

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(пояснювальна записка)

здобувача освітнього ступеня магістр  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Розробка маркетингової стратегії державного підприємства  
«Міжнародний аеропорт Бориспіль»»

Виконавець: Шестаков Олексій Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Лазебник Максим  
Романович

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Божок Анастасія Романівна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Шестакова Олексія Сергійовича  
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Розробка маркетингової стратегії державного підприємства «Міжнародний аеропорт Бориспіль»» затверджена наказом ректора від 12.10.2021 р. № 2224/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ, методичні аспекти розробки маркетингової стратегії, дослідження маркетингової діяльності ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ» щодо розробки маркетингової стратегії, перспективні напрями вдосконалення маркетингової стратегії ДП "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ", висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Систематизація основних теоретичних підходів до дефініції «стратегія»; Систематизація підходів до трактування поняття «стратегія»; Узагальнення трактувань поняття «маркетингова стратегія» за сутнісною спрямованістю; Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства; Комплекс елементів маркетингової стратегії підприємства; Фактори, що визначають географічну диверсифікацію підприємства; Зона покриття ДП МА «Бориспіль»; Топ-10 аеропортів за кількістю польотів за версією «Украероруху», 2021 рік; Організаційна структура ДП МА «Бориспіль»; Структура майна та джерела його формування; Загальні фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль».

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Написання аналітичної частини	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Написання практичної частини	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-30.11.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	01.12.2021-05.12.2021	
10.	Проходження нормоконтролю, перевірка наплагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Максим ЛАЗЕБНИК  
(підпис керівника)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Олексій ШЕСТАКОВ  
(підпис здобувача)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розробка маркетингової стратегії державного підприємства «Міжнародний аеропорт Бориспіль»» 96 с., 17 рис., 23 табл., 61 літературних джерел.

**СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ, КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

Об'єктом дослідження є організація маркетингової діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль», а предметом – теоретико-методичні засади та практичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємств авіаційної сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії підприємств авіаційної галузі.

Методи дослідження аналізу і синтезу, структурно функціональний метод, статистичні методи, математичні методи та метод формалізації.

Методологічну основу дослідження склали теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчі і нормативно-правові акти України щодо регулювання діяльності підприємств авіаційного профілю, статистична та бухгалтерська звітність ДП МА «Бориспіль».

Наукова новизна одержаних результатів полягає формуванні напрямків вдосконалення маркетингової діяльності ДП МА «Бориспіль» шляхом заохочення вітчизняних авіаперевізників до збільшення кількості внутрішніх рейсів та залучення більшої кількості внутрішніх пасажирів та заохочення авіаперевізників до користування послугами вантажного терміналу аеропорту

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Матеріали дослідження кваліфікаційної роботи запропоновані до розгляду керівнику відділу маркетингової діяльності для практичного впровадження в діяльність ДП МА «Бориспіль».

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Запропоновані до впровадження результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затверджені Концепцією розвитку організації до 2045 року, по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміж європейських аеропортів-лідерів.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	9
1.1. Загальні підходи до розуміння сутності маркетингової стратегії підприємства.....	9
1.2. Теоретичні аспекти механізмів розробки маркетингової стратегії підприємства.....	19
1.3. Особливості маркетингових стратегій підприємств авіаційної галузі .....	28
Висновки до першого розділу.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ» ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ</b> .....	36
2.1. Оцінка сучасного стану авіаційної галузі.....	36
2.2. Організаційно-економічна характеристика ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль" .....	47
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль" .....	61
Висновки до другого розділу .....	73
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДП "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ"</b> .....	75
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» .....	75
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	81
3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на результати господарської діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль».....	84
Висновки до третього розділу .....	93
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	95
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	100

## ВСТУП

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

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

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

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

Суттєвих наслідків від негативного впливу пандемії на діяльність підприємств зазнали суб'єкти, які вели або ведуть свій бізнес в авіаційній

галузі. По всьому світу у 2020 році спостерігається стрімке зниження обсягів пасажиропотоків та виконуваних рейсів. А це означає недоотримання значної кількості доходів для абсолютно усіх: аеропортів, авіакомпаній, туристичних агентств тощо. Внутрішніх резервів та запасів фінансової стійкості на довго не вистачає, державна підтримка досить часто для таких підприємств – відсутня. Організації стрімко втрачають свою прибутковість, вимушені згорнути свою діяльність та звільняти працівників.

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

Проблеми та особливості стратегічного розвитку організацій висвітлено у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Виханський О.С., Григор'єв О.Ю., Давлетов І.І., Журова Л.І., Кавенькін А.А., Карбієва М.Ю., Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж., Александр Л.Д., Хіггінс Дж.М., Ірвін Р.А., Пірс Дж.А., Робінсон Р.Б., Портер М. тощо.

При цьому питання вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства у пропонованих обставинах вимагають більш детального і глибинного дослідження. Актуальність проблеми, недостатня наукова розробка окремих її аспектів і практична значимість визначили вибір мети та завдань даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є розробка теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії підприємств авіаційної галузі.

Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені та вирішені наступні задачі:

- наведено загальні підходи до розуміння сутності маркетингової стратегії підприємства;

- вивчено теоретичні аспекти механізмів розробки маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризовано особливості маркетингових стратегій підприємств авіаційної галузі;
- здійснено оцінку сучасного стану маркетингового середовища ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль";
- надано організаційно-економічну характеристику ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль";
- проведено аналіз маркетингової діяльності ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль";
- надано пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»;
- зроблено економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- проведено оцінка впливу запропонованих заходів на результати господарської діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль». (вважаю, що об'єкт – організація маркетингової / або господарської діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»)

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

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

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



## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 1.1. Загальні підходи до розуміння сутності маркетингової стратегії підприємства

Перед тим, як розпочати дослідження сутності маркетингової стратегії та способів її формування, потрібно визначити походження і значення дефініції «стратегія». такий термін нерідко вживається в різноманітності діяльності людей, але в економічній сфері займає своє важливе місце.

Як визначено в енциклопедії під редакцією Брокгауза та Єфрона, план етимологічно має грецьке походження від слова «strategia», як наука про війну [6, с. 730]. Стратегія – це детальна стратегія дій для війська, що охоплює некороткий відрізок часу, та зазначає способи виконання складної задачі. Вона націлена на визначення широкого кола узагальнень, що пояснюють військові явища і надають можливість попередити їх. Окрім античної Греції, даний термін активно експлуатувався в стародавньому Китаї і включав у себе один і той самий зміст, де між V та III віками до н.е. була прописана праця «Мистецтво стратегії».

Перенесення головних геополітичних протистоянь в економіку пояснило і позику деяких військових дефініцій до цієї сфери.

В дослідженнях економіки термін найперше використав А. Чендлер у 1962 році для означення одного виду керівництва будь-яким комерційним підприємством. Дж. Б. Куїнн – американський вчений, що досліджує стратегію як «план, що інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле» [14, с.11]. В подібному контексті подає своє бачення поняття стратегії і Д. Аакер [1]. Його позиція розвинулася в роботах Е. Валесько [7], Р. Гранта [9], В. Єфремова [13]. Ще один відомий науковець І. Ансоф стратегію розуміє як набір правил для правильного прийняття рішень,

якими управляє організація у своїй сфері діяльності, що витикає з його робіт [1, 2, 3].

В сьогоденних умовах конкуренції вітчизняні компанії змушені самі розробляти план своїх дій. Визначення задач, яких підприємство прагне досягти, можна ще називати прийняттям запланованих рішень, що формують подальшу його діяльність. Меті структурних одиниць не мають суперечити один одному, та повинні відповідати узагальненим задачам організації. Цей підхід має гарантію, що всім сферам діяльності компанії приділять достатню кількість уваги. Дивлячись на думки багатьох дослідників саме об'єднання усіх мет та головних завдань щодо їх виконання передбачає собою стратегію підприємства. Так А. П. Градов виділяє, що стратегія – це генеральний план дій, що представляє пріоритети проблем і ресурси для досягання головної цілі, яка формує головні мети і головні шляхи щодо їх виконання таким способом, що компанія має єдиний напрямок руху [8].

Щоб створити механізм для досягнення цілей потрібно продумати потрібну політику. Для нижчих за рівнем підрозділів задачами стають завдання вищих структур компанії. Політика дуже важлива для нормального керування повсякденною діяльністю компанії. Вона дозволяє виявити і зформулювати потрібні проблемні ситуації, що зобов'язують в знаходженні свого рішення, перевіряти на практиці діяльність людей, ймовірність досягання цілей, передбачати розвиток різноманітних ситуацій, оцінювати пріоритети цілей під час процесу їх планування та реалізації, аналізувати навички працівників апарату управління.

Аналіз економіки в літературі з цієї проблеми дав змогу виявити наступні означення поняття «стратегія» (табл.1.1).

Проаналізувавши визначення, наведені в табл. 1.1, слід зробити висновок про різні підходи щодо розуміння поняття «стратегія», яке на думку багатьох вчених розглядається як план, набір правил, засобів, система заходів.

Таблиця 1.1

## Сучасні підходи до трактування поняття «стратегія» [3,8,15,17]

Автори	Характеристика поняття
I. Ансофф	Сукупність вимог щодо правильності прийняття рішень організацією у процесі своєї діяльності
В. Стивенсон	Програми дій по досягненню цілей організації
I. Герчикова	Розрахована на довгостроковий перспективний період система заходів, яка забезпечує досягнення цільових орієнтирів підприємства
Ф. Котлер	Раціонально обгрунтована конструкторська, при якій організація здатна вирішувати свої завдання
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг	Систематизований підхід до розв'язання проблем розвитку і функціонування, який відповідає за узгодженість діяльності організації
В. Білошапка, Г. Загорій	Довгостроковий і якісно визначений напрям розвитку організації
В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова	Оптимальна система засобів досягання цілей компанії

На підставі вищевикладеного можна вважати доцільним систематизувати теоретичні способи розгляду даної дефініції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Основні теоретичні підходи до дефініції «стратегія»

Теоретичні підходи	Представники	Характеристика (ознака)	Елементи
Концептуальний	Чандлер, Кінг і Кліланд, Віханський, Дорогов, Круглов та ін.	Напрямок (концепція) розвитку	Орієнтири, траєкторія розвитку, цілі, сфера діяльності та організаційно-правова форма
Практичний	Ансофф, Томпсон і Стрікленд, Попов, Туленков та ін.	Модель дії, набір правил	Цілі, ресурси, оцінка результатів, оперативні методи та інструменти
Системний	Хофер і Шендель, Глин, Маркова, Перкінс, Клейнер, Тамбовцев, Качалов та ін.	Проміжкова пов'язуюча ланка	Організація та оточуюче середовище, цілі та лінії поведінки, минуле та майбутнє
Директивно-інтуїтивний	Економічні словники, довідники, енциклопедії	Загальний план роботи, мистецтво управління	Планові директиви, ступінь майстерності керівництва
Інтегрований	Мінцберг, Вінокуров та ін.	«5 Р», система управлінських рішень, концепція та набір дій	План, прийом, принцип поведінки, позиція, перспективи, траєкторія розвитку

Отже, можна підвести підсумок, що дослідники даної проблематики схиляються розуміти під стратегією особливий спосіб упорядкування системної діяльності людей для виконання стратегічних задач підприємства.

Різноманітність у поглядах науковців висвітлює послідовність стратегічного планування де силою, що рухається, є не рішення в майбутньому, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення (М. Портер, П. Друкер, Б. Карлоф) [3], що надає допомогу щодо виявлення нових можливостей компанії за структурними складовими стратегічної програми, зокрема, збільшення виробничих потужностей, зниження витрат транспорту у складі собівартості, зміна виду діяльності підприємства, радикальна зміна технології тощо.

Вітчизняні вчені теж проводили дослідження складу поняття «стратегічне планування», що дало змогу визначити його особливі риси та виявити цільові напрями на стратегічному рівні керування компанією. Так Л. Балабанова [15] розуміє зміст терміну «стратегічне планування» як модифікацію внутрішньо-фірмового планування, під час якого відбувається процес формування задач і цілей компанії, вибір специфічних стратегій для з'ясування та отримання потрібних ресурсів та їх розділення з метою надання продуктивної роботи компанії у майбутньому.

В. Божкова [17, с. 12] тлумачить суть поняття «стратегічне планування» зі сторони організаційно-методичного системного ходу розробки і корекції системи формалізованого проекту, планів і програм, спрямованих на досягнення зазначених підприємством цілей різних рівнів.

Схожий погляд має Т. Примак [18, с. 203], який визначає поняття «стратегічне планування» як хід виконання комплексу систематизованих і взаємоузгоджених робіт, зв'язаних з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства.

