

ЗАТВЕРДЖЕНО

наказом Міністерства інфраструктури

від 28 липня 2015 № 289

(у редакції наказу Міністерства

інфраструктури

Від 29 жовтня 2015 № 500

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «БОРИСПІЛЬ» на період 2015-2019

1. Резюме стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль»

Аеропорт «Бориспіль» є найбільшим міжнародним аеропортом України, який забезпечує близько 65% авіаційних пасажирських перевезень України і є базою для провідних українських авіакомпаній.

З 2018 року, перетнувши межу 10 млн пасажирів на рік та стабільно забезпечуючи майже 30% долю трансферного пасажиропотоку, «Бориспіль» за стандартами Європейської Асоціації Аеропортів (ACI Europe) увійшов до групи великих аеропортів-хабів Європи.

Ці показники свідчать, що «Бориспіль» сьогодні не лише впевнено підтримує статус головних повітряних воріт України, а й веде успішну конкурентну боротьбу з великими аеропортами-хабами за залучення пасажиропотоків в регіоні від московського авіаційного вузла на півночі до стамбульського на півдні.

Успіх аеропорту в цій конкурентній боротьбі вкрай важливий для держави, оскільки він є запорукою створення в авіатранспортній, туристичній та інших супутніх галузях господарства України додаткових робочих місць, збільшення податкових надходжень та надходжень в іноземній валюті до бюджету країни, сприятиме зміцненню авторитету України на міжнародній арені.

Факторами, які в найближчі роки забезпечать високу конкурентоспроможність аеропорту є:

- 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.

Світовий досвід переконує, що стати «хабом» будь який аеропорт може лише діючи спільно з базовими авіакомпаніями, які мають розгалужену мережу маршрутів. Синергія зусиль авіакомпанії та аеропорту створює спільний продукт (авіаперевезення), який є конкурентоздатним за критерієм ціна-якість.

Реалізація цього 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».

Нижче наведений SWOT аналіз аеропорту «Бориспіль», що ґрунтується на аналізі ринку та можливостей розвитку аеропорту:

Сильні сторони (внутрішні фактори)	Слабкі сторони (внутрішні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Можливості аеродрому ➤ Наявність базового авіаперевізника з розгалуженою мережею маршрутів в тому числі трансконтинентальних рейсів ➤ Наявні можливості для розширення інфраструктури ➤ Можливість здешевлення авіаперевезень за рахунок оптимізації витрат та зростання пасажиропотоку 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Недостатньо розвинена трансферна інфраструктура ➤ Близький до максимально можливого рівень завантаженості терміналу D ➤ Відносно висока собівартість ➤ Нерозвиненість вантажної інфраструктури
Можливості (зовнішні фактори)	Загрози (зовнішні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Географічне положення, що сприяє розвитку хабу в «Борисполі» ➤ Розвиток базової авіакомпанії як драйвера зростання аеропорту-хабу ➤ Скасування візового режиму з країнами Євросоюзу ➤ Наявність відкладеного попиту на авіаперевезення 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 конкурентів

На підставі проведеного аналізу визначені наступні пріоритетні напрямки:

- 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 пасажирів.

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).

2. Загальна інформація

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.

Загальні відомості про ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «БОРИСПІЛЬ» (надалі – ДП МА «БОРИСПІЛЬ»):

Ідентифікаційний код (код ЄДРПОУ): 20572069

Організаційно-правова форма: Державне підприємство.

Суб'єкт управління: Міністерство інфраструктури України, Код ЄДРПОУ 37472062.

Місцезнаходження підприємства: 08300, Київська область, Бориспільський район с. Гора, вул. Бориспіль-7, ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «БОРИСПІЛЬ»

Основні види діяльності за КВЕД-2010:

- 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту;
- 47.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у;
- 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 52.10 Складське господарство;
- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг з мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.
- 36.00 Збір очищення та постачання води.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23.12.2004 №1734 «Про затвердження переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави» ДП МА «Бориспіль» включено до переліку підприємств, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави.

ДП МА «Бориспіль» згідно із Законом України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації» 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, 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.

Відповідно до Статуту ДП МА «Бориспіль», затвердженого Міністерством інфраструктури України наказом від 06.10.2017 № 340, основною метою діяльності ДП МА «Бориспіль» є

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

3. Аналіз поточного стану діяльності

3.1. Аналіз зовнішнього середовища

3.1.1. Зона покриття аеропорту

Зона покриття аеропорту показує основний потенціал для перевезень (за винятком трансферу), який 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.

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. 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.

Потенціал аеропорту «Бориспіль» дозволяє претендувати на частку пасажиропотоку, загальний обсяг якого становить понад 200 млн. пасажирів:

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

3.1.2. Аналіз конкурентного середовища

Відповідно до визначень, даних ACI Europe (Airports Council International Europe), існує декілька видів конкуренції між аеропортами, що у випадку аеропорту «Бориспіль» можуть проявлятися як конкуренція:

- 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.

Конкуренція між «хабами» за далеко - (середньо-) магістральні маршрути та трансферні потоки

Аеропорти – хаби можуть боротися за кілька ринкових сегментів для стикування:

- трансфер з міжнародного на міжнародний рейс;
- трансфер з міжнародного на регіональний рейс;
- трансфер з регіонального на міжнародний рейс;
- трансфер з регіонального на регіональний рейс.

Драйверами розвитку аеропортів-конкурентів є потужні базові авіакомпанії, які генерують основний пасажиропотік та створюють «хаб»:

Аеропорт	Пасажиропотік у 2017р., млн.	Базова авіакомпанія	Частка пасажирів, млн.осіб	Частка пасажирів, %
Стамбул	63,7	Turkish Airlines	43,4	68%
Мюнхен	44,6	Lufthansa	24,5	55%
Шереметьєво	40,1	Aeroflot	28,5	71%
Відень	24,4	Austrian	11,8	48%
Варшава	15,8	LOT	6,8	44%
Бориспіль	10,5	MAU	6,3	60%

Залучення авіакомпаніями пасажирів з інших аеропортів до свого базового хабу (центру маршрутної мережі) - розвиває власний хаб базування та послаблює аеропорти-конкуренти.

Конкурентоспроможним у співвідношенні «ціна-якість» є спільний авіаційний продукт – результат співпраці «аеропорту-хабу» та його базової авіакомпанії.

Практика успішних аеропортів-конкурентів свідчить, що реалізація потенціалу аеропорту «Бориспіль» як «хабового» аеропорту залежить від конкурентоспроможності спільного з базовим перевізником авіаційного продукту.

Конкуренція у сфері залучення нових рейсів

Цей тип конкуренції в основному відноситься до рейсів point-to-point. Існує безліч факторів, які можуть змусити авіакомпанію відкрити нові напрямки (нову пару міст). Роль аеропорту є дуже важливою і полягає, зокрема, в забезпеченні привабливості аеропортової інфраструктури та бізнес середовища.

«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.

