляни) не відповідають рамкам нормативного значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормам – перевищує у 2 рази. Тому може зазначити, що підприємство не може забезпечити покриття частки короткострокових боргових зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт проміжної ліквідності перевищує нормативне значення у 4,89 разів. Тому можемо говорити, що дане підприємство не спроможне покрити свої зобов'язання перед кредиторами, якщо відбудеться падіння товарообігу.

Отримані дані за коефіцієнтом поточної ліквідності показують, що на кінець року в компанії залишилося 0,48 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань. Дана негативна динаміка веде до зниження довіри до підприємства.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності КП «Міжнародний аеропорт «Київ» в період 2018-2020 рр.

Згідно з даними (табл. 2.6) можна зробити висновок, що фінансові результати діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни), за період 2018-2020 рр. погіршилася.

Таблиця 2.6

Фінансові результати КП «МА «Київ» (Жуляни), (тис. грн)

Показник	Період			2018 до 2020р. у %
	2018р.	2019р	2020р	
1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Чистий дохід від реалізації продукції	236 170	184 257	85 995	-63,59
Собівартість реалізованої продукції	-125 959	-136 562	-99 191	-21,25
Валовий прибуток/збиток	111 211	47 695	-13196	-111,87
Інші операційні доходи	56 759	63036	44 107	-22,29
Адміністративні витрати	-39 046	-46 994	-36 373	-6,85
Інші операційні витрати	-43 662	-51 759	-34 309	-21,42
Фінансовий результат від операційної діяльності	85 262	11 978	-39 770	-146,64
Інші фінансові доходи	292	5 386	2 691	821,58
Інші доходи	4 391	5 188	5 077	15,62
Інші витрати	-6	0	0	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	89 647	22 552	-32 003	-135,70
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-16 027	-4 517	-187	-98,83
Чистий фінансовий результат	73 620	18 035	-32 190	-143,72

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Чистий дохід від реалізації продукції організації у 2020 році склав 85 995 тис. грн, що менше ніж в 2018 році на 63,59%. Зменшення чистого доходу від реалізації продукції аеропорту обумовлено зниженням вантажопотоку і пасажиропотоку аеропорту. У свою чергу, зниження собівартості продажів склав в аналізованому періоді на 21,25 %. Тенденція до зменшення чистого доходу означає, що зменшення може призвести до збитковості підприємства та його банкрутства.

У зв'язку з цим валовий прибуток підприємства зменшився за три роки на

11,87 % і склала в 2020 році -13 196 тис. грн.

За 2020 рік адміністративні витрати склали 36 372 тис. грн, що на 10 622 тис. грн менше ніж за 2019 рік (46 994 тис. грн) і на 6,85% менше у порівнянні з 2018 роком. Зменшення адміністративних витрат відбулося завдяки закриттю аеропорту та поширенню вірусної хвороби.

Зниження прибутку до оподаткування на 135,7% в порівнянні з 2018 роком обумовлено зниженням відсотків до отримання на 98,3% та збільшення інших доходів на 15.6%.

Чистий прибуток КП «МА «Київ» (Жуляни) у 2020 році склав (32 190) тис. Грн за аналізований період він зменшився на 143,7 %.

Про ефективність діяльності підприємства також свідчить його рентабельність. Показники рентабельності КП «МА «Київ» (Жуляни) в період 2018-2020 рр. розраховані в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Рентабельність діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни),%

Показники	Норма	Період		
		2018р.	2019р.	2020р.
1.Рентабельність сукупного капіталу	> 0	4,37	1,24	-
2.Рентабельність власного капіталу	> 0	3,96	0,96	-
3.Валова рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг	> 0	56,5	31,06	-
4.Операційна рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг	> 0	43,32	7,8	-
5. Чиста рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг	> 0	37,41	11,75	-

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Згідно з даними табл. 2.7 можна зробити висновок, що рентабельність КП «МА «Київ» (Жуляни) у 2018-2020 рр. має негативну динаміку. У 2020 році немає рентабельності взагалі.

Рентабельність сукупного капіталу аеропорту зменшився на 3,13% і склала у 2019 році 1,24 %, але у зв'язку із пандемією у світі та закриття частково аеропортів у 2020 році рентабельність відсутня.

Рентабельність власного капіталу показує, що в 2019 році на кожну гривню власного капіталу припадає 0,96 копійок чистого прибутку підприємства. Це менше, ніж в 2018 році на 3%, але більше за 2020 рік (на 0,96%).

Чиста рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг показує аналогічну негативну динаміку й у порівнянні із 2018 роком зменшилася рентабельність на 37,41%

Таким чином, фінансово-економічний аналіз діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни) в 2018-2020 рр. показав, що підприємство не є рентабельним і високоліквідним. Його фінансові результати не мають позитивну динаміку. Все це говорить про його низьку конкурентоспроможність на ринку авіаперевезень України.

Однак для поліпшення фінансового стану організації необхідно забезпечити зростання власного капіталу і зниження дебіторської заборгованості.

Оцінити економічну безпеку підприємства також можливо на основі аналізу ймовірності настання банкрутства. Аналіз ймовірності настання неспроможності КП «МА «Київ» (Жуляни) в 2018-2020 рр. проведемо на підставі табл.2.8.

Таблиця 2.8

Визначення ступеня неплатоспроможності КП «МА «Київ» (Жуляни),%

Показники	Норма	Період		
		2018р.	2019р.	2020р.
1.Поточна платоспроможність	> 0	20 415	18 322	22854
2.Коефіцієнт забезпечення	0,1	-0,71	-0,93	-1.08
3.Коефіцієнт покриття	1,5	0,68	0,52	3,2
4.Чистий фінансовий результат	> 0	73 620	18 035	-32 190

Джерело: складено автором за даними бухгалтерського балансу КП «МА «Київ» (Жуляни) за 2018-2020 рр. [46-48]

Відповідно до даних показників можемо сказати, що у 2018 році ступінь неплатоспроможності критичний і ризик банкрутства існує. У 2020 році ситуація погіршилася, у зв'язку із пандемією у світі і ступінь неплатоспроможності став понад критичним.

Згідно з проведеним аналізом ймовірності настання банкрутства КП «МА «Київ» (Жуляни) можна зробити висновок, що для зниження фінансових ризиків аеропорту керівництву необхідно вжити заходів щодо збільшення чистого прибутку і його власного капіталу. Це призведе до підвищення фінансової стійкості підприємства і підвищить його конкурентоспроможність.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Пандемія у світі, пов'язана зі спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19 та обмеження, які були запроваджені державами задля протидії розповсюдженню вірусу, безпосередньо вплинули на авіаційну галузь країн світу. В Україні теж пандемія внесла свої корективи у діяльність всіх підприємств, за результатами 2020 року відбулося зменшення виробних можливостей аеропорту (суттєве зменшення аеропорту) у порівнянні із 2019 роком. Згідно звіту Державіаслужби відбулося негативна динаміка серед відправлених та тих, хто прибув на 53, 28% [30-33].

У 2020 році в Україні функціонувало 19 аеропортів разом із аеродромами, які обслуговували комерційні рейси, як вітчизняних компаній, так і іноземних. Але 97 % загального пасажиропотоку зосередженні в 6 головних аеропортах країни: ДП «МА «Бориспіль», КП «МА «Київ»(Жуляни), ДП «МА «Львів», КП «МА «Одеса», Міжнародний аеропорт «Харків», КП «МА «Запоріжжя». На рис. 2.4 представимо загальний пасажиропотік по даним 6 аеропортам за 2015-2020 рр.