Проведений дослід сутності терміну «стратегічне планування» може дозволити розглянути його як послідовність процесів, узгоджених багатьох на варіанти дій за планами розвитку, потрібних для виконання цілей та завдань

компанії, підсумок яких сприятиме підвищенню конкурентності компанії на ринку.

Формування сукупності цілей компанії залежить від наступних факторів: навколишнє середовище, внутрішні ресурси, рівень ризику. Внутрішні ресурси включають в себе трудові, матеріальні та фінансові перспективи. Навколишнє середовище відзначається економічними, правовими та технологічними можливостями, що сприяють формуванню мет.

Досягнення зазначених компанією цілей найпродуктивнішим із можливих способів забезпечує правильно розроблена та обрана стратегія, що ґрунтується з визначенням найприбутковіших напрямків діяльності та формуванням високого рівня попиту на його продукт. Головною задачею стратегії є прибутковість компанії з позитивним трендом. Компанія має право обрати одну з двох стратегій розвитку, або обидві, та налаштувати для їх досягнення функціональні стратегії, серед яких визначається саме маркетингова стратегія, бо вона обґрунтовує комплексність та цілісність інших вузьконапрямлених функціональних стратегій та відповідає за їх злагоду і цілеспрямованість

В процесі освоєння промисловим підприємством закордонного ринку, воно потрапляє в умови жорсткої міжнародної конкуренції. В таких умовах важливого значення набуває формування відповідної маркетингової стратегії, яка дасть можливість підприємству досягти максимуму можливої ефективності діяльності на визначеному ринку. Відтак, є необхідність визначення та чіткого усвідомлення сутності поняття маркетингової стратегії. Вітчизняна та світова наукова література не має єдності у питанні визначення сутності стратегії маркетингу підприємства. Отже, можна запропонувати наступну класифікацію тлумачень даної дефініції згідно з ознаками сутнісної спрямованості дії та виділити наступні групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікація підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія»

№ з/п	Автор	Зміст
Маркетингова стратегія – це план дії		
1	Котелевська Ю. В.	Маркетингова стратегія є важливою умовою розробки планів всіх без винятку дій на ринку, що залежно від рівня міцності виявленого зв'язку між продавцями і покупцями, обґрунтовує ступінь інтенсивності росту доходів організації
2	Уткін Е. А., Матанцев А.М.	Маркетингова стратегія являє собою планування ділової активності підприємства, основним завданням якого є підтримка та розвиток виробничих процесів, інтелектуального потенціалу спеціалістів фірми, у розширенні асортименту і підвищенні рівня якості вироблених товарів, освоєння нових ринків, нарощування збуту та, нарешті, підвищення ефективності діяльності
3	Гаркавенко С. С. Уолкер-мол. О.	Деталізований всебічний план реалізації маркетингових цілей
4	Мазур О. В.	«Формування та реалізація цілей і задач підприємства- виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства»
Маркетингова стратегія – це комплекс інструментів досягнення поставлених цілей		
5	Економічна енциклопедія	Маркетингова стратегія є системою організаційно-технічних і фінансових заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва, реалізацію продукції, нарощування її конкурентоспроможності, активного впливу на рівень попиту та пропозиції товарів
6	Ащаулов В. В.	Маркетингова стратегія виступає важливою складовою маркетингового менеджменту, а також всієї системи стратегічного управління комерційною діяльністю
7	Мак-Дональд М. Кревенс Д.	Засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
8	Дойль П. Ковальчук С.	Комплекс рішень в сфері маркетингу та інновацій, які обумовлюють напрямки руху компанії, виконуючи поставлені завдання
9	Міщенко В. А., Ляшенко В. І.	«Визначає, як потрібно застосувати ресурси підприємства, щоб привабити та задовольнити кон'юктуру товарного ринку, вивчення покупця, товару, конкурентів»
Маркетингова стратегія – це засоби впливу на споживачів		

Як видно з табл. 1.3, сучасна економічна література містить три підходи до трактування сутності маркетингової стратегії підприємства: по-перше, це план дії та стратегічний напрям діяльності підприємства; по-друге, це комплекс інструментів для досягнення поставлених цілей; по- третє, це засоби впливу на споживачів для досягнення ринкових позицій. На нашу думку,

наведені визначення та підходи не в повній мірі розкривають сутність даної дефініції, оскільки:

1) маркетингова стратегія не в обов'язковому порядку виступає загальним планом дій підприємства, а в окремих випадках може виокремлювати лише певний сегмент або напрямок дій;

2) маркетингова стратегія обґрунтовує та формулює програму заходів не тільки стосов споживачів, але по відношенню і до конкурентів;

3) глобалізаційні процеси в ринкових відносинах та посилення міжнародної конкуренції сприяє тому, що вплив зовнішніх факторів на маркетингову діяльність підприємства посилюється.

Маркетингова стратегія в процесі обрання цілей має враховувати сильні сторони підприємства на ринку в порівнянні з конкурентами, свій потенціал та запити споживачів. Ключова роль маркетингової стратегії в системі управління підприємством яскраво розкрита в багатьох працях Дж. Дея [10], Дж. Еткінсона [12], Ф. Котлера [17], Ж. Ламбена [18], М. Мальчик [20], М. Максимової [19] та інших відомих науковців.

Стратегічний маркетинг – це активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньо ринкових показників шляхом систематичного проведення товарної, за результатами якої підприємство здатне забезпечити споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Основним завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії компанії, визначення цілей, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля.

Необхідність цілеспрямованого здійснення маркетингової діяльності, аргументації стратегії та оптимізації використання ресурсів висуває на перший план найважливішу функцію маркетингу – планування. Для правильного розуміння змісту «стратегічне маркетингове планування» проведемо дослідження поняття «маркетингове планування».

«В загальному розумінні маркетингове планування можна визначити як систематичний процес, що включає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу й розробку плану впровадження й контролю заходів, які в сукупності забезпечують виробництво і реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку» [21, с. 147].

Відповідно до цілісного та правильного розуміння поняття «маркетингове планування» можна трактувати в якості систематичного процесу, в ході якого оцінюються маркетингові можливості та ресурси, визначаються цілі маркетингової діяльності та формується план щодо графіку впровадження низки послідовних дій в напрямку виробництва та наступної реалізації продукту, максимального задоволення при цьому існуючого попиту та можливих потреб сегментів цільового ринку [22, с. 147].

В загальному розумінні вчених сутність маркетингового планування ґрунтується на [23, с. 34]:

- аналізі тенденцій, покупців, конкуренції й можливостей;
- стратегіях, що спрямовані на обслуговування найбільш вигідних для компанії покупців;
- стратегіях, створених під час планування діяльності підприємства, які повинні бути сконцентровані на реальних перевагах компанії;
- програмі дій — маркетинг-мікс, що буде забезпечувати впровадження розроблених стратегій в діяльність підприємства та отримувати гарантований прибуток.

Науковці В. Росоха та Л. Газуда «доводять важливість маркетингового планування як управлінського інструменту, у процесі якого проводиться оцінювання можливостей здійснення виробничо-комерційної діяльності підприємства з метою отримання конкурентних переваг і наявних для цього ресурсів, визначення цілей маркетингу та розроблення маркетингового плану, створення і дотримання відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і шансами на успіх. Вчені зазначають, що метою маркетингового



планування є: по-перше, поліпшити використання наявних ресурсів підприємства відповідно до установлених цілей маркетингу; по-друге, укріпити командний дух і єдність підприємства (психологічний чинник); по-третє, допомогти у розробленні та досягненні намічених корпоративних цілей підприємства» [24, с. 225].

Планування маркетингу в організації «тісно пов'язане із стратегічним плануванням і спирається на заявлену місію, мету, основні й допоміжні завдання діяльності, портфель замовлень і потенціал його зростання, процес раціонального використання ресурсів підприємства, сегментування ринку, визначення його поточного та перспективного стану тощо» [3, с. 225].

В запропонованій схемі «поєднання цільових установок стратегічного та маркетингового планування підприємства знайшло свою реалізацію у маркетинговому стратегічному плануванні, зміст якого проявляється як у процесі розробки стратегічного плану, так і його окремого напрямку - маркетингового. У першому випадку стратегічне планування акцентує маркетингову цілеспрямованість у процесі налагодження результативної діяльності підприємства, а у другій – вказує на переорієнтацію маркетингової діяльності з урахуванням стратегічних орієнтирів» [5].

Представлена схема доводить, що зміст «маркетингового стратегічного планування як послідовного процесу узгоджених багатоваріантних дій відповідно до маркетингової концепції дозволить керівництву українських підприємств швидше адаптуватися за умов сьогодення, пов'язаних з:

- використанням методів та інструментів маркетингу;
- обґрунтуванням цільових установок відповідно до попиту ринку за маркетинговими програмами з підвищення лояльності споживачів;
- детальною оцінкою маркетингової (виробничо-комерційної) діяльності підприємства;
- визначенням балансу між маркетинговими та стратегічними цілями, ресурсами та джерелами їх надходження;
- проведенням аналізу потреб та вимог основних груп споживачів;

- розробкою маркетингових стратегій розвитку» [13].

В даних обставинах результатом маркетингового стратегічного планування стане організація процесу прийняття ефективних управлінських рішень, що буде сприяти задоволенню потреб споживачів, укріплення позицій підприємства на ринку за рахунок ключових конкурентних переваг та інноваційних напрямків розвитку.

В науковій літературі даються різні трактування поняття «маркетингове стратегічне планування», зокрема:

- це управлінський процес створення й підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу [25];

- це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому [26];

- це одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [3, с. 145].

Дослідження сутності та змісту поняття «маркетингового стратегічного планування» дозволяє розглядати його як управлінський процес, спрямований на створення способів обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи підприємства, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції з метою підтримання стратегічних напрямків між цілями підприємства та її ресурсними можливостями.

Розглядаючи характерні особливості маркетингового стратегічного планування, доведено його зв'язок зі стратегічним плануванням, де даний вид планування визначається складовою стратегічного та включає такі елементи: бажаний рівень рентабельності; рамки ведення бізнесу: види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг); технічні вдосконалення, які

можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.); кількість і характеристика робочої сили (персонал); обсяги фінансування; соціальна відповідальність та корпоративний імідж; імідж підприємства на ринку; імідж підприємства як роботодавця [27, с. 60].

Бажано відмітити, оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою стратегічного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства. Враховуючи ці особливості можна сформулювати ряд переваг використання маркетингового стратегічного планування в діяльності підприємства, що дають йому змогу:

- 1) створити загальну ефективну стратегію маркетингової діяльності підприємству будь-якої галузі;
- 2) перетворити спрямування підприємства з інертного реагування на активні рішення та дії під впливом ринкових чинників;
- 3) проаналізувати та оцінити ефективність кожної сфери діяльності підприємства;
- 4) координувати всі сфери діяльності підприємства направляє їх на вивчення, дослідження і задоволення потреб споживачів з метою отримання гарантованого прибутку;
- 5) визначити оптимальні канали розповсюдження продукції підприємства, а також з'ясувати необхідний рівень фінансування їх виробництва;
- 6) надавати підприємству можливості зосередити увагу на найперспективніші та найуспішніші напрями розвитку.

## **1.2. Теоретичні аспекти механізмів розробки маркетингової стратегії підприємства**

Результати дослідження дозволяють сказати, що серед вітчизняних та зарубіжних вчених відсутня єдиність думки відносно етапності та послідовності проходження циклу стратегічного управління на підприємстві. До того ж суттєва деталізація шляхом надання вирішального значення

проміжним етапам стратегічного управління може спровокувати значне розтягування в часі самого циклу розробки та прийняття стратегічних рішень, що, у свою чергу, виявляється головним чинником ухвалення невчасних або неадекватних зовнішній ситуації управлінських рішень.

Слід відзначити, що починаючи з середини ХХ ст. був проведений аналіз та розроблено класифікацію різноманітних підходів до розробки стратегії компанії та узагальнено наступні їх групи [3, 12]:

а) класичний підхід. Даний підхід заснований на раціональному аналізі, а також формулюванні стратегії з орієнтацією на отримання цільового прибутку, враховуючи чіткий довгостроковий план розподілу та використання ресурсів. Стратегія обґрунтовується на основі використання визначених інструментів аналітики, зокрема матричних методів аналізу конкурентного середовища та аналізу становища підприємства;

б) еволюційний підхід. Даний підхід також орієнтований на досягнення прибутковості, ефективності виробництва насамперед за рахунок наявних можливостей та власних ресурсів, що має забезпечити можливість виживання підприємства в умовах конкурентного середовища, адаптацію до несприятливих ринкових умов. Отже, дані стратегії зосереджені на економії, формуванні гнучкої виробничої системи;

в) процесний підхід. В основі даного підходу лежить прагматичний погляд на стратегію з певною долею скептицизму у відношенні її аналітичного обґрунтування. Відповідно до процесного підходу необхідно здійснювати розробку не класичної раціональної стратегії, а більш гнучкої, адаптивної, яка передбачає можливості реструктуризації всієї системи цілей та коригування орієнтирів;

г) системний підхід. Даний підхід заснований на використанні класичних філософських уявлень щодо значущості раціонального обґрунтування і цінності аналізу. Розгляд зовнішнього середовища відбувається значно ширше, з урахуванням виробничих, соціальних, політичних, економічних, культурних відносин, що істотно додає складності

при окресленні стратегічних альтернатив розвитку, да вимагає використання математичних методів, кваліметрії (науки про методи кількісного оцінювання якості продукції) тощо. Найважливішою рисою системного підходу виступає наявність сумнівів щодо універсальності одиничних моделей типових стратегій.