Резюме вказаних видів конкуренції для аеропорту «Бориспіль»

В частині конкуренції між «хабами» за далеко - (середньо -) магістральні маршрути і трансферні потоки, а також у сфері залучення нових рейсів, наступні аеропорти є конкурентами аеропорту «Бориспіль»:



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

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

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

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

Помірний рівень конкуренції ідентифікується з боку аеропортів FRA, MUC, IST, VIE, DXB, DOH. Ці аеропорти є базою для провідних перевізників, що працюють за моделлю hub & spokes: Lufthansa Group, Turkish Airlines, Emirates & FlyDubai, Qatar Airways.

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

Таким чином, 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.

Конкуренція між аеропортами, у яких перекриваються зони покриття, або розташованими в одному місті

Даний вид конкуренції актуальний для близько магістральних рейсів. Найчастіше це проявляється в боротьбі аеропортів за чартерні рейси та рейси низько-бюджетних авіаперевізників (деякі регулярні рейси, наприклад ті, що прямують в регіони зон відпочинку, також підпадають під цю категорію).

У даному сегменті аеропорти з низьким завантаженням можуть пропонувати тарифи з маргінальним (критичним) доходом, що лише не набагато перевищує витрати на обслуговування додаткового рейсу. В деяких аеропортах авіакомпаніям навіть доплачують за додаткових пасажирів.

В даному сегменті аеропорт «Бориспіль» конкурує з аеропортом «Київ» в частині перевезень point-to-point, бізнес авіації та низько-бюджетних перевезень.

При тому, що аеропорт «Київ» має суттєві інфраструктурні обмеження, які не дозволяють переорієнтувати на себе великих мережевих перевізників, існує небезпека втрати аеропортом «Бориспіль» чартерних авіакомпаній, у зв'язку з проведенням аеропортом «Київ» агресивної маркетингової політики та застосуванням гнучкої системи знижок.

Виходячи з вищезазначеного, 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.

3.2. Аналіз ринку авіакомпаній та пасажиропотоків

В аеропорту «Бориспіль» обслуговуються внутрішні та міжнародні, чартерні та регулярні перевізники. Авіакомпанії, що виконують польоти в ДП МА «Бориспіль», представляють всі провідні світові Альянси Авіакомпаній, які виконують рейси, що з'єднують їх базові аеропорти зі столицею України:

- **Star Alliance:** Lufthansa, Austrian, SWISS, SN Brussels, Turkish Airlines, LOT Polish Airlines
- **One World:** British Airways, Qatar Airways
- **Sky Team:** KLM / Air France, CSA Czech Airlines

В аеропорту обслуговуються також авіакомпанії, що не входять до вищезазначених альянсів, серед них:

- **Авіакомпанії України:** Ukraine International Airlines, Windrose, Azur Air Ukraine, Bravo, Anda Air, Sky Up, Atlas Jet Ukraine, Yanair.
- **Авіакомпанії Європи:** Air Baltic, Estonian Airlines, Ellinair, Air Malta та інші.
- **Авіакомпанії інших країн:** El-Al, Azerbaijan Airlines, Belavia Airlines, Iraqi Airways, Air Astana.
- **Авіакомпанії, що працюють за моделлю low-cost:** Ryanair, Air

Arabia

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.

ДП МА «Бориспіль» з'єднаний повітряним сполученням з усіма стратегічними містами України: Дніпропетровськом, Харковом, Львовом, Одесою та ін.

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.

3.3. Резюме щодо аналізу ринку

За результатами аналізу ринку визначено наступне.

Безпосередніми конкурентами аеропорту «Бориспіль» є аеропорти Східної Європи (WAW, PRG, BUD) та аеропорти Московської Системи Аеропортів (DME, SVO, VKO). Всі вони мають добре розвинену мережу маршрутів і підкріплені наявністю сильного базового перевізника.

Наступні європейські аеропорти FRA, MUC, IST, VIE, які наразі за обсягами перевезень значно випереджають аеропорт «Бориспіль», визначені як орієнтири для успішної реалізації хабової концепції. З метою наближення до профілю зазначених аеропортів ДП МА «Бориспіль» повинен:

- 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).

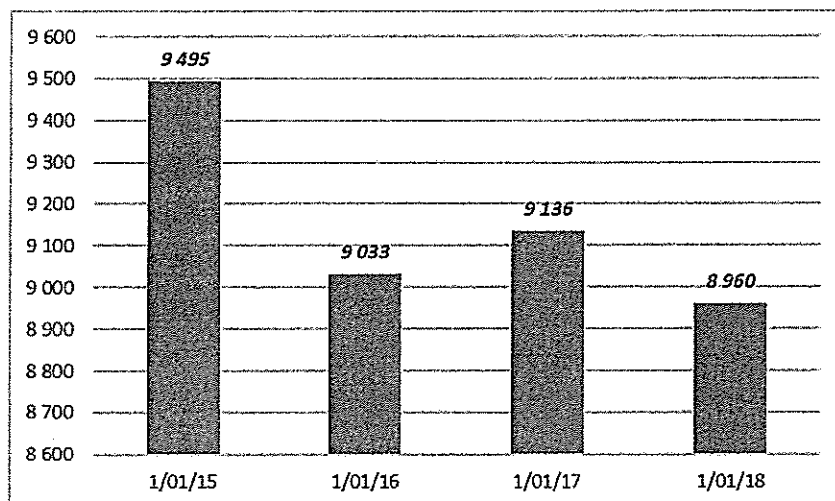
3.4. Аналіз внутрішнього середовища

3.4.1. Фінансова діяльність

3.4.1.1. Активи

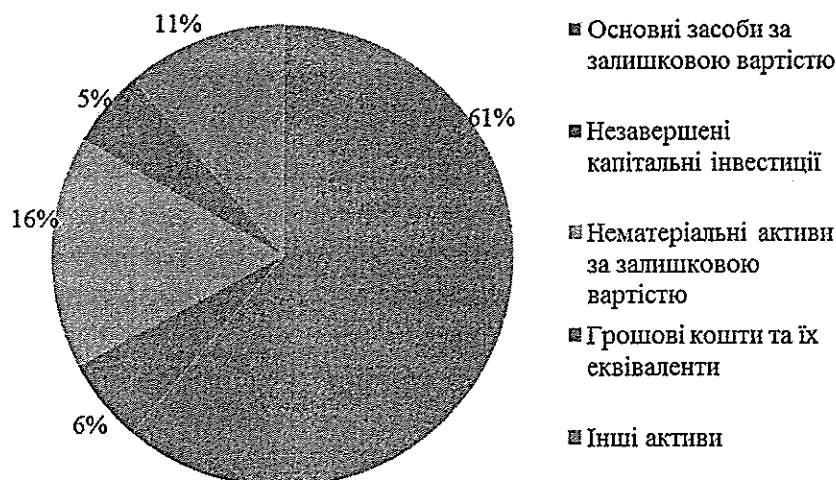
У 2017 році обсяг активів ДП МА «Бориспіль» складає близько 9 млрд. грн. Динаміка і структура активів підприємства відображена нижче.

