

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.
“ ” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: Стратегія розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

Виконала: Марсак Єлизавета Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент Данілова Ельвіра Ігорівна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Данілова Е.І.)
_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"__" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Марсак Єлизавети Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»

затверджена наказом ректора від « 01 » 10 2020 , № 1848 /ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «14» грудня 2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Бухгалтерська звітність ДП МА «Бориспіль»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ДП МА «Бориспіль», стратегічний план ДП МА «Бориспіль», літературні джерела

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

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність стратегічного розвитку підприємства, особливості формування стратегії розвитку організації, обґрунтування вибору стратегії та її практичну реалізацію; здійснити аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП МА «Бориспіль» та аналіз стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль», запропонувати основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 2, рис. – 8

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 29, рис – 12; формули – 13

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 8, рис. – 7, формули – 2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2020 - 07.10.2020	виконано
2.	Аналіз бухгалтерської звітності ДП МА «Бориспіль»	08.10.2020 - 09.10.2020	виконано
3.	Визначення та аналіз сутності, особливостей стратегічного розвитку підприємства	06.10.2020 - 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу особливостей та напрямків стратегічного розвитку підприємства	26.10.2020 - 27.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	28.10.2020 - 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	02.11.2020 - 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення стратегії розвитку підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	06.11.2020 - 25.11.2020	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	26.12.2020 - 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	02.12.2020 - 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	06.12.2020 - 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	10.12.2020 - 12.12.2020	виконано

Студентка _____ (Марсак Є.А.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (к.е.н., доц. Данілова Е.І.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ААУЦА – асоціація «Аеропорти України» цивільної авіації;
- АМКУ – антимонопольний комітет України;
- АТ – акціонерне товариство;
- АТБ – авіаційно-технічна база;
- ДП – державне підприємство;
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
- ЗПС – злітно-посадкова смуга;
- КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;
- КМУ – Кабінет міністрів України;
- МА – міжнародний аеропорт;
- НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- НТП – науково-технічний прогрес;
- ПДВ – податок на додану вартість;
- ПЗПММ – послуги забезпечення паливно-мастильними матеріалами;
- ПС – повітряне судно;
- Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);
- Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню стратегічного розвитку організації, розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення стратегії розвитку підприємства та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам стратегічного розвитку підприємства: розкрито сутність стратегічного розвитку організації та визначено види стратегій, досліджено особливості формування стратегії розвитку підприємства, визначено цілі та задачі її формування, проаналізовано процес обґрунтування вибору стратегії, та висвітлено методику її практичної реалізації.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль».

У третьому розділі розроблено основні напрямки удосконалення стратегії розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та наведено економічне обґрунтування запропонованих змін у стратегію розвитку організації.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: стратегічний розвиток підприємства, міжнародний аеропорт, стратегічний менеджмент, державне підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, авіаційні перевезення, авіаційна галузь.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the research of strategic development of the organization, development of proposals for ways to improve the strategy of enterprise development and evaluation of economic efficiency of these proposals on the basis of the State Enterprise "Boryspil International Airport".

The introduction determines the relevance and practical value of the chosen research topic, the main goal and objectives of the study, the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of strategic development of the enterprise: the essence of strategic development of the organization is revealed and the types of strategies are determined, the peculiarities of enterprise development strategy formation are investigated, the goals and tasks of its formation are defined.

In the second chapter the general characteristic of the investigated enterprise is resulted, the analysis of its financial and economic and foreign economic activity, and also the analysis of strategy of development of SE IA "Boryspil" is carried out.

The third chapter develops the main directions of improving the development strategy of the state enterprise "Boryspil International Airport" and provides an economic justification for the proposed changes in the development strategy of the organization.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: strategic development of the enterprise, international airport, strategic management, state enterprise, foreign economic activity, air transportation, aviation branch.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию стратегического развития организации, разработке предложений, касающихся путей совершенствования стратегии развития предприятия и оценки экономической эффективности выдвинутых предложений на базе Государственного предприятия «Международный аэропорт «Борисполь».

Во вступлении определено актуальность и практическую ценность выбранной темы исследования, основную цель и задания исследования, обозначено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам стратегического развития предприятия: раскрыта сущность стратегического развития организации и определены виды стратегий, исследованы особенности формирования стратегии развития предприятия, определены цели и задачи ее формирования, проанализирован процесс обоснования выбора стратегии, и освещена методика ее практической реализации.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической и внешнеэкономической деятельности, а также анализ стратегии развития ДП МА «Борисполь».

В третьем разделе разработаны основные направления совершенствования стратегии развития Государственного предприятия «Международный аэропорт «Борисполь» и приведено экономическое обоснование предложенных изменений в стратегию развития организации.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: стратегическое развитие предприятия, международный аэропорт, стратегический менеджмент, государственное предприятие, внешнеэкономическая деятельность, авиационные перевозки, авиационная отрасль.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій	13
1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства	29
1.3. Обґрунтування вибору обраної стратегії та її практична реалізація	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ДП МА «БОРИСПІЛЬ».....	54
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності	
ДП МА «Бориспіль».....	54
2.2. Дослідження фінансової та зовнішньоекономічної діяльності	
ДП МА «Бориспіль».....	68
2.3. Аналіз стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль».....	100
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДОУДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ	
ДП МА «БОРИСПІЛЬ».....	124
3.1. Пропозиції щодо вибору основних напрямків удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»	124
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих змін у стратегію розвитку ДП МА «Бориспіль».....	139
ВИСНОВКИ.....	150
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	159
ДОДАТКИ.....	175

ВСТУП

Розвиток організації в ринковому середовищі безперечно пов'язаний із необхідністю передбачення змін економічної ситуації, пошуком ефективних сфер діяльності та удосконалення управління.

Становлення стратегічного управління на підприємстві стикається із низкою методологічних труднощів, однією із яких є вибір ефективної стратегії розвитку організації. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу здійснює вплив на усі функціональні та забезпечувальні процеси підприємства. Зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають постійної адаптації до них та вибору підходящої стратегії розвитку, яка б сприяла зменшенню впливу негативних факторів на показники функціонування та спрямована на адаптацію до використання та розробок інноваційних процесів, послуг та продуктів.

На процес визначення стратегії розвитку підприємства впливають безліч різноманітних факторів, такі як, наприклад, етап життєвого циклу організації, на якому знаходиться її розвиток. У зв'язку з цим існують жорсткі вимоги до стратегічного управління, яке, в свою чергу, повинно забезпечувати стійке становище підприємства на ринку.

До того ж, не буває стратегії, яка була б єдиною для усіх підприємств, як і не буває єдиного загального, стратегічного управління, яке базується на людському потенціалі, орієнтується на виробничу діяльність, на запити споживачів, елементи організації. Сутністю стратегічного управління виступає система стратегій, яка включає низку організаційних та трудових стратегій, а також взаємопов'язаних конкретних підприємницьких стратегій.

В свою чергу, стратегія організації – це комплексний план управління, який складається із поєднання великої кількості різноманітних методів організації та ведення бізнесу, утримання конкурентних позицій, спрямований на збільшення

впливовості компанії на ринку, задоволення потреб її клієнтів та досягнення організаційних цілей. А, стратегічне управління - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість підприємству виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

У наш час тема стратегічного управління розвитком організації є досить актуальною, оскільки 2020 рік став роком змін, перебудови та переорієнтації світової економіки. Через пандемію гострої респіраторної інфекції COVID-19 підприємства по всьому світу вимушені виживати у кризових умовах, знаходити шляхи розвитку та можливості ведення діяльності з урахуванням карантинів та обмежуючих заходів, пов'язаних із коронавірусом. На задоволення цієї потреби приходять саме стратегічне управління розвитком організації.

Суттєвих наслідків від негативного впливу пандемії на діяльність підприємств зазнали суб'єкти, які вели або ведуть свій бізнес в авіаційній галузі. По всьому світу у 2020 році спостерігається стрімке зниження обсягів пасажиропотоків та виконуваних рейсів. А це означає недоотримання значної кількості доходів для абсолютно усіх: аеропортів, авіакомпаній, туристичних агентств тощо. Внутрішніх резервів та запасів фінансової стійкості на довго не вистачає, державна підтримка досить часто для таких підприємств – відсутня. Організації стрімко втрачають свою прибутковість, вимушені згортати свою діяльність та звільняти працівників.

Саме тому, тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки безпосередньо пов'язана з вирішенням найважливішої задачі – пошуку напрямків удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль», які б дозволили підприємству виживати у кризових умовах, пов'язаних із пандемією коронавірусу.

Проблеми та особливості стратегічного розвитку організацій висвітлено у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Виханський О.С., Григор'єв О.Ю., Давлетов І.І., Журова Л.І., Кавенькін А.А., Карбієва М.Ю., Лапигін Ю.Н., Любинцева І.І., Смірнов Д.Б., Трен'єв Н.Н., Шишкова Є.А., Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж., Александр Л.Д., Хіггінс Дж.М., Ірвін Р.А., Ярзабковські П., Пірс Дж.А., Робінсон Р.Б., Портер М., Шендель Д., Хаттен К., Сміт Дж., Арнольд Д., Віпп Р. тощо. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст стратегічного розвитку організації, особливості формування стратегічного розвитку підприємства, обумовлені впливом різних чинників та факторів, які виникають під час функціонування підприємства, а також пропонують різні погляди на процес обґрунтування стратегії розвитку і її практичної реалізації.

При цьому питання вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства у пропонованих обставинах вимагають більш детального і глибинного дослідження.

Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети та завдань даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємства авіаційної сфери.

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

1. Узагальнити теоретичні аспекти стратегічного розвитку організації, розкрити сутність основних понять теми.
2. Проаналізувати особливості формування стратегії розвитку підприємства.
3. Дослідити процес обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства та її практичної реалізації.
4. Розробити характеристику ДП МА «Бориспіль» та проаналізувати його господарську діяльність.
5. Дослідити фінансову та зовнішньоекономічну діяльність підприємства.
6. Провести аналіз стратегічного плану розвитку ДП МА «Бориспіль».

7. Зробити пропозиції щодо вибору основних напрямків удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль».

8. Обґрунтувати економічно запропоновані зміни у стратегію розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств авіаційної сфери.

У кваліфікаційній роботі при проведенні дослідження були використані методи аналізу і синтезу, структурно функціональний метод, статистичні методи, математичні методи та метод формалізації.

Інформаційною базою даної роботи є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчі і нормативно-правові акти України щодо регулювання діяльності підприємств авіаційного профілю, статистична та бухгалтерська звітність ДП МА «Бориспіль».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів та висновків, списку використаних джерел та додатків. Вступ відображає актуальність досліджуваної проблеми та містить коротку характеристику проведеної роботи. У першому розділі висвітлені теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком організації. Визначені основні види та особливості формування стратегії розвитку. Досліджено процес обґрунтування вибору стратегії та методику її практичної реалізації. У другому розділі проведено організаційний, економічний та фінансовий аналізи діяльності ДП МА «Бориспіль». Зроблено характеристику стратегічного плану розвитку підприємства. Третій розділ містить пропозиції щодо вибору основних напрямків удосконалення стратегії розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». Наведено економічне обґрунтування запропонованих змін у стратегію розвитку організації. По досліджуваному підприємству зроблено висновки стосовно виконаної роботи. Дані висновки і пропозиції, мають практичну цінність для проаналізованого підприємства.

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного розвитку підприємства та види стратегій

Розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства має суттєвий вплив на адаптацію бізнесу до зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються під впливом ринкових умов. Організаційний розвиток спрямовує працівників підприємства на нові цінності, які є необхідними для забезпечення стратегічних змін та ефективності функціонування організації у майбутньому.

На процес визначення стратегії розвитку підприємства впливають безліч різноманітних факторів, такі як, наприклад, етап життєвого циклу організації, на якому знаходиться її розвиток. У зв'язку з цим існують жорсткі вимоги до стратегічного управління, яке, в свою чергу, повинно забезпечувати стійке становище підприємства на ринку.

Для глибинного вивчення напрямків та перспектив стратегічного розвитку організації, вважаємо за необхідне, розпочати із тлумачення таких понять як «стратегія» та «стратегічний розвиток».

У сучасній науковій літературі існує дуже багато визначень поняття «стратегія», оскільки питанню його вивчення приділяється не мало уваги.

Так, наприклад, І. Ансофф визначає «стратегію» в якості «набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [112].

І.І. Любинцева у своїй статті «Стратегічний розвиток організації» пропонує наступне визначення: «стратегія – це сукупність головних цілей організації та основних способів їх досягнення» [38, С. 222].

Давлетов І.І визначає стратегію організації [21, С. 15], як: «заздалегідь сплановану реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, лінію її поведінки, обрану для досягнення бажаного результату».

В свою чергу, Г. Мінцберг резюмує, що: «стратегія організації – це комплексний план управління, що містить у собі комбінацію методів організації бізнесу та ведення конкуренції, спрямований на досягнення організаційних цілей» [35, С. 87].

У своїх дослідженнях до схожої думки приходять А. Томпсон та А. Стрікланд і дають наступне визначення: «стратегія – це управлінський план, спрямований на зміцнення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності» [55, С. 24].

Натомість, П. Дойль [19, С. 296] має дещо інший погляд і стверджує, що: «стратегія – це напрям, у якому рухається компанія, досягаючи поставлені цілі».

Отже, проаналізувавши вищезазначені данні, можна стверджувати про неоднорідність тлумачення поняття «стратегія», визначення її змісту та функціоналу. Така ситуація доводить, що в процесі своєї еволюції категорія «стратегія» придбала дуже широкий спектр застосування, але це не сприяє уніфікації поняття та підвищенню ефективності його застосування на практиці [55, С. 23]. В результаті проведеного аналізу та для спрощення отримання результатів подальшого дослідження, оберемо те визначення, яке на нашу думку є найбільш вдалим у контексті вивчення стратегічного розвитку підприємства.

Тобто, стратегія організації – це комплексний план управління, який складається із поєднання великої кількості різноманітних методів організації та ведення бізнесу, утримання конкурентних позицій, спрямований на збільшення впливовості компанії на ринку, задоволення потреб її клієнтів та досягнення організаційних цілей.

Звідси випливає, що стратегічний розвиток будь-якого підприємства – це застосування на практиці сукупності, обраних для конкретної організації, способів, методів та дій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та виконання необхідних для цього задач.

Варто зазначити, що сама по собі стратегія та процес її формування і втілення у життя не є самостійним незалежним елементом діяльності компанії, вона є складовою цілої системи, функціонування якої направлено на зростання організації, її ефективності та результативності, удосконалення бізнес-процесів, безперервний розвиток підприємства тощо. Дана система відображена на Рис. 1.1.:



Рис. 1.1. Система стратегічного розвитку організації*

*Створено автором на основі джерела [111]

Основоположним елементом, з якого починається процес стратегічного розвитку підприємства, є місія. Місія – це основне призначення організації. Вона має фундаментальне значення для розвитку будь-якої компанії. «У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатація філософії та призначення, сенсу існування організації» зазначає у своїх працях О.С. Виханський [35, С. 92]. Чітко сформульована місія обростає цінностями, які їй відповідають і сприяють її втіленню у життя. Організаційні цінності – це єдина ідеологія усіх членів організації, яка просувається шляхом ведення діяльності підприємства. Така ідеологія повинна бути притаманною як вищому керівництву, так і найнижчим ланкам – виконавцям, лише при такій умові можна говорити про ефективну та злагоджену роботу усієї організації в цілому. Місія та ключові цінності, як

правило, залишаються практично незмінними протягом усієї життєдіяльності компанії. І тільки наступним елементом, який доповнює і направляє стабільність місії і цінностей організації, є динамічна стратегія, яка спонукає безпосередньо до активних дій для досягнення необхідних результатів. На відміну від двох перших складових системи, стратегія повинна постійно розвиватися, модифікуватися, відповідаючи на безперервні зміни у сучасному світі.

Наступним складовим елементом у системі стратегічного розвитку підприємства є створення збалансованої системи показників. Тобто, встановлення чітко визначених нормативів, за допомогою яких можна було б контролювати ефективність досягнення, встановлених стратегією, цілей та отриманих результатів. Даний етап передує не менш важливому – вибору стратегічних ініціатив. Стратегічні ініціативи – це сукупність незалежних додаткових програм та проектів, що здійснюються поза щоденною діяльністю організації. Їхньою метою є допомога організації в отриманні запланованих стратегічних результатів. Індивідуальні цілі є допоміжною ланкою на шляху до глобальної мети, в широкому розумінні це розподіл нижчих, ніж стратегічні, цілей та завдань поміж усіма працівниками організації, які у своєму сукупному результаті призведуть до досягнення головної мети діяльності організації і стратегічних результатів.

Відмінними рисами стратегії за результатами дослідження І. Ансоффа, які були викладені у його праці «Стратегічне управління» [90, С. 27-28], є наступні:

- процес формулювання стратегії не закінчується будь-якою терміновою дією. Зазвичай він завершується встановленням загальних напрямків, просування за якими зможе забезпечити зростання та зміцнення позицій організації;
- розроблена стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. У пошуку її роль складається в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках та можливостях; по-друге, відкинути усі інші можливості як несумісні разом із стратегією;
- необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку подій спричинить вихід організації на бажані результати;

- в процесі створення стратегії не реально передбачити усі можливості, які відкриваються при розробці проекту конкретних заходів. Тому доведеться користуватися дуже узагальненою, неповною та неточною інформацією про різноманітні альтернативи;

- більш точна інформація може з'явитися, коли на етапі пошуку були знайдені конкретні альтернативи. Однак дана інформація може поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Це обумовлює той факт, що успішне використання стратегії є неможливим без зворотного зв'язку;

- оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне й те ж саме. Проте це досить різні поняття. Орієнтир – це мета, яку бажає досягти підприємство, а стратегія – це засіб досягнення цієї мети. Орієнтири є більш високим рівнем прийняття рішень. Стратегія, яка є виправданою при одному наборі орієнтирів, може втратити свою актуальність, якщо орієнтири організації зміняться;

- в окремі моменти, а також на різних рівнях організації, стратегія і орієнтири можуть бути взаємозамінними. Деякі параметри ефективності (такі як, наприклад, частка ринку) при певних умовах можуть слугувати підприємству орієнтирами, але при зміні обставин – стати його стратегією. Надалі, оскільки орієнтири та стратегії виробляються всередині організації, виникає типова ієрархія. Те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижчих перетворюється в орієнтири.

Сутність стратегічного розвитку підприємства базується на ефективному стратегічному управлінні. Термін «стратегічне управління» має вже більш ніж 50-тирічну історію. Дослідження цього питання можна прослідкувати у роботах Ансоффа [90], Хіггенсу [71], Шенделя і Хаттена [81], Пірса та Робінсона [77] тощо.

Так, наприклад, Хіггенс трактує «стратегічне управління», як: «процес управління з метою реалізації місії організації шляхом управління взаємодією підприємства з його оточенням» [71, С. 3]. А, Шендель і Хаттен стверджують, що [81, С. 20]: «стратегічне управління – це процес визначення та (встановлення)

зв'язку організації з її оточенням, який складається з реалізації обраних цілей та із спроб досягти бажаного стану взаємовідносин із оточенням засобами розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації і її підрозділам». За визначенням, яке описують у своїй праці Пірс і Робінсон: «стратегічне управління – це набір рішень та дій із формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [77, С. 6]. Окрім вищезазначених тлумачень існує ще безліч таких, які розкривають сутність стратегічного управління з різних поглядів на організацію та ведення бізнес-процесів, а також з огляду на його відмінність від, так званого, «звичайного» управління.

За проаналізованими літературними джерелами, на нашу думку, найбільш повним і влучним для нашого дослідження є визначення поняття «стратегічне управління», яке запропонував О.С. Виханський [19, С. 305]: «стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення та дозволяють досягати конкурентних переваг, що у сукупності дає можливість підприємству виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей».

Об'єктом стратегічного управління є підприємство, організація, установа, функціональні зони та стратегічні господарчі підрозділи. Предметом виступає широке коло проблем та шляхів їх вирішення, пов'язаних як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами функціонування організації. Базовими функціями управління стратегічним розвитком є: планування, виконання стратегічного плану, координація, мотивація та контроль [109]. Тобто загальні функції менеджменту, але адаптовані під специфіку діяльності, пов'язаною із стратегічним розвитком організації.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає запровадження різноманітних змін, які стосуються як безпосередньо компанії та її внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища. Такі зміни повинні бути супутніми

процесу реалізації місії організації, її бачення та головних цілей розвитку її діяльності. Метою управління стратегічним розвитком є досягнення успіху функціонування підприємства на всіх етапах його життєвого циклу шляхом розробки і реалізації стратегії.

Сутність концепції управління стратегічним розвитком організації виражається у за допомогою конкретних рис її застосування, і складається з наступних вагомих аспектів [109]:

- впровадження відкритої соціально-економічної системи, яка розкривається у встановленні взаємозв'язку підходів (системного, ситуаційного, цільового) до діяльності підприємства. Для досягнення бажаних, високих результатів неможливим є використання лише одного із вищезазначених підходів, важливим є застосування їх у комплексі як єдиного цілого для досягнення синергетичного ефекту та забезпечення ефективного розвитку організації у довгостроковій перспективі;

- розробка системи стратегічного управління, у відповідності до визначених умов, у яких функціонує організація, та найбільш вагомих зовнішніх факторів;

- прийняття стратегічних рішень на основі збору різноманітних типів інформації і формування відповідних баз даних, що дозволяє визначити зміст та послідовність дій, які сприяють розвитку організації за рахунок зниження рівня невизначеності ситуації;

- прогнозування впливу прийнятих рішень та, відповідно, здатності впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, побудови ефективних відносин та формуванню стратегічної поведінки працівників;

- використання відповідних інструментів та методичної підтримки для розвитку підприємства: цілей, «дерева цілей», стратегії, «набору стратегій», стратегічних планів та програми, стратегічного планування та контролю.

Застосування концепції стратегічного розвитку не обмежується реалізацією вищеперерахованих принципів, оскільки управління стратегічним розвитком

організації – це динамічний процес, який розкривається через циклічне просування низкою етапів, відображених на рис.1.1. Весь цей процес можна описати послідовним виконанням наступних завдань:

1) визначення основного напрямку розвитку організації, який би відповідав чіткому баченню її у майбутньому;

2) встановлення відповідності між сформульованим стратегічним баченням шляхів розвитку даної організації та її місією, і перетворення їх на вимірні цілі та завдання;

3) розробка відповідної стратегії з урахуванням усіх виникаючих з цим потреб та у відповідності до встановлених на попередніх етапах напрямків розвитку організації;

4) професійне та результативне втілення у життя розробленої стратегії;

5) співвідношення встановлених стратегією бажаних результатів із тими, що були досягнуті в процесі її реалізації, оцінка їх ефективності, корегування стратегії у відповідності до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації, пошук нових напрямків її розвитку, нових можливостей, встановлення нових цілей та завдань.

Основою управління стратегічним розвитком підприємства є сукупність різноманітних видів стратегій. У сучасній науці існує безліч різних думок щодо питання класифікації стратегій розвитку організації за різними видами та ознаками. Так, К.К. Романова [109] пропонує поділ стратегій розвитку на наступні види (рис. 1.2.).

У даній класифікації під корпоративною (або портфельною) стратегією мається на увазі така, що забезпечує основний вектор розвитку підприємства. Вона відповідає на питання, яку нішу та сферу необхідно зайняти підприємству задля вдалої конкуренції на ринку. Корпоративна стратегія виступає стратегією вищого рівня, оскільки вона розробляється першою, для усієї організації в цілому [94].

Бізнес-стратегії (або ділові стратегії) характеризуються вибором однієї специфічної сфери в бізнесі та досягнення успіху діяльності у ній підприємства.

Даний вид стратегій прийнятний для організацій, які мають відокремлені самостійні види бізнесу та/або автономні чи напівавтономні стратегічні бізнес-одиниці. Під бізнес-одиницею мають на увазі такі підрозділи підприємства, що здійснюють повний цикл виробництва товарів або послуг (маркетинг, виробництво, збут, а іноді ще дослідження та розробки). Стратегію розвитку кожної окремої бізнес-одиниці розробляють з урахуванням головної (корпоративної) стратегії організації [95].

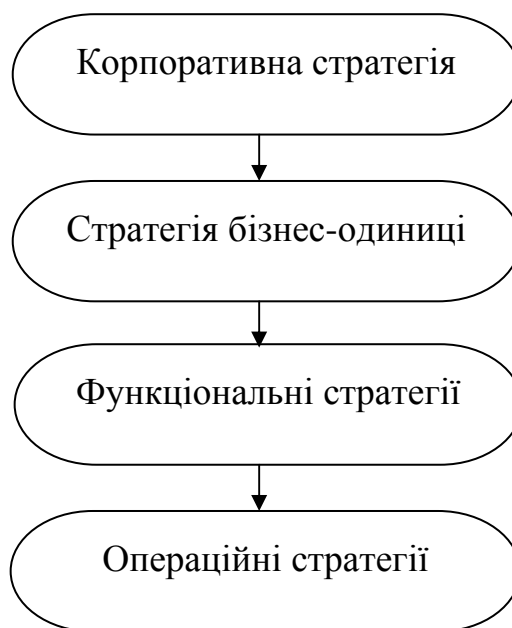


Рис. 1.2. Типологія стратегій розвитку організації*

*Джерело: [109].

Стратегії функціонального типу конкретизують певні аспекти розвитку бізнесу та створюються окремо за кожним функціональним підрозділом, а також можуть бути класифіковані за загальними видами діяльності (рис. 1.3). Призначення даного виду стратегій – це забезпечення виконання стратегій бізнес-одиниць і компанії в цілому. Функціональні стратегії – це стратегії нижчого рівня, що повинні бути сформульовані досить конкретно [95].

Стратегія маркетингу та продажів розглядається як одна з найголовніших функціональних стратегій розвитку підприємства. Її важливість розкривається у

тому, що маркетинг забезпечує інформаційні, стратегічні та оперативні зв'язки організації із зовнішнім середовищем [135].

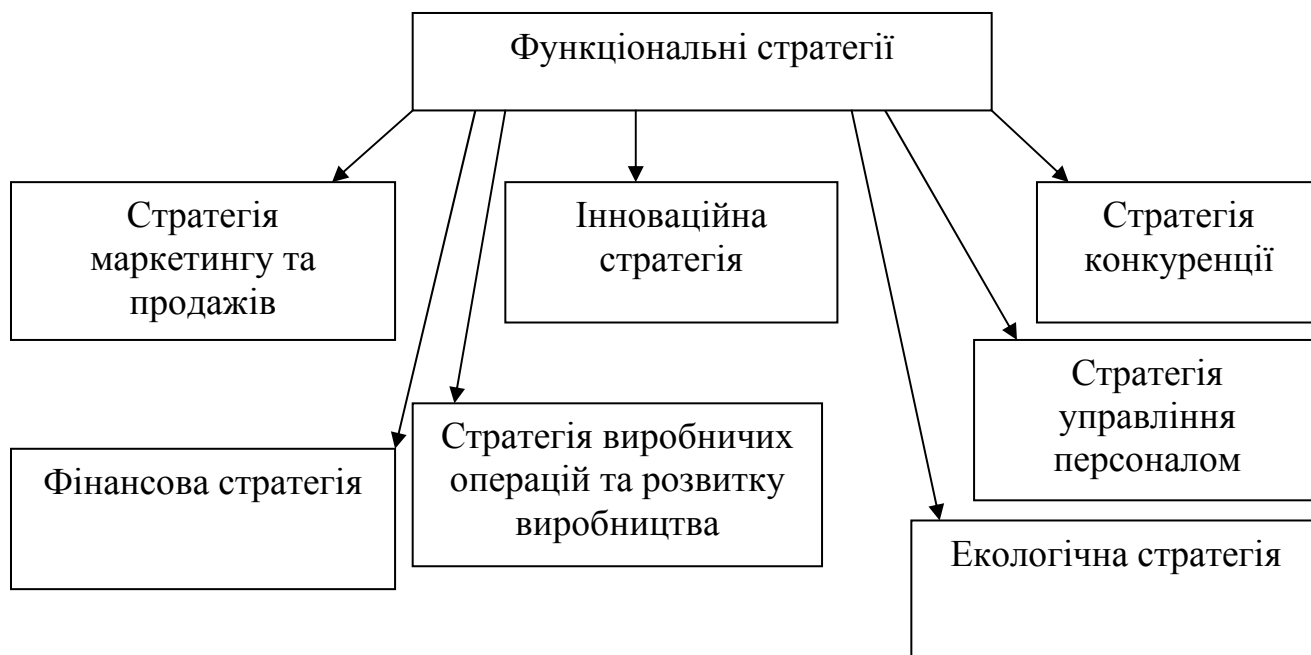


Рис. 1.3. Види функціональних стратегій*

*Створено автором на основі джерел [109, 94, 95, 135].

Фінансова стратегія характеризує відносини між суб'єктами ринку у фінансовій галузі та визначає поведінку компанії на ринку, формування її ринкової позиції у зв'язку із станом, використанням фондів фінансових ресурсів при активній участі грошово-кредитних інструментів. Часто фінансову стратегію розглядають, як: «систему рішень та запланованих шляхів розвитку та напрямів діяльності організації, що розраховані на довгострокову перспективу і передбачають досягнення поставлених цілей та фінансових задач із забезпечення оптимальної, стабільної роботи господарчої структури, виходячи із існуючих обставин та запланованих результатів» [47, С. 2702].

Інноваційна стратегія, як і всі інші, повинна розроблятися з урахуванням генеральної (корпоративної) стратегії. Даний вид стратегій характеризується великим рівнем внесення змін та новизни як у безпосередньо діяльність організації, так і у галузь, ринок, оточуюче середовище. Інноваційна стратегія

задає цілі інноваційної діяльності підприємства, вибір засобів їх досягнення та джерел залучення цих засобів. Існують різні види інноваційних стратегій такі, як:

- наступальна (для даного виду характерним є високий рівень ризику та ефективності. Відбувається орієнтація на дослідження та використання новітніх технологій);

- захисна або оборонна (особливостями є невисокий рівень ризику, достатньо високий рівень технічних розробок та завоювання певної частки ринку);

- проміжна стратегія (характеризується використанням слабких сторін конкурентів та сильних сторін підприємства, а також відсутністю прямої конфронтації з конкурентами. Дана стратегія, частіше за все, застосовується у діяльності компаній, яка пов'язана з модифікаціями базових моделей нововведень);

- стратегія поглинання або ліцензування (характеризується використанням інноваційних розробок, які були виконані іншими організаціями);

- імітаційна стратегія (використовуючи дану стратегію, підприємства використовують випущені іншими організаціями нововведення, але модифікуючи та удосконалюючи їх);

- розбійницька стратегія (характерна для інноваційних підприємств із суміжної або протилежної галузі, які можуть застосувати свої нововведення на принципові удосконалення закоренілого продукту на певному ринку, тим самим суттєво витіснивши конкурентів даної галузі) [16, С. 79-80].

Стратегія виробничих операцій та розвитку виробництва безпосередньо пов'язана із розробкою та реалізацією основних напрямків діяльності підприємства, яке функціонує у галузі випуску продукції. Основними елементами, які характеризують даний вид стратегії є: планування виробництва та контроль, підвищення продуктивності праці, людський фактор на виробництві [54, С. 70].

Стратегія управління персоналом (соціальна стратегія) має на меті створення висококваліфікованого відповідального та згуртованого колективу. Для даної

стратегії характерними є довго строковість; зв'язок із головною (корпоративною) стратегією організації та урахування комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Соціальна стратегія складається з: методів урегулювання виробничих та соціальних конфліктів; умов та охорони праці і техніки безпеки персоналу; профорієнтації і адаптації персонал; політики зайнятості в організації, систему найму та вивільнення працівників; прийняття норм та принципів етичних взаємин у колективі, розробки кодексу ділової етики тощо [17, С. 201].

Стратегія конкуренції являють собою пошук та використання ресурсів для ведення конкурентної боротьби та виявлення головних факторів успіху у ній, а також розробку на основі цього ефективних конкурентних дій. Даний вид стратегії дозволяє учасникам ринку підтримувати стійкість, інваріантність та довго строковість діяльності своєї організації у конкурентному середовищі. Стратегії конкуренції лягають в основу діяльності кожного підприємства, вони мають власну природу – це стратегії підготовки та здійснення конкурентних дій як самостійного компоненту ведення бізнесу [44, С. 102].

Екологічна стратегія передбачає розробку систем заходів по вирішенню природоохоронних проблем, спрямованих на: раціональне використання ресурсів, обмеження обсягів викидів у оточуюче середовище; скорочення відходів (переробка, їх повторне використання); виробництво нешкідливих продуктів, які протягом усього життєвого циклу не шкодять, з точки зору, викидів та відходів, характеризуються низьким рівнем ризику [135].

За думкою багатьох вчених перспективу розвитку організації у ринковій економіці можна описати за допомогою ієрархії стратегій А.А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда. Такі стратегії поділяються на три рівні [51, С. 46]: корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – тобто та, що визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона містить у собі усі сфери діяльності підприємства, описує загальний напрям розвитку. Ділова (конкурентна, бізнес) стратегія – спрямована на управління успішністю діяльності організації в одній із сфер бізнесу [51, С.46-47]. Її мета полягає у досягненні довгострокових

ділових переваг. Функціональна стратегія – уточнює деталі у загальному плані покращення підприємства за допомогою встановлення підходів, дій по управлінню підрозділами, функціями. Така стратегія розрахована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) організації у процесі реалізації загальної стратегії. Операційна стратегія – більш детально розглядає та використовує принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), а також способи вирішення важливих стратегічних та оперативних задач (закупівлі, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Такі вчені, як В.А. Рульєв, С.А. Гуткевич, В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, поділяють стратегії на дві умовні групи: стратегії функціонування (першість у зниженні витрат, диференціації та фокусування); стратегії розвитку (зростання, обмеженого зростання, скорочення і комбінування) [22, С. 313]. Зазначені вчені стратегію зростання пов'язують із стратегією прогресу, яка частіше за все використовується молодими підприємствами, що бажають у короткий термін зайняти лідируючі позиції.

Серед стратегій зростання виділяють три основні альтернативи: прискорене (концентроване), інтегроване та диверсифіковане зростання. Перелічені стратегії у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі визначаються базисною (еталонною) стратегією прогресу підприємства. Стратегія обмеженого зростання – це стратегічна альтернатива, для якої характерними є цілі, що встановлені на рівні минулих досягнень з урахуванням інфляції [22, С. 315].

Кожен вчений трактує абсолютно по-різному свою думку на рахунок того, як поділити стратегії розвитку на види. Наприклад, А.Т. Зуб стверджує, що в загальному вигляді підприємство має п'ять варіантів стратегічного розвитку. Таким чином воно може залишити все без змін або забезпечити внутрішнє зростання, а також обрати стратегію зовнішнього зростання, провести витяг вкладень або вийти на міжнародний ринок [24, С. 94].

Такі вчені, як: В.І. Зайцева, С.А. Логвінов, Є.Г. Павлова, виділяють три основні види стратегій розвитку: стратегія стабільності, стратегія зростання та стратегія скорочення. Поряд із цим Н.Н. Тренєв основні (підвиди стратегії, такі

як: зростання, підтримки, уходу, комбінування), конкурентні (підвиди: зниження цін, диференціації, концентрації) та функціональні стратегії підприємства [53, С. 288]. Корпоративній стратегії підпорядковується конкурентна (ділова), яка визначає шляхи досягнення обраного організацією напрямку розвитку.

Як можна побачити із вищенаведених класифікацій, у сучасній науці існує безліч різноманітних класифікацій стратегій розвитку організацію. Отже, можна стверджувати, що не існує уніфікованого бачення поділу стратегію на конкретні види, кожен науковець класифікує їх виходячи із власного погляду на організацію в цілому та на її функції і роль в економіці. Так, Левін А.А. стверджує, що характерними ознаками, за якими в подальшому можна було б розподілити стратегії розвитку, виступають наступні (Рис. 1.4.):

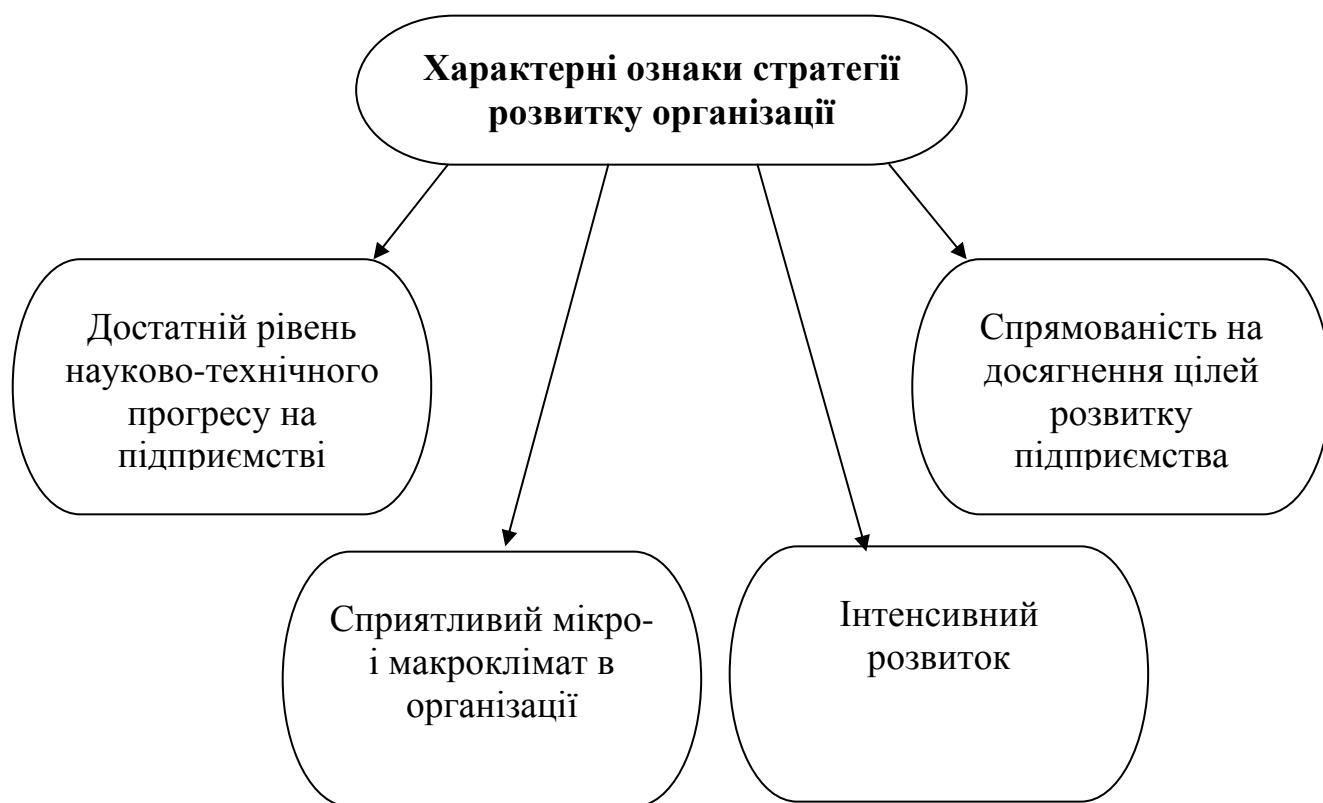


Рис. 1.4. Характерні ознаки стратегії розвитку організації*

*Джерело: [36, С. 55].

