

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ДП МА «БОРИСПІЛЬ»

STRATEGIC PRIORITIES FOR BORYSPIL AIRPORT DEVELOPMENT

УДК 656.71(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-29>**Радченко О.А.**доцент, доцент кафедри маркетингу
Національний авіаційний університет**Гурьянова Н.В.**студентка
Національний авіаційний університет**Radchenko Olena**

National Aviation University

Hurianova Nataliia

National Aviation University

Ринок авіаційних перевезень України починає своє відродження після періоду спаду активності протягом останніх кількох років, незважаючи на недосконалість нормативно-правового регулювання діяльності аеропортів України, відсутність комплексного законодавчого пакета, що враховує технологічні особливості аеропортів, зношеність усіх елементів інфраструктури, незабезпеченість сучасним навігаційним та світлосигнальним обладнанням, наземною технікою та обладнанням для наземного обслуговування й забезпечення рівня авіаційної безпеки відповідно до вимог ІКАО. Подальше формування в міжнародному аеропорту «Бориспіль» провідного міжнародного вузлового аеропорту (хаба) Східної Європи, розвиток сучасних термінальних пасажирських та вантажних комплексів (мультимодальних логістичних центрів) за рахунок їх власників або механізмів державно-приватного партнерства із забезпеченням міжнародних стандартів ІКАО та рекомендацій ІАТА приведуть до підвищення рейтингу ДП МА «Бориспіль» в Міжнародній Раді аеропортів Європи (АСІ).

Ключові слова: аеропорт, пасажиропотік, стратегія, розвиток, бізнес.

Рынок авиационных перевозок Украины начинает свое возрождение после периода спада активности в течение последних нескольких лет, несмотря на несовершенство нормативно-правового регулирования деятельности аэропортов Украины, отсутствие комплексного законодательного пакета, учитывающего технологические особенности аэропортов, изношенность всех элементов инфраструктуры, необеспеченность современным навигационным и светосигнальным оборудованием, наземной техникой и оборудованием для наземного обслуживания и обеспечения уровня авиационной безопасности в соответствии с требованиями ИКАО. Дальнейшее формирование в международном аэропорту «Борисполь» ведущего международного узлового аэропорта (хаба) Восточной Европы, развитие современных терминальных пассажирских и грузовых комплексов (мультимодальных логистических центров) за счет их владельцев или механизмов государственно-частного партнерства с обеспечением международных стандартов ИКАО и рекомендаций ИАТА приведут к росту рейтинга ГП МА «Борисполь» в Международном Совете аэропортов Европы (АСІ).

Ключевые слова: аеропорт, пасажиропотік, стратегія, розвиток, бізнес.

Ukraine's aviation market begins to revive after a period of downturn over the past few years, despite the imperfect regulatory regulation of airports in Ukraine, the lack of a comprehensive legislative package that takes into account the technological features of airports, the deterioration of all elements of infrastructure, the lack of modern navigation equipment ground handling equipment and equipment for ground handling and aviation security respectively the requirements of ICAO. Further formation of the leading international hub (hub) of Eastern Europe at the Boryspil International Airport, development of modern terminal passenger and cargo complexes (multimodal logistics centers) at the expense of their owners or public-private partnership mechanisms with provision of ICAO international standards and recommendations Boryspil at the International Airports Council of Europe (ACI). The main trends that characterize the international air transport market in the last two decades are the liberalization of air transport; privatization of state-owned airlines; the appearance of mega carriers; aggravation of competition. Boryspil International Airport has shown steady growth dynamics over the last 5 years, so it can be argued that the chosen directions of development are correctly outlined and give an opportunity to plan the development of the airport in the long run. In order to increase the competitiveness of Boryspil it is necessary to outline directions of development that are in accordance with Boryspil's marketing policy and should focus on: significant expansion and activation of actions in non-aviation activity, making the airport more attractive and accessible (development of new types of business, expansion of the range of accessible non-aviation services) comfort for passengers (including transfers), creating a high international image and achieving a high level of popularity. Boryspil's growth strategy is quite real, based on the plans of the airlines. But the airport needs to agree on various operational processes – luggage handling, passenger service, including transfers. To keep the level of service for airlines and passengers up to business growth. The construction of a new multimodal cargo complex that meets all international cargo handling standards has guided the development of the airport in line with the latest trends in air travel, modern requirements for international airports, including aviation security, quality of service for passengers and airlines. As a result of the development strategy, Boryspil seeks to strengthen its position as one of Europe's leading hub airports in its activities, embodying the ideas of innovative leadership, quality and high economic efficiency, which will increase Kiev's attractiveness as a promising international financial center and raise Ukraine's competitiveness level.

