

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Мінекономіки
01 вересня 2022 року № 2897

ЗАТВЕРДЖЕНО

(найменування органу, яким затверджено
стратегічний план розвитку)

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

СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ
Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
на 2021-2025 роки

Загальна інформація

1

100%

статутного фонду Аеропорту належить
Державі в особі Міністерства
інфраструктури України

Інфраструктура Аеропорту

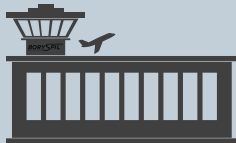
2

Злітно-
посадкові
смуги



3

Пасажирські
термінали



1

Вантажний
термінал



Адреса Аеропорту

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

Аеропорт здійснює господарську діяльність з метою:

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

Аеропорт - суб'єкт природних монополій в частині:

- забезпечення посадки зльоту повітряних суден,
- забезпечення авіаційної безпеки,
- забезпечення наднормативної стоянки повітряного судна,
- забезпечення комунальних послуг на території Аеропорту.

Аеропорт «Бориспіль» є найбільшим і найпотужнішим аеропортом України, який здійснює господарську діяльність у сегментах:

- авіаційні послуги,
- допоміжні авіаційні послуги,
- комерційні послуги

і забезпечує більшість авіаційних пасажирських перевезень та значну частину вантажних авіаперевезень.

Аеропорт є дійсним членом:



ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА
ПАЛАТА УКРАЇНИ



АППУ

керується в своїй діяльності стандартами та практиками:



Стратегічний план розроблено з метою:

- якнайшвидшого виведення підприємства із загальногалузевої кризи;
- поступового відновлення обсягів пасажиро-, вантажоперевезень та їх темпів приросту,

з подальшим фокусуванням на:

- стратегічних напрямках, визначених Національною стратегією розвитку транспортної галузі України, та Концепцією розвитку аеропорту;
- досягненні поставлених цілей шляхом створення інструментів забезпечення та контролю за станом їх виконання протягом середньострокового періоду.

Стратегічний план розроблено відповідно до:

- Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року¹ (НТС-2030);
- Концепції розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року² (Концепція-2045);
- Державної цільової програми розвитку аеропортів на період до 2023 року³ (Програма розвитку аеропортів-2023);
- Закону України «Про управління об'єктами державної власності» в умовах воєнного стану⁴;
- Наказу Міністерства інфраструктури України від 22 грудня 2018 року № 651 «Про заходи із складання перспективних планів розвитку в установах, організаціях та на підприємствах, що належать до сфери управління Мінінфраструктури, та акціонерних товариств, функції з управління корпоративними правами щодо яких здійснює Мінінфраструктури»;
- Наказу Міністерства економіки України від 01 вересня 2022 року № 2897 «Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання».

¹ схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430

² схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08 травня 2019 року № 293

³ затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 року № 126

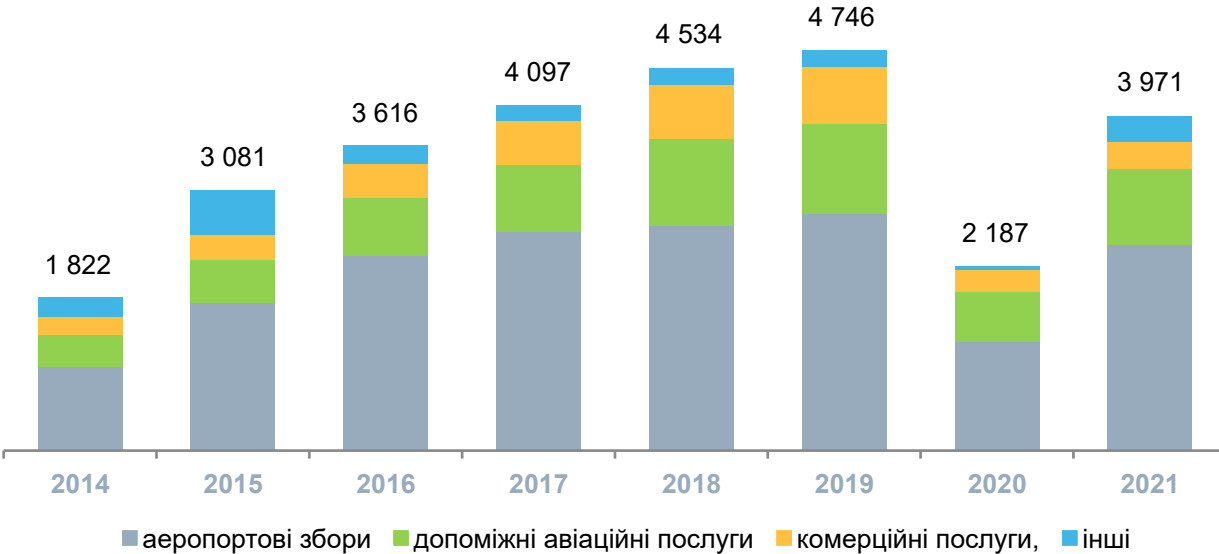
⁴ введеного Указом Президента України від 24 лютого 2022 року №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні»

Стратегічний план складений за припущення щодо безперервності функціонування ДП МА «Бориспіль» під час звичайної господарської діяльності. З урахуванням обставин, викликаних зупинкою операційної діяльності після 24 лютого 2022 року, існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність ДП МА «Бориспіль» продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Підприємство вживає всі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності у вказаних умовах та забезпечення безперервності діяльності. Втім, результати наразі невизначені. Даний Стратегічний план не включає суттєвих коригувань, які можуть виникнути в результаті такої невизначеності.

Аналіз середовища

2

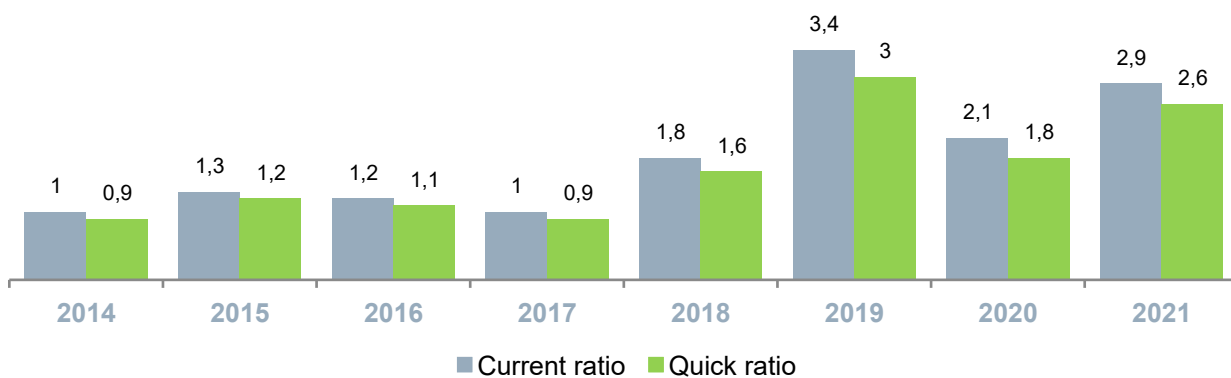
Динаміка та структура доходів, млн грн



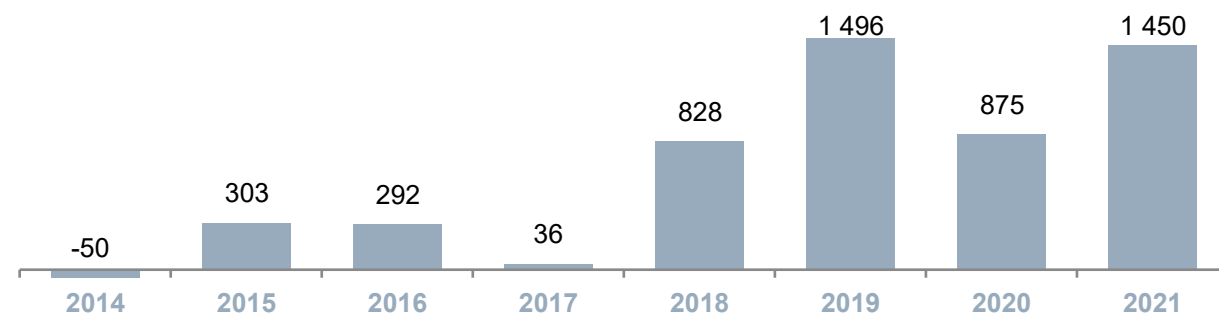
Фінансові результати, млн грн



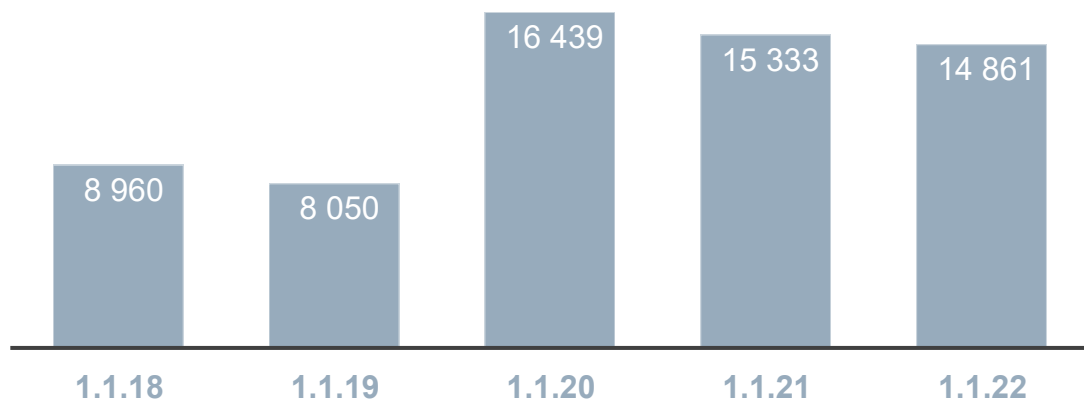
Показники ліквідності ДП «МА «Бориспіль»



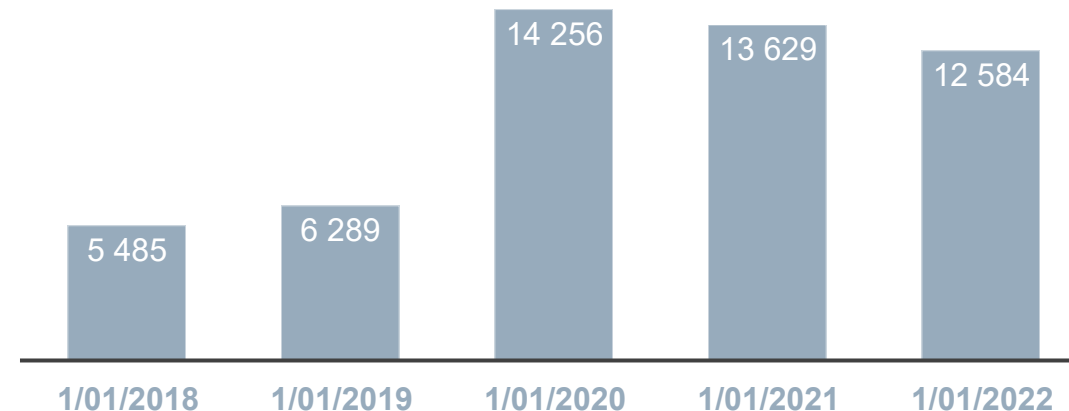
Чистий оборотний капітал, млн грн



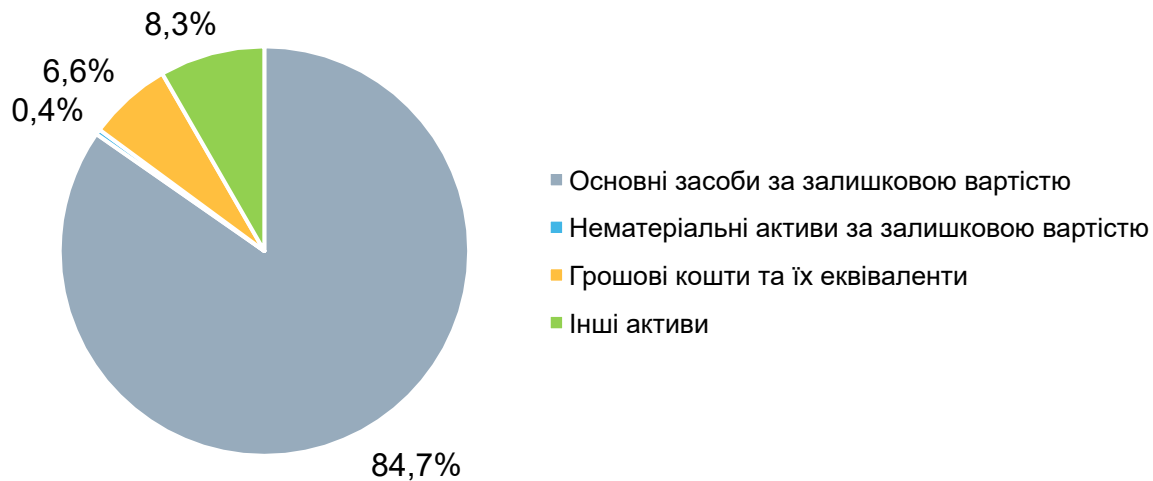
Валюта балансу, млн грн



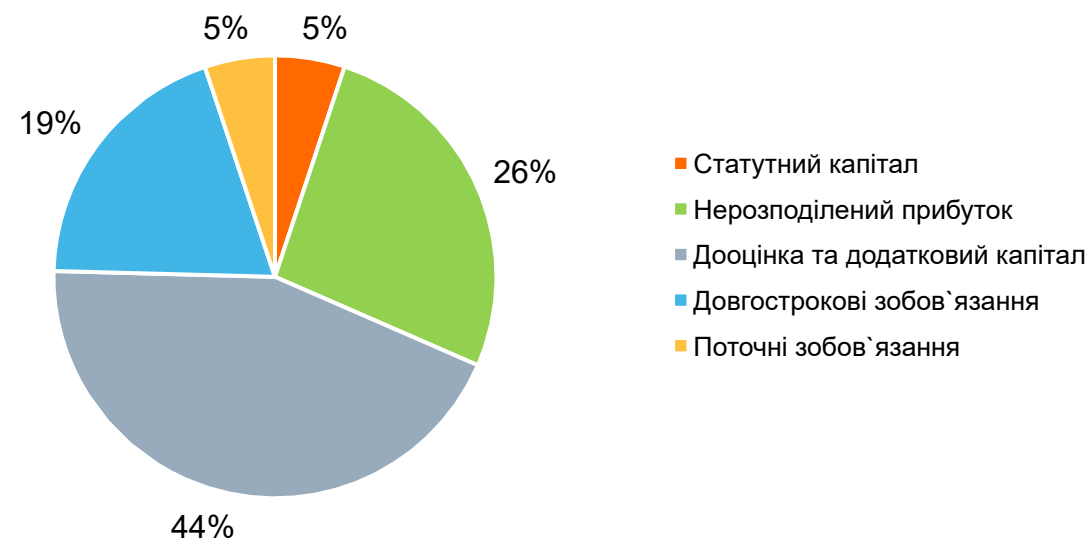
Основні засоби за залишковою вартістю, млн грн