Орієнтуючись на виділені ознаки А.А. Левін пропонує віднести до стратегій розвитку ті стратегії, яким саме притаманні наведені на рис. 1.4. ознаки. До таких стратегій він відносить [36, С. 55]:

- стратегію зростання – передбачає різнобічну активність організації з метою інтенсивного зростання за рахунок певних напрямів диверсифікації та придбання нових підприємств в рамках інтегрованого розвитку;

- стратегію обмеженого зростання (при умові, що передбачені якісні зміни)
- передбачає встановлення цілей організації на осевої досягнутих показників розвитку з урахуванням необхідності компенсації інфляції. Застосовуються у тих галузях, які характеризуються зрілістю та усталеністю технології, та тоді, коли організація задоволена своїм становищем;

- стратегію диференціації і фокусування – передбачає створення підприємством продукту, який буде сприйматися як унікальний в масштабах галузі, що дозволяє пропонувати даний продукт споживачу за високою ціною, оскільки вона буде мати статус особливої;

- стратегію лідера – передбачає зайняття організацією домінуючої позиції на ринку, що буде визнано як конкурентами, так і більшістю споживачів. Головний ризик даної стратегії – це необхідність постійно витрачати свої ресурси на підтримку лідируючих позицій і відхилення атак з боку конкурентів;

- стратегію атаки – полягає у використанні організацією різноманітних методів і засобів проти конкурента, такі як, наприклад: слабкі сторони конкуруючих фірм; засобів, які конкурент використовує для розвитку свого товару, але з більшою інтенсивністю; накопичення та використання проти конкурента безумовних переваг; тощо;

- стратегію послідовника – полягає у «наслідування» підприємством стратегії конкурента, імітації його продукту тощо, при цьому організація-послідовник повинен вести власну стратегію зростання, яка б не провокувала відповідних агресивних дій конкурентів;

– стратегія нішеру – полягає у тому, що організація займається лише окремим сегментом або декількома сегментами ринку, і не посягає на те, щоб зайняти його повністю;

– експерентну стратегію – передбачає створення нових або з радикальними перетвореннями старих сегментів ринку організаціями-першопрохідцями з метою пошуку та реалізації рішень переважно першого ходу;

– віолентну стратегію – передбачає виробництво організацією продукції гарної (середньої) якості за низькими цінами, що дозволяє їй забезпечити великий запас конкурентоспроможності;

– патієнтну стратегію – передбачає вузьку спеціалізацію організації для обмеженого кола споживачів шляхом виготовлення дорогої та високоякісної продукції для тих, кого не влаштовує звичайна (масового виробництва);

– тощо.

Також автор у своєму дослідженні припускає, що [36, С. 56]: «ефективним є групування стратегій за ступенем відношення до прогресу». В рамках групування виділяються наступні 3 складові елементи:

– стратегії першого ступеню відношення до прогресу – тобто такі, які поєднують у собі усі специфічні ознаки стратегії розвитку організації. До них відносяться: стратегії зростання та обмеженого зростання (при наявності якісних змін);

– стратегії другого ступеню відношення до прогресу – тобто такі, що мають спільні ознаки із стратегіями розвитку лише на певній стадії. До них відносяться: стратегія диференціації та фокусування, стратегії лідеру, атаки, послідовника, нішеру, експерентна, патієнтна і віолентна стратегії;

– стратегії третього ступеню відношення до прогресу – тобто такі, у яких передбачається якісні сучасні види. до них відносяться: функціональні стратегії при передбаченні якісно сучасних видів (товарно-ринкова: лідерство по відношенню до якості спеціалізованої продукції, розширення охопленої ніші

ринку продажів, модернізація виробництва; ресурсна: якісно сучасна технологія застосування ресурсів тощо; технологічна: неповторна технологія виробництва)).

Отже, орієнтуючись на наведену вище інформацію, можна стверджувати, що через наявність у зарубіжній і вітчизняній науковій літературі величезного різноманіття стратегій і їх трактувань, у питанні підбору стратегії розвитку підприємство повинно враховувати власні умови розвитку, ведення своєї діяльності та цілі, які необхідно досягти, і тільки тоді адаптувати існуючу теорію до використання на практиці. Наступним етапом дослідження стратегічного розвитку організації, вважаємо за необхідне, проаналізувати існуючі аспекти особливостей формування стратегій розвитку організації.

1.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємства

Сучасний бізнес із його жорсткою конкуренцією і періодичними потрясіннями вимагає від управлінського апарату підприємства, а також менеджерів усіх рівнів, пошуку такої стратегії, яка б могла гарантувати організації, з одного боку, якомога ефективнішого використання ресурсів, а з іншої – максимальну стійкість компанії в умовах нестабільності факторів зовнішнього середовища. Даний процес повинен відбуватися із урахуванням рівня економічного потенціалу підприємства, стадії його життєвого циклу та галузі, позиції, яку займає організація на ринку.

Л.І. Журова та А.А. Андрієва [23, С. 147] зазначають, що головною метою формування стратегії розвитку є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації, рівень якої можна визначити за допомогою оцінки сукупності конкурентних переваг, які має підприємство. Тобто формування стратегії розвитку прямо пов'язано із розвитком конкурентних переваг або розвитком системи взаємопов'язаних та взаємозалежних основних та

допоміжних видів діяльності організації, що дозволить забезпечити загальну споживчу цінність.

Таким чином, дана споживча цінність забезпечується за допомогою системи елементів організаційно-виробничої діяльності, яка, в свою чергу, вимагає формування адекватного механізму управління [23, С. 147]. Для того, щоб можна було говорити про ефективне управління такими елементами, існує необхідність розробки комплексної систематизованої стратегії, яка б різнобічно розвивала усі, необхідні для забезпечення конкурентних переваг підприємства, напрямки діяльності.

Сама по собі стратегія розвитку має бути орієнтованою на досягнення наступних основних цілей:

- збільшення дохідності та прибутковості організації;
- зростання показників рентабельності;
- збільшення частки ринку;
- розширення виробничої діяльності;
- зростання чистого грошового потоку;
- збільшення ринкової вартості організації;
- забезпечення синергетичного ефекту.

Формування стратегії розвитку організації базується на наступних принципах:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка зумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії розвитку, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність формування стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямами діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Для того, щоб можна було обґрунтувати головні принципи, за якими формується стратегія розвитку, необхідно розпочати із розгляду структури стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 1.5).

Із наведеної структури стратегічного управління можна виділити приблизні етапи, які співвідносяться із процесом формування стратегії. Проте, варто зазначити, що вони є досить узагальненими і в науковій літературі існує розходження у думках щодо процесу розробки і реалізації стратегії.

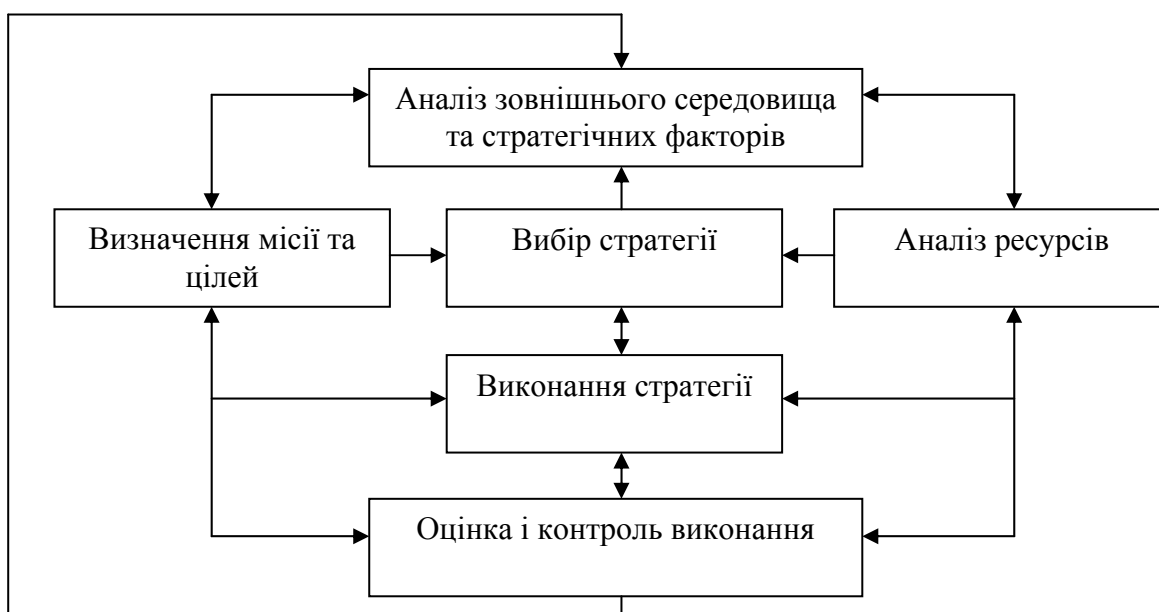


Рис. 1.5. Структура стратегічного управління розвитком підприємства*

*Джерело: [46, С. 153].

У дослідженнях А. Томпсона та Дж. Стріклєнда стратегічне управління складається із п'яти взаємопов'язаних задач [51, С. 219]:

- формування стратегічного бачення майбутнього компанії;
- визначення стратегічних цілей та задач для їх виконання;
- розробка стратегії для досягнення поставлених цілей;
- здійснення стратегічних рішень;
- оцінка результатів діяльності і корегування стратегії, методів її виконання з урахуванням отриманого досвіду.

І. Ансофф виділяє наступні етапи послідовної розробки стратегічного управління розвитком організації [90]:

- проведення оцінки (внутрішній аудит) діяльності компанії;
- формулювання стратегічних цілей довгострокового розвитку організації;
- прийняття рішення про портфельну стратегію компанії, тобто такої, призначенням якої є ефективне балансування напрямів діяльності фірми, пов'язаних із отриманням доходів, розробкою та випуском на ринок нових товарів, виходом з ринку, підтримкою існуючих рівнів продажів;
- вибір конкурентної стратегії поведінки підприємства;
- розробка альтернативних проектів, у тому числі їх відбір і формування програми реалізації.

У своїх дослідженнях такі вчені, як С. Вутон та Т. Хом, мають схожий погляд на поділ стратегічного управління розвитком організації на етапи. У їхній інтерпретації він складається із трьох етапів, що в свою чергу, поділяються на наступні дев'ять кроків (Рис. 1.6).

Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А. [39, С. 234] поділяють процес формування стратегії на три наступні етапи:

- комплексний аналіз «прогалін» та «вузьких місць», який містить у собі оцінку внутрішньої організації підприємства та зовнішнього ділового оточення;
- розробка стратегії розвитку компанії з урахуванням альтернативних варіантів, які були розглянуті;
- безпосередня реалізація прийнятої стратегії за допомогою затверджених планів та функціональних бюджетів філіалів і підрозділів.

У результаті проведеного аналізу різноманітних підходів до побудови процесу формування стратегії розвитку організації можна підсумувати, що, в цілому, формування стратегії розвитку на підприємстві повинно спиратися на:

- методологію, яка пов'язана із реалізацією системного, аналітичного та процесного підходів;
- неокласичні напрямки економічної теорії, теорії інвестицій, менеджеризму, прийняття рішень, теорію систем;

– методи: ретроспективний, системно-структурного аналізу, аналогії, сценарний, моделювання (у тому числі і матричні моделі стратегічного аналізу), соціологічні методи, метод прогнозування, а також метод оцінки результатів;

– орієнтацію на критерії економічної ефективності.

Механізм формування стратегії розвитку організації передбачає наявність послідовності дій, станів, інструментів та правил, що визначають процес досягнення стратегічних цілей. Безпосередня розробка стратегії розвитку повинна враховувати наступні елементи:

- місія організації;
- стратегічні цілі діяльності організації;
- період дії стратегії;
- засоби формалізації стратегії (стратегія представлена у вигляді системи тактичних планів, програм, бюджетів);
- організаційна структура управління підприємством та кадровий склад;
- організаційна культура;
- методи управління ресурсами (методи обліку, аналізу, планування, прогнозування, контролю, регулювання, бюджетування, реінжиніринг бізнесу);
- інформаційне забезпечення процесу управління та технічні засоби управління;
- сукупність ресурсів підприємства і їхні характеристики;
- джерела фінансування діяльності підприємства (взаємодія з іншими організаціями, фінансово-кредитною системою, відношення всередині підприємства, об'єднань підприємств);
- фактори ризику фінансово-господарської діяльності;
- показники та методи оцінки ефективності стратегії розвитку;
- стратегічна зона господарювання;
- стратегічний господарський центр.

На основі аналізу вищенаведених елементів та поглядів науковців на поділ процесу формування стратегії розвитку організації за етапами можна виділити

наступний перелік основних етапів розробки стратегії розвитку підприємства в узагальненому вигляді (Рис.1.7).

1 етап – визначення місії підприємства. Як зазначалося раніше, місія – це основне призначення підприємства, тобто генеральна мета його існування, яка окреслює напрямок, у якому в подальшому буде рухатися підприємство під час здійснення своєї діяльності. Місія формує індивідуальність підприємства, створює для нього безперечну відмінність від конкурентів.

Після визначення місії виникає необхідність у розробці стратегічних цілей підприємства, які б доповнювали сутність існування організації та наближали її до досягнення необхідних результатів. Необхідність визначення цілей на плановий період обумовлює перехід до наступного етапу.

2 етап – формулювання стратегічних цілей діяльності підприємства на плановий період. Даний етап дозволяє встановити конкретні дії та бажані результати діяльності, які організація повинна досягнути у кінцевому результаті. Процес формування цілей складається з двох взаємопов'язаних етапів роботи: якісного визначення цілей (наприклад, завоювання ринку, досягнення достатнього збільшення прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та ін.); уточнення, узгодження, конкретизації та кількісного визначення поставлених цілей як системи найважливіших показників господарської діяльності, яких прагне досягти підприємство у визначений період часу. Для того, щоб можна було говорити про ефективність досягнення поставлених цілей і успішність результатів діяльності, необхідно проаналізувати усі можливі перешкоди, з якими підприємство може стикнутися.

3 етап – аналіз та прогноз розвитку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації. Даний етап складається із трьох елементів:

- 3.1. Аналіз та прогноз розвитку факторів зовнішнього середовища;
- 3.2. Аналіз та прогноз розвитку факторів внутрішнього середовища;
- 3.3. Комплексна оцінка рівня економічного потенціалу підприємства.



Рис. 1.6. Процес стратегічного управління за С. Вуттоном та Т. Хомом*

*Створено автором на основі джерела [86, С. 97-98].

Зовнішній аналіз переслідує подвійну мету:

- визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства;
- визначити загрози та небезпеки для підприємства, тобто зовнішні умови, які обмежують можливості організації у просуванні до встановленої мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

1. Глобальні фактори (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо.

2. Галузеві фактори (сукупність організацій, що виготовлюють продукти або послуги, які здатні замінювати один одного з точки зору споживчих якостей та напрямів їх використання) [38, С. 228].

Звичайно, оцінити майбутній вплив глобальних факторів доволі складно. Разом з тим, сама спроба провести таке оцінювання примушує менеджерів підприємства замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом.

Конкретно в межах галузевого аналізу мають бути оцінені такі фактори:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність і циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва даної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни) [54, С. 70-71].

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в даній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, які піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість та

спроможність підприємства конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху [51, С. 65].

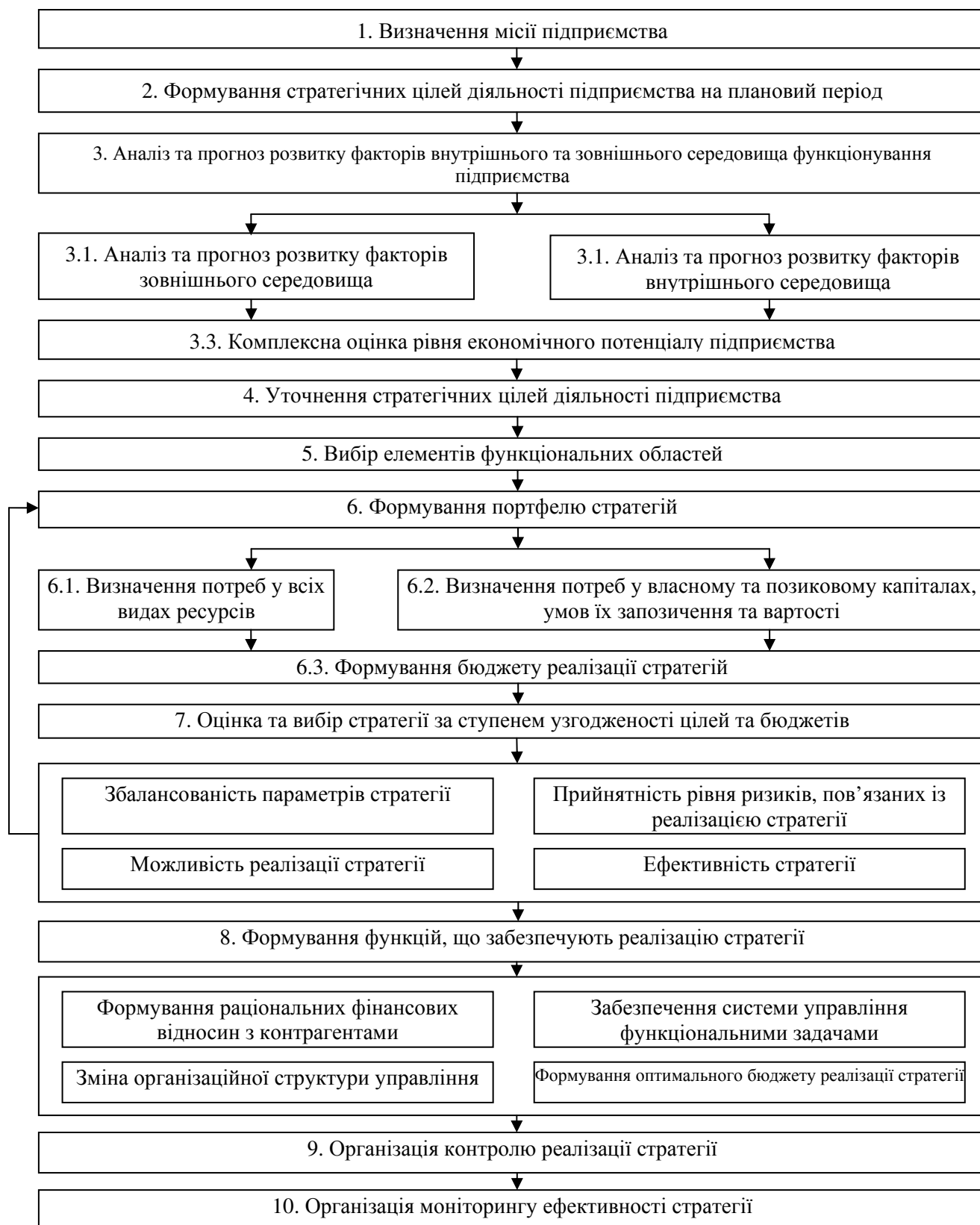


Рис. 1.7. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку*
*Створено автором на основі джерела [23, С. 151].

Аналіз та прогнозування розвитку внутрішнього середовища підприємства відбувається за допомогою оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємства (аналіз ефективності господарської діяльності, оцінка конкурентоспроможності підприємства).

Сильні сторони – це особливі, унікальні, оригінальні властивості підприємства або, щонайменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка у бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає підприємству проти успішних конкурентів.

Існує багато різноманітних аспектів діяльності, які визначають силу та могутність підприємства. Аби упорядкувати процес їх оцінювання, на практиці часто застосовується форма балансу.

З'ясування сильних та слабких сторін підприємства дає змогу визначити зони: підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони); зони, на які можна опиратися у бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT-аналіз ґрунтується на зіставленні сильних і слабких сторін підприємства, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

4 етап – уточнення стратегічних цілей діяльності підприємства. Даний етап полягає у тому, щоб визначені раніше стратегічні цілі скорегувати у відповідності до проведеного аналізу та прогнозування. Це відбувається для того, щоб зробити досягнення цих цілей реальним для організації.

5 етап – вибір елементів функціональних областей. На даному етапі головним є правильне визначення саме того спрямування, у якому буде розвиватися організація, яке б змогло забезпечити безумовні конкурентні переваги для підприємства на ринку.

6 етап – формування портфелю стратегій. Пошук найбільш прийнятних стратегій розвитку підприємства, які б відповідали усім визначеним на більш

ранніх етапах елементів (місії, цілям, ситуації на ринку, сильним та слабким сторонам підприємства тощо). Даний етап розгалужується наступним чином:

6.1. Визначення потреб у всіх видах ресурсів;

6.2. Визначення потреб у власному та позиковому капіталах, умов їх запозичення та вартості;

6.3. Формування бюджету реалізації стратегії.

Фінансова складова є однією з найсуттєвіших, якщо казати про реалізацію стратегії на будь-якому з етапів. Оскільки, від того, наскільки доступною є стратегія для компанії з точки зору наявності в неї власних вільних коштів чи можливості ці кошти запозичити із зовнішніх джерел, буде залежати її майбутня успішність. Саме тому важливим етапом у формуванні стратегії розвитку є вибір стратегії, яка б відповідала наявності усіх видів ресурсів в організації для її реалізації.

7 етап – оцінка та вибір стратегії за ступенем узгодженості цілей та бюджетів. Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш доцільної для реалізації проводиться за такими основними параметрами: узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем; внутрішня збалансованість стратегії; реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства; прийнятність рівня ризиків, пов'язаних зі здійсненням стратегії; результативність та ефективність стратегії.

8 етап – формування функцій, що забезпечують реалізацію стратегії. На даному етапі підприємству необхідно розглянути та розпочати зміни організаційної структури управління, якщо цього вимагає реалізація обраної стратегії. Забезпечити вже існуючу або тільки створену систему управління функціональними задачами, виконання яких сприяло б ефективній реалізації обраної стратегії розвитку. Наступним кроком є необхідність формування оптимального бюджету реалізації стратегії, а також забезпечення раціональних фінансових відносини з контрагентами.

9 етап – організація контролю реалізації стратегії. Характеризується здійснення заходів, спрямованих на реалізацію розробленої стратегії розвитку

підприємства: розробка системи функціональних стратегій; формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності; розробка системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності. А також встановлення нормативних показників майбутніх результатів, за допомогою яких можна було б порівняти реальні результати із запланованими і оцінити ефективність реалізації стратегії.

10 етап – організація моніторингу ефективності стратегії. На даному етапі відбувається аналіз та оцінка результатів впровадження обраної стратегії для подальшого корегування і забезпечення її ефективності.

Отже, виходячи із проведеного аналізу процесу формування стратегії розвитку організації, можна зробити висновок, що даний процес базується, в першу чергу, на детальному дослідженні діяльності підприємства (його внутрішнього та зовнішнього середовища, слабких та сильних сторін, економічного становища та фінансових можливостей, рівня розвитку тощо) та всіх його складових задля коректного встановлення стратегічних цілей та ефективного досягнення бажаного результату функціонування компанії.

1.3. Обґрунтування вибору обраної стратегії та її практична реалізація

У сучасному світі кожна організація має право самостійно обирати підходящу до власних вимог стратегію розвитку свого бізнесу, проте для успішної її реалізації, варто зауважити, що такий вибір повинен бути добре обґрунтованим та базуватися на дослідженні усіх можливих внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть прямо чи опосередковано вплинути на розвиток та діяльність підприємства. Саме тому, існує нагальна необхідність проведення детального аналізу цих умов, які, як правило, поділяються на наступні три групи:

- аналіз макрооточення підприємства;
- аналіз суб'єктів найближчого оточення;

- аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Кожна з вищеописаних груп для аналізу складається із декількох важливих компонентів. Таким чином, аналіз макрооточення підприємства включає у себе: економічні, правові, політичні, соціальні та технологічні аспекти.

Економічна складова, в свою чергу, складається з аналізу із дослідження низки важливих питань, основними з яких є: вивчення головних економічних трендів у країні; дослідження загального рівня розвитку ринку; аналіз рівня ділової привабливості; визначення рівню ризикованості підприємництва у країні.

Правові аспекти базуються на аналізі ефективності та дієвості правових норм; динамічності розвитку правового середовища у країні та рівні контрольованості за дотриманням законодавства.

Політична компонента включає у себе: вивчення впливу владних органів на розвиток підприємництва та на шляхи його реалізації в країні; аналіз базових характеристик політичної системи і їхнього відображення на кон'юнктурі ринку.

Соціальна складова розкривається шляхом дослідження рівня життя у країні і платоспроможності попиту; аналізу відношення населення до роботи та якості життя; вивчення структури населення за рівнем освіченості, культурного розвитку тощо.

Технологічний компонент складається з: визначення рівня розвитку науки і техніки; дослідження ринку нових технологій; аналіз доцільності використання поточних технологій і визначення строків їхньої подальшої заміни.

Дослідження найближчого оточення організації базується на аналізі таких категорій, як: споживачі, постачальники та конкуренти.

Вивчення споживачів проводиться за такими аспектами: географічне розміщення; демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо); соціально-психологічні характеристики (смаки, звички тощо); відношення споживачів до продукції підприємства (чому вони це купують).

Аналіз постачальників базується на таких напрямках, як: рівень спеціалізації постачальників; вартість та якість товарів та послуг, що ними

постачаються; терміни доставки та наявність/відсутність після продажного сервісу; пунктуальність і виконання умов постачання.

Дослідження конкурентів відбувається на основі: аналізу частки ринку, яку займають конкуренти; визначення слабких та сильних сторін конкурентів; дослідження можливості появи на ринку субституних товарів; визначення бар'єрів при вході на ринок для нових конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища організації робиться на основі дослідження таких складових, як: кадрові, організаційні, виробничі, маркетингові та фінансові аспекти діяльності компанії.

Кадрова складова організації досліджується у таких напрямках, як: набір, навчання та просування кадрів в середині організації; рівень кваліфікованості персоналу; дослідження особистих досягнень та принципів вищого керівництва; рівень плинності кадрів на підприємстві; оцінка продуктивності праці та рівня вмотивованості персоналу; створення та підтримка сприятливих соціально-психологічних умов у колективі.

Вивчення організаційної складової підприємства розпочинається з: аналізу комунікаційних процесів; організаційної структури; норма, правил та процедур; розподілу прав та обов'язків; ієрархічної структури підпорядкування в організації.

Аналіз виробничої структури проводиться за наступними напрямками: виробництво продукції; рівень завантаженості виробничих потужностей; постачання та ведення складського господарства; обслуговування технологічного парку; здійснення досліджень і розробок.

Дослідження маркетингових аспектів діяльності організації відбувається за рахунок: аналізу стратегії розвитку продукту; стратегії просування продукту на ринок; визначення процесу вибору ринків збуту та системи розподілу; аналіз рекламної діяльності.

Фінансова складова включає у себе наступні питання: підтримка відповідного рівня ліквідності; прибутковість підприємства; структура основних і оборотних коштів; інвестиційні можливості підприємства.

За думкою багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених важливим аспектом в обґрунтуванні обраної стратегії розвитку є проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на організацію, оскільки існує необхідність адекватної адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Так, наприклад, Р. Віпп [85, С. 28] у своїх дослідженнях розглядає управління розвитком підприємства як один із найважливіших аспектів конкурентоспроможності та визначає підхід до стратегічних змін та конкурентоздатності, який висвітлює як зв'язок між ними, так і їх центральну роль в управлінні.

П. Ярзабковскі стверджує, що адаптивність, яка проявляється у здатності до змін, є важливим фактором конкурентоспроможності навіть у порівняно стабільному конкурентному середовищі. За його думкою, управління розвитком є однією із складових стратегічного управління в організаціях [73, С. 530].

І. Стензакер також відмічає, що організаціям необхідно здійснювати стратегічний розвиток, щоб залишатися конкурентоспроможними і, в багатьох випадках, просто для виживання [83, С. 215]. Роль зовнішнього моніторингу у такому випадку полягає у тому, щоб визначити та відслідкувати можливості та загрози для підприємства, які містяться у віддаленому та безпосередньому його оточенні.

Практична діяльність доводить, що існує безліч методів аналізу мікро- та макросередовища організації, проте, на наш погляд, варто розглянути ті, які найбільш часто застосовуються у сучасному бізнес-середовищі (табл. 1.1).

Варто зазначити, що майже у всіх методах є спільні риси. Так, у PEST-аналізі виділяють дві домінуючі позиції [18, С. 56]:

- аналіз повинен відповідати принципам системності, оскільки усі фактори є у певній мірі залежні один від одного та зміна одного з них, як правило, впливає на весь ланцюг;

- окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства можуть впливати по-різному. При цьому великі підприємства від аналізу зовнішнього середовища залежать більше, ніж малі.

Таблиця 1.1

Характеристика методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ організації

Назва методу	Автор	Фактори впливу	Зміст методики	Переваги та недоліки
1	2	3	4	5
PEST-аналіз(STEP-аналіз)	-	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Аналіз виконується за схемою «фактор - підприємство». Результати оформлюються у вигляді матриці, головними у якій є фактори макросередовища, сила їх впливу, що оцінюється у балах та інших одиницях виміру.	Перевага: при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища. Недолік: велика кількість елементів.
STEEP PESTLE STEEPLE	-	4+Природні 5+Правові 6+Етнічні	Система оцінки, як і в попередньому методі, оскільки дані методи є його різновидами.	Переваги і недоліки такі ж, як в попередньому методі.
TEMPLES	А.М. Гершун	Технологічні Економічні Ринкові Політичні Законодавчі Екологічні Суспільні	Розширена модель оцінки факторів макросередовища, аналогічна двом попереднім.	Переваги: комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення до розгляду ринкових факторів. Недоліки: аналогічні попереднім методам.
«5×5»	А.Х. Меском	Інформація, яка є наявною на підприємстві. Найбільш небезпечні. Відомі підприємству із планів конкурентів. Найбільш важливі для досягнення цілей. Фактори, які, змінюючись, могли б стати позитивними.	На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище та прогнозах майбутнього стану визначають 5 факторів по кожному із 5 пунктів.	-
Матриця «вірогідності посилення фактору – вплив фактору на підприємство»	Дж.Х.Вільсон	Усі можливі фактори	Для кожного з факторів визначають його вплив на підприємство і вірогідність посилення, після чого формують таблицю, на основі якої визначають значимість фактору. Враховуються фактори з високими і середніми значеннями показників, а також високими значеннями одного і низькими іншого.	-
SWOT-аналіз	К. Ендрюс	Сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.	Після визначення важливості факторів для іду діяльності і для підприємства в балах (1-3) спрямованості впливу (+/-) та ступеню значущості фактору для підприємства (як добуток попередніх трьох значень) або за допомогою матриці Вільсона. Результати подаються у вигляді матриці.	Переваги: простота та можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість та наявність великої кількості варіантів, загальне вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів. Недоліки: неможливість обліку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Джерело: [56, С. 7].

На нашу думку, ці положення стосуються абсолютно усіх методів. До їх загальних недоліків можна віднести статичність, неможливість обліку раптових подій та суб'єктивність.

Комплексність оцінки, тобто аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності організації, забезпечують лише два методи із наведеного вище переліку – метод SWOT-аналізу та SPACE-метод.

SWOT-аналіз спрямований на визначення (в загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища одночасно. Назва цього методу утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats. У перекладі вони означають: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, які можуть викликати формування конкурентної переваги [42, С. 134]. Відповідно, слабкі сторони – це види діяльності, які неправильно використовуються. Загрози, в основному, негативно впливають на діяльність підприємства. Таким чином, для виявлення зв'язку між сильними та слабкими сторонами організації, загрозами та його можливостями доцільно будувати матрицю SWOT (Рис. 1.8).

	П > С	С > П
М > З	«Максі-максі»	«Міні-максі»
З > М	«Максі-міні»	«Міні-міні»

Рис. 1.8. Стратегічні рекомендації для проведення SWOT-аналізу*

*Створено автором на основі джерела [42, С. 136].

Зліва в матриці виділяють два блоки, у які вписують усі виявлені сильні та слабкі сторони підприємства. У верхній частині – блоки можливостей та загроз. На перетині блоків утворюються чотири поля:

- 1) поле СіМ – поєднання сильних сторін та можливостей;

- 2) поле СіЗ – поєднання сильних сторін та загроз;
- 3) поле СліМ – поєднання слабких сторін та можливостей;
- 4) поле СліЗ – поєднання слабких сторін та загроз.

$П > С$ – переваг більше, ніж слабких сторін; $С > П$ – слабких сторін більше, ніж переваг; $М > З$ – можливостей більше, ніж загроз; $З > М$ – загроз більше, ніж можливостей.

Відповідно до наведених вище даних, можна зауважити, що кожному полю матриці відповідає певна корпоративна стратегія підприємства[57, С. 96]:

- «Максі-максі» - стратегія, яка використовує сильні сторони організації для реалізації зовнішніх можливостей;
- «Максі-міні» - стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для усунення зовнішніх загроз;
- «Міні-максі» - стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін організації на основі використання зовнішніх можливостей;
- «Міні-міні» - стратегія, яка спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз.

Відповідно, для того, щоб визначити, який саме вид стратегії необхідно обрати, потрібно перевірити предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу) фактори, які формують матрицю SWOT-аналізу, в результаті чого вони можуть бути або посилені, або послаблені; порівняти внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози [73, С. 545].

Якщо сильні сторони підприємства переважають над слабкими, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз, рекомендованою є стратегія «Максі-максі». У такій ситуації підприємство повинно активно діяти для зміцнення своїх позицій на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, вивід на ринок товарів-новинок.

Стратегія «Міні-максі» рекомендується для організацій, в яких переважають слабкі сторони, але які мають ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції у тих галузях, де це можливо, з

одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарчих підрозділів. Доцільно приділити увагу скороченню рівня витрат та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Стратегія «Максі-міні» застосовується підприємствами, які опинилися у досить складній ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони.

Найбільш скрутне становище займають організації, які змушені застосовувати стратегію «Міні-міні», основна сутність якої полягає у поступовому згортанні діяльності, перепрофілюванні, реінвестуванні коштів в інші галузі. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, завдяки об'єднанню з іншою організацією.

Таким чином, розглянута методика SWOT-аналізу може мати велику кількість модифікацій. Загальноприйнятим є те, що незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей та загроз, сильних та слабких сторін компанії [42, С. 137].

Метод SPACE – це комплексний метод, який застосовується для аналізу позицій на ринку та вибору оптимальної стратегії. У даному методі передбачено виокремлення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства (табл. 1.2).

Вважаємо, що при формуванні критеріїв оцінки варто прийняти до уваги специфіку кожної окремої організації, його виробничих можливостей, а також прийняту на підприємстві систему орієнтирів та цінностей. Вибір критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії вимагає глибоких знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі та бізнесу компанії. Саме тому для здійснення аналізу за методом SPACE існує необхідність залучення висококваліфікованих експертів.

Відповідно існує необхідність у відмові від декількох організаційних етапів для того, щоб метод SPACE міг виконувати свою роль у визначенні стратегії підприємства.

Таблиця 1.2.

Основні критерії, які використовуються у методі SPACE

Група	Критерії
Фінансова сила підприємства	Виробничі витрати; рентабельність вкладеного капіталу; стабільність отримання прибутку; рентабельність інвестицій; ліквідність; структура заборгованості; здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів.
Конкурентоспроможність підприємства та його положення на ринку	Ринок та його обсяги; частка ринку, яку займає підприємство, та динаміка ринку; асортимент продукції; здатність здійснювати маркетингові заходи; можливість активного впливу на рівень цін та витрат; зв'язок із споживачами; рентабельність продажів.
Привабливість галузі, у якій працює підприємство	Характеристика конкурентної ситуації у галузі; стадія життєвого циклу галузі; залежність розвитку галузі від кон'юнктури; суспільна привабливість галузі; використання продукції галузі в інших галузях.
Стабільність галузі, у якій працює підприємство	Тривалість життєвого циклу галузі та стадії розвитку; маркетингові та рекламні можливості в галузі; стабільність прибутку (рентабельності); ступінь впливу іноземного капіталу.

Джерело: створено автором на основі [18, 42, 56].

1. Початковий етап – підготовка стратегічної сесії-семінару. Мета даного етапу – це вибір з-поміж працівників підприємства тих людей, які будуть задіяні у групу розробки стратегії. Як правило, у великих організаціях така функція (здебільшого її технічна сторона) покладається на відділ стратегічного планування, а на підприємствах, представниках малого та середнього бізнесу, робоча група формується з представників керівництва фірми, менеджерів та аналітиків. Досить часто координатором та керівником групи розробки стратегії є зовнішній консультант, що має цінний досвід у розробці та реалізації бізнес-стратегій.

2. Розробка критеріїв оцінки. На даному етапі під час сесії-семінару розробляються конкретні критерії оцінки, їх ієрархія, а також визначаються фактори для кожного критерію. Після визначення шкали оцінок і вибору для неї

еталонної точки відліку (наприклад, сильний конкурент), визначається сума кінцевих зважених оцінок і обирається стратегія.

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом цього етапу є розробка для підприємства однієї або декількох можливих стратегій. У випадку високого рівня невизначеності критерії можуть оцінюватися у вигляді довірчих інтервалів. Такий спосіб оцінки може призвести до множинності стратегії (наприклад, робоча група може порекомендувати керівництву підприємства мати «у запасі» дві-три стратегії, які будуть дещо відрізнятися одна від одної). Кінцевий вибір буде здійснюватися через деякий час, коли зменшиться ступінь невизначеності [41, С. 338].

За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень [56, С. 10]. Проте варто зауважити, що метод SPACE більш пристосований для потреб малого та середнього бізнесу, а метод SWOT-аналізу є універсальним.

Отже, не зважаючи на велику кількість методів дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, жоден з них не може забезпечити комплексної та об'єктивної оцінки. Саме тому для підвищення ефективності аналізу існує необхідність узгодження результатів одразу декількох методів. Кожне підприємство повинно підлаштовувати результати усіх проведених аналізів та оцінок до своїх індивідуальних особливостей ведення діяльності, розглядати не тільки стандартні фактори впливу, але й ті, які є важливими саме для нього. Це допоможе отримати найбільш повну інформацію про стан середовища, яке оточує організацію.

Важливим етапом дій керівництва є втілення обраної стратегії у систему внутрішньофірмових довгострокових (стратегічних), середньострокових та тактичних планів та спеціальних програм розвитку підприємства, його виробничих та функціональних підрозділів [21, С. 70].

Практична реалізація стратегії спрямована на вирішення трьох основних задач. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з

тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо. По-друге, це встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами, для того щоб спрямувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимуляції персоналу, норми і правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо. По-третє, це вибір та зведення у відповідності до стратегії, яка здійснюється, стиля лідерства та підходу до управління організацією. Усі три задачі вирішуються засобами впровадження змін, що фактично є основою виконання стратегії [19, С. 58].