Key words: airport, passenger flow, strategy, development, business.

Постановка проблеми. Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, лежить у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів – всі ці та багато інших рішень приймаються в рамках економічної стратегії. Від адекватності стратегії компанії залежать успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність. Стрімкий розвиток авіаційних перевезень на ринку України приводить до необхідності використання авіакомпаніями, аеропортами ефективних стратегій, адже конкуренція на ринку авіаперевезень дедалі зростає як на внутрішніх перевезеннях, так і на міжна-

родних. В таких ринкових умовах підприємствам авіаційної галузі особливу увагу слід звертати на ефективність маркетингової діяльності, вибір стратегічних напрямів для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам авіаційних перевезень, функціонування аеропортів та пасажирських терміналів присвячені праці таких вітчизняних учених, як В. Загоруйко, Г. Юн, М. Григорак, Ю. Кулаєв, В. Коба, В. Мова, Н. Полянська, І. Русінов, І. Садловська, О. Соколов, Є. Сич, О. Ареф'єва.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення напрямів та розроблення заходів для державного підприємства Міжнародного аеропорту «Бориспіль», які дадуть змогу оптимальніше

використовувати ресурси в турбулентному середовищі функціонування аеропорту, як наслідок, підвищити його конкурентоспроможність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Авіаційний транспорт зараз є однією з найбільш важливих галузей світової економіки, технічні та сервісні досягнення роблять його високоефективним інструментом розвитку сучасного суспільства.

Основними тенденціями, які характерні для міжнародного ринку авіаперевезень в останні два десятиліття, є лібералізація повітряного транспорту; приватизація державних авіакомпаній; поява мегаперевізників; загострення конкурентної боротьби.

Так, упродовж 2018 року перевезення пасажирів, вантажів та пошти здійснювали 34 українські авіакомпанії, якими виконано 100,3 тис. комерційних рейсів, що на 7,3 тис. більше, ніж у 2017 році. Зауважимо, що кількість перевезених пасажирів збільшилась порівняно з 2017 роком на 12529 тис. ос., тобто на 18,7%.

Комерційні рейси авіакомпаній обслуговували 20 українських аеропортів та аеродромів, у 2018 році кількість відправлених та прибулих повітряних суден склала 182,8 тис., що на 22 тис. більше, ніж у 2017 році.

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» протягом останніх 5 років показує сталу динаміку зростання, тому можна стверджувати, що вибрані напрями розвитку є правильно окресленими та дають можливість планувати розвиток аеропорту в довгостроковій перспективі [1]. Очікується, що пасажиропотік у 2019 році складе більше 15 млн. пасажирів (рис. 1).

Аналізуючи динаміку доходів та витрат аеропорту «Бориспіль» за останні 5 років, ми бачимо, що, реформуючи статті витрат та працюючи над збільшенням доходів, аеропорт демонструє прибутковість.

Так, у 2018 році прибуток аеропорту до оподаткування склав 2,3 млрд. грн., що на 8,7% більше, ніж у 2017 році (рис. 2).

За підсумками 2018 року Міжнародний аеропорт «Бориспіль» очолив рейтинг Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe). «Бориспіль» посів 1 місце, забезпечивши динаміку зростання пасажиропотоку на рівні 19,4% серед аеропортів, які обслуговують від 10 до 25 мільйонів пасажирів [1].

Згідно з річним рейтингом «Бориспіль» випередив Міжнародний аеропорт Внуково (18,4%) та аеропорт імені Ференца Ліста (Будапешт) (13,5%).