Динаміка активів, млн. грн.



Структура активів ДП МА «Бориспіль» відповідає роду діяльності підприємства. Основними складовими активів є виробничі потужності (основні засоби, нематеріальні активи, капітальні інвестиції), грошові кошти та дебіторська заборгованість, запаси, а також інші активи, які використовуються в поточній діяльності.

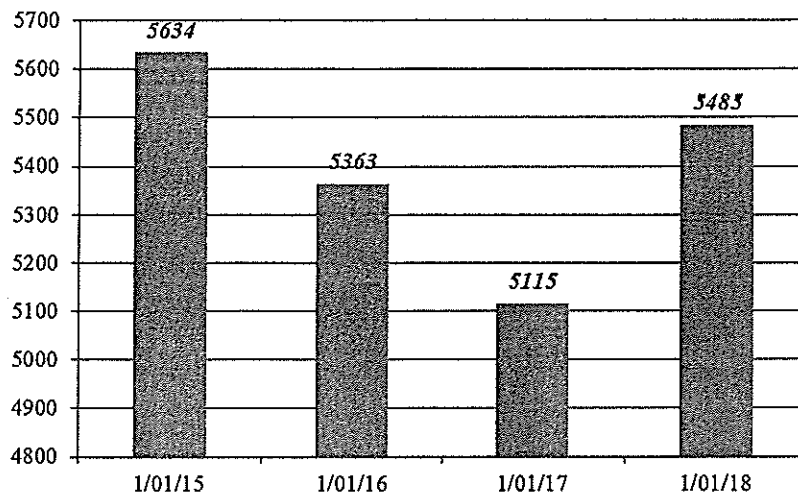
Структура активів станом на 1 січня 2018 р.



Джерелами фінансування капітальних інвестицій є власні кошти (амортизаційні відрахування та чистий прибуток) та залучені кошти.

Основні засоби, що перебувають у власності підприємства, складаються переважно з будівель та споруд, а також обладнання виробничого призначення.

Основні засоби за залишковою вартістю, млн. грн.

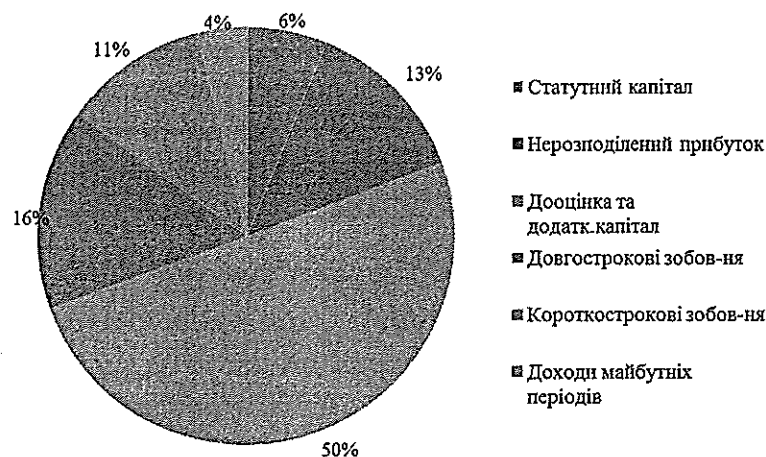


Якість активів ДП МА «Бориспіль» є задовільною. Підприємство продовжує інвестувати в розвиток матеріально-технічної бази і підтримує необхідний обсяг ліквідних коштів.

3.4.1.2. 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. Динаміка та структура пасивів підприємства відображена схематично нижче:

Структура пасивів станом на 1 січня 2018 р.

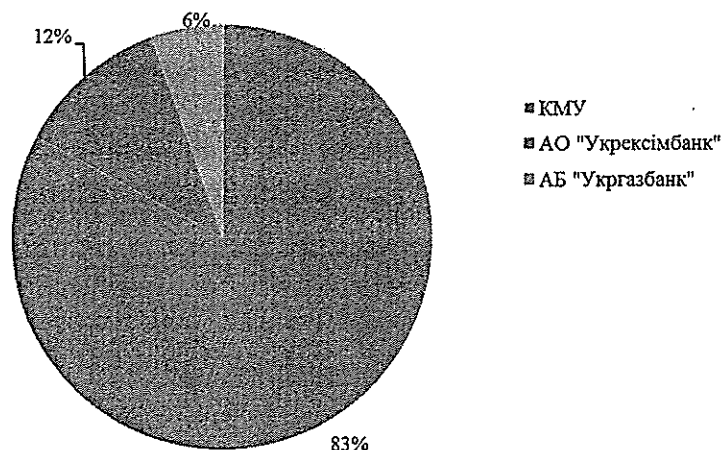


На початок 2018 питома вага власного капіталу у пасивах склала 69 %.

Незважаючи на відчутне зростання курсу іноземних валют до гривні у 2017 році, обсяг кредитних зобов'язань підприємства зменшився на 26%, що забезпечено сумлінним виконанням зобов'язань та покращенням фінансового стану. Так, станом на 01.01.2018 р., обсяг заборгованості ДП МА «Бориспіль» за банківськими кредитами склав 1,8 млрд. грн. Основний обсяг запозичень

здійснено на довгостроковій основі. Ключовими кредиторами підприємства є Кабінет Міністрів України (субкредитний договір), а також державні банки. Інформація про заборгованість по кредитах та інших фінансових зобов'язаннях ДП МА «Бориспіль» відображена схематично нижче:

Структура заборгованості за кредитами станом на 1 січня 2018 р.



Значний обсяг грошових надходжень підприємства прив'язаний до валютного курсу (аеропортові збори) або номінований в іноземній валюті, тому валютні та індексовані позики не несуть додаткової загрози ліквідності. ДП МА «Бориспіль» обслуговує фінансові зобов'язання відповідно до умов їх залучення.

Основний обсяг поточної кредиторської заборгованості становить заборгованість за виконані підрядні роботи, що становить лише 1% від загальних пасивів ДП МА «Бориспіль».

3.4.1.3. Фінансові результати

Завдяки забезпеченню стабільного зростання обсягів перевезень у 2015-2017 роках, чистий дохід та показники ефективності діяльності підприємства стабільно покращуються. Зростання доходів та оптимізація витрат (в основному за рахунок зменшення закупівель матеріалів та послуг, здійснення поточних ремонтів, зменшення споживання палива, тощо) призводять до стабільного підвищення обсягу валового прибутку.

Структура чистих доходів, тис. грн.