Саме тому, зміни, які здійснюються на підприємстві у процесі реалізації стратегії, називаються стратегічними змінами. Проведення змін призводить до того, що в організації створюються умови, що є необхідними для втілення у життя обраної стратегії. Зміни не можна назвати самоціллю. Необхідність і рівень змін будуть залежати від того, наскільки компанія готова до ефективної реалізації стратегії. Можуть скластися ситуації, коли фактично не має потреби у проведенні змін, а бувають такі, при яких виконання стратегії передбачає проведення глибоких перетворень на підприємстві.

Виділяють чотири типи стратегічних змін, які відрізняються за рівнем завершеності [81, С. 23]:

1) Перебудова підприємства – передбачає фундаментальні зміни, які торкаються місії та організаційної культури компанії. Такий тип змін характерний для ситуацій, у яких підприємство змінює свою галузь та відповідно продукт і місце на ринку. У випадку перебудови організації виникають найбільші складнощі із реалізацією стратегії, оскільки вони відбуваються і в технологічній галузі, і у сфері трудових ресурсів.

2) Радикальні перетворення підприємства – виконуються на стадії реалізації стратегії у тому випадку, якщо організація не змінює галузь, але при цьому у ній

відбуваються зміни, викликані, наприклад, її злиттям із аналогічною компанією. У такому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів та вихід на нові ринки вимагають сильних внутрішньоорганізаційних змін, що стосуються організаційної культури.

3) Помірне перетворення – здійснюється у випадку, коли підприємство виходить на ринок із новим продуктом та прагне завоювати для нього споживачів. У такій ситуації зміни стосуються виробничого процесу та маркетингу.

4) Звичайні зміни – пов'язані із проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Такі зміни не є суттєвими, і їх впровадження мало стосується діяльності підприємства в цілому.

При цьому необхідно пам'ятати, що будь-які стратегічні зміни повинні носити системний характер. В силу цього вони стосуються усіх сторін функціонування організації.

В процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої встановлені задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів [21, С. 70]:

Перший етап – поглиблене вивчення стану середовища, цілей та розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні задачі:

- дослідження сутності висунутих цілей, розроблених стратегій, їх коректності та відповідності один одному, а також стану середовища;
- донесення ідей стратегічного плану та сутності поставлених цілей до працівників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення у процес реалізації стратегії.

Другий етап – розробка комплексу рішень по ефективному використанню наявних на підприємстві ресурсів. На даному етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність із стратегіями, що реалізуються. Для цього створюються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації працівників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення про внесення змін у діючу організаційну структуру з метою досягнення найкращих результатів по реалізації стратегії.

Четвертий етап складається з проведення тих чи інших необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо було б приступити до реалізації стратегії. Для цього створюється сценарій можливого спротиву змінам, розробляються заходи по усуненню або зменшенню до мінімуму реального спротиву та закріпленню проведених змін.

П'ятий етап – корегування стратегічного плану у тому випадку, якщо цього потребують обставини, що раптово виникли.

Заключний етап стратегічного управління – контроль ходу реалізації стратегії. Контроль є необхідним для виявлення та запобігання загрозам, пов'язаним із виконанням стратегії.

Контроль – це складова частина управління економічними об'єктами та процесами з метою перевірки відповідності стану об'єкта, за яким відбувається спостереження, бажаному та необхідному положенню, яке передбачено законами, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами та угодами [19, С. 59].

Процес стратегічного контролю являє собою сукупність взаємопов'язаних робіт, які здійснюються у поетапній послідовності [21, С. 72]:

Перший етап – визначення параметрів, що підлягають оцінці, або сфери контролю.

Другий етап – розробка стандартів або точного визначення цілей, які повинні бути досягнуті у визначений відрізок часу. Стандарти, що використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, являють собою деталізацію стратегічних цілей.

У системі контролю стандарти розробляються для оцінки не тільки кінцевих, але і проміжних результатів. На даному етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від стандарту.

Третій етап – оцінка результатів функціонування за визначений період.

Четвертий етап – зіставлення фактичних результатів функціонування із встановленими стандартами. На цьому етапі вирішується також питання: чи є допустимими виявлені відхилення від прийнятих стандартів.

П'ятий етап – розробка коректувальних впливів у випадку, якщо відхилення знаходяться на рівні більшому від норми та шляхів їх усунення. Варто зазначити, що система контролю може вказувати на необхідність перегляду самих планів та стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть виявитися занадто оптимістичними).

В управлінні організацією вирізняють три типи контролю [51, С. 63]:

- стратегічний (результати функціонування більш ніж за рік);
- тактичний (6-12 місяців);
- операційний (до 6 місяців).

Отже, поряд з ієрархією стратегій завжди існує ієрархія контролю.

Для корпоративного рівня характерним є, в основному, стратегічний контроль, при якому головна увага фокусується на підтримці балансу між різними видами бізнесу.

На рівні підрозділів переважає тактичний контроль, який концентрує увагу менеджерів на покращення конкурентної позиції організації. У процесі тактичного контролю, як правило, простежується рівень витрат та частка ринку.

Для функціонального рівня характерним є, в основному, операційний та тактичний контроль, в рамках якого щотижнево відстежуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, кількість рекламаций тощо.

Ефективна система оцінки та контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не лише процес реалізації стратегічних планів, а й початкову розробку стратегії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

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

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - це державне комерційне підприємство цивільної авіації, яке засноване на державній власності та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. 100% статутного фонду ДП МА «Бориспіль» належить державі в особі Міністерства інфраструктури України [49, С. 2].

Ідентифікаційний код (код ЄДРПОУ): 20572069.

Місцезнаходження: 08300, Київська обл., Бориспільський р-н, с. Гора, вул. Бориспіль-7.

Аеропорт є юридичною особою і здійснює свою діяльність на основі і відповідно до законодавства України та Статуту, який затверджується Міністерством інфраструктури України.

Діяльність ДП МА «Бориспіль» регулюється спеціалізованими законодавчими актами України, а саме [91, С. 5-6]:

1. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію [4].
2. Повітряний кодекс України [5].
3. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» [3].
4. Закон України «Про природні монополії» [2].
5. Концепція Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року, схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №126 [12].

6. Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2045 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 8 травня 2019 р. №293-р [13].

7. Концепція Державної програми розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2020 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 11 жовтня 2007 р. №5-р [15].

8. Стратегічний план розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 28 липня 2015 р. №289 [110].

9. Аеропортові збори за обслуговуванням повітряних суден і пасажирів у державному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», затверджені наказом міністерства транспорту та зв'язку України від 26 березня 2008 р. №337 [8].

10. Правила сертифікації аеропортів, затверджені наказом Державіаслужби від 13 червня 2006 р. №407 [7].

Статут ДП МА «Бориспіль» (нова редакція) [49] затверджено Міністром інфраструктури України Омеляном В.В. (наказ Міністерства інфраструктури України від 28.09.2016 №331).

Згідно із ст. 2 Статуту Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» [49, С. 2] організація створена для здійснення господарської діяльності з метою:

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

Цілями ДП МА «Бориспіль» є [49, С. 2]:

- провадження ринкової діяльності;
- виконання спеціальних функцій.

Предметом діяльності організації є:

1) Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту:

1.1. надання послуг із забезпечення зльоту-посадки, стоянки повітряних суден, авіаційної безпеки;

1.2. надання послуг з аеронавігаційного обслуговування за видами: зв'язок, навігація, спостереження;

1.3. надання послуг з наземного обслуговування повітряних суден, екіпажів, пасажирів;

1.4. надання послуг із заправки паливом повітряних суден та інших транспортних засобів;

1.5. надання послуг із здійснення реєстрації та обслуговування пасажирів;

1.6. виконання авіаційно-хімічних робіт;

1.7. тощо.

2) Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів:

2.1. ремонт і технічне обслуговування електричного і оптичного устаткування;

2.2. здійснення технічного обслуговування повітряних суден по всіх видах технічного обслуговування.

3) Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;

4) Складське господарство:

4.1. надання послуг із зберігання та обробки багажу, пошти та вантажів (у тому числі наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів, радіоактивних матеріалів та речовин, зброї) в порядку, передбаченому законодавством;

4.2. складське господарство, митних ліцензійних складів, складів тимчасового зберігання.

5) Надання в оренду чи експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

6) Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;

7) Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами. Здійснення торгівельної діяльності, роздрібною торгівлі, надання послуг громадського харчування, продаж продуктів харчування, напоїв, тютюнових виробів та непродовольчих товарів;

8) Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Організація пунктів роздрібною торгівлі (торгові зали, палатки, кіоски, торговельні автомати) та закладів громадського харчування (ресторани, бари, кафе, їдальні, закусочні, буфети, магазини кулінарних виробів, кафетерії);

9) Роздрібна торгівля напоями, тютюновими виробами, іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах, а саме безмитними магазинами;

10) Надання послуг з деяких видів освіти:

10.1. надання послуг з навчання у сфері авіаційної безпеки;

10.2. надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаних з одержання освіти на рівні кваліфікаційних вимог до підвищення кваліфікації (спеціальності (професії)).

11) Збір, очищення та постачання води. Видобування (експлуатація) підземних вод;

12) Каналізація, відведення та очищення стічних вод;

13) Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря. Виробництво теплової енергії, транспортування її магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії тощо;

14) Будівництво. Будівельна діяльність;

15) Передача та розподіл електроенергії;

16) Пасажирський та наземний транспорт міського та приміського сполучення;

17) Надання послуг таксі;

18) Надання послуг перевезення речей (переїзду). Надання послуг перевезення вантажів автомобільним транспортом загального користування;

19) Обслуговування систем безпеки. Проектування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єкту;

20) Діяльність приватних охоронних служб;

21) Діяльність щодо поводження з відходами:

21.1. заготівля, переробка металобрухту кольорових і чорних металів, відходів і брухту дорогоцінних металів;

21.2. збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини.

22) Діяльність лікарняних закладів;

23) Проведення господарської діяльності з розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, пересилання, вивезення, відпуску, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин та прекурсорів;

24) Проведення розслідувань. Участь у розслідуваннях авіаційних подій та інцидентів;

25) Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку;

26) Поштова та кур'єрська діяльність;

27) Посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;

28) Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана із цим діяльність;

29) Використання, експлуатація криптосистем і засобів криптографічного захисту інформації, надання послуг в галузі криптографічного захисту інформації;

30) Організація конгресів тв. торгівельних виставок;

31) Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг;

32) Організація різних видів відпочинку та розваг;

33) тощо.

Отже, як ми можемо побачити із наведеного вище переліку видів діяльності, якими займається ДП МА «Бориспіль», підприємство має дуже розгалужену сферу функціонування, а відповідно має досить істотну значимість як суб'єкт господарювання.

Відповідно до п. 7.1. Статуту [49] управління аеропортом здійснює Генеральний директор, який підзвітний та підконтрольний Міністерству інфраструктури України.

Наймання (звільнення) Генерального директора здійснюється Міністерством інфраструктури України шляхом укладення (розірвання) з ним контракту у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Відповідно до наказу Мінінфраструктури від 23.03.2017 №29-о, наказу ДП МА «Бориспіль» від 24.03.2017 №11-07/1-485/генеральним директором є Рябікін Павло Борисович.

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» включено до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки України, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.12.2004 №1734 «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» [6].

ДП МА «Бориспіль» згідно із Законом України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» [1] включений до переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації.

Згідно з Порядком складання та ведення зведеного переліку суб'єктів природних монополій, затвердженого розпорядженням Антимонопольного комітету України від 28.11.2012 року № 874-р [9], ДП МА «Бориспіль» віднесений до суб'єктів природних монополій за наступними товарними групами:

- забезпечення посадки та зльоту повітряного судна;
- забезпечення авіаційної безпеки;
- забезпечення наднормативної стоянки повітряного судна.

ДП «МА «Бориспіль» має всі ліцензії та дозволи, необхідні для ведення своєї господарської діяльності.

За результатами 2018 року кредитний рейтинг ДП МА «Бориспіль» досяг максимального рівня uaAAA, прогноз «стабільний». Підприємство з рейтингом

uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими підприємствами або борговими інструментами [92].

З другого півріччя 2019 року аеропорт відчуває вплив негативних зовнішніх факторів:

1. Рішення Уряду щодо збільшення відрахування до держбюджету частини чистого прибутку (дивідендів). За 2019 рік з аеропорту вилучено на користь Держави 134% від суми чистого прибутку (в т. ч. у 4 кварталі 2019 року 585% від суми чистого прибутку Аеропорту). Внаслідок цього, ДП МА «Бориспіль» втрачає ліквідність (вже у першому кварталі 2020 року не мало коштів на виплату заробітної плати) та позбавлене можливості реалізовувати інфраструктурні проекти [93].

2. Відповідно до цілей Програми діяльності КМУ, забезпечується збільшення частки низькодохідних (low-cost) маршрутів («Ціль 8.4. збільшення частки авіаційних маршрутів, які виконуються за моделлю low-cost з 38% до 63%»). Внаслідок цього зменшується доходність пасажиропотоку в ДП МА «Бориспіль»: темпи зростання доходів є нижчими ніж темпи зростання пасажиропотоку [104].

3. Існують дискримінаційні норми по відношенню до українських авіакомпаній порівняно з іноземними, внаслідок чого українські авіакомпанії, що створюють хаб в аеропорту «Бориспіль», втрачають конкурентоспроможність.

4. З початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно впливає на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіаперевізників. Відповідно до прогнозів IATA, ACI та Boeing, падіння пасажиропотоку у 2020 році може досягти приблизно 50% порівняно з показниками 2019 року, а саме до рівня 7 090 тис обслугованих пасажирів для ДП МА «Бориспіль». Вказаний сценарій є найбільш вірогідним, та передбачає обмеження витрат підприємства, тому він прийнятий для розрахунків витратної складової фінансового плану.

У вказаних умовах, ДП МА «Бориспіль» впроваджено комплекс антикризових заходів, реалізація яких забезпечить повернення аеропорту до прибутковості у 2022 році.

Інфраструктура Аеропорту включає в себе 2 злітно-посадкові смуги (довжиною 4 км та 3,6 км), що дозволяють приймати повітряні судна будь якого типу, без обмежень за погодними та світловими умовами, а також 3 пасажирських та вантажний термінал (табл. 2.1) [91, С. 7]. Інфраструктура Аеропорту потребує розширення та оновлення. Оскільки загальна площа терміналів складає 164 947 кв. м. та має пропускну спроможність 6 400 пас./год. Проте на практиці підприємством використовується лише один з терміналів (термінал D) загальною площею 107 000 кв. м. та пропускну спроможністю – 3 000 пас./год., що на 53% менше від можливої пропускну спроможності усього аеропорту. Проекти оновлення інфраструктури Аеропорту реалізуються відповідно до схваленої КМУ «Концепції розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року» [15].

Аеродром налічує 135 місць для стоянки повітряних суден. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є базовим аеропортом авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України».

Таблиця 2.1

Операційні потужності термінальних комплексів ДП МА «Бориспіль»

Термінал	Площа, кв. м	Пропускна спроможність, пас/год.	Примітка
D	107 000	3 000	
B	36 035	2 500	не використовується (з кінця 2014 р.)
F	20 685	900	не використовується (з кінця 2013 р.)
C	1 227	60	не використовується (з 2012 р.)
Всього	164 947	6 400	

Джерело: [91, С. 7].

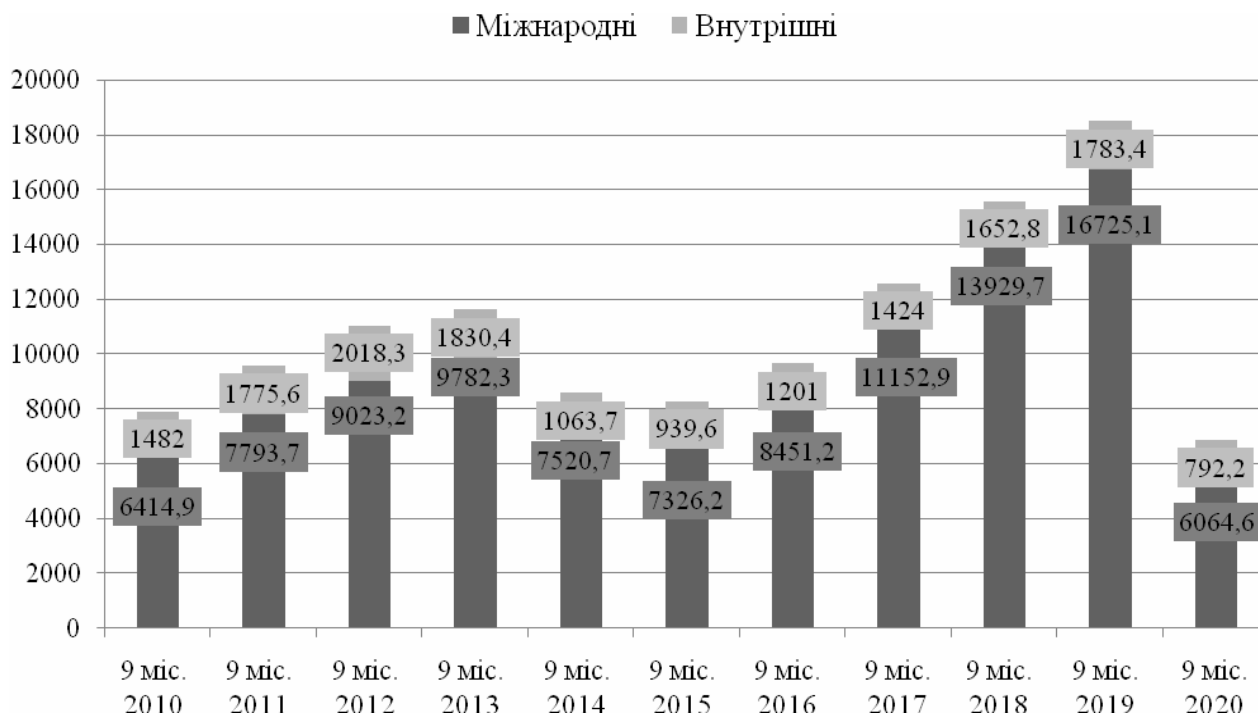


Рис. 2.1. Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. пас.*

*Джерело: [101]

Пандеміологічна ситуація у світі, пов'язана із спалахом гострої респіраторної хвороби COVID-19, та обмеження, що запроваджуються державами задля протидії її розповсюдженню, безпосередньо вплинули на авіаційну галузь усього світу та України зокрема, де у 2020 році спостерігається суттєве скорочення виробничих показників діяльності авіаційних підприємств порівняно з аналогічним періодом минулого року. Так, за даними Державної авіаційної служби [101] в Україні обслуговано 70,9 тис. повітряних суден (проти 153,9 за відповідний період попереднього 2019 року). При цьому, пасажиропотоки через аеропорти України скоротилися на 63%, пошто вантажопотоки на 12,5% та склали відповідно 6 856,8 тис. чоловік та 37 тис. тонн.

Як можна побачити із Рис. 2.1., показники рівню пасажиропотоку через аеропорти України за 9 місяців 2020 року є найнижчими за останні 10 років.

Слід відмітити, що на сьогодні майже 98% всіх пасажиропотоків та поштовантажопотоків сконцентровані у 6 аеропортах: Київ (Бориспіль), Львів, Київ (Жуляни), Одеса, Харків та Запоріжжя (Рис. 2.2):

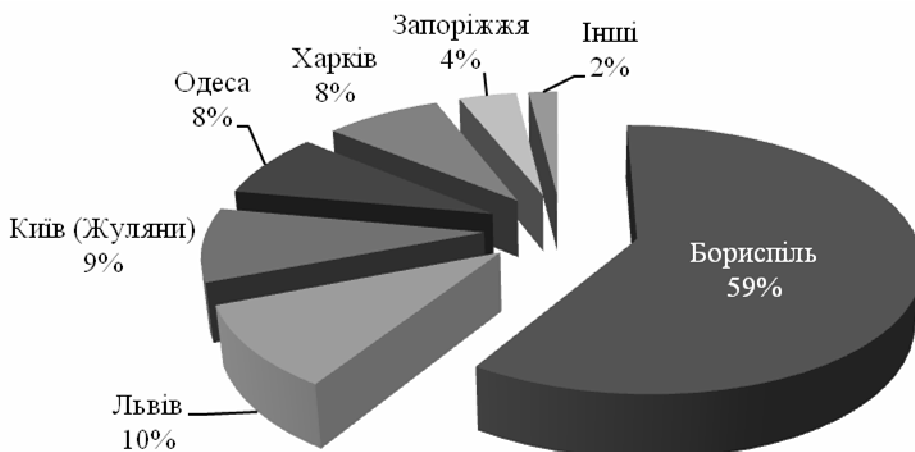


Рис. 2.2. Питома вага провідних аеропортів у загальних обсягах пасажирських перевезень через аеропорти України*

*Джерело: [101].

Головним аеропортом країни на сьогоднішній день залишається державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», він займає 59% від загального обсягу пасажирських перевезень через аеропорти України. Наступним за обсягами є Львів (10% від загальної кількості пасажирських перевезень), далі – Жуляни (9% від загального обсягу) та аеропорти Одеси і Харкова (по 8% від загального обсягу).

За підсумками 11 місяців 2020 року мало місце скорочення пасажиропотоків в усіх без винятку аеропортах, зокрема пасажиропотік державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» впав на 65% порівняно з 2019 роком. Пасажиропотоки через аеропорт Київ (Жуляни) скоротилися на 70,1%, Львів – на 58%, Одеса – на 56,7%, Харків – на 47,1%, Запоріжжя – на 26,9%.

За 11 місяців поточного року ДП МА «Бориспіль» обслуговував 4,83 млн. пасажирів, що на 9,4 млн. пасажирів менше, ніж за аналогічний період 2019 року. У 2020 році було обслуговано 448 738 трансфертних пасажирів, що на 85,4% менше ніж у 2019 році. Кількість прийнятих та відправлених рейсів зменшилася на 57,9%.

Таблиця 2.2

Обсяги пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль»

Період	11 міс. 2019 р.	11 міс. 2020 р.	Приріст
Загальний пасажиропотік	14 206 578	4 834 158	- 9 372 420 (- 66%)
Обслуговано трансферних пасажирів	3 077 272	448 738	- 2 628 534 (-85,4%)
Обслуговано рейсів	102 860	43 275	- 59 588 (-57,9%)

Джерело: складено автором на основі джерел [93, 101].

Фактори впливу на показники обслуговуваних пасажирів та рейсів у 2020 році:

- введення карантину та заборони польотів у березні 2020 року;
- згорання авіакомпанією МАУ збиткових рейсів ще до оголошення карантину;
- припинення польотів до України декількох європейських авіакомпаній (British Airways, Brussels Airlines, Aigle Azure, Nordica, інші) з економічних причин;
- наявність дискримінаційних норм по відношенню до українських авіакомпаній порівняно з іноземними:
 - акцизи на авіапаливо в Україні сплачують лише українські авіаперевізники;
 - заборона польотів над деякими країнами (РФ, Іран тощо) лише для українських авіаперевізників;
 - проблеми з розмитненням запчастин для літаків в Україні;
 - наявність ПДВ на внутрішніх рейсах, які виконують лише українські перевізники;
 - надзвичайно високі (в 2-3 рази вище ніж Європейські) ставки плати до ДП «Украерорух» за аеронавігацію в районі аеродрому ДП МА «Бориспіль», що негативно впливає насамперед на українські авіакомпанії, що базуються в ДП МА «Бориспіль»;

- гальмуванням розвитку інфраструктури аеропорту через перенаправлення коштів, отриманих від авіаперевізників, в Державний Бюджет України замість розвитку інфраструктури для авіаперевізників.

Чисельність працівників аеропорту на початок 2020 року поступово зростала (табл. 2.3). Так, наприклад, у 2019 році на підприємстві налічувалося 4 445 працівників, а на початок 2020 року їхня кількість зросла до 4 580 осіб. Проте, варто зауважити, що через пандемію коронавірусу та різке згорання діяльності ДП МА «Бориспіль» через карантин, який розпочався в Україні з середини березня місяця, на підприємстві відбулося скорочення штату. Але поки що не має жодних офіційних даних, які б могли свідчити про масштаби звільнення працівників підприємства. Проте у пояснювальній записці до фінансового плану на 2020 рік [104, С. 19] зазначається, що збереження робочих місць, насамперед, для кваліфікованого персоналу, на підготовку якого потрібен час, є пріоритетною задачею в період дії обмежень для пасажирських авіаперевезень.

Таблиця 2.3

Середньооблікова кількість штатних працівників та середня заробітна плата у ДП МА «Бориспіль»

Роки	2017	2018	2019	2020
Середньооблікова кількість штатних працівників, ос.	4 014	4 046	4 445	4 580
Середня заробітна плата, грн.	12 196	15 582	20 023	19 810

Джерело: складено автором на основі джерел [92, 93, 114].

Середньомісячні витрати підприємства на оплату праці 1 працівника у 2020 році скоротилися на 5% в порівнянні з 2019 роком, при тому, що у попередні роки спостерігалася стійка позитивна динаміка.

Кадрова політика державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є складовою виробничої та управлінської політики та забезпечує створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного трудового

колективу, створює сприятливі умови праці, забезпечує можливість працевлаштування, просування по службі, гідний рівень доходів та впевненість для працівників у майбутньому, рівність трудових прав та можливостей для всіх працівників підприємства, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних переконань, статі, гендерної ідентичності, походження, віку, стану здоров'я, сімейного та майнового стану. На підприємстві працюють 35% жінок, у тому числі на керівних посадах, близько 30%.

Основною метою кадрової політики ДП МА «Бориспіль» є своєчасне забезпечення процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу відповідно до вимог діючого законодавства та ринку праці. Кадрова політика організації забезпечує: раціональне використання кадрового потенціалу, своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості та у необхідній кількості, реалізацію прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством, соціальний захист працівників [93, С. 11].

Соціальний захист працівників державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» забезпечується відповідно до умов, передбачених Колективним договором та чинним законодавством. Метою соціального захисту працівників є задоволення соціальних потреб працівників в умовах виробництва, забезпечення стабільності і захищеності, певної якості трудового життя.

У ДП МА «Бориспіль» діє велика кількість професійних спілок – різноманітних за ознаками професійності, переконань, орієнтації, стану здоров'я тощо. Керівники та члени профспілок вільно висловлюють свої погляди та пропагують свої цінності.

Керівники деяких профспілок не знаходяться у трудових відносинах із підприємством, проте отримують передбачені законодавством виплати за рахунок працівників. У 2019 році профспілкові організації отримали від Міжнародного аеропорту «Бориспіль» та його працівників загалом 50,13 млн. грн. (у середньому по 11,3 тис. грн. за кожного працівника).

З отриманих коштів більшість профспілкових організацій підприємства забезпечують медичне страхування працівників, а також оздоровлення, екскурсії та додаткові виплати для деяких членів профспілок [92, С. 8].

На державному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» впроваджена і функціонує інтегрована система менеджменту у відповідності до міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 14001:2015, що забезпечує повне виконання вимог з екологічної безпеки [96].

ДП МА «Бориспіль» здійснює вплив на водне середовище, атмосферне повітря, земельні ресурси. Господарська діяльність організації також призводить до утворення відходів різних класів небезпеки.

Відповідно до «Плану заходів щодо зменшення шкідливого впливу діяльності державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на навколишнє природне середовище на період до 2020 року» від 31.05.2019 №47-04/2-04, протягом 2019 року підприємством виконані заходи у сфері охорони атмосферного повітря, заходи у сфері охорони і раціонального використання водних ресурсів, заходи з охорони земель, заходи у сфері поводження з відходами [93, С. 10].

Для покращення показників енергоефективності та зменшення споживання енергоресурсів аеропортом постійно розробляються та виконуються Програми заходів з енергозбереження.

За результатами наглядового аудиту на відповідність вимогам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 встановлено, що екологічні аспекти господарської діяльності організації ідентифіковані та оцінені, їх впливи на навколишнє середовище управляються підприємством відповідно до вимог, встановлених міжнародними стандартами та законодавством України [96].

Отже, на основі проаналізованої вище інформації, можна зробити висновок, що державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» – перше держпідприємство, що здійснило трансформацію бізнес-моделі та за кілька років перетворилося із стогнучого та збиткового на високоефективне та прибуткове, лідера за темпами зростання. Проте, за умов пандемії коронавірусної інфекції, як і

будь-яка організація авіаційної спрямованості в світі, у 2020 році ДП МА «Бориспіль» переживає не найкращі свої часи. Саме тому воно потребує рішучих дій з боку вищого керівництва щодо розробки стратегічного плану розвитку аеропорту в кризових умовах, пов'язаних із розповсюдженням COVID-19, для виживання та утримання на плаву, а у подальшому для поступового відновлення після наслідків пандемії.

2.2. Дослідження фінансової та зовнішньоекономічної діяльності ДП МА «Бориспіль»

Даний аналіз фінансово-господарської діяльності державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» виконано за період 31.12.2017 – 31.12.2019 на основі бухгалтерської звітності організації за три роки.

Відповідно до п. 12.1 Статуту [49, С. 19] основним узагальнюючим показником результатів господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» є прибуток.

Загалом протягом 2017-2019 рр. доходи підприємства налічували 13 069,8 млн. грн., при витратах – 7 056,3 млн. грн., у тому числі:

- у 2017 році доходи становили 3 870 млн. грн. при витратах 1 982,3 млн. грн.;

- у 2018 році – 4 453,9 млн. грн. при витратах 2 224,2 млн. грн.;

- у 2019 році – 4 745,9 млн. грн. при витратах 2 849,9 млн. грн.

Отже, можемо розрахувати темп зростання доходів за наступною формулою:

$$, \quad (2.1)$$

де $TЗ_d$ – темп зростання доходів;

$D_{\text{пп}}$ – доходи поточного періоду;

$D_{\text{мп}}$ – доходи минулого періоду.

Темп зростання витрат розраховується за аналогічною формулою.

За формулою 2.1. можемо порахувати, що темп зростання доходів ДП МА «Бориспіль» у 2018 році в порівнянні з 2017 роком становив 115%, а темп зростання витрат відповідно – 112,2%. А у 2019 році в порівнянні з 2018 роком темп зростання доходів – 106,5%, а темп зростання витрат – 128,1%.

Відповідно до фінансового плану підприємства на 2020 рік [114] визначається, що організація, з урахуванням усіх ризиків та факторів негативного впливу, очікує отримати дохід у розмірі 2 661,7 млн. грн. та понести витрати у розмірі 4 536,4 млн. грн. Тобто прогнозується падіння доходів на 43,9% в порівнянні з 2019 роком, та понесення підприємством збитку на рівні 1 871,7 млн. грн.

У таблиці 2.4. представимо фактичні доходи підприємства за 2017-2019 рр. та заплановані на 2020 рік.

Зважаючи на нестабільне та несприятливе фінансове становище, у якому знаходиться ДП МА «Бориспіль» у 2020 році, підприємство веде активну роботу по компенсації вказаних зовнішніх факторів, насамперед максимально підтримує існуючих перевізників. Протягом 2017-2019 років команда аеропорту демонструвала найкращі в Європі показники по залученню рейсів та пасажиропотоків, про що свідчила позитивна динаміка фінансових результатів діяльності підприємства.

ДП МА «Бориспіль» провадить основну діяльність у трьох сегментах: авіаційні послуги, допоміжні авіаційні послуги та комерційні послуги [96].

Сегмент авіаційних послуг включає авіаційні послуги, у тому числі використання терміналів та злітно-посадкових смуг, а також забезпечення авіаційної безпеки. Доходи даного сегменту формуються за рахунок аеропортових зборів (посадка-зліт, обслуговування пасажирів в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки, наднормативна стоянка), порядок застосування яких

затверджений наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 26.03.2008 року № 337 (зі змінами). Такі послуги, в основному, є об'єктом регулювання.

Сегмент допоміжних авіаційних послуг включає певні послуги з обслуговування пасажирів, наземне обслуговування повітряних суден, забезпечення послуг із заправки паливом, забезпечення харчуванням, а також обслуговування вантажів.

Сегмент комерційних послуг включає надання іншим компаніям площ для діяльності з обслуговування авіаперевізників та пасажирів, для провадження роздрібної торгівлі, для рекламної діяльності, а також надання послуг з паркування автомобілів, готельних послуг, комунальних послуг тощо.

Таблиця 2.4

Доходи ДП МА «Бориспіль» за 2017-2020 рр.

№	Найменування	2017 факт (тис.грн)	2018 факт (тис.грн)	2019 факт (тис.грн)	2020 план (тис.грн)
1	2	3	4	5	6
	Чистий дохід від реалізації, всього:	3 870 048	4 453 965	4 476 477	2 661 686
1.1	- пасажирський збір	1 162 780	1 229 189	1 276 990	1 233 980
1.2	- збір за посадку-зліт	658 227	760 998	764 576	747 779
1.3	- збір за авіаційну безпеку	537 157	654 510	748 519	804 163
1.4	- збір за стоянку	21 418	24 705	23 935	29 887
1.5	- наземне обслуговування повітряних суден тощо	595 996	709 652	785 624	512 764
2.1	послуги VIP-пасажирам	79 596	118 451	161 738	80 537
2.2	послуги СЗПММ	60 259	79 854	91 036	55 732
2.3	послуги вантажного терміналу	32 279	35 601	40 334	36 764
2.4	% від виручки	389 856	521 114	525 987	277 544
2.5	послуги паркування	20 527	30 754	57 508	32 854
2.6	послуги готелю	25 633	32 238	33 700	16 028
2.7	інші	23 042	28 791	68 978	62 172
2.8	інші послуги (фінансові, курсові тощо)	128 600	153 814	201 383	46 735

Джерело: [93, 104, 120, 121, 122].

Інші доходи включають доходи від курсових різниць, доходів отриманих на залишки коштів на поточних рахунках в банках, тощо. Зменшення даних доходів у 2020 році порівняно з 2019 роком обумовлено, насамперед, переходом на МСФЗ, відповідно до яких доходи та витрати по курсовим різницям відображаються згорнуто (чистий результат).

У таблиці 2.5. наведемо дані щодо динаміки доходів ДП МА «Бориспіль»:

Таблиця 2.5

Динаміка доходів ДП МА «Бориспіль» за 2017-2020 рр.

№	Найменування	Приріст факту 2018 р. до факту 2017 р., тис.грн.	Відсоток приросту факту 2018 р. до факту 2017 р., %	Приріст факту 2019 р. до факту 2018 р., тис.грн.	Відсоток приросту факту 2019 р. до факту 2018 р., %	Приріст плану 2020 р. до факту 2019 р., тис.грн.	Відсоток приросту плану 2020 р. до факту 2019 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації, всього:	583917	15,1%	22512	0,5%	-1814791	-40,5%
1.1.	- пасажирський збір	66409	5,7%	47801	3,9%	-43010	-3,4%
1.2	- збір за посадку-зліт	102771	15,6%	3578	0,5%	-16797	-2,2%
1.3	- збір за авіаційну безпеку	117353	21,8%	94009	14,4%	55644	7,4%
1.4	- збір за стоянку	3287	15,3%	-770	-3,1%	5952	24,9%
1.5	- наземне обслуговування повітряних суден тощо	113656	19,1%	75972	10,7%	-272860	-34,7%
2.1	послуги VIP-пасажирам	38855	48,8%	43287	36,5%	-81201	-50,2%
2.2	послуги СЗПММ	19595	32,5%	11182	14,0%	-35304	-38,8%
2.3	послуги вантажного терміналу	3322	10,3%	4733	13,3%	-3570	-8,9%
2.4	% від виручки	131258	33,7%	4873	0,9%	-248443	-47,2%
2.5	послуги паркування	10227	49,8%	26754	87,0%	-24654	-42,9%
2.6	послуги готелю	6605	25,8%	1462	4,5%	-17672	-52,4%
2.7	інші	5749	25,0%	40187	139,6%	-6806	-9,9%
2.8	інші послуги (фінансові, курсові тощо)	25214	19,6%	47569	30,9%	-154648	-76,8%

Джерело: створено автором на основі даних із табл. 2.4.

Для розрахунку відсотку приросту доходів підприємства нами була використана наступна формула:

$$, \quad (2.2)$$

де P_d – відсоток приросту доходів;

$D_{пн}$ – доходи поточного періоду;

$D_{мп}$ – доходи минулого періоду.

У 2018 році в порівнянні з 2017 роком приріст чистого доходу ДП МА «Бориспіль» склав 15,1% (583 917 тис. грн.), у 2019 році в порівнянні з 2018 роком – 0,5% (22 512 тис. грн.). Загалом за проаналізований період за 2017-2019 рр. спостерігається сталий приріст доходів підприємства, що свідчить про

ефективність діяльності організації. Що стосується планових показників 2020 року, то по зазначеним вище причинам не доводиться очікувати на прибутковість державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Планові доходи на 2020 рік розраховувались на основі тарифів на послуги Аеропорту та ставок на аеропортові збори (посадка-зліт, обслуговування пасажирів в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки, наднормативна стоянка), затверджених Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 26.03.2008 року № 337 (зі змінами) з урахуванням застосування стимулюючих коефіцієнтів (знижок) до аеропортових зборів. Згідно з Наказом №337 та рекомендаціями АМКУ, стимулюючі коефіцієнти (знижки) до аеропортових зборів у розмірі до 80% застосовуються до визначених аеропортових зборів (у 2020 році: посадка-зліт, обслуговування пасажирів в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки) та розповсюджуються на всіх авіаперевізників відповідно до прозорих та недискримінаційних критеріїв [104, С. 10].

Прибутковість ДП МА «Бориспіль» може бути досягнута лише при суттєвому зростанні пасажиропотоку: +60% щоденно до рівня 2019 року.

Із наведених у першій частині таблиці 2.6 даних можна побачити, що на 31.12.19 в активах організації частка необоротних коштів складає 87,14%, а оборотних активів – 12,86%. Активи підприємства протягом проаналізованого періоду збільшилися на 7,47 млрд. грн. (на 45%). Відмічаючи збільшення активів, необхідно також враховувати, що власний капітал збільшився ще в більшій мірі – на 50%. Випереджаюче збільшення власного капіталу відносно загальної зміни активів слід розглядати як позитивний фактор.

Збільшення величини активів організації пов'язано, головним чином, із зростанням наступних позицій бухгалтерського балансу (у дужках вказана доля змін у загальній сумі усіх статей, що змінилася у позитивному напрямку):

- основні засоби – 8 771 185 тис. грн. (61,5%);
- нематеріальні активи – 12 555 тис. грн. (0,9%);
- запаси – 30 434 тис. грн. (14,6%);
- дебіторська заборгованість – 960 109 тис. грн. (74,8%).