Відповідно до рис. 2.4. спостерігаємо, що протягом 2015-2019 рр.

відбувалася позитивна динаміка щодо пасажиропотоку в аеропортах України, але 2020 року пасажиропотік у всіх аеропортах суттєво знизався. Найбільше зниження відбулося в аеропорту КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) – на 73,1 %.

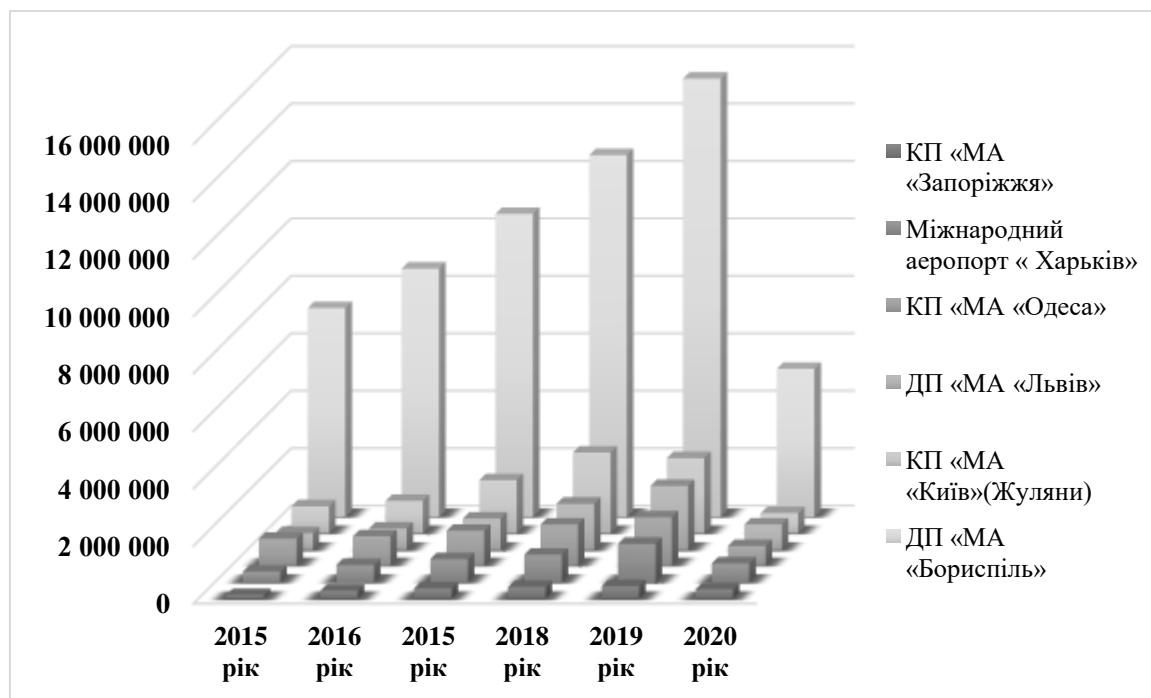


Рис. 2.4. Пасажиропотік основних 6 аеропортів за 2015-2020рр.

Джерело: складено автором на основі [29]

Найбільше зниження відбулося в аеропорту КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) – на 73,1 %. Було обслуговано 704 тис. 500 пасажирів, із них 97,63 % - міжнародні рейси (687,8 тис. пасажирів) та 2,37% - внутрішні рейси (16,7 тис. пасажирів).

Щодо географії рейсів за 2020 рік, то найбільш популярними міжнародними та внутрішніми рейсами були до м. Варшава, м. Мінськ, м. Берлін, м. Лондон та інші (всі міста зображена на рис. 2.5).

Для здійснення оцінки внутрішнього середовища застосовують SWOT-аналіз, який являє сукупність факторів середовища (внутрішнього або зовнішнього) та визначення впливу діяльності на середовище (позитивне або негативне).



Рис. 2.5 Найбільш популярні рейси у 2020 році

Джерело: складено автором на основі [27]

Головним і основним елементом SWOT – аналізу конкурентних переваг аеропорту є матриця сильних та слабких сторін, його можливостей та загроз (табл. 2.9). Оскільки саме завдяки SWOT-аналізу зможемо здійснити стратегічну оцінку конкурентної позиції аеропорту на ринку.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Сильні сторони	Можливості
1. Основний аеропорт для іноземних компаній із невеликим бюджетом 2. Має вагому частку міжнародних пасажирських перевезень 3. Є можливість розширення інфраструктури (без вагомого фінансування) 4. Комфортність пасажирів сприводу швидкого проходження усіх послуг перед вильотом або по приїзду. 5. Собівартість послуг є низькою 6. Сприяння покращенню бізнес-розвитку	1. Географічне розміщення та розвиток аеропорту (знаходиться у межах м. Київ) 2. Створення та поява нових авіакомпаній із невеликим бюджетом 3. Прогнозний попит авіаперевезень у зв'язку із стабілізацією ситуації в Україні та у світі (спричиненою як пандемією, так і збройного конфлікту на Сході)
Слабкі сторони	Загрози

1.Існує багато формальностей сприводу перетину кордону	1.Зменшення привабливості для туристів у зв'язку із пандемією, так і збройного конфлікту на Сході
2.Недорозвиненість інфраструктури трансфертної діяльності 3.Прямий конкурент, котрий взаємодіє із більшістю національних перевізників. 4.Некомпетентність персоналу 5.Вантажні перевезення не на високому рівні 6.Рівень авіаційної безпеки – не достатній 7.Відсутність трансконтинентальних перельотів 8.Не можливість еалізовувати потенціал на 1 ЗПС.	2.Зростання цін (зокрема впливає на збільшення собівартості а також збільшується вартість пального; 3.Економічна криза в країні та у світі у цілому 4.Валютно-цінова політика (збільшення курсу) 5.Розвиток аеропортів-конкурентів

Джерелом даних для аналізу є стратегії концепції подальшої роботи та розвитку КП «МА "Київ" (Жуляни) [40]

Відповідно до матриці SWOT-аналізу можемо говорити, що сильними сторонами та можливостями для КП «МА «Київ» є його географічне розташування у м. Києві. Оскільки пасажирам зручно та швидко дістатися аеропорту на транспорті навіть у «час пік». Міжнародні рейси надають перевагу проводить бізнес зустрічі або конференції у найкоротший термін для бізнесменів. Розвиток інфраструктуру аеропорту надає можливість впровадити новітні технології та більш автоматизувати процес відльотів, прильотів та обслуговування в аеропорту, що призводить до швидкого проходження всіх офіційних процедур.

А це у свою чергу, сприяє кращому задоволенню якості обслуговування пасажирів та підвищення іміджу аеропорту. Оскільки ціни у порівняні із конкурентом в аеропорті є нижчими, то це також є сильною стороною аеропорту для залучення клієнтів та збільшення пасажиропотоку. Аеропорт також

функціонує як перевізник вантажу, а отже його функціонування забезпечує бізнес розвиток як внутрішнього середовища, так і зовнішнього. Поява або створення нових компаній із невеликим бюджетом або локост компанії також є можливостями та сильними сторонами аеропорту «Київ» (Жуляни). Як приклад можна вказати авіакомпанії «Wizz Air» та «Yanair», які розмістили свої хаби в КП «МА «Київ (Жуляни). Слабкими сторонами аеропорту та його загрози (некомпетентність персоналу, нерозвиненість у трансфертній діяльності, велика волокнина стосовно перельоту та інше) можна замінити на сильні сторони завдяки розробки та впровадженню соконкурентної стратегії. Її зміст полягає у створенні робочої групи із конкурентом та взаємодією для розвитку власних підприємств рис. 2.6.