Статті чистого доходу	Частка в заг. доходах	2017 р.	2016 р.	приріс т
Чистий дохід від реалізації послуг (тис.грн.), в т.ч.	100%	3 870 048	3 352 792	15,4%
доходи від послуг авіаційної діяльності	66,8%	2 586 583	2 309 038	12,0%
пасажирський збір		1 362 779	1 306 766	4,3%
збір за посадку-зліт		658 228	550 430	19,6%
збір за авіабезпеку		537 158	423 160	26,9%
збір за наднормативну стоянку ПС		28 418	28 682	- 0,9%
доходи від додаткових послуг, у т.ч.	15,4%	595 995	510 352	16,8%
наземне обслуговування повітряних суден		239 447	221 824	7,9%

додаткові послуги з наземного обслуговування повітряних суден		356 548	288 528	23,6%
доходи від послуг неавіаційної діяльності, у т.ч.	17,8%	687 470	533 402	28,9%
послуги VIP- пасажирів		79 597	70 143	13,5%
послуги служби забезпечення ПММ		60 256	44 385	35,8%
послуги служби поштово-вантажного обслуговування		32 277	33 335	- 3,2%
% від виручки		389 854	287 882	35,4%
послуги з відправлення/прийняття цінних вантажів		4 156	3 713	11,9%
послуги зв'язку		33 095	25 089	31,9%
послуги паркування		20 526	13 704	49,8%
послуги готелю		25 637	19 406	32,1%
виробництво тепла та пари		7 617	7 805	- 2,4%
комунальні послуги		15 424	13 694	12,6%
інші послуги		19 031	14 246	33,6%

ДП МА «Бориспіль» є високоприбутковим інфраструктурним підприємством.

У 2015-2017 роках підприємством забезпечено суттєве підвищення прибутковості за рахунок збільшення фінансового навантаження на пасажирів та авіаперевізників з одночасною оптимізацією використання об'єктів інфраструктури та зниженням витрат на обслуговування зовнішніх запозичень. Так, у 2015 році чистий прибуток підприємства склав 696 млн. грн., у 2016 році - 1 386 млн. грн., у 2017 році – 1 731 млн. грн. Наприкінці 2017 року керівництвом держави прийняте рішення про політику залучення лоу-кост перевізників, зменшення вартості авіаперевезень та підвищення доступності авіаперевезень для пасажирів. Це дозволить збільшити кількість пасажирів, проте зменшить рентабельність та прибутковість аеропорту. Фінансовим планом на 2018 рік чистий прибуток передбачено у розмірі 1 415 млн. грн, проектом фінансового плану на 2019 рік – 966 млн грн.

Фінансові результати, тис. грн.

Види діяльності	фактичні показники за 2015р.	фактичні показники за 2016р.	фактичні показники за 2017р.	плановий показник на 2018рік	плановий показник на 2019рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 515 943	3 352 792	3 870 048	3 930 861	4 481 183
Інші операційні доходи, усього	256 312	175 381	151 694	109 202	100 810
Інші фінансові доходи	21 004	1 034	10 787	13 627	13 500
Інші доходи, усього	287 611	86 539	64 015	53 120	56 487
Усього Доходи	3 080 870	3 615 746	4 096 544	4 106 810	4 651 980
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	946 748	1 094 049	1 350 288	1 774 770	2 678 007
Адміністративні витрати	54 167	66 095	95 627	152 965	229 110
Витрати на збут	1 400	1 805	5 504	9 587	12 009
Інші операційні витрати, усього	97 642	228 203	209 761	77 767	90 437
Фінансові витрати	401 042	388 803	283 270	301 721	401 422
Інші витрати, усього	721 275	140 052	37 803	62 366	68 879
Податок на прибуток	162 136	310 808	382 871	312 457	205 275
Усього витрати	2 384 410	2 229 815	2 365 124	2 691 633	3 685 139
Фінансові результати діяльності					
Валовий прибуток (збиток)	1 569 195	2 258 743	2 519 760	2 156 091	1 803 176
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 672 298	2 138 021	2 360 562	2 024 974	1 572 430
Фінансовий результат до оподаткування	858 596	1 696 739	2 114 291	1 727 634	1 172 116
Чистий фінансовий результат	696 460	1 385 931	1 731 420	1 415 177	966 841

3.4.2. Маркетингова діяльність

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.

Для проведення ефективного діалогу з перевізниками ДПМА «Бориспіль» реалізує ряд маркетингових заходів, метою яких є забезпечення конкурентоздатності послуг, становлення та розвиток аеропорту як міжнародного «хабу», збільшення долі ринку авіап перевезень серед аеропортів Східної та Центральної Європи.

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 ефективного використання при розробці та проведенні подальших маркетингових заходів.

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.

Комплекс факторів соціально-економічного характеру визначає потенційний обсяг прямих перевезень, що генеруються в безпосередній зоні покриття. Додатково приймається до уваги потенціал трансферних перевезень, що залежить від привабливості, яку представляє трансферний «хаб» (наявність інфраструктури, гнучка система мотивації, тощо), географічного положення, розвитку міжнародної мережі. Генерація трансферних потоків авіапасажирів передбачає подолання значної конкуренції з боку аеропортів Східної Європи

(WAW, PRG, BUD) та аеропортів Московської Системи Аеропортів (DME, SVO, VKO).

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.

3.4.3. Виробнича діяльність

3.4.3.1. Обсяг реалізованої продукції

У 2017 році ДП МА «Бориспіль» фактично обслуговано 87 456 рейсів, що на 17.7% більше 2016 року та 10 555 тис. пасажирів, що є більшим на 22.1% від минулого року.

Виробничі показники діяльності аеропорту

Показники	один. виміру	2017 рік	2016 рік	Приріст %
Рейси	рейс	87 456	74 313	117,7
Пасажири	тис чол	10 555	8 645	122,1
Пошта	тон	7 943	6 165	128,8
Вантаж	тон	36 891	30 064	122,7

Відносно минулого, 2016 року, іноземні авіакомпанії збільшили свої рейси на 8,5%.

Авіакомпанії України збільшили кількість рейсів загалом на 21,3%, переважно за рахунок базової авіакомпанії «МАУ», яка продовжує вибудовувати «хабову» мережу польотів з/до аеропорту «Бориспіль».

Частка рейсів українських авіакомпаній по аеропорту склала 73,8%.

За 2017 рік найбільше рейсів до Аеропорту виконали авіакомпанії: «МАУ» – 59,0%, «Роза вітрів» – 6,2%, «Azur Air Україна» – 4,3%, «Lufthansa» – 3,3%, «LOT» – 2,4%, «Turkish Airlines» – 2,2%.

У 2017 році у ДП МА «Бориспіль» було обслуговано 10,5 млн пасажирів, що на 22,1% більше показника минулого року.

Іноземні авіакомпанії збільшили кількість перевезених пасажирів на 9,7 %.

Українськими авіакомпаніями у 2017 році було перевезено з/до аеропорту загалом на 26,3% більше ніж у 2016 році, при цьому авіакомпанія «МАУ» забезпечила найбільше зростання. Це стало можливим, у т.ч. завдяки збільшенню кількості трансферних пасажирів протягом 2017 року на 25,8% до рівня 2 938,6 тис.осіб.

Найбільшу кількість пасажирів через аеропорт у 2017 році перевезли наступні авіакомпанії: «МАУ» - 59,5%, «Azur Air Україна» - 6.8%, «WindRose» - 9,1%, «Lufthansa» - 3,9%, «Turkish Airlines» - 2.8%, «K.L.M.» – 2,1%, «LOT» – 1,5%.