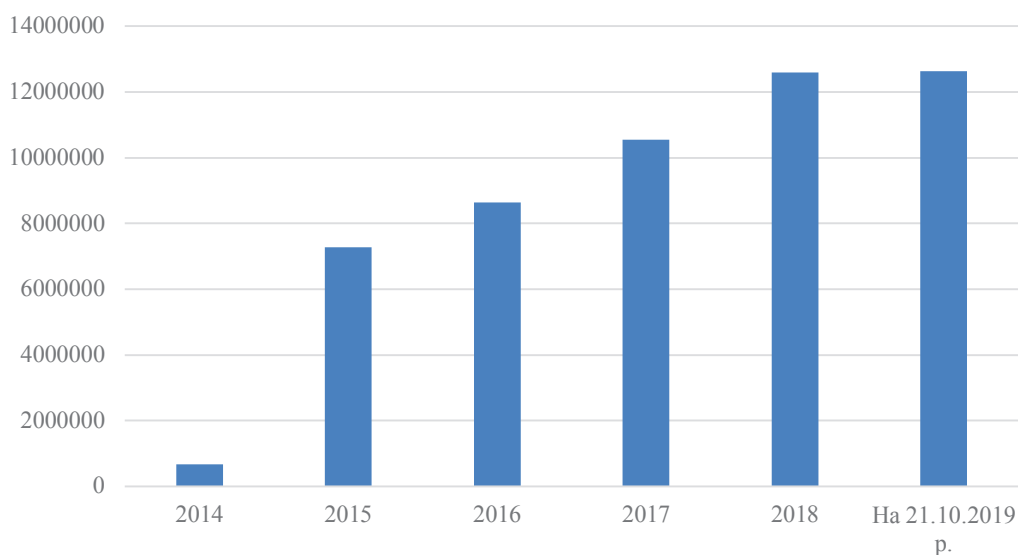


Рис. 1. Динаміка пасажирів, обслугованих ДП МА «Бориспіль»

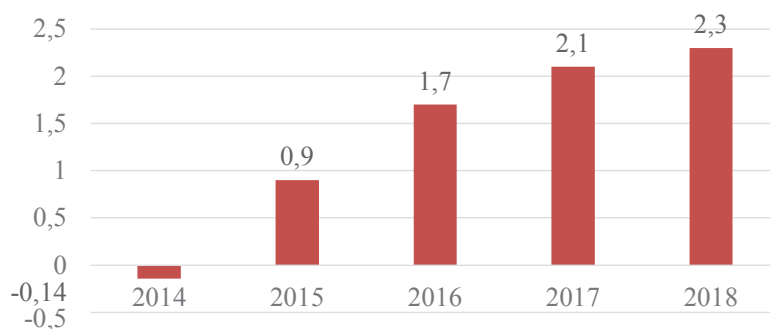


Рис. 2. Прибуток до оподаткування ДП МА «Бориспіль», млрд. грн.

Також у своєму звіті ACI Europe зазначили, що пасажирські перевезення в аеропортах ЄС збільшились на 5,4%. Між тим обсяг вантажних перевезень через європейську мережу аеропортів зріс на 1,8%.

Головна діяльність аеропорту полягає в наданні послуг. Крім авіаційних, тут надаються такі види послуг:

- інфраструктура (готель «Бориспіль», готель «Аеропорт», бізнес-зали, магазини, ресторани й кафе, банки та банкомати, авіакаси, ігровий майданчик для дітей, кімната матері та дитини, медичні пункти);

- транспорт (паркування, оренда авто, автобуси, міжтермінальний автобус Shuttle Bus, таксі, експрес «Бориспіль – Київ», «Київ – Бориспіль»);

- навчання (навчальний центр ICAO, курси, розклад занять, реєстрація на курс, контакти ICAO, аудиторія, обладнання, фотоальбом);

- інші послуги (шлюб за добу, готель «Бориспіль» (онлайн-бронювання), камера зберігання, VIP-обслуговування, Wi-Fi, авіадовідка).

Міжнародна конкуренція у сфері послуг приймає різноманітні форми. Сервісна фірма, як і виробнича, конкурує на світовому ринку тим же шляхом, яким вона розширює свою діяльність на регіональній та глобальній основі, а також координує операції в різних країнах. Через природу більшості послуг багато видів діяльності в ланцюжку цінності сервісної фірми повинні здійснюватися в тому місці, де перебуває покупець. Це пов'язано, звичайно, зі властивими послугам відмінними характеристиками, такими як невідчутність, тобто неможливість відчуття до придбання послуги; невіддільність від джерела; мінливість якості; незбереження, тобто неможливість запасу послуг [2].

Максимальна увага ДП «МА «Бориспіль» акцентується на якості послуг, зокрема, через цілеспрямоване проведення політики впровадження європейських підходів до підвищення якості надання послуг. Підтвердженням орієнтованості на якісні параметри ділової досконалості є девіз аеропорту «В якості – наш успіх» [5].