Рис. 2.6. Соконкурентна стратегія КП «МА «Київ» (Жуляни) та ДП «МА «Бориспіль»

Джерело: складено автором на основі [11]

Один із найкращих прикладів соконкурентної стратегії є створення стратегічних альянсів найпоширеніший засіб для зміцнення та розвитку бізнесу. Впровадження даної стратегії дозволяє економити на масштабах, здійснювати проникнення на нові ринки збуту, замінення та доповнення досвіду та

технологій, яких не вистачало. Всі ці компоненти створюють конкурентні переваги аеропорту.

КП «МА «Київ» то слід зазначити що його основним конкурентом є ДП «МА «Бориспіль». Тому для отримання нових конкурентних переваг аеропорту та перетворення слабких сторін у сильні сторони аеропорту необхідно впровадити стратегію соконкуренції та створити робочу групу співпраці. В основі якої повинна бути авіаційна безпека та рівень якості послуг, що надаються, які вміщують у собі спільне співробітництво у сфері науково-технічного прогресу та комп'ютерних технологій (впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на базі глобальної навігаційної технології, удосконалити систему організації повітряного шляху, здійснити поліпшення системи обслуговування осіб із обмеженими можливостями та здійснювати взаємодію аеропортів на рівні стандартів якості з авіаційної безпеки.

2.3. Аналіз конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) є постійним членом Міжнародної Ради Аеропортів Європейський регіон. Участь в роботі цієї організації дозволяє аеропорту перебувати в центрі всіх міжнародних справ в сфері обслуговування авіапасажирів, сервісу і аеродромного господарства [26].

Одним з основних показників конкурентоспроможності підприємства є висока якість послуг, що надаються. З 2013 року аеропорт працює за стандартами міжнародної системи якості. В 2014 році після зовнішнього аудиту було отримано сертифікат відповідності міжнародному стандарту ISO 9001:2008. від сертифікаційного органу SGS [26].

Починаючи з 2017 року система менеджменту якості аеропорту функціонує з урахуванням вимог стандарту ISO 9001:2015.

Використання SWOT-аналізу є необхідним компонентом для визначення конкурентних переваг аеропорту та його конкурентоспроможності, але недостатнім. Для їх визначення слід також провести оцінку конкурентної сили та позиції аеропорту. Основними елементами оцінки є:

- Яка позиція на ринку (наскільки міцно аеропорт її утримує);
- Чи потрібно зміцнювати або послаблювати конкурентні позиції на ринку відповідно поточної стратегії аеропорту (які перспективи);
- Місце аеропорту по відношенню його конкурентів;
- Конкурентна перевага аеропорту (або її відсутність) відповідно до головних конкурентів за рівнем конкурентоспроможності;
- Чи може аеропорт протидіяти на конкурентний тиск або неочікуваних дій з боку конкурентів відповідно до рушійних сил аеропорту.

Також керівництво повинно визначити чи має аеропорт чисту конкурентну перевагу відповідно до його конкурентів, а також чи можливо зміцнити ринкові позиції компанії та підвищити ефективність діяльності аеропорту у поточній стратегії, яку застосовують. Тому для визначення слід провести порівняльний аналіз всіх важливих стратегічних аспектів аеропорту.

Для визначення наскільки міцно аеропорт утримує конкурентну позицію на ринку необхідно здійснити кількісну оцінку у порівнянні із конкурентами (у нашому випадку ДП «МА «Бориспіль» кожного із ключових фактора успіху та кожного індикатора конкурентної сили. У процесі аналізу та порівняння виявляються конкурентні фактори та критерії успіху діяльності підприємства. Здійснення дослідження щодо конкурентів аеропорту і їх порівняльна оцінка і є основою для визначення переваг та можливостей підприємства.

Для початку аналізу порівняння слід скласти список ключових факторів в авіаційній галузі, її найважливіших показників, конкурентних переваг або їх недоліків. Потім провести оцінку аеропорту та оцінку діяльності аеропорту конкурента (використовуємо 10-бальну шкалу). Наступним кроком є підбиття отриманих результатів кожного із досліджуваного та розрахунок показників аеропортів щодо їх конкурентної сили. І в результаті проаналізувати отриману

інформацію та зробити висновки щодо масштабів та ступеня конкурентної переваги або недоліку аеропорту, визначити ті сфери, де позиції аеропорту найбільш сильні та слабкі.

У табл. 2.10. здійснено оцінку конкурентної сили КП «МА «Київ» (Жуляни) у порівнянні з основним конкурентом ДП «МА «Бориспіль» та непрямого конкурента - КП «МА «Одеса».

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентної сили КП «МА «Київ» (Жуляни) , ДП «МА «Бориспіль» , КП «МА «Одеса»

№	Ключові фактори успіху	Вага	КП «МА «Київ» (Жуляни)		ДП «МА «Бориспіль»		КП «МА «Одеса»	
1	Якість послуг, що надаються	0,2	7	1,4	9	1,8	5	1
2	Імідж аеропорту	0,1	8	0,8	10	1	6	0,6
3	Виробничі можливості	0,13	9	1,17	10	1,3	7	0,91
4	Ступінь опанування новітніми аеронавігаційними технологіями	0,12	6	0,72	8	0,96	4	0,48
5	Наявність учбових центрів для навчання, перепідготовки персоналу, а також впровадження нових впроваджень	0,06	9	0,54	10	0,6	-	-
6	Витрати на діяльність аеропорту у порівнянні із конкурентами	0,05	6	0,3	10	0,5	5	0,25
7	Рівень сервісного обслуговування аеропорту	0,05	6	0,3	8	0,4	3	0,15
8	Збут наданих послуг	0,05	7	0,35	10	0,5	8	0,4
9	Маркетинг/мережа	0,06	7	0,42	9	0,54	6	0,36
10	Освіченість та професійність персоналу	0,05	8	0,4	9	0,45	7	0,35
11	Фінансовий стан	0,08	3	0,24	7	0,56	4	0,32
12	Потенціал зростання	0,05	5	0,25	9	0,45	7	3,15
13	Загальна оцінка	1	75	6,94	100	9,11	55	5,02

Джерелом даних для аналізу є фінансові звіти основних аеропортів України за попередні роки [27;46-48]

Як видно із табл. 2.10. ДП «МА «Бориспіль» є лідером серед конкурентів, оскільки це основний аеропорт України. Аеропорт «Київ» (Жуляни) хоч і не займає лідируючу позицію, але у порівнянні із іншим непрямим конкурентом КП «МА «Одеса» є лідером.

Представимо на рис. 2.7. Схематичну оцінку конкурентних сил трьох аеропортів, яка дозволяє зробити корисні висновки стосовно положення підприємства у порівнянні з його конкурентами. Окрім цього загальна оцінка конкурентної сили дозволяє судити про те, чи має аеропорт конкурентну перевагу або конкурентне відставання, порівнюючи із конкурентами.