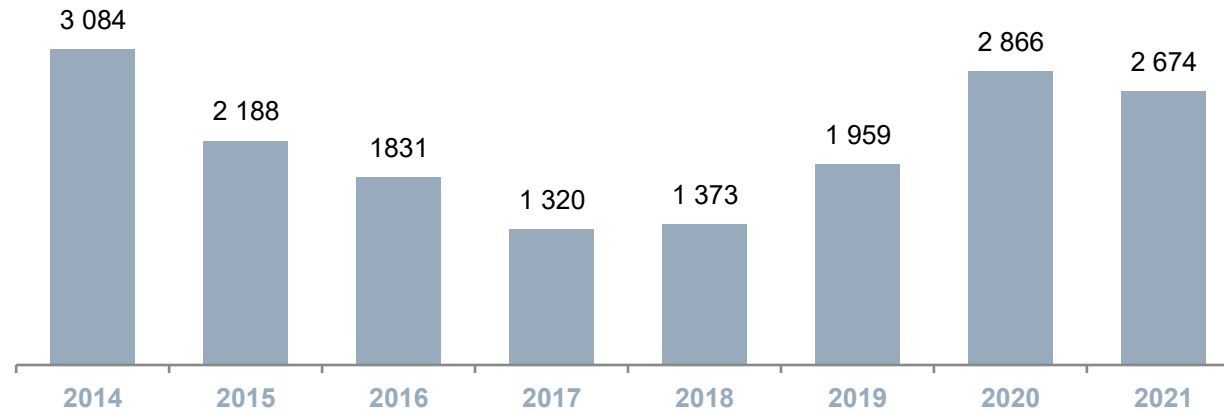
Структура активів станом на 31.12.2021



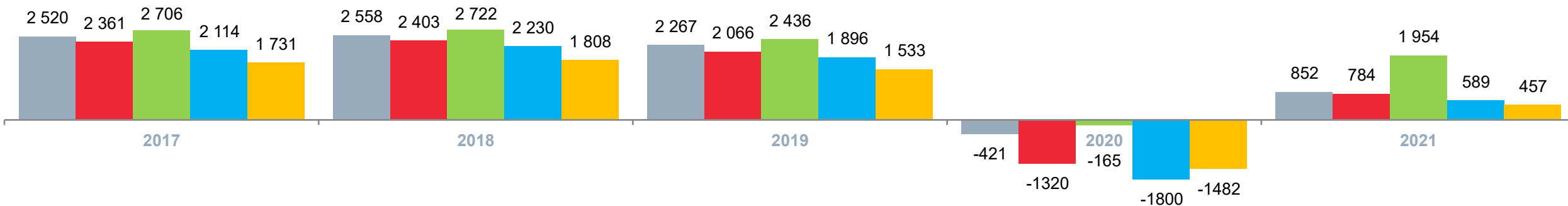
Структура пасивів станом на 01.01.2022



Чистий борг, млн грн



Фінансові результати, млн грн



- Валовий прибуток (збиток)
- Фінансовий результат від операційної діяльності
- Фінансовий результат до оподаткування, чистих фінансових витрат та амортизації (EBITDA)
- Фінансовий результат до оподаткування
- Чистий фінансовий результат

Структура чистого доходу від реалізації послуг

Показники	Частка в загальних доходах, %	Факт, тис. грн		Відхилення, Δ %
		2021	2020	
Чистий дохід від реалізації послуг, в т.ч.:	100,0	3 626 875	2 070 843	75,1%
доходи від послуг авіаційної діяльності, в т.ч.:	67,1	2 434 725	1 295 302	88,0%
пасажирський збір		1 285 237	615 034	109,0%
збір за посадку-зліт		616 910	387 219	59,3%
збір за авіабезпеку		501 547	269 289	86,2%
збір за наднормативну стоянку ПС		31 031	23 760	30,6%
доходи від додаткових послуг, у т.ч.:	16,3	591 490	411 111	43,9%
наземне обслуговування ПС		271 629	200 831	35,3%
додаткові послуги з наземного обслуговування ПС		319 861	210 280	52,1%
доходи від послуг неавіаційної діяльності, в т.ч.:	16,6	600 660	364 430	64,8%
послуги VIP-пасажирам		184 920	81 947	125,7%
послуги служби забезпечення ПММ		50 994	32 251	58,1%
послуги служби поштово-вантажного обслуговування		65 518	50 984	28,5%
% від виручки		92 774	101 023	-8,2%
послуги з відправлення/прийняття цінних вантажів		5 279	4 117	28,2%
послуги паркування		71 727	31 388	128,5%
послуги готелю		-	5 900	-100,0%
інші послуги		129 448	56 820	127,8%

Маркетингова стратегія розвитку Аеропорту направлена на

- розширення географії маршрутів
- збільшення частотності на існуючих маршрутах
- створення зручних умов для розвитку трансферних потоків через аеропорт

Для реалізації даних завдань аеропортом проводяться заходи щодо

- залучення нових перевізників до виконання рейсів
- розвитку співпраці з історичними перевізниками щодо розширення їх мережі маршрутів та збільшення інтенсивності польотів

Маркетингові ініціативи, направлені на залучення нових авіакомпаній/напрямків, трансферних пасажирів:

- 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;
- організацію PR акцій, спеціальних заходів спільно з авіакомпаніями, участь в різноманітних рейтингах, поширення інформації щодо досягнень аеропорту з метою підтримки позитивного іміджу підприємства та лояльності споживачів;
- впровадження спеціальних програм лояльності для стимулювання авіакомпаній до збільшення обсягів перевезень та розвитку трансферних перевезень через Аеропорт.

Програми лояльності щодо залучення нових авіаперевізників базуються на наступних принципах, рекомендованих ІКАО:

- **транспарентність** – відкрита публікація програми лояльності, забезпечення чітких та прозорих критеріїв для застосування знижувальних коефіцієнтів та недопущення застосування знижувальних коефіцієнтів на умовах, які не передбачені програмою лояльності;
- **відсутність дискримінації** – однаковий порядок застосування норм Програми лояльності для всіх категорій авіаперевізників, які забезпечують в аеропорту однакові або аналогічні авіаперевезення та недопущення погіршення аеропортом умов, які передбачені програмою лояльності для будь-якого авіаперевізника;
- **відсутність перехресного субсидіювання** – забезпечується перевищенням доходів, отриманих від кожного авіаперевізника з урахуванням норм програми лояльності, над собівартістю наданих послуг;
- **обмеження терміну дії програми лояльності**;
- **забезпечення розумної прибутковості** - забезпечення розумної прибутковості аеропорту та розумного розподілу економічних труднощів, з якими зіштовхуються аеропорт та авіаперевізники при розвитку авіаперевезень;
- **проведення періодичних консультацій з авіаперевізниками.**

З огляду на зростання ролі аеропорту в повітряній транспортній системі країни,

великого значення матиме розвиток інтермодальних перевезень

з залученням інтеграції з залізничним транспортом міжобласного сполучення, міжміських автобусних перевезень.

«Хабова» стратегія розвитку Аеропорту була спрямована на залучення додаткових трансферних пасажирів з іноземних ринків в умовах низької платоспроможності більшості вітчизняних пасажирів.

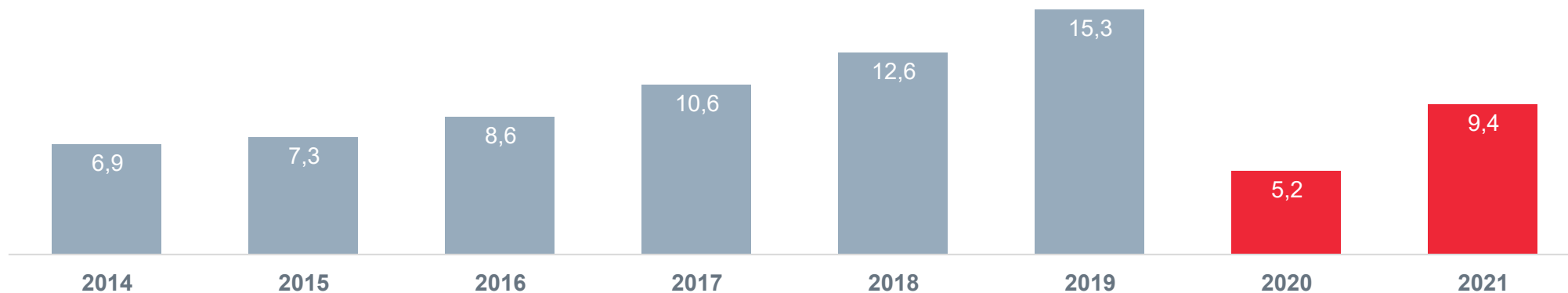
Залучення значної кількості додаткових/трансферних пасажирів дозволяло Аеропорту зменшувати собівартість обслуговування одного пасажирів.

Це призводило до зменшення вартості послуг та підвищення привабливості Аеропорту для авіакомпаній та пасажирів. Аеропорт разом з базовими авіакомпаніями створював авіаційний продукт, привабливий на українському та міжнародному ринках.

Вказана стратегія забезпечувала стале зростання кількості пасажирів, починаючи з 2015 року.

Втім, введення картини та обмеження пасажирських авіаперевезень з березня 2020 року призвели до суттєвого падіння пасажиропотоку через Аеропорт, який поступово мав тенденцію до відновлення...

Динаміка пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» у 2014-2021 роках, млн пасажирів



... у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, введенням в Україні військового стану відповідно до Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 повітряний простір над територією України закритий для польотів цивільної авіації.

З 24 лютого 2022 року польоти з/до аеропорту «Бориспіль» наразі не здійснюються!

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

В Аеропорту важливою конкурентною перевагою є наявність двох злітно-посадкових смуг (ЗПС).

ЗПС№2 та прилегла мережа магістральних руліжних доріжок разом утворюють льотну зону №2, яка була введена в експлуатацію в 1971 році та, незважаючи на низку проведених ремонтів, сьогодні вимагає капітальної реконструкції.



Фото поточного стану льотної зони №2

Для забезпечення безперебійної роботи аеропорту реконструкція льотної зони №2 має бути завершена до 2025 року, адже на цей рік відповідно до регламенту запланований капітальний ремонт ЗПС№1.

Для реалізації капіталоемного проєкту реконструкції льотної зони №2, за підтримки Мінінфраструктури була ініційована співпраця з МФО (Європейський інвестиційний банк).

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

З метою створення комфортних умов для пасажирів та додаткових комерційних площ в будівлі аеровокзалу заплановано реконструкцію пасажирського терміналу D з розширенням галереї на 42.523 м². Станом на початок 2022 року продовжуються роботи з реконструкції перону для повітряних суден термінального комплексу "D" перед майбутньою галереєю. Площа штучних твердих покриттів перону буде збільшена на 11,1 га, що надасть можливість облаштування 15 додаткових місць стоянок для повітряних суден коду C та E.



Візуалізація подовження галереї та перону Терміналу D ДП МА «Бориспіль»

Подовження галереї та перону Терміналу D Аеропорту

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей (багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

Існуючий вантажний термінальний комплекс перевантажений, використовуються відносно **застарілі технології та обладнання**. Вантажі інколи зберігаються ззовні на відкритому повітрі через брак місця в середині складів. Обмеженість інфраструктури вантажного комплексу є головним фактором, який стримує розвиток вантажних авіаційних перевезень через аеропорт «Бориспіль», тому на 2022 рік було заплановано початок проекту будівництва нового вантажного терміналу.



Проектна візуалізація нового вантажного терміналу

Новий вантажний термінал

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

Паливно-заправний комплекс (ПЗК) істотно зношений. На першому етапі реконструкції ПЗК запланована реконструкція складу паливно-мастильних матеріалів у м. Бориспіль по вул. Запорізька, 16-а з оновленням його потужностей та технічно-технологічним переоснащенням обладнання. В подальшому запланована реконструкція складу центральної заправної системи, зокрема заміна існуючих непридатних до експлуатації РВС, встановлення насосно-фільтраційних блоків, пристроїв пунктів наливу, управління, станції пожежогасіння.

I етап



II етап



Етапи реконструкції ПЗК ДП МА «Бориспіль»

Реконструкція ПЗК Аеропорту

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

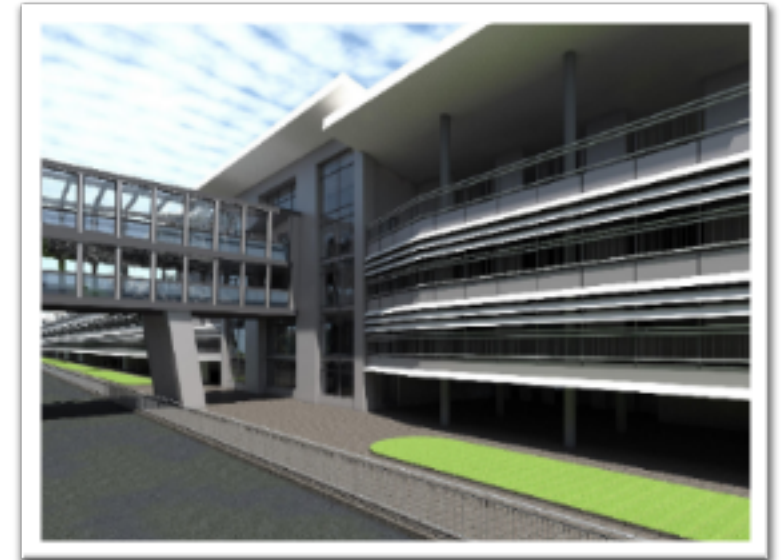
приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

Для відповідності сучасним трендам інтермодальних подорожей та забезпечення передумов для реалізації концепції «єдиного квитка» в подальшому, необхідними є реконструкція паркувального майданчика «P1» з влаштуванням автостанції та завершення будівництва багаторівневого паркінгу (II пусковий комплекс) в безпосередній близькості до терміналу D та залізничної станції.



Проектна візуалізація автостанції ДП МА «Бориспіль»



Проектна візуалізація II пускового комплексу паркінгу

Будівництво автостанції та II пускового комплексу паркінгу

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

На даний час страждає логістика між зупинкою службового транспорту та терміналом D. Для створення зручного та безпечного доступу для виробничого персоналу аеропорту та персоналу суміжних служб і організацій, які здійснюють свою діяльність в терміналі D, заплановане будівництво мостового переходу, який буде з'єднаний з терміналом через паркінг. В подальшій перспективі цей перехід може бути використаний для доступу пасажирів та клієнтів аеропорту до майбутніх офісних будівель та готелю.



Проектна візуалізація мостового переходу

Будівництво мостового переходу Аеропорту

Інфраструктура аеропорту вимагає

часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей

(багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

Планується завершити розпочате будівництво термінального комплексу по вул. Київський шлях, 2/1-а у м. Бориспіль (зали офіційних делегацій та прилеглого перону).



Проектна візуалізація термінального комплексу

Завершення будівництва термінального комплексу по вул. Київський шлях, 2/1-а у м. Бориспіль

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Інвестиційна програма (сучасні інновації)

Інфраструктура аеропорту вимагає

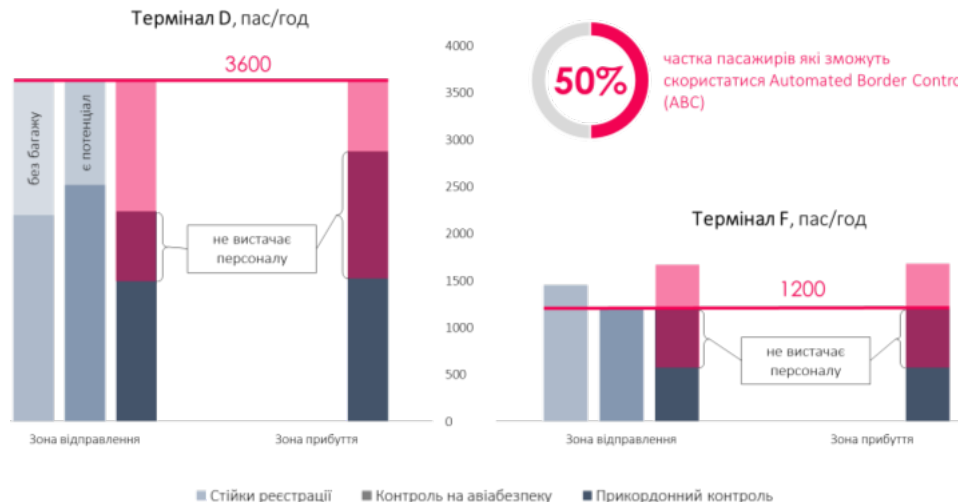
часткової реконструкції та модернізації для забезпечення збереження функціональних можливостей (багатоцільовий, всепогодний аеропорт, здатний працювати 24/7/365)

та

приведення у відповідність до сучасних світових галузевих стандартів,

що посилить позиції ДП МА «Бориспіль» в конкурентній боротьбі.