У 2017 році в Аеропорту було оброблено 36 891 тону вантажу, що на 22,7% більше ніж у 2016 році, із них перевезено українськими авіакомпаніями – 38,3%.

Найбільшу частку вантажних перевезень виконано рейсами авіакомпаній: «МАУ» – 37,9%, «Turkish Airlines» – 22,2%, «Silk Way West» – 12,9%, «European Air Transport» – 11,2%.

3.4.3.2. Виробничі потужності

До інфраструктури аеропорту входять дві злітно-посадкові смуги довжиною 4 кілометри та 3,5 кілометри, 3 пасажирські термінали.

Але тільки злітно-посадкова смуга (ЗПС) №1 аеропорту приймає повітряні судна будь якого типу, з мінімальними обмеженнями за погодними та світловими умовами. ЗПС №2 має суттєві обмеження по використанню та потребує комплексної реконструкції та переоснащення.

Аеропорт має більш 100 місць стоянок ПС, однак лише 25 з них розташовані в безпосередній близькості до терміналу D, який обслуговує 100% рейсів. (При розташуванні 6 ВС типу Boeing 767 або 777 - всього 20 місце стоянок). В зв'язку з чим є необхідність розширення перону D.

Дотримуючись «хабової» концепції розвитку аеропорту, у 2015 році всі регулярні міжнародні та внутрішні рейси переведено на обслуговування в термінал D.

Обслуговування пасажирів у терміналах В та F на деякий час було призупинене, що дозволило мінімізувати витрати аеропорту на утримання термінальних комплексів. В зв'язку з початком полетів Ryanair та інших

авіакомпанії - протягом 2019 року буде організовано обслуговування низько-бюджетних авіакомпаній та інших авіакомпаній в терміналі F. Концепція подальшого використання терміналу «В» наразі розробляється.

Операційні потужності термінальних комплексів ДП МА «Бориспіль»

Термінал	Площа, м ²	Пропускна спроможність пас/год	Характеристика
В	36 035	2500	Розробляється концепція використання
D	107 000	3000	Всі міжнародні та внутрішні рейси
F	20 685	900	Чартерні та лоу-кост рейси у 2019 році
Разом	163 720	6400	

Термінальний комплекс «D» площею 107 тисяч кв.м. є найбільшим в Україні. Його пропускна спроможність становить 3000 пас/год.-пік на приліт та 3000 пас/год. пік на виліт. Термінал оснащений 11 стаціонарними аеромостами з автоматизованою системою докування.

3.4.4. Інвестиційна програма на 2018-2019 роки

Фінансовим планом на 2018 рік передбачено освоєння капітальних інвестицій на суму 2,2 млрд. грн. Власними коштами підприємства планується здійснити інвестиції на суму 1,3 млрд. грн. або 60,3% від загальної суми капітальних інвестицій. За кредитні кошти здійснюватимуться інвестиції на суму 0,9 млрд. грн., або 39,7% від загальної суми капітальних інвестицій.

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.

Освоєння капітальних інвестицій ДП МА «Бориспіль»

№	Капітальні інвестиції	Сума 2018, тис. грн.	%	Сума 2019, тис. грн.	%
1	<i>Всього капітального будівництва</i>	450 433	20,2%	374 390	13,7%
1.1	Будівництво паркінгу в ДП МА "Бориспіль"	333 333		183 333	
1.2	Будівництво насосно-фільтраційної станції ЦЗС	73 549		99 016	
1.3	Інші	43 551		92 041	
2	<i>Всього реконструкція</i>	997 885	44,6%	1 019 954	37,3%

2.1	Реконструкція пасажирського терміналу «D» (інв. № 47578) ДП МА «Бориспіль»	164 937		250 000	
2.2	Реконструкція перону для повітряних суден термінального комплексу "D" в ДП МА "Бориспіль" (інв. № 47729)	558 333		335 993	
2.3	Реконструкція фільтраційної споруди для зливу нафтопродуктів на базовому складі паливно-мастильних матеріалів в ДП МА "Бориспіль" (інв. № 47707)	83 333		40 133	
2.4	Реконструкція аварійно-рятувальної станції -1 для злітно-посадкової смуги -1 в ДП МА "Бориспіль" (інв. №4551)	48 818		19 166	
2.5	Реконструкція льотної зони №2 ДП МА «Бориспіль»	10 000		25 000	
2.6	Інші	132 464		349 662	
3	Всього придбання основних засобів	607 032	27.1%	1 224 075	44.8%
3.1	Автомобілі спеціальні та спеціалізовані	263 573		617 479	
3.2	Машини та устаткування спеціального призначення	91 800		185 800	
3.3	Устаткування для автоматичного оброблення інформації	72 761		-	
3.4	Устаткування транспортне	6 802		1 667	
3.5	Інші	172 096		420 796	
4	Всього придбання нематеріальних активів	60 768	2.7%	53 000	1.9%
4.1	Програмне забезпечення Microsoft	12 000		12 000	
4.2	Загальносистемне програмне забезпечення	11 768		9 500	
4.3	Географічна інформаційна система (ГІС)	15 000		12 500	
4.4	Програмний продукт для автоматизації обліку і управління ресурсами на підприємствах	18 000		19 000	
4.5	Засоби для забезпечення інформаційної безпеки	4 000		-	
5	Всього капітальні ремонти основних засобів	107 262	4.8%	48 253	1.8%
6	Придбання інших необоротних активів	12 078	0.6%	14 668	0.5%
	Разом	2 235 459	100%	2 734 340	100%

3.4.5. Основні показники, що характеризують економічний потенціал суб'єкта господарювання