ДП «МА «Бориспіль» розробляє та впроваджує власну стратегію розвитку, надаючи вагому роль корпоративній соціальній відповідальності, вживаючи заходів, які спрямовані на зовнішнє та внутрішнє середовище авіапідприємства. Розроблена програма організаційно-економічних заходів враховує структурно-функціональну залежність стратегічного розвитку від очікуваних результатів у сфері КСВ аеропорту [6].

Задля підвищення конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль» необхідно окреслити напрями розвитку, які відповідають маркетинговій політиці ДП МА «Бориспіль» та повинні бути зосереджені на істотному розширенні та активізації дій у неавіаційній діяльності, перетворенні аеропорту на більш привабливий та доступний (розвиток нових видів бізнесу,

розширення спектру доступних неавіаційних послуг), підвищенні комфорту для пасажирів (зокрема, трансферних), створенні високого міжнародного іміджу та досягненні високого рівня популярності.

Неавіаційна діяльність в аеропорту може здійснюватися за рахунок власних ресурсів аеропорту або за допомогою передачі цієї діяльності у підпорядкування іншим організаціям, тобто за допомогою здійснення аутсорсингу послуг.

Для ефективної та успішної діяльності аеропорту не вигідно віддавати послуги на аутсорсинг, адже є суттєві переваги здійснювання окремих видів діяльності самостійно, особливо тоді, коли для цього не потрібно значних капіталовкладень та спеціальних знань. Навіть за відсутності досвіду, наприклад, безпосередньо роздрібною торгівлі аеропорти мають можливість отримати більше інформації про вподобання, мотиви, особливості пасажирів на підставі проведення опитувань пасажирів та відвідувачів аеропорту, які дають змогу визначити напрями подальшого розвитку бізнесу. Результати проведених опитувань мотивуватимуть менеджмент аеропорту ретельніше розробляти як стратегії щодо роздрібною торгівлі, так і стратегію розвитку аеропорту загалом, покладаючись на потреби та різний рівень можливостей пасажирів на основі проведеної ретельної сегментації ринку.

ДП МА «Бориспіль» є членом Міжнародної Ради аеропортів Європи (ACI), асоціації «Аеропорти України», Української асоціації досконалості та якості, Клубу лідерів якості України. Методика оцінки Airport Service Quality (ASQ) є основним інструментом оцінювання діяльності аеропортів (всього в програмі на кінець 2017 року брали участь 315 найбільших аеропортів світу) і передбачає щоквартальну оцінку їх роботи за 36 параметрами.

Оцінювання за цими параметрами проводиться методом анкетування, а результатом оцінки є виставлення аеропорту оцінного балу за кожним з 36 критеріїв. Бали виставляються за п'ятибальною шкалою з точністю до сотих часток балу.

Згідно підсумками оцінювання ACI формує рейтинги якості роботи аеропортів за окремими групами. Угрупування аеропортів для оцінювання ASQ проводиться ACI за двома критеріями, а саме територіальним критерієм та розміром пасажиропотоку.

На цій підставі аеропорти діляться на групи зі щорічним пасажиропотоком до 2 млн. пасажирів, від 2 до 5 млн., від 5 до 15 млн., від 15 до 25 млн., від 25 до 40 млн., понад 40 млн. осіб. У 2019 році аеропорт «Бориспіль» з прогнозованим пасажиропотоком більше 15 млн. пасажирів належить до четвертої групи.

Як зазначають І. Хоменко, І. Садчикова та І. Середюк [7], для покращення інвестиційної діяльності авіаційної галузі потрібно створити належні прозорі умови для залучення інвесторів та роботи приватного сектору в авіаційній галузі; забезпечити

ефективне та економічно обґрунтоване розпорядження державним майном, оптимізацію приватизаційних процесів; запровадити гнучку конкурентоздатну тарифну політику в авіаційній галузі; затвердити відповідним нормативним документом консолідовану відповідальність підприємців; удосконалити нормативно-правову базу в галузі авіації, адаптувати її до вимог європейського законодавства; здійснювати будівництво сучасних літаків та їх продаж за кордон; поліпшувати взаємодії різних видів транспорту в транспортних вузлах, створити єдині транспортні вузли надання пасажирських послуг; забезпечити населення доступними, якісними та безпечними послугами з повітряних перевезень; посилити міжнародну діяльність України у галузі цивільної авіації; реформувати систему управління галуззю цивільної авіації.