Таблиця 2.6

Структура майна та джерела його формування

Показник	Значення показника					Зміни за проаналізований період	
	у тис. грн..			у % до валюти балансу		тис. грн.	± %
	2017	2018	2019	на початок аналізованого періоду (31.12.2017)	на кінець аналізованого періоду (31.12.2019)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Необоротні активи	7 578 406	7 983 345	14 325 306	84,58%	87,14%	+6 746 900	+47%
у тому числі: основні засоби	5 484 605	5 382 390	14 255 790	61,21%	86,72%	+8 771 185	+62%
нематеріальні активи	1 458 839	1 463 252	1 471 394	16,28%	8,95%	+12 555	+1%
2. Оборотні активи, усього	1 381 493	1 907 211	2 114 039	15,42%	12,86%	+732 546	+35%
у тому числі: запаси	177 504	188 300	207 938	1,98%	1,26%	+30 434	+15%
дебіторська заборгованість	322 993	445 650	1 283 102	3,60%	7,81%	+960 109	+75%
грошові кошти та короткострокові фінансові вклади	479 143	457 420	292 635	5,35%	1,78%	-186 508	-64%
Пасив							
1. Власний капітал	6 212 029	7 163 908	12 381 337	69,33%	75,32%	+6 169 308	+50%
2. Довгострокові зобов'язання, усього	1 401 901	1 646 843	3 439 573	15,65%	20,92%	+2 037 672	+59%
у тому числі: позикові кошти	1 401 897	1 646 839	2 094 562	15,65%	12,74%	+692 665	+33%
3. Короткострокові зобов'язання, усього	1 345 994	1 079 830	618 435	15,02%	3,76%	-727 559	-118%
у тому числі: позикові кошти	397 353	53 703	461 107	4,43%	2,80%	+63 754	+14%
Валюта балансу	8 959 924	9 890 581	16 439 345	100,00%	100,00%	+7 479 421	+45%

Джерело: [118, 119].

Значення власного капіталу на 31.12.2019 склало 12 381 337 тис. грн. Власний капітал організації за проаналізований період (з 31.12.2017 по 31.12.2019) стрімко виріс (+6 169 308 тис. грн.).

На рис. 2.3 представимо у вигляді діаграми структуру активів ДП МА «Бориспіль» у розрізі основних груп:

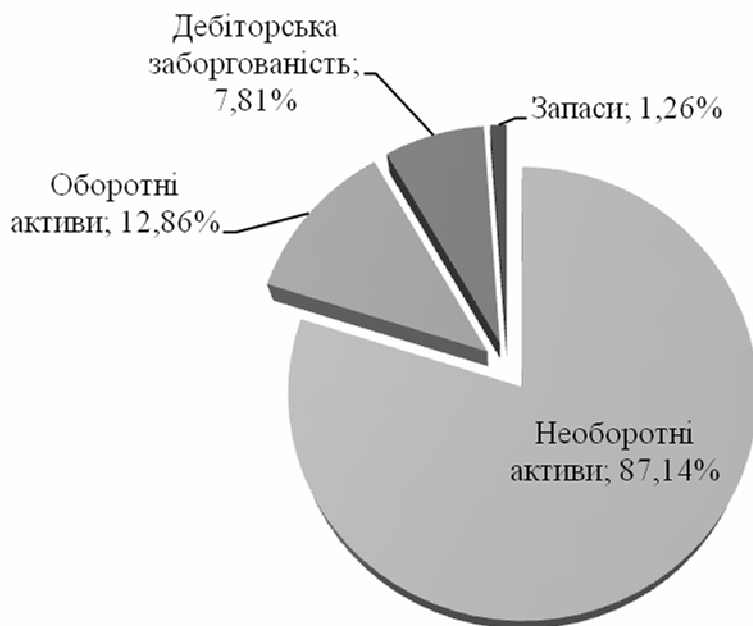


Рис. 2.3. Структура активів організації на 31.12.2019*

*Складено автором на основі табл. 2.6.

Для оцінки вартості чистих активів організації необхідно визначити такі показники, як: чисті активи організації та перевищення чистих активів над статутним капіталом. Чисті активи розраховуються за формулою:

$$ЧА = А - ПЗ - ДЗ, \quad (2.3)$$

де ЧА – чисті активи,

А – активи організації, ПЗ – поточні зобов'язання,

ДЗ – довгострокові зобов'язання.

Для розрахунку перевищення чистих активів над статутним капіталом використовують наступну формулу:

$$(2.4)$$

де $V_{ЧА}$ – вартість чистих активів,

ЧА – чисті активи,

СК – статутний капітал.

Таблиця 2.7

Оцінка вартості чистих активів ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника					Зміни	
	у тис. грн.			у % до валюти балансу		тис. грн.	± %
	2017	2018	2019	на початок аналізованого періоду (31.12.2017)	на кінець аналізованого періоду (31.12.2019)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисті активи	6 212 029	7 163 908	12 381 337	69%	75%	+6 169 308	+50%
Статутний капітал	5 565 21	5 565 21	5 565 21	6%	3%	–	–
Перевищення чистих активів над статутним капіталом	5 655 508	6 607 387	11 824 816	63%	72%	+6 169 308	+52%

Джерело: створено автором на основі [118, 119].

Відповідно до табл. 2.7 чисті активи організації на 31.12.2019 перевищують статутний капітал на 11 824 816 тис. грн. Таке співвідношення позитивно характеризує фінансове становище, повністю задовольняє вимоги нормативних актів щодо величини чистих активів організації. Також варто відмітити, що за проаналізований період відбулося збільшення величини чистих активів ДП МА «Бориспіль» на 52% (на 6,2 млрд. грн.).

Перевищення чистих активів над статутним капіталом і у той же час їх збільшення говорить про гарне фінансове становище організації за даною ознакою. На рис. 2.4 представимо динаміку чистих активів і статутного капіталу підприємства.

У 2019 році державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» збільшило свої прибутки на 76,5 млн. грн. (на 4,2%) в порівнянні з 2018 роком, а за проаналізований період з 31.12.2017 по 31.12.2019 – на 421,9 млн. грн. (на 23,3%). Динаміка прибутку підприємства відображена у табл. 2.8.

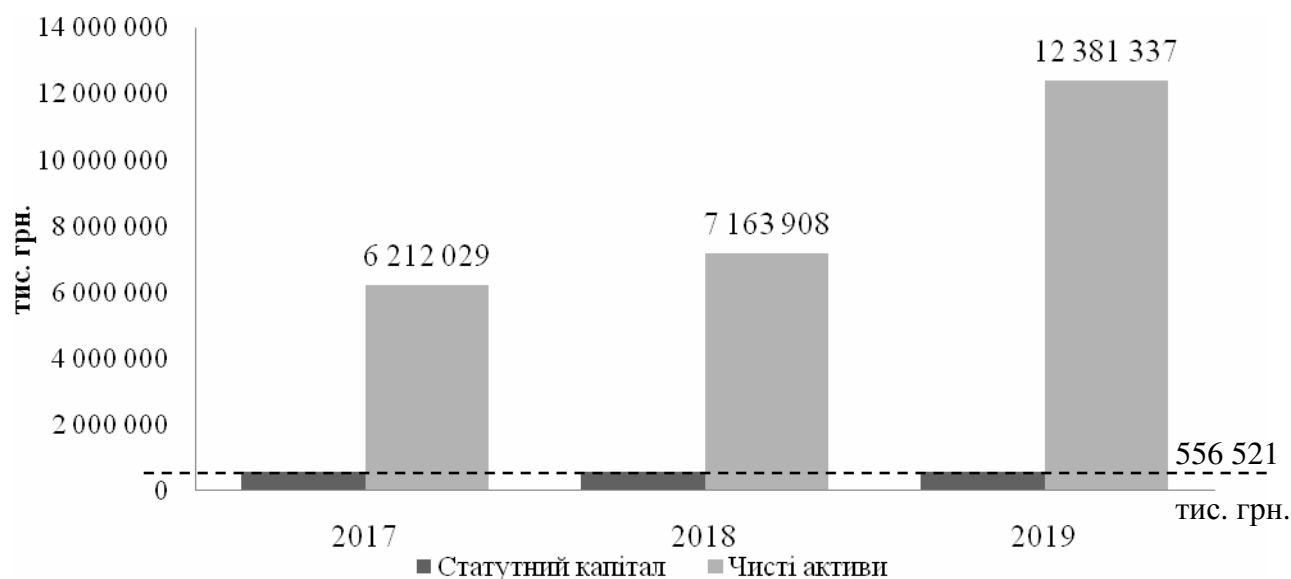


Рис. 2.4. Динаміка чистих активів у порівнянні із статутним капіталом*

*Створено автором на основі табл. 2.7.

Таблиця 2.9

Динаміка прибутку ДП МА «Бориспіль»

Показник	2017	2018	2019	Зміни за проаналізований період	
				тис. грн.	± %
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1 385 931	1 731 420	1 807 894	+421 963	+23,3%

Джерело: створено автором на основі [121, 122].

За результатами 2017-2019 років державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»» входить до переліку найприбутковіших державних підприємств України, яке не тільки сплачує податки, але й відраховує частину прибутку до державного бюджету у вигляді дивідендів. Загальна сума виплат на користь держави (податки, збори, відрахування з чистого прибутку до бюджету, інші обов'язкові платежі) у 2019 році склала 1 806,7 млн. грн.

Варто також зазначити, що підприємство втрачає 70% додаткового доходу, оскільки відповідно до діючого законодавства цей відсоток доходу від оренди площ ДП МА «Бориспіль» сплачується орендарями безпосередньо до Фонду державного майна України, минаючи організацію.

Відповідно до Методичних рекомендацій Мінекономрозвитку України від 15.03.2013 № 253 [10] органами державної влади здійснюється щоквартальний та

щорічний контроль/моніторинг ефективності управління підприємствами державної власності. Згідно з методикою, ефективною визнається діяльність, якщо підприємство відповідає не менш ніж 75% загальної кількості балів, набраних за встановленими критеріями. Завдяки кардинальному підвищенню якості управління, з 2015 року ДП МА «Бориспіль» щоквартально та щорічно отримує від 93% до 100% максимально можливих балів за критеріями визначення ефективності [110, с. 3-35].

В умовах посилення податкового тиску держави, ДП МА «Бориспіль» оптимізувало строкову структуру боргу для покращення поточних показників ліквідності. Внаслідок цього значення показників ліквідності за результатами 2019 року знаходяться на дуже високому рівні (табл. 2.10). Вартість оборотних активів підприємства значно перевищує обсяг поточних зобов'язань – чистий оборотний капітал аеропорту збільшився до 1496 млн. грн., проти 828 млн. грн. на кінець 2018 року.

Таблиця 2.10

Оцінка ліквідності ДП МА «Бориспіль»

Показник	2017	2018	2019
Коефіцієнт поточної ліквідності (Currentratio)	1,0	1,8	3,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quickratio)	0,9	1,6	3,0
Чистий оборотний капітал, млн. грн. (Net working capital)	36	827	1 496

Джерело: створено автором на основі розрахунків за формулами 2.5-2.7.

Для здійснення розрахунків показників ліквідності використовують наступні формули [47, с. 189-192]:

- Коефіцієнт поточної ліквідності:

(2.5)

де ПЛ – поточна ліквідність,

ОА – оборотні активи,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативним значенням для даного коефіцієнту є значення від 1-3, однак більш бажаним є значення від 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності:

(2.6)

$К_{шл}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності,

ОА – оборотні активи,

З – запаси,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Нормативним є значення в межах 0,5-1 і вище, що вказує на достатність у компанії ліквідних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

- Чистий оборотний капітал:

(2.7)

де $Ч_{ок}$ – чистий оборотний капітал,

ПА – поточні активи,

ПП – поточні пасиви.

Обсяг чистого боргу (борг, зменшений на обсяг грошових коштів) значно

збільшився, оскільки ДП МА «Бориспіль» у 2019 році було вимушено залучати кредити задля спрямування до державного бюджету сум, що перевищують його прибутки. Динаміку обсягу чистого боргу наведено у табл. 2.11:

Таблиця 2.11

Динаміка обсягу чистого боргу ДП МА «Бориспіль»

Показник	2017	2018	2019
Чистий борг, млн. грн.	1 320	1 373	3 305

Джерело: створено автором на основі розрахунків за формулою 2.8.

Чистий борг являє собою усю заборгованість підприємства перед внутрішніми та зовнішніми кредиторами, який скоректовано на грошові кошти та інвестиції. Даний показник розраховується за формулою [47, с. 189-192]:

$$\text{ЧБ} = \text{КЗ} + \text{ДЗ} - \text{ГК}, \quad (2.8)$$

де ЧБ – чистий борг,

КЗ – короткострокові зобов'язання,

ДЗ – довгострокові зобов'язання,

ГК – грошові кошти та їх еквіваленти.

Варто зауважити, що даний рівень чистого боргу – 3 305 млн. грн. перевищує навіть рівень кризового 2014 року, який становив 3 084 млн. грн., на 221 млн. грн. (6,7%).

Проте, завдяки репутації менеджменту, бездоганній кредитній історії та високому кредитному рейтингу, державному підприємству «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» вдається залучати фінансові ресурси за ставками нижчими, ніж є на ринку, та нижчими, ніж залучає держава на зовнішніх ринках. Чутливість до валютного ризику, зумовлена суттєвим обсягом боргових зобов'язань підприємства, номінованих в іноземній валюті, мінімізується прив'язкою до іноземної валюти аеропортових зборів [93, С. 9].

За 2019 рік виручка підприємства склала 4 476 477 тис. грн., що на 4% (197 251 тис. грн.) більше, ніж за 2018 рік. За весь проаналізований період виручка підприємства зросла на 606 429 тис. грн., що складає 13,5%. Середньорічна величина виручки за 2017-2019 рр. становить 4 208 584 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році дорівнює 2 209 220 тис. грн. За проаналізований період значення даного показнику зросло на 858 932 тис. грн., тобто на 38,9%.

Наступним кроком проведемо аналіз загальних фінансових результатів ДП МА «Бориспіль» за період з 31.12.2017 по 31.12.2019 (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Загальні фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника, тис. грн.			Зміни показника		Середньорічна величина, тис. грн.
	2017	2018	2019	тис. грн.	± %	
1	2	3	4	5	6	7
Виручка	3 870 048	4 279 226	4 476 477	606 429	13,5%	4 208 584
Собівартість реалізованої продукції	1 350 288	1 751 921	2 209 220	858 932	38,9%	1 770 476
Валовий прибуток(збиток)	2 519 760	2 527 305	2 267 257	-252 503	-11,1%	2 438 107
Фінансовий результат від операційної діяльності	2 360 562	2 446 724	2 065 943	-294 619	-14,3%	2 291 076
<i>ЕВІТ</i>	2 706 731	2 721 918	2 436 203	-270 528	-11,1%	2 621 617
Фінансовий результат до оподаткування	1 768 802	2 146 324	2 229 782	460 980	20,7%	2 048 303
Витрати з податку на прибуток	382 871	414 904	421 888	39 017	9,2%	406 554
Чистий фінансовий результат	1 385 931	1 731 420	1 807 894	421 963	23,3%	1 641 748

Джерело: [121, 122].

На графіку (Рис. 2.5) відобразимо зміни виручки та прибутку ДП МА «Бориспіль» за 2017-2019 рр.

Для комплексності дослідження фінансово-економічного стану підприємства необхідно проаналізувати показники рентабельності підприємства.

Аналіз ДП МА «Бориспіль» провели на основі наступних показників [109, с. 94-97]:

- валова рентабельність (показує ефективність виробничої діяльності підприємства і ефективність політики ціноутворення). Розраховується за формулою:

$$P = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.9)$$

P – валова рентабельність,

ВП – валовий прибуток,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

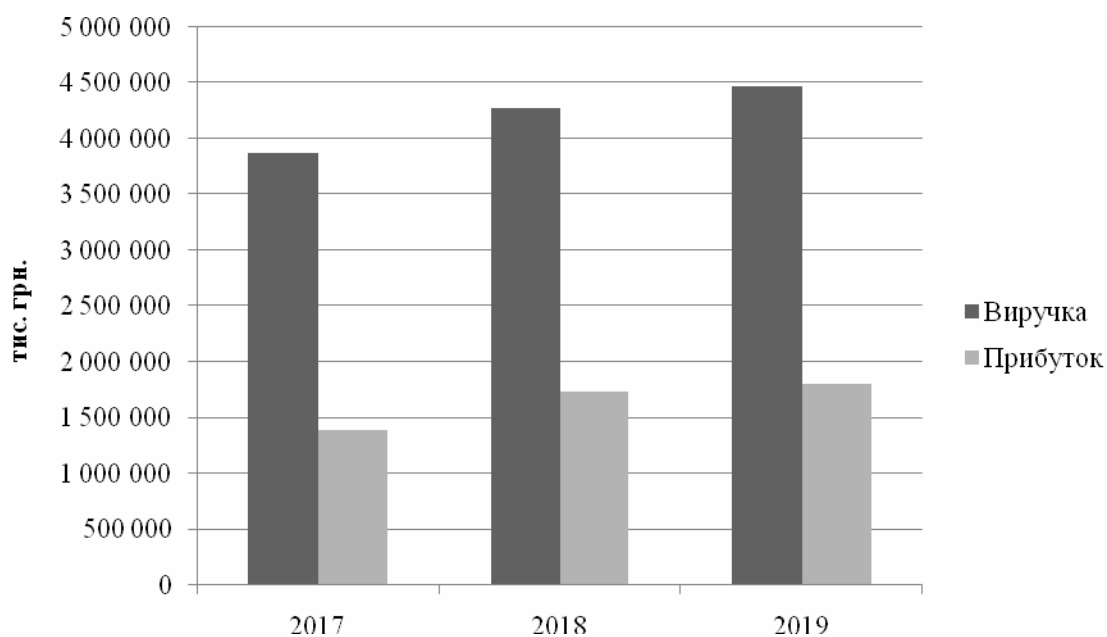


Рис. 2.5. Динаміка виручки та чистого прибутку ДП МА «Бориспіль»*

*Створено автором на основі табл. 2.12.

- Рентабельність EBITDA визначає прибутковість компанії до виплати відсотків, податків, і амортизації:

$$P_{\text{EBITDA}} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{ЧД}} \times 100\% , \quad (2.10)$$

де P_{EBITDA} – це показник рентабельності EBITDA,

EBITDA – це прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації,

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

- Рентабельність активів – ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Визначається наступним чином:

$$, \quad (2.11)$$

де P_A – рентабельність активів,

ФР_ч – чистий фінансовий результат,

ВА – вартість активів.

- Рентабельність власного капіталу - показник, що характеризує ефективність використання власного капіталу:

$$, \quad (2.12)$$

де $P_{ВК}$ – рентабельність власного капіталу,

$\Phi P_{ч}$ – чистий фінансовий результат,

$ВК$ – власний капітал.

- Рентабельність діяльності підприємства, визначається за формулою:

$$, \quad (2.13)$$

де $P_{д}$ – рентабельність діяльності,

$\Phi P_{ч}$ – чистий фінансовий результат,

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Дані оцінки рентабельності Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» наведені у табл. 2.13, динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2.6.

Для показників рентабельності не має чітко визначеного нормативного значення, проте, якщо підприємство працює ефективно, то в динаміці значення даних показників повинно зростати.

На основі проаналізованих даних та проведених розрахунків можна прослідкувати, що рентабельність ДП МА «Бориспіль» протягом періоду з 2017 по 2019 рр. поступово знижується, при чому по кожному з показників.

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності ДП МА «Бориспіль»

Показники	Значення показника			Зміни показника	
	2017	2018	2019	коп. з грн. виручки	+/- %
Валова рентабельність	65,1	57,9	50,6	-14,45	-28,53%
Рентабельність ЕВІТДА	69,9	63,3	54,4	-15,52	-28,52%
Рентабельність активів	19,3	18,8	10,9	-8,33	-75,72%
Рентабельність власного капіталу	22,3	24,2	14,6	-7,71	-52,79%
Рентабельність діяльності	44,7	42,0	40,4	-4,31	-10,68%

Джерело: створено автором на основі [118, 119, 122] та розрахунків за формулами 2.9-2.13.

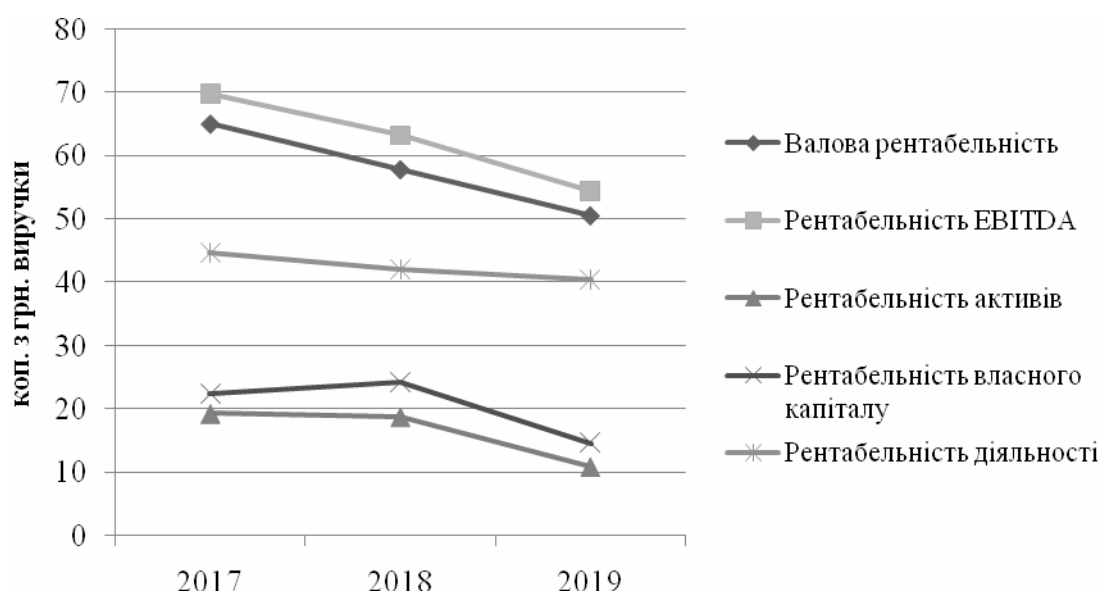


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ДП МА «Бориспіль»*

*Створено автором на основі табл. 2.13.

В ході розрахунків всі показники показали від'ємний приріст рентабельності – валова рентабельність, тобто той показник, який оцінює ефективність виробничої діяльності та ціноутворення, у 2019 році зменшився на 28,53% порівняно з 2017 роком. Значення рентабельності EBITDA також показало тенденцію до зменшення, за весь проаналізований період станом на 2019 рік даний показник зменшився на 28,52%. Це означає, що поступово зменшується прибутковість організації до виплати відсотків, податків та амортизації. Рентабельність активів впала у період з 2017 по 2019 роки на 75,72%, рентабельність власного капіталу зменшилася на 52,79% і рентабельність діяльності – на 10,68%

Водночас, рентабельність діяльності на рівні 40,4% у 2019 році є досить високим значенням для даного показника для підприємств авіаційної галузі. І загалом, отриманні данні зовсім не свідчать про збитковість підприємства, оскільки є достатніми для даного виду підприємств.

Отже, за оцінкою рентабельності не виявлено суттєвих проблем, які б характеризували збитковість чи неефективність роботи підприємства.

За результатами проведеного аналізу виділені та згруповані за якісною ознакою основні показники фінансового стану та результатів діяльності Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за проаналізований період.

Показники фінансового стану та результатів діяльності організації, що мають виключно позитивні значення:

- чисті активи перевищують статутний капітал, до того ж вони збільшились за проаналізований період;
- коефіцієнт швидкої ліквідності повністю відповідає нормальному значенню і має тенденцію до зростання;
- висока рентабельність діяльності підприємства;

- випереджаюче збільшення власного капіталу відносно загальної зміни активів в організації;
- за 2019 рік отриманий прибуток від продажів (2 267 257 тис. грн.);
- чистий прибуток за останній рік склав 1 807 994 тис. грн. (+421 963 тис. грн. порівняно за проаналізований період);

З негативної сторони фінансовий стан ДП МА «Бориспіль» характеризують наступні показники:

- зниження показників рентабельності;
- стрімке збільшення чистого боргу підприємства (на 1 985 тис. грн. за період з 2017 до 2019 рр., тобто на 60%), у наслідок збільшенням рівня податків, що підлягають до спали і перевищують прибутки підприємства.

За результатами проведеного аналізу отримана наступна якісна оцінка: фінансове становище ДП МА «Бориспіль» характеризується як нормальне. Оцінка проведена з урахуванням як значенням ключових показників на кінець проаналізованого періоду, так і в динаміці показників.

Дана оцінка відображає фінансовий стан підприємства, при якому основна маса показників вкладається у нормативні значення. Проте слід зазначити, що необхідно застосувати обачний підхід до управлінню ризиками.

Оскільки на момент написання даної кваліфікаційної роботи у відкритому доступі знаходяться фінансові звіти державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» лише за I півріччя 2020 року, задля розуміння того, наскільки вплинула пандемія гострої респіраторної інфекції COVID-19 на фінансове становище та діяльність організації в цілому, вважаємо за необхідне провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за I півріччя 2020 р. та порівняти його зі звітами за аналогічний період 2018-2019 рр.

Із наведених у першій частині табл. 2.14 даних, що на 30 червня 2020 року в активах організації частка необоротних коштів складає 86,13%, а оборотних активів – 13,87%. Активи організації протягом проаналізованого періоду збільшилися на 7 млрд. грн. (на 43%). Власний капітал підприємства за даний

період збільшився на 44% (на 5,2 млрд. грн.), при цьому в період з 31.12.2019 по 30.07.2020 власний капітал ДП МА «Бориспіль» зменшився на 5% (на 598,7 млн. грн.).

Структура активів підприємства у розрізі основних груп представлена на діаграмі (рис. 2.7).

Таблиця 2.14

Структура майна та джерела його формування

Показник	Значення показника					Зміни за проаналізований період	
	у тис. грн..			у % до валюти балансу		тис. грн..	± %
	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020	на початок аналізованого періоду (30.07.2018)	на кінець аналізованого періоду (30.07.2020)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1.Необоротні активи	7 564 600	6 747 903	13 973 806	82,10%	86,13%	+6 409 206	+46%
у тому числі: основні засоби	5 439 988	6 646 153	13 907 066	59,04%	85,72%	+8 467 078	+61%
нематеріальні активи	1 458 186	41 794	64 789	15,83%	0,40%	-1 393 397	-96%
2. Оборотні активи, усього	1 649 671	1 981 254	2 250 197	17,90%	13,87%	+600 526	+27%
у тому числі: запаси	154 252	185 032	216 998	1,67%	1,34%	+62 746	+29%
дебіторська заборгованість	402 439	1 008 452	1 019 532	4,37%	6,28%	+617 093	+61%
грошові кошти та короткострокові фінансові вклади	569 009	677 523	96 242	6,18%	0,59%	-472 767	-83%
Пасив							
1. Власний капітал	6 569 179	5 990 957	11 782 642	71,29%	72,62%	+5 213 463	+44%
2.Довгострокові зобов'язання, усього	1 691 113	1 950 839	3 579 707	18,35%	22,06%	+1 888 594	+53%
у тому числі: позикові кошти	1 691 109	1 859 466	2 247 632	18,35%	13,85%	+556 523	+25%
3.Короткострокові зобов'язання усього	954 004	787 361	861 654	10,35%	5,31%	-92 350	-11%

у тому числі: ПОЗИКОВІ КОШТИ	91 586	156 156	424 820	0,99%	2,62%	+333 234	+78%
Валюта балансу	9 214 296	8 729 157	16 224 003	100%	100%	+7 009 707	+43%

Джерело:[115, 116, 117].

Збільшення величини активів ДП МА «Бориспіль» пов'язана із зростанням наступних позицій бухгалтерського балансу за проаналізований період (у дужках вказана доля зміни у загальній сумі усіх статей, що змінилися в позитивному напрямку):

- основні засоби – 8,5 млрд. грн. (61%). При цьому у період з 31.12.2019 по 30.07.2020 дана позиція бухгалтерського балансу зменшилась на 318,7 млн. грн. (на 2%);
- запаси – 600,5 млн. грн. (29%). У період з 31.12.2019 по 30.07.2020 дана позиція бухгалтерського балансу збільшилася на 9 млн. грн. (4%);
- дебіторська заборгованість – 617 млн. грн. (61%). У період з 31.12.2019 по 30.07.2020 дана позиція бухгалтерського балансу збільшилася на 20 тис. грн. (1%).

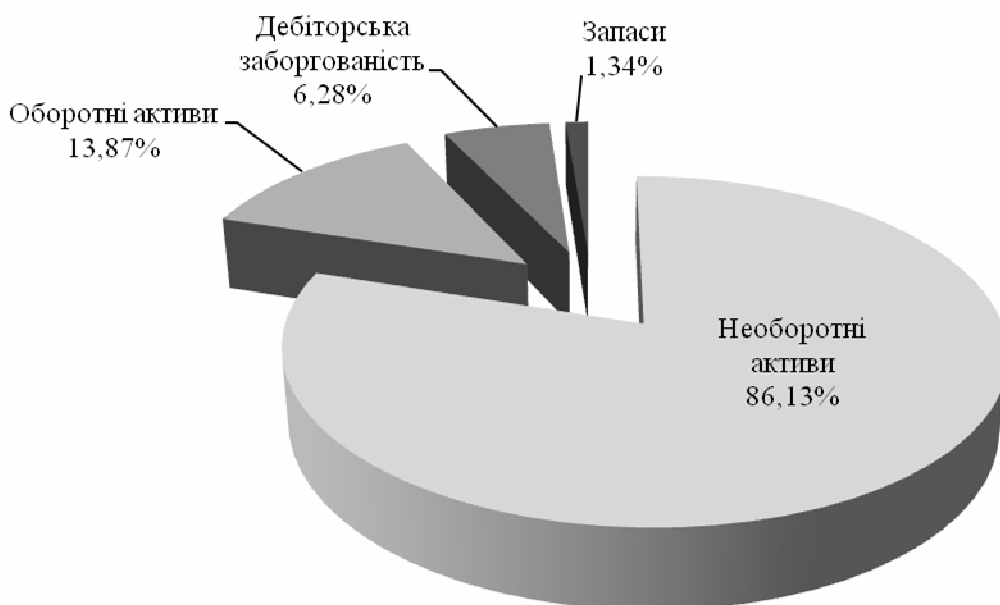


Рис. 2.7. Структура активів організації на 30.07.2020*

*Створено автором на основі даних табл. 2.14.

У табл. 2.15 наведемо результати оцінки вартості чистих активів державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», які були проведені за формулами 2.3-2.4.

За даними таблиці чисті активи організації у I півріччі 2020 року перевищують статутний капітал підприємства на 11,2 млрд. грн. Збільшення чистих активів за проаналізований період склало 5,2 млрд. грн. (44%). У період з 31.12.2019 по 30.07.2020 чисті активи ДП МА «Бориспіль» зменшилися на 598,7 млн. грн. (на 5%).

З урахуванням зміни рівня чистих активів організації у порівнянні із даними за 31.12.2019, можна зауважити, що через пандемію коронавірусу фінансове становище організації погіршилося. Проте у порівнянні із аналогічними періодами 2018-2019 рр. (рис. 2.8) та із тим фактом, що чисті активи все ж таки набагато перевищують статутний капітал, можна казати про те, що ДП МА «Бориспіль» зберігає певний рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.15

Оцінка вартості чистих активів ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника					Зміни	
	у тис. грн.			у % до валюти балансу		тис. грн.	± %
	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020	на початок аналізованого періоду (30.07.2017)	на кінець аналізованого періоду (30.07.2020)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисті активи	6 569 179	5 990 957	11 782 642	71%	73%	+5 213 463	+44%
Статутний капітал	556 521	556 521	556 521	6%	3%	–	–
Перевищення чистих активів над статутним капіталом	6 012 658	5 434 436	11 226 121	65%	69%	+5 213 463	+46%

Джерело: створено автором на основі [70,85,89] та розрахунків за формулою 2.3-2.4.

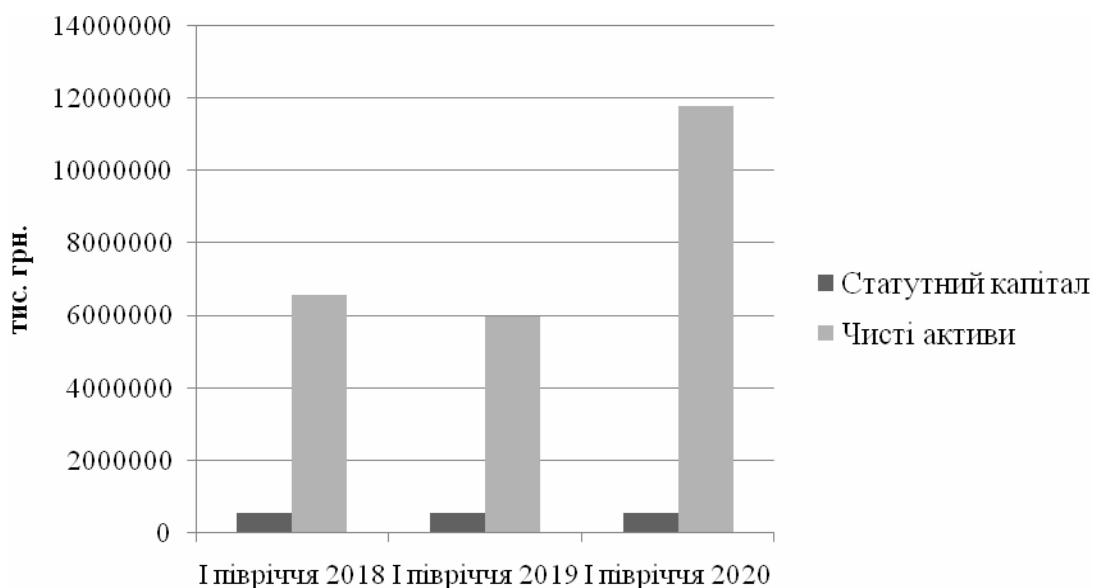


Рис. 2.8 Динаміка чистих активів у порівнянні із статутним капіталом*

*Створено автором на основі табл. 2.15.

У I півріччі 2020 року ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у результаті своєї діяльності не отримала жодного прибутку, натомість зазнало збитку на рівні 598,6 млн. грн. (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка прибутку ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020	Зміни за проаналізований період	
				тис. грн.	± %
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	840 545	792 486	-598 695	-1 439 240	-171,23%

Джерело: [120, 123, 124].

Державним підприємством «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», на період дії карантину у 2020 році, запроваджені заходи спрямовані на мінімізацію витрат та збитків, а саме [104, с. 14]:

- тимчасово припинено обслуговування пасажирів в терміналі «D»;
- тимчасово зменшено кількість працюючого персоналу (орієнтовно на 75%);
- підтримується мінімально допустимий температурний режим опалення приміщень;
- забезпечено посилення контролю використання електроприладів;

- тимчасово призупинені відрядження;
- тимчасово призупинено представницькі витрати та витрати на рекламу;
- обмежено використання автотранспорту та інфраструктурних об'єктів;
- переглянуто площі для утримання та прибирання приміщень, території та періодичності надання послуг;

- переглядаються договори закупівель, а саме: замовлення лише товарів та послуг, направлених на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства, перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг.

Варто зазначити, що, незважаючи на неприбутковість діяльності у цьому році та фактори негативного впливу на організацію, показники ліквідності зросли у порівнянні із аналогічними періодами 2018-2019 рр. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка ліквідності ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (Currentratio)	1,7	2,5	2,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quickratio)	1,6	2,3	2,4
Чистий оборотний капітал, млн. грн. (Net working capital)	695	1 193	1 388

Джерело: створено автором на основі розрахунків за формулами 2.5-2.7.

Отже, підприємство залишається платоспроможним, оскільки коефіцієнт поточної ліквідності у I півріччі 2020 року склав 2,6, а нормативним значенням є таке, яке знаходиться у проміжку від 2 до 3. Також рівень показника швидкої ліквідності – 2,4 свідчить про те, що ДП МА «Бориспіль» має достатньо ліквідних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Обсяг чистого боргу організації є досить високим (Табл. 2.18), і за період з 31.12.2019 по 30.07.2020 зріс на 1 млрд. грн. (31%). Така ситуація також пояснюється негативними факторами впливу на підприємство пандемією, карантинном (повним зупиненням діяльності підприємства не менш ніж як на три місяці), скороченням кількості рейсів та понесених внаслідок цього збитків.

Таблиця 2.18

Динаміка обсягу чистого боргу ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020
Чистий борг, млн. грн.	2 076	2 060	4 345

Джерело: створено автором на основі розрахунків за формулою 2.8.

Проте підприємство залишається здатним розраховуватися за своїми зобов'язаннями, що доводять розрахунки показників ліквідності (табл. 2.17), має найвищий кредитний рейтинг uaAAA. Отже, такий рівень чистого боргу не є критичним для ДП МА «Бориспіль».

Варто також розглянути результати діяльності за показниками загальних фінансових результатів, які представлені у фінансовій документації підприємства, за проаналізований період (табл. 2.19):

Таблиця 2.19

Загальні фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника, тис. грн.			Зміни показника		Середня величина, тис. грн.
	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020	тис. грн.	± %	
1	2	3	4	5	6	7
Виручка	1 980 720	2 118 664	923 566	-1 057 154	-53,37%	1 674 317
Собівартість реалізованої продукції	827 302	1 034 442	1 237 376	410 074	33,14%	1 033 040
Валовий прибуток(збиток)	1 153 418	1 084 222	-313 810	-1 467 228	-127,21%	641 277
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 100 752	984 509	-393 618	-1 494 370	-135,76%	563 881
<i>ЕВІТ</i>	1 359 328	1 302 635	91 263	-1 268 065	-93,29%	917 742
Фінансовий результат до оподаткування	1 027 476	953 908	-598 695	-1 626 171	-158,27%	460 896
Витрати з податку на прибуток	186 931	161 422	-	-186 931	-100,00%	116 118
Чистий фінансовий результат	840 545	792 486	-598 695	-1 439 240	-171,23%	344 779

Джерело: [120, 123, 124].

За I півріччя 2020 року чистий дохід від реалізації робіт, товарів та послуг склав 923,6 млн. грн., тобто за проаналізований період відбулося зменшення на

53,37% (1,1 млрд. грн.). Середня величина виручки за I півріччя 2018-2020 рр. складає 1,67 млрд. грн.

У I півріччі валовий збиток організації склав 313,8 млн. грн., а чистий фінансовий результат становить -598,7 млн. грн.

На графіку (Рис. 2.9) відобразимо зміни виручки та прибутку ДП МА «Бориспіль» за 2017-2019 рр.

Тобто за I півріччя 2020 року ведення діяльності не принесло державному підприємству «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» прибутку. Через карантин та обмеження підприємство втратило за пів року пів мільярди грн.

Для комплексності дослідження фінансового-господарського стану підприємства необхідно проаналізувати показники рентабельності (табл. 2.20). Розрахунки були проведені за формулами 2.9-2.13.