Організація розробки типової стратегії, зазвичай, відбувається відповідно до певної послідовності згідно з універсальними вимогами до її змісту, який має перебувати у відповідності зі стратегічними цілями підприємства. Розроблена стратегія повинна «відповідати вимогам SMART-характеристик: Specific - точність і чіткість; Measurable - кількісне вираження; Achievable - досяжність; Related - відповідність стратегічному баченню та інтересам виконавців; Time-bound - часовий горизонт» [25, с. 49]. За цими критеріями оцінюють відповідність стратегії науковим стандартам.

За М.Портером, формування конкурентної стратегії в значій мірі обумовлена чітким розумінням сутності бізнесу, поставлених цілей та альтернативних напрямків їх досягнення [42]. Вибір та успішна реалізація конкурентної стратегії компанії, за впевненістю вченого, знаходиться під впливом: характеру її активів і досвіду в порівнянні з конкурентами; мотиваційних установок та потреб топ-менеджерів та інших співробітників, задіяних в процесах впровадження обраної стратегії; внутрішніх та зовнішніх меж конкурентної стратегії, яку компанія в змозі успішно взяти на озброєння; соціально-політичних факторів.

М. Портер вважає, що «процес формулювання стратегії конкуренції включає в себе: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій» [42].

Варто звернути увагу, що в процесі формування конкурентної стратегії необхідно дотримуватись вимог щодо її комплексності та завершеності.

В результаті дослідження останніх публікацій сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців по даній тематиці, а також на основі власних узагальнень було виявлено необхідність доповнити процес розробки конкурентної стратегії рядом етапів, що пов'язаних з подальшою її реалізацією (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розроблення та конкретизація коротко-, середньо- і довготермінових цільових показників підприємства вимагає виваженого підходу, одже вони виступають фундаментом при виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Моніторинг організаційного оточення, яке можна ідентифікувати відповідно до поточних та перспективних погрозів та сприятливих можливостей, які можуть здійснювати вплив на досягнення цілей.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін в діяльності підприємства, що можна розлідати в якості його сильних сторін, оцінювання їх важливості та можливості зробити основними конкурентними перевагами. Аналіз передбачає дослідження 2-х сфер організації: макросередовища (порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (далі – СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Виявлення за результатами комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, наявних обмежень щодо діяльності підприємства, погрозування можливостей та перспектив розвитку. Впровадження обраної стратегії вимагає сформулювати набір стратегічних альтернативних рішень з урахуванням специфіки цільових ринків
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групування критеріїв відбору альтернатив: реагування на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найпоширенішими методами оцінювання ймовірних економічних дій кожного альтернативного рішення на майбутнє є формування сценаріїв, аналіз портфелів замовлень, проведення матричного аналізу, аналізу життєвого циклу, формулювання експертних оцінок тощо.

Продовження табл. 1.4.

Планування реалізації	Формулювання деталізованого плану впровадження у реальність обраного варіанту стратегії з окресленням термінів етапної реалізації та очікуваного досягнення результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Проводиться в наступних напрямках: 1) застосування адміністративних важелів; 2) використання економічних важелів, зокрема розрахунок бюджету, застосування системи цільких показників та управлінських підходів за цілями. Важливим в цьому є доведення всіх стратегічних рішень до конкретних виконавців у формі затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційно-розпорядчих документів.

Джерело: складено автором на основі [30, с. 93-95]

При цьому, запропонована послідовність етапів та процедур кожно з них не є універсальною, адже кожна окрема реальна ситуація обумовлює необхідність врахування поточних внутрішніх та зовнішніх обставин. Кожний етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Обов'язковою умовою ефективності зазначеного процесу є обґрунтування вибору та впровадження стратегії щодо кожної стратегічної зони господарювання, тобто певного сегмента середовища, де функціонує підприємство або планує здійснювати свою діяльність [4; 8; 13]. Виконання даної умови є складною задачею, адже вимагає проведення ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Групи показників та критерії, за допомогою яких аналізується СЗГ

Критерії	Групи показників
Забезпечення ресурсами виробництва	Стан забезпечення обладнання, спорудами, устаткування, їх рівень їх технічної спрямованості; вікові і технологічні характеристики; ступінь організації виробничої діяльності; площі земельних ресурсів та ін.
Наявні матеріально-технічні ресурси і забезпечення ними	Характеристики і походження матеріального та технічного постачання; показники чисельності та надійності постачальників; характеристика відносин з постачальниками, характеристики оборотних засобів
Забезпечення персоналом	Забезпечення та кваліфікаційні характеристики працівників; плинність персоналу; потреба у нових працівниках

Продовження табл. 1.5.

Ефективність діяльності виробництва	Рівень ефективності управління виробничими процесами; економічні показники затрат виробництва; раціональне та ефективне розпорядження основними та оборотними засобами; продуктивність праці
Конкурентна позиція на ринку і конкурентоздатність продукту	Якісні характеристики продукту; ціни на продукцію; доля на ринку, конкурентні статуси підприємства у відповідному стратегічному відношенні в господарюванні

Джерело: складенно автором на основі [62, с. 43-49]

Важливою є формування сукупності критеріїв оцінювання як одного з процесів реалізації обраної стратегії, а також аналізу поточної ситуації в результаті впровадження стратегічного плану в життя. Ряд досліджень науковців - І. Ансоффа, А. Дж. Стрікланда, Г.Мінцберга, Іванова Ю.Б. А. Томпсона та інших спрямована на дослідження проблематиці обґрунтування критеріїв відбору стратегічних альтернативних рішень та доцільності впровадження конкретної стратегії на конкретному підприємстві.

В межах «реалізації стратегії низьких витрат, диференціації та фокусування можна виділити виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові критерії та відповідні їм індикатори» [32].

Таким чинмо, можна узагальнити чинники та умови, які необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії конкурентності:

- «врахування переваг та недоліків діючої стратегії компанії, хоч це може супроводжуватись певними труднощами: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії» [32];

- врахування сутності та потужності 5-ти конкурентних сил, масштабів дій конкурентів; структури конкурентного середовища (наявність або відсутність чітких лідерів; домінування ряду компаній; наявність або відсутність монопольного тиску на ринок);

- врахування розмірів та сфери діяльності (стандартна чи



спеціалізована форма ведення бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; ведення інноваційної діяльності);

- «врахування динамічних ринкових характеристик (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу» [1];

- «врахування існуючої ситуації в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках)» [5; 12];

- врахування конкурентного статусу компанії, ступеню її домінування на ринку, обумовленого виокремленням 4-х конкурентних позицій: аутсайдера; фірм зі слабкою або сильною конкурентною позицією; ринкового лідера [1; 5];

- врахування специфічних цілей та володіння ресурсами, що дає можливість виокремлення конкурентних стратегій, заснованих на ролі, яку грають «фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу» [5; 32].

«За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам» [6]. В сучасності розробляючи конкурентні стратегії підприємства мають орієнтовуватись на вимоги ринку, і спостерігати за споживачем та основним конкурентним середовищем.

Не зважаючи на свою ринкову позицію, підприємство має:

- відстежувати дії своїх конкурентів, і обирати найефективні конкурентні стратегії та безперервно коригувати її у відповідності до швидкозмінного конкурентного ринку;

– вивчати споживачів та обирати інноваційні методи що сприятимуть підвищенню ціннісних характеристик своєї продукції, у порівнянні із фірмами-конкурентами.

Формування стратегії та її періодичне коригування в процесі реалізації має засновуватись на інформації з різноманітних джерел, яка містить: бажання та очікування акціонерів, власників і менеджменту компанії; опис глобальних тенденцій в галузі, розвиток вітчизняного та світового ринків; систему поглядів та очікувань галузевих експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків. Також варто враховувати вплив людського фактору, що часом грає найголовнішу роль у обгрутуванні вибору стратегії та її подальшій реалізації [32].

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна визначити наступну послідовність формування та реалізації стратегії підприємства:

1. Конкретизація прийнятної стратегії створення конкурентних переваг.
2. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності, яка конкретизує довгострокову програму дій щодо всіх функціональних напрямків його діяльності. Впровадження зазначених програм має на меті створення відповідних конкурентних переваг.
3. Розробка субстратегій конкурентної поведінки в залежності ринкової від ситуації та з урахуванням визначених цілей стратегії підприємства.
4. Реалізація стратегії, що супроводжується періодичною регулярною оцінкою та проведенням аналізу результатів, розрахунком відхилень від цільових показників та швидким коригуванням дій з урахуванням непрогнозованих зовнішніх та внутрішніх змін.

«На кожному рівні маркетингової стратегії є так звані базові елементи (субстратегії), розроблення яких проводять як на внутрішньому ринку, так і виходячи на зовнішні ринки. Базові та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає певні стратегічні альтернативи та інструменти, формують комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії» [68, с.205] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

## Комплекс елементів маркетингової стратегії підприємства

Рівні розробки стратегій	Основні складові стратегії маркетингу	Додаткові складові стратегії маркетингу в умовах зарубіжного ринку
Корпоративні	- Стратегії росту - Портфельні стратегії - Конкуrentні стратегії бізнесу	- Стратегії виходу на закордонний ринок - Стратегії географічної детермінації - Стратегії розширення міжнародних ринків
Функціональні	- Стратегії захоплення ринкових позицій - Стратегії позиціонування - Стратегії конкурентного поведження	- Стратегії захоплення міжнародних ринків на рівні країн - Стратегії міжнародного позиціонування
Інструментальні	- Товарні стратегії - Цінові стратегії - Збутові стратегії - Стратегії просування	- Стратегії адаптування і стандартизації маркетингової діяльності

Джерело: складено автором на основі [57, с.201]

Наступним етапом після виявлення найбільш привабливих країн варто з використанням стандартних методів здійснити сегментацію споживачів у кожній обраній країні згідно з критеріями, що обумовлюють галузеву приналежність, рівень платоспроможності споживачів, їх структуру тощо [23, с.58].

Таблиця 1.7

## Фактори географічної диверсифікації організації

Групи факторів	Сприяння концентрації за країнами	Сприяння диверсифікації за країнами
Відносно організації	Низький ступень ризику управлінської діяльності. Вміння обирати «найкращий ринок»	Високого ступень управлінських ризиків Недостатнє розуміння ринків
Відносно продукції	Продукти мають необмежені сфери використання. Повністю куповний товар. Продукт на середині життєвого циклу. Товар вимагає адаптації на різному ринку	Товар обмеженої сфери використання. Товар не купується повторно Рання або пізня стадія життєвого циклу. Стандартні товари, які не вимагають адаптації в умовах нового ринку

Продовження табл. 1.7.

Відносно ринку	<p>Великий ринок, не перенасичений конкурентами. Зрілий ринок. Основні ринки розділені серед багатьох конкурентів. Високий темп росту ринку. Високий ступінь лояльності споживачів. Довгі терміни відтворення товару конкурентом</p>	<p>Великий ринок, перенасичені конкурентами. Новий ринок, ринок на стадії спадання життєвого циклу товару. Основні ринки розподілені серед декількох сильних конкурентів. Низький темп росту ринків. Низькі ступені лояльності споживачів. Короткі терміни відтворення товару конкурентом</p>
Фактори маркетингу	<p>Високі затрати на комунікації на додаткових ринках. Великі затрати обробки замовлень додаткового ринку. Великі затрати у фізичному розподілі на додаткових ринках. Комунікаційні засоби вимагають адаптацій для умов на різних ринках</p>	<p>Не високі затрати на комунікації на додаткових ринках. Не високі затрати на обробку замовлень додаткового ринку. Не високі затрати у фізичному розподілі на додаткових ринках. Стандартизованість комунікаційних засобів для різних ринків</p>

Джерело: складено автором на основі [23, с.58-59]

Сучасні умови характеризуються інтернаціоналізацією ринків, виходячи з чого наведений комплекс елементів міжнародної маркетингової стратегії необхідно враховувати при здійсненні стратегічної діяльності всіма українськими підприємствами. Результатом логічного його використання для українських підприємств може стати підвищення рівня формалізації міжнародної маркетингової діяльності та відповідне забезпечення систематизованості та комплексного підходу до планування, реалізації та контролювання міжнародної маркетингової стратегії на етапі входження на міжнародний ринок, що в свою чергу посприятиме зміцненню конкурентних позицій.