Сегмент регіональних авіаперевезень залишається найбільш ризикованим за віддачою на вкладені кошти. У середньому на відносно коротких регіональних маршрутах частка туристів нижче, адже регіональний перевізник будує свій фундамент на діловому пасажирі, маючи слабкий попит у сегменті випадкових мандрівників. З урахуванням економіки пошук ділового пасажиря на регіональні маршрути виявляється непростим завданням. Проте можливість знизити ризики та підвищити ефективність аеропортової діяльності в процесі розвитку таких маршрутів існує, тобто ситуація потребує обов'язкового оцінювання ефективності діяльності аеропортового комплексу. Хоча управління ефективністю роботи стосується всіх аспектів діяльності аеропортів, включаючи економічну, управлінську, експлуатаційну й технічну діяльність, особливу увагу необхідно приділити винятково питанням економічної та управлінської ефективності [4].

Стратегія зростання ДП МА «Бориспіль» цілком реальна, заснована на планах авіакомпаній. Однак аеропорту необхідно узгодити різні операційні процеси, а саме оброблення багажу, обслуговування пасажирів, зокрема трансферних, щоби рівень сервісу для авіакомпаній та пасажирів не відставав від зростання бізнесу.

Будівництво нового вантажного мультимодального комплексу, який відповідав би всім міжнародним стандартам у галузі оброблення вантажів, спрямував розвиток аеропорту відповідно до останніх тенденцій в авіаперевезеннях, сучасних вимог до міжнародних аеропортів, включаючи авіаційну безпеку, якість обслуговування пасажирів та авіакомпаній.

Висновки з проведеного дослідження. Задля ефективнішого управління ДП МА «Бориспіль» виділено найбільш перспективні напрями розвитку, які в сучасних реаліях повинні зосереджуватися перш за все на неавіаційній діяльності для формування іміджу аеропорту за рахунок задоволення більшої

кількості потреб пасажирів, як наслідок, досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

В результаті реалізації стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль» прагне зміцнювати свої позиції як одного з провідних аеропортів-хабів Європи у своїй діяльності, втілюючи ідеї інноваційного лідерства, якості та високої економічної ефективності, що підвищить привабливість Києва як перспективного міжнародного фінансового центру й підніме рівень конкурентоспроможності України загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Міжнародний аеропорт «Бориспіль». URL: <https://kbp.aero> (дата звернення: 21.10.2019).
2. Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html (дата звернення: 21.10.2019).
3. Коваленко Н., Голляк Ю. Сучасні тенденції розвитку конкуренції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 65–70.
4. Павелко В. Оцінювання ефективності управління аеропортом. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 181–190.
5. Саприкіна М., Ляшенко О., Саєнсус М. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник. Київ : Фарбований лист, 2011. 480 с.
6. Назаренко О., Волинець А. Корпоративна соціальна відповідальність аеропорту. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 493–495.
7. Хоменко І., Садчикова І., Середюк І. Детермінанти фінансування авіаційної галузі в умовах трансформаційних змін. *Фінансові дослідження*. 2017. № 2(3) URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/92.pdf> (дата звернення: 21.10.2019)..

REFERENCES:

1. Mizhnarodnyi aeroport "Boryspil". Available at: <https://kbp.aero> (accessed 21 October 2019).
2. Aviatsiina transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku. Available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT3764.html (accessed 21 October 2019).
3. Kovalenko N., Holliak Yu. (2016) Suchasni tendentsii rozvytku konkurentsii [Current trends in competition]. *Problemy systemnoho pidkходу v ekonomitsi*. vol. 54, pp. 65–70.
4. Pavelko V. (2014) Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia aeroportom [Assessment of airport management effectiveness]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3, pp. 181–190.
5. Saprykina M. (2011) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka [Corporate Social Responsibility: Models and Management Practice]. Kyiv : Farbovani lyst. (in Ukrainian)
6. Nazarenko O., Volynets A. (2019) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist aeroportu [Corporate social responsibility of the airport]. *Molodyi vchenyi*, no. 1(2), pp. 493–495.
7. Khomenko I., Sadchikova I., Serediuk I. (2017) Determinanty finansuvannia aviatsiinoi haluzi v umovakh transformatsiinykh zmin finansovi doslidzhennia [Determinants of financing the aviation industry in the face of transformational change financial research], no. 2(3). Available at: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/92.pdf> (accessed 21 October 2019).