№	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	2016	2017	2018 план	2019 план	Відхилення 2018/2017, +/-
1	2	3	4	7	8			9
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3 352 792	3 870 048	3 930 861	4 481 183	60 813
		1.2. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	2 138 021	2 360 562	2 024 974	1 572 430	-335 588
		1.3. Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	тис. грн.	1 385 931	1 731 420	1 415 177	966 841	-316 243
		1.4. Рентабельність операційної діяльності	відсотків	64%	61%	52%	35%	
		1.5. Рентабельність діяльності	відсотків	41%	45%	36%	22%	
		1.6. Дебіторська заборгованість	тис. грн.	775 724	700 983	693 973	691 891	-7 010
		1.7. Кредиторська заборгованість	тис. грн.	875 219	2 371 162	1 264 623	1 362 546	-1 106 539
		1.8. Довгострокові зобов'язання	тис. грн.	2 448 724	1 401 901	1 918 080	3 957 778	516 179
2	Маркетингова діяльність	2.1. Питома вага обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) підприємства на відповідному ринку	відсотків	68	64	65	67	
		2.2. Питома вага продукції реалізованої за межами держави (експорт)	відсотків	82	80	81	82	
3	Виробнича діяльність	3.1. Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	3 352 792	3 870 048	3 930 861	4 481 183	60 813
		3.2. Обсяг продукції виробленої на підприємстві (робіт, послуг) усього, у тому числі за видами продукції:	тис. грн.	3 352 792	3 870 048	3 930 861	4 481 183	60 813
		- збір за посадку-зліт	тис. грн.	550 430	658 228	675 024	747 779	16 796
		- збір за обслуговування пасажирів	тис. грн.	1 306 766	1 362 779	1 122 483	1 233 980	-240 296
		- збір за авіаційну безпеку	тис. грн.	423 160	537 158	660 899	804 163	123 741
		- понаднормативна стоянка	тис. грн.	28 682	28 418	29 357	29 887	939
		- наземне обслуговування	тис. грн.	221 821	239 447	280 798	306 261	41 351
		- інші операційні доходи	тис. грн.	821 933	1 044 018	1 162 300	1 359 113	118 282
		3.3. Виробничі потужності усього, у тому числі за видами продукції	пасажирів	D-100%	D-100%	D-100%	"D"- "F"-	
		3.4. Рівень використання виробничих потужностей	відсотків	D-100%	D-100%	D-100%	"F"-50% "D"-100%	
4	Інвестиційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції, усього, у тому числі за джерелами фінансування	тис. грн.	129 528	851 400	2 235 459	2 734 340	1 384 059
		4.1.1. Кошти державного бюджету	тис. грн.	0	0			0
		4.1.2. Власні кошти підприємства	тис. грн.	129 528	851 400	1 347 326	1 113 852	495 926
		4.1.3. Інші джерела фінансування	тис. грн.	0	0	888 132	1 620 488	888 132
5	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1. Середньоблікова чисельність штатних працівників	осіб	3 885	3 937	4 295	4 620	358
		5.2. Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/м-ць	9 081	12 241	14 701	21 388	2 460
		5.3. Продуктивність праці	тис.грн/особу	72	82	76	81	-6
		5.4. Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	3.50	0.00	0.00	0.00	0
6	Стан використання активів	6.1. Активи, всього	тис. грн.	9 135 734	8 959 924	10 894 935	13 019 677	1 935 011
		6.2. Оборотні активи	тис. грн.	1 543 297	1 381 493	1 339 033	1 450 771	-42 460
		6.3. Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн.	12 469 863	13 157 436	15 144 893	16 126 229	1 987 457
		6.4. Ступінь зносу основних засобів	відсотків	59%	60%	50%	50%	0
		6.5. Рентабельність активів	відсотків	15%	19%	13%	7%	0

З метою підвищення доступності авіап перевезень для пасажирів та залучення лоу-кост перевізників, забезпечується збільшення кількості пасажирів та зростання доходів підприємства. При цьому підприємство втрачає надприбутки,

рентабельність та прибутковість аеропорту поступово зменшується до економічно обґрунтованого рівня, підприємство інвестує у розвиток інфраструктури.

3.4.6. Розвиток трудового потенціалу

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

Одною з вагомих складових розвитку трудового потенціалу є запроваджене на підприємстві постійне підвищення кваліфікації працівників з метою удосконалення знань, умінь та навичок, оволодіння новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом тощо. Використання отриманих знань у роботі - це важливий показник рівня реалізації трудового потенціалу, що є чинником його збереження і розвитку. Кожному працівнику, незалежно від займаної посади, надана можливість кар'єрного зростання. На підприємстві створена ефективна мотивація заохочення працівників, які зацікавлені в результатах праці.

Згідно з проектом фінансового плану підприємства на 2018 рік планується подальше зростання середньомісячної зарплати при збереженні середньооблікової чисельності персоналу.

	Одиниця виміру	2016	2017	2018 план	2019 план
Середньооблікова чисельність, в т.ч.	осіб	3 917	3 937	4 295	4 620
середньомісячна зарплата	грн./місяць	9 007	12 241	14 701	21 388

4. Стратегічні цілі

За результатами аналізу ринку та поточного стану діяльності підприємства визначено наступні стратегічні цілі та заходи з їх реалізації.

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 аеропорту	Підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.)
	Забезпечення експлуатаційної готовності техніки та 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.

5. Реалізація стратегічного плану розвитку (основні завдання)

5.1. Проекти розвитку інфраструктури аеропорту.

Світовий досвід свідчить, що будь який аеропорт може стати хабом лише діючи спільно з базовою авіакомпанією, яка має розгалужену мережу маршрутів та є драйвером розвитку аеропорту.

Отже критично важливим є синхронізація планів аеропорту та базової авіакомпанії. Виходячи з інформації, яку надало керівництво авіакомпанії МАУ щодо перспективних планів розвитку до 2022 року, можна зробити висновки, що компанія буде продовжувати нарощувати кількість рейсів в існуючих пікових навантаженнях на термінал D, а також планує додатково створити ще дві хвили пікових навантажень.

Зі свого боку аеропорт «Бориспіль» має враховувати зростання обсягів базового перевізника - пасажир буде обирати в якості трансферного той аеропорт, який забезпечить йому найменший стикувальний час та найбільш комфортні умови обслуговування.

Отже, виходячи з вищевикладеного, а також з урахуванням того, що термінал D під час існуючих пікових навантажень працює на межі своїх проектних можливостей, будуть впроваджені наступні проекти зі збільшення пропускної здатності терміналу D та перону D.

1-ий етап. Розвиток інфраструктури 2017-2020. Збільшення пропускної спроможності до 20 млн. пасажирів на рік.

1. Облаштування додаткових автобусних виходів на посадку. На першому-третьому поверхах галереї терміналу D будуть облаштовані 3 додаткових автобусних виходи на посадку (bus gates). Це дозволить збільшити кількість рейсів, що обслуговуються в годину-пік до 26.
2. Розширення зони отримання багажу. Буде збільшено до 5 шт. кількість транспортерів для багажу пасажирів міжнародних рейсів. Для пасажирів внутрішніх рейсів буде встановлений окремий багажний транспортер.
3. Розширення трансферної зони терміналу D задля збільшення пропускної спроможності (між «гейтами» 5 та 6 терміналу). Пропускна спроможність буде збільшена з 900 пас. на годину до 1500 пас на годину. Всередині зони будуть розміщені пункти контролю на авіаційну безпеку. На третьому поверсі над зоною для трансферних пасажирів планується влаштування комерційної зони (магазин безмитної торгівлі або пункт харчування)
4. Розширення перону D. Розширення перону з південної сторони терміналу, що дасть можливість створити 15 додаткових місць стоянок для повітряних суден коду C в безпосередній близькості до терміналу.

-

Back to [WU](#) or to the [homepage](#) of [www.wu.ac.at](#)

Після проведення реконструкції за вищенаведеними сценаріями загальна пропускна здатність термінального комплексу становитиме 38 рейсів за годину (близько 5000 пасажирів за годину). На даний час пропускна здатність терміналу D становить 21 рейс за годину (3 000 пасажирів за годину).