Пасажи́рський терміна́льний комплекс аеропорту представлений двома функціональними терміналами D та F загальною площею 130 000 м². Станом на 2019 рік пропускна спроможність терміналів була обмежена – «ефект пляшкового горла» фіксувався в зоні прикордонного контролю. Автоматизація проходження пасажирами формальностей, в тому числі автоматизований прикордонний контроль (Automated Border Control), має компенсувати нестачу пропускної спроможності термінального комплексу.



Пропускна спроможність терміналів D та F



Приклад автоматизованого прикордонного контролю

Автоматизація проходження пасажирами формальностей

Систематичне збільшення заробітної плати протягом 2014-2019 років було забезпечено щорічним підвищенням продуктивності праці. Так, якщо у 2014 році кожний працівник обслуговував у середньому **1 588 пасажирів**, то у 2019 році – вже **3 440 пасажирів**. Таким чином, висока якість управління Підприємством забезпечила підвищення продуктивності праці в 2,2 рази за 5 років.

Аеропорт є одним з найкращих роботодавців України

Підприємство забезпечує систематичне зростання заробітних плат та підвищення соціального захисту працівників.

Показники з праці ДП МА «Бориспіль»



Аеропорт підтвердив свою репутацію, як надійного працедавця навіть в таких надскладних умовах. Адміністрація аеропорту змогла забезпечити виконання всіх зобов'язань та соціальних гарантій перед працівниками згідно Колективного договору.

Важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність достатньої кількості кваліфікованого персоналу та, у подальшому, його розвиток, який повинен передбачати розробку адаптаційних програм, навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

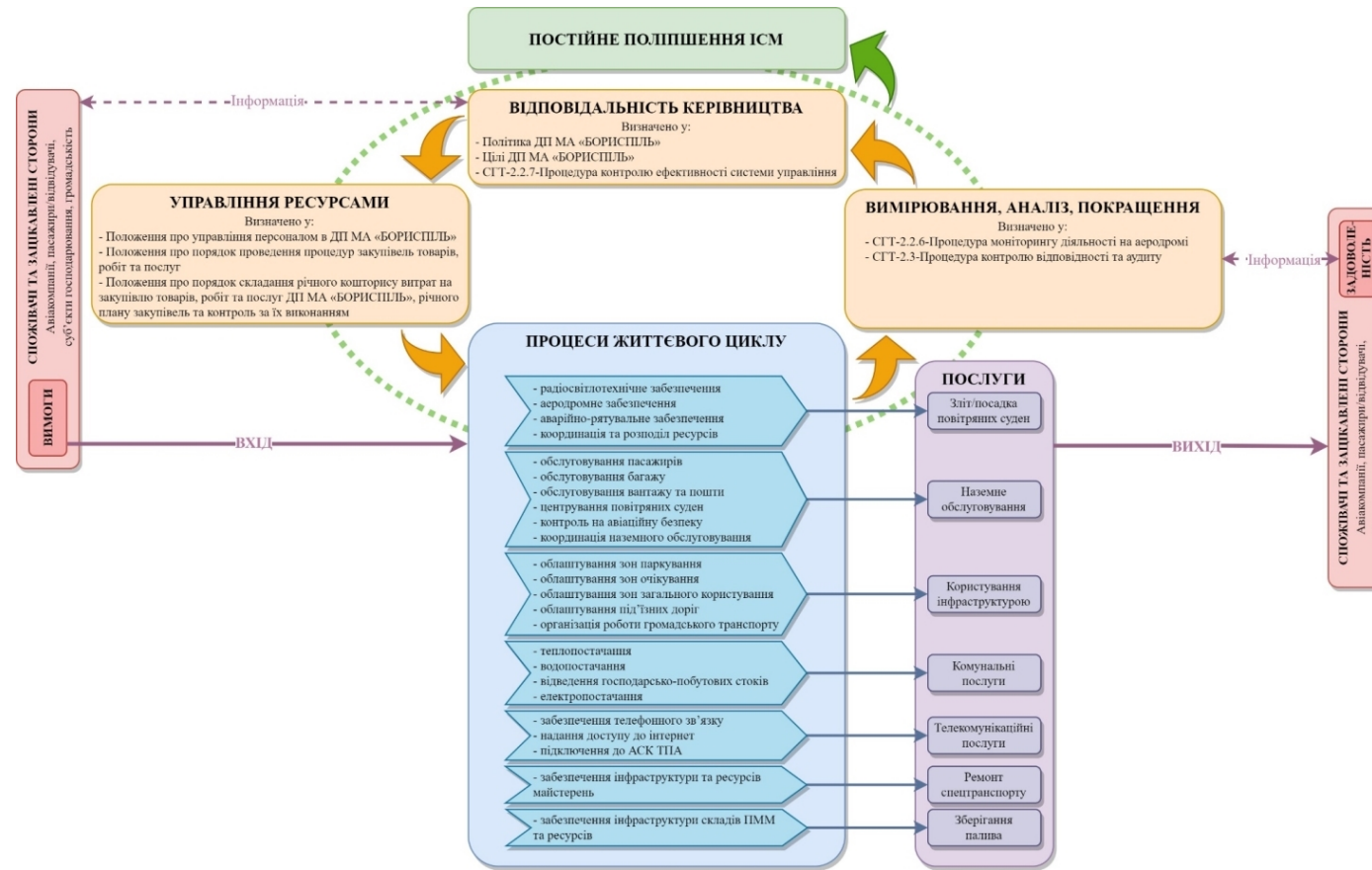
Аналіз з використанням моделі ціннісного ланцюжка М. Портера

ДП МА «БОРИСПІЛЬ»,
наскільки це
необхідно:

— підтримує в
актуальному стані
задокументовану
інформацію,
необхідну для
функціонування
процесів;

— зберігає
задокументовану
інформацію, щоб
мати впевненість у
тому, що процеси
виконуються так, як
заплановано.

Для результативного функціонування ДП МА «БОРИСПІЛЬ» використовує процесний підхід з ідентифікацією вхідних/вихідних даних процесу (задокументованих у внутрішніх документах підприємства), що дає можливість для досягнення запланованих результатів: визначати їх взаємодію та керувати ними.



ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

24 лютого 2022 року, у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, **закрито Повітряний простір України** та відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX, в Україні введено воєнний стан.

З 24 лютого 2022 року Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» призупинило операційну діяльність та надання послуг. Виключення становлять послуги, надання яких є можливим в умовах воєнного стану: термінальне обслуговування вантажів (з моменту отримання доступу до вантажного терміналу), послуги зв'язку для абонентів, які продовжують їх отримання, тощо. Як наслідок, майже повністю припинено нарахування доходів.

За попередніми оцінками, розмір збитків Аеропорту може перевищити 3,5 млрд грн. Водночас, відповідно до Звіту «Про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення» підготовленого в рамках роботи Робочої групи з аудиту збитків Національної ради з відновлення України, **непрямі втрати ДП МА «Бориспіль» від наслідків війни оцінено у розмірі 9,3 млрд грн.**

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

Політичний фактор: Вплив воєнного стану

Темпи відновлення операційної діяльності Аеропорту залежатимуть від низки критеріїв та передумов, які впливають на можливість провадження господарської діяльності та формують попит з боку пасажирів (громадяни та бізнес):

- закінчення бойових дій, підписання мирного договору, скасування воєнного стану;
- відкриття повітряного простору для всіх видів рейсів цивільної авіації (у тому числі визнання з боку EASA та FAA);
- стан інфраструктури аеропорту та загалом цивільної авіації України залишиться принаймні на поточному рівні;
- стабілізація макрофінансових показників держави (зокрема, інфляція, обмінний курс гривні, рівень безробіття, падіння ВВП, індекс промислового виробництва, тощо);
- оперативний початок відновлення економіки країни (запуск підприємств, експорту тощо);
- повернення населення, яке зараз шукає захисту за кордоном;
- забезпечення логістичних ланцюгів постачання палива, інших важливих матеріалів, тощо;
- спроможність базових авіакомпаній відновити свою операційну діяльність;
- не відбудеться підвищення аеропортових зборів;
- Уряд не запровадить додаткові зборів (наприклад, інфраструктурний збір на відновлення аеропортів);
- лібералізація ринку повітряних перевезень з ЄС – запроцює угода про Спільний авіаційний простір;
- в очах туристів та іноземного бізнесу Україна вважатиметься безпечною для подорожей;
- закінчення пандемії COVID-19 у світі – відсутність обмежень щодо закордонних подорожей.

Вищезазначені допущення щодо макроекономічної ситуації в Україні, стану інфраструктури, темпів відновлення економіки та платоспроможності населення закладено в основу моделювання пасажиропотоку в 2023 році. У разі суттєвих змін цих передумов, модель підлягає перегляду.

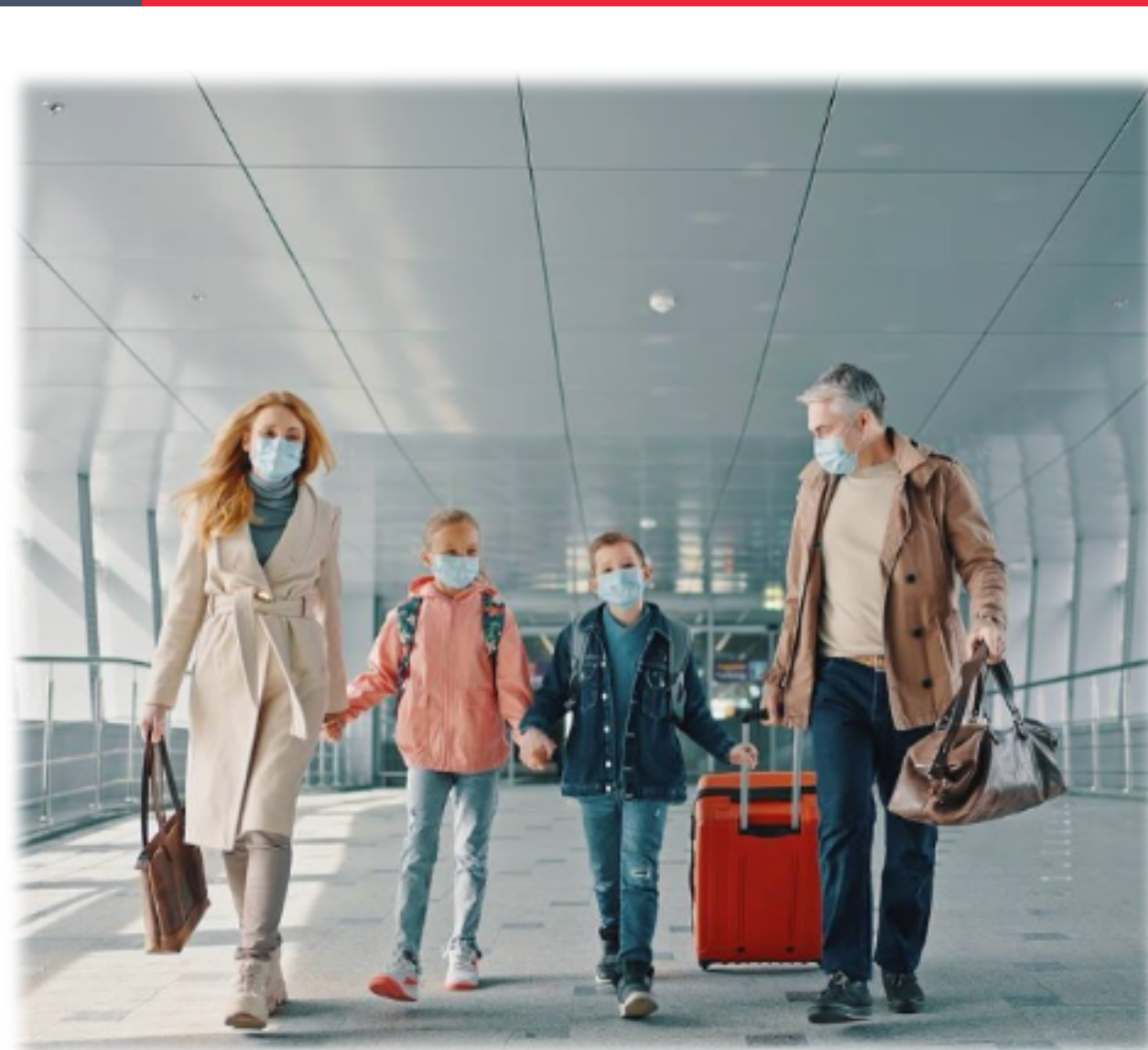
11 березня 2020 року, Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила спалах коронавірусу COVID-19 пандемією.

Кабінетом Міністрів України на території України було введено карантин з 12 березня 2020 року, який встановлює ряд обмежень в діяльності підприємств та життєдіяльності громадян. Згідно з розпорядженням Уряду Україна закрила міжнародне регулярне пасажирське сполучення з 17 березня 2020 року, що спричинило суттєве зменшення у другому кварталі 2020 року пасажиропотоку через Аеропорт, яке досягло 98% порівняно з відповідним періодом 2019 року. Криза в світовій авіатранспортній галузі, викликана пандемією COVID-19, призвела до майже повного призупинення регулярних польотів протягом березня-червня 2020 року всіма авіаперевізниками світу.

За сприяння міжнародних організацій IATA, ICAO, ACI, EASA та урядів іноземних країн авіаперевізники з липня 2020 року почали поступово відновлювати авіасполучення. В ДП МА «Бориспіль» також спостерігалось відновлення польотів. Кількість обслуговуваних пасажирів за підсумками 2020 року склала 33,8% від обсягу 2019 року, а за підсумками 2021 року досягла вже 61,8% від обсягу 2019 року.

Продовження дії карантинних заходів для запобігання поширенню коронавірусу COVID-19 як в Україні так і в більшості країн світу, нові штампи вірусу та недостатні темпи вакцинації населення негативно впливали на відновлення авіаперевезень.

Водночас, поступове зняття або пом'якшення країнами наявних обмежень для польотів, відкладений попит на туристичні подорожі, ефективна робота Команди Аеропорту над залученням нових авіакомпаній та відкриттям нових напрямків польотів, покращенням сервісів та запровадженням нових послуг позитивно вплинули на зростання обсягів пасажирських авіаперевезень через Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у 2021 році та на початку 2022 року.



Безпосередня **зона покриття Аеропорту характеризує його основний потенціал вихідного пасажиропотоку** (за виключенням транзиту/трансферу), який може бути використаний з урахуванням місцезнаходження та розміщення інших аеропортів поряд.