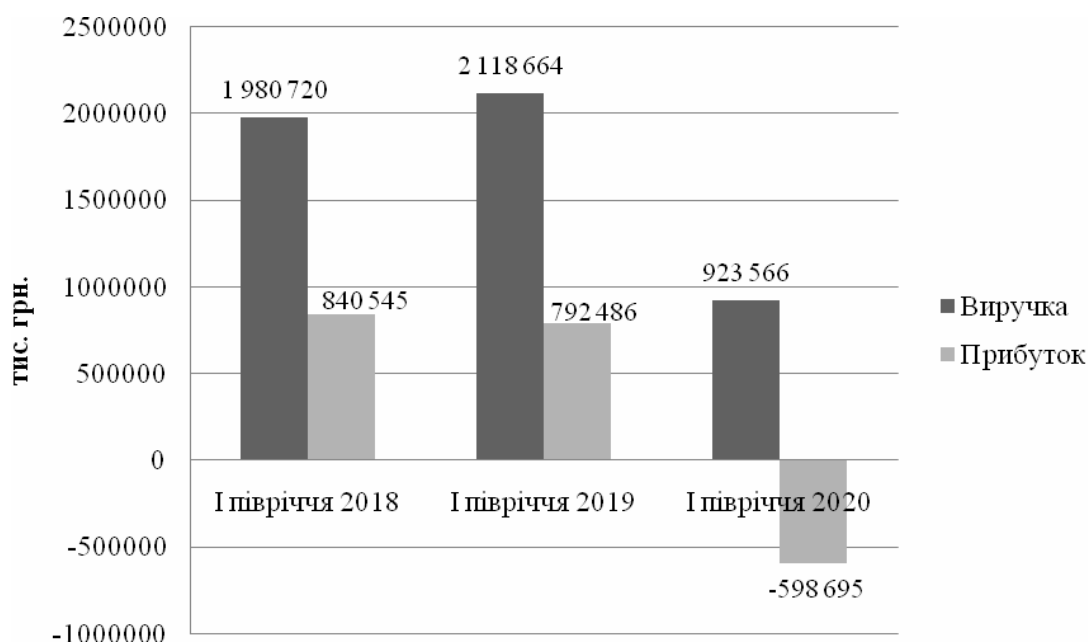


Рис. 2.9. Динаміка виручки та чистого прибутку ДП МА «Бориспіль»*

*Створено автором на основі табл. 2.19.

У ході проведеного аналізу були отримані наступні результати:

- показник валової рентабельності показав від'ємне значення (-34 коп. з грн. виручки), тобто він вказує на неефективність виробничої діяльності ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2020 року;

- значно впав і рівень значення показника рентабельності ЕВІТДА, за проаналізований період він зменшився на 85,6%.

- рентабельність активів отримало також від'ємне значення (-3,69 коп. з грн виручки), що свідчить про неефективність використання активів підприємства для генерації прибутку;

- рентабельність власного капіталу становить -5,1 коп. з грн. виручки;

- рентабельність діяльності склала -64,8 коп. з грн. виручки.

Проведений аналіз вказує на повну неефективність діяльності державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у I півріччі 2020 року.

Таблиця 2.20

Аналіз рентабельності ДП МА «Бориспіль»

Показники	Значення показника			Зміни показника	
	I півріччя 2018	I півріччя 2019	I півріччя 2020	коп. з грн. виручки	+/- %
Валова рентабельність	58,2	51,2	-34,0	-92,2	-158,3%
Рентабельність ЕВІТДА	68,6	61,5	9,9	-58,7	-85,6%
Рентабельність активів	9,12	9,08	-3,69	-12,8	-140,5%
Рентабельність власного капіталу	12,8	13,2	-5,1	-17,9	-139,7%
Рентабельність діяльності	42,4	37,4	-64,8	-107,3	-252,8%

Джерело: створено автором на основі [120, 123, 124] та розрахунків за формулами 2.9-2.13.

Динаміку показників рентабельності організації наведено на рис. 2.10:

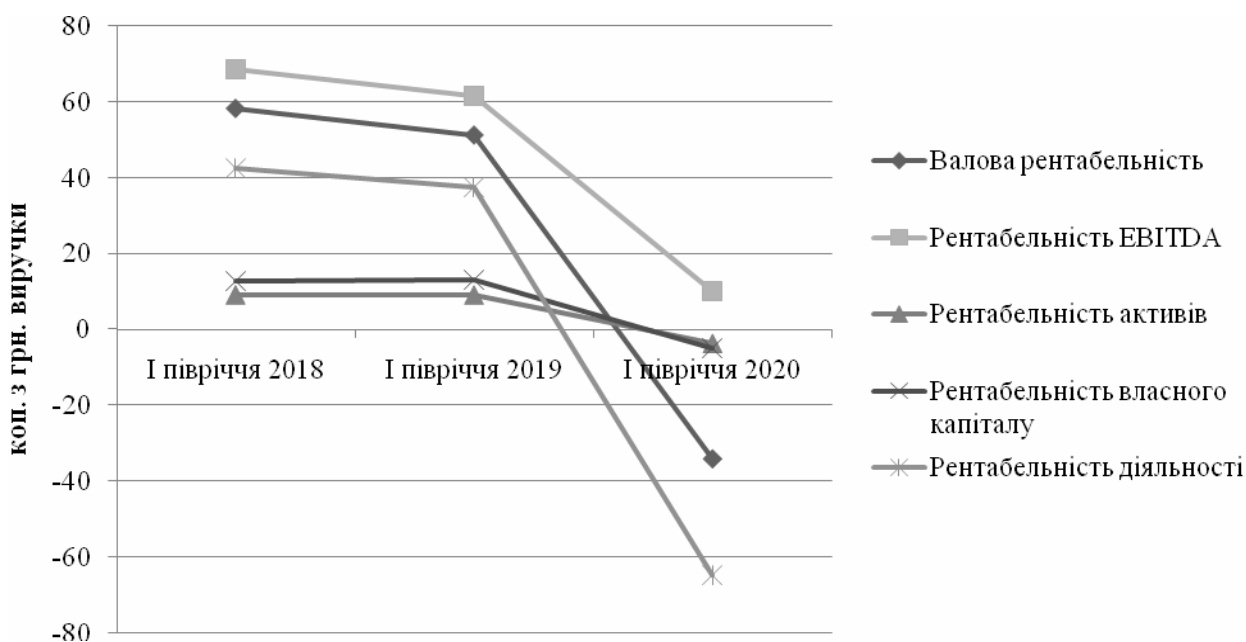


Рис. 2.10 Динаміка показників рентабельності ДП МА «Бориспіль»*

* Створено автором на основі табл. 2.20.

Отже, ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2020 року з високоприбуткового підприємства перетворилося на збиткове, таке становище є критичним і надовго його фінансової стійкості може не вистачити. То ж, існує нагальна необхідність у розробці стратегічного плану розвитку підприємства, яке б сприяло виведенню його з кризового становища та ліквідації негативних наслідків пандемії COVID-19 та/або спроможності вижити у нестабільних кризових обставинах, у яких знаходиться авіаційна галузь усього світу.

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» здійснює зовнішньоекономічну діяльність на основі Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [49] від 16.04.1991 р. №958-ХІІ.

ДП МА «Бориспіль» є єдиним аеропортом України, що успішно конкурує з великими європейськими аеропортами - хабами. За оцінкою Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe) суттєве зростання пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» забезпечило у 2018-2019 роках лідерство в рейтингу зростання серед великих аеропортів Європи (в групі аеропортів, які обслуговують від 10 до 25 мільйонів пасажирів).

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на

зовнішньому та внутрішньому ринках, обміну досвідом, формування та розповсюдження позитивної громадської думки аеропорт протягом тривалого часу є дійсним членом профільних міжнародних та національних асоціацій:

1. Міжнародної ради аеропортів (Airports Council International ACI-Europe).
2. Української авіатранспортної Асоціація (УАТА).
3. Торгово-Промислової Палати України.
4. Української асоціації якості.
5. Організації роботодавців підприємств транспортних послуг.
6. Асоціації платників податків України тощо.

ДП МА «Бориспіль» керується в своїй діяльності стандартами та практиками Міжнародної асоціації повітряного транспорту (International Air Transport Association IATA), Міжнародної організації цивільної авіації (International Civil Aviation Organization ICAO).

Попит на послуги підприємства підтримується вигідним розташуванням на перетині низки міждержавних транспортних шляхів (поєднують Азію з Європою та Америкою), близькістю до столиці, наявністю сучасної інфраструктури, впровадженням «хабової» стратегії розвитку та програмами стимулювання авіакомпаній. Зазначена стратегія спрямована на залучення додаткових трансферних пасажирів з іноземних ринків в умовах низької платоспроможності більшості вітчизняних пасажирів. З метою подальшого збільшення трансферного та прямого пасажиропотоку, державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» разом з авіаперевізниками періодично переглядає та розширює програми стимулювання авіаперевізників в межах, визначених Мінінфраструктури.

Авіакомпанії, що виконують польоти в ДП МА «Бориспіль», представляють всі провідні світові Альянси, та виконують рейси, що з'єднують їх базові аеропорти зі столицею України.

Завдяки активній політиці стимулювання авіаперевізників, до ДП МА «Бориспіль» виконують польоти більше 40 авіакомпаній, серед яких: AirArabia, AirAstana, AirBaltic, AirMalta, AirMoldova, AdriaAirways,

AtlasjetUkraine, AzurAir, AustrianAirlines, Belavia, BravoAirways, CzechAirlines, ElAl, Ellinair, Flydubai, GeorgianAirways, IraqiAirways, KLM, Laudamotion, LOT, Lufthansa, PegasusAirlines, QatarAirways, Ryanair, SkyUp Airlines, SWISS, TurkishAirlines, UkraineInternationalAirlines, WindRose, YanAir, тощо.

У 2019 році підприємством було залучено 6 нових авіакомпаній та відкрито 25 нових рейсів. Крім зростання кількості обслугованих пасажирів, ДП МА «Бориспіль» забезпечило зростання обслуговуваного вантажу та пошти, було залучено декілька авіакомпаній, які виконують спеціальні вантажні рейси до аеропорту на вантажних ПС (SilkWayAirlines, EuropeanAirTransportDHL).

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» створило також декілька факторів привабливості для авіаперевізників та пасажирів, що сприяє здійсненню та розширенню його зовнішньоекономічної діяльності [93, С. 5-6]:

- конкурентоспроможна вартість послуг ДП МА «Бориспіль», забезпечена прозорим «Положенням про застосування знижувальних коефіцієнтів до аеропортових зборів»;

- широка географія маршрутів підприємства – аеропорт входить до 30 найкращих аеропортів Європи за якістю стиковок відповідно до даних ACI Europe 2019 року;

- висока якість послуг підприємства – аеропорт увійшов до 20 найпунктуальніших летовищ Європи відповідно до звіту експертів Flightstats, а також у 2019 році увійшов до 3-ки лідерів у Східній Європі за якістю відповідно до рейтингу SkyTrax.

Основними зовнішніми конкурентами державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є аеропорти Східної Європи, зокрема [20, С. 178-179]: аеропорт ім. Ф. Шопена (Варшава, WAW), аеропорт ім. Вацлава Гавела (Прага, PRG), аеропорт ім. Ф. Ліста (Будапешт, BUD). У табл. 2.21 проведемо порівняння вищезазначених аеропортів із ДП МА «Бориспіль»(КВР) за обсягом пасажиропотоку, прибутком за 2019 рік і відстанню від міста, розвитком інфраструктури:

Таблиця 2.21

Порівняння показників діяльності за 2019 рік провідних аеропортів Східної Європи та ДП МА «Бориспіль»

Показник	Аеропорт			
	Аеропорт ім. Ф. Шопена (Варшава)	Аеропорт ім. В. Гавела (Прага)	Аеропорт ім. Ф. Ліста (Будапешт)	ДП МА «Бориспіль»
Пасажиропотік, осіб	18 860 000	18 174 286	16 173 489	15 260 300
Прибуток (збиток), млн. дол. США	146,82	216,01	224,46	87,88
Відстань від аеропорту до міста, км	10	17	11	29
Оцінка розвитку інфраструктури	4	4	4	3

Джерело: створено автором на основі джерела [20, С. 178-179].

Як можна побачити із даних табл. 2.21, незважаючи на вдале географічне розташування і постійно зростаючий пасажиропотік, ДП МА «Бориспіль» суттєво поступається провідним аеропортам Східної Європи за всіма наведеними показниками. І все це з урахуванням тієї обставини, що жоден з цих іноземних аеропортів не є провідним у Європі загалом.

Також до потенційних конкурентів державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» можна віднести аеропорти Відню, Мюнхена, Франкфурта, а також аеропорт Стамбулу. Вищезазначені європейські аеропорти є базою для Star Alliance (лідер - авіакомпанія «Lufthansa»).

Більшість зазначених хабів отримали розвиток завдяки трансферним потокам, що генеруються базовими авіакомпаніями, наприклад: Франкфурт і Мюнхен - авіакомпанією «Lufthansa», Стамбул – «Turkish Airlines», Варшава – «LOT», тощо.

Маршрутна мережа аеропорту ДП МА «Бориспіль» з'єднує його регулярними рейсами з такими містами як Париж, Тель-Авів, Стамбул, Відень, Амстердам, Франкфурт, Мюнхен, Лондон, Мілан, Барселона і т.д.

Чартерні польоти покривають майже всі популярні пункти призначення, такі як Анталія, Шарм-аль-Шейх, Хургада, Тіват, Іракліон, Бодрум, Бургас, Родос, Варна.

Усі іноземні авіакомпанії, які працюють на українському ринку авіаперевезень, використовують потенціал зони покриття ДП МА «Бориспіль» лише для отримання додаткових пасажирів у свою мережу маршрутів.

Оскільки основною діяльністю аеропорту є надання послуг з обслуговування повітряних суден та пасажирів, і враховуючи те, що аеропорт «Бориспіль» є міжнародним аеропортом, який обслуговує міжнародні, трансферні та трансконтинентальні рейси, необхідно дослідити більш детально даний аспект діяльності, як безпосередньо діяльність у зовнішньоекономічній сфері.

Зона покриття аеропорту приховує у собі основний потенціал для перевезень (не враховуючи трансфер), що може бути використаний будь-яким аеропортом з урахуванням його місця розташування і розташування його прямих конкурентів. Використання даного потенціалу визначається рядом аспектів. Основними є: мережа маршрутів аеропорту, можливість стикування рейсів, транспортна доступність аеропорту, репутація аеропорту [110, С. 3-35].

Зазвичай для кожного аеропорту визначається зона прямого покриття та зона розширеного покриття. Зона прямого покриття демонструє точну географічну картинку охоплення території і проживаючих там людей [51, С.87-99]. До уваги прийнято відстань від аеропорту «Бориспіль» до внутрішніх аеропортів - конкурентів, а також прилеглих іноземних міст і аеропортів. Зона прямого покриття аеропорту «Бориспіль» включає в себе населення близько 8,2 млн. чоловік, що, таким чином, є базовим ринковим потенціалом.

Розвиток аеропорту за рахунок зони прямого покриття є достатньо перспективним, оскільки місто Київ залишається головним діловим та туристичним центром країни. Але розвиток лише за рахунок зони прямого покриття є обмеженим кількістю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні трансферних пасажиропотоків з зони розширеного покриття.

Як зазначено у Стратегічному плані ДП МА «Бориспіль» [110, С. 3-35], потенціал аеропорту «Бориспіль» дозволяє претендувати на частку

пасажиропотоку (табл. 2.22), загальний обсяг якого становить понад 200 млн. пасажирів:

Таблиця 2.22

Основні пасажиропотоки за напрямками та обсягом

Основні потоки	Розмір ринку, мільйонів пасажирів
Далекий Схід- Європа	62,4
Європа - Північна Америка	61,3
Далекий Схід - Близький Схід	44,5
Європа - Африка	42,3
Далекий Схід - Північна Америка	38,9
Європа - Близький Схід	32
Далекий Схід - Океанія	18,8
Близький Схід - Африка	17,8
Європа - Південна Америка	11,7
Європа - Центральна Америка	11,4
Близький Схід - Північна Америка	5,8
Далекий Схід - Африка	5,6
Океанія - Північна / Південна Америка	4,7

Джерело: [93, С. 3-35].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що зовнішньоекономічна діяльність державного підприємства «Міжнародного аеропорту «Бориспіль» знаходиться на етапі розвитку. Враховуючі кризові умови спричинені пандемією коронавірусу, у яких на даний момент змушені функціонувати підприємства авіаційної галузі, ДП МА «Бориспіль» потребує розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, яка б сприяла мінімізації негативного впливу COVID-19 на його діяльність і знаходження шляхів ведення ЗЕД незважаючи на існуючі обмеження.

2.3. Аналіз стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»

До 2020 року державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у своїй діяльності керувалося Стратегічним планом розвитку ДП МА «Бориспіль» на період 2015-2019 рр., затвердженим наказом Міністерства інфраструктури України від 28 липня 2015 року №289 [110].

На момент написання кваліфікаційної роботи на підприємстві не з'явилося актуальної стратегії розвитку на майбутній період. Можна припустити, що така ситуація пов'язана із кризовими умовами функціонування організації, спричинених пандемією коронавірусу.

Проте у травні 2019 року розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року [15].

На основі вищезазначеного вважаємо за необхідне проаналізувати Стратегічний план ДП МА «Бориспіль» на період 2015-2019 рр. та дослідити, наскільки він був виконаний на практиці. За результатами проведеного аналізу у третьому розділі запропонувати стратегію розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на найближчий майбутній період з урахуванням необхідності виживання у період пандемії COVID-19 та мінімізації негативних наслідків, спричинених нею.

Стратегічний план розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» розроблений на підставі наказу Міністерства інфраструктури України від 20.01.2014 №29 «Про проведення узгодженої інвестиційної політики в установах, організаціях та на підприємствах, що належать до сфери управління Міністерства інфраструктури України» відповідно до Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо - та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 №971 [110].

У даному стратегічному плані зазначається, що правильність обраної керівництвом аеропорту стратегії підтверджується Указом Президента України

№535/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20.07.2015 «Про заходи щодо захисту національних інтересів України в галузі авіації», який передбачає утворення на базі аеропорту «Бориспіль» міжнародного вузлового аеропорту (хабу).

Стратегічний план розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» має наступну структуру [110]:

1. Резюме стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»;
2. Загальна інформація про підприємство;
3. Аналіз поточного стану діяльності:
 - 3.1. Аналіз зовнішнього середовища:
 - 3.1.1. Зона покриття аеропорту;
 - 3.1.2. Аналіз конкурентного середовища.
 - 3.2. Аналіз ринку авіакомпаній та пасажиропотоків;
 - 3.3. Резюме щодо аналізу ринку;
 - 3.4. Аналіз внутрішнього середовища:
 - 3.4.1. Фінансова діяльність:
 - 3.4.1.1. Активи;
 - 3.4.1.2. Фінансування діяльності;
 - 3.4.1.3. Фінансові результати.
 - 3.4.2. Маркетингова діяльність;
 - 3.4.3. Виробнича діяльність:
 - 3.4.3.1. Обсяг реалізованої продукції;
 - 3.4.3.2. Виробничі потужності.
 - 3.4.4. Інвестиційна програма на 2015-2019 роки;
 - 3.4.5. Основні показники, що характеризують економічний потенціал суб'єкта господарювання;
 - 3.4.6. Розвиток трудового потенціалу;
4. Стратегічні цілі;
5. Реалізація стратегічного плану розвитку (основні завдання);
 - 5.1. Проекти розвитку інфраструктури аеропорту;

- 5.2. Впровадження системи мотивації авіаперевізників;
- 5.3. Розвиток комерційної діяльності у сфері неавіаційних послуг.
- 6. План об'ємних та фінансових показників:
 - 6.1. Обсяги авіаперевезень;
 - 6.2. Фінансові показники ДП МА «Бориспіль».

У першому пункті «Резюме стратегії» визначаються фактори забезпечення конкурентоспроможності аеропорту, до яких входять:

- наявність сильного базового авіаперевізника, який працює за моделлю хабу (hub&spokes);
- наявність прозорої та гнучкої системи мотивації авіаперевізників, спрямованої на збільшення пасажиропотоків (як прямих, так і трансферних) та розвиток мережі маршрутів;
- розвиток сфери неавіаційної діяльності;
- розвиток інфраструктури аеропорту (термінали, перони, ЗПС, системи обслуговування, тощо) для забезпечення комфортного сервісу пасажиром та авіаперевізникам в умовах динамічно зростаючого попиту та розвитку маршрутної мережі.

У даному пункті представлені результати SWOT-аналізу міжнародного аеропорту «Бориспіль» (Рис. 2.11) та визначені наступні пріоритетні напрямки розвитку підприємства:

- співпраця з авіакомпаніями задля стимулювання до відкриття нових напрямків польотів та збереження існуючих маршрутів з метою зростання пасажиропотоку та збільшення його трансферної частки;
- подальший розвиток інфраструктури для обслуговування зростаючої кількості рейсів та пасажирів;
- впровадження заходів з підвищення рівня обслуговування пасажирів;
- зниження витрат на обслуговування одного пасажиром.

Сильні сторони (внутрішні фактори)	Слабкі сторони (внутрішні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Можливості аеродрому ➤ Наявність базового авіаперевізника з 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недостатньо розвинена трансферна інфраструктура

розгалуженою мережею маршрутів, в тому числі трансконтинентальних рейсів ➤ Наявні можливості для розширення інфраструктури ➤ Можливість здешевлення авіап перевезень за рахунок оптимізації витрат та зростання пасажиропотоку	➤ Близький до максимально можливого рівень завантаженості терміналу «D» ➤ Відносно висока собівартість ➤ Нерозвиненість вантажної інфраструктури
Можливості (зовнішні фактори)	Загрози (зовнішні фактори)
➤ Географічне положення, що сприяє розвитку хабу в «Борисполі» ➤ Розвиток базової авіакомпанії як драйвера зростання аеропорту-хабу ➤ Скасування візового режиму із країнами Євросоюзу ➤ Наявність відкладеного попиту на авіап перевезення	➤ Низька купівельна спроможність населення, економічна криза ➤ Падіння привабливості України внаслідок ведення бойових дій та напруженої соціальної ситуації ➤ Високий рівень формальностей при перетині Державного кордону ➤ Більш успішний та динамічний розвиток аеропортів-конкуrentів

Рис. 2.11. Матриця SWOT-аналізу ДП МА «Бориспіль» за стратегічним планом розвитку на період 2015-2019 рр.*

*Джерело: [110].

Пункт другий «Загальна інформація про підприємство» складається із основних відомостей про державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», таких як: організаційно-правова форма; суб'єкт управління; місцезнаходження підприємства; основні види діяльності за КВЕД-2010; тощо.

Третій розділ «Аналіз поточного стану діяльності» складається з: аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; аналізу ринку; маркетингової діяльності; фінансової діяльності; виробничої діяльності; інвестиційної програми на 2015-2019 рр.; розвитку трудового потенціалу; основних показників економічного потенціалу; тощо.

В аналізі зовнішнього середовища аналізується зона покриття аеропорту, яка показує основний потенціал для перевезень, що може бути використаний аеропортом. Даним підпунктом підсумовується, що зона прямого покриття ДП МА «Бориспіль» включає у себе населення близько 8,2 млн. осіб, що, таким чином, є його базовим ринковим потенціалом. Розвиток аеропорту за рахунок зони прямого покриття є достатньо перспективним, оскільки місто Київ залишається головним діловим та туристичним центром країни. Але розвиток

лише за рахунок зони прямого покриття є обмеженим кількістю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні трансферних пасажиропотоків з зони розширеного покриття. А потенціал аеропорту «Бориспіль» дозволяє претендувати на частку пасажиропотоку, загальний обсяг якого становить 200 млн. пасажирів.

У підпункті «Аналіз конкурентного середовища» досліджуються основні конкуренти ДП МА «Бориспіль», які розподіляються на наступні групи за характером конкуренції:

- між хабами за далеко - (середньо-) магістральні маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття, або розташованими в одному місті.

У даному підпункті зроблені наступні висновки щодо конкурентної позиції державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»:

1. «Бориспіль» як аеропорт, що надає повний спектр послуг та забезпечує один з найвищих у Східній Європі рівень якості обслуговування, має достатньо високу собівартість та вартість послуг. Значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що знижує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту.

Необхідно відзначити, що крім цінового фактору, який є основним, на рішення авіакомпанії також впливають і інші фактори, а саме:

- права на виконання польотів;
- наявність слотів;
- конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті;
- наявність зростаючого потоку трансферних пасажирів;
- операційні витрати (інші від оператора аеропорту) і т.д.

2. Для успішної конкуренції з хабовими аеропортами «Бориспіль» має не тільки забезпечити необхідну інфраструктуру для обслуговування зростаючих

трансферних та прямих пасажиропотоків, а й поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків.

3. Аеропорт «Бориспіль» має також заохочувати авіакомпанії на виконання чартерних рейсів, кількість яких складає майже 20% від загальної кількості. Для збереження та збільшення пасажиропотоку, що генерується провідними чартерними перевізниками, необхідно впровадити систему їх мотивації та ініціювати внесення зміни до нормативної бази.

У підпункті «Аналіз ринку авіакомпаній та пасажиропотоків» досліджуються авіакомпанії, які виконують польоти у ДП МА «Бориспіль», до них входять як представники світових альянсів, так і національні авіакомпанії. Також проведено аналіз маршрутної мережі регулярних та чартерних рейсів, що здійснюються через аеропорт «Бориспіль». Підсумком підпункту є те, що усі іноземні авіакомпанії, які працюють на українському ринку авіаперевезень, використовують потенціал зони покриття ДП МА «Бориспіль» лише для отримання додаткових пасажирів у свою мережу маршрутів.

У підпункті «Резюме щодо аналізу ринку» у якості висновку вказується необхідність для ДП МА «Бориспіль» виконання наступних завдань з метою наближення до профілю основних конкурентів:

- розвиватися у напрямку спрощення формальностей та підвищення комфорту для пасажирів (в тому числі трансферних);
- поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків;
- зробити аеропорт «Бориспіль» більш привабливим і доступним (система мотивації авіаперевізників через гнучку систему зборів, розвиток нових видів бізнесу розширення спектру доступних неавіаційних послуг).

Підрозділ «Аналіз внутрішнього середовища» розпочинається із дослідження активів підприємства та фінансування діяльності. Діяльність ДП МА «Бориспіль» фінансується за рахунок власних коштів і позикового фінансування, основу якого складають кредити та кошти, що залучені від

розміщення облігацій. Аналіз маркетингової діяльності відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства показує, що:

1. Маркетингова діяльність ДП МА «Бориспіль» орієнтована на розширення географії маршрутів та створення зручних стиковок для трансферних пасажирів. Для реалізації даних завдань аеропортом проводяться заходи щодо залучення нових перевізників до виконання нових рейсів, розвитку співпраці з базовими перевізниками щодо розширення їх мережі маршрутів та збільшення інтенсивності польотів.

2. Маркетингові заходи підприємства базуються на трьох основних елементах: активна взаємодія з існуючими та потенційними клієнтами, активне просування аеропорту на ринку шляхом забезпечення зростання популярності бренду та лояльності споживачів та проведення маркетингових досліджень, моніторингу тенденцій галузі. Реалізація зазначених заходів включає в себе:

- участь у значущих галузевих заходах, в тому числі, форумах з розвитку мережі авіаційних маршрутів, з метою ознайомлення учасників ринку з новинами та досягненнями аеропорту, новими послугами, підтримки постійного контакту з потенційними авіакомпаніями;

- підтримка та закріплення лояльності споживачів шляхом проведення PR акцій, спеціальних заходів;

- розробка програм заохочення для авіакомпаній при виконанні нових рейсів, перевезення трансферних пасажирів та збільшення обсягів перевезень;

- збір та аналіз авіаційної маркетингової статистики, її ефективне використання при розробці та проведенні подальших маркетингових заходів.

3. Всі маркетингові заходи, що розробляються та впроваджуються аеропортом, базуються на інформації IATA та ACI Europe та маркетингових дослідженнях, які проводяться на регулярній основі. Такі маркетингові дослідження розробляються з метою аналізу мережі маршрутів, можливостей аеропорту як «хабу», виявленні та аналізі можливостей відкриття нових маршрутів.

У якості підсумку у даному підпункті наводиться наступне: «Для підтримання рівня конкурентоспроможності та заохочення авіакомпаній до співпраці аеропорт «Бориспіль»:

- впроваджує спеціальні мотиваційні програми, які здатні зацікавити перевізників до відкриття нових рейсів та збільшення трансферного пасажиропотоку. Такі програми включають схеми застосування знижувальних коефіцієнтів та спеціальних цін до тарифів на послуги аеропорту, в тому числі, аеропортових зборів;

- приймає участь у форумах з розвитку мережі авіаційних маршрутів. В рамках зазначених форумів проводяться зустрічі та обговорюються плани щодо розвитку існуючої мережі маршрутів, потенціал нових напрямків, можливість співпраці;

- планує та організовує спільні з авіакомпаніями PR акції, приймає участь в різноманітних рейтингах, готує інформацію щодо досягнень аеропорту з метою підтримки позитивного іміджу підприємства та лояльності споживачів.

Можливість позиціонувати аеропорт як ідеальний пункт призначення для авіакомпанії за допомогою професійних маркетологів є успішним засобом для залучення нових авіакомпаній, відкриття нових рейсів та збільшення існуючої частотності».

У підпункті «Виробнича діяльність» аналізуються обсяги реалізованої продукції, частки рейсів іноземних та національних авіакомпаній у загальному обсягу, структура авіап перевезень через аеропорт «Бориспіль» (пасажирів, вантаж, пошта); а також виробничі потужності, інфраструктура аеропорту. Зазначається, що у 2019 році планується запустити термінал F для обслуговування низькобюджетних авіакомпаній та інших, розробити концепцію подальшого використання терміналу «B», оскільки до цього часу ДП МА «Бориспіль» використовував потужності лише терміналу «D».

Підпунктом «Інвестиційна програма на 2015-2019 рр.» визначаються обсяги капітальних інвестицій, які повинні бути освоєні протягом періоду реалізації даного стратегічного плану. Так фінансовим планом на 2019 рік передбачено

освоєння капітальних інвестицій на суму 2,7 млрд. грн. Власними коштами підприємства планується здійснити інвестиції на суму 1,1 млрд. грн. або 40,7% від загальної суми капітальних інвестицій. За кредитні кошти здійснюватимуться інвестиції на суму 1,6 млрд. грн., або 59,3% від загальної суми капітальних інвестицій. До плану капітальних інвестицій входять наступні заплановані заходи:

1. Будівництво паркінгу у ДП МА «Бориспіль».
2. Будівництво насосно-фільтраційної станції ЦЗС.
3. Реконструкція пасажирського терміналу «D».
4. Реконструкція перону для повітряних суден термінального комплексу «D».
5. Реконструкція фільтраційної споруди для зливу нафтопродуктів на базовому складі паливно-мастильних матеріалів в ДП МА «Бориспіль».
6. Реконструкція аварійно-рятувальної станції -1 для злітно-посадкової смуги -1 в ДП МА «Бориспіль».
7. Реконструкція льотної зони №2 ДП МА «Бориспіль».
8. Придбання автомобілів спеціальні та спеціалізовані.
9. Придбання машин та устаткування спеціального призначення.
10. Придбання устаткування для автоматичного оброблення інформації.
11. Придбання устаткування транспортного.
12. Придбання програмного забезпечення Microsoft.
13. Придбання загальносистемного програмного забезпечення.
14. Придбання географічної інформаційної системи (ГІС).
15. Придбання програмного продукту для автоматизації обліку і управління ресурсами на підприємствах.
16. Придбання засобів для забезпечення інформаційної безпеки.

У підпункті «Розвиток трудового потенціалу» визначається, що відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства планується поступове щорічне збільшення середньомісячної заробітної плати при збереженні середньооблікової чисельності персоналу у період реалізації стратегії 2015-2019 рр. Так у 2019 році планується встановити середньомісячну заробітну плату на рівні 21 388 грн.

Зміст розділу стратегічні цілі відобразимо у табл. 2.23.

П'ятий розділ стратегічного плану розвитку ДП МА «Бориспіль» має назву «Реалізація стратегічного плану розвитку (основні завдання)». Там більш детально розглядаються усі пункти плану капітальних інвестицій. У пункті «Впровадження системи мотивації авіаперевізників» зазначається, що основними принципами визначеної системи мотивації є:

- транспарентність – відкрита публікація системи мотивації, забезпечення чітких та прозорих критеріїв для застосування знижувальних коефіцієнтів;
- відсутність дискримінації – однаковий порядок застосування норм системи мотивації для всіх категорій авіаперевізників, які забезпечують в аеропорту однакові або аналогічні авіаперевезення;
- відсутність перехресного субсидювання – забезпечується перевищенням доходів, отриманих від кожного авіаперевізника з урахуванням норм системи мотивації, над собівартістю наданих послуг;
- обмеження терміну дії системи мотивації;
- забезпечення розумної прибутковості аеропорту та розумного розподілу економічних труднощів, з яким якими зіштовхуються аеропорт та авіаперевізники при розвитку авіаперевезень;
- проведення періодичних консультацій з авіаперевізниками.

Таблиця 2.23

Стратегічні цілі та заплановані заходи згідно із Стратегічним планом ДП МА «Бориспіль» на період 2015-2019 рр.

Стратегічні цілі	Заходи
1. Інтеграція у систему провідних європейських трансферних аеропортів	Стимулювання авіакомпаній до відкриття нових рейсів та розвитку існуючих маршрутів
	Співпраця з авіакомпаніями з метою збільшення трансферного пасажиропотоку
	Створення інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів
	Запровадження нових послуг з метою збільшення доходів
	Проведення бенчмаркінгу серед аеропортів Європи
	Дотримання діючих на підприємстві стандартів обслуговування авіакомпаній та пасажирів
2. Розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів аеропо-	Підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.)
	Забезпечення експлуатаційної готовності техніки та

рту	устаткування
	Будівництво паркінгу та введення в експлуатацію
3. Оптимізація собівартості послуг	Підвищення продуктивності праці
	Впровадження аутсорсингу
	Зменшення вартості закупівель та вдосконалення прозорих конкурсних умов при закупівлях на базі прозорої системи електронних закупівель
	Уникнення дублювання функцій структурних підрозділів
4. Підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для розвитку та професійного росту кожного працівника	Корпоративне навчання
	Підвищення професійного рівня працівників шляхом проходження обов'язкового професійного навчання
5. Зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Впровадження енергозберігаючих технологій
	Постійний моніторинг впливу на навколишнє середовище та вжиття відповідних заходів

Джерело: [110, С. 26].

У пункті «Розвиток комерційної діяльності у сфері неавіаційних послуг» стратегічним планом намічено наступні заходи:

- ввести в експлуатацію паркінг та збільшити надходження від послуг паркування;
- забезпечити оптимальне розміщення точок громадського харчування та магазинів роздрібної торгівлі у терміналі «D», базуючись на світовому досвіді;
- розширити інфраструктуру сервісних пунктів (платіжних терміналів, банків, представництв, пунктів обміну валют, пунктів прокату авто);
- задіяти у відповідності до інфраструктурних потреб зони терміналів та прилеглої території;
- впровадити заходи щодо стандартизації орендних відносин та типів орендарів на території ДП МА «Бориспіль».

Розділом шість «План об'ємних та фінансових показників» розраховані прогнози обсягів авіаперевезень та фінансових показників ДП МА «Бориспіль». Очікуваний приріст кількості пасажирів згідно із стратегічним планом розвитку аеропорту у період 2014-2019 рр. відобразимо на рис. 2.12. При цьому в плані зазначається, що ступінь успіху у досягненні прогнозованих обсягів авіаційних

перевезень залежить від розвитку ринкового середовища (макроекономічні показники регіону), стратегії базового перевізника.

Даний прогноз обсягів авіаперевезень сформований на основі фінансового плану ДП МА «Бориспіль» на відповідний період з урахуванням наступних чинників:

- прогнозований приріст ВВП з урахуванням макропоказників згідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України» на відповідний рік;

- комплексу маркетингових досліджень, проведених в т.ч. компанією Airport Consulting Vienna;

- розвитку інфраструктури, в т.ч. поновлення операційної діяльності у терміналі F;

- подальше стимулювання авіаперевізників до збільшення обсягів авіаперевезень, в т.ч. за рахунок системи мотивації авіаперевізників, а також застосування економічно обґрунтованих тарифів аеропорту.

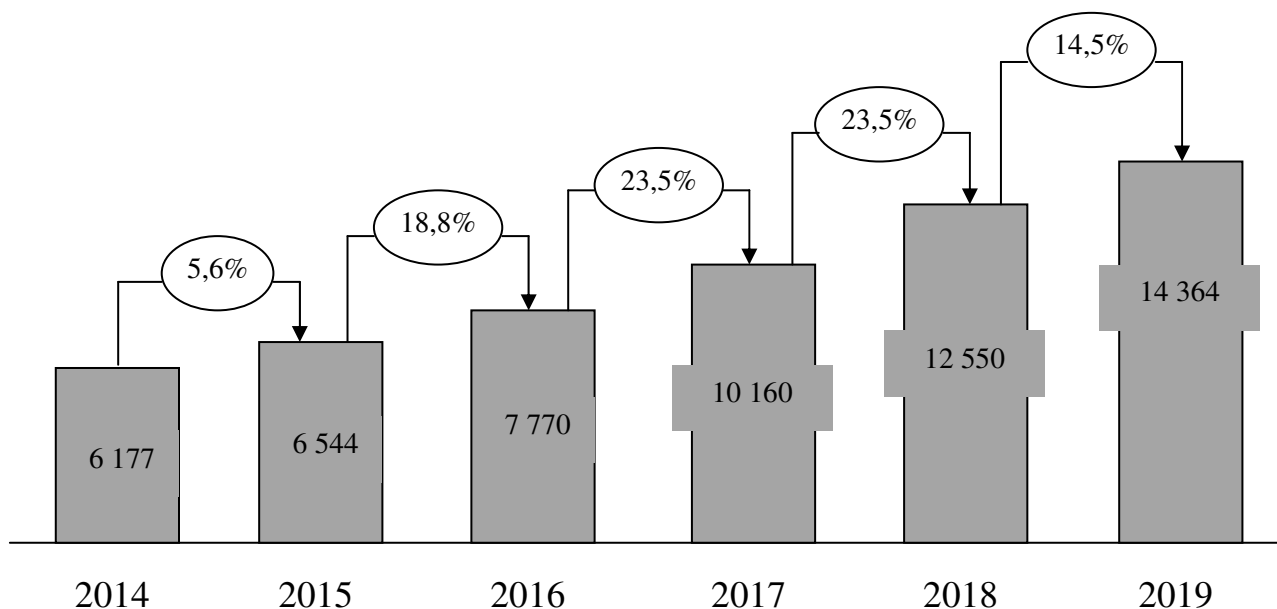


Рис. 2.12 Очікуваний приріст кількості пасажирів ДП МА «Бориспіль» у період 2014-2019 рр.*

*Створено автором на основі джерела [110, С. 33].

Останнім пунктом «Фінансові показники» підсумовується, що реалізація даного стратегічного плану дозволить аеропорту обслуговувати більше 14 млн. пасажирів у 2019 році, забезпечить стабільне зростання доходів аеропорту та прибутковість його діяльності навіть в умовах здешевлення авіаперевезень. Стратегічний план відповідає «Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року».