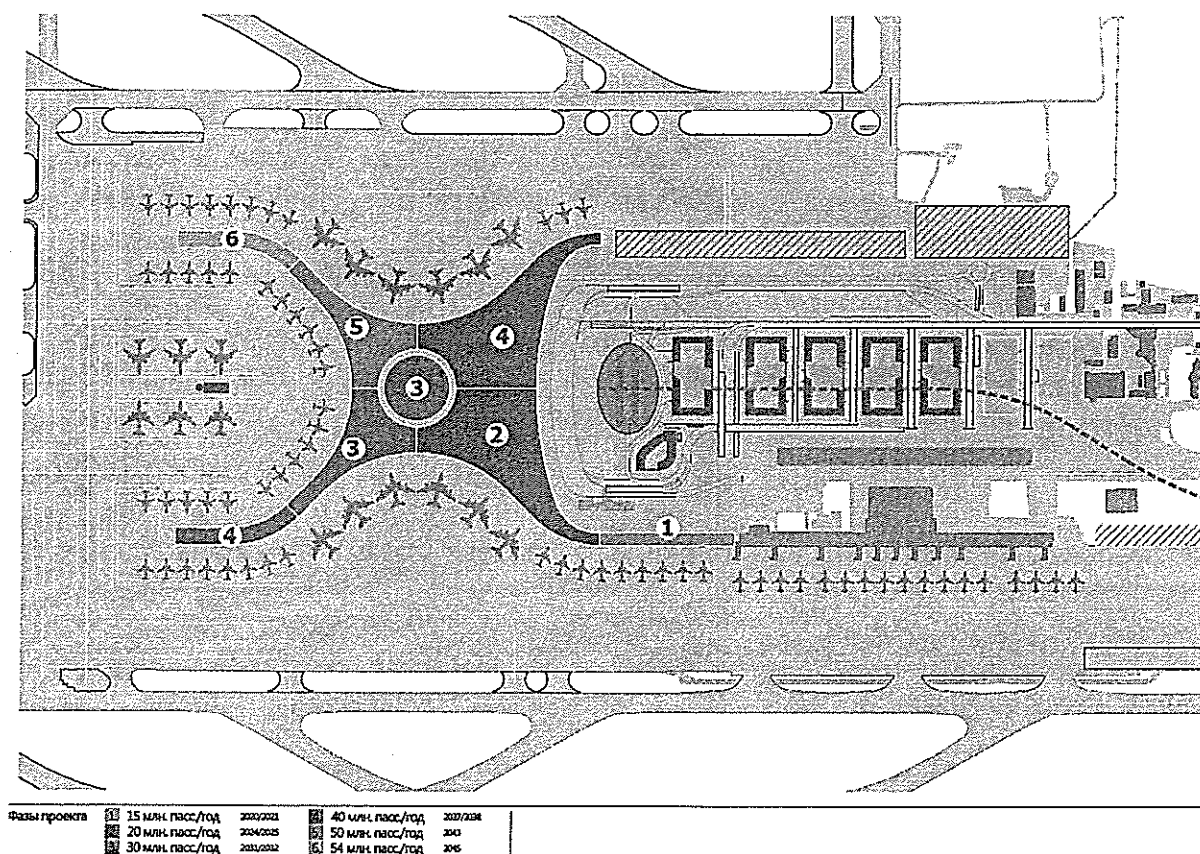
Крім цього будуть облаштовані додаткові комерційні площі для розміщення кафе, магазинів безмитної торгівлі, тощо, що в свою чергу збільшить доходи підприємства від неавіаційної діяльності.

2-ий етап. Розвиток інфраструктури 2020-2045. Збільшення пропускної спроможності до 54 млн. пасажирів на рік.

27 червня 2017 року Аеропорт уклав контракт з австрійською компанією Airport Consulting Vienna GmbH на розробку оновленої концепції розвитку аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року.

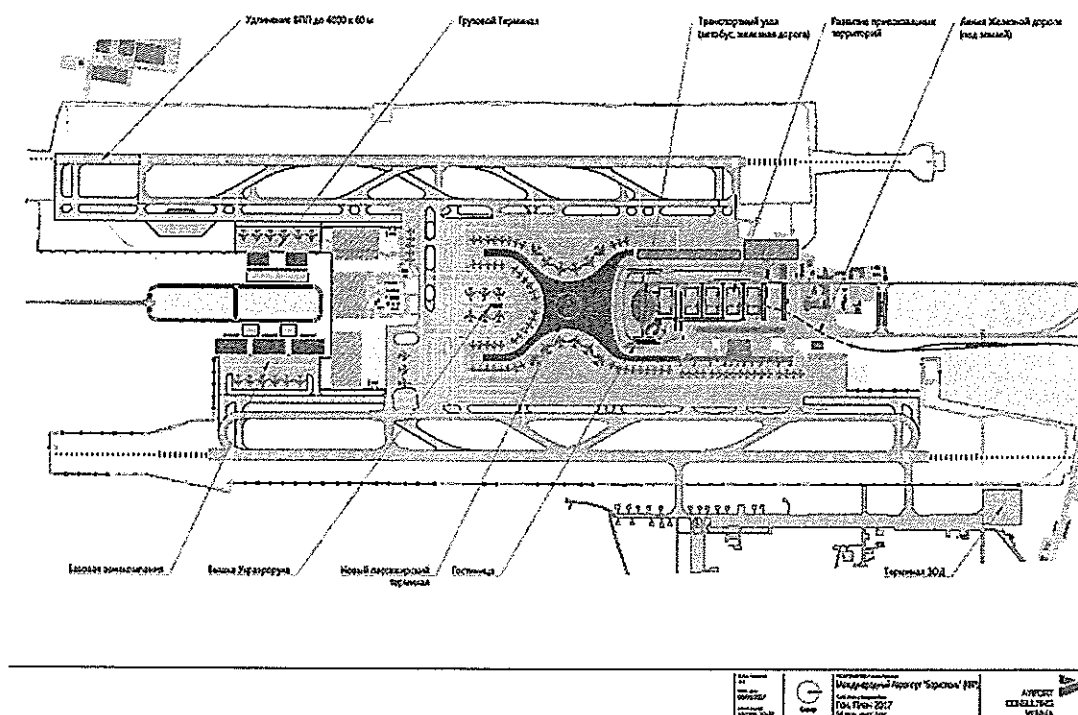
Оновлена Концепція, зокрема, міститиме огляд існуючої та підготовку оновленої технічної концепції.

Проекти розвитку інфраструктури, які реалізуються аеропортом на першому етапі (2017-2020), а саме – розширення перону, продовження галереї є складовими частинами оновленої концепції.



Концепція передбачає поетапний розвиток інфраструктури аеропорту в залежності від прогнозованої кількості пасажирів (15-54 млн. пасажирів на рік).

Відповідно до генерального плану, при досягненні 54 млн. пасажирів орієнтовно у 2045 році генеральний план аеропорту виглядатиме наступним чином.