Для визначення зони покриття аеропорту «Бориспіль» до уваги були прийняті:

- відстань між містами, де розміщені найближчі аеропорти,
- чисельність населення цих міст,
- обмежуючі фактори, такі як, наприклад, час в дорозі та відстань на машині до/з аеропорту «Бориспіль».

Світло-зелена зона на рисунку нижче представляє фактичну зону покриття аеропорту «Бориспіль». Вона включає безпосередньо місто Київ, Київську область, а також частково Житомирську, Чернігівську та Черкаську області.

Найближчі до «Борисполя» аеропорти (за виключенням аеропорту «Київ» (IEV)) знаходяться на відстані понад 3-4 години їзди на автомобілі.

Станом на 2021 рік населення зони покриття аеропорту «Бориспіль» складало приблизно **8,1 млн осіб, що є базовим ринковим потенціалом аеропорту.**



Зона покриття аеропорту «Бориспіль»

Авіамобільність населення зони покриття характеризує локальний попит на переміщення авіаційним транспортом

Показник розраховується за формулою:

$$m = \frac{A}{N}, \text{ де}$$

m - мобільність населення зони покриття;
A - річний пасажиропотік, що включає пасажиропотік аеропорту «Київ» (IEV, за припущення, що всі 100% його пасажирів є P2P пасажирами) та P2P⁵ пасажиропотік аеропорту «Бориспіль»;
N - населення в зоні покриття.

Авіамобільність населення зони покриття аеропорту «Бориспіль» стабільно зростала до драматичного падіння, обумовленого міжнародними правилами, які з 2020 обмежували подорожі з метою стримування розповсюдження COVID-19. В 2021 році з частковим послабленням обмежень авіамобільність почала поступово відновлюватись.

Через закриття повітряного простору над територією України після введення воєнного стану в 2022 році авіамобільність населення відсутня.

Авіамобільність населення зони покриття, тис. осіб

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Населення в зоні покриття	8 165	8 161	8 151	8 140	8102
м. Київ*	2 926	2 935	2 951	2 967	2 962
Київська обл.*	1 735	1 754	1 768	1 781	1 789
Житомирська обл.*	1 241	1 231	1 220	1 208	1 196
Чернігівська обл.*	1 033	1 020	1 006	991	977
Черкаська обл.*	1 231	1 220	1 206	1 192	1 178
Пасажиропотік P2P в зоні покриття	9 468	11 973	14 627	5 384	10 851
Міжнародний аеропорт "Київ" (IEV)**	1 852	2 812	2 618	690	1 418
Міжнародний аеропорт "Бориспіль" (КВР)***	7 616	9 161	12 009	4 694	9 433
Авіамобільність населення зони покриття	1,159	↑ 1,467	↑ 1,794	↓ 0,661	↑ 1,419

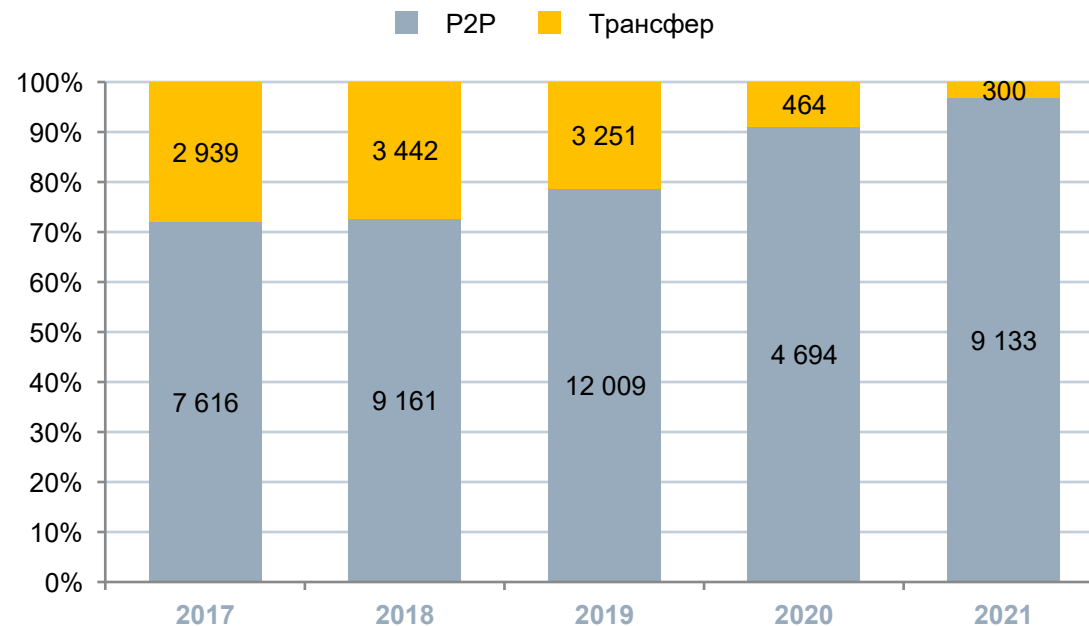
⁵P2P пасажир (від англ. «point-to-point») – пасажир прямого рейсу

Джерело: * [Міністерство фінансів України](#) (дані станом на початок періоду); ** [Міжнародний аеропорт «Київ»](#); *** [Міжнародний аеропорт «Бориспіль»](#)

Географічне положення Аеропорту обумовлює наявність потенціалу для відновлення та подальшого розвитку **трансферного пасажиропотоку**.

Реалізація даної ініціативи можлива виключно силами **базових перевізників** аеропорту за умови розробки та впровадження відповідної програми підтримки з боку аеропорту.

Додатковим джерелом швидкого відновлення може стати трансферний трафік. Однак, треба зазначити, що останнім часом частка трансферу в структурі загального пасажиропотоку аеропорту «Бориспіль» мала тенденцію до спадання, з 2020 по 2021 роки пандемія з численними обмеженнями на подорожі ще більше пришвидшила цей тренд



Структура трафіку, тис.осіб

Фактори, які сприяли падінню частки трансферу в 2020-2021:

- втрата позицій найбільшого за обсягами перевезень та географією польотів національного перевізника (Міжнародні авіалінії України), який працює за моделлю hub&spokes та був основним генератором трансферного трафіку;
- збільшення частки лоукост перевізників, які виконують польоти за моделлю P2P;
- пандемія з численними обмеженнями на подорожі;
- розвиток ІТ технологій, що дозволяє пасажиру самостійно планувати свою подорож та самостійно обирати зручні стикування в аеропорту трансферу (self-connect). Відслідкувати частку таких пасажирів неможливо.

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

- у сфері залучення нових рейсів;
- між вузловими аеропортами за трансферні потоки;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття.

Аеропорти-конкуренти ДП МА «Бориспіль»

Аеропорти Східної Європи
Варшава (WAW) Прага (PRG) Будапешт (BUD)

Аеропорти південного напрямку	Аеропорти Західної Європи
Стамбул (IST) Дубай (DXB) Доха (DOH)	Франкфурт (FRA) Мюнхен (MUC) Відень (VIE)

Статистичні дані за моделлю «hub&spokes»

Вузловий аеропорт	Пасажирів, млн осіб	Базові авіакомпанії	Перевезено пасажирів ¹ , млн осіб	Частка пасажирів, %
Франкфурт (FRA)	70,5	Lufthansa	39,38	55,9
		Condor	5,99	8,5
		Ryanair	5,22	7,4
		TUIfly	1,97	2,8
		Разом	52,56	74,56
Стамбул (IST)	67,14	Turkish Airlines	53,23	79,3
		Atlasglobal	3,63	5,4
		Onur Air	1,54	2,3
		Разом	58,40	86,98
Мюнхен (MUC)	47,96	Lufthansa	26,29	54,8
		Condor	1,82	3,8
		TUIfly	0,96	2,0
		Разом	29,07	60,62
Відень (VIE)	31,66	Austrian Airlines	12,79	40,4
		Eurowings	3,04	9,6
		Laudamotion	3,04	9,6
		Wizz Air	2,75	8,7
		Easyjet	1,55	4,9
		Разом	23,17	73,20
Варшава (WAW)	18,86	LOT	9,70	51,4
		Wizz Air	4,43	23,5
		Разом	14,13	74,9
Прага (PRG)	16,44	Czech Airlines (Smartwings Group)	3,14	19,1
		Ryanair	2,22	13,5
		Smartwings	2,17	13,2
		Easyjet	1,30	7,9
		Разом	8,83	53,70
Рига (RIX)	4,91	Air Baltic	1,80	36,6
		Ryanair	1,04	21,1
		Wizz Air	0,62	12,6
		Разом	3,45	70,30
Бориспіль (КВР)	15,26	МАУ	7,37	48,3
		Роза вітрів	1,09	7,1
		Скайап	1,04	6,8
		Азур Ейр	1,36	8,9
		Разом	10,86	71,1

¹ за даними IATA AirportIS, 2019 рік

S

W

O

T

ПЕРЕВАГИ

- Географічне розташування
- Унікальні в рамках країни можливості аеродрому
- Наявність інфраструктури для інтермодального доступу пасажирів до/з аеропорту (швидкісне залізничне та автомобільне сполучення зі столичним регіоном)
- Пасажиропотік аеропортів України, які втратили операційну здатність, може бути перенаправлений через Бориспіль
- Провідна роль аеропорту Бориспіль як важливого елемента інфраструктури України зумовлює вигідні переговорні позиції на перемовинах щодо залучення фінансування (в рамках майбутніх ініціатив з відбудови України)

МОЖЛИВОСТІ

- Позитивний і широко розкручений імідж України
- Наявність відкладеного попиту на авіап перевезення
- Переформатування внутрішнього ринку наземного обслуговування (злиття, поглинання), можливість посилення конкурентних позицій Аеропорту на ринку послуг наземного обслуговування
- за [даними ООН](#) станом на 22 листопада 2022 року кількість українських біженців після 24 лютого 2022 року, які перетнули кордон з Європою, складає близько **7,867,219 осіб**. Деякі з них опинились за кордоном вперше. Така ситуація може сприяти росту авіамобільності населення України в подальшому

НЕДОЛІКИ

- Призупинення операційної діяльності на період воєнного стану протягом 2022 року
- Обмеженість у фінансових ресурсах як наслідок відсутності операційної діяльності
- Брак коштів та складнощі логістики під час закупівлі ресурсів для підтримки в операційному стані техніки та інфраструктури
- Фактична відсутність можливості відновлення дохідних видів діяльності протягом найближчого часу
- Ризик руйнувань інфраструктури внаслідок подальшої ескалації збройної агресії росії
- Ризик втрати частини операційного персоналу через мобілізацію та біженство
- Відновлення почнеться з відносно низькодохідних (в порівнянні з пасажирськими) гуманітарних та вантажних рейсів
- Базування та нічні стоянки ПС тривалий час будуть під заборонаю з міркувань безпеки, що призведе до відсутності додаткових фінансових надходжень та необхідних стиковок для пасажирських авіакомпаній
- Необхідність невідкладного оновлення критичних об'єктів інфраструктури аеропорту для забезпечення сталого відновлення після скасування дії воєнного стану

ЗАГРОЗИ

- Економічна криза (відтік трудових ресурсів, зупинка підприємств, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит пального тощо)
- Високий рівень безробіття, низька платоспроможність населення України
- Падіння інвестиційної та туристичної привабливості України внаслідок бойових дій
- Важкий фінансовий стан та ризик банкрутств національних авіакомпаній, наявність супутніх негативних факторів:
 - розширення зони об'льоту повітряного простору України (порівняно з періодом до 24 лютого 2022 року)
 - зростання цін на авіапаливо
 - зростання цін на лізинг повітряних суден
 - зростання страхових премій

Місія

3

Місія суб'єкта господарювання

Державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є найбільшим аеропортом України.

Підприємство надає авіаційні та неавіаційні послуги пасажирам, авіакомпаніям та іншим суб'єктам господарювання.

Наша стратегічна мета - створення на базі аеропорту «Бориспіль» провідного трансферного вузла Європи.

Ми відповідаємо міжнародним стандартам безпеки, впроваджуємо новітні технології, створюємо всі умови для того, щоб пасажир обирав подорож саме через наш аеропорт. Постійно залучаємо нові авіакомпанії та спільно з авіакомпаніями відкриваємо нові напрямки, цікаві як для налагодження бізнесу так і для відпочинку.

Разом з нашими партнерами ми допомагаємо громадянам України відкривати світ, знайомитись з новими традиціями, новими культурами. Збагачувати свої знання, знаходити ідеї, які можна втілити вдома.

Аеропорт допомагає популяризувати Україну в світі, сприяє економічному розвитку регіону за рахунок постійного збільшення пасажиропотоку через наш аеропорт. Дотримуємось своїх зобов'язань перед міжнародними партнерами та сприяємо позитивному іміджу держави в цілому .



**Стратегічні напрями, цілі,
завдання та ключові
індикатори**

4

Стратегія розвитку аеропорту «Бориспіль» базується на трьох стовпах



Напрямок А

Провідний
вузловий
аеропорт
Східної Європи

Напрямок В

Сучасна
транспортна
інфраструктура

Напрямок С

Сталий
розвиток та
підвищення
рівня безпеки

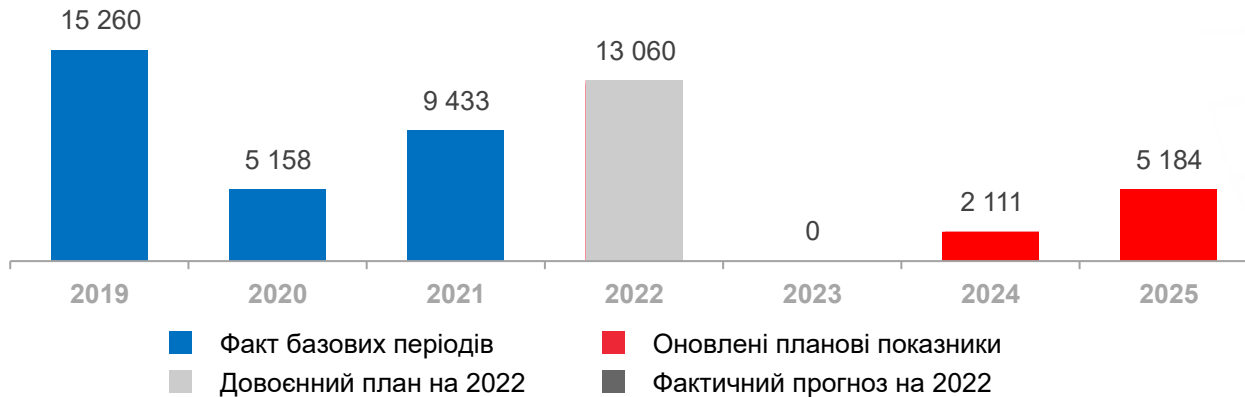
Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку А