### 1.3. Особливості маркетингових стратегій підприємств авіаційної галузі

Високий рівень конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках авіаційних перевезень, систематичне підвищення вимог клієнтів щодо рівня

якості та набору послуг, надаваних підприємствами цивільної авіації, спричиняє необхідність формування стійких конкурентних переваг в області зменшення витрат, економії матеріальних, часових, людських ресурсів та рівня зручності в процесі оформлення квитків, застосування гнучкої політики ціноутворення, а також покращення іміджу тощо.

Важливою умовою формування конкурентних переваг на ринку авіаперевезень є рівень цінності та якості послуг, підвищення якого виступає важливим з точки зору стратегії завданням для всіх авіаційних підприємств, які прагнуть забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку, а також визначають необхідність визначення альтернативних можливостей ефективного використання ресурсів, зусиль, часу, поєднання або скорочення певних видів послуг та впровадження нових, у відповідності до споживчих потреб.

«Сучасний ринок авіаперевезень характеризується функціонуванням достатньо великої кількості вітчизняних й іноземних авіаперевізників із різними формами власності при відсутності централізованого управління. Необхідно визнати, що національний ринок авіаційних пасажирських перевезень залишається монополізованим та закритим, конкуренція між авіакомпаніями дуже слабка, свідченням цього є високі ціни на квитки. В Україні вартість квитка на внутрішніх лініях в одному напрямку може досягати від 150 до 500 доларів США в залежності від класу салону літака» [7].

«Економічні дослідження показують, що існує суттєвий взаємозв'язок між ростом авіаперевезень і зростанням ВВП на душу населення. Показник авіарухливості населення показує кількість поїздок і пасажиро-кілометрів, що припадають на душу населення. Кількість авіа поїздок у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік у 2000 р. становила 0,02, у 2010р. – 0,08, у 2014 р. – 0,13» [13].

Останніми роками спостерігаємо тенденцію перерозподілення на ринку послуг авіаційних перевезень пасажирів у бік значних за величиною

авіакомпаній. Провідними на ринку пасажирських авіаперевізників залишаються великі компанії: «Міжнародні авіалінії України», «Дніпроавіа», «Роза Вітрів», «Авіалінії Візз Ейр Україна», «Українські-Середземноморські авіалінії» забезпечуючи 91% загальнодержавних перевезень.

«Для появи в Україні авіакомпаній, які продаватимуть дешеві квитки, потрібні другорядні аеропорти зі швидким і недорогим обслуговуванням, поширена система продажу через Інтернет, новий парк однотипних літаків і регулювання за принципом відкритого неба» [13].

Поява на національному ринку великої кількості конкурентоздатних іноземних авіакомпаній, як класичного типу так і бюджетних, значно вплине на вартість перевезень та якість обслуговування, наслідком чого дійсно буде реальне задоволення потреб, у першу чергу, українських пасажирів.

Сучасний ринок цивільної авіації нашої країни далеко до насичий, і поруч з цим на ньому є високий потенціал для розвитку, що сає можливим шляхом докорінної лібералізації.

Останніми роками «авіакомпанії світу прагнуть знизити видатки на систему продажу перевезень, тому що ці витрати посідають третє місце по величині в структурі собівартості авіаперевезень після видатків на пально-мастильні матеріали і заробітну плату. Авіакомпанії розвивають власний продаж; ретельно аналізують можливості різних комп'ютерних систем бронювання перед остаточним рішенням про розміщення свого ресурсу місць у тій або іншій системі; зайняті пошуками великих корпоративних клієнтів альтернативних посередників. Вступаючи в альянси з іншими авіакомпаніями, перевізники створюють колективну систему продажу» [3].

Підприємствами сфери авіації, крім авіаційних компаній, що власне продають перевезення, є також аеропорти.

Сучасні аеропорти являють собою не лише авіатехнічні комплекси, а і сферу для господарювання різних суб'єктів бізнесу, що є представниками ринку авіаперевезень та знаходяться у постійній взаємодії.

У сферу діяльності аеропорту входить все, що пов'язано з обслуговуванням літаків, пасажирів та вантажу, включаючи дрібні проблеми пов'язані з експлуатацією терміналів і інших інфраструктурних елементів аеропортів.

Сучасний етап економічного розвитку передбачає, що ефективність функціонування аеропорту знаходиться у залежності від кон'юнктури показників авіаційного ринку перевезень. Зміни в обсязі авіаперевезень та зростання інтенсивності руху потоку, чинять вплив на показники пропускної здатності інфраструктур аеропортів і спроможність задовільнити попит на послуги авіаперевезень. Проблеми у застосовуванні інновацій, що рівняються на міжнародні стандарти якості обслуговування пасажирів і перевізників, ускладнені, тим що термінальні комплекси та аеродромні споруди на відповідають вимогам що складись у сучасності. Через це, актуальний напрям в управлінні роботою аеропорту – це улаштування їх виробничої структури у відповідності до реальних ринкових умов і пошук напрямів для удосконалення їх роботи, в першу чергу у наданні послуги відповідної якості.

Сутність якості послуг аеропорту полягає у сукупності характеристик і показників послуг, що пов'язані з пропускними спроможностями, процедурами реєстрації пасажирів, забезпеченні комфортного очікування і відпочинку, організації проходження митних формальностей, гарантія безпечності і сприяння охороні природи та ін. Їх рівень формує виробник послуг переслідуючи мету – задовольнити визначені чи передбачувані потреби споживача, врахування особливостей в обслуговуванні пасажирів, дотриманні вимог якості, проведення внутрішнього аудиту підрозділів та служб, збирання інформації щодо якості, попереджувальні заходи, проведення аналізу існуючих показників якості, включаючи вищий управлінський рівень.

В умовах умов що швидко змінюються на ринку авіапослуг «загострення конкурентної боротьби, розвитком науково-технічного прогресу, зростання потреб та вимог споживачів, підвищення авіаційної безпеки аеропорту

потрібно безперервно підтримувати та поліпшувати якість запропонованих послуг» [2].

Економічна стратегія розвитку діяльності аеропорту на ринку є багатоцільовою програмою, що забезпечує стійкий і динамічний розвиток організації. Її основою є ефективне планування, застосування маркетингових методик та засобів, оптимізація плану руху, гнучке регулювання фінансів, точний контроль за витратами і доходами, стійка платоспроможність.

За відсутності тісного взаємозв'язку логістичних концепцій із активними маркетинговими стратегіями часто виникає комерційний провал. Без сумніву, орієнтованість на зменшення затрат є доцільним, проте тільки при умові збереження оптимальності у рівні сукупних затрат і показників рентабельності у основному та оборотноу капіталі у границях ринкових стратегій.

Стратегічне управління логістикою закріплює систему завдань та напрямків розвитку логістичної діяльності організації і принципів оцінки оптимальності реалізації стратегій підприємства загалом, і поряд з цим заторкає всі напрями її господарювання.

Для реалізації стратегії логістичної діяльності необхідно забезпечити наступні умови:

- присутність загальних корпоративних стратегій і стратегії підтримки;
- забезпечення можливості формувати величину та структуру продажу у відповідності до логістичних вимог;
- забезпечення наявності вертикально-інтегрованої сфери логістичної діяльності організації;
- забезпечення наявності систем постачання, виробничої і дистрибуторської, які зорієнтовані на матеріальний потік;
- сприяння відповідності управлінської системи інформаційній;
- провадження ряду заходів спрямованих на зростання ефективності;
- забезпечення відповідності ступеня інформаційних технологій на підприємстві [4].



Головна сутнісна ознака стратегії маркетингу у розвитку аеропорту – це забезпечення якості послуг і максимальне задоволення запитів пасажирів. Розробка стратегій маркетингу і логістики аеропортів проходить декілька етапів:

- проведення стратегічного аналізу системи логістики організації;
- розробка проекту моделі стратегії маркетингу;
- впровадження стратегії;
- контролювання її реалізації.

Етап стратегічного аналізу передбачає проведення діагностики системи логістики, результатом якого є сформулювання ключових компетенцій успішної діяльності, що стане основою для маркетингової стратегії. Аналіз зовнішніх аспектів діяльності авіаційного підприємства передбачає врахування усіх можливих зовнішніх чинників що можуть вплинути на логістичну систему аеропорту. Такими чинниками є: інфраструктура логістики в регіоні та країні, логістична діяльність конкурентів, партнерів та пасажирів. На противагу, при внутрішньому стратегічному аналізі проводиться аналіз логістичних засобів аеропорту. Це відноситься до логістичних систем авіапідприємства і процесів, які у ній відбуваються: потоків матеріалів, запасів, інформації, логістичні витрати, логістична інфраструктура. Аналізувати зовнішнє середовище та засоби логістики аеропорту можна використавши класичні методики стратегічного аналізу.

Розробка маркетингової аеропорту, проводиться із використанням логістичних підходів і потоків. В першу чергу визначають види діяльності що будуть визначені як профільні у довго- і середньостроковій стратегії діяльності аеропорту.

Один з важливих напрямків довгострокової перспективи аеропортів полягає у розвитку та утриманні інфраструктури аеропорту – запровадженні терміналів самообслуговування для пасажирів.

«Self Service Technology» - це новація в обслуговуванні пасажирів, що дозволяє його взаємодію із програмою самообслуговування.

Термінали для самореєстрації «CUSS» забезпечують максимальне прискорення і спрощення ідентифікації, що робить їх широко-затребуваними, у першу чергу для пасажирів бізнес-класу. «Авіамандрівники з ручною поклажею можуть самостійно зареєструватися та вибрати місце в салоні літака всього за 1,5-2 хвилини. Крім цього, існує можливість вносити зміни в реєстраційну інформацію і отримувати посадочні талони на стикувальні рейси. Для пасажирів, які подорожують з багажем, працюють стійки здачі багажу Drop Off» [1].

Інновації у мережевих технологіях підштовхують організації сфери авіації долати бар'єри у специфічності обслуговування пасажирів, підвищувати свої стандарти у задоволенні запитів споживачів. Відтак, сучасні аеропорти потребують вживання заходів удосконалення швидкісного та якісного обслуговування пасажирів і заходів розвитку загальної пропускнуої спроможності, відповідно через запровадження інноваційних інформаційних технологій для авіаційної сфери послуг.

### **Висновки до першого розділу**

Вченими економістами під стратегією розуміються особливі методи організації системи діяльності у досягненні стратегічної цілі організації. Дослідивши сутність категорії «стратегічне планування» ми можемо розглядати її як послідовність узгоджених поліваріантних дій по стратегіям розвитку, які необхідні задля досягнення цілі і задач функціонування організації, результатом яких є підвищення її конкурентної позиції у ринкових умовах. Дослідження сутності та змісту поняття «маркетингового стратегічного планування» дозволяє розглядати його як управлінський процес, спрямований на створення способів обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи підприємства, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції з метою підтримання стратегічних напрямків між цілями підприємства та її ресурсними можливостями.

Отеж, найбільш вдалою послідовністю розроблення і реалізації конкурентних стратегій є наступна: 1. Формулювання відповідної стратегії і визначення переваг перед конкурентами. 2. Розроблення стратегії що забезпечить конкурентоспроможність організації, яка конкретизує довготермінову покрокову програму дій враховуючи усі функціональні напрямки діяльності фірми. Досягнення програми дій має забезпечити створення відповідної конкурентної переваги. 3. Застосування «підстратегій» конкурентного поведження, у залежності від стану ринку із урахуванням попередньої конкурентної стратегії організації. 4. Реалізація стратегії конкурентоспроможності, що супроводжується системним аналізом і оцінюванням отриманого результату, визначаються відхилення від цільового орієнтиру та виявляється швидка реакція на не заплановані зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Головна сутнісна ознака стратегії маркетингу у розвитку аеропорту – це якість послуг, що надається і забезпечення максимального задоволення запитів пасажирів. Розробка маркетингової стратегії аеропорту, із використанням логістичних підходів, в першу чергу передбачає визначення видів діяльності які буде поставлено аеропортом як профільні і включення їх у довго- і середньострокову перспективи. Один з найважливіших напрямків довгострокової перспективи діяльності аеропорту – це розвиток інфраструктури аеропорту та впровадження інноваційних терміналів самообслуговування споживачів в аеропортах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ» ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

#### 2.1. Оцінка сучасного стану авіаційної галузі

Діяльність повітряного транспорту і пов'язаної з ним наземної інфраструктури є значним фактором соціально-економічного розвитку більшості країн світу, який генерує зайнятість населення, здійснює його соціальний захист і тому відіграє суттєву роль у забезпеченні належного рівня життя, як окремих міст так і цілих регіонів.