Проведемо порівняння планових показників діяльності державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», які були встановлені стратегічним планом розвитку організації на період 2015-2019 рр., із реально досягнутими показниками. На основі чого зможемо зробити висновок, наскільки ефективною виявилася реалізація стратегічного плану розвитку.

Спочатку проаналізуємо заплановані показники кількості штатних працівників та рівня середньомісячної заробітної плати (табл. 2.24). Відповідно до стратегічного плану розвитку ДП МА «Бориспіль» було заплановано поступове зростання кількості працівників організації та відповідно рівня їхньої заробітної плати за період 2015-2019 рр. Так, вже у 2019 році у штаті підприємство повинно було налічуватися 4 623 працівника, а рівень середньомісячної заробітної плати повинен становити 20 095 грн., що на 36% (на 5 394 грн.) перевищує планові показники 2018 року.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно були реалізовані плани, проведемо аналіз фактичних показників за відповідний період (табл. 2.25) та порівняємо їх із запланованими.

Таблиця 2.24

Середньооблікова кількість штатних працівників ДП МА «Бориспіль» та рівень середньомісячної заробітної плати (планові показники) відповідно стратегічного плану розвитку на період 2015-2019 рр.

Показник	План 2015 року	План 2016 року	План 2017 року	План 2018 року	План 2019 року
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	4 218	4 036	4 034	4 295	4 623
Середньомісячна	6 735	9 280	12 682	14 701	20 095

заробітна плата, грн.					
-----------------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі джерела [110].

Таблиця 2.25

Фактична середньооблікова кількість штатних працівників

ДП МА «Бориспіль» за період 2015-2019 рр.

Показник	Факт 2015 року	Факт 2016 року	Факт 2017 року	Факт 2018 року	Факт 2019 року
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3 918	3 987	4 014	4 046	4 445
Середньомісячна заробітна плата, грн..	6 781	9 004	12 196	15 582	20 023

Джерело: складено автором на основі джерел [92, 93].

Отже, при порівнянні планових і фактичних показників можемо побачити, що за період 2015-2019 рр. відбулися наступні відхилення фактичних результатів від запланованих:

1. У 2015 році фактичний показник кількості штатних працівників підприємства виявився нижчим від запланованого на 300 осіб (на 7%), а рівень середньомісячної заробітної плати виявився навіть вищим від запланованого на 0,7%.

2. У 2016 році фактичний показник кількості штатних працівників підприємства виявився нижчим від запланованого на 49 осіб (на 1,2%), а рівень середньомісячної заробітної плати виявився нижче від запланованого на 276 грн. (на 2,9%).

3. У 2017 році фактичний показник кількості штатних працівників підприємства виявився нижчим від запланованого на 20 осіб (на 0,5%), а рівень середньомісячної заробітної плати виявився нижче від запланованого на 486 грн. (на 3,8%).

4. У 2018 році фактичний показник кількості штатних працівників підприємства виявився нижчим від запланованого на 249 осіб (на 5,8%), а рівень середньомісячної заробітної плати виявився вище від запланованого на 881 грн. (на 6%).

5. У 2016 році фактичний показник кількості штатних працівників підприємства виявився нижчим від запланованого на 178 осіб (на 3,9%), а рівень середньомісячної заробітної плати виявився нижче від запланованого на 72 грн. (на 0,4%).

Оскільки, середнє відхилення фактичних показників від планових складає не більше 10%, то можна стверджувати, що в аспекті покращення умов праці на підприємстві задля підвищення продуктивності праці та якості послуг, які надаються аеропортом, підприємством було ефективно реалізовано визначений стратегічний план розвитку.

Наступним кроком проаналізуємо рівні планованих та фактичних показників обсягу пасажиропотоків та рейсів, що обслуговуються аеропортом за період 2015-2019 рр. (табл. 2.26, 2.27):

Таблиця 2.26

Кількість пасажирів та рейсів, обслугованих ДП МА «Бориспіль», передбачена стратегічним планом розвитку на період 2015-2019 рр.

Показник	План 2015 року	План 2016 року	План 2017 року	План 2018 року	План 2019 року
Обслуговано пасажирів, тис. осіб	6 544	7 770	10 160	12 550	14 364
в т.ч. міжнародні перевезення, тис. осіб	6 100	7 115	9 285	11 310	13 096
внутрішні, тис. осіб	444	655	875	1 240	1 268
Обслуговано рейсів	64 360	68 858	82 944	101 466	113 638
в т.ч. міжнародні	58 710	61 674	73 115	89 363	101 284
внутрішні	5 650	7 184	9 829	12 103	12 354

Джерело: створено автором на основі джерел [105, 106, 107, 108].

Таблиця 2.27

Фактична кількість пасажирів та рейсів, обслугованих ДП МА «Бориспіль» у період 2015-2019 рр.

Показник	Факт 2015 року	Факт 2016 року	Факт 2017 року	Факт 2018 року	Факт 2019 року
Обслуговано пасажирів, тис. осіб	7 277	8 644	10 555	12 603	15 260
в т.ч. міжнародні перевезення, тис. осіб	6 699	7 902	9 686	11 591	14 164
внутрішні, тис. осіб	578	742	869	1 012	1 096
Обслуговано рейсів	68 734	74 313	87 456	96 940	110 660

в т.ч. міжнародні	61 605	65 670	75 972	83 893	97 428
внутрішні	7 129	8 643	11 484	13 047	13 232

Джерело: створено автором на основі джерел [105, 106, 107, 108].

Обсяги пасажиропотоку та обслугованих рейсів при порівнянні планових показників із фактично досягнутими мають наступну динаміку:

1. У 2015 році фактичний загальний обсяг пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль» збільшився на 11,2% (на 733 тис. осіб) по відношенню до запланованого стратегічним планом рівня. З них обсяг пасажиропотоку на міжнародних рейсах збільшилася на 599 тис. осіб (9,8%), а на внутрішніх - на 134 тис. пасажирів (30,2%) від запланованого рівня. Фактична кількість рейсів по відношенню до запланованої збільшилася на 6,8% (на 4 374 рейси): з них частка міжнародних рейсів збільшилася на 2 895 рейсів (4,9%), а внутрішніх – 1 479 рейсів (26,2%).

2. У 2016 році фактичний загальний обсяг пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль» збільшився на 11,2% (на 874 тис. осіб) по відношенню до запланованого стратегічним планом рівня. З них обсяг пасажиропотоку на міжнародних рейсах збільшилася на 787 тис. осіб (11,1%), а на внутрішніх - на 87 тис. пасажирів (13,3%) від запланованого рівня. Фактична кількість рейсів по відношенню до запланованої збільшилася на 7,9% (на 5 455 рейси): з них частка міжнародних рейсів збільшилася на 3 996 рейсів (6,5%), а внутрішніх – 1 459 рейсів (20,3%).

3. У 2017 році фактичний загальний обсяг пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль» збільшився на 3,9% (на 395 тис. осіб) по відношенню до запланованого стратегічним планом рівня. З них обсяг пасажиропотоку на міжнародних рейсах збільшилася на 401 тис. осіб (4,3%), а на внутрішніх відбулося зменшення на 6 тис. пасажирів (-0,7%) від запланованого рівня. Фактична кількість рейсів по відношенню до запланованої збільшилася на 5,4% (на 4 512 рейсів): з них частка міжнародних рейсів збільшилася на 2 857 рейсів (3,9%), а внутрішніх – 1 655 рейсів (16,8%).

4. У 2018 році фактичний загальний обсяг пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль» збільшився на 0,4% (на 53 тис. осіб) по відношенню до запланованого стратегічним планом рівня. З них обсяг пасажиропотоку на міжнародних рейсах збільшилася на 281 тис. осіб (2,5%), а на внутрішніх – відбулося зменшення на 228 тис. пасажирів (-18,4%) від запланованого рівня. Фактична кількість рейсів по відношенню до запланованої зменшилася на 4,5% (на 4 526 рейсів): з них частка міжнародних рейсів зменшилася на 5 470 рейсів (-6,1%), а внутрішніх – збільшилася на 944 рейси (7,8%).

5. У 2019 році фактичний загальний обсяг пасажиропотоку через ДП МА «Бориспіль» збільшився на 6,2% (на 896 тис. осіб) по відношенню до запланованого стратегічним планом рівня. З них обсяг пасажиропотоку на міжнародних рейсах збільшилася на 1 068 тис. осіб (8,2%), а на внутрішніх – зменшився на 172 тис. пасажирів (-13,6%) від запланованого рівня. Фактична кількість рейсів по відношенню до запланованої зменшилася на 2,6% (на 2 978 рейси): з них частка міжнародних рейсів зменшилася на 3 856 рейсів (-3,8%), а внутрішніх – збільшилася на 878 рейсів (7,1%).

Отже, загальна картина виконання стратегічного плану розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в аспекті збільшення пасажиропотоку через аеропорт та кількості виконаних рейсів показує на те, що, в цілому, заплановані показники були досягнуті за визначений період. Негативна динаміка спостерігається лише у невиконанні плану обсягів пасажиропотоку на внутрішніх рейсах у 2017-2019 рр., а також обсягу виконаних рейсів у 2018-2019 рр. За усіма іншими показниками була помічена позитивна динаміка, яка дозволяє стверджувати про ефективність реалізації даних стратегічних завдань підприємства.

Проаналізуємо планові рівні доходів, витрат та прибутків встановлені стратегічним планом розвитку ДП МА «Бориспіль» та порівняємо їх із фактично досягнутими результатами (табл. 2.28, 2.29):

Таблиця 2.28

Фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль», передбачені стратегічним
планом розвитку на період 2015-2019 рр., тис. грн.

Показник	План 2015 року	План 2016 року	План 2017 року	План 2018 року	План 2019 року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 297 136	2 923 148	3 929 010	3 930 861	4 501 215
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1 156 378	-1 300 568	-1 450 347	-1 774 770	-2 579 272
Валовий прибуток (збиток)	1 140 758	1 622 580	2 478 663	2 156 091	1 921 943
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 153 613	1 321 936	2 232 866	2 024 974	1 709 762
Фінансовий результат до оподаткування	198 167	971 536	1 884 473	1 727 634	1 344 828
Чистий фінансовий результат	166 870	748 463	1 508 268	1 415 177	1 101 691

Джерело:[110].

Таблиця 2.29

Фактичні фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль» за період 2015-
2019 рр., тис. грн.

Показник	Факт 2015 року	Факт 2016 року	Факт 2017 року	Факт 2018 року	Факт 2019 року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 515 943	3 352 792	3 870 048	4 300 151	4 476 477
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-946 748	-1 094 049	-1 350 288	-1 742 584	-2 209 220
Валовий прибуток (збиток)	1 569 195	2 258 743	2 519 760	2 557 567	2 267 257
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 672 298	2 138 021	2 360 562	2 402 651	2 065 943
Фінансовий результат до оподаткування	858 596	1 696 739	2 114 291	2 229 782	1 896 021
Чистий фінансовий результат	696 460	1 385 931	1 731 420	1 807 894	1 532 861

Джерело: [105, 106, 107, 108].

На основі наведених у табл. 2.28-2.29 даних можемо від слідкувати динаміку фактичних показників фінансових результатів діяльності підприємства до запланованих стратегічним планом розвитку на період 2015-2019 рр.:

1. У 2015 році усі показники мали позитивну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації продукції отримав значення більше від запланованого на 9,5% (на 218 807 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції отримала значення нижче від запланованого на 18,1% (-209 603 тис. грн.), валовий прибуток було отримано більше

від запланованого рівня на 37,6% (на 428 437 тис. грн.), фактичний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився від планового на 45% (на 518 685 тис. грн.), фактичний фінансовий результат до оподаткування – на 333,3% (на 660 429 тис. грн.), а чистий фінансовий результат – на 317,4% (на 529 590 тис. грн.).

2. У 2016 році усі показники також мали позитивну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації продукції отримав значення більше від запланованого на 14,7% (на 429 644 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції отримала значення нижче від запланованого на 15,9% (-206 519 тис. грн.), валовий прибуток було отримано більше від запланованого рівня на 39,2% (на 636 163 тис. грн.), фактичний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився від планового на 61,7% (на 816 085 тис. грн.), фактичний фінансовий результат до оподаткування – на 74,6% (на 725 203 тис. грн.), а чистий фінансовий результат – на 85,2% (на 637 468 тис. грн.).

3. Чистий дохід від реалізації продукції у 2018 році отримав значення нижче від запланованого на 1,5% (-58 962 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції отримала значення нижче від запланованого на 6,9% (-100 059 тис. грн.), валовий прибуток було отримано більше від запланованого рівня на 1,7% (на 41 097 тис. грн.), фактичний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився від планового на 5,7% (на 127 696 тис. грн.), фактичний фінансовий результат до оподаткування – на 12,2% (на 229 818 тис. грн.), а чистий фінансовий результат – на 14,8% (на 223 152 тис. грн.).

4. У 2018 році усі показники мали позитивну динаміку. Так, чистий дохід від реалізації продукції отримав значення більше від запланованого на 9,4% (на 369 290 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції отримала значення нижче від запланованого на 1,8% (-32 186 тис. грн.), валовий прибуток було отримано більше від запланованого рівня на 18,6% (на 401 476 тис. грн.), фактичний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився від планового на 18,7% (на 377 677 тис. грн.), фактичний фінансовий результат до оподаткування – на 29,1% (на 502 148 тис. грн.), а чистий фінансовий результат – на 27,8% (на 392 717 тис. грн.).

5. У 2019 році чистий дохід від реалізації продукції отримав значення нижче від запланованого на 0,5% (-24 738 тис. грн.). Собівартість реалізованої продукції отримала значення нижче від запланованого на 14,3% (-370 052 тис. грн.), валовий прибуток було

отримано більше від запланованого рівня на 18% (на 345 314 тис. грн.), фактичний фінансовий результат від операційної діяльності збільшився від планового на 20,8% (на 356 181 тис. грн.), фактичний фінансовий результат до оподаткування – на 41% (на 551 193 тис. грн.), а чистий фінансовий результат – на 39,1% (на 431 170 тис. грн.).

Отже, на основі наведених вище даних можна зробити висновок про ефективність реалізації стратегічного плану розвитку ДП МА «Бориспіль» в аспекті отриманих фінансових результатів у порівнянні із запланованими. У більшості випадків значення показників навіть перевищували плановий рівень, були й показники, що відображали негативну динаміку, але їх відхилення від плану є незначним, тому ми можемо ними знехтувати.

Аналізуючи виконання інвестиційної складової стратегічного плану розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» розглянемо інвестиційну діяльність по кожному з років визначеного періоду:

1. Загальна сума фінансування капітальних інвестицій на 2016 рік склала 675 694 тис. грн., в тому числі: капітальне будівництво – 239 800 тис. грн., модернізація, реконструкція – 108 693 тис. грн., придбання основних засобів та нематеріальних активів – 303 121 тис. грн.

Фінансування здійснювалося за рахунок:

- власних коштів підприємства у розмірі 675 694 тис. грн.;
- коштів інвестора у розмірі 182 000 тис. грн. згідно Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016р. № 126.

2. Загальна сума фінансування капітальних інвестицій у 2017 році склала 1 183 768 тис. грн. та включає 14% видатків на погашення боргу за виконані інвестиційні проекти минулого року, в т.ч.:

- капітальне будівництво – 504 110 тис. грн.;
- модернізація, реконструкція – 426 414 тис. грн.;
- придбання основних засобів та нематеріальних активів – 253 244 тис. грн.

У 2017 році величина коштів на придбання інвестицій склала 1018,4 млн. грн., в т.ч. ПДВ 167,0 млн. грн. Освоєння капітальних інвестицій включало: капітальне будівництво – 295,1 млн. грн. (без ПДВ); реконструкція – 355,1 млн. грн. (без ПДВ), основні засоби та нематеріальні активи – 201,2 млн. грн. (без ПДВ).

До інвестиційної діяльності ДП МА «Бориспіль» включено проектні роботи по наступних об'єктах: будівництво дороги вздовж огорожі ЗПС-2 (сума освоєння - 4,16 млн. грн. (без ПДВ)), будівництво елементів благоустрою пасажирського терміналу «D» (сума освоєння – 0,05 млн. грн. (без ПДВ)) та очисних споруд поверхневих вод (сума освоєння – 2,92 млн. грн. (без ПДВ)).

Сума в розмірі 233,33 млн. грн. (без ПДВ) – це величина освоєння інвестицій, спрямованих на будівництво нового паркінгу. Затвердження титулу перехідної будови погоджено профільними Міністерствами у 2013 році.

Придбання основних засобів та нематеріальних активів у 2017 року включає проекти, розпочаті та погоджені в минулих періодах. Лівову частку інвестицій на придбання нематеріальних активів складає придбання ліцензій. Згідно умов корпоративної угоди «Enterprise Agreement» з компанією Microsoft на 2016-2018 рр., ДП МА Бориспіль здійснює оплату частинами, починаючи з 2016 року. Угода включає придбання та трирічну підтримку ліцензій на бази даних, індивідуальні та серверні станції різної конфігурації. Платежі розподіляються наступним чином (2016 – 16 млн. грн., 2017 – 12 млн. грн., 2018 – на відповідну суму в залежності від курсу гривні).

Питання придбання програмних продуктів є нагальним, враховуючі стратегічне значення ДП МА «Бориспіль» та у зв'язку з вимогами Microsoft щодо проходження аудиту використання програмного забезпечення виробництва компанії.

3. Інвестиційна діяльність підприємства у 2018 році передбачала фінансування капітальних інвестицій в обсязі 2 656 млн. грн. (з ПДВ).

Освоєння капітальних інвестицій розподілялася наступним чином: капітальне будівництво – 33%; реконструкція, модернізація та технічне переоснащення – 39%, основні засоби, необоротні та нематеріальні активи – 24%, капітальні ремонти – 4% в структурі річної інвестиційної програми.

У 2018 році було заплановано, але не було завершено будівництво нового паркінгу. По даному об'єкту у 2018 році було освоєно 166,7 млн. грн. (без ПДВ). 73,5 млн. грн. (без ПДВ) кошти освоєння на об'єкті будівництво насосно-фільтраційної станції ЦЗС.

Крім того, у 2018 році капітальні інвестиції в добудову термінального комплексу Залу офіційних делегацій склали 534 млн. грн. (з ПДВ).

Також, до складу капітальних інвестицій на 2018 рік були включені витати на викуп земельних ділянок авіакомпанії «Авіалінії України» (ліквідувалися), які були необхідні аеропорту для його розвитку, знаходяться в територіальних межах аеропорту і потрібні для будівництва інфраструктурних об'єктів.

Придбання основних засобів та нематеріальних активів у 2018 році включило також проекти, розпочаті та погоджені в минулих періодах. Значну частку інвестицій на придбання нематеріальних активів склало придбання ліцензій. Згідно умов корпоративної угоди «Enterprise Agreement» з компанією Microsoft на 2016-2018 рр., ДП МА Бориспіль здійснювало оплату частинами, починаючи з 2016 року. Також, було здійснено придбання програмного продукту для автоматизації обліку і управління ресурсами Аеропорту на заміну програмного забезпечення «1-С підприємство».

4. У 2019 році інвестиційна діяльність ДП МА «Бориспіль» передбачила фінансування капітальних інвестицій в обсязі 2 753,1 млн. грн. (з ПДВ).

Освоєння капітальних інвестицій розподілялося наступним чином: капітальне будівництво – 15%; реконструкція, модернізація та технічне переоснащення – 31 %, основні засоби, оборотні та нематеріальні активи – 52%, капітальні ремонти – 2% в структурі річної інвестиційної програми.

У 2019 було освоєно 183 млн. грн. (без ПДВ) капітальних вкладень у будівництво паркінгу; 99 млн. грн. (без ПДВ) – насосно-фільтраційної станції ЦЗС; 92 млн. грн. капітальні вкладення на інші об'єкти будівництва.

Також значну частку інвестицій було направлено на відновлення та розширення існуючих основних фондів. У 2019 році на проведення робіт по розширенню перону для повітряних суден було виділено 336 млн. грн.; пасажирського терміналу D на 84,5 млн. грн.

Отже, інвестиційна діяльність підприємства здійснювалася відповідно до стратегічного плану розвитку ДП МА «Бориспіль» на період 2015-2019 рр. і були виконані майже усі заплановані роботи. В цілому, реалізацію стратегічного плану можна оцінювати як ефективну.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

3.1. Пропозиції щодо вибору основних напрямків удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»

На час написання даної кваліфікаційної роботи, як вже зазначалося у пункті 2.3, у державному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» відсутній стратегічний план розвитку на майбутній період. Така ситуація пов'язана із кризою, спричиненою пандемією гострої респіраторної інфекції COVID-19, яка спіткала весь світ. Організації авіаційного профілю вимушені виживати у несприятливих умовах через закриття багатьма країнами своїх кордонів, обмеження або скорочення кількості авіаційних перевезень з деяких країн, введення жорсткого карантину тощо.

У травні 2019 року розпорядженням Кабінету міністрів України була схвалена Концепція розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року[15]. Вона була розроблена з наступною метою:

- забезпечення сталого розвитку ДП МА «Бориспіль» як міжнародного вузлового аеропорту;
- підвищення рівня безпеки польотів та авіаційної безпеки;
- підвищення рівня обслуговування пасажирів;
- створення сприятливого інвестиційного клімату для забезпечення розвитку інфраструктури ДП МА «Бориспіль», в тому числі для мінімізації використання державних коштів;

- подолання зростаючої конкуренції з боку європейських аеропортів, посилення статусу міжнародного вузлового аеропорту;
- врахування можливості обслуговування низькобюджетних авіакомпаній в зоні покриття ДП МА «Бориспіль»;
- розмежування пасажиро- та вантажопотоків, що прямують у ДП МА «Бориспіль» і з аеропорту;
- забезпечення можливості будівництва підземної залізничної колії до центрального терміналу міжнародного аеропорту «Бориспіль».

Для досягнення мети даної концепції передбачається[15, С. 3-4]:

1. На першому етапі (15 млн. пасажирів на рік, орієнтовно 2019-2021 роки):

- реконструкція злітно-посадкової смуги № 2 (ЗПС 18R/36L);
- подовження галереї терміналу “D” на південь;
- розширення перону терміналу “D” на південь;
- збільшення пропускної спроможності терміналу “D”;
- розроблення детального плану території Аеропорту;
- розширення зони обслуговування трансферних пасажирів;
- реконструкція зони видачі багажу для пасажирів внутрішніх рейсів;
- облаштування нових автобусних виходів на посадку для пасажирів міжнародних рейсів;

– реконструкція (збільшення пропускної спроможності) вантажного терміналу;

- будівництво нового офісного центру;

2. На другому етапі (20 млн. пасажирів на рік, орієнтовно 2022-2024 роки):

- початок будівництва першої черги основного пасажирського терміналу, з’єднаної з подовженою галереєю терміналу “D”;
- будівництво нових швидкісних руліжних доріжок і модернізація існуючих руліжних доріжок першої злітно-посадкової смуги;
- влаштування нових місць стоянки повітряних суден;
- будівництво вантажного терміналу;

- будівництво виділеного перону для вантажних повітряних суден;
- будівництво офісного центру для експедиторських і логістичних компаній та інших офісних будівель;

- облаштування службових парковок;

3. На третьому етапі (30 млн. пасажирів на рік, орієнтовно 2025-2031 роки):

- будівництво другої черги основного пасажирського терміналу;
- перенесення існуючих аварійно-рятувальних станцій;
- облаштування зони технічного обслуговування авіакомпаній;
- будівництво перону для технічного обслуговування авіакомпаній;
- будівництво ангарів для технічного обслуговування повітряних суден;
- будівництво нових офісних будівель;
- облаштування службових парковок;

4. На наступних етапах (34-54 млн. пасажирів на рік, орієнтовно 2034-2045 роки):

- будівництво наступних черг основного пасажирського терміналу;
- розширення вантажного сектору;
- додаткові площі для аеродромної служби і наземного обслуговування;
- додаткове збільшення потужностей у південному напрямку бази технічного обслуговування повітряних суден;
- подовження галереї основного пасажирського терміналу;
- розширення наявних потужностей паливозаправного комплексу та інженерної інфраструктури.

Концепцією розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» передбачається отримання наступних результатів[15, С.5]:

- підвищення статусу України як авіаційної держави та повноцінну реалізацію її транзитного потенціалу;
- покращення якості надання аеропортових послуг для громадян та суб'єктів господарювання відповідно до європейських вимог;

- підвищення конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль» в сучасних економічних умовах;
- стимулювання розвитку авіаперевезень в Україні, в тому числі трансферних;
- інтеграцію України в світову транспортну систему;
- розвиток міжнародного туризму в Україні;
- використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу країни;
- підвищення рівня безпеки польотів та авіаційної безпеки;
- створення додаткових робочих місць;
- задоволення потреб населення у авіаперевезеннях.

У разі досягнення зазначених результатів очікується, що державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» зможе забезпечити такі обсяги перевезень: у 2019 році – 14,4 млн. пасажирів, у 2030 році – 27,7 млн., у 2040 році – 44,3 млн., у 2045 році – близько 53,9 млн. пасажирів.

Реалізація Концепції здійснюватиметься за рахунок власних коштів ДП МА «Бориспіль», залучених коштів міжнародних фінансових організацій (в тому числі під державні гарантії), державної підтримки та інвестицій суб'єктів господарювання.

Сума запланованих інвестицій (включаючи інвестиції ДП МА «Бориспіль» та залучені кошти) для реалізації Концепції (до 2045 року) становить близько 3430 млн. євро[15, С.6].

Проте у даний час існує ряд обставин, які обмежують дію даної концепції розвитку підприємства. Так, рішенням Уряду було збільшено відрахування до держбюджету частини чистого прибутку (дивідендів). За 2019 рік з міжнародного аеропорту «Бориспіль» було вилучено на користь Держави 134% від суми чистого прибутку (в т. ч. у 4 кварталі 2019 року 585% від суми чистого прибутку підприємства). Внаслідок цього, ДП МА «Бориспіль» втрачає ліквідність (вже у першому кварталі 2020 року не мало коштів на виплату заробітної плати) та було позбавлене можливості реалізовувати інфраструктурні

проекти. При цьому, окрім підвищення КМУ нормативу відрахування чистого прибутку до 90%, одночасно існує необхідність виконувати поточні зобов'язання ДП МА «Бориспіль» перед кредиторами (в тому числі перед Японським банком міжнародного співробітництва). На основі цього фінансовий стан підприємства не дозволяє реалізувати низку проектів розвитку та розширення інфраструктури, проекти яких розроблялись на умовах відрахування ДП МА "Бориспіль" 40% чистого прибутку, насамперед, це початок будівництва галереї та початок реконструкції Льотної зони №2. Це уповільнює розвиток аеропорту та знижує зацікавленість авіаперевізників до польотів в ДП МА «Бориспіль»[104].

До того ж Концепція розвитку аеропорту була розроблена ще до початку пандемії, яка на разі здатна і зовсім призупинити втілення даного документу у життя.

З початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно впливає на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіаперевізників. Відповідно до прогнозів IATA, ACI та Boeing, падіння пасажиропотоку до кінця 2020 року може досягти більше 50% порівняно з показниками 2019 року, а саме до рівня 7 090 тис обслугованих пасажирів для ДП МА «Бориспіль». Вказаний сценарій є найбільш вірогідним, та передбачає обмеження витрат підприємства, в тому числі на інвестиційні проекти, які стосуються розвитку аеропорту. В той же час, на основі проведеного аналізу фінансового господарської діяльності ДП МА «Бориспіль» ми можемо говорити про збитковість даної організації у 2020 році. Саме тому навіть не може йти мови про вірогідність збереження результатів діяльності на рівні 2019 року [104].

Враховуючи усе вищезазначене, можемо стверджувати, що нова стратегія розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» повинна носити характер антикризового плану по мінімізації негативного впливу пандемії коронавірусу на підприємство та містити заходи по поверненню підприємства до статусу прибуткового у сучасних нестабільних, кризових умовах здійснення діяльності підприємства.

Оскільки, наразі неможливо передбачити, як довго буде тривати ситуація з COVID-19, але вже можна спостерігати перші суттєві наслідки негативного впливу пандемії на підприємства авіаційної галузі, часові рамки здійснення майбутньої стратегії розвитку визначити досить важко, оскільки вони можуть раптово змінитися. Тому ми вважаємо за необхідне, вносити пропозиції щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства не спираючись на часову складову. Таке рішення можемо обґрунтувати тим, що не виявляється можливим спрогнозувати кількість вірогідних «локдаунів» (введення жорстких карантинних обмежень, які передбачають призупинення діяльності підприємств, в тому числі і авіаційної спрямованості) та обмежень, що вводяться або будуть введені, пов'язаних із зростанням захворюваності в країні чи в світі. Так, наприклад, в Україні очікується «локдаун» у січні 2021 року, приблизною тривалістю 3 тижні. Проте аналізуючи минулий досвід введення жорсткого карантину, можна припустити, що термін його може бути подовжений на невизначений час. В подібному випадку така ситуація може розтягнути у часі виконання запропонованих заходів.

Першою нашою пропозицією щодо удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є заохочення вітчизняних авіаперевізників до збільшення кількості внутрішніх рейсів та залучення більшої кількості внутрішніх пасажирів шляхом підвищення конкурентоспроможності авіаційного транспорту в якості засобу для переміщення по території держави.

Для цього існує необхідність конкурувати з іншими видами перевезень всередині країни, таких як перевезення автотранспортом та залізничні перевезення. Тобто встановлення конкурентоздатних тарифів на авіа подорожі, що дозволить збільшити пасажиропотік та кількість внутрішніх рейсів, які будуть обслуговуватися аеропортом, а, отже, і збільшити рівень доходів, як авіакомпаній, так і безпосередньо ДП МА «Бориспіль».

В середньому за рік аеропорт обслуговує 10 707 внутрішніх рейсів (близько 12% від загальної кількості рейсів на рік), тобто близько 859 тис. пасажирів, що

становить 8% від загального річного пасажиропотоку. Це біля 296 млн. грн. від загального чистого доходу підприємства.

На рис. 3.1 відображено частку внутрішнього пасажиропотоку структури загального пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль», а також частку внутрішніх рейсів серед загальної кількості рейсів, що обслуговуються підприємством.

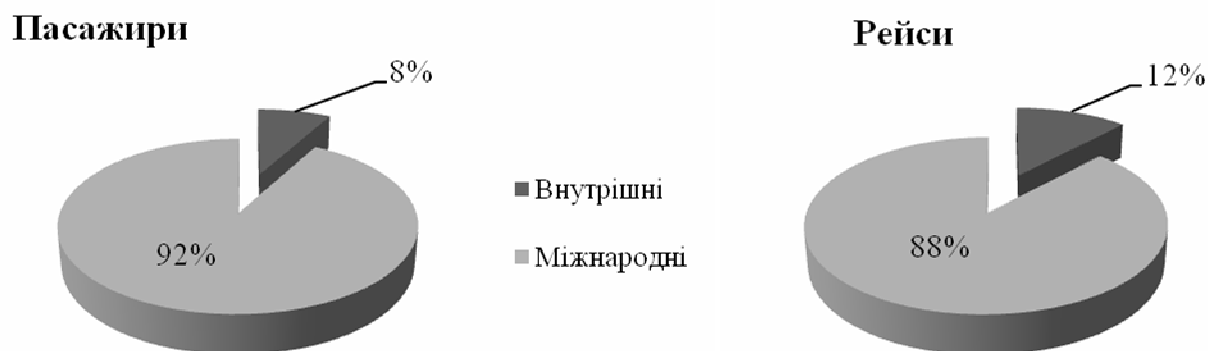


Рис. 3.1 Частка внутрішніх рейсів та пасажиропотоку у середньому загальному обсягу рейсів і пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль»*

*Створено автором

Для прикладу, в середньому АТ «Укрзалізниця» перевозить в середньому 47 млн. пасажирів на рік за внутрішньодержавними маршрутами, що складає 78% від загального обсягу пасажирських перевезень (Рис. 3.2). Що складає 7,3 млрд. грн. (73%) від загального доходу підприємства від пасажирських перевезень.

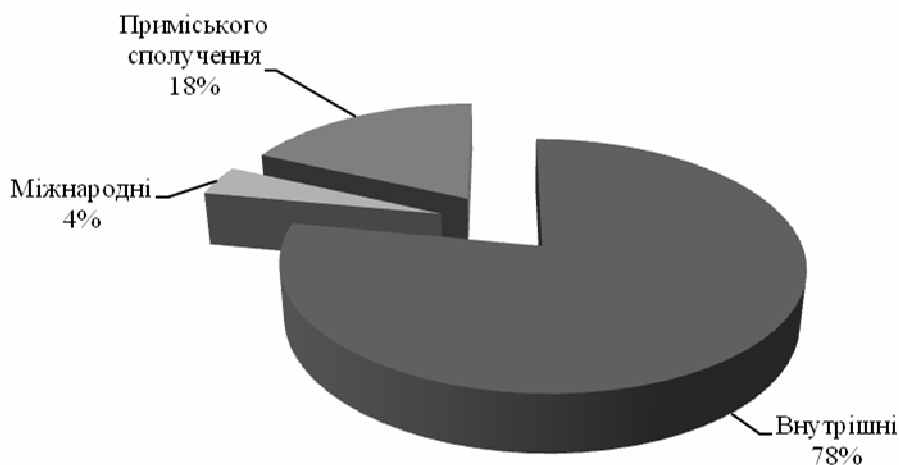


Рис. 3.2 Структура річного пасажиропотоку АТ «Укрзалізниця»*

*Створено автором на основі джерела [104, С.5].

Автомобільним (автобуси) видом транспорту у міжміському сполученні в Україні перевозиться близько 119,6 млн.осіб на рік (83%) від загального обсягу перевезень даним видом транспорту (Рис. 3.3). Що складає в середньому 47,8 млрд. грн. від загального доходу даної галузі.

Дослідимо розподіл окремих видів транспорту у загальному обсязі міжміських пасажирських перевезень в Україні і відобразимо дані на діаграмі на рис. 3.4. Як можна побачити з діаграми, авіаційні перевезення у загальному обсязі займають лише 0,5%, залізничні – 28%, а автомобільним транспортом – 71%.

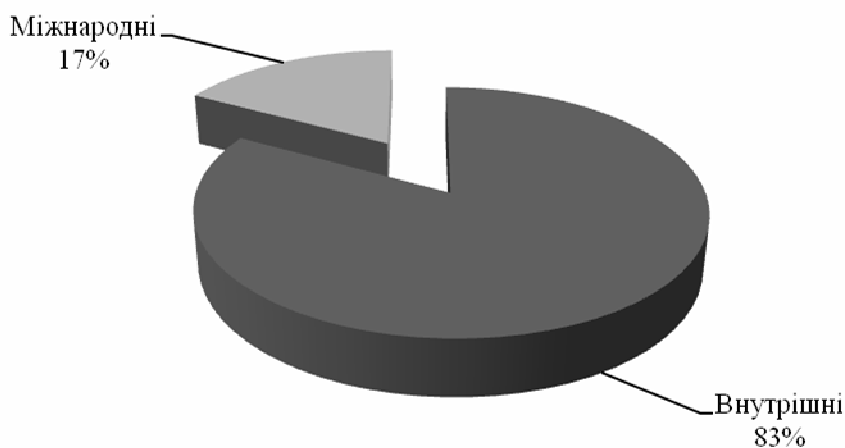


Рис. 3.3 Структура річного міжміського пасажиропотоку автомобільним видом транспорту по території України*

*Створено автором на основі джерела [113, С.57].

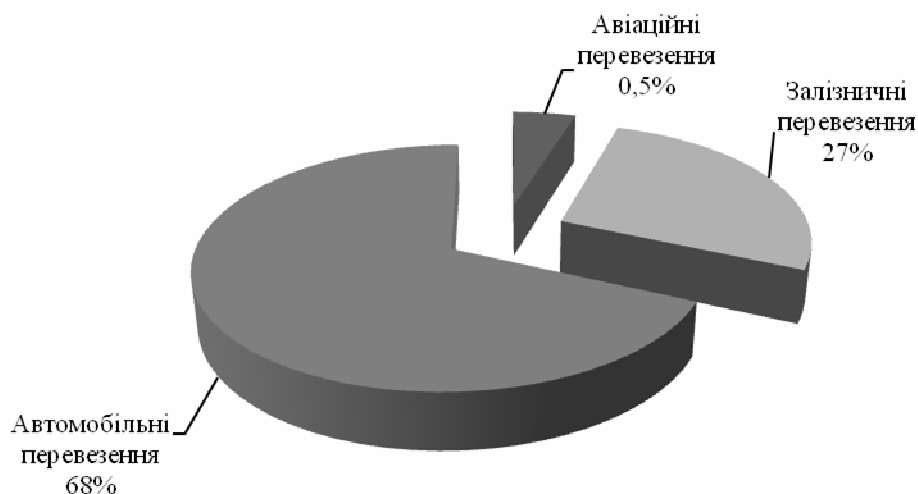


Рис. 3.4 Розподіл окремих видів транспорту у загальному обсязі пасажирських перевезень міжміського сполучення в Україні*

*Створено автором на основі джерела [113, С.58].

Отже, якщо ДП МА «Бориспіль» збільшить свою частку у загальному обсязі міжміських пасажирських перевезень по території України, то зможе збільшити рівень своїх доходів, оскільки міжнародні пасажирські перевезення наразі лише скорочуються через пандемію, і на даний момент не можливо передбачити, коли ситуація на ринку міжнародних авіаційних перевезень зміниться. А заохочення авіакомпаній до розвитку міжміських пасажирських перевезень авіатранспортом допоможе деякою мірою поліпшити ситуацію із пасажиропотоком аеропорту, який невтішно знизився у 2020 році.

Наступною нашою пропозицією напрямку удосконалення стратегії розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є скорочення персоналу з урахуванням показнику норми керованості, тобто не тільки працівників, які є легко замінними і виконують прості операції, а перегляд усього штату працівників і збереження необхідного мінімуму, який би міг забезпечити якісне обслуговування пасажирів та рейсів. Впровадження таких змін допоможе підприємству скоротити витрати пов'язані із утриманням персоналу підприємства, виплат заробітної плати, податки тощо, і залишитися на плаву у кризових обставинах, пов'язаних із негативним впливом на діяльність ДП МА «Бориспіль» пандемії коронавірусної інфекції.

Як зазначається на офіційному сайті ДП МА «Бориспіль» [96]: «Персонал – найважливіший елемент виробничого процесу на підприємстві, головний стратегічний ресурс компанії у конкурентній боротьбі. Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови без добре підготовленого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. Турбота підприємства своїми працівниками позначається на його діяльності». Персонал є ключовим фактором розвитку аеропорту «Бориспіль».

Проте у такій ситуації, у якій змушені здійснювати свою діяльність підприємства авіаційної галузі, постійними відпустками «за власний рахунок»

вже не вдасться обійтися. До того ж з тими обсягами перевезень, які здійснюються через аеропорт «Бориспіль» на даний момент, підприємство не потребує тієї кількості персоналу, який офіційно числиться у штаті, і від'ємна прибутковість ДП МА «Бориспіль» у 2020 році не дозволяє їх утримувати.