Напрямок А. Провідний вузловий аеропорт Східної Європи

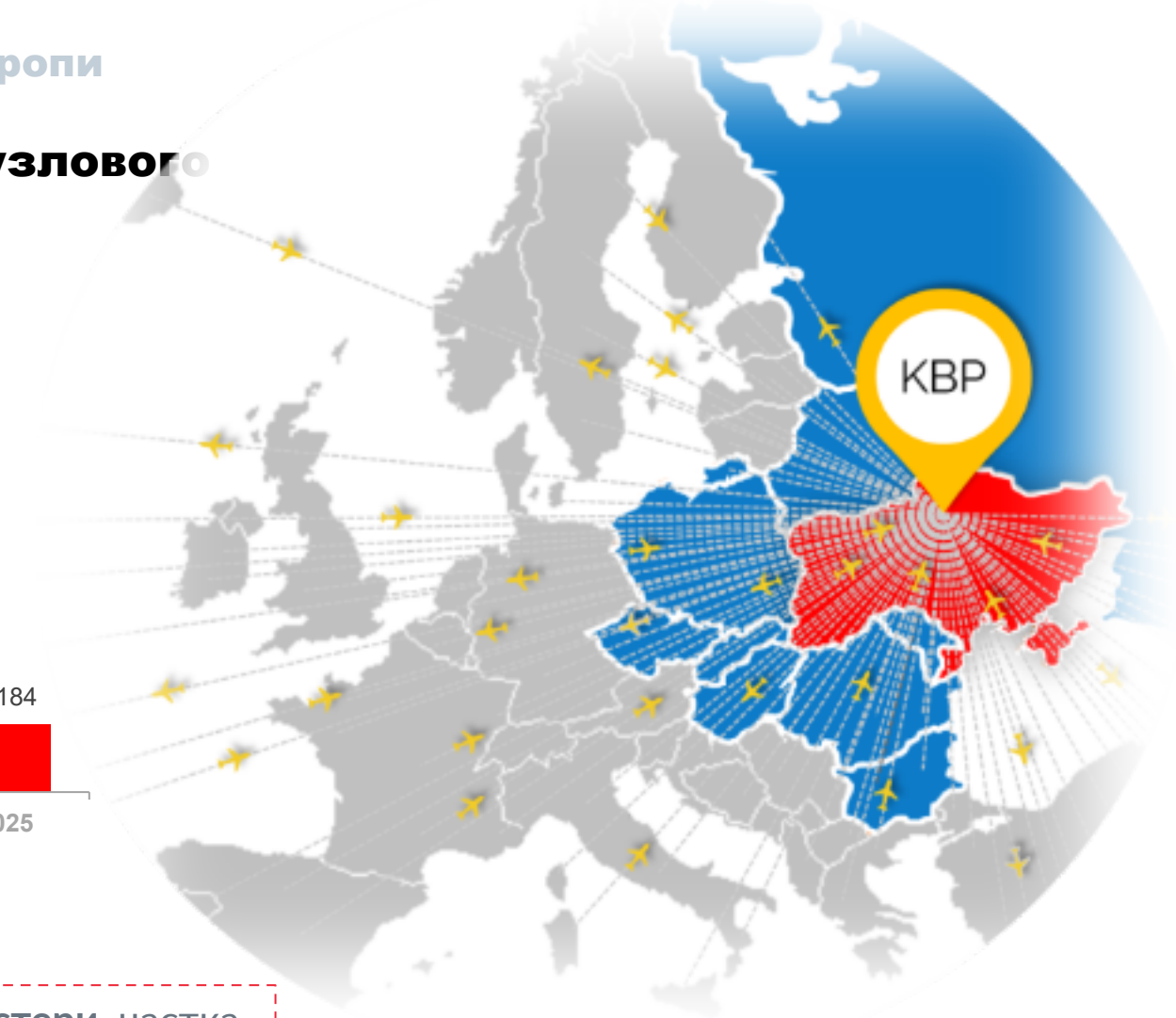
Ціль А.1. Повернення позицій провідного вузлового аеропорту Східної Європи

- ▷ Завдання А.1.1. Розробити та реалізувати комплекс заходів для відновлення обсягу пасажиропотоку на докризовий рівень

Прогноз пасажиропотоку на 2023-2025, тис. осіб



Драйвером зростання пасажиропотоку мають стати лоукостери, частка яких на міжнародних регулярних рейсах в 2021 році складала **40%**



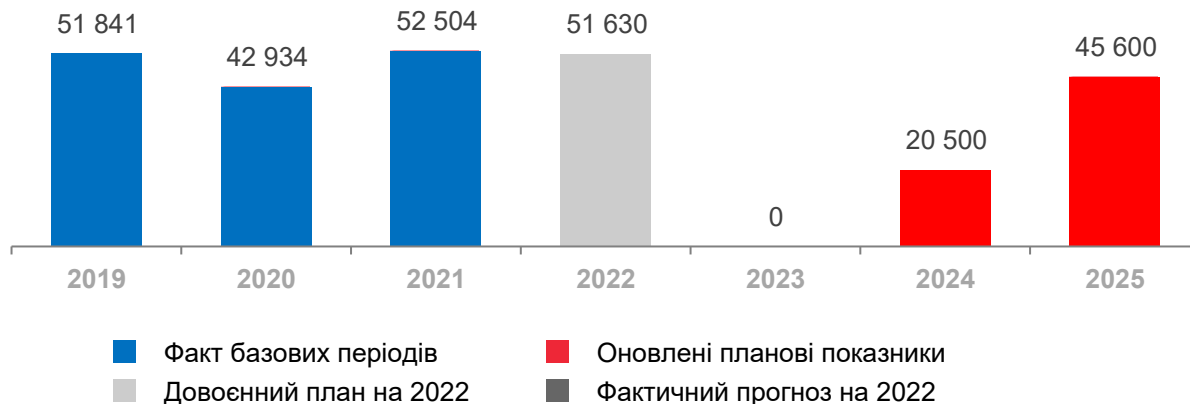
Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку А

Напрямок А. Провідний вузловий аеропорт Східної Європи

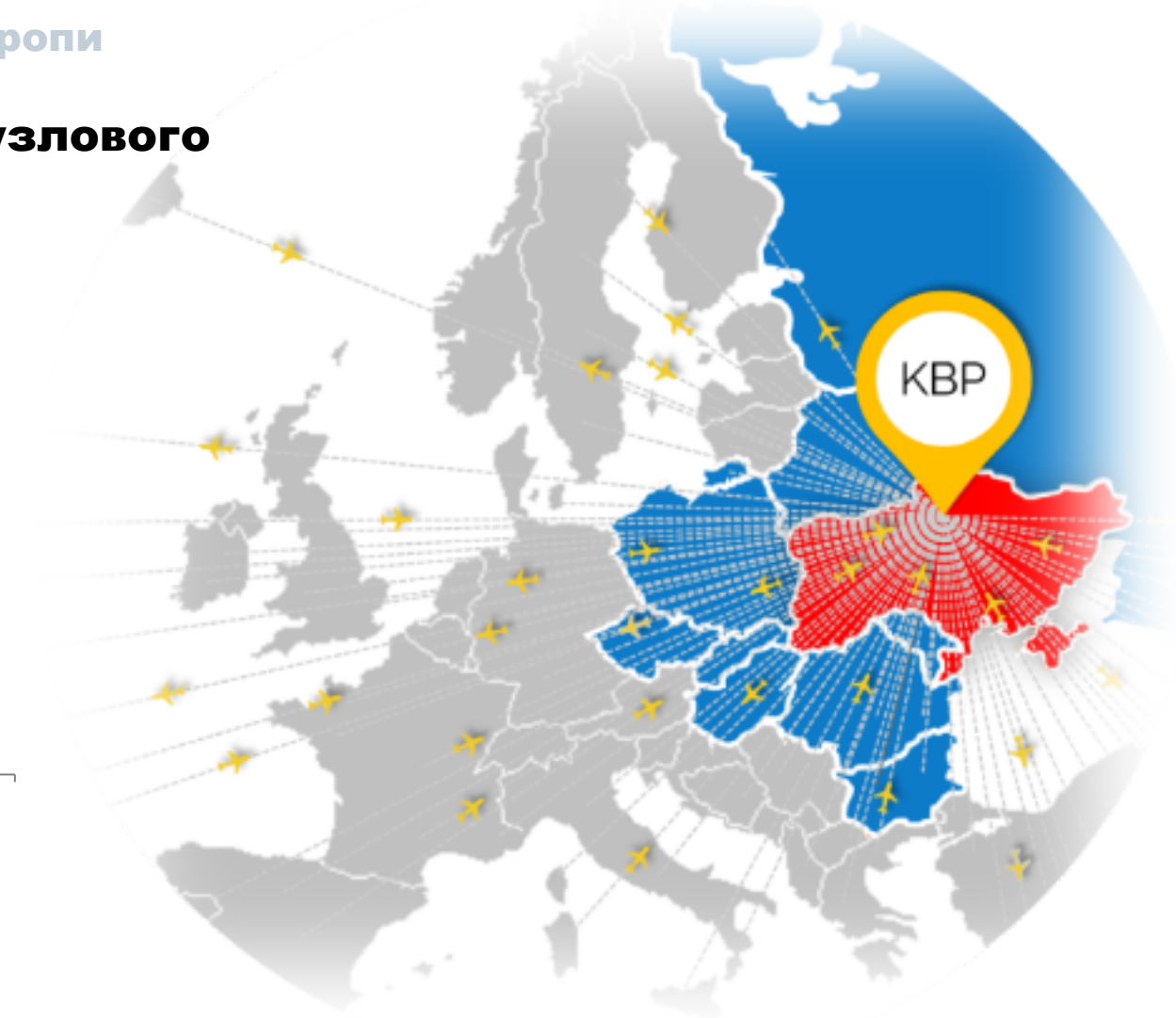
Ціль А.1. Повернення позицій провідного вузлового аеропорту Східної Європи

- ▷ Завдання А.1.2. Розробити та реалізувати комплекс заходів для відновлення обсягу вантажів на докризовий рівень

Прогноз вантажі та пошта 2023-2025, тонн



Розвиток вантажних перевезень є драйвером розвитку бізнесу та економіки регіону

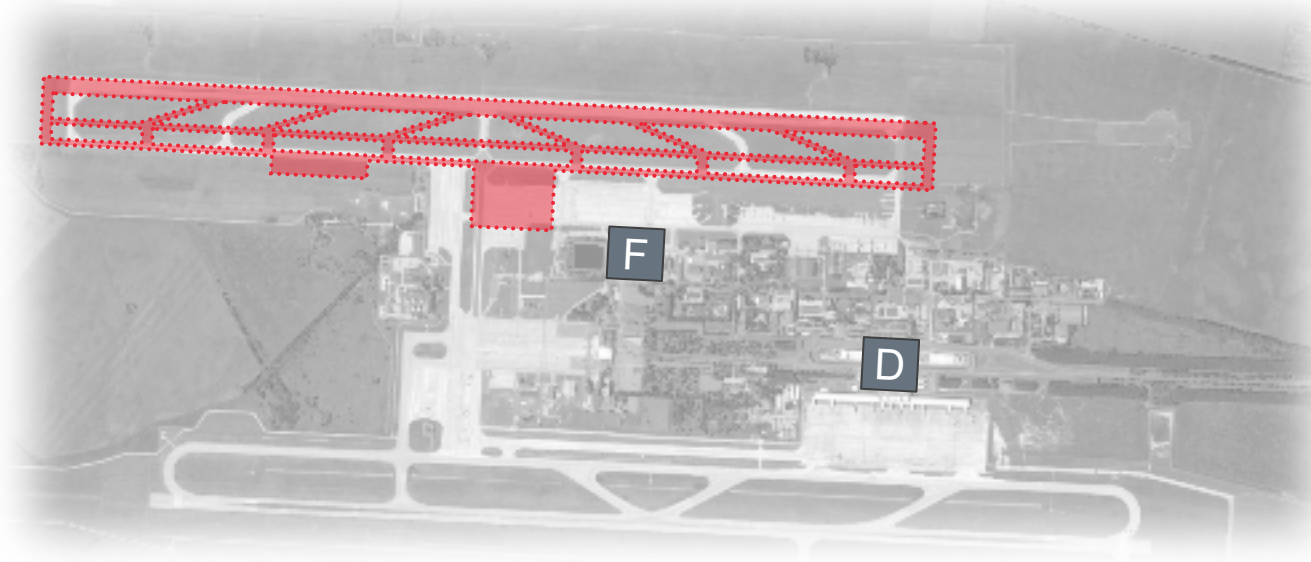


Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.1. Провести реконструкцію льотної зони №2



ЗПС після реконструкції
3800 x 45 м



Будівельні роботи
2023-2027

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

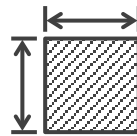
Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.2. Реалізувати будівництво вантажного терміналу



Площа складів
15'000 м²



Загальна площа
30'000 м²



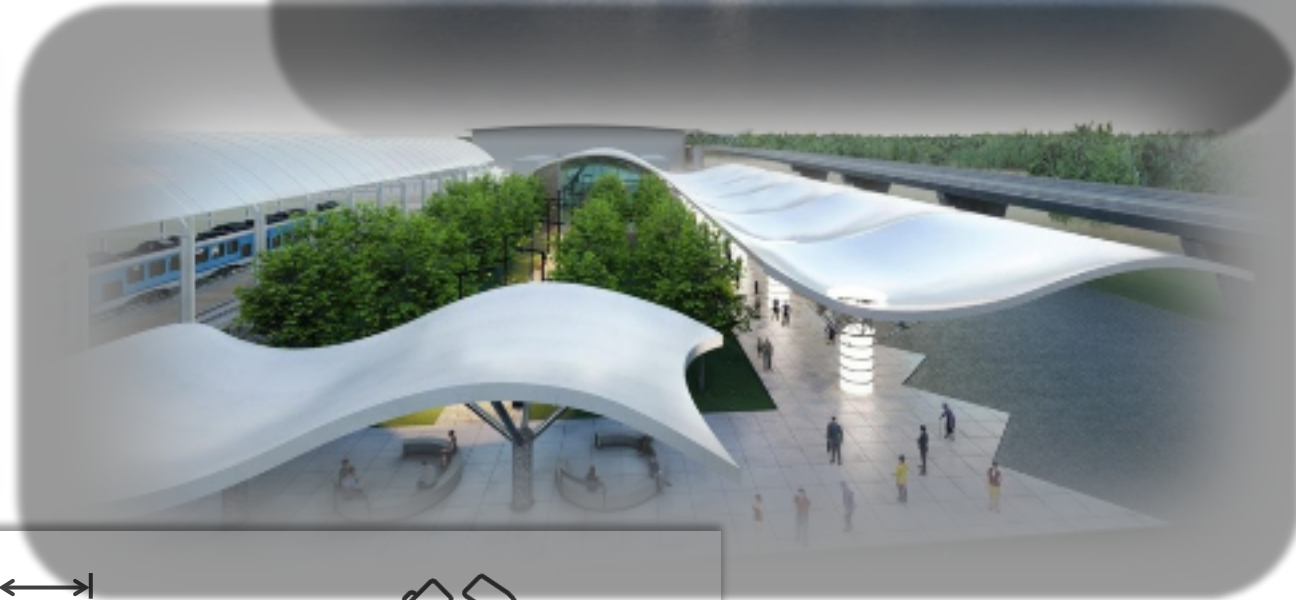
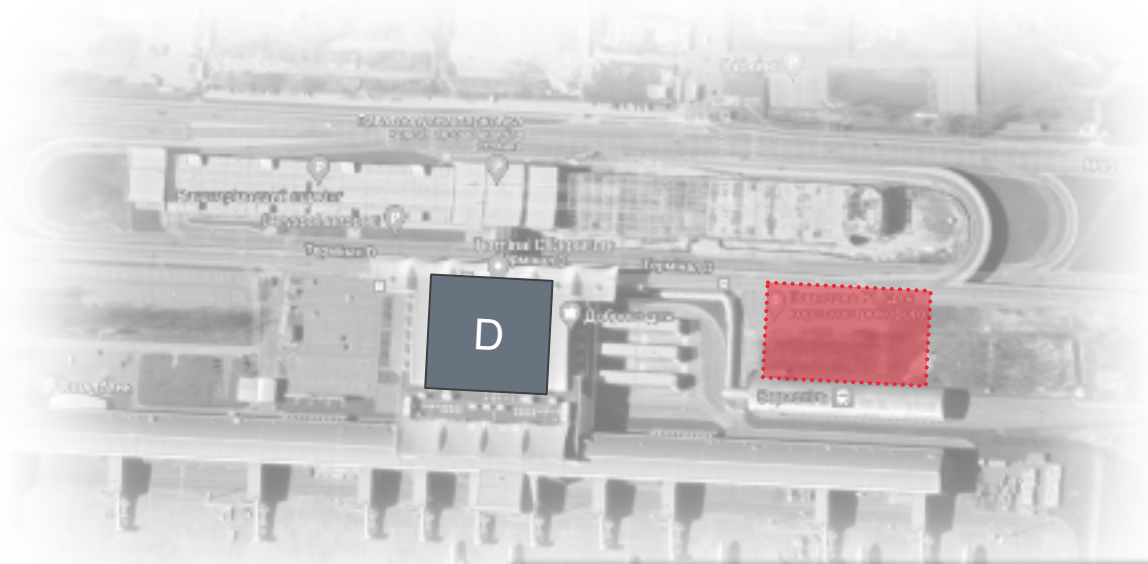
Будівельні роботи
2023-2025