Аеропорти є важливим інфраструктурним елементом повітряного транспорту. Від їх розміщення і стану залежать розгалуженість мережі повітряних сполучень та стикування з іншими видами магістрального транспорту, обсяги перевезень пасажирів і вантажів, доступність залучення до соціально-економічних процесів віддалених регіонів країни.

На сьогоднішній день за даними Державної авіаційної служби в Україні налічується 24 аеропорти, проте фактично здійснюють авіаційну діяльність. У зв'язку з анексією Криму аеропорти Сімферополя та Бельбека працюють під іншою юрисдикцією, а складна соціально-політична ситуація на Сході України вивела з ладу аеропорти Донецька та Луганська. Аеропорти Маріуполя, Миколаєва та Тернополя не мають сертифіката відповідності та не здійснюють операційну діяльність [8].

Для підвищення рівня конкурентоспроможності аеропорту на зовнішніх та внутрішньому ринках, обміну набутим досвідом, формування та поширення позитивного іміджу ДП МА «Бориспіль» тривалий час є «діючим членом профільних міжнародних та національних асоціацій: Міжнародної ради аеропортів (Airports Council International ACI-Europe), Української авіатранспортної Асоціація (УАТА), Торгово-Промислової Палати України,

Української асоціації якості, Організації роботодавців підприємств транспортних послуг, Асоціації платників податків України тощо, та керується в своїй діяльності стандартами та практиками Міжнародної асоціації повітряного транспорту (International Air Transport Association IATA), Міжнародної організації цивільної авіації (International Civil Aviation Organization ICAO)» [8].

ДП «МА «Бориспіль» - це найбільший та найпотужніший аеропорт України, який діє у сегментах: надання авіаційних послуг, допоміжних авіаційних послуг, комерційних послуг та забезпечення більшості авіаційних пасажирських перевезень та значної частини вантажних авіаперевезень.

Рівень попиту на послуги ДП МА «Бориспіль» обмовлюється вигідним місцем розташуванням на перетині низки міждержавних транспортних шляхів (поєднують Азію з Європою та Америкою), близькістю до столиці, наявністю сучасної інфраструктури, впровадженням «хабової» стратегії розвитку та програмами стимулювання авіакомпаній. Обрана стратегія направлена на залучення додаткового потоку трансферних пасажирів з міжнародних ринків через низьку платоспроможність більшості українських пасажирів. Для подальшого нарощування трансферного та прямого пасажиропотоку, ДП МА «Бориспіль» в співпраці з авіаперевізниками систематично здійснює перегляд та розширення програм стимулювання авіаперевізників в межах, окреслених Мінінфраструктури.

Авіакомпанії, які здійснюють польоти в ДП МА «Бориспіль», представлені всіма провідними світовими Альянсами, та виконують рейси, які поєднують базові аеропорти з Києвом.

Активна політика стимулювання авіаперевізників сприяла тому, що ДП МА «Бориспіль» приймає борти більше 40 авіакомпаній, серед яких: AirArabia, BravoAirways, AirAstana, CzechAirlines, AirBaltic, AirMalta, WindRose, AirMoldova, PegasusAirlines, AdriaAirways, Belavia, AtlasjetUkraine, AzurAir, AustrianAirlines, IraqiAirways, ElAl, Ellinair, Lufthansa, Flydubai,

GeorgianAirways, LOT, QatarAirways, KLM, Laudamotion, TurkishAirlines, Ryanair, SkyUp Airlines, UkraineInternationalAirlines, SWISS, YanAir, тощо.

До інфраструктури ДП МА «Бориспіль» входять 2 злітно-посадкові смуги (довжина 4 км та 3,6 км), які дають можливість здійснювати прийом повітряних суден будь-якого типу, без обмежень за погодними та світловими умовами, а також три пасажирських та один вантажний термінали. Сучасний стан інфраструктури ДП МА «Бориспіль» свідчить про необхідність його розширення, модернізації та оновлення. Проекти, що стосуються оновлення аеропортової інфраструктури ДП МА «Бориспіль» реалізуються згідно зі схваленою КМУ «Концепції розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року».

Починаючи з II півріччя 2020 року ДП МА «Бориспіль» перебуває під впливом ряду негативних факторів:

«Рішення Уряду щодо збільшення відрахування до держбюджету частини чистого прибутку (дивідендів). За 2020 рік з ДП МА Бориспіль вилучено на користь Держави 134% від суми чистого прибутку (в т. ч. у 4 кварталі 2020 року 585% від суми чистого прибутку аеропорту). Внаслідок цього, Підприємство втрачає ліквідність (вже у першому кварталі 2021 року не мало коштів на виплату заробітної плати) та було позбавлене можливості реалізовувати інфраструктурні проекти,

Відповідно до цілей Програми діяльності КМУ, забезпечується збільшення частки низькодохідних (low-cost) маршрутів. Внаслідок цього зменшується доходність пасажиропотоку в ДП МА Бориспіль: темпи зростання доходів є нижчими ніж темпи зростання пасажиропотоку,

Існують дискримінаційні норми по відношенню до українських авіакомпаній порівняно з іноземними, внаслідок чого українські авіакомпанії, що створюють хаб в Аеропорту, втрачають конкурентоспроможність,

З початку 2021 року епідемія коронавірусу вкрай негативно впливає на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіаперевізників» [8].

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

Обсяг зони обслуговування аеропорту відображає основний потенціал перевезень (за винятком трансферних перевезень), що потенційно може використовуватись будь-яким аеропортом з врахуванням місця його розташування та розміщення його основних конкурентів. Перспектива реалізації даного потенціалу обумовлюється рядом аспектів. Основний з них – це існуюча мережа маршрутів, спроможність стикування рейсів, територіальна доступність аеропорту. На рис. 2.1. відображена безпосередня зона покриття ДП МА «Бориспіль».

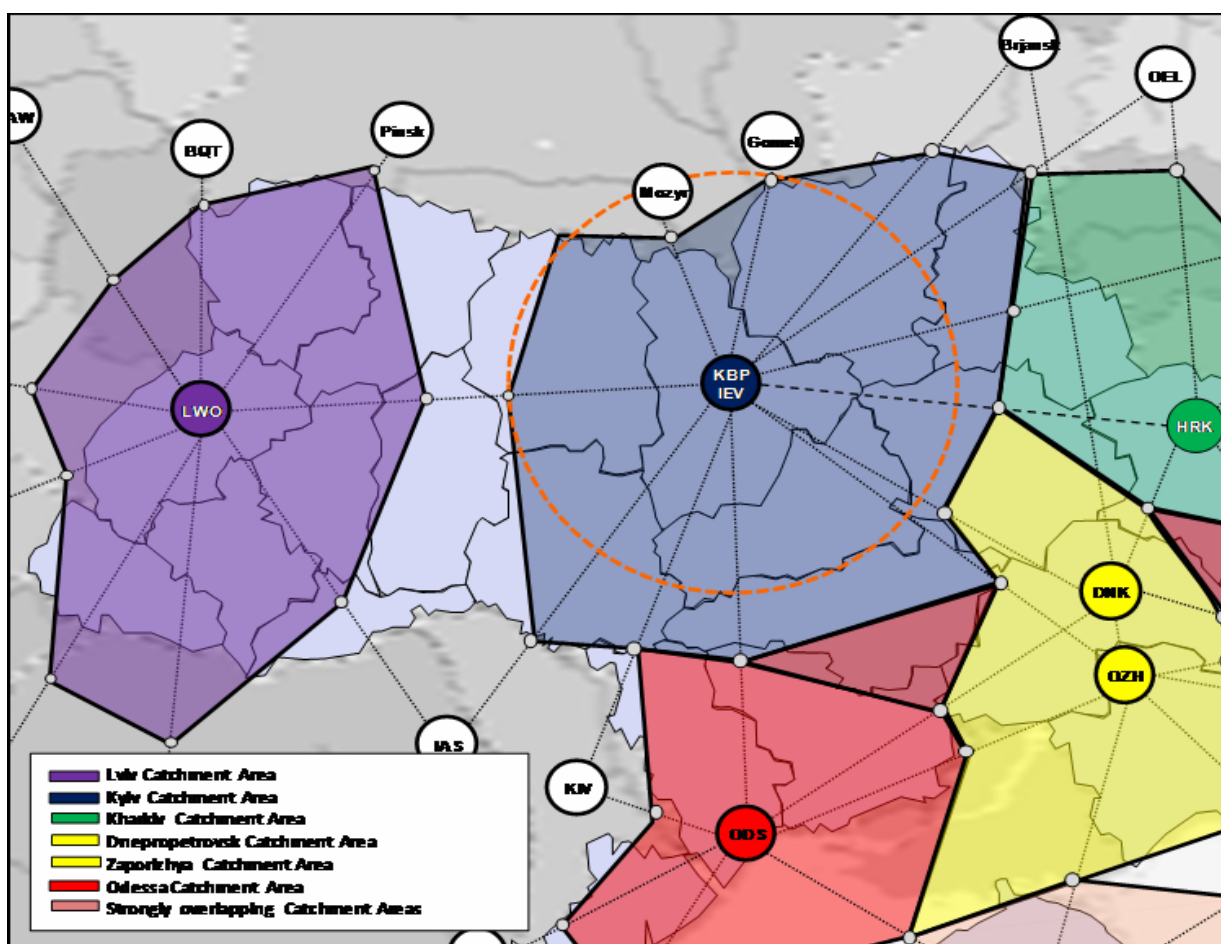


Рис. 2.1. Зона покриття ДП МА «Бориспіль» в межах країни

Сектор синього кольору показує езпосередню зону аеропортового покриття. Вона ілюструє точну географічну територію та проживаючих там жителів. Враховано відстань від аеропорту «Бориспіль» до внутрішніх аеропортів-конкурентів, а також прилеглих іноземних міст і аеропортів. Зона покриття аеропорту включає в себе населення близько 12 млн. чоловік, що, таким чином, є базовим ринковим потенціалом.

Перспектива розвитку аеропорту шляхом розширення безпосередньої зони покриття є досить актуальною, адже місто Київ є головним діловим та туристичним центром України. Проте варто звернути увагу на те, що розвиток виключно за рахунок існуючої зони покриття обмежується кількістю населення, отже, основним перспективним потенціалом аеропорту є розвиток та залучення додаткових потоків трансферних пасажирів за рахунок розширення зони покриття (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Розширена зона покриття ДП МА «Бориспіль»

Варто оцінити позиції ДП МА «Бориспіль» на ринку послуг аеропортів. Так, за інформацією, представленою на офіційному сайті «Украероруху», за 2021 рік, найбільша чисельність злетів і посадок протягом 2021 року була здійснена саме в міжнародному аеропорту «Бориспіль» - 47 524 польоти.



Друге місце посідає міжнародний аеропорт «Київ» імені Ігоря Сікорського («Жуляни») - 12 805 польотів, замикає топ-3 - аеропорт "Львів" імені Данила Галицького (9 850 польотів) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Топ-10 аеропортів за кількістю польотів за версією «Украероруху»,  
2021 рік

Позиція в рейтингу	Назва авіакомпанії та країна реєстрації	Кількість польотів, шт.
1.	ДП МА «Бориспіль»	47524
2.	МА «Київ» ім. І.Сікорського (Жуляни)	12805
3.	ДП МА «Львів» ім. Д.Галицького	9850
4.	ДП МА «Одеса»	9282
5.	МА «Харків»	7576
6.	МА «Дніпропетровськ»	4174
7.	МА «Полтава»	4119
8.	МА «Запоріжжя»	4087
9.	МА «Херсон»	1082
10.	МА «Івано-Франківськ»	808

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Графічно результати рейтингу представлені на рис. 2.1.



Рис. 2.3. Топ-10 аеропортів за кількістю польотів за версією  
«Украероруху», 2021 рік

Джерело: розроблено автором на основі [2]

З метою оцінки маркетингового оточення ДП МА «Бориспіль» доцільно здійснити аналіз конкурентного середовища аеропорту.

Згідно з даними ACI Europe (Airports Council International Europe) визначеннями існують наступні види конкуренції між аеропортами, які для аеропорту «Бориспіль» можуть проявлятися у вигляді конкуренції:

- між хабами за далеко-(середньо-) магістральними маршрутами та трансферними потоками;
- в області залучення нових рейсів;
- між аеропортами, які мають перетинаючися зони покриття, або які розташовані в межах одного міста.