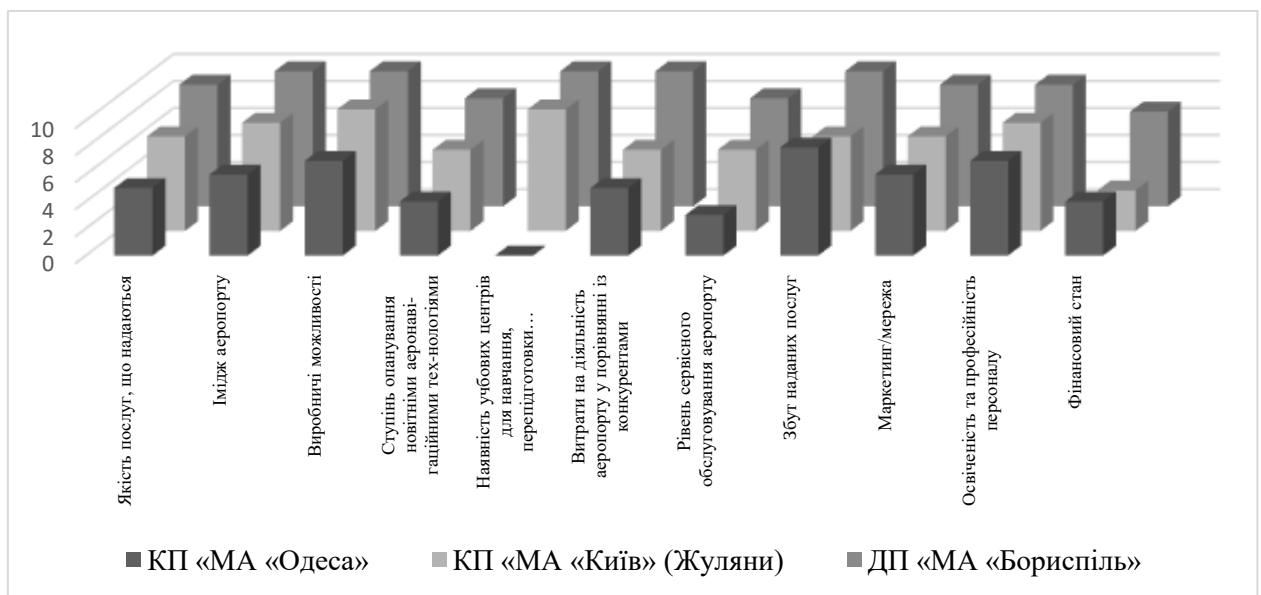


Рис. 2.7 Оцінка конкурентних переваг 3 аеропортів за КФУ

Джерело: складено автором

Підприємство має найвищу серед розглянутих трьох аеропортів оцінку конкурентної сили саме за виробничими можливостями пасажиропотоку (9), тоді як КП «МА «Одеса» має лише оцінку 7 та наявністю навчальних центрів для навчання та перекваліфікації (оцінка 9) в той час як КП «МА «Одеса» - жодної.

Але основною проблемою для КП «МА «Київ» (Жуляни) є його фінансовий стан (у досліджуваному 2020 році) підприємство потерпіло збитків, внаслідок закриття аеропорту через поширення вірусу Covid-19 та у дефіциті

інвестування та залучення фінансових джерел. Тому необхідно розробити рекомендації та пропозиції для підвищення конкурентних переваг аеропорту.

2.4. Рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

На базі проведеного SWOT-аналізу та аналізу конкурентних переваг аеропорту КП «МА «Київ (Жуляни) запропонуємо стратегію розвитку конкурентних переваг аеропорту. Стратегія розвитку конкурентних переваг київського аеропорту є пріоритетом для стратегічного управління та виходу із кризового стану аеропорту. Дана стратегія орієнтується на оновленні наземної інфраструктури, забезпеченні зростанню рівня авіаційної безпеки, а також розвитку аеровокзального комплексу, оптимізація мережі маршрутів та впровадження інших технологій

Стратегія зростання конкурентних переваг аеропортового комплексу передбачає у собі наступні етапи роботи:

- Визначення наявних конкурентних переваг, сильних сторін аеропорту;
- Аналіз і визначення можливостей аеропорту;
- Розробка механізмів підвищення конкурентних переваг та контроль їх діяльності;
- Оцінка їх впливу та застосування на підвищення конкурентних переваг у порівнянні із конкурентами.

Отже, для досягнення цілей створення і утримання конкурентних переваг аеропорту КП «МА «Київ» необхідно:

- Забезпечити належний рівень авіаційної безпеки;
- Забезпечити технічну переозброєність ефективно керуючи коштами державного бюджету та залучаючи приватних інвесторів через механізм державно-приватного партнерства;
- Забезпечити інвестиції та залучити зовнішні джерела фінансування.

- Забезпечення високих показників у сфері якості обслуговування. Наприклад частота польотів, яка розгалуженість маршрутної мережі та інше, сприяти співробітництву та залученню нових авіакомпаній задля збільшення пасажиропотоку та транспортування вантажу.

- Створення іміджу для аеропорту.

Вироблені на підставі проведеного дослідження рекомендації по підвищенню конкурентних переваг аеропорту полягають у наступному:

- Підтягнути рівень пропускної здатності та технічної оснащеності аеропорту КП «МА «Київ» (Жуляни) до європейських стандартів та рівня конкурента (ДП «МА «Бориспіль»), що сприятиме підвищенню потенціалу країни, забезпечуючи належний рівень конкурентних переваг.

- Використовувати соконкурентну стратегію в основі якої співробітництво задля підвищення прибутку обох партнерів.

- Інвестиції повинні стосуватися розвитку інфраструктури аеропорту (наприклад друга злітно-посадочна смуга або розвивати та технологічно оснащувати термінали), розвиток вузла пересадок (збільшення та удосконалення – завдяки чому виникають конкурентні переваги). Але вищезазначені інвестиції можуть бути нерентабельними, оскільки для повного їх функціонування необхідний достатній вантажо- та пасажиропотік, який не вистачає для 2-х аеропортів. Тому доцільно застосовувати, як зазначалося раніше соконкурентну стратегію.

- Для покращення конкурентної позиції слід забезпечити розвиток та удосконалення вузькоспеціалізованих і орієнтованих на клієнтів послуг. А також їх продуктів та рішень, що стосуються розвитку інфраструктури та залученню цільової групи.

Для КП «МА «Київ» (Жуляни) ключовими групами клієнтів аеропорту (цільова група) для досягнення конкурентних переваг є:

- Бізнес поїздки, а саме ділові люди котрі літають на бізнес зустріч (як внутрішні, так і зовнішні) – зручне географічне розташування у м. Києві надає перевагу скористатися саме аеропортом КП «МА «Київ» (Жуляни). До даної

цільової групи можна віднести VIP- персон, котрі мають та використовують приватні літаки;

- Туризм (виїзний та в'їзний). Якщо говоримо про виїзний туризм – то орієнтація на збільшення пасажиропотоку даної цільової групи. В'їзний туризм орієнтується на роботі із пасажирами, їх якість обслуговування;

- Поштовий центр (розробка та впровадження спеціально місця або його розширення для збільшення логістики та збільшення кур'єрських компаній, які у свою чергу займаються активним просування аеропорту).

- Розробка спеціальних пакетів для мінімально затратної за часом пересадки, а також спеціальні тарифи і розробка маркетингових програм – базові авіакомпанії.

- Забезпечити імідж аеропорту. Як правило регіональні аеропорти не мають такого поняття , як «імідж» - їх маркетинг націлений значних клієнтів (VIP- персон). Але для збільшення конкурентних переваг для КП «МА «Київ» (Жуляни) слід розвивати імідж загального призначення

Для забезпечення ефективної діяльності аеропорту та підвищення конкурентних переваг слід здійснити оцінку запропонованих рекомендацій щодо підвищення його конкурентних переваг.