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

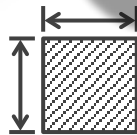
Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- Завдання В.1.3. Провести реконструкцію паркувального майданчика «Р1» з влаштуванням автостанції



Автобусних платформ
12



Загальна площа
600 м²



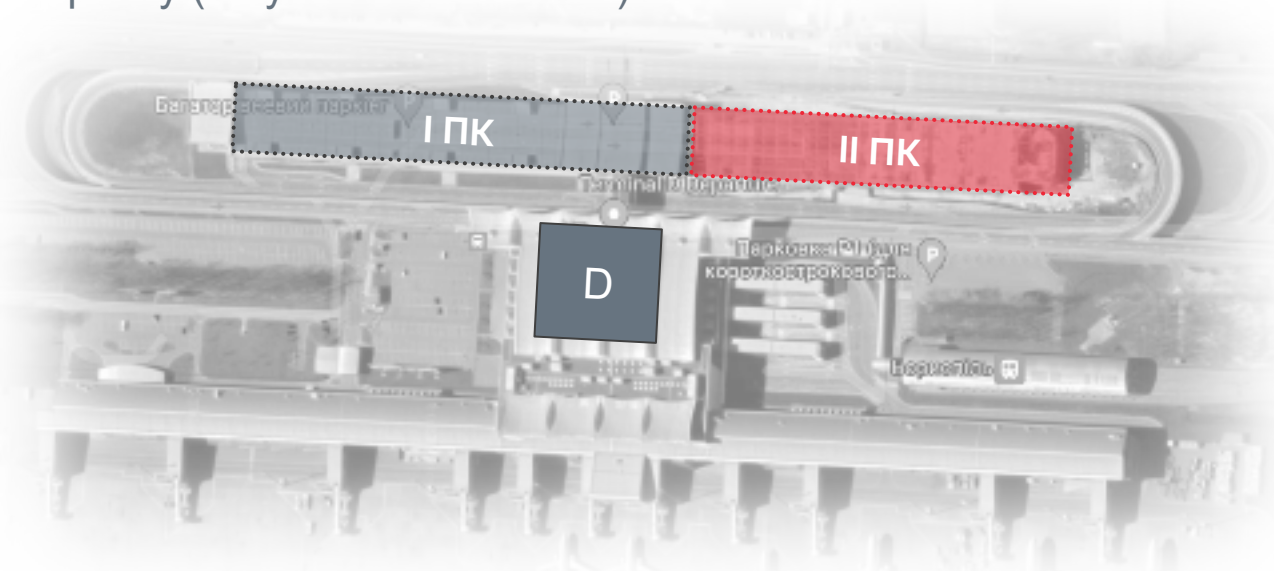
Будівельні роботи
2023-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрям В

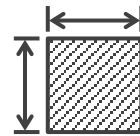
Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.4. Реалізувати будівництво багаторівневого паркінгу (II пусковий комплекс)



Нових парко-місць
1019



Загальна площа
36'087 м²



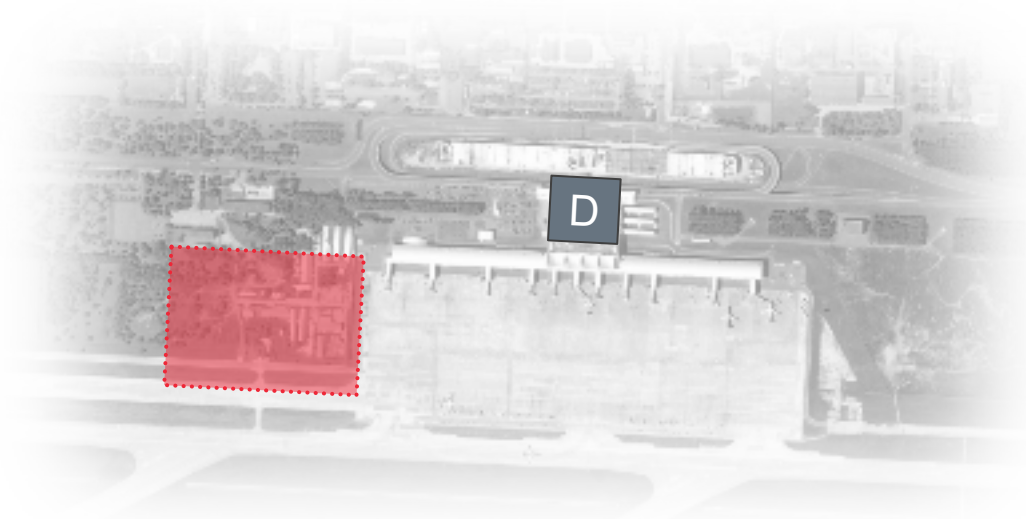
Будівельні роботи
2023-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрям В

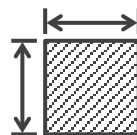
Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.5. Провести реконструкцію перону для повітряних суден термінального комплексу «D»



Місце стоянок ПС
15



Площа твердого покриття
11,1 га



Будівельні роботи
2019-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.6. Провести реконструкцію базового складу паливно-мастильних матеріалів (ПММ) у м. Бориспіль



Нові резервуари
9000 м²



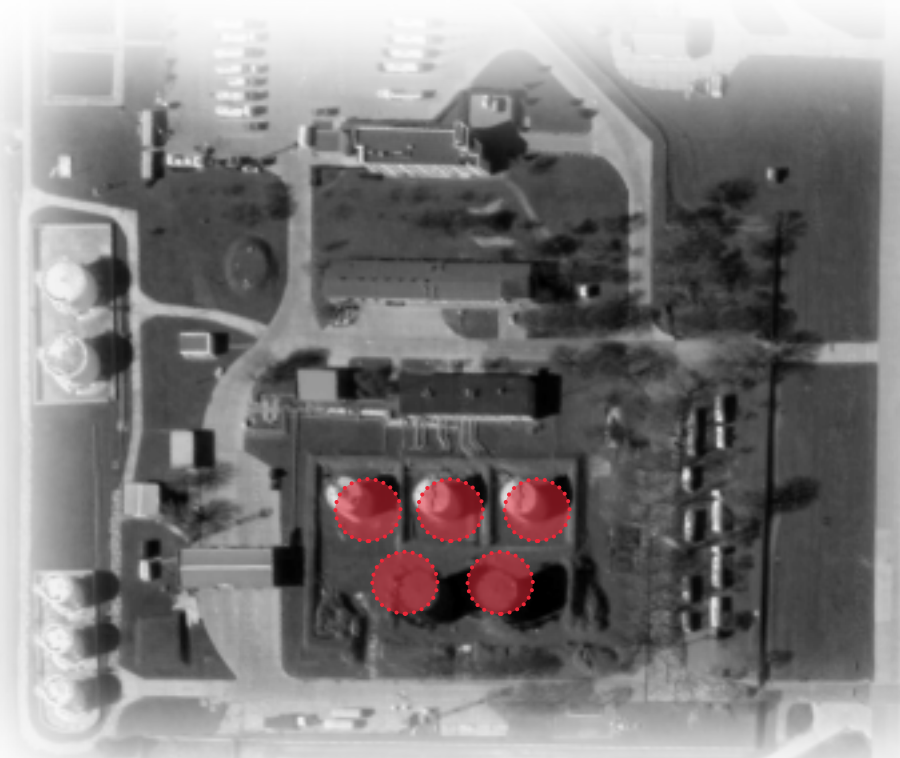
Будівельні роботи
2023-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.7. Провести реконструкцію складу централізованої заправної станції (ЦЗС)



Нові резервуари
7'000 м²



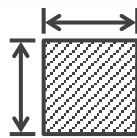
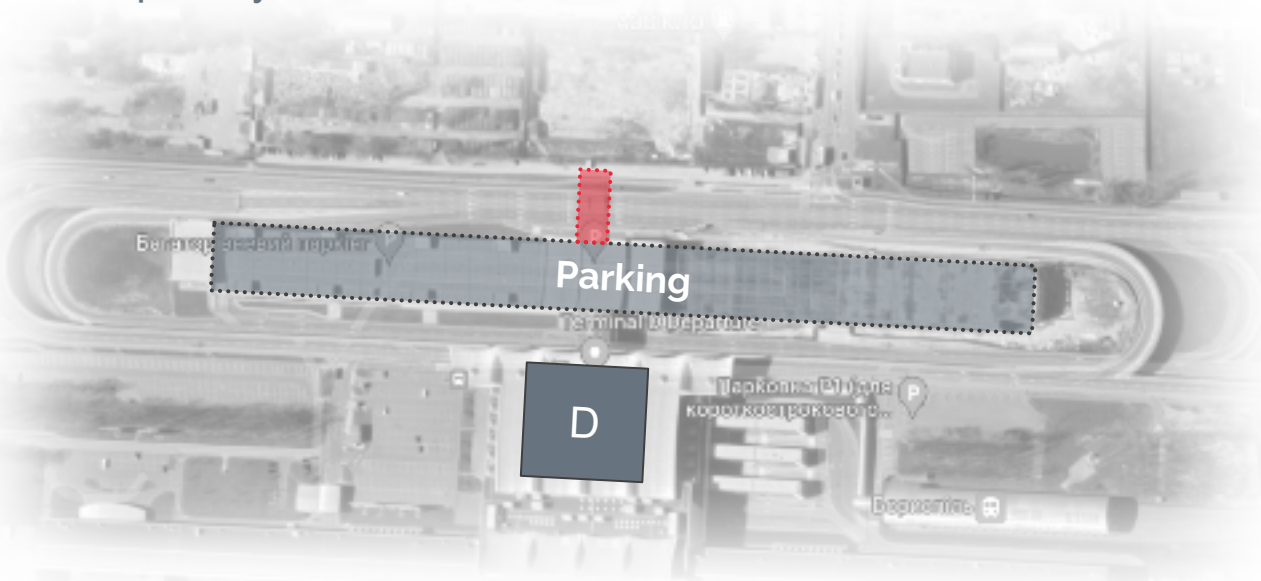
Будівельні роботи
2023-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрям В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.8. Реалізувати будівництво мостового переходу



Загальна площа
450 м²



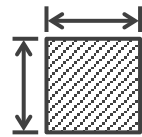
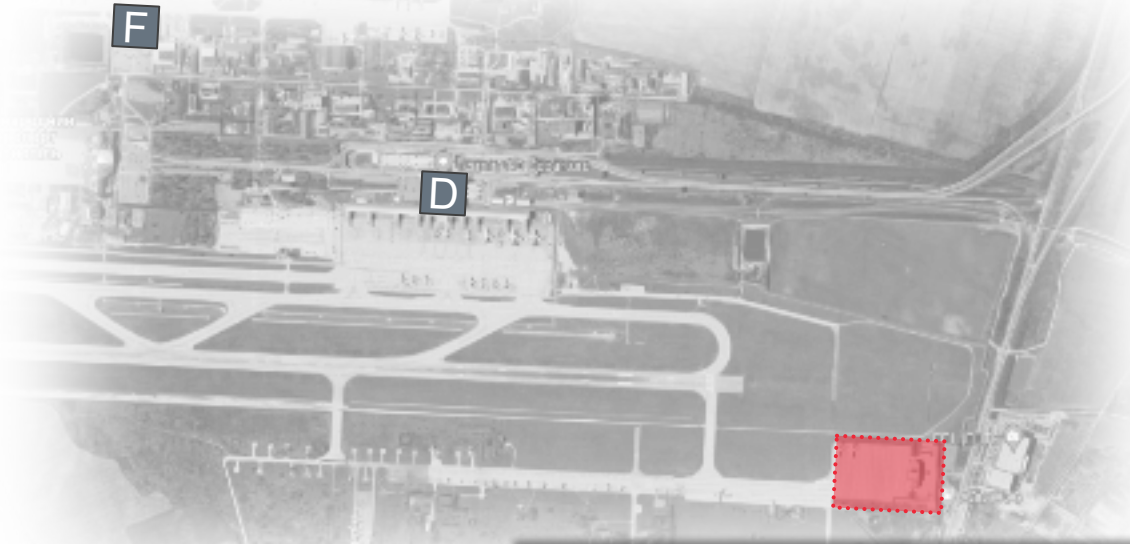
Будівельні роботи
2023-2024

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.9. Завершити будівництво термінального комплексу по вул. Київський шлях, 2/1-а у м. Бориспіль (зали офіційних делегацій та прилеглого перону).