Конкурентна боротьба між хабами в сфері далеко-(середньо-) магістральних маршрутів та трансферних потоків перебдачає змагання між аеропортами-хабами за декілька сегментів ринку для стикування:

- трансфери з міжнародних на міжнародні рейси;
- трансфери з міжнародних на регіональні рейси;
- трансфери з регіональних на міжнародні рейси;
- трансфери з регіональних на регіональні рейси.

Конкуренція у сфері залучення нових рейсів здебільшого відноситься до «рейсів point-to-point». Немає сумнівів щодо існування безлічі факторів, що здатні змусити авіакомпанію відкривати нові напрямки (або пару міст) або змінити аеропорт на змінюючи міста. І для цього виду конкуренції роль аеропорту є дуже важливою, оскільки він забезпечує привабливість аеропортової інфраструктури та бізнес-середовища.

Аеропорт «Бориспіль» надає повний спектр аеропортових послуг та забезпечує один з найвищих у Східній Європі рівень якості обслуговування (у 2015 році аеропорт увійшов до трійки кращих аеропортів Східної Європи) ДП МА «Бориспіль» характеризується достатньо високою собівартістю та вартістю послуг. Більшість аеропортових зборів врегульована державними органами, а це суттєво знижує гнучкість цінової політики та знижує рівень конкурентоспроможності аеропорту.

Варто звернути увагу, що співвідношення «ціна – якість» не єдиний фактор, який є важливим для авіакомпанії та здійснює вирішальний вплив на її остаточне рішення, в ряді інших можна відзначити:

- право виконання польотів;
- наявність слотів;
- конкурентна боротьба з іншими авіакомпаніями на даному маршруті;
- зростаючий трансферний пасажиропотік;
- операційні витрати (інші від оператора аеропорту) і т.д.

Отже, за результатами проведеного дослідження зовнішнього середовища та видів конкуренції для аеропорту «Бориспіль» можемо зробити наступні висновки.

Конкурентами аеропорту «Бориспіль» в сфері конкуреного ринку хабів на далеко-(середньо-) магістральних маршрутах та трансферних потоках, а також у сфері залучення нових рейсів, є аеропорти, зображені на рисунку 2.4 (рис 2.4).



Рис. 2.4. Конкуренти ДП МА «Бориспіль»

Основними (сильними) конкурентами ДП МА «Бориспіль» виступають:

1. Аеропорти Східної Європи: Варшава, Прага, Будапешт (WAW, PRG, BUD).

2. Московська Система Аеропортів (DME, SVO, VKO).

«Усі вищезгадані аеропорти мають більш високий обсяг перевезень і сильніші базові мережеві авіакомпанії (крім аеропорту Будапешт) в порівнянні з ДП МА Бориспіль. Аеропорти московської системи аеропортів, хоча і мають більш високі показники в сфері пасажирських перевезень і більш широкую маршрутну мережу, але функція трансферу пасажирів «міжнародний – внутрішній» працює лише частково» [8].

Помірний рівень конкуренції ідентифікується з боку європейських аеропортів (FRA, MUC, IST, VIE). Ці європейські аеропорти є базою для Star Alliance (лідер - авіакомпанія «Lufthansa»).

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

В різних аеропортах застосовуються різні підходи до обґрунтування рівня зборів за обслуговування трансферних пасажирів. В кожному конкретному випадку основною метою виступає стимулювання та підтримка певного сегменту перевезень, який здійснює генерацію додаткових доходів від неавіаційної діяльності за умови практичної відсутності додаткових витрат.

Найбільш поширеними є наступні підходи:

- встановлення зборів, нижчих за збори, що застосовуються для пасажирів point-to point;
- відсутність зборів взагалі;
- доплата перевізникам за трансферних пасажирів.

Одже, успіх в конкурентній боротьбі з хабовими аеропортами «Бориспіль» необхідно підтримувати необхідну трансферну інфраструктуру

на фоні поглиблення співпраці з базовими перевізниками в сфері розвитку маршрутів та трансферних потоків.

Конкурентна боротьба аеропортів, які мають перекриття зон покриття, або розташовані в межах одного міста актуальна для близькомагістральних рейсів. Найбільш часто це виявляється в боротьбі аеропортів за чартерні рейси та рейси низькобюджетних авіаперевізників (деякі регулярні рейси, наприклад ті, що прямують в регіони зон відпочинку, також підпадають під цю категорію).

Даний сегмент для аеропортів з низьким завантаженням дає можливість пропозиції тарифів з маргінальним (критичним) доходом, який лише незначно перевищує рівень витрат на обслуговування додаткових рейсів. В ряді таких аеропортів авіакомпанії навіть отримують доплату за додаткових пасажирів. Додатковий потік доходу генерується завдяки роздрібній торгівлі, яка пропонується пасажирам.

В даному сегменті аеропорт «Бориспіль» конкурує з аеропортом «Київ» в частині «перевезень point-to-point», бізнес авіації і низькобюджетних 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» [7].

З цього випливає, що «аеропорт Бориспіль має також заохочувати авіакомпанії на виконання чартерних рейсів, кількість яких складає майже 10% 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 Аналіз ринку авіакомпаній та пасажиропотоків» [8].

«В аеропорту ДП МА Бориспіль обслуговуються внутрішні та міжнародні, чартерні й 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 [8]:

- «Star Alliance: Lufthansa, Austrian, Turkish Airlines, LOT Polish Airlines;
- One World: British Airways, S7 (Сибір), Royal Jordanian;
- Sky Team: KLM / Air France, Аерофлот, CSA Czech Airlines;

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

- Авіакомпанії України: Ukraine International Airlines, Dniproavia, Windrose, UT-Air Ukraine;
- Авіакомпанії Європи: Air Baltic, Estonian Airlines, Ellinair та інші;
- Авіакомпанії інших країн: El-Al, Air Arabia, Azerbaijan Airlines, Belavia Airlines, Air Astana, UTair» [12].

Маршрутна мережа аеропорту ДП МА «Бориспіль» з'єднує його регулярними рейсами з такими містами як Париж, Тель-Авів, Стамбул, Відень, Амстердам, Франкфурт, Мюнхен, Москва, Санкт-Петербург, 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.

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

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.

Результати ринкового аналізу дали змогу визначити безпосередніх конкурентів аеропорту «Бориспіль», а саме аеропорти Східної Європи (WAW,

PRG, BUD) та аеропорти Московської Системи Аеропортів (DME, SVO, VKO). Перелічені конкуренти мають високорозвинену маршрутну мережу та підкріплення наявністю сильного базового перевізника.

Наступними європейськими аеропортами FRA, MUC, IST, VIE, що враховуючи обсяги перевезень є значно сильнішими за ДП «Бориспіль», визначаються орієнтирами успішні реалізації хабових концепцій. Для наближення до них підприємство ДП МА «Бориспіль» має:

- забезпечувати розвиток у напрямках упрощення формальностей і підвищенні комфортності для усіх споживачів;
- прагнути до поглиблення співпраці з основними перевізниками для розширення маршрутів і потоків трансферу;
- модернізувати аеропорт «Бориспіль» і зробити його привабливішим та доступнішим (через системи мотивування перевізників за допомогою гнучкої системи зборів, впровадження нових бізнесів, вдосконалення асортименту додаткових послуг).

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»**

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

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, але можуть бути корпоративізовані.

Аеропорт розташований на перетині багатьох повітряних трас, що поєднують Азію з Європою та Америкою. Близько 50 національних та зарубіжних авіакомпаній здійснюють з «Борисполя» перевезення пасажирів та вантажів за понад 100 регулярними маршрутами.



Рис. 2.5. ДП МА «Бориспіль»

Тому аеропорт не має задовольнятися статусом повітряних воріт України її столиці, а й вести боротьбу за позицію міжнародного хабу, який забезпечить трансферне обслуговування пасажирів в регіоні від московського авіаційного вузла на півночі до стамбульського на півдні.

Основними факторами реалізації стратегії є:

- сильний базовий авіаперевізник, який слідує стратегії хабу;
- гнучка система мотивації авіаперевізників, спрямована на розвиток нових напрямків, далекомагістральної програми, трансферних пасажиропотоків;
- розвиток сфери неавіаційної діяльності;



- забезпечення операційної ефективності в першу чергу при обслуговуванні трансферних пасажирів, забезпечуючи мінімальний час стиковки» [19].

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;
- забезпечення обслуговування пасажирів в аеровокзалі» [15].

Відповідно до Статуту ДП МА «Бориспіль», затвердженого Міністерством інфраструктури України наказом від 29.06.2011 № 179 та зареєстрованого виконавчим комітетом Бориспільської міської ради Київської області від 29.06.2011, реєстраційний номер №13541050024000265, основною метою діяльності ДП МА «Бориспіль» є наземне обслуговування повітряних суден авіакомпаній, що використовуються на внутрішніх, міждержавних і міжнародних повітряних лініях, забезпечення авіаційної безпеки та безпеки польотів.

Аеропорт «Бориспіль» – одне з небагатьох державних підприємств, що у 2015-2019 роках здійснило ефективну трансформацію бізнес-моделі та за кілька років перетворилося із стагнуючого та збиткового на високоефективне та високоприбуткове, європейського лідера за темпами зростання.

Організаційна структура ДП МА «Бориспіль» спрямована на забезпечення ефективної роботи в умовах численних вимог до державних підприємств, передбачених діючим законодавством (рис. 2.6).

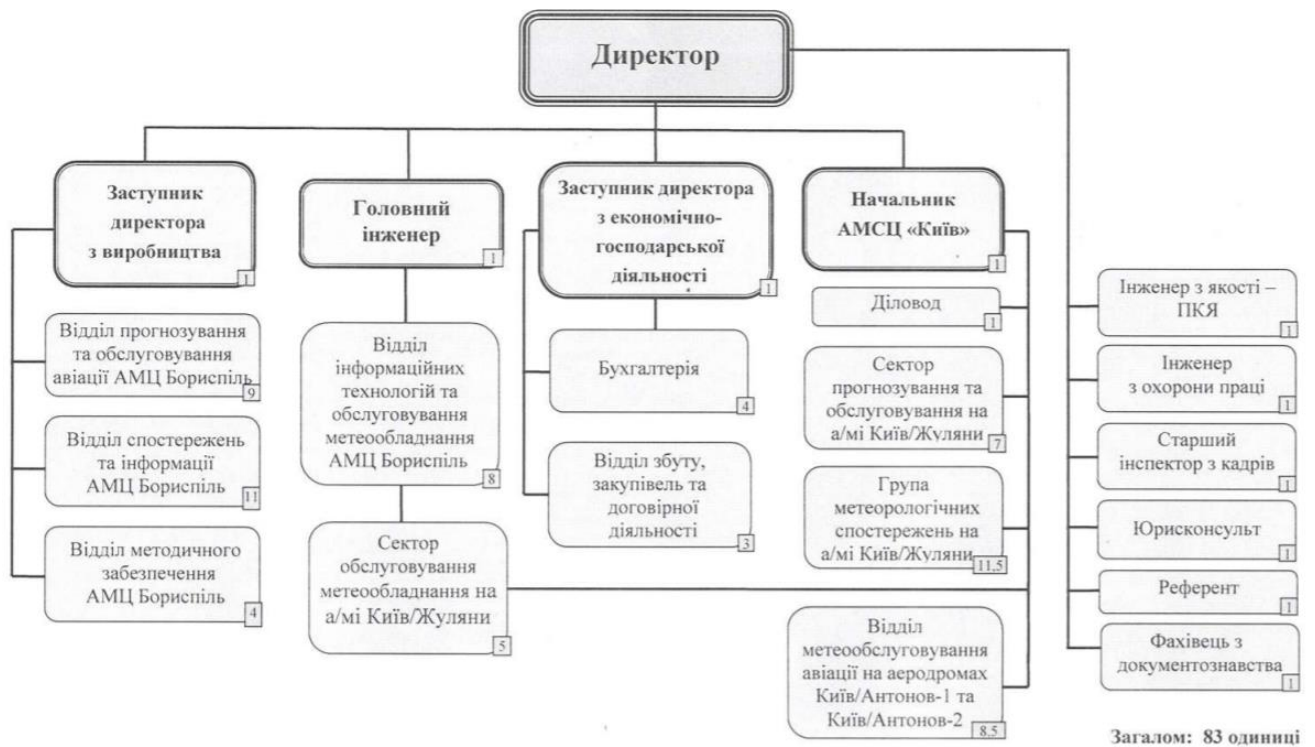


Рис. 2.6. Організаційна структура ДП МА «Бориспіль» станом на 2021 рік

Оскільки на момент написання даної кваліфікаційної роботи у відкритому доступі знаходяться фінансові звіти державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» лише за I півріччя 2021 року, задля розуміння того, наскільки вплинула пандемія гострої респіраторної інфекції COVID-19 на фінансове становище та діяльність організації в цілому, вважаємо за необхідне провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за I півріччя 2021 р. та порівняти його зі звітами за аналогічний період 2019-2020 рр.