З табл. 2.3 пункту 2.1 другого розділу даної кваліфікаційної роботи можемо побачити, що у 2020 році кількість працівників підприємства складає 4 580 осіб, з них членів наглядової ради – 5 осіб, генеральний директор, адміністративний персонал – 377 осіб, і працівників – 4 212 осіб.

Кількість працівників служби з управління персоналом (людина), необхідних для виконання робіт з управління персоналом, можна розрахувати за допомогою наступної формули [27, С. 4]:

(3.1)

де $Ч_{\text{факт}}$ – фактична чисельність працівників організації, людей;

250 – поособовий норматив на одного спеціаліста з управління персоналом;

$K_{\text{дод}} = 1,36$ – додатковий коефіцієнт, який враховує роботу з надання встановленої звітності, проведення консультативно-роз'яснювальної роботи за пенсійним та трудовим законодавством, аналізу проблем плинності кадрів, організації навчання, участі у розгляді скарг, листів, заяв та іншу роботу із вхідною поштою, здійсненням керівних функцій.

У цей розрахунок чисельності входить одиниця начальника управління персоналом організації [27, С.5].

Нормативна чисельність працівників управління ДП МА «Бориспіль» на 2020 рік складає 23 особи на одного працівника служби управління. Дане значення було розраховано за формулою 3.1.

Постійна оптимізація технологічних процесів у міжнародному аеропорті «Бориспіль» призвела до встановлення норми кількості обслугованих пасажирів на працівника, яка становить 2922 пас./прац. Враховуючи те, що очікуваний обсяг пасажиропотоку до кінця 2020 року не передбачується на рівні вищому 7 млн. пасажирів, і найближчим часом не передбачається його стрімкого зростання. Якщо припустимо, що обсяг пасажиропотоку у 2021 році зросте до 10 млн. осіб на рік, можемо розрахувати необхідну кількість працівників для обслуговування потреб підприємства, яка становить 3 424 працівника. На таку кількість працівників за розрахованою нормою керованості знадобиться 149 осіб адміністративно-управлінського апарату. Тобто необхідний обсяг штату ДП МА «Бориспіль» на найближчий час становить 3 580 осіб. А, отже, під звільнення повинно попасти 1 004 працівників, з них 228 працівників адміністративно-управлінського складу, і 788 працівників. Дані розрахунків наведемо у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Зміни у чисельності працівників ДП МА «Бориспіль» після проведення скорочень

Норматив, осіб на одного керівника	Кількість працівників адміністративно-управлінського складу у 2020 році, осіб	Кількість працівників у 2020 році, осіб	Загальна кількість працівників у 2020 році, осіб
23	377	4 212	4 580
Кількість працівників, які не підлягають скороченню (наглядова рада, генеральний директор), осіб	Запропонована кількість працівників адміністративно-управлінського складу після проведення скорочення, осіб	Запропонована кількість працівників після проведення скорочень, осіб	Запропонована загальна кількість працівників після проведення скорочень, осіб
6	149	3424	3 580

Джерело: створено автором на основі проведених розрахунків

Запропоновані зміни у штаті допоможуть значно скоротити витрати підприємства, пов'язані із утриманням персоналу, але залишаться у кількості, яка б задовольнила існуючі та майбутні прогнозовані потреби ДП МА «Бориспіль».

До того ж, для обґрунтування висунутої нами пропозиції розглянемо інформацію щодо штатів деяких європейських аеропортів із більшим обсягом пасажиропотоку та кількістю обслугованих рейсів. Для аналізу ми обрали два

аеропорти – міжнародний аеропорт «Відень» та міжнародний аеропорт «Прага» ім. Вацлава Гавела (табл. 3.2). Наш вибір обґрунтовується тим, що у минулому стратегічному плані розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період 2015-2019 рр. ці аеропорти визнавалися європейськими вузловими конкурентами ДП МА «Бориспіль», а також орієнтирами для розвитку.

Так, у 2019 році у міжнародному аеропорті «Прага» при пасажиропотоці 18,2 млн. осіб і кількості обслуговуваних рейсів – 148 283 одиниць, мав у загальному штаті 3 704 працівники, з яких управлінців налічувалося 191 особа, і 3 539 працівників виконавчого складу.

У тому ж році міжнародний аеропорт «Відень» обслуговував 34,4 млн. пасажирів і 296 087 рейсів, при загальному штаті у кількості 4 830 осіб, у тому числі 206 працівників адміністративно-управлінського складу, 4 624 працівники виконавчого складу.

Таблиця 3.2

Порівняння обсягів пасажиропотоку та обслугованих рейсів МА «Прага» і МА «Відень» з кількістю працівників підприємств у 2019 році

Показники	МА «Прага» ім. Вацлава Гавела	МА «Відень АГ»
Пасажиропотік, тис. осіб	18 174,286	34 385,021
Обслуговування рейсів, одиниць	148 283	296 087
Кількість працівників (ос.), у тому числі:	3 704	4 830
управлінський персонал, ос.	191	206
працівники, ос.	3 539	4 624

Джерело: створено автором на основі джерел [98, 99].

Як можемо побачити із наведених вище даних, міжнародний досвід високоефективних європейських аеропортів свідчить про можливість успішного обслуговування великих обсягів пасажиропотоку та обслугованих рейсів із меншою, як у випадку з МА «Прага», або майже таким же, як у ДП МА «Бориспіль», як у випадку з МА «Відень».

Отже, на основі проведених розрахунків та проаналізованих даних можемо вважати запропоновані заходи доречними до впровадження у державному

підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в якості напрямків удосконалення стратегічного плану розвитку аеропорту на майбутній період.

Третьою нашою пропозицією напрямку удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є заохочення авіаперевізників до користування послугами вантажного терміналу аеропорту.

Дана пропозиція обґрунтовується тим, що більшість авіакомпаній України перепрофілювали на час, так званої, «коронакризи» частину своєї діяльності під вантажні перевезення. Тим більше, що на відміну від пасажирських перевезень на них існує достатній рівень попиту, оскільки уряди, не тільки України, а й по всьому світу активно перевозять на літаках товари медичного призначення. Однією з таких авіакомпаній є МАУ, базова авіакомпанія аеропорту «Бориспіль». Наразі вантажі перевозять 2 літаки підприємства, в перспективі планується розширити цю кількість до 10 літаків[102].

Найбільш активно перевозить вантажі відносно нова на авіаринку України компанія SkyUp. У даний момент з 11 літаків підприємства 7 перебудували під вантажні перевезення [102].

Компанія DHL з України у різні міста Європи виконує не менше п'яти вантажних рейсів на тиждень. До того ж керівництво компанії заявляє, що з появою вакцини, попит на вантажні перевезення ще збільшиться, а це означає, що тисячі або навіть десятки тисяч вантажів будуть потребувати термінової доставки, тобто і в Україні може стрімко збільшитися кількість вантажних рейсів [89].

Проте далеко не всі авіакомпанії, які перепрофілювали свою діяльність у вантажоперевезення або займаються ними, як МАУ мають більшу «прихильність» до міжнародного аеропорту «Бориспіль». А, отже, можуть більш вільно обирати серед його безпосередніх конкурентів, таких як: аеропорти Одеси, Львову, Харкову чи аеропорт «Київ». Саме тому ДП МА «Бориспіль» необхідно розробити систему заохочення авіаперевізників до користування саме його послугами, що, в свою чергу, дозволить збільшити можливі прибутки підприємства.

Наразі ДП МА «Бориспіль» пропонує наступні послуги вантажного терміналу [96]: термінальне обслуговування і зберігання вантажів загального призначення та спеціальних вантажів (небезпечні вантажі 1-9 категорій, живі тварини (в день вильоту/прильоту), людські останки, швидкопсувні вантажі, важкі вантажі, зброя, медикаменти, коштовні вантажі); розвантаження/завантаження вантажних повітряних судів.

Обслуговування важких і великогабаритних вантажів здійснюється за узгодженням з вантажним терміналом ДП МА «Бориспіль».

До додаткових послуг Вантажного терміналу відносяться:

1. Першочергове та окреме обслуговування вантажу та супровідних документів по прибуттю:

- окреме транспортування вантажу з літака;
- першочергове розміщення вантажу в складах;
- прискорене подання супровідних документів на оформлення до митниці;
- інформування клієнта про готовність документів та вантажу по телефону;
- позачергова реєстрація та видача документів в довідково-інформаційній групі;
- позачергова оплата за послуги вантажного терміналу в касі;
- після відповідного митного оформлення – позачергова видача вантажу зі складу.

2. Першочергове та окреме обслуговування вантажу та супровідних документів на відправлення:

- першочергове розвантаження з транспорту клієнта та приймання вантажів на склад (не пізніше ніж за 1 годину 30 хвилин до відправлення рейсу за розкладом);
- позачергова оплата за послуги вантажного терміналу в касі;

- позачергова реєстрація та видача документів в довідково-інформаційній групі;

- окреме (за необхідності) транспортування вантажу до літака.

3. Супроводження вантажів при їх ввезенні на територію України:

- окремий контроль стану вантажу стану вантажу (упакування, кількість місць) при вивантаженні з літака;

- фотофіксація вантажу при виявленні порушень (цілісність упакування, тощо...) з подальшою передачею клієнту;

- перевезення вантажів на склад за безпосередньої присутності додаткової відповідальної особи вантажного терміналу;

- інформування клієнта про прибуття вантажу по телефону;

4. Супроводження вантажів при їх вивезенні з території України:

- приймання, розміщення, комплектування, перевезення та завантаження вантажу на борт літака за безпосередньої присутності додаткової відповідальної особи вантажного терміналу;

- фотофіксація вантажу при виявленні порушень (цілісність упакування, тощо...) з подальшою передачею клієнту;

- інформування клієнта про завантаження на борт літака по телефону.

5. Послугу із складання декларації небезпечного вантажу;

6. Приймання небезпечних вантажів до авіаційного перевезення з оформленням Checklist.

Як можемо побачити із вищенаведеного переліку ДП МА «Бориспіль» має досить широкий спектр послуг, що надаються вантажним терміналом. Це означає високу конкурентоздатність підприємства до залучення якомога більшої кількості вантажних рейсів до обслуговування аеропортом. А, отже, підприємство має ще одну гарну можливість зробити крок до повернення прибутковості діяльності.

Вищеперераховані міри по удосконаленню стратегічного розвитку аеропорту на майбутній період жодним чином не відносяться до техніко-технологічного розвитку та веденню інвестиційної діяльності по розширенню

підприємства, проте вони відповідають нагальним потребам ДП МА «Бориспіль» по виживанню під час пандемії корона вірусу та підтриманні його на плаву, повернення до статусу прибуткового. В подальшому, коли будуть ліквідовані наслідки COVID-19, і організація поновить свою роботу у звичному форматі та наростить пасажиропотік, заходи заплановані Концепцією розвитку ДП МА «Бориспіль» на період до 2045 року по стратегічному розвитку підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих змін у стратегію розвитку ДП МА «Бориспіль»

На основі проведених досліджень було встановлено, що на даний момент часу державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» здійснює свою діяльність у достатньо кризових умовах, як і всі інші підприємства авіаційної галузі по всьому світу. Для мінімізації негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19 та пов'язаних із нею обмежень нами були висунуті пропозиції щодо напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємства. Дані пропозиції, на нашу думку, наразі не повинні стосуватися великих обсягів інновацій чи розбудови інфраструктури для підвищення конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль» на світовому ринку, а бути зосереджені на недопущення збільшення збитків підприємства, розширення діяльності організації, яка б приносила додаткові доходи і була спрямована на виживання у кризових обставинах, підтримання «на плаву».

Економічним обґрунтуванням висунутих пропозицій вважаємо підрахування можливих доходів від втілення запропонованих заходів у життя. Далі наведемо детальне обґрунтування по кожній пропозиції:

1. Заохочення вітчизняних авіаперевізників до збільшення кількості внутрішніх рейсів та залучення більшої кількості внутрішніх пасажирів шляхом

підвищення конкурентоспроможності авіаційного транспорту в якості засобу для переміщення по території держави.

Першим кроком проаналізуємо рівень тарифів на внутрішні авіаперевезення через ДП МА «Бориспіль» із цінами на внутрішні перевезення залізничним транспортом (АТ «Укрзалізниця») та автомобільні перевезення (автобуси) за напрямками: Київ – Одеса, Київ – Львів, Київ – Харків, Київ – Дніпро та Київ – Запоріжжя (табл. 3.3). Тарифи на автомобільні перевезення будемо розглядати за прикладом ПАТ «Автолюкс», оскільки дана компанія є представником лікуючого гравця на ринку автомобільних перевезень і має досить розгалужену систему маршрутів.

Як можемо побачити із табл. 3.3 ціни на авіаційні перевезення є неконкурентоздатними в порівнянні із тарифами на залізничні та автобусні перевезення за обраними маршрутами, особливо у часи зниження купівельної спроможності населення. Найдешевшим способом пересування між містами України є автомобільні перевезення. Тарифи на послуги АТ «Укрзалізниця» розташувалися посередині.

Таблиця 3.3

Тарифи на перевезення пасажирів по території України різними видами транспорту

Напрямки перевезень	Авіаційні перевезення (ДП МА «Бориспіль»), грн.		Залізничні перевезення (АТ «Укрзалізниця»), грн.		Автомобільні перевезення (ПАТ «Автолюкс»), грн.	
	економ клас	бізнес клас	купе	люкс	звичайний	VIP
Київ - Одеса	1765	-	722	1767	315	495
Київ - Львів	1765	-	605	1463	450	707
Київ - Харків	1765	-	593	1434	330	520
Київ – Дніпро	1765	-	625	1519	315	495
Київ - Запоріжжя	1481	-	722	1767	395	620

Джерело: створено автором на основі джерел [96, 97, 100].

До того ж у даний момент часу за міждержавними маршрутами через ДП МА «Бориспіль» здійснює перевезення авіакомпанія-лоукостер Windrose, послуги бізнес-класу у даного авіаоператора за визначеними напрямками

відсутній. Проте з позитивного – у вартість квитку входить вартість перевезення багажу вагою 23 кг та ручної поклажі – 10 кг. Авіакомпанія МАУ, базова авіакомпанія ДП МА «Бориспіль», виконує внутрішні рейси з аеропорту, але не щоденно, а у певні дні тижня.

Для прикладу, з аеропорту «Київ» за визначеними напрямками перевезення здійснює авіакомпанія Flymotorsich, вартість перельоту є більш ніж на 10% дорожче (в середньому 1 968 грн. за переліт), але без вартості перевезення багажу, і з обмеженням ваги ручної поклажі – до 1 кг.

За даними табл. 3.4 можемо сказати, що однозначно авіаперевезення виграють серед перевезень іншими видами транспорту за швидкістю пересування. Що може слугувати безперечною конкурентною перевагою поміж інших гравців на ринку перевезень між містами України, оскільки у сучасному світі економія часу має досить велике значення для потенційних споживачів.

Таблиця 3.4

Кількість та тривалість перевезень по території України різними видами транспорту

Напрямки перевезень	Авіаційні перевезення (ДП МА «Бориспіль»)		Залізничні перевезення (АТ «Укрзалізниця»)		Автомобільні перевезення (ПАТ «Автолюкс»)	
	час, год.	кількість рейсів, од./день	час, год.	кількість рейсів, од./день	час, год.	кількість рейсів, од./день
Київ – Одеса (475 км)	1,25	2	8,56	4	6,25	12
Київ – Львів (541 км)	1,35	3	6,19	16	8,10	6
Київ – Харків (481 км)	1,15	2	6,45	8	6,45	7
Київ – Дніпро (477 км)	1,20	3	7,25	10	7,50	8
Київ – Запоріжжя (523 км)	1,25	1	8,58	9	9,35	6

Джерело: створено автором на основі джерел [96, 97, 100].

Як можемо побачити із табл. 3.4 кількість внутрішніх авіарейсів за обраними напрямками значно менша, ніж кількість рейсів, що виконується іншими видами транспорту. В середньому літаки, що виконують перевезення по території України вміщують 150-170 пасажирів, тобто за день на 11 рейсів (сума рейсів за обраними напрямками) приходиться у кращому випадку близько 1 650 пасажирів. Для прикладу, один склад потягу вміщує у себе в середньому 500 пасажирів, що

визначає обсяг пасажиропотоку, при повному заповненні місць та при визначеній кількості рейсів за визначеними напрямками, на рівні 23 500 пасажирів на день. Один автобусний рейс може вміщувати десь 50 пасажирів, отже при повному його заповненні та за зазначеною кількістю рейсів, пасажиропотік за визначеними напрямками складає 1 950 осіб в день.

Порівнявши дані з таблиць 3.3 та 3.4 можна стверджувати, що автобусні перевезення по території України є найбюджетнішим видом пересування, з яким авіаперевезення конкурувати не можуть, особливо, за рівнем цін. До того ж максимально можливий денний пасажиропотік перевезень автомобільним транспортом не набагато перевищує максимально можливий денний пасажиропотік аеропорту (всього на 300 осіб).

Що ж стосується залізничних перевезень, особливо, зважаючи на обсяг максимально можливого пасажиропотоку та цінову політику, є досить вагомим конкурентом для ДП МА «Бориспіль». На нашу думку, якщо міжнародний аеропорт розробить гнучку систему стимулювання вітчизняних авіакомпаній для здійснення внутрішніх рейсів за більш низькими цінами та розширенням кількості рейсів, то аеропорт може отримати додатково не менше 700 пасажирів на день (близько 20 000 пасажирів на місяць або 250 000 пасажирів на рік). Звичайно, такий приріст пасажиропотоку не є великим для ДП МА «Бориспіль», проте в існуючій ситуації це безперечно можливість отримати додаткові доходи.

Конкурентною ціною на авіаперевезення, яка б змогла забезпечити привабливість для потенційних пасажирів, будемо вважати 930 грн. Саме за такою ціною МАУ пропонує внутрішні перевезення за визначеними напрямками, у деякі дні місяця, а, отже, можемо припустити, що дана ціна зможе підтримувати прибутковість діяльності авіакомпаній. На нашу думку, при такому рівні ціни авіаперевезення зможуть легко конкурувати з залізничними перевезеннями, оскільки за своєю сутністю вже мають вищезазначені конкурентні переваги.

Заохотити авіакомпанії до встановлення визначених нами тарифів міжнародний аеропорт «Бориспіль» може встановивши спеціальні ціни на наземне обслуговування та базування повітряних суден, на збори за

обслуговування пасажирів та збори за забезпечення авіаційної безпеки відповідно до Правил застосування спеціальних цін за обслуговування [96]. В такому випадку розмір спеціальної ціни можна встановити на рівні 80% від звичайної ціни (табл. 3.5).

Розрахунок спеціальної ціни (розмірів зборів) за обслуговування проведемо за наступною формулою:

$$СЦ = ЗЦ \times 80\% , \quad (3.2)$$

де СЦ – спеціальна ціна;

ЗЦ – звичайна ціна.

Таблиця 3.5

Розміри аеропортових зборів на обслуговування рейсів ДП МА «Бориспіль» з урахуванням встановлення спеціальної ціни

Вид аеропортового збору	Тарифи	
	за звичайною ціною, грн.	за спеціальною ціною, грн.
Збір за посадку-зліт повітряного судна (за 1 ПС)	18 500	14 800
Збір за обслуговування пасажирів під час відправлення/прибуття (за 1 пасажир)	364	291
Збір за забезпечення авіаційної безпеки:		
- за 1 пасажир	112	89,6
- за 1 ПС	6 870	5 500

Джерело: створено автором на основі джерела [96] та розрахунків за формулою 3.2.

Якщо припустити, що встановлення спеціальної ціни на обслуговування рейсів стане стимулом для авіакомпаній збільшити кількість рейсів за внутрішньодержавними напрямками та встановити більш конкурентоспроможні тарифи на авіап перевезення, можемо розрахувати можливі доходи, які ДП МА «Бориспіль» отримає від обслуговування цих рейсів та від збільшення внутрішнього пасажиропотоку.

За обслуговування 1 рейсу за встановленою спеціальною ціною аеропорт буде отримувати 77 440 грн. Якщо вважати, що внутрішній пасажиропотік за визначеними напрямками збільшиться до 2 400 пасажирів на день, тобто до 16 внутрішніх рейсів на день, то денний дохід ДП МА «Бориспіль» від обслуговування внутрішніх рейсів складе 1,24 млн. грн. (37,2 млн. на місяць, 446,1 млн. грн. на рік). Тобто відбудеться збільшення даної статті доходу в середньому на 54%, що є досить непоганим показником. Варто також зауважити, що середній місячний дохід підприємства у 2020 році складав 154 млн. грн., а денний – 5,1 млн. грн.

Таблиця 3.6

Доходи ДП МА «Бориспіль» від впровадження запропонованих змін

Показник	До введення запропонованих змін	Після введення запропонованих змін	Зміни	
			тис. грн.	%
Річний дохід від обслуговування внутрішніх рейсів, тис. грн.	288 961,2	446 054,4	+157 093,2	+54,4

Джерело: створено автором.

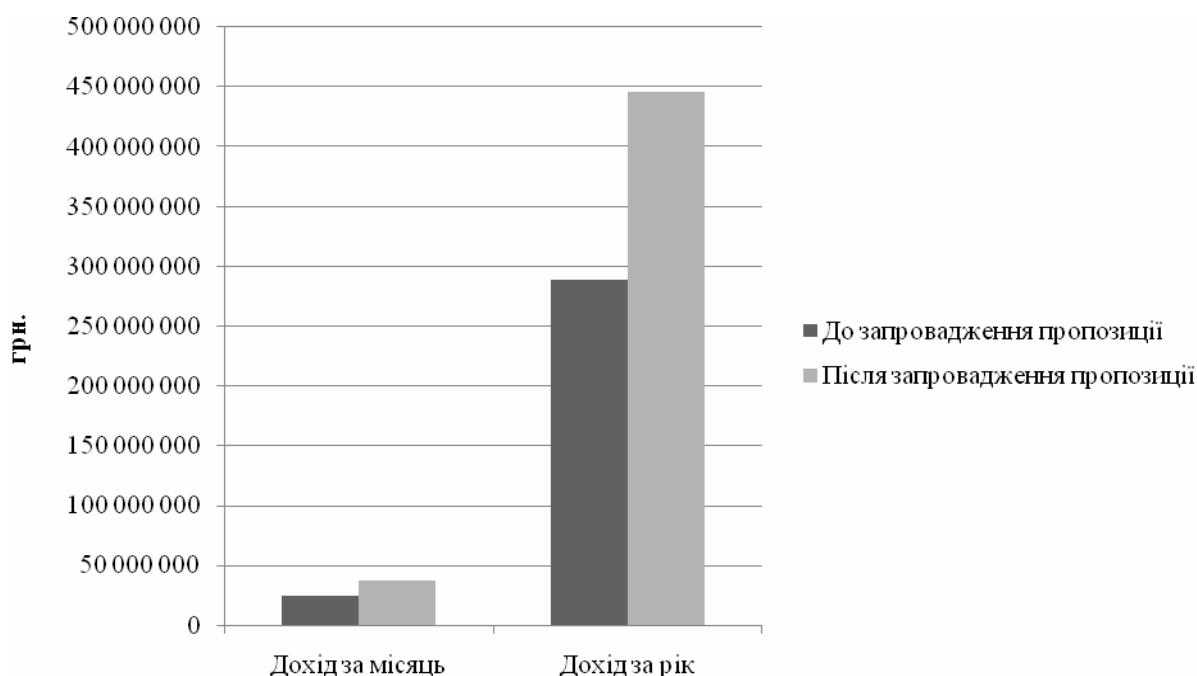


Рис. 3.5. Динаміка зростання доходів ДП МА «Бориспіль» від обслуговування внутрішніх рейсів після впровадження пропозиції*

*Складено автором

Отже, можна стверджувати, що запропонований захід не вирішить існуючих проблем на підприємстві, пов'язаних із негативним впливом пандемії коронавірусу на діяльність організацій авіаційної галузі, але зможе дещо збільшити доходи ДП МА «Бориспіль», а отже скоротити існуючі збитки.

2. Скорочення персоналу з урахуванням показнику норми керованості, тобто не тільки працівників, які є легко замінним і виконують прості операції, а перегляд усього штату працівників і збереження необхідного мінімуму, який би міг забезпечити якісне обслуговування пасажирів та рейсів.

Як було зазначено у п. 3.1 даної кваліфікаційної роботи, ми пропонуємо скорочення персоналу міжнародного аеропорту «Бориспіль» у розмірі 1 016 осіб, з яких 228 працівників адміністративно-управлінського складу, і 788 працівників. Варто також зазначити, що таке скорочення зможе забезпечити обслуговування пасажиропотоку у розмірі 10 млн. пасажирів на рік. І як вже зазначалося, при порівнянні показників рівня завантаженості та кількості працівників, у тому ж числі адміністративно-управлінського складу, із показниками європейських конкурентів ДП МА «Бориспіль» та у той же час провідних аеропортів Європи, кількість штат державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є дещо «роздутим». І, якщо при минулих обсягах діяльності аеропорту і рівні прибутковості, підприємство могло собі дозволити утримання даного штату, то у кризових умовах ведення діяльності, пов'язаних із COVID-19, та збитковості підприємства такий рівень витрат є невиправданим.

В якості економічного обґрунтування нашої пропозиції розрахуємо, наскільки можуть зменшитися витрати міжнародного аеропорту «Бориспіль». Так на оплату праці 1 працівника у 2020 році підприємство в середньому витрачає 19 809 грн., тобто при кількості 4 212 працівників виконавчого складу, загальна середньомісячна сума витрат на таку кількість працівників для підприємства складає 83,4 млн. грн. А за даними фінансових планів [114] на оплату представників адміністративно-управлінського апарату (377 осіб) підприємство щомісяця витрачає – 14,9 млн. грн. У такому випадку у рік витрати на заробітні

плати становлять: на працівників виконавчого складу – 1 млрд. грн., а на працівників адміністративно-виконавчого складу – 179,6 млн. грн.

До того ж витрати на заробітну плату не є єдиною статтею витрат, пов'язаних із персоналом, оскільки туди входять ще такі, як: витрати на соціальні заходи, витрати на охорону праці, витрати на податки та обов'язкові платежі, на страхування тощо. В цілому, витрати, пов'язані з персоналом, на 2020 рік фінансовим планом визначаються на рівні 193,9 млн. грн. А загальний обсяг річний обсяг витрат на персонал ДП МА «Бориспіль» становить 1,388 млрд. грн.

Як можемо побачити із табл. 3.7, при зменшенні кількості працівників до 3 570 осіб, в тому числі працівників виконавчого складу – до 3 424 осіб, і працівників адміністративно-управлінського складу – до 109 осіб, ДП МА «Бориспіль» зможе зменшити загальні річні витрати на персонал на 25,7% (на 357 млн. грн.), в т.ч.:

- річні витрати на оплату праці зменшаться на 26,3% (на 314 млн. грн.), з яких витрати на оплату праці працівників виконавчого складу скоротяться на 18,7% (на 187,3 млн. грн. на рік), а витрати на оплату праці працівників адміністративно-управлінського складу – на 71% (на 127,7 млн. грн. на рік);
- інші витрати на персонал скоротяться на 22,3% (на 43,3 млн. грн.).

Таблиця 3.7

Витрати на персонал ДП МА «Бориспіль»

Види витрат	До введення запропонованих змін	Після введення запропонованих змін	Зміни	
			тис. грн.	%
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1 195 503	880 512	-314 991	-26,3
в т.ч.:				
- на працівників виконавчого складу, тис. грн.	1 001 220	813 912	-187 308	-18,7
- на працівників адміністративно-управлінського складу, тис. грн.	179 607	51 924	-127 683	-71
Інші витрати, тис. грн.	193 890	150 639	-43 251	-22,3
Всього, тис. грн.	1 388 176	1 031 151	-357 025	-25,7

Джерело: створено автором на основі джерела [114].

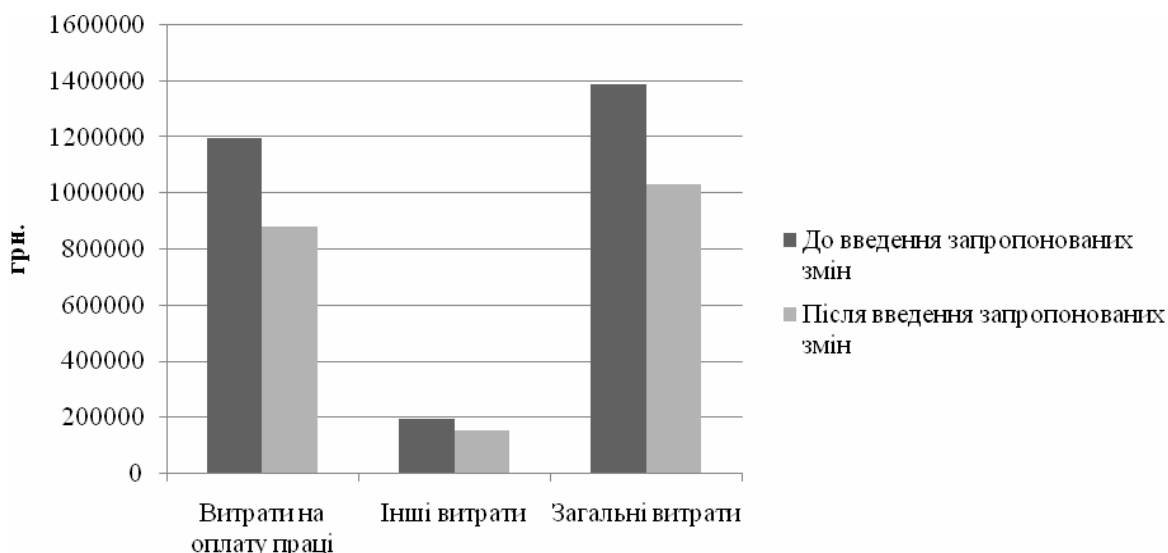


Рис. 3.6 Динаміка витрат на персонал ДП МА «Бориспіль» до та після введення запропонованих змін*

* Створено автором

Отже, за наведеними розрахунками та рис. 3.6 можемо стверджувати, що дана пропозиція щодо удосконалення стратегії розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є доцільною і економічно обґрунтованою для втілення її у життя.

3. Заохочення авіаперевізників до користування послугами вантажного терміналу аеропорту.

Як вже зазначалося у п. 3.1 даної кваліфікаційної роботи, більшість авіакомпаній України перепрофілювали на час, так званої, «коронакризи» частину своєї діяльності під вантажні перевезення. Тим більше, що на відміну від пасажирських перевезень на них існує достатній рівень попиту, оскільки уряди, не тільки України, а й по всьому світу активно перевозять на літаках товари медичного призначення.

На даний момент за даними офіційного сайту ДП МА «Бориспіль» [96] обслуговує в середньому 9 вантажних рейсів на добу. Серед вантажоперевізників такі авіакомпанії, як: EUROPEAN AIR TRANSPORT, Air Astana, Sun d'Or International Airlines, AEROCARIBBEAN S.A., BRITAIR S.A., AIR NIAGARA EXPRESS INC., Turkish Airlines, MAU.

В середньому в день обслуговування такої кількості вантажних рейсів приносить підприємству 329 532 грн., в місяць – 9,9 млн. грн., в рік – 118,6 млн. грн. У при такій кількості рейсів у день у рік аеропортом обслуговується вантажних перевезень на приблизно 44 834 тонн, з яких вантажі складають 36 891 т, а пошта – 7 943 т.

Якщо ДП МА «Бориспіль» почне заохочувати до співпраці інші авіакомпанії, що виконують вантажні рейси, то зможе дещо розширити даний вид своєї діяльності. Так, наприклад, залучивши авіакомпанії SkyUp та DHL, про які зазначалося у п. 3.1 цієї роботи, міжнародний аеропорт «Бориспіль» зможе збільшити денну кількість обслуговуваних рейсів до 11-12 одиниць на добу.

Проте, на нашу думку, виходячи із того, що під час пандемії коронавірусу вантажні рейси стають все більш популярними, їхня кількість постійно зростає, то для отримання додаткового прибутку ДП МА «Бориспіль» варто розширити вантажообслуговування в середньому до 20 рейсів на добу. До того ж стрімке падіння пасажиропотоку у 2020 році, і разом з цим падіння навантаження у роботі аеропорту, дозволяє зробити це без завдання шкоди основній діяльності організації.

Порахуємо можливі доходи аеропорту за умови розширення кількості вантажних рейсів, що обслуговуються ДП МА «Бориспіль», дані розрахунків наведемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Доходи ДП МА «Бориспіль» від обслуговування вантажних рейсів

Показник	До введення запропонованих змін	Після введення запропонованих змін	Зміни	
			од. виміру	%
Річний дохід від обслуговування вантажних рейсів, тис. грн.	118 631,8	732 293,3	+613 661,5	+517
Кількість обслугованих вантажних рейсів, од./рік	3 240	7 200	+3 960	+122

Джерело: створено автором.

Отже, завдяки розширенню вантажопотоку до близько 99 360 т/рік (7 200 вантажних рейси на рік), що на 54 526 т/рік (на 3 960 вантажних рейси) більше за

показники до введення запропонованих змін щодо удосконалення стратегії розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль». Такі зміни в обсягах вантажопотоку дозволять підприємству збільшити річні доходи від здійснення даного виду діяльності у розмірі 732,3 млн. грн., що на 613,6 млн. грн. перевищують річні доходи за даним видом діяльності.



Рис. 3.7 Зміни в обсягах річного доходу ДП МА «Бориспіль» після введення запроваджених змін*

*Створено автором

Підсумовуючи обґрунтування запропонованих напрямків удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», варто зауважити, що від впровадження наведених вище змін підприємство зможе отримати річні доходи на рівні 1,18 млрд. грн., що на 770,7 млн. грн. більше від звичайного рівня доходу від ведення визначених видів діяльності. А також, скоротити річні витрати ДП МА «Бориспіль» на 357 млн. грн.

Отже, такі результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що, в свою чергу, у перспективі дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затверджені Концепцією розвитку організації до 2045 року [15], по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміж європейських аеропортів-лідерів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: розробка та впровадження стратегії розвитку підприємства має суттєвий вплив на адаптацію бізнесу до зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються під впливом ринкових умов. Організаційний розвиток спрямовує працівників підприємства на нові цінності, які є необхідними для забезпечення стратегічних змін та ефективності функціонування організації у майбутньому.

Сутність стратегічного розвитку підприємства базується на ефективному стратегічному управлінні. Стратегічний розвиток підприємства передбачає запровадження різноманітних змін, які стосуються як безпосередньо компанії та її внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища. Такі зміни повинні бути супутніми процесу реалізації місії організації, її бачення та головних цілей розвитку її діяльності. Метою управління стратегічним розвитком є досягнення успіху функціонування підприємства на всіх етапах його життєвого циклу шляхом розробки і реалізації стратегії.

Процес формування стратегії розвитку організації базується, в першу чергу, на детальному дослідженні діяльності підприємства (його внутрішнього та зовнішнього середовища, слабких та сильних сторін, економічного становища та фінансових можливостей, рівня розвитку тощо) та всіх його складових задля коректного встановлення стратегічних цілей та ефективного досягнення бажаного результату функціонування компанії.

Практична реалізація стратегії спрямована на вирішення трьох основних задач. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів,

встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо. По-друге, це встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньо організаційними процесами, для того щоб спрямувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації та стимуляції персоналу, норми і правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо. По-третє, це вибір та зведення у відповідності до стратегії, яка здійснюється, стиля лідерства та підходу до управління організацією. Усі три задачі вирішуються засобами впровадження змін, що фактично є основою виконання стратегії [19, С. 58].

При виконанні кваліфікаційної роботи були використані та проаналізовані різноманітні літературні джерела, наукові статті, навчальні посібники, публікації з питань стратегічного розвитку організації та особливостей формування стратегії на підприємстві. Також були досліджені шляхи обґрунтування вибору стратегії розвитку та успішної практичної реалізації стратегічного управління.

За основу дослідження у роботі взято Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та стратегічний план його розвитку.

У практичній частині було проаналізовано господарську, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність ДП МА «Бориспіль», а також зроблено характеристику стратегії розвитку організації.

Отже, Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - це державне комерційне підприємство цивільної авіації, яке засноване на державній власності та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. 100% статутного фонду ДП МА «Бориспіль» належить державі в особі Міністерства інфраструктури України [49, С. 2].

За результатами 2018 року кредитний рейтинг ДП МА «Бориспіль» досяг максимального рівня uaAAA, прогноз «стабільний». Підприємство з рейтингом uaAAA характеризується найвищою кредитоспроможністю порівняно з іншими українськими підприємствами або борговими інструментами [92].

З другого півріччя 2019 року аеропорт відчуває вплив негативних зовнішніх факторів:

1. Рішення Уряду щодо збільшення відрахування до держбюджету частини чистого прибутку (дивідендів). За 2019 рік з аеропорту вилучено на користь Держави 134% від суми чистого прибутку (в т. ч. у 4 кварталі 2019 року 585% від суми чистого прибутку Аеропорту). Внаслідок цього, ДП МА «Бориспіль» втрачає ліквідність (вже у першому кварталі 2020 року не мало коштів на виплату заробітної плати) та позбавлене можливості реалізовувати інфраструктурні проекти [93].

2. Відповідно до цілей Програми діяльності КМУ, забезпечується збільшення частки низькодохідних (low-cost) маршрутів («Ціль 8.4. збільшення частки авіаційних маршрутів, які виконуються за моделлю low-cost з 38% до 63%»). Внаслідок цього зменшується доходність пасажиропотоку в ДП МА «Бориспіль»: темпи зростання доходів є нижчими ніж темпи зростання пасажиропотоку [104].

3. Існують дискримінаційні норми по відношенню до українських авіакомпаній порівняно з іноземними, внаслідок чого українські авіакомпанії, що створюють хаб в аеропорту «Бориспіль», втрачають конкурентоспроможність.

4. З початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно впливає на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіаперевізників. Відповідно до прогнозів IATA, ACI та Boeing, падіння пасажиропотоку у 2020 році може досягти приблизно 50% порівняно з показниками 2019 року, а саме до рівня 7 090 тис обслугованих пасажирів для ДП МА «Бориспіль». Вказаний сценарій є найбільш вірогідним, та передбачає обмеження витрат підприємства, тому він прийнятий для розрахунків витратної складової фінансового плану.

Проаналізувавши виробничо-господарську діяльність Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» можна зробити висновок, що до пандемії 2020 року в аспекті динамічності розвитку показників підприємство демонструвало дуже гарні результати. Воно розвивалося стабільно та щорічно нарощувало свій потенціал, мало великі перспективи подальшого розвитку. Проте

карантинні обмеження та пов'язані з ними перебої у діяльності підприємства нанесли ДП МА «Бориспіль» суттєвих збитків.