Площа аванперону
9'547 м²



Площа терміналу
8'979 м²



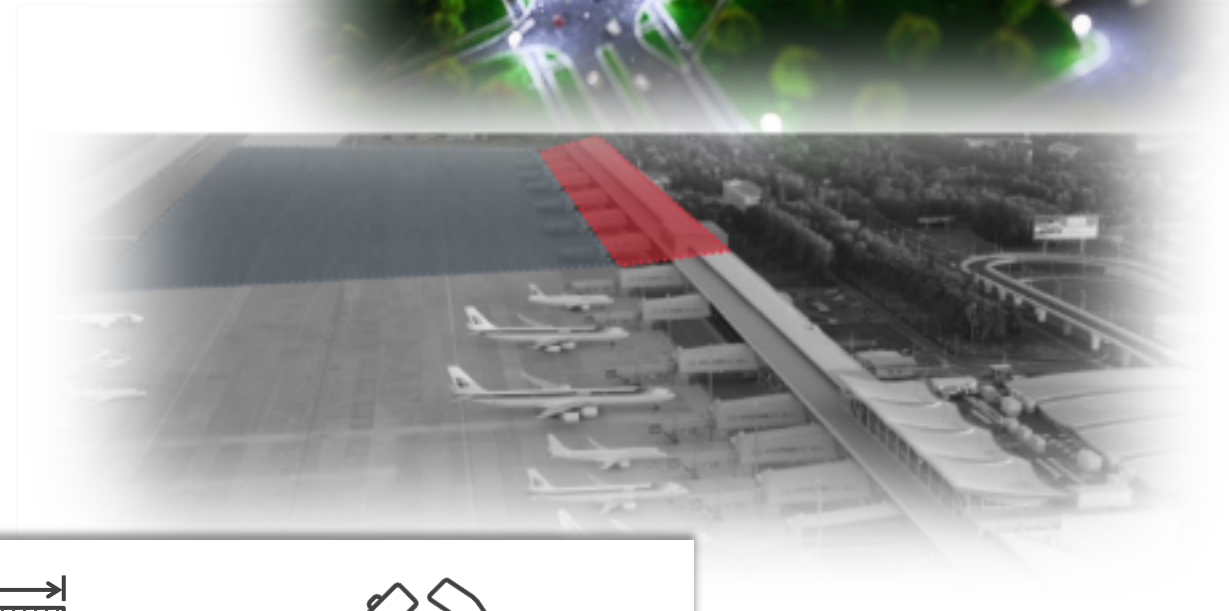
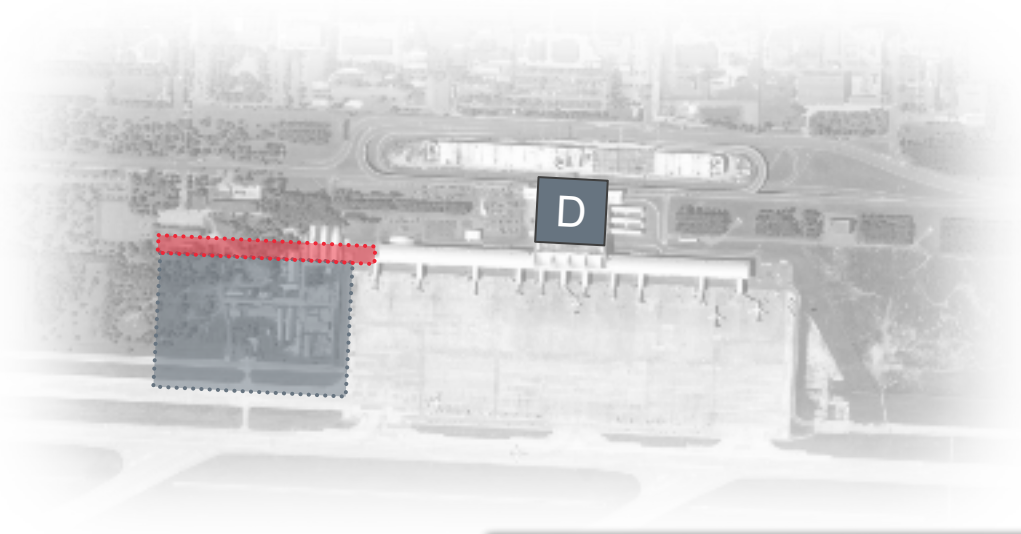
Будівельні роботи
2023-2025

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

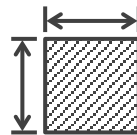
Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.1. Адаптація інфраструктури аеропорту під потреби ринку

- ▷ Завдання В.1.10. Провести реконструкцію пасажирського терміналу «D» з розширенням галереї



Додаткові виходи
8



Загальна площа
42'523 м²



Будівельні роботи
2025-2026

Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрям В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

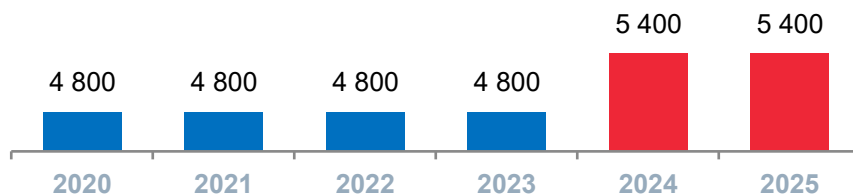
Ціль В.2. Автоматизація та діджиталізація виробництва

- ▷ Завдання В.2.1. Автоматизувати процедуру проходження формальностей пасажиром

Очікуваний результат:

✓ **Виконано до кінця 2023 року**

Пропускна спроможність пасажирського термінального комплексу, пасажирів на годину



Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку В

Напрямок В. Сучасна транспортна інфраструктура

Ціль В.2. Автоматизація та діджиталізація виробництва

- ▷ Завдання В.2.2. Автоматизувати систему управління підприємством

Очікуваний результат:

✓ **Виконано до кінця 2024 року**

повномасштабна інтеграція Enterprise Resource Planning System в систему управління підприємством має бути впроваджена до 2024 року



Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку С

Напрямок С. Сталий розвиток та підвищення рівня безпеки

Ціль С.1. Підвищення рівня кібербезпеки

- ▷ Завдання С.1.1. Оновити систему управління інформаційною безпекою

Очікуваний результат:

✓ **Відсутність збитків від кібератак**

кіберзахист аеропорту відповідає сучасним стандартам



Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку С

Напрямок С. Сталий розвиток та підвищення рівня безпеки

Ціль С.2 Підвищення рівня авіаційної безпеки

- ▷ Завдання С.2.1 Оновити систему відеонагляду та периметрового захисту

Очікуваний результат: кількість невідведених актів несанкціонованого втручання в межах нормативних показників
✓ **ПОСТІЙНО**

- ▷ Завдання С.2.2 Оновити доглядове обладнання

Очікуваний результат:
✓ **Виконано до кінця 2025 року**

- ▷ Завдання С.2.3 Встановити пункт попереднього контролю на в'їзді в аеропорт

Очікуваний результат:
✓ **Виконано до кінця 2023 року**



Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку С

Напрямок С. Сталий розвиток та підвищення рівня безпеки

Ціль С.3 Підвищення рівня екологічної безпеки

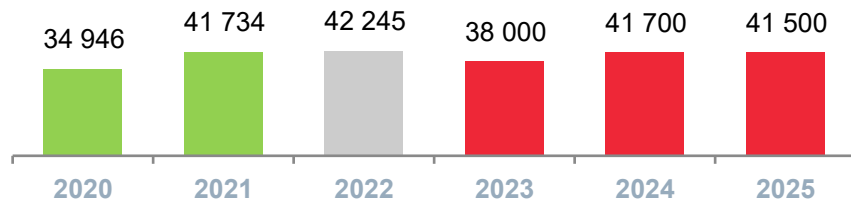
- ▷ Завдання С.3.1 Зменшити шкідливий вплив на довкілля

Очікуваний результат: екологічно значимі об'єкти введені в експлуатацію

✓ **Виконано до 2025 року**

- ▷ Завдання С.3.2 Раціонально використовувати природні та енергетичні ресурси

Прогноз кількість спожитої електроенергії, кВт



■ Факт базових періодів ■ Довоєнний план на 2022 ■ Оновлені планові показники



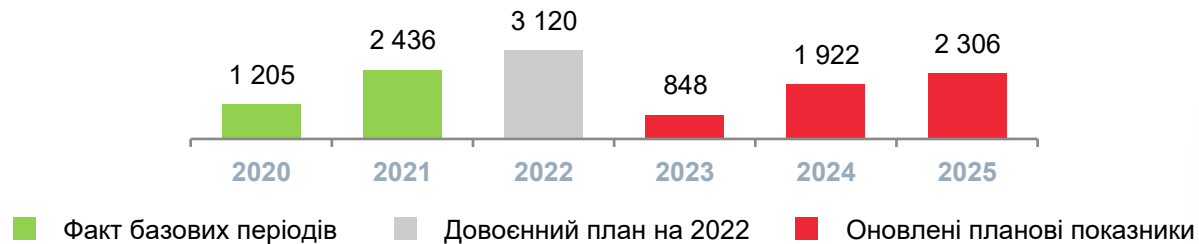
Цілі, завдання та ключові індикатори для реалізації Напрямку С

Напрямок С. Сталий розвиток та підвищення рівня безпеки

Ціль С.4. Ефективне управління персоналом

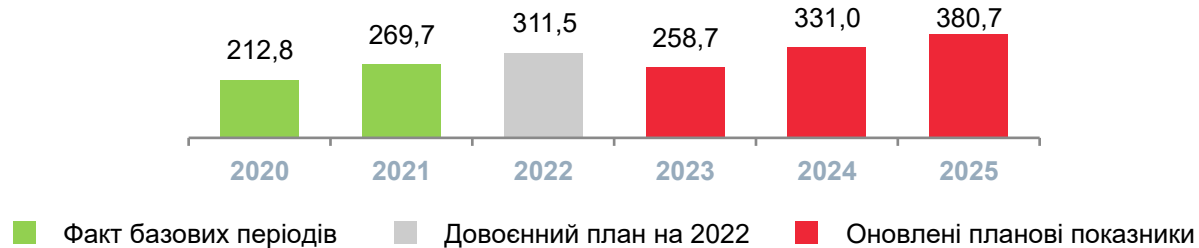
- Завдання С.4.1. Підвищити продуктивність праці персоналу

Кількість обслужених пасажирів на 1 співробітника



- Завдання С.4.2. Підвищити соціальні стандарти

Виплати на 1 співробітника, тис. грн / працівника в рік

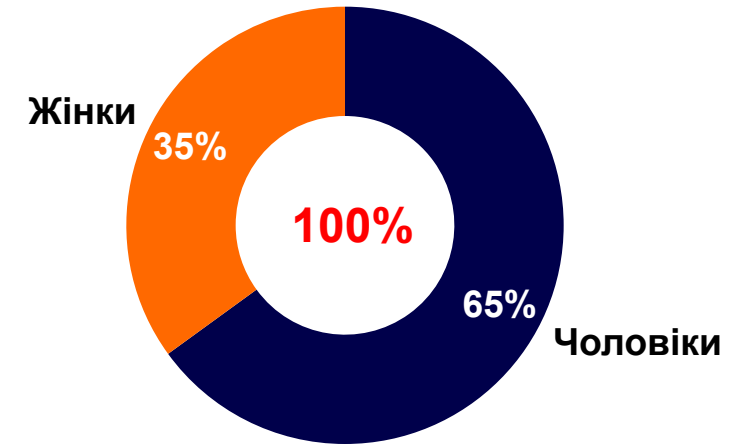


Ресурси

5

Кадрова політика Підприємства 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 і 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.

- Основною метою кадрової політики ДП МА «Бориспіль» є своєчасне забезпечення процесів комплектування, збереження та розвитку персоналу відповідно до вимог діючого законодавства та стану ринку праці.
- Кадрова політика Підприємства 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 Підприємства.



Через оголошення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року на підприємстві запроваджено всі можливі заходи для уникнення банкрутства підприємства і, одночасно з цим, мінімізації негативного впливу кризи в авіаційній галузі на працівників, а саме:

- 📄 *впроваджено режим «простою»;*
- 📄 *планування робочого часу персоналу здійснюється у відповідності до потреб;*
- 📄 *призупинено дію частини положень Колективного договору, в тому числі виплати профспілкам 3,8% фонду оплати праці, тощо.*

ДП МА «Бориспіль» підтвердив свою репутацію, як надійного працедавця навіть в таких надскладних умовах.

Важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є наявність достатньої кількості кваліфікованого персоналу та, у подальшому, його розвиток, який повинен передбачати розробку адаптаційних програм, навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

Поточні прогнози поновлення авіаційного трафіку, які базуються на припущенні припинення воєнного стану та початку польотів з березня 2023 року показують повернення ДП МА «Бориспіль» **до прибутковості не раніше 2024 року.**

На етапі відновлення пасажирських авіаперевезень протягом найближчих **п'яти років** буде суттєво обмежена можливість Аеропорту інвестувати власні кошти в інфраструктуру.

Кабінетом Міністрів України було прийнято **Розпорядження від 03.02.2021 р. №81-р «Про залучення коштів позики від Європейського інвестиційного банку для реалізації проекту «Проект розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».**

Реконструкція льотної зони №2» (надалі - Розпорядження №81-р) та визнано за доцільне залучення державним підприємством «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» позики від Європейського інвестиційного банку для реалізації проекту «Проект розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». Реконструкція льотної зони №2» у розмірі 270 млн євро під державну гарантію.

На 2023 рік заплановано вибірку першого траншу кредитних коштів за фінансовою угодою з Європейським інвестиційним банком .

Загалом протягом 2023-2025 років для реалізації інвестиційних проектів Аеропорт планує отримувати довгострокові кредити, графіки погашення яких враховують можливість підприємства своєчасно виконувати взяті на себе зобов'язання у майбутньому.

Також, Аеропорт проводить роботу з пошуку альтернативних джерел фінансування інвестиційних проектів, необхідних для досягнення стратегічних цілей (кредити українських банків, кошти власника, допомога міжнародних фінансових організацій, інші незаборонені джерела).

Найменування ресурсу	Одиниця виміру	Джерело інформації	Плановий період				
			2021 (факт)	2022	2023	2024	2025
Кадрові ресурси							
кількість працівників	тис осіб	ДП МА «Бориспіль»	3 880	4 185	3 532	3 709	3 857
Фінансові ресурси							
Власні кошти	тис грн	ДП МА «Бориспіль»	226 657	917 537	631 283	1 172 510	1 500 214
Кредити міжнародних фінансових організацій, кредити українських банків, кошти власника, допомога міжнародних фінансових організацій, інші незаборонені джерела	тис грн	ДП МА «Бориспіль»	42 654	919 011	2 974 276	2 735 857	3 500 499
Матеріальні ресурси							
Витрати на матеріали	тис грн	ДП МА «Бориспіль»	334 388	473 726	556 772	668 126	801 751

**Потенційні ризики та
управління ризиками**

6

Потенційні ризики та управління ризиками

Управління ризиками в ДП МА «Бориспіль» здійснюється на всіх рівнях управління та є невід'ємною частиною життєдіяльності підприємства.

Особлива увага ризик-менеджменту приділяється при плануванні діяльності та при зміні зовнішнього середовища

ДП МА «БОРИСПІЛЬ» виявляє небезпечні фактори як **всередині підприємства (через внутрішні джерела)**, так і **поза підприємством (через зовнішні джерела)**.

Серйозність ризику

Ступінь серйозності ризику визначається ступенем шкоди, яку обґрунтовано можна очікувати у вигляді наслідків або результатів виявлених небезпечних факторів.

Оцінка ступеня серйозності повинна враховувати всі можливі наслідки, пов'язані з небезпечним фактором, виходячи з найгіршої передбачуваної ситуації.

Оцінки ступеня серйозності ризиків здійснюється по п'яти ступеням серйозності: А, В, С, D, Е, залежно від потенційних наслідків/впливу ризику.

Можливі наслідки	Категорія
<ul style="list-style-type: none">- Знищення або руйнування, що не підлягає відновленню ПС / обладнання / конструкцій / ТЗ- Значна втрата критичної інфраструктури- Повна нездатність надання послуги- Закриття аеропорту або призупинення роботи аеропорту	Катастрофічна (А)
<ul style="list-style-type: none">- Значне пошкодження ПС, що вимагає тривалого капітального ремонту- Значне пошкодження обладнання / конструкцій / ТЗ, що не підлягає ремонту- Часткова втрата критичної інфраструктури- Серйозна загроза наданню послуги	Небезпечна (В)
<ul style="list-style-type: none">- Пошкодження ПС, що не підлягає ремонту- Пошкодження обладнання / конструкцій / ТЗ, що підлягає заміні, відновленню або капітальному ремонту зі значними витратами- Часткова втрата інфраструктури- Істотний вплив на надання послуги	Значна (С)
<ul style="list-style-type: none">- Незначне пошкодження ПС (видиме, але без негативних наслідків)- Незначне пошкодження / обладнання / конструкцій / ТЗ (призводить до призупинення роботи)- Короткочасне незначне призупинення роботи або деяких об'єктів- Експлуатаційні обмеження- Незначний вплив на надання послуги- Потребує незначних коригувальних заходів	Незначна (D)
<ul style="list-style-type: none">- Відсутність пошкоджень ПС / обладнання / конструкцій / ТЗ- Малозначний вплив на надання послуги	Неістотна (Е)

Потенційні ризики та управління ризиками

Ймовірність ризику

Ймовірність ризику – можливість виникнення небезпечної події або результату. Важливо передбачати різні сценарії, з тим щоб можна було врахувати всі можливі наслідки

Класифікатор ймовірності ризику містить п'ять категорій, що характеризують ймовірність присутності небезпечної події або стану, і опис кожної категорії з присвоєнням кожній категорії певної величини. Визначення ймовірності ризику – присвоєння певної величини цьому ризику від «1» до «5».