- Для збільшення пропускної здатності пасажирів і наближення їх до рівня конкурента (ДП «МА «Бориспіль») необхідно збільшувати довжину наявної ЗПС на 600 метрів з посиленням несучої спроможності покриття.

Оскільки обмеженість у розширенні та побудови сучасних інфраструктурних об'єктів в аеропорту немає. Реалізація даного проекту потребує значних інвестицій, а також можливість закриття аеропорту -не менше 1 року.

Реалізація зазначеного проекту потребує інвестицій в сумі 5 600 000 тис. грн. Оскільки підприємство не має власних коштів на проведення зазначених заходів, вживаються всі заходи по отриманню рішення на вказаний проект та включенню до Програми капітальних вкладень на 2021-2023 роки за рахунок коштів міського бюджету.

1. Соконкурентна стратегія та стратегія створенні іміджу для КП «МА «Київ» (Жуляни).

Забезпечує покращення діяльності аеропортів та підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку авіаперевезень. Забезпечення співробітництва двох аеропортів за даними напрямками створить можливість збільшення пасажиропотоку в аеропорті «Київ» (Жуляни) удвічі (рис. 2.8).

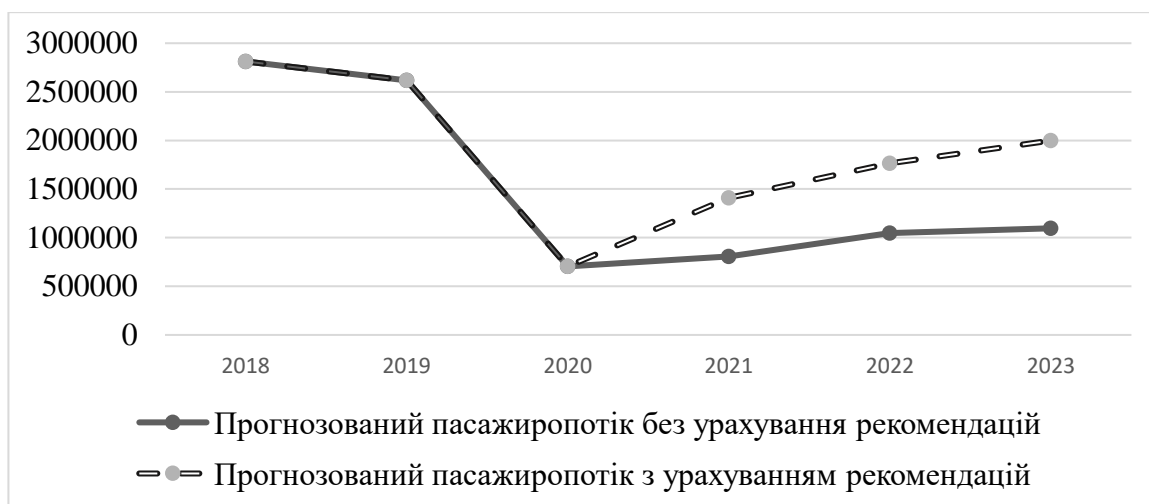


Рис.2.8 Прогнозований пасажиропотік з урахуванням соконкурентної стратегії

Джерело: складено автором на основі [29]

Впровадження даних рекомендацій забезпечить аеропорту вихід із кризового становища та надасть можливість забезпечити задоволеність суспільним потребам, дозволить поліпшити і збільшити конкурентні переваги аеропорту, а також збільшити конкурентну позицію на ринку.

У разі виконання стратегічних завдань середньострокового та довгострокового плану розвитку та досягнення основних показників ефективності КП «МА «Київ» (Жуляни) до кінця 2025 року загальний ріст доходу від авіаційної діяльності повинен складати 29 %, що буде показувати стабільність підприємства та його прибутковість.

З метою реалізації стратегічних завдань перед аеропортом в середньостроковій перспективі постає необхідність проведення повної

інфраструктури для покращення експлуатаційних характеристик аеродрому за рахунок подовження ШЗПС, посилення її існуючого покриття з відповідним дообладнанням світлосигнальної системи та іншої аеродромних об'єктів, що призведе до підвищення конкурентоздатності аеродрому.

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши комплексний аналіз діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни) та аналіз конкурентних переваг аеропорту можемо зробити такі висновки:

- Оцінка виробничо-господарської діяльності показала, що підприємство знаходиться у кризовому стані (через закриття аеропорту внаслідок поширення вірусу Covid 19).

За роки дослідження спостерігається перевищення частки необоротних активів – що є негативним моментом.

- Аналіз фінансового стану показує неоднозначні результати за останній рік.

Досить невисокий рівень фінансової стійкості підприємства, крім коефіцієнта фінансової стійкості та коефіцієнту фінансового левериджу, мають не абсолютну позитивну динаміку, але не є критичними для підприємства.

- Прибуток демонструє негативну динаміку: у 2020 році він зменшився на 143,72%. Це суттєво вплинуло на показники рентабельності.

Отже, оскільки рентабельність за 2020 рік – не виявилось, і може говорити, що діяльність аеропорту за 2020 рік зазнала суттєвих збитків. Дана ситуація свідчить про проблеми у структурі капіталу та і в прийнятті управлінських рішень.

- Для підвищення фінансового стану аеропорту необхідно підвищувати його конкурентні переваги.

За всіма розглянутими ключовими факторами успіху КП «МА «Київ» (Жуляни) має можливості для розвитку та підвищення до рівня лідера. Для позиціювання КП «МА «Київ» (Жуляни) як основного прямого конкурента ДП «МА «Бориспіль» необхідно застосувати в наявну інвестиційну програму розвитку КП «МА «Київ» (Жуляни) наступні пропозиції:

- А) Забезпечити інвестиції та залучити зовнішні джерела фінансування;
- Б) Для покращення конкурентної позиції слід забезпечити розвиток та удосконалення вузькоспеціалізованих і орієнтованих на клієнтів послуг;
- В) Створення іміджу для аеропорту;
- Г) Використовувати соконкурентну стратегію в основі якої співробітництво задля підвищення прибутку обох партнерів.

ВИСНОВКИ

У випускної кваліфікаційній роботі повністю розкритті теоретико-методичні основи та розроблені практичні рекомендації щодо підвищення конкурентних переваг аеропорту в умовах глобалізації економічних відносин. При цьому утриманні наступні наукові результати:

- Дослідження сутності та економічного змісту конкурентних переваг аеропорту показало, що основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його конкурентні переваги. Що показують випередження конкурента у досягненні стратегічних цілей. Забезпечення утриманих переваг підприємства відповідно до конкурентів надає забезпечення конкурентоспроможності. Для постійного утримання конкурентних переваг підприємству необхідно здійснювати постійні вдосконалення, нововведення або зміни у свою діяльність та випуску товару або наданні послуг

- Аналіз формування конкурентних переваг аеропорту визначило, що під поняттям «конкурентні переваги аеропорту» трактують переваги аеропорту над його конкурентами, внаслідок пропонування споживачам послугу вищої якості або надання вигод, які компенсують високі витрати на ці послуги. За джерелами виникнення конкурентні переваги поділяються на зовнішні (можливості аеропорту створити унікальні цінності для його споживачів для задоволення їхніх потреб і в свою чергу приводить до збільшення ефективності їх діяльності) та внутрішні (пов'язані із витратами виробництва, які повинні бути менші чим у конкурента та виділення певних цінностей та унікальностей в організаційній та управлінській діяльності аеропорту).