За результатами проведеного аналізу ліквідності у 2020 році підприємство залишається платоспроможним, не зважаючи на від'ємні результати своєї діяльності. Також рівень показника швидкої ліквідності відчить про те, що ДП МА «Бориспіль» має достатньо ліквідних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

В ході дослідження ми дали наступну якісну оцінку: ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2020 року з високоприбуткового підприємства перетворилося на збиткове, таке становище є критичним і надовго його фінансової стійкості може не вистачити. То ж, існує нагальна необхідність у розробці стратегічного плану розвитку підприємства, яке б сприяло виведенню його з кризового становища та ліквідації негативних наслідків пандемії COVID-19 та/або спроможності вижити у нестабільних кризових обставинах, у яких знаходиться авіаційна галузь усього світу.

Стосовно аналізу зовнішньоекономічної діяльності, як зазначено у Стратегічному плані ДП МА «Бориспіль» [49], потенціал аеропорту «Бориспіль» дозволяє претендувати на частку пасажиропотоку, загальний обсяг якого становить понад 200 млн.

Основні (сильні) конкуренти для ДП МА «Бориспіль» - Аеропорти Східної Європи: Варшава, Прага, Будапешт (WAW, PRG, BUD) [49].

Маршрутна мережа аеропорту ДП МА «Бориспіль» з'єднує його регулярними рейсами з такими містами як Нью-Йорк, Торонто, Пекін, Бангкок, Делі, Париж, Тель-Авів, Стамбул, Відень, Амстердам, Франкфурт, Мюнхен, Лондон, Мілан, Барселона і т.д.

Чартерні польоти покривають майже всі популярні пункти призначення, такі як Анталія, Шарм-аль-Шейх, Хургада, Тіват, Іракліон, Бодрум, Бургас, Родос, Варна тощо.

Аналіз поточного стану авіаційного ринку показує, що всі іноземні авіакомпанії, які працюють на українському ринку авіаперевезень,

використовують потенціал зони покриття ДП МА «Бориспіль» лише для отримання додаткових пасажирів у свою мережу маршрутів [38, С. 112].

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що зовнішньоекономічна діяльність державного підприємства «Міжнародного аеропорту «Бориспіль» знаходиться на етапі розвитку. Враховуючі кризові умови спричинені пандемією коронавірусу, у яких на даний момент змушені функціонувати підприємства авіаційної галузі, ДП МА «Бориспіль» потребує розробки ефективної стратегії розвитку підприємства, яка б сприяла мінімізації негативного впливу COVID-19 на його діяльність і знаходження шляхів ведення ЗЕД незважаючи на існуючі обмеження.

До 2020 року державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у своїй діяльності керувалося Стратегічним планом розвитку ДП МА «Бориспіль» на період 2015-2019 рр., затвердженим наказом Міністерства інфраструктури України від 28 липня 2015 року №289 [110].

На момент написання кваліфікаційної роботи на підприємстві не з'явилося актуальної стратегії розвитку на майбутній період. Можна припустити, що така ситуація пов'язана із кризовими умовами функціонування організації, спричинених пандемією коронавірусу.

Проте у травні 2019 року розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року [15].

Аналіз стратегічного плану розвитку підприємства показав, що у період 2015-2019 років майже усі заплановані стратегією розвитку заходи були впроваджені у життя, що свідчить про ефективність реалізації стратегії. Проте наразі дуже сильно змінилася ситуація із умовами ведення діяльності підприємств авіаційної галузі, що було спричинено спалахом пандемії коронавірусу, а нових стратегічних управлінських рішень спрямованих на мінімізацію вище визначених негативних впливів до поки не було розроблено. Саме тому ДП МА «Бориспіль» потребує розробку нових, підходящих під існуючі обставини, напрямків удосконалення стратегічного розвитку.

На нашу думку, що нова стратегія розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» повинна носити характер антикризового плану по мінімізації негативного впливу пандемії коронавірусу на підприємство та містити заходи по поверненню підприємства до статусу прибуткового у сучасних нестабільних, кризових умовах здійснення діяльності підприємства.

Оскільки, наразі неможливо передбачити, як довго буде тривати ситуація з COVID-19, але вже можна спостерігати перші суттєві наслідки негативного впливу пандемії на підприємства авіаційної галузі, часові рамки здійснення майбутньої стратегії розвитку визначити досить важко, оскільки вони можуть раптово змінитися. Тому ми вважаємо за необхідне, вносити пропозиції щодо удосконалення стратегічного розвитку підприємства не спираючись на часову складову. Таке рішення можемо обґрунтувати тим, що не виявляється можливим спрогнозувати кількість вірогідних «локдаунів» (введення жорстких карантинних обмежень, які передбачають призупинення діяльності підприємств, в тому числі і авіаційної спрямованості) та обмежень, що вводяться або будуть введені, пов'язаних із зростанням захворюваності в країні чи в світі. Так, наприклад, в Україні очікується «локдаун» у січні 2021 року, приблизною тривалістю 3 тижні. Проте аналізуючи минулий досвід введення жорсткого карантину, можна припустити, що термін його може бути подовжений на невизначений час. В подібному випадку така ситуація може розтягнути у часі виконання запропонованих заходів.

У рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи були зроблені наступні пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»:

1. Заохочення вітчизняних авіаперевізників до збільшення кількості внутрішніх рейсів та залучення більшої кількості внутрішніх пасажирів шляхом підвищення конкурентоспроможності авіаційного транспорту в якості засобу для переміщення по території держави.

Для цього існує необхідність конкурувати з іншими видами перевезень всередині країни, таких як перевезення автотранспортом та залізничні перевезення. Тобто встановлення конкурентоздатних тарифів на авіа подорожі,

що дозволить збільшити пасажиропотік та кількість внутрішніх рейсів, які будуть обслуговуватися аеропортом, а, отже, і збільшити рівень доходів, як авіакомпаній, так і безпосередньо ДП МА «Бориспіль».

За результатами дослідження та проведених розрахунків, впровадження даної пропозиції допоможе збільшити доходи від обслуговування внутрішніх рейсів міжнародного аеропорту «Бориспіль» в середньому на 54%. Таким чином денний дохід ДП МА «Бориспіль» від обслуговування внутрішніх рейсів складе 1,24 млн. грн. (37,2 млн. на місяць, 446,1 млн. грн. на рік), що є досить непоганим результатом враховуючи кризові умови ведення діяльності.

2. Скорочення персоналу з урахуванням показнику норми керованості, тобто не тільки працівників, які є легко замінним і виконують прості операції, а перегляд усього штату працівників і збереження необхідного мінімуму, який би міг забезпечити якісне обслуговування пасажирів та рейсів.

Впровадження таких змін допоможе підприємству скоротити витрати пов'язані із утриманням персоналу підприємства, виплат заробітної плати, податки тощо, і залишитися на плаву у кризових обставинах, пов'язаних із негативним впливом на діяльність ДП МА «Бориспіль» пандемії коронавірусної інфекції.

При зменшенні кількості працівників до 3 570 осіб, в тому числі працівників виконавчого складу – до 3 424 осіб, і працівників адміністративно-управлінського складу – до 109 осіб, ДП МА «Бориспіль» зможе зменшити загальні річні витрати на персонал на 25,7% (на 357 млн. грн.), в т.ч.:

- річні витрати на оплату праці зменшаться на 26,3% (на 314 млн. грн.), з яких витрати на оплату праці працівників виконавчого складу скоротяться на 18,7% (на 187,3 млн. грн. на рік), а витрати на оплату праці працівників адміністративно-управлінського складу – на 71% (на 127,7 млн. грн. на рік);

- інші витрати на персонал скоротяться на 22,3% (на 43,3 млн. грн.).

3. Заохочення авіаперевізників до користування послугами вантажного терміналу аеропорту.

Дана пропозиція обґрунтовується тим, що більшість авіакомпаній України перепрофілювали на час, так званої, «коронакризи» частину своєї діяльності під вантажні перевезення. Тим більше, що на відміну від пасажирських перевезень на них існує достатній рівень попиту, оскільки уряди, не тільки України, а й по всьому світу активно перевозять на літаках товари медичного призначення.

До того ж, ДП МА «Бориспіль» має досить широкий спектр послуг, що надаються вантажним терміналом. Це означає високу конкурентоздатність підприємства до залучення якомога більшої кількості вантажних рейсів до обслуговування аеропортом. А, отже, підприємство має ще одну гарну можливість зробити крок до повернення прибутковості діяльності.

На даний момент за даними офіційного сайту ДП МА «Бориспіль» [96] обслуговує в середньому 9 вантажних рейсів на добу. Серед вантажоперевізників такі авіакомпанії, як: EUROPEAN AIR TRANSPORT, Air Astana, Sun d'Or International Airlines, AEROCARIBBEAN S.A., BRITAIR S.A., AIR NIAGARA EXPRESS INC., Turkish Airlines, МАУ.

Якщо ДП МА «Бориспіль» почне заохочувати до співпраці інші авіакомпанії, що виконують вантажні рейси, то зможе дещо розширити даний вид своєї діяльності. Так, наприклад, залучивши авіакомпанії SkyUp та DHL міжнародний аеропорт «Бориспіль» зможе збільшити денну кількість обслуговуваних рейсів до 11-12 одиниць на добу.

Проте, на нашу думку, виходячи із того, що під час пандемії коронавірусу вантажні рейси стають все більш популярними, їхня кількість постійно зростає, то для отримання додаткового прибутку ДП МА «Бориспіль» варто розширити вантажообслуговування в середньому до 20 рейсів на добу. До того ж стрімке падіння пасажиропотоку у 2020 році, і разом з цим падіння навантаження у роботі аеропорту, дозволяє зробити це без завдання шкоди основній діяльності організації.

Завдяки розширенню вантажопотоку до близько 99 360 т/рік (7 200 вантажних рейси на рік), що на 54 526 т/рік (на 3 960 вантажних рейси) більше за показники до введення запропонованих змін щодо удосконалення стратегії

розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль». Такі зміни в обсягах вантажопотоку дозволять підприємству збільшити річні доходи від здійснення даного виду діяльності у розмірі 732,3 млн. грн., що на 613,6 млн. грн. перевищують річні доходи за даним видом діяльності.

Підсумовуючи обґрунтування запропонованих напрямків удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», варто зауважити, що від впровадження наведених вище змін підприємство зможе отримати річні доходи на рівні 1,18 млрд. грн., що на 770,7 млн. грн. більше від звичайного рівня доходу від ведення визначених видів діяльності. А також, скоротити річні витрати ДП МА «Бориспіль» на 357 млн. грн.

Отже, такі результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що, в свою чергу, у перспективі дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затверджені Концепцією розвитку організації до 2045 року [15], по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміж європейських аеропортів-лідерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України від «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» від 06.07.1999 року № 847-XIV : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-14>
2. Закон України «Про природні монополії» від 20.04.2000 року №1682-III : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
3. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 року №185-V : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
4. Конвенція про міжнародну цивільну авіацію 1944 р. редакції від 01.10.1998 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_038#Text
5. Повітряний Кодекс України від 19.05.2011 року №3393-VI : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
6. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» від 23.12.2004 року №1734 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/83-2015-%D0%BF>
7. Наказ Державіаслужби «Про затвердження правил сертифікації аеропортів» від 13.06.2006 року №407 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0740-06>

8. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів у державному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» від 28.03.2008 р. №337. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0349-08#Text>

9. Розпорядження Антимонопольного комітету України «Про затвердження порядку складання та ведення зведеного переліку суб'єктів природних монополій» від 28.11.2012 року №874-р : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2119-12>

10. Методичні рекомендації Мінекономрозвитку України «Про застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» від 15.03.2013 року №253 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n11>

11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Питання реалізації інфраструктурних проектів у сфері транспорту» від 01.08.2013 року №563–р.

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року» від 24.02.2016 року №126 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/126-2016-%D0%BF>

13. Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 року затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №126. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mtu.gov.ua/files/Державна_цільова_програма_розвитку_аеропортів_до_2023року.pdf

14. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден та пасажирів у державному

підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» від 26.03.2018 року №337 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0349-08>

15. Концепція розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 травня 2019 року №293-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5cd/58f/430/5cd58f430e10f609187834.doc>

16. Агарков С.А. Інноваційний менеджмент та інноваційна політика : учб. посіб. / С.А. Агарков, Є.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. – Вид-во «Академія природознавства», 2019. – С. 73-83.

17. Айтмуханбетова А.С. Вибір стратегії управління персоналом / А.С. Айтмуханбетова // Професійна орієнтація : наук. журнал. - №2 (10), 2017. – С. 200-206.

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

19. Виханський О.С. Стратегічне управління / О.С. Виханський. – М.: Гардаріка, 2016. – С. 296-310.

20. Григор'єв О.Ю. Аналізування конкурентної позиції ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в умовах євроінтеграції України / О.Ю. Григор'єв, В.С. Береговий, О.З. Микитін // Бізнесінформ. - №3, 2019. – С. 176-181.

21. Давлетов І.І. Стратегічний менеджмент : учб. посіб. / І.І. Давлетов, Т.М. Свічникова, В.П. Черданцев, С.А. Чернікова. – М-во с.-х. ФГБОУ ВО ПГСХА. – Вид-во ФГБОУ ВО ПГСХА, 2015. – С. 70-73.

22. Дорофєєв В.Д. Менеджмент : учб. посіб. / В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопап. – М. : ІнфраМ, 2018. – С.312-320.

23. Журова Л.І. Етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства / Л.І. Журова, А.А. Андрієва. – Економіка і менеджмент підприємства : зб. наук. праць. - №4, 2020. – С. 146-143.
24. Зуб А.Т. Стратегія на перспективу / А.Т. Зуб. – Управлінське консультування : зб. наук. праць. - №1 (85), 2016. – С. 94.
25. Кавенькін А.А. Стратегічне управління підприємством / А.А. Кавенькін, О.В. Пацук // Актуальні проблеми авіації і космонавтики. Економіка і бізнес : управління сучасними підприємствами, галузями, комплексами : зб. наук. праць. - №2, 2016. – С. 495-497.
26. Карбієва М.Ю. Основні принципи розробки стратегії розвитку підприємства / М.Ю. Карбієва. – Наук. період. вид-во “CETERIUS PARIBUS”. - №1, 2019. – С. 54-55.
27. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. – 2017. – №19.- С. 2-5.
28. Кириченко О.А. Менеджмент управлінської діяльності.: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб і доп. – К.: Знання-Пресс. – 2012. – С.138-152.
29. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Управління підприємницькою діяльністю.: Монографія. – О.: Одеський національний економічний університет. – 2012. – С.61-79.
30. Колпаков В.М. Методи управління: Учб. посіб. / В.М. Колпаков.- К. – 2018. – С. 12-14.
31. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: посібник. / П.В. Круш, С.О. Тульчинська. – К. : ЦНЛ. – 2018. – 206 с.
32. Косик В.Н. Про методи управлінського впливу / В.Н.Косик// Вісник Книжкової палати. - 2016.- №7.- С. 23-25.

33. Костромина Е.В. Економіка авіакомпаній в умовах ринку. – НОУ ВКШ «Авіабизнес». – 2016. – 304 с.
34. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України : монографія. – К. : Видавництво Фенікс. – 2017. – 667 с.
35. Лапигін Ю.Н. Стратегічний розвиток організації : учб. посіб. / Ю.Н. Лапигін, Т.А. Лачиніна ; під ред. Ю.Н. Лапигіна. – 2-е вид., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – С.85-112.
36. Левін А.А. Класифікація стратегій розвитку компаній / А.А. Левін // Питання студентської науки : зб. наук. праць. – 2019. – С. 52-57.
37. Леонтєва Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематеріальні ресурси підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств (інвестиційно-інноваційний аспект) : Монографія. – М.: МІРБІС. – 2016. – С. 67-92.
38. Любинцева І.І. Стратегічний розвиток організації / І.І. Любинцева// Політика, економіка та інновації : зб. наук. праць. – КГМУ, 2018. - №2 (19). – С. 221-228.
39. Маркова В.Д., Кузнєцова С.А. Стратегічний менеджмент : Курс лекцій. – ІНФРА-М, 1999. – С. 234-238.
40. Нестерова С. В. Аналіз методології розрахунку валового прибутку у формах фінансової звітності / С. В. Нестерова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Серія : Економіка. – Вип. 1. – С. 273–277.
41. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В.М. Нижник, О.М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - №9 (2), 2019. – С. 334-345.
42. Остапенко В.О. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / В.О. Остапенко. – КНЕУ, 2017. – С.134-138.
43. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова. – Львів : Магнолія. – 2015. – 312 с.

44. Рубін Ю.Б. Стратегії конкурентних дій / Ю.Б. Рубін // Теорія конкуренції. - №4 (46), 2020. – С.101-141.
45. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навч. посіб. / І. В. Сіменко. – К. : Патерик. – 2018. – 384 с.
46. Смірнов Д.Б. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / Д.Б. Смірнов. – МІР : Модернізація. Інновації. Розвиток : зб. наук. праць. – Т. 6. - №3, 2018. – С. 149-155.
47. Соколова Н.Н. Фінансова стратегія як важлива складова загальної стратегії компанії / Н.Н. Соколова, Т.Н. Єгорова // Журнал «Фундаментальні дослідження. - №2 (12), 2018. – С.2701-2704.
48. Статистичний щорічник України за 2018 рік ; за ред. І. М. Жук. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 575 с.
49. Статут Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (нова редакція), затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 06 липня 2017 року №340. – Київ, 2017.
50. Сухоруков В.Г. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К. – 2017.- С. 5-36.
51. Томпсон А.А. Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент : концепції та ситуації для аналізу / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. – Вид-во «Вільямс», 2016. – С. 219-225.
52. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – підручник для ВНЗ. – М. : Банки і біржі, 2008. – С. 46-68.
53. Тренъов Н.Н. Стратегічне управління : учб. посіб. / Н.Н. Тренъов. – Вид-во Пріор, 2019. – С.288.

54. Чіназірова С.К. Сучасна стратегія розвитку організації виробництва / С.К. Чіназірова // Стратегічний менеджмент : тенденції розвитку та майбутні перспективи. – №3, 2019. – С.69-72.

55. Шишкова Є.А. Стратегія компанії : сучасні підходи та проблеми / Є.А. Шишкова, Г.А. Шишкова // Економіка. Управління. Право : зб. наук. праць. – РГГУ, 2019. – С. 22-29.

56. Шурпенкова Р.К. Методи комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства : переваги та недоліки / Р.К. Шурпенкова, О.Н. Сарахман // Зб. наук. праць «економіка та банки» : бухгалтерський облік та статистика. - №1, 2020. – С. 3-12.

57. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. праць. – НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів. – Вип. 2 (112), 2015. – С. 96-99.

58. Alexander L.D. Successfully Implementing Strategic Decisions // Long Range Planning. Volume18. No 3. 1985. P. 91-97.

59. Armstrong M. Performance management: key strategies and practical guidelines. – 3th edition. – Kogan Page Limited // Thomson-Shore, Inc – 2016. – P.34-55.

60. Bach St., Sisson K. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition / Wiley. – 2016. – P. 43-62.

61. Baker K., Branch K. M. Concepts underlying organizational effectiveness: Trends in the organization and management science literature // USA: Office of Planning & Analysis, Department of Energy. Management Benchmark Study. – 2017. – P.97-103.

62. Bernie G., Maureen L. Commercialization, Carelessness and Gender // New Managerialism in Education. – 2015. – P.321-324.

63. Böttcher M., Neuhaus I. K. Operational Performance Improvement in Industrial Companies // Journal of economy trends. – 2015. – P. 88-96.
64. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management // Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan. – 2018. – P.13-22.
65. Carnall C. A. Managing change in organizations (5th ed.) // London: Prentice Hall. – 2017. – P.456-478.
66. Cetron M. J., Davies O. Trends now shaping the future: Technological, workplace, management and institutional trends // The Futurist, 39(3). – 2015. – P.202-213.
67. Charles W. L. H. International Business (Ninth Edit) // Tata: McGraw Hill. – 2018. – P.812–818.
68. Chen H., Hung S. Systematic linking of organizational strategy, HR strategy and training strategy across OLC // International Journal of Business Strategy, 10(1). – 2016. – P.64-76.
69. Frankel E. G. The Heart of Effective Futures-Oriented Management. Quality Decision Management: Organizational Effectiveness and Performance. – 2018. – P.42-55.
70. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. – N.Y.: Me Graw-Hill, 1980. – P. 15-18.
71. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983. – P. 3-10.
72. Irwin R. A. Human resource management: gaining a competitive advantage. / McGraw-Hill. – 2014. – P.475-489.
73. Jarzabkowski P. Strategy as practice : recursiveness, adaptation and practices – in-use / P. Jarzabkowski // Organization Studies. – №25 (4), 2014. – P. 529-560.
74. Katz D. Cases and Concepts in Corporate Strategy. Englwood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970. – P. 234-241.

75. Kotler P. Marketing Management, 5th ed. Englewood Cliffs. – N.J.: Prentice-Hall, 1984. – P. 89.
76. Marchington M., Wilkinson A. People Management and Development. In Personnel Management and Industrial Relations // London: CIPD. – 2014. – P.28-34.
77. Pearce II J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – P. 6-8.
78. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: Free Press, 1980. – P. 118-123.
79. Robinson R., Pearce J., Mital A. Strategic Management: Formulation, Implementation and Control // New Delhi: McGraw Hill Education. – 2017. – P.648-663.
80. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco: Jossey — Bass Publishers 1985. – P. 63-66.
81. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972. – P. 19-24.
82. Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.C. Business Strategy and Policy, 2nd ed. Boston. – Ma.: Houghton Mifflin, 1988. – P. 545-547.
83. Stensaker I.G. Change in Plans : a sensemaking perspective on strategy implementation / I.G. Stensaker // Dissertation department of strategy and management. Norwegian School of economics and business administration. – 2019. – P. 213-217.
84. Thompson A.A. Jr., Strickland III, A.I. Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed. Plano. – Tex: Business Publications, 1984. – P. 41-48.
85. Whipp Richard. The Management of strategic and operational change / R. Whipp. – 2018. – P. 28.

86. Wootton S., Home T. Strategic Planning : The Nine Step Program / S. Wootton, T. Homme. – Kogan Page, 1997. – P. 97-99.
87. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management // Journal of Management. – 2016. – №18. – P.118-120.
88. Zokae K. A., Simons D. W. Value chain analysis in consumer focus improvement. A case study of the UK aviation industry // The International Journal of Logistics Management. - 2017. – №2. – P.141–162.
89. Авіація під час пандемії COVID-19: головні тренди галузі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/articles/aviatsiya_vo_vremya_pandemii_covid_19_glavnye_trendy_otrasli_1704
90. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М.: Економіка, 1989. - С. 26-48. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.twirpx.com/file/508412/>
91. Аудиторський звіт за результатами державного фінансового аудиту діяльності Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» від 14.04.2017 року №05-21/2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=131441>
92. Звіт про управління за 2018 рік ДП МА «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/05/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-2018.pdf>
93. Звіт про управління за 2019 рік ДП МА «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-za-2019-rik.pdf>
94. Карапетян Г. Корпоративна стратегія / Г. Карапетян. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gaikarapetyan.ru/korporativnaya-strategiya/>

95. Маленков Ю.А. Про класифікації стратегій компанії / Ю.А. Маленков. – Бібліотека управління : стратегічні концепції : зб. наук. праць. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
96. Офіційний сайт Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero>
97. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>
98. Офіційний сайт МА «Відень АГ». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.viennaairport.com/>
99. Офіційний сайт МА «Прага» ім. Вацлава Гавела. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prg.aero/>
100. Офіційний сайт ПАТ «Автолюкс». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://autolux.ua/ua/uk>
101. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 9 місяців 2020 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/Pidsumki-roboti-9mis2020.doc>
102. Порожнє небо: як коронавірус вдарив по авіакомпаніям та коли вони оживуть. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
103. Пояснювальна записка до проекту консолідованого фінансового плану АТ «Укрзалізниця» на 2020 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua/files/file/about/investors/%D0%9F%D0%97%20%D0%A4%D0%9F%2020202.pdf>
104. Пояснювальна записка до фінансового плану Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2020 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/%D0%9F%D0%97%20%D0%B4%D0%BE%20%>

[D0%A4%D0%9F%202020%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C.docx](https://mtu.gov.ua/files/%D0%A4%D0%9F%202020%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C.docx)

105. Пояснювальна записка до фінансового плану Держаного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%BE%D1%8F%D1%81%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202016%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%2014.12.16.docx>

106. Пояснювальна записка до фінансового плану Держаного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2017 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%9F%D0%97%20%D0%A4%D0%9F%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%202017.docx>

107. Пояснювальна записка до фінансового плану Держаного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2018 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/%D0%9F%D0%97%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%202018.docx>

108. Пояснювальна записка до фінансового плану Держаного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2019 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/%D0%9F%D0%97%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%202019.pdf>

109. Романова К.К. Управління стратегічним розвитком / К.К. Романова. – Стратегічний менеджмент : форми стратегічного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://spravochnick.ru/strategicheskiy_menedzhment/formy_strategicheskogo_upravleniya/upravlenie_strategicheskogo_razvitiya/

110. Стратегічний план розвитку Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від

28 липня 2015 року №289. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/strat-plan.pdf>

111. Стратегічний розвиток підприємства / Економіка підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studme.org/37058/ekonomika/strategicheskoe_razvitie_predpriyatiya

112. Стратегія розвитку підприємства : види, розробка, впровадження / Стратегії та інвестиції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gd.ru/articles/9584-strategiya-razvitiya-predpriyatiya>

113. Транспорт і зв'язок України /за ред. І. Петренко // Статистичний збірник Державної служби. – Київ, 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf

114. Фінансовий план Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2020 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/Finplans/%D0%A4%D0%9F%202020%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C.xls>

115. Форма №1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 30 червня 2018 р. державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2017/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2018-roku.pdf>

116. Форма №1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 30 червня 2019 р. державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/10/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2019-roku.pdf>

117. Форма №1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 30 червня 2020 р. державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2020-roku-.pdf>

118. Форма №1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2018 р. державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2018-rik.pdf>

119. Форма №1. Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2019-rik-1.pdf>

120. Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2020-roku-.pdf>

121. Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2019-rik-1.pdf>

122. Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2018 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2018-rik.pdf>

123. Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/10/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2019-roku.pdf>

124. Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2018 р. –

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://kbp.aero/wp-content/uploads/2017/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2018-roku.pdf>

125. Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2020-roku-.pdf>

126. Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2019-rik-1.pdf>

127. Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2018 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2018-rik.pdf>

128. Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/10/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2019-roku.pdf>

129. Форма №3. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2018 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://kbp.aero/wp-content/uploads/2017/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2018-roku.pdf>

130. Форма №4. Звіт про власний капітал державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2020-roku-.pdf>

131. Форма №4. Звіт про власний капітал державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2019-rik-1.pdf>

132. Форма №4. Звіт про власний капітал державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за 2018 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/04/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-2018-rik.pdf>

133. Форма №4. Звіт про власний капітал державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2019/10/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2019-roku.pdf>

134. Форма №4. Звіт про власний капітал державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» за I півріччя 2018 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2017/08/Finansova-zvitnist-DP-MA-Boryspil-za-1-pivrichchya-2018-roku.pdf>

135. Функціональні стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2012/ep/content/file91.htm>

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма №1. Баланс (Звіт про фінансові результати) ДП МА «Бориспіль» на 31 грудня 2018 р.

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

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МЕЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	Дата (рік, місяць, число)	2019 01 01
Територія КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	20572069
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОАТУУ	3220883201
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КОДПФ	140
Середня кількість працівників 4 062	за КВЕД	52.23
Адреса, телефон БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 08300		2817181

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

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

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

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

Керівник

Рябісін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

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

Додаток Б
Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

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

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

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник



Рябікін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток В
Форма №1. Баланс (Звіт про фінансові результати) ДП МА «Бориспіль»
на 31 грудня 2019 р.

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

	Дата (рік, місяць, число)	
Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	за СДРІОУ	КОДИ
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	2020 01 01
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОПФГ	20572069
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КВЕД	3220883201
Середня кількість працівників 4 445		140
Адреса, телефон БОРИСПІЛЬ-7, в. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА ОБЛ., 08300	2817181	52.23
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>	

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

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код радака	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	41 357	67 585
первісна вартість	1001	63 268	94 707
накопичена амортизація	1002	21 911	27 122
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 289 031	14 255 790
первісна вартість	1011	9 475 630	14 309 907
знос	1012	3 186 599	54 117
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Післяна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 746	1 931
Відстрочені податкові активи	1045	58 193	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок копій у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 390 327	14 325 306
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188 285	207 938
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	735 603	1 283 102
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	179 574	50 487
з бюджетом	1135	98 320	187 908
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	65 251
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	410 388	292 633
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

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

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	555 806	556 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	5 971 041
Додатковий капітал	1410	552 356	551 641
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 407 402	5 302 134
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 515 564	12 381 337
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	1 209 844
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 624 536	2 094 562
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	2 353
Довгострокові забезпечення	1520	82 184	132 814
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 706 720	3 439 573
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	250 636	157 328
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	327 700	276 105
розрахунками з бюджетом	1620	12 503	5 344
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 964	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	43 586	119 677
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	193 018	59 981
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	827 443	618 435
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	8 049 727	16 439 345

Керівник

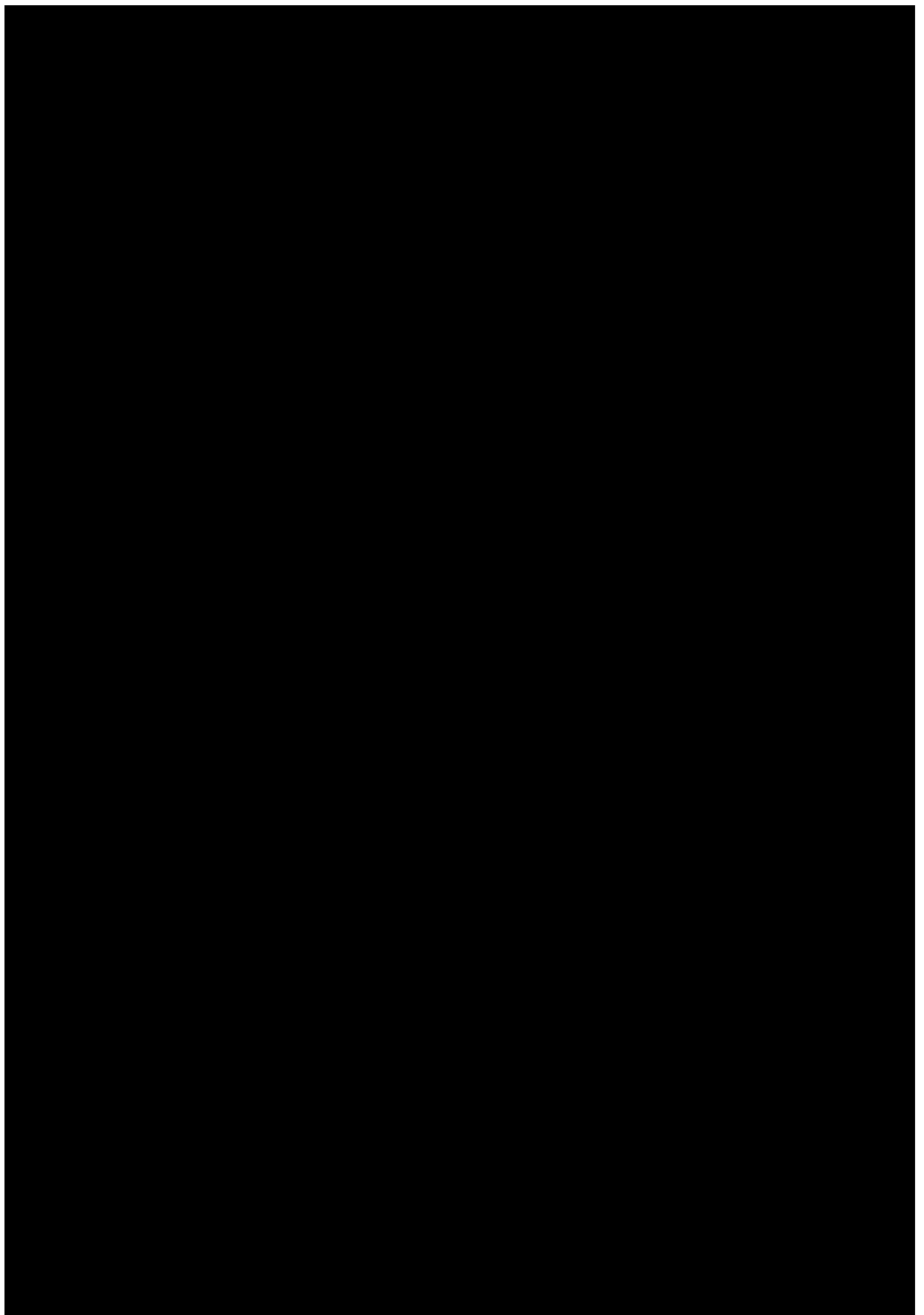
Рябісін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

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

Додаток Г
Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік



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

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник:

Рябікін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток Д
Форма №1. Баланс (Звіт про фінансові результати) ДП МА «Бориспіль»
на 30 червня 2019 р.

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	за ЄДРПОУ	2019 07 01
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	23572069
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОПФГ	3220883201
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КВЕД	140
Середня кількість працівників 4 338		52.23
Адреса, телефон БОРИСПІЛЬ-7, с. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300	2817181	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний добу) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **30 червня 2019** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1901001**

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	41 357	41 794
первісна вартість	1001	63 268	66 226
накопичена амортизація	1002	21 911	24 432
Незакінчені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 289 031	6 646 153
первісна вартість	1011	9 475 630	10 009 166
знос	1012	3 186 599	3 363 013
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 746	1 763
Відстрочені податкові активи	1045	58 193	58 193
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6 390 327	6 747 903
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	188 285	185 032
Виробничі запаси	1101	-	-
Повільнювач виробництва	1107	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахованих	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	735 603	1 008 452
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданою авансами	1130	179 524	25 063
з бюджетом	1135	98 520	59 539
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	410 388	677 523
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахованих у страхових резервах 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	47 280	25 645
Усього за розділом II	1195	1 659 400	1 981 254
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 049 727	8 729 157

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паісовий) капітал	1400	555 806	555 806
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	552 356	552 356
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 407 402	4 882 795
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	5 515 564	5 990 957
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 624 536	1 859 466
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	2 195
Довгострокові забезпечення	1520	82 184	89 178
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1530	-	-
Страхові резерви	1531	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату дивідендів	1595	1 706 720	1 950 839
Усього за розділом II			
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	250 636	156 156
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	327 700	275 045
розрахунками з бюджетом	1620	12 503	70 799
у тому числі з податку на прибуток	1621	8 964	65 304
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за одержаними авансами	1635	43 586	74 849
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	193 018	210 512
Поточна кредиторська зборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	827 443	787 361
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	8 049 727	8 729 157

Керівниця

Головний бухгалтер

Г. Відповідає за порядок, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Рябісін Павло Борисович

Шиловцева Ганна Олександрівна

Додаток Е
Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за I півріччя 2019 р.

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	2019 07 01	20572069	

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

Форма №2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 118 664	1 982 387
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 034 442)	(789 351)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 084 222	1 193 036
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	25 075	22 197
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	(84 509)	(64 622)
Витрати на збут	2150	(6 622)	(5 094)
Інші операційні витрати	2180	(34 065)	(20 562)
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	984 101	1 124 955
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	72 318	36 051
Інші доходи	2240	16 495	16 459
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(119 006)	(125 929)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	953 908	1 051 536
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(161 422)	(186 931)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	792 486	864 605
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	792 486	864 605

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	201 918	195 237
Витрати на оплату праці	2505	501 963	341 650
Відрахування на соціальні заходи	2510	107 030	72 255
Амортизація	2515	177 699	156 896
Інші операційні витрати	2520	171 028	113 591
Разом	2550	1 159 638	879 629

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

Рябікін Павло Борисович

Шиловцева Ганна Олександрівна



Додаток Є
Форма №1. Баланс (Звіт про фінансові результати) ДП МА «Бориспіль»
на 30 червня 2020 р.

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"	за ЄДРПОУ	2020 07 01 20572069
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3220883201
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство	за КОІФП	140
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту	за КВЕД	52.23
Середня кількість працівників 1 4 289		
Адреса, телефон БОРИСПІЛЬ-7, в. ГОРА, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08300	2817181	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "✓" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку V
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на **30 червня 2020** 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	67 585	64 789
первісна вартість	1001	94 707	94 795
накопичена амортизація	1002	27 122	30 006
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	14 255 790	13 907 066
первісна вартість	1011	14 309 907	14 523 535
знос	1012	54 117	616 469
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 931	1 951
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервах фондів	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14 325 306	13 973 866
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	207 938	216 998
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершено виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переотрачування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 283 102	1 019 532
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 487	13 332
з бюджетом	1135	187 908	239 353
у тому числі з податку на прибуток	1136	65 251	149 172
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	633 516
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	292 635	96 242
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка переотрачування у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	91 969	31 224
Усього за розділом II	1195	2 114 039	2 250 197
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	16 439 345	16 224 003

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	556 521	556 521
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доміжках	1405	5 971 041	5 970 042
Додатковий капітал	1410	551 641	551 641
Емсійний дохід	1411	-	-
Никовичесні курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 302 134	4 704 438
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	12 381 337	11 782 642
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 209 844	1 209 844
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові продукти банків	1510	2 094 462	2 247 632
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 353	978
Довгострокові забезпечення	1520	132 814	121 303
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благотворна 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	3 439 573	3 879 707
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	157 328	424 820
Видавчі видання	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	276 105	352 065
розрахунками з бюджетом	1620	5 344	3 629
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	119 677	81 140
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	59 981	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	618 435	861 654
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1900	-	-
Баланс		16 439 345	16 224 003

Керівник

Рябісін Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

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

Додаток Ж
Форма №2. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за I півріччя 2020 р.

Підприємство ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ" (найменування) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за I Півріччя 2020 р.	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">КОДИ</th> </tr> <tr> <td style="width: 33%;">2020</td> <td style="width: 33%;">07</td> <td style="width: 33%;">01</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">20572069</td> </tr> </table>	КОДИ			2020	07	01	20572069		
КОДИ											
2020	07	01									
20572069											
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	923 566	2 118 664
<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	(1 237 376)	(1 034 442)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	-	1 084 222
збиток	2095	(313 810)	(-)
<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	46 515	25 075
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2123	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(80 887)	(84 509)
Витрати на збут	2150	(3 213)	(6 622)
Інші операційні витрати	2180	(42 223)	(34 065)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	984 101
збиток	2195	(393 618)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	32 941	72 318
Інші доходи	2240	-	16 495
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(142 767)	(119 006)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(95 251)	-
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	953 908
збиток	2295	(598 695)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	(161 422)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	792 486
збиток	2355	(598 695)	(-)

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	(598 695)	792 486

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	106 775	201 918
Витрати на оплату праці	2505	465 489	501 963
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 477	107 030
Амортизація	2515	569 325	177 699
Інші операційні витрати	2520	120 633	171 028
Разом	2550	1 363 699	1 159 638

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

Рябіян Павло Борисович

Головний бухгалтер

Шиловцева Ганна Олександрівна