Величина ймовірності	Прогнозована ймовірність
Часто 5	Може відбуватися багаторазово або вже відбувалося часто
Епізодично 4	Може відбуватися час від часу або виникало епізодично
Віддалено 3	Мала ймовірність, але може відбутися або виникало рідко
Малоймовірно 2	Дуже мала ймовірність події або випадки виникнення невідомі
Майже неможливо 1	Можливість настання події майже виключена

Допустимість ризику

Індекс ризику визначається за Матрицею оцінки допустимості ризику шляхом об'єднання результатів значень ступеня серйозності і величини ймовірності.

Серйозність Ймовірність	Катастрофічна A (5)	Небезпечна B (4)	Значна C (3)	Незначна D (2)	Неістотна E (1)
Часто (5)	5A (25)	5B (20)	5C (15)	5D (10)	5E (5)
Епізодично (4)	4A (20)	4B (16)	4C (12)	4D (8)	4E (4)
Віддалено (3)	3A (15)	3B (12)	3C (9)	3D (6)	3E (3)
Малоймовірно (2)	2A (10)	2B (8)	2C (6)	2D (4)	2E (2)
Майже неможливо (1)	1A (5)	1B (4)	1C (3)	1D (2)	1E (1)

Ризики оцінюються як: прийнятні, допустимі або неприпустимі.

Діапазон індексів ризику	Характеристика ризику	Рекомендовані дії
5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A	НЕПРИПУСТИМИЙ	Негайно вжити заходи із зменшення ризику або припинити діяльність. Виконати першочергові дії із зменшення ризиків, щоб забезпечити наявність додаткових або поліпшених механізмів профілактики з метою зниження індексу ризику до допустимого рівня
5D, 5E, 4C, 4D, 3B, 3C, 3D, 2A, 2B, 2C, 1A	ДОПУСТИМИЙ	Може допускатися на основі заходів із зменшення ризику. Прийняття даного ризику може вимагати управлінського рішення
4E, 3E, 2D, 2E, 1B, 1C, 1D, 1E	ПРИЙНЯТНИЙ	Прийнятний в своїй теперішній формі. Подальших заходів із зменшення ризику не вимагається

Внутрішні фактори ризику

Потенційні ризики та управління ризиками

Після закриття повітряного простору України на підприємстві введено режим простою. Тому, з точки зору внутрішніх факторів ризику, які можуть вплинути на реалізацію завдань стратегічного плану є наступні:

1. Втрата кваліфікації персоналу через тривалу перерву в роботі.

Більшість послуг, наразі, аеропортом «Бориспіль» не надається. Відповідно, персонал втрачає свої знання та навички, оскільки не використовує їх в повсякденній роботі. До того ж, частина персоналу перепрофілюється та знаходить іншу роботу, або знаходить роботу за фахом в інших державах.

При цьому, ДП МА «Бориспіль» приймає всі можливі в даних умовах заходи з пом'якшення ризику втрати персоналу підприємства. Персонал залишається в трудових відносинах з ДП МА «Бориспіль». Відповідними службами аеропорту забезпечується проведення періодичного навчання персоналу, персонал залучається до проведення робіт на аеродромі.

Відповідно цей фактор ризику визначений як прийнятний.

2. Недостатність коштів для фінансування проектів через відсутність прибутку в умовах дії військового стану.

В зв'язку з тривалою відсутністю повноцінної операційної діяльності на аеродромі підприємство тривалий період часу неотримувало прибутки, тому під час реалізації стратегічного плану ймовірніше всього виникне брак коштів на реалізацію запланованих проектів.

Відповідно, в залежності від ситуації, керівництво ДП МА «Бориспіль» вживатиме заходів для пошуку джерел фінансування за рахунок іноземних інвестицій, державних програм фінансування, кредитних програм тощо.

За умови своєчасних коригуючих дій це ризик **ідентифіковано як допустимий.**

Серйозність → ↓ Ймовірність	A	B	C	D	E	
5	<input type="checkbox"/> 5A	<input type="checkbox"/> 5B	<input type="checkbox"/> 5C	<input type="checkbox"/> 5D	<input type="checkbox"/> 5E	<input type="checkbox"/> Неприпустимий 5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A
4	<input type="checkbox"/> 4A	<input type="checkbox"/> 4B	<input type="checkbox"/> 4C	<input type="checkbox"/> 4D	<input type="checkbox"/> 4E	
3	<input type="checkbox"/> 3A	<input type="checkbox"/> 3B	<input type="checkbox"/> 3C	<input type="checkbox"/> 3D	<input checked="" type="checkbox"/> 3E	<input type="checkbox"/> Допустимий 5D, 5E, 4C, 4D, 3B, 3C, 3D, 2A, 2B, 2C, 1A
2	<input type="checkbox"/> 2A	<input type="checkbox"/> 2B	<input type="checkbox"/> 2C	<input type="checkbox"/> 2D	<input type="checkbox"/> 2E	
						<input checked="" type="checkbox"/> Прийнятний 4E, 3E, 2D, 2E, 1B, 1C, 1D, 1E

Серйозність → ↓ Ймовірність	A	B	C	D	E	
5	<input type="checkbox"/> 5A	<input type="checkbox"/> 5B	<input type="checkbox"/> 5C	<input type="checkbox"/> 5D	<input type="checkbox"/> 5E	<input type="checkbox"/> Неприпустимий 5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A
4	<input type="checkbox"/> 4A	<input type="checkbox"/> 4B	<input type="checkbox"/> 4C	<input checked="" type="checkbox"/> 4D	<input type="checkbox"/> 4E	
3	<input type="checkbox"/> 3A	<input type="checkbox"/> 3B	<input type="checkbox"/> 3C	<input type="checkbox"/> 3D	<input checked="" type="checkbox"/> 3E	<input checked="" type="checkbox"/> Допустимий 5D, 5E, 4C, 4D, 3B, 3C, 3D, 2A, 2B, 2C, 1A
2	<input type="checkbox"/> 2A	<input type="checkbox"/> 2B	<input type="checkbox"/> 2C	<input type="checkbox"/> 2D	<input type="checkbox"/> 2E	
						<input type="checkbox"/> Прийнятний 4E, 3E, 2D, 2E, 1B, 1C, 1D, 1E

Виходячи з поточної ситуації в державі **найбільш небезпечним зовнішнім фактором**, який може вплинути на реалізацію задач, визначених стратегічним планом - це тривале продовження військового стану в країні, а відповідно і закриття повітряного простору України для цивільної авіації. В цих умовах ДП МА «Бориспіль» залишатиметься закритим для польотів цивільної авіації, а відповідно втратить більшу частину своїх доходів:

Серйозність → ↓ Ймовірність	A	B	C	D	E
5	<input type="checkbox"/> 5A	<input type="checkbox"/> 5B	<input type="checkbox"/> 5C	<input type="checkbox"/> 5D	<input type="checkbox"/> 5E
4	<input type="checkbox"/> 4A	<input type="checkbox"/> 4B	<input type="checkbox"/> 4C	<input type="checkbox"/> 4D	<input type="checkbox"/> 4E
3	<input checked="" type="checkbox"/> 3A	<input type="checkbox"/> 3B	<input type="checkbox"/> 3C	<input type="checkbox"/> 3D	<input type="checkbox"/> 3E
2	<input type="checkbox"/> 2A	<input type="checkbox"/> 2B	<input type="checkbox"/> 2C	<input type="checkbox"/> 2D	<input type="checkbox"/> 2E

<input checked="" type="checkbox"/> Неприпустимий 5A, 5B, 5C, 4A, 4B, 3A
<input type="checkbox"/> Допустимий 5D, 5E, 4C, 4D, 3B, 3C, 3D, 2A, 2B, 2C, 1A
<input type="checkbox"/> Прийнятний 4E, 3E, 2D, 2E, 1B, 1C, 1D, 1E

Ризик визначено як критичний для реалізації стратегічного плану підприємства. Фактор ризику поза зоною впливу керівництва ДП МА «Бориспіль», підприємство не може вжити жодних управлінських рішень чи заходів для зменшення ризику.

**Ключові показники
результатів діяльності**

7

№	Напря́м діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Факт минулого року	Прогноз поточного року	Плановий період (рік)				
				2021 р.	2022 р.	2021	2022	2023	2024	2025
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	3 626 875	633 128	3 588 537	4 495 395	1 793 936	4 745 000	5 920 801
		1.2. Валовий прибуток	тис. грн	852 157	(1 385 116)	696 987	1 202 971	(1 118 245)	1 010 895	1 345 980
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис. грн	456 658	(2 465 872)	17 710	449 961	(1 835 861)	74 230	124 300
		1.4. Валова рентабельність	%	23,5	(218,8)	19,4	26,8	(62,3)	21,3	22,7
		1.5. Рентабельність діяльності	%	12,6	(389,5)	0,5	10,0	(102,3)	1,6	2,1
2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис. грн	699 698	173 244	692 302	764 217	358 787	949 000	1 539 408
		2.2. Виручка від реалізації на експорт	тис. грн	2 927 177	459 884	2 896 235	3 731 178	1 435 149	3 796 000	4 381 393
3	Виробнича діяльність	3.1. Рівень використання виробничих потужностей	%	терм "D" 100	терм "D" 100 (до 24.12.2022)	терм "D" 100	терм "D" 100; терм " F" 50	терм "D" 100	терм "D" 100	терм "D" 100
4	Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис. грн	269 311	70 091	1 186 027	1 836 548	3 605 559	3 908 367	5 000 713
		4.1.1. Кошти державного бюджету	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
		4.1.2. Власні кошти підприємства	тис. грн	226 657	70 091	598 531	917 537	631 283	1 172 510	1 500 214
		4.1.3. Залучені кошти, інші	тис. грн	42 654	-	587 496	919 011	2 974 276	2 735 857	3 500 499
		4.2 Витрати на інновації	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
		4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
		4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%	-	-	-	-	-	-	
5	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	3 880	3 497	3 995	4 185	3 532	3 709	3 857
		5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	22 472	16 961	22 351	25 959	21 557	27 586	31 723
		5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис. грн / особу/ міс	81,18	15,69	77,77	92,84	44,20	111,10	133,10
		5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%	-	-	-	-	-	-	-
6	Стан та використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис. грн	14 861 055	12 581 520	15 623 790	16 127 688	15 085 959	17 616 300	21 546 050
		6.1.1 Оборотні активи	тис. грн	2 212 830	964 725	1 956 447	1 599 248	1 021 294	804 241	933 278
		6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис. грн	14 928 648	14 998 739	15 983 725	17 323 102	18 604 298	22 512 665	27 513 378
		6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	%	15,7	23,0	14,8	20,6	24,7	25,3	24,7
		6.3 Рентабельність активів	%	3,1	(19,6)	0,1	2,8	(12,2)	0,4	0,6

Висновки

8



60+

Авіакомпаній¹



80+

Маршрутів¹



Найшвидше
зростаючий
аеропорт в
Європі²



Найкращий
аеропорт
Східної
Європи³

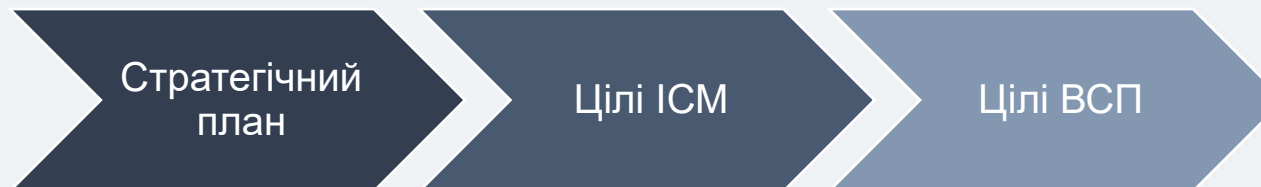
Аеропорти відіграють видатну роль в економічному розвитку регіону, а також країни в цілому. Аеропорти сприяють швидкому переміщенню людей і товарів, тим самим сприяючи торгівлі та комерції. Аеропорти сприяють створенню робочих місць.

За результатами виконання Стратегічного плану очікується успішне подолання поточної кризи та поновлення лідерських позицій ДП МА «Бориспіль» серед найбільш перспективних аеропортів Східної Європи, що сприятиме динамічному відновленню столичного регіону та України в цілому, зростанню ВВП та розвитку економіки в післявоєнний період.

Впровадження Стратегічного плану відбуватиметься шляхом виконання заходів (реалізації ініціатив) в рамках завдань для досягнення цілей за кожним із стратегічних напрямів.

З метою належного фінансування визначених в Стратегічному плані завдань, а також для досягнення цільових показників ефективності, організація діяльності буде спрямована на узгодження стратегічного, інвестиційного та фінансового планування на підприємстві на відповідний період.

На підставі даного Стратегічного плану ДП МА «Бориспіль» розроблятиме щорічні Цілі інтегрованої системи менеджменту (ИСМ) з визначенням строків та цільових показників ефективності відповідальних структурних підрозділів (ВСП), які мають бути задіяні в процесі виконання відповідних завдань.



110+

Компаній
працюють в
аеропорту¹



16000+

Робочих місць в
секторі¹



4000+

Персоналу¹



64%

Частка ринку в
Україні¹

¹ Станом на 2019 (докризовий) рік

² 2018 ACI Europe report (Group 2)

³ 2019 SKYTRAX rating

Порядок розрахунку та встановлення вартості послуг

Методи встановлення цін:

- Витратний метод – ціноутворення на основі беззбитковості;
- Ринковий метод – ціноутворення залежно від рівня цін на зазначеному ринку послуг;
- Ціннісний метод – ціноутворення на основі маркетингових досліджень;
- Інтегральний метод – ціноутворення на основі інтеграції попередніх методів.

Ініціювання розрахунку/перегляду вартості послуги

Підставою може бути:

- службова записка підрозділу-ініціатора;
- оновлені витрати на послугу від відділу планування та аналізу витрат (тільки перегляд існуючої вартості).

Службова записка повинна містити:

- повну назву послуги та одиницю виміру (година, кг, одне ПС, один рейс тощо);
- обґрунтування необхідності розрахунку/перерахунку вартості послуги; процедуру обліку послуги (для нових послуг);
- технологію надання послуги (при наявності);
- вихідні дані для розрахунку (матеріальні та трудові ресурси тощо) ;
- пропозиції щодо бажаного рівня цін на послугу на підставі аналізу ринку послуг або маркетингових досліджень



Розрахунок вартості послуги



Розповсюдження вартості послуги

- Після затвердження генеральним директором ДП МА «Бориспіль» контрольні примірники вартостей послуг реєструються, обліковуються та знаходяться в групі статистики та обліку
- Враховані примірники вартості послуги направляються до структурних підрозділів, які займаються підготовкою договорів про надання такої послуги або ведуть облік даної послуги та безпосередньо стягують оплату за надання послуги. Проводиться інформування підрозділу-ініціатора.

Порядок набуття чинності вартості послуги

Затверджена вартість послуги може набувати чинності:

- з дати, вказаної безпосередньо в вартості
- відповідно до умов діючих договорів/угод
- з дати затвердження вартості
- комбінованим способом («Вартість набуває чинності:
 - для нових контрагентів – з (дата) (або з дати затвердження)
 - для контрагентів, з якими станом на дату затвердження даної вартості укладені договори/угоди про надання вказаної послуги –з (дата) (або відповідно до умов діючих договорів/угод).