- Узагальненні методи оцінки конкурентної позиції визначили, що основною ціллю підприємств в авіаційній галузі є можливість збереження або змога до розширення вже наявних позицій на ринку або в даній галузі, зростання або оптимальне стабільне отримання прибутку. Щоб підприємство змогло досягти цих цілей необхідно зорієнтувати свою увагу на максимізацію прибутку, яка у свою чергу веде до збільшення конкурентоспроможності підприємства. Для

визначення позиції на ринку слід використати методи оцінки конкурентних позицій

- Матричні методи (метод «Матриця БКГ», «Матриця «Дженерал Електрик-Маккінзі», метод матриці компанії «Shell», метод «Матриця ADL/LC», метод матриць за Ансофом та Абельом);

- Методи, засновані на оцінці конкуретоспроможності продукції організації;

- Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.

Застосування одного методу оцінки конкурентної позиції недостатньо для повного аналізу, тому слід використовувати більше методів.

- Комплексний аналіз діяльності КП «МА «Київ» (Жуляни) показав, що підприємство знаходиться у кризовому стані (на це вплинуло поширення пандемії у світі Covid 19). Оцінка його виробничо-господарської діяльності показала значне перевищення необоротних активів – що є негативним моментом, і може призвести до банкрутства аеропорту.

- Аналіз фінансового стану показав неоднозначні результати за останній рік. Фінансова стійкість підприємства не є абсолютною позитивною, але більшість розрахованих показників знаходяться в рамках нормативних значень та не є критичними. Коефіцієнт фінансової незалежності показує, що в 2020 році власні кошти становили 90,4% від загального капіталу підприємства (при нормативі в 50,0%).

- Результати прибутковості підприємства демонструють негативну динаміку: у 2020 році він зменшився на 143,72%. Це суттєво вплинуло на показники рентабельності – її не виявилось. Оскільки рентабельність за 2020 рік – не виявилось, тоді можемо говорити, що діяльність аеропорту за 2020 рік зазнала суттєвих збитків. Дана ситуація свідчить про проблеми у структурі капіталу та і в прийнятті управлінських рішень.

- Проведений аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища та конкурентних переваг КП «Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни) свідчить, що за всіма розглянутими ключовими факторами успіху аеропорту має

можливості для розвитку та підвищення до рівня лідера. Тому слід застосовувати вже розроблену та наявну інвестиційну програму розвитку аеропорту, яка включає наступні пропозиції:

- Забезпечити інвестиції та залучити зовнішні джерела фінансування;
- Для покращення конкурентної позиції слід забезпечити розвиток та удосконалення вузькоспеціалізованих і орієнтованих на клієнтів послуг;
- Створення іміджу для аеропорту;
- Використовувати соконкурентну стратегію в основі якої співробітництво задля підвищення прибутку обох партнерів.

Застосування даних рекомендацій забезпечить аеропорту вихід із кризового становища та надасть можливість поліпшити і збільшити конкурентні переваги аеропорту, і як наслідок збільшити конкурентну позицію на ринку.

У разі виконання стратегічних завдань середньострокового та довгострокового плану розвитку та досягнення основних показників ефективності КП «МА «Київ» (Жуляни) до кінця 2025 року загальний ріст доходу від авіаційної діяльності повинен складати 29 %, що буде показувати стабільність підприємства та його прибутковість.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 20.04.2021р.)
2. Повітряний кодекс України : Закон України від 19.05.2011р. № 3393-VI. Дата оновлення: 13.07.2020р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 48-49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення 20.04.2021)
3. Про затвердження Правил сертифікації аеропортів : Наказ Державіаслужби від 13.06.2006р. № 407. Дата оновлення: 08.09.2014р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0740-06#Text> (дата звернення 20.04.2021)
4. Про затвердження Стратегічної концепції подальшої роботи та розвитку Комунального підприємства Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)» : Рішення Київської міської ради від 29.03.2007р. № 380/1041. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MR070723> (дата звернення 24.04.2021)
5. СТАТУТ Комунального підприємства "Міжнародний аеропорт "Київ" : Розпорядження Виконавчого органу Київської міської державної адміністрації від 24.01.2012р. №107. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/AA21CD2618DDC664C2257D8900320137/\\$file/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/AA21CD2618DDC664C2257D8900320137/$file/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82.pdf) (дата звернення 29.04.2021)
6. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року : Проект Постанови Кабінету Міністрів України від 30.10.2013р. № 944. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/944-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.05.2021)
7. Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки в умовах спалаху гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої

- коронавірусом SARS-CoV-2 : Указ Президента України від 13.03.2020р. № 87/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87/2020#Text> (дата звернення 20.04.2021)
8. Ареф'єва О. В., Штангрет А. М. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань : монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. 242 с.
 9. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної глобалізації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки*. Черкаси, 2016. № 41(2). С. 31-37.
 10. Гаврилко Т. О. Трансформаційні зміни світового ринку авіаційних послуг в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2018. № 18(1). С. 81-84.
 11. Геєць І. О. Формування соконкурентної стратегії розвитку регіональних аеропортів та хабів. *Проблеми системного підходу в економіці. Економічні науки*. Київ, 2017. № 1. С.64–72. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=PSPE_print_2017_1_13 (дата звернення 07.05.2021)
 12. Гончарук О. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницьк, 2018. № 10. С. 216-219.
 13. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Логістичні концепції розвитку аеропортів : монографія. Київ : Логос, 2017. 384 с.
 14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2017. № 4. С. 5–8.

15. Дикань, В. Л., Пономарьова Т. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка*. Харків, 2011. № 36. С. 100–105.
16. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. Київ, 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265> (дата звернення 03.05.2021р.)
17. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. *Центр навчальної літератури*. Київ, 2006. 384с.
18. Коваленко Н. В., Шаповал К. В., Пасічний В. С. Напрями підвищення конкурентоспроможності міжнародного аеропорту. *Підприємництво і торгівля*. Львів, 2021. № 28. С.33-39. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-05> (дата звернення 03.05.2021)
19. Козик В. В., Ємельянов О. Ю., Петрушка Т. О. Інвестиційно-інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Національна академія наук України, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. Проблеми економіки*. Харків, 2014. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Pekon_2014_1_7 (дата звернення 27.04.2021р.)
20. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. Суми, 2013. № 4. С. 155-163.
21. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків, 2013. № 4. С. 320–325.
22. Власюк О. С., Мокій А. І., Іляш О. І., Волошин В. І., Флейчук М. І, Власюк Т. О. та ін. Безпека та конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації : монографія. Київ : НІСД, 2017. 384 с

- 23.Олешко Т. І., Геєць І. О., Павлюк Є. Л. Аналіз сучасного стану авіаційної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. Київ, 2017. № 5. С. 80–83.
- 24.Олешко Т. І. Аналіз та перспективи розвитку авіакомпаній України. *Економіка і суспільство* : Збірник наукових праць : Мукачівський державний університет. Мукачів, 2018. № 16. С. 440-445.
- 25.Офіційний сайт Державного підприємства з обслуговування повітряного руху України. *UkSATSE* : веб-сайт. URL: <http://uksatse.ua/> (дата звернення 27.04.2021)
- 26.Офіційний сайт "Комунальне підприємство "Київ" (Жуляни) : веб-сайт. URL: <https://iev.aero/> (дата звернення 29.04.2021р.)
- 27.Офіційний сайт Державної авіаційної служби України : веб-сайт. URL: <http://avia.gov.ua> (дата звернення 30.04.2021р.)
- 28.Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2016. 276 с
- 29.Пасажиропотік аеропортів України. *Wikipedia* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%B0%D0%B6%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%96%D0%BA_%D0%B0%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8#2020 (дата звернення 05.05.2021р.)
- 30.Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 1 квартал 2021 рік. *Державна авіаційна служба України* : веб-сайт. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення 06.05.2021р.)
- 31.Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2018 рік. *Державна авіаційна служба України* : веб-сайт. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення 06.05.2021р.)
- 32.Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2019 рік. *Державна авіаційна служба України* : веб-сайт. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення 06.05.2021р.)

33. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2020 рік. *Державна авіаційна служба України* : веб-сайт. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення 06.05.2021р.)
34. Побережна З. М. Конкурентні переваги основних видів бізнес-моделей авіаційних підприємств. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2020. № 43. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/43-2020> (дата звернення 09.05.2021)
35. Побережна З. М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників. *Науковий погляд: економіка та управління. Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»*. Дніпро, 2020. № 3(69). С. 72-80
36. Побережна З. М. Оцінювання фінансово-ресурсних умов забезпечення конкурентоспроможності авіатранспортних підприємств. *Проблеми економіки*. Харків, 2016. № 3/184. С. 184-191.
37. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. Москва Альпіна : Вид-во – 2005. 454 с.
38. Сидоренко К. В. Вплив світових криз на формування глобального ринку авіаційних перевезень. *Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., м.Київ, 20 квітня 2020 р. Київ, 2020. Т. 2. С. 175-180
39. Сидоренко К. В. Сучасні тенденції світового ринку авіаційних перевезень у взаємодії з виробничою інфраструктурою міжнародних аеропортів. *Сучасні проблеми глобальних процесів у світовій економіці* : тези доп. міжнар. наук.-практ. 122 конф., м.Київ, 9 квітня 2016 р. Київ, 2016. С. 144-145.
40. Сидоренко К. В., Гричкоєдова М. В. World experience integrating international airports to global aviation alliances. *Журнал «Стратегія розвитку України»*. Київ, 2019. № 2. С. 89-93.
41. Сидоренко К. В., Полторацька О. Т. Модернізація механізму формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів : монографія / за редакцією Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. С 329-336

42. Соловійова О. О., Валько А. М. Передумови впровадження заходів безпеки в аеропорту. *Журнал «Наукоємні технології»*. Київ, 2020. С.407-414
43. Список аеропортів України. *Wikipedia* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%B0%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.
44. Терованесова О. Ю. Конкурентний статус підприємства в системі наукових категорій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2014. № 48. С. 153-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_48_31 (дата звернення 23.04.2021)
45. Ткачук О. М. Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль : зб. наук. праць «ЛОГОС» відп. за випуск Голденблат М.А. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів : Друкарня «Друкарник» (ФОП Гуляєва В.М.). 2018. Т.3. С.66-70.
46. Фінансова звітність КП «МА «Київ (Жуляни) станом на 31.12.2018р. Офіційний сайт "Комунального підприємства "Київ" (Жуляни) : веб-сайт. URL: <https://api.iev.aero/media/finance/files/5c8777838b925007114923.pdf> (дата звернення 30.04.2021р.)
47. Фінансова звітність КП «МА «Київ (Жуляни) станом на 31.12.2019р. Офіційний сайт "Комунального підприємства "Київ" (Жуляни) : веб-сайт. URL: <https://api.iev.aero/media/finance/files/5f0829fe74d15374362679.pdf> (дата звернення 30.04.2021р.)
48. Фінансова звітність КП «МА «Київ (Жуляни) станом на 31.12.2020р. Офіційний сайт "Комунального підприємства "Київ" (Жуляни) : веб-сайт. URL: <https://api.iev.aero/media/finance/files/604b3571683b7815988109.pdf> (дата звернення 30.04.2021р.)

49. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Журнал «Економіка і суспільство»*. Одеса, 2017. № 10. С.427-432.
50. Швець Н. В., Шевцова Г. З. Удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності галузі. *Економічний вісник Донбасу*. Київ, 2018. № 2(52). С. 114-123.
51. Шуляр Н. М. Панасюк І. В. Стратегічний розвиток авіаційної галузі України в конкурентному середовищі. *Інфраструктура ринку*. Одеса, 2020р. № 48 С.50-55. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/17.pdf (дата звернення 03.05.2021)
52. Щодо удосконалення механізмів державного регулювання ринку авіаційних перевезень в умовах інтеграції України до ЄС. *Аналітична записка NISS* : веб-сайт. URL: <http://niss.gov.ua/articles/1496> (дата звернення 17.05.2021)
53. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2013. № 4 (51). С.183–188

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий звіт) на 31.12.2018 р.

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

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "КИЇВ" (ЖУЛЯНИ)	Дата (рік, місяць, число)	2018	12	31
Територія	м.Київ	за СДРПОУ	01131514	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Комунальне підприємство	за КОАТУУ	8038900000		
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОСФГ	150		
Середня кількість працівників	497	за КВЕД	52.23		
Адреса, телефон	проспект Повітрофлотський, Аеропорт "КИЇВ" (ЖУЛЯНИ), м. КИЇВ, 03036				
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)			3392304		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					v
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 587 996	1 588 147
первісна вартість	1001	1 588 215	1 588 464
накопичена амортизація	1002	219	317
Незвернені капітальні інвестиції	1005	30 096	30 239
Основні засоби	1010	271 346	321 873
первісна вартість	1011	589 866	658 814
знос	1012	318 520	336 941
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	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	-	-
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	1 889 438	1 940 259
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 901	8 118
Виробничі запаси	1101	7 901	8 118
Незвершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	5 857	64 801
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	9 763	1 120
з бюджетом	1135	8 714	18 693
у тому числі з податку на прибуток	1136	365	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32	81
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	55 066	18 275
Готівка	1166	1	-
Рахунки в банках	1167	55 065	18 275
Витрати майбутніх періодів	1170	389	893
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 149	784
Усього за розділом II	1195	88 871	112 765
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 978 309	2 053 024

Пози	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	24 444	24 444
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 626 976	1 626 976
Додатковий капітал	1410	120 639	186 891
Емсійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	14 403	21 765
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 786 462	1 860 076
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	26 562	26 562
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	26 562	26 562
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарів, робіт, послуг	1615	825	3 887
розрахунками з бюджетом	1620	4 613	4 303
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 991	1 869
розрахунками зі страхування	1625	462	977
розрахунками з оплати праці	1630	1 869	3 779
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	969	1 318
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	4 570	5 837
Доходи майбутніх періодів	1665	150 056	145 971
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1695	1 921	314
Усього за розділом III	1700	165 285	166 386
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
1800	-	-	-
V. Чиста вартість активів недерайбного пенсійного фонду			
1900	-	-	-
Баланс	1900	1 978 309	2 053 024

Керівник

Нестеренко
Олександр
Володимирович
Тетяна
Валентинівна

Нестеренко Олександр Михайлович

Головний бухгалтер

а

Винокурова Тетяна Валентинівна

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

Додаток Б

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

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "КИЇВ" (ЖУЛЯНИ) (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ	
			2019	01 01
			ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	

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

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рявса	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	236 170	178 815
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(124 959)	(89 968)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	111 211	88 847
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	56 759	41 418
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	(39 046)	(33 274)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(43 662)	(35 342)
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	85 262	61 649
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	36
Інші доходи	2240	4 391	6 284
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(6)	(2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	89 647	67 967
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(16 027)	(11 733)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	73 620	56 234
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	73 620	56 234

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	22 181	12 382
Витрати на оплату праці	2505	84 035	62 738
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 048	13 494
Амортизація	2515	18 713	13 891
Інші операційні витрати	2520	64 478	55 960
Разом	2550	207 455	158 465

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

ЕП
Винокурова
Тетяна
Валентинівна

Нестеренко Олександр Михайлович

Винокурова Тетяна Валентинівна

Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий звіт) на 31.12.2019 р.