Аналіз структури майна ДП МА «Бориспіль» та джерел його формування наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Структура майна та джерела його формування

Показник	Значення показника					Зміни за проаналізований період	
	у тис грн			у % до валюти балансу		абсол.	відн.
	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021	на початок аналізованого періоду 30.07.2019	на кінець аналізованого періоду 30.07.2021		
<b>Актив</b>							
1. Необоротні активи	7 564 600	6 747 903	13 973 806	82,10%	86,13%	+6 409 206	+46%
у тому числі: основні засоби	5 439 988	6 646 153	13 907 066	59,04%	85,72%	+8 467 078	+61%
нематеріальні активи	1 458 186	41 794	64 789	15,83%	0,40%	-1 393 397	-96%
2. Оборотні активи, усього	1 649 671	1 981 254	2 250 197	17,90%	13,87%	+600 526	+27%
у тому числі: запаси	154 252	185 032	216 998	1,67%	1,34%	+62 746	+29%
дебіторська заборгованість	402 439	1 008 452	1 019 532	4,37%	6,28%	+617 093	+61%
грошові кошти та короткострокові фінансові вклади	569 009	677 523	96 242	6,18%	0,59%	-472 767	-83%
<b>Пасив</b>							
1. Власний капітал	6 569 179	5 990 957	11 782 642	71,29%	72,62%	+5 213 463	+44%
2. Довгострокові зобов'язання, усього	1 691 113	1 950 839	3 579 707	18,35%	22,06%	+1 888 594	+53%
у тому числі: позикові кошти	1 691 109	1 859 466	2 247 632	18,35%	13,85%	+556 523	+25%
3. Короткострокові зобов'язання усього	954 004	787 361	861 654	10,35%	5,31%	-92 350	-11%
у тому числі: позикові кошти	91 586	156 156	424 820	0,99%	2,62%	+333 234	+78%
Валюта балансу	9 214 296	8 729 157	16 224 003	100%	100%	+7 009 707	+43%

Джерело: складено автором на основі звітності ДП МА «Бориспіль»

Із наведених у першій частині табл. 2.2 даних, що на 30 червня 2021 року

в активах організації частка необоротних коштів складає 86,13%, а оборотних активів – 13,87%. Активи організації протягом проаналізованого періоду збільшилися на 7 млрд. грн (на 43%). Власний капітал підприємства за даний період збільшився на 44% (на 5,2 млрд. грн), при цьому в період з 31.12.2020 по 30.07.2021 власний капітал ДП МА «Бориспіль» зменшився на 5% (на 598,7 млн. грн).

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

- основні засоби – 8,5 млрд. грн (61%). При цьому у період з 31.12.2020 по 30.07.2021 дана позиція бухгалтерського балансу зменшилась на 318,7 млн. грн (на 2%);

- запаси – 600,5 млн. грн (29%). У період з 31.12.2020 по 30.07.2021 дана позиція бухгалтерського балансу збільшилася на 9 млн. грн (4%);

- дебіторська заборгованість – 617 млн. грн (61%). У період з 31.12.2020 по 30.07.2021 дана позиція бухгалтерського балансу збільшилася на 20 тис. грн (1%).

Графічно структура активів ДП МА «Бориспіль» наведена на рис.2.7



Рис. 2.7. Структура активів організації на 30.07.2021\*

\*Створено автором на основі даних табл. 2.2

У табл. 2.3 наведемо результати оцінки вартості чистих активів

державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Таблиця 2.3

## Оцінка вартості чистих активів ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника					Зміни	
	у тис грн			у % до валюти балансу		абсол.	відн.
	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021	на початок аналізованого періоду (30.07.2017)	на кінець аналізованого періоду (30.07.2021)		
Чисті активи	6569179	5990957	11782642	71%	73%	+5213463	+44%
Статутний капітал	556521	556521	556521	6%	3%	—	—
Перевищення чистих активів над статутним капіталом	6012658	5434436	11226121	65%	69%	+5213463	+46%

Джерело: складено автором на основі звітності ДП МА «Бориспіль»

За даними таблиці чисті активи організації у I півріччі 2021 року перевищують статутний капітал підприємства на 11,2 млрд. грн Збільшення чистих активів за проаналізований період склало 5,2 млрд. грн (44%). У період з 31.12.2020 по 30.07.2021 чисті активи ДП МА «Бориспіль» зменшилися на 598,7 млн. грн (на 5%).

З урахуванням зміни рівня чистих активів організації у порівнянні із даними за 31.12.2020, можна зауважити, що через пандемію коронавірусу фінансове становище організації погіршилося. Проте у порівнянні із аналогічними періодами 2019-2020 рр. (рис. 2.8) та із тим фактом, що чисті активи все ж таки набагато перевищують статутний капітал, можна казати про те, що ДП МА «Бориспіль» зберігає певний рівень фінансової стійкості.

Графічно динаміка чистих активів ДП МА «Бориспіль» у порівнянні із статутним капіталом наведена на рис. 2.8.

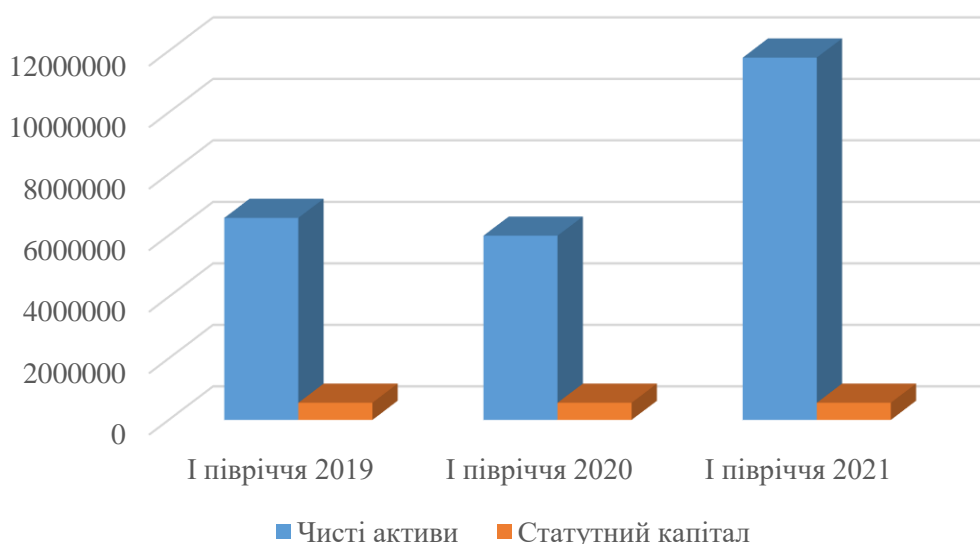


Рис. 2.8 Динаміка чистих активів у порівнянні із статутним капіталом\*

\*Створено автором на основі табл. 2.3

У I півріччі 2021 року ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у результаті своєї діяльності не отримала жодного прибутку, натомість зазнало збитку на рівні 598,6 млн. грн (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Динаміка прибутку ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021	Зміна	
				абсол.	відн.
Чистий фінансовий результат, тис. грн	840 545	792 486	-598 695	-1 439 240	-171,23%

Джерело: [120, 123, 124].

Державним підприємством «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», на період дії карантину у 2021 році, запроваджені заходи спрямовані на мінімізацію витрат та збитків, а саме [104, с. 14]:

- тимчасово припинено обслуговування пасажирів в терміналі «D»;
- тимчасово зменшено кількість працюючого персоналу (орієнтовно на 75%);

- підтримується мінімально допустимий температурний режим опалення приміщень;
- забезпечено посилення контролю використання електроприладів;
- тимчасово призупинені відрядження;
- тимчасово призупинено представницькі витрати та витрати на рекламу;
- обмежено використання автотранспорту та інфраструктурних об'єктів;
- переглянуто площі для утримання та прибирання приміщень, території та періодичності надання послуг;
- переглядаються договори закупівель, а саме: замовлення лише товарів та послуг, направлених на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства, перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг.

Варто зазначити, що, незважаючи на неприбутковість діяльності у цьому році та фактори негативного впливу на організацію, показники ліквідності зросли у порівнянні із аналогічними періодами 2019-2020 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Оцінка ліквідності ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current ratio)	1,7	2,5	2,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick ratio)	1,6	2,3	2,4
Чистий оборотний капітал, млн. грн (Net working capital)	695	1 193	1 388

Джерело: розраховано автором

Отже, підприємство залишається платоспроможним, оскільки коефіцієнт поточної ліквідності у I півріччі 2021 року склав 2,6, а нормативним значенням є таке, яке знаходиться у проміжку від 2 до 3. Рівень показника

швидкої ліквідності – 2,4 свідчить про те, що ДП МА «Бориспіль» має достатньо ліквідних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Обсяг чистого боргу організації є досить високим (Табл. 2.6), і за період з 31.12.2020 по 30.07.2021 зріс на 1 млрд. грн (31%). Це пояснюється негативними факторами впливу на підприємство пандемією, карантинном (повним зупиненням діяльності підприємства не менш ніж як на три місяці), скороченням кількості рейсів та понесених внаслідок цього збитків.

Таблиця 2.6

## Динаміка обсягу чистого боргу ДП МА «Бориспіль»

Показник	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021
Чистий борг, млн. грн	2 076	2 060	4 345

Джерело: створено автором

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

Варто також розглянути результати діяльності за показниками загальних фінансових результатів, які представлені у фінансовій документації підприємства, за проаналізований період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Загальні фінансові результати діяльності ДП МА «Бориспіль»

Показник	Значення показника, тис. грн			Зміни показника		Середня величина, тис. грн
	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021	тис. грн.	± %	
1	2	3	4	5	6	7
Виручка	1 980 720	2 118 664	923 566	-1 057 154	-53,37%	1 674 317
Собівартість реалізованої продукції	827 302	1 034 442	1 237 376	410 074	33,14%	1 033 040
Валовий прибуток(збиток)	1 153 418	1 084 222	-313 810	-1 467 228	-127,21%	641 277
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 100 752	984 509	-393 618	-1 494 370	-135,76%	563 881
<i>ЕВІТ</i>	1 359 328	1 302 635	91 263	-1 268 065	-93,29%	917 742



Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат до оподаткування	1 027 476	953 908	-598 695	-1 626 171	-158,27%	460 896
Витрати з податку наприбуток	186 931	161 422	-	-186 931	-100,00%	116 118
Чистий фінансовий результат	840 545	792 486	-598 695	-1 439 240	-171,23%	344 779

Джерело: складено автором на основі звітності ДП МА «Бориспіль»

За I півріччя 2021 року чистий дохід від реалізації робіт, товарів та послуг склав 923,6 млн. грн, тобто за проаналізований період відбулося зменшення на 53,37% (1,1 млрд. грн). Середня величина виручки за I півріччя 2019-2021 рр. складає 1,67 млрд. грн.

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

На графіку (рис. 2.9) відобразимо зміни виручки та прибутку ДП МА «Бориспіль за 2017-2020 рр.

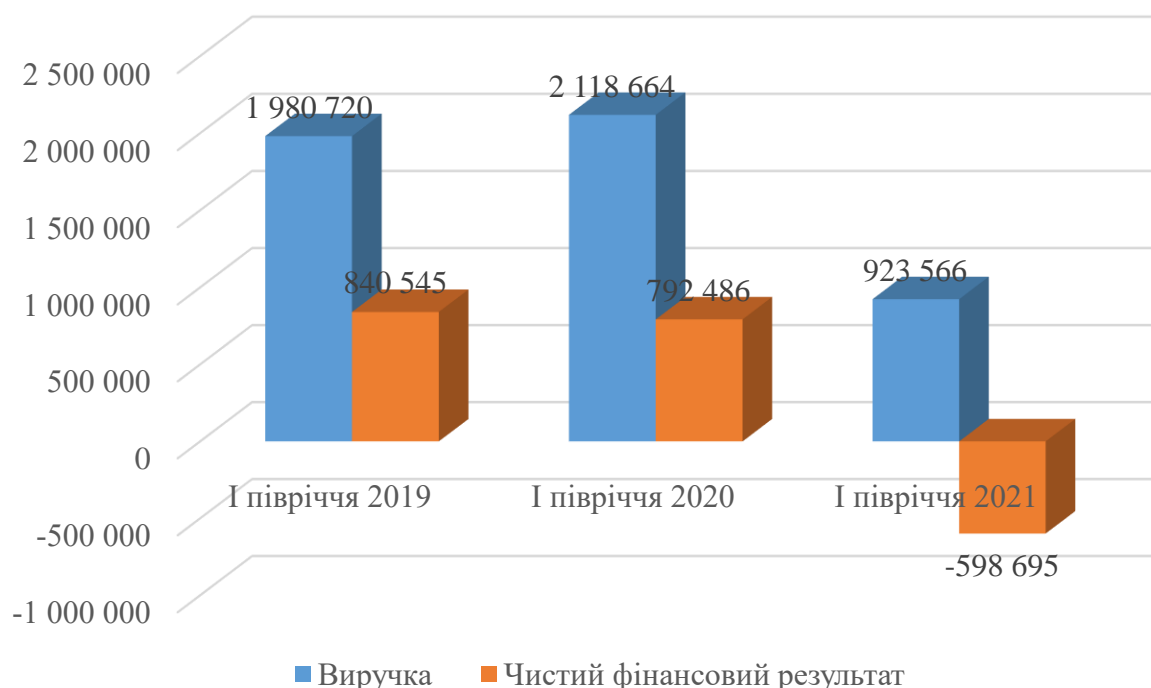


Рис. 2.9. Динаміка виручки та чистого прибутку ДП МА «Бориспіль» (тис.грн)

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.7

Тобто за I півріччя 2021 року ведення діяльності не принесло

державному підприємству «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» прибутку. Через карантин та обмеження підприємство втратило за пів року пів мільярди грн.