5.2. Впровадження системи мотивації авіаперевізників

Умовою реалізації стратегії розвитку «хабу» є можливість надання аеропортом конкурентної комерційної пропозиції, яка повинна працювати в синергії з економікою розвитку маршрутної мережі базових авіаперевізників.

Оскільки практично всі витрати аеропорту є постійними (майже 95 %), аеропорт вкрай зацікавлений у залученні додаткового пасажиропотоку, доходи від якого йдуть на покращення фінансового результату ДП МА «Бориспіль».

При цьому, для залучення додаткового пасажиропотоку до аеропорту, авіаперевізники витрачають значні додаткові кошти на відкриття нових рейсів чи збільшення частотності на існуючих маршрутах, на організацію стиковок, на підвищення завантаження існуючих рейсів шляхом надання знижок до тарифу і т.і. Саме тому, з метою активного стимулювання авіакомпаній до подальшого розвитку аеропорту як «хабу» та залучення додаткових значних обсягів перевезень, аеропорт провадив нову, більш конкурентоздатну систему мотивації авіаперевізників, яка повністю відповідає світовій практиці.

Основними принципами системи мотивації є:

- прозорість – 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 субсидіювання – 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.

Враховуючи вищевикладене, аеропорт впровадив «Положення про застосування знижувальних коефіцієнтів до Аеропортових зборів, що стягуються у ДП МА «Бориспіль» при виконанні регулярних рейсів» (далі – Положення).

Метою Положення є:

- збільшення доходів ДП МА «Бориспіль»;
- підвищення конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль»;
- збільшення пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль»;
- розширення мережі авіаційних маршрутів з/до ДП МА «Бориспіль»;
- залучення нових авіаперевізників до ДП МА «Бориспіль».

Положення введено в дію після проведення консультацій з авіаперевізниками. Аеропорт щорічно аналізуватиме ефективність системи стимулювання, що впроваджується відповідно до даного Положення, та проводитиме консультації з авіаперевізниками.

Впровадження системи мотивації – це ще один крок на шляху до перетворення аеропорту «Бориспіль» в найсучасніший вузловий аеропорт, що надає можливість як українським, так і іноземним пасажиром скористатись ще зручнішими стиковками.

5.3. Розвиток комерційної діяльності у сфері неавіаційних послуг

З метою розвитку неавіаційної діяльності аеропорт планує здійснення наступних заходів:

- ввести в експлуатацію паркінг та збільшити надходження від послуг паркування;
- забезпечити оптимальне розміщення точок громадського харчування та магазинів роздрібною 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».

6. План об'ємних та фінансових показників

6.1. Обсяги авіап перевезень

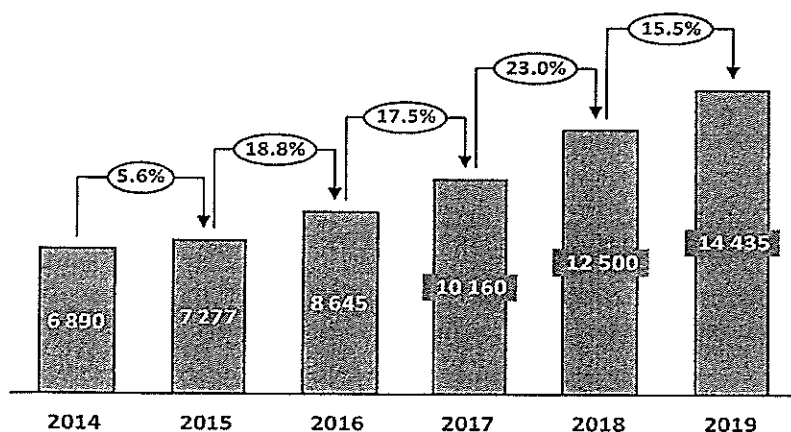
Прогноз авіаційних перевезень є основним драйвером інвестиційної програми. Прогноз перевезень є кількісною основою для розрахунку необхідної пропускної здатності аеропорту, а також основою для розрахунку поточних доходів і витрат.

Отже, прогноз авіаційних перевезень є важливим фактором для прогнозування необхідних заходів подальшого розвитку. Прогноз перевезень забезпечує базу для оцінки можливості та необхідності впровадження проектів технічного/інвестиційного розвитку аеропорту. Прогноз авіаційних перевезень базується на історичних даних і ключових припущеннях:

- аеропорт стає міжнародним «хабом»;
- міжнародні перевезення будуть переважати протягом усього прогнозованого періоду;
- мережа внутрішніх і міжнародних рейсів буде розширюватися протягом усього прогнозованого періоду;
- базові авіакомпанії слідує стратегії «хаба».

Ступінь успіху у досягненні прогнозованих обсягів авіаційних перевезень залежить від розвитку ринкового середовища (макроекономічні показники регіону), стратегії базового перевізника.

Очікуваний приріст кількості пасажирів в період 2014-2019 років відображено нижче, тис. пас.:



Прогноз обсягів авіап перевезень відповідає фінансовим планам ДП МА «Бориспіль» на відповідний період та сформований з врахування 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 авіап перевезень, в т.ч. за рахунок системи мотивації авіаперевізників, а також застосування економічно обґрунтованих тарифів аеропорту.

6.2. Фінансові показники ДП МА «Бориспіль»

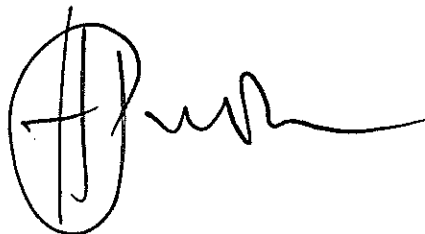
Фінансові показники ДП МА «Бориспіль» визначаються щорічними фінансовими планами та повинні забезпечувати:

- збільшення кількості пасажирів,
- зростання доходів підприємства,
- прибутковість діяльності підприємства,
- розвиток інфраструктури аеропорту,
- підвищення доступності авіап перевезень для пасажирів.

Позитивна динаміка виробничих та фінансових показників ДП МА «Бориспіль» за 2015-2018 роки підтверджує правильність та результативність даної стратегії.

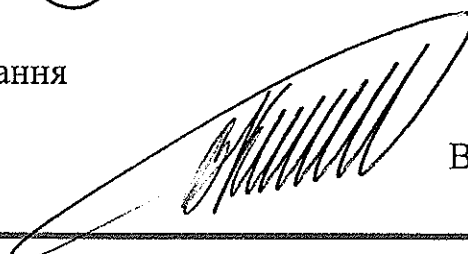
Реалізація цього стратегічного плану дозволить аеропорту обслуговувати більше 14 млн. пасажирів у 2019 році, забезпечить стабільне зростання доходів аеропорту та прибутковість його діяльності навіть в умовах здешевлення авіап перевезень. Стратегічний план відповідає «Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року».

Генеральний директор



П.Б.Рябікін

Генеральний директор
Директорату стратегічного планування
та координації державної
політики в галузі транспорту



В. З. Кіндратів