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Підприємство: КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)
 Територія: м. Київ
 Організаційно-правова форма господарювання: Комунальне підприємство
 Вид економічної діяльності: Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту
 Середня кількість працівників (1) 547
 Адреса: проспект Повітрофлотський, Аеропорт «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ), м. КИЇВ, 03036
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
01131514		
8038900000		
150		
52.23		
3392304		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

АКТИВ	Форма № 1	Код за ДКУД	1 801 001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи	1000	1 588 148	1 588 128
первісна вартість	1001	1 588 464	1 588 527
накопичена амортизація	1002	(316)	(399)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	321 817	363 812
первісна вартість	1011	651 393	717 530
знос	1012	(329 576)	(353 718)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3 844	2 506
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	27 605	13 454
Усього за розділом I	1095	1 941 414	1 967 900
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ:			
Запаси	1100	8 118	15 191
Виробничі запаси	1101	8 118	15 191
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	64 801	44 599
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 120	2 576
з бюджетом	1135	18 694	12 690
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	81	355
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 275	20 298
Готівка	1166	-	1
Рахунки в банках	1167	18 275	20 297
Витрати майбутніх періодів	1170	893	357
Інші оборотні активи	1190	784	692
Усього за розділом II	1195	112 766	96 758

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	2 054 180	2 064 658

ПАСИВ	Код рядку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал	1400	24 444	24 444
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 587 848	1 587 848
Додатковий капітал	1410	222 957	237 800
Емісійний дохід	1411	-	-
Резервний капітал	1415	25 773	27 422
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 861 022	1 877 514
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	828
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	26 562	-
Усього за розділом II	1595	26 562	828
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 887	1 157
розрахунками з бюджетом	1620	4 514	2 502
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 101	164
розрахунками зі страхування	1625	977	669
розрахунками з оплати праці	1630	3 779	2 863
одержаними авансами	1635	1 318	2 186
розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	5 837	8 414
Доходи майбутніх періодів	1665	145 971	167 994
Інші поточні зобов'язання	1690	313	531
Усього за розділом III	1695	166 596	186 316
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	2 054 180	2 064 658

11.

ПІБ.
Генеральний директор
КП МА «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)

_____ Нестеренко Олександр Михайлович

ПІБ.
Головний бухгалтер
КП МА «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)

_____ Винокурова Тетяна Валентинівна

Примітки, що додаються на сторінках 19-44, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

Додаток Г

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

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Підприємство: КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ
АЕРОПОРТ «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2020 01 01
01131514

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	184 257	236 170
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(136 562)	(124 957)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	47 695	111 213
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	63 036	56 744
<i>у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(46 994)	(39 046)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(51 759)	(43 623)
<i>у тому числі:</i>			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 978	85 288
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	5 386	292
Інші доходи	2240	5 188	4 102
<i>у тому числі: дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(6)

Комунальне підприємство Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	22 552	89 676
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 517)	(16 175)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	18 035	73 501
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 035	73 501

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15 990	22 181
Витрати на оплату праці	2505	95 331	84 035
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 490	18 048
Амортизація	2515	25 394	18 673
Інші операційні витрати	2520	77 140	64 478
Разом	2550	234 345	207 415

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн.	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток), що припадає на одну просту акцію, грн.	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

ПІБ.

Генеральний директор
КП МА «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)

_____ Нестеренко Олександр Михайлович

ПІБ.

Головний бухгалтер
КП МА «КИЇВ»(ЖУЛЯНИ)

_____ Винокурова Тетяна Валентинівна

Додаток Д

Баланс (Звіт про фінансовий звіт) на 31.12.2020 р.

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

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "КИЇВ" (ЖУЛЯНИ)	Дата (рік, місяць, число)	КОД/И
Територія	М.КИЇВ	за ЄДРПОУ	2020 12 31
Організаційно-правова форма господарювання	Комуніальне підприємство	за КОАТУУ	01131514
Вид економічної діяльності	Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОПФГ	8038900000
Середня кількість працівників	1 472	за КВЕД	150
Адреса, телефон	Аеропорт "Київ" (Жуляни), м. Київ, М.Київ обл., 03036		52.23
Однієї 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)		339-23-40	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

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

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 588 128	1 495 048
первісна вартість	1001	1 588 527	1 495 560
накопичена амортизація	1002	399	512
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	363 812	351 860
первісна вартість	1011	717 530	731 607
знос	1012	353 718	379 747
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	2 506	2 490
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені авіаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	13 454	212
Усього за розділом I	1095	1 967 900	1 849 610
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15 191	16 899
Виробничі запаси	1101	15 191	11 566
Незавершене виробництво	1102	-	5 333
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44 599	24 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 576	1 290
з бюджетом	1135	12 690	8 240
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	211
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	355	965
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	20 298	35 212
Готівка	1166	1	-
Рахунки в банках	1167	20 297	35 212
Витрати майбутніх періодів	1170	357	268
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	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	692	1 763
Усього за розділом II	1195	96 758	89 545
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 064 658	1 939 155

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (лайвовий) капітал	1400	24 444	24 444
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1 587 848	-
Додатковий капітал	1410	237 800	1 732 685
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	27 422	27 422
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(32 190)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 877 514	1 752 361
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	828	1 015
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	157 758
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	828	158 773
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 157	1 456
розрахунками з бюджетом	1620	2 502	2 115
у тому числі з податку на прибуток	1621	164	-
розрахунками зі страхування	1625	669	370
розрахунками з оплати праці	1630	2 863	1 845
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 186	8 407
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	8 414	7 794
Доходи майбутніх періодів	1665	167 994	5 167
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	531	867
Усього за розділом III	1695	186 316	28 021
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	2 064 658	1 939 155

Керівник
*ЕП Нестеренко
 Олександр
 Михайлович*

Нестеренко Олександр Михайлович

Головний бухгалтер
*ЕП Винокурова
 Тетяна
 Валентинівна*

Винокурова Тетяна Валентинівна

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

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020р.

Підприємство	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "КИЇВ" (ЖУЛЯНИ)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	12	31
(найменування)			01131514		

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

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 995	184 257
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(99 191)	(136 562)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	47 695
збиток	2095	(13 196)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	44 107	63 036
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(36 373)	(46 994)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(34 309)	(51 759)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	11 978
збиток	2195	(39 771)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2 691	5 386
Інші доходи	2240	5 077	5 188
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	22 552
збиток	2295	(32 003)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(187)	(4 517)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	18 035
збиток	2355	(32 190)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(32 190)	18 035

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 892	15 990
Витрати на оплату праці	2505	60 675	95 331
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 101	20 490
Амортизація	2515	26 361	25 394
Інші операційні витрати	2520	57 837	77 140
Разом	2550	169 866	234 345

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	<i>ЕП Нестеренко Олександр Михайлович</i>	Нестеренко Олександр Михайлович
Головний бухгалтер	<i>ЕП Винокурова Тетяна Валентинівна</i>	Винокурова Тетяна Валентинівна