Для комплексності дослідження фінансового-господарського стану підприємства необхідно проаналізувати показники рентабельності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Аналіз рентабельності ДП МА «Бориспіль», %

Показники	Значення показника			Зміни показника	
	I півріччя 2019	I півріччя 2020	I півріччя 2021	коп. з грн виручки	+/- %
Валова рентабельність	58,2	51,2	-34,0	-92,2	-158,3%
Рентабельність ЕВІТДА	68,6	61,5	9,9	-58,7	-85,6%
Рентабельність активів	9,12	9,08	-3,69	-12,8	-140,5%
Рентабельність власного капіталу	12,8	13,2	-5,1	-17,9	-139,7%
Рентабельність діяльності	42,4	37,4	-64,8	-107,3	-252,8%

Джерело: розраховано автором на основі даних звітності ДП МА «Бориспіль»

У ході проведеного аналізу були отримані наступні результати:

- показник валової рентабельності показав від'ємне значення (-34 коп. з грн виручки), тобто він вказує на неефективність виробничої діяльності ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2021 року;
- значно впав і рівень значення показника рентабельності ЕВІТДА, за проаналізований період він зменшився на 85,6%.
- рентабельність активів отримало також від'ємне значення (-3,69 коп. з грн виручки), що свідчить про неефективність використання активів підприємства для генерації прибутку;
- рентабельність власного капіталу становить -5,1 коп. з грн виручки;
- рентабельність діяльності склала -64,8 коп. з грн виручки.

Проведений аналіз вказує на повну неефективність діяльності державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» у I півріччі 2021 року.

Динаміку показників рентабельності організації наведено на рис. 2.10.

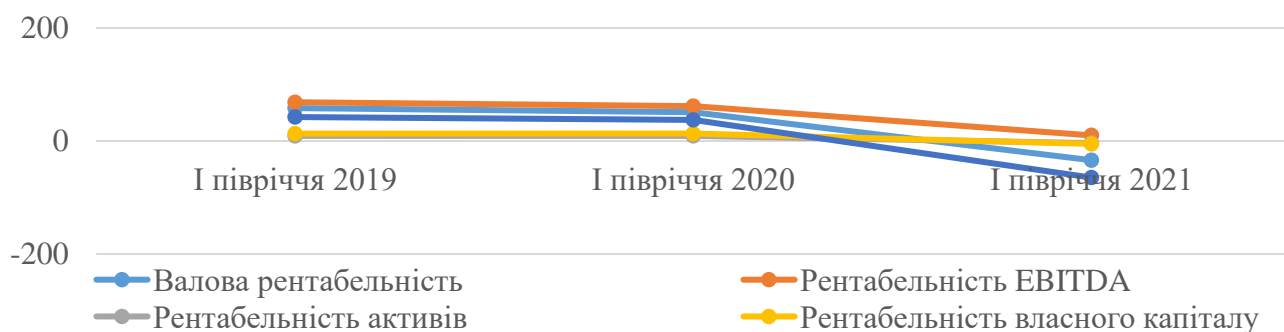


Рис. 2.10 Динаміка показників рентабельності ДП МА «Бориспіль»\*

Джерело: побудовано автором на основі даних табл. 2.8

Отже, ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2021 року з високоприбуткового підприємства перетворилося на збиткове, таке становище є критичним і надовго його фінансової стійкості може не вистачити. То ж, існує нагальна необхідність у розробці стратегічного плану розвитку підприємства, яке б сприяло виведенню його з кризового становища та ліквідації негативних наслідків пандемії COVID-19 та/або спроможності вижити у нестабільних кризових обставинах, у яких знаходиться авіаційна галузь усього світу.

В ДП МА «Бориспіль» розроблено план заходів, спрямованих на підвищення операційної ефективності підприємства. Зокрема, в період дії карантинних обмежень аеропорт реалізовує наступні заходи для мінімізації витрат, зокрема:

- тимчасове припиння обслуговування пасажирів в терміналі D,
- тимчасове зниження кількості працюючих співробітників (орієнтовно на 75%), шляхом надання відпусток,
- підтримка мінімально допустимого температурного режиму опалення приміщень,
- забезпечення посиленого контролю за використанням електроприладів,
- тимчасове призупинення відряджень, навчань, отримання інформаційних та консалтингових послуг,
- тимчасова зупинка представницьких та маркетингових витрат,

- обмеження у використанні автотранспорту та об'єктів інфраструктури,
- перегляд площ для утримання та прибирання приміщень, території та періодичності надання послуг,
- перегляд умов договорів закупівель, зокрема: замовлення лише товарів та послуг, направлених на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства, перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг.

Завершення інвестиційних проєктів сприяло скороченню часу обслуговування трансферних потоків пасажирів – час стикування 40 хв; скорочення обмежень використання ЗПС на 10-15% у зимовий період, будівництво та облаштування додаткової зони отримання багажу пасажирями внутрішніх рейсів дасть можливість вивільнити транспортери багажу пасажирів міжнародних рейсів та збільшити обслуговування міжнародних рейсів на відправлення до 26 рейсів на годину, скорочення часу заправки повітряних суден та підвищення рівня безпеки при наземному обслуговуванні на пероні.

Планові заходи з енергозбереження передбачають доведення теплотехнічних характеристик будівель до сучасного рівня вимог стандартів; підвищення ККД обігріву; впровадження ОР8-контролю за використанням ТЗ з високою втратою палива, тощо.

Реалізація заходів підвищення рівня операційної ефективності створює умови подальшого зниження питомих витрат та генерація більших доходів.

Для збереження та підвищення рівня ефективності використання державних коштів Аеропортом було відкрито розрахункові рахунки в банках, яким притаманний високий рівень надійності та встановлені спеціальні тарифи за розрахунково-касове обслуговування та підвищені відсотки на залишки коштів на рахунках.

### **2.3. Аналіз маркетингової діяльності ДП "Міжнародний аеропорт Бориспіль"**

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» [11].

З метою ефективності діалогу із перевізниками ДП МА «Бориспіль» реалізовує систему маркетингових заходів, мета яких у забезпеченні конкурентоспроможності послуг, становлення і розвитку аеропорту як міжнародного хабу, захват більшої частки авіаринку з поміж європейських аеропортів.

Якість продукту є одним з головних факторів, що визначають конкурентоспроможність організації на ринку. Стратегія ДП МА «Бориспіль» полягає в створенні продукту, що вигідно відрізняється від пропозиції конкурентів і відповідного найвищим світовим стандартам. Базовими елементами продукту аеропорту є безпека і надійність. ДП МА «Бориспіль» має намір докладати всіх зусиль для підтримки рейтингу безпеки на найвищому рівні в галузі, досягнення показників провідних світових аеропортів за пунктуальності, регулярності виконання рейсів і збереження багажу.

Важливим завданням маркетингової стратегії ДП МА «Бориспіль» є залучення високоприбуткових пасажирів. Це передбачає інвестиції в підвищення якості обслуговування, а також розвиток додаткових послуг. ДП МА «Бориспіль» планує надати своєму продукту колоритні національні риси. Стратегічну важливість має посилення торгової марки і зміцнення репутації організації.

Успіх сучасної організації сьогодні безпосередньо пов'язаний з використанням самих передових інформаційних технологій (ІТ). ДП МА «Бориспіль» приділяє велику увагу розвитку ІТ. Діяльність ДП МА «Бориспіль» в даній сфері в першу чергу спрямована на максимальну автоматизацію бізнес-процесів і процесів інформаційного обміну, створення єдиного банку даних для всього підприємства. організація буде розширювати використання систем підтримки прийняття управлінських рішень.

ДП МА «Бориспіль» планує активно розвивати електронну комерцію: бронювання та продажу через Інтернет, електронні квитки і реєстрацію. Це дозволить забезпечити близькість організації до клієнтів, зробити покупку квитка і реєстрацію більш зручними для пасажирів, а також істотно знизити витрати на канали продажів.

Ключовою ланкою маркетингового комплексу ДП МА «Бориспіль» як бізнес-системи виступають клієнти, які купують у аеропортового комплексу товари та послуги. Багатофункціональна діяльність аеропорту передбачає обслуговування різних категорій клієнтів, серед яких основними категоріями виступають пасажирів, авіакомпанії та підприємства – аеропортові оператори, які працюють на його території. Вищенаведені категорії клієнтів формують певні типи конкурентних ринків, де аеропортовий комплекс виступає у різних якостях. Основними інфраструктурними елементами ДП МА «Бориспіль» виступають аеродромний та аеровокзальний комплекси, відтак продукції аеропорту притаманна низка особливостей, що обумовлені специфічним поєднанням авіаційної та неавіаційної діяльності. Її можна представити як «комплекс авіаційних та неавіаційних послуг з прийому, відправки ЗС та наземного обслуговування повітряних перевезень, що надаються авіакомпаніям, пасажирів, та аеропортовим операторам, що забезпечує максимальну відповідність або переважає вимоги споживачів у сфері якості та вартості послуг» [34]. Отже, як основні групи клієнтів аеропортового комплексу в залежності від категорії продукції – це пасажирів, авіакомпанії та оператори з наземного обслуговування авіаперевезень. Ці категорії клієнтів, в

свою чергою, володіють різними критеріями вибору аеропорту навіть в межах одного сегменту. Як приклад відмінностей можуть бути різні вимоги при виборі аеропорту для мережевих і низьковитратних (бюджетних) авіакомпаній. Виходячи з цього можна представити наступну класифікацію основних категорій клієнтів ДП МА «Бориспіль» та відповідальних підрозділів за забезпечення виконання маркетингової стратегії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Категорії клієнтів ДП МА «Бориспіль»

Елемент інфраструктури аеропорту (АП)	Відп. за КС об'єкту інфраструктури	Споживач продукції аеропорту (клієнт)	Відп. за моніторинг та аналіз маркетингової стратегії
Зовнішня (примикаюча) до аеропорту (АП) інфраструктура			
Під'їзні шляхи до АП	Держава, АП		
Типи транспортних сполучень з АП	Держава, АП	Пасажири, вантажовласники, персонал АП та АК	АП, авіакомпанії (АК)
Службово-технічна територія аеропорту (СТТ)			
Пасажирський аеровокзальний комплекс (термінали)	АП	Пасажири, оператори послуг в обл. неавіаційної діяльності, АК	АК, пасажирів, неавіац. операт.
Вантажний аеровокзальний комплекс (термінали)	АП, АК (якщо володіє) Оператори з ПЗ	АК, вантажовласники, агенти-консолідатори	АК, вантажовласники
Комплекс ТО та Р ВС (ангари)	АП, АК (якщо володіє)	АК	АК
Комплекс паливозабезпечення АП (склади ПММ)	АП Оператори з ТЗК	АК	АК
База аеродромної служби	АП	АК	АК
Допоміжні об'єкти інфраструктури СТТ	АП Оператори з НО	АК, оператори з НО	АК, оператори з НО
Аеродром (АТ)			
ВПП (ІВПП)	Держава	АК, АП	АП, АК
Рулійні доріжки	Держава	АК, АП	АП, АК
Місця стоянки (МС), місця зберігання ВС	АП	АК, оператори з НО	АК, оператори з НО
Аеронавігаційне та світлосигнальне обладнання	АП	АК	АК, АП
Зона (система) управління повітряним рухом (УВС) аеропорту			
Об'єкти УВС	Держава	АК, АП	АП, АК

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

Таким чином, комплекс послуг, які презентуються ДП МА «Бориспіль», обумовлює відповідну категорізація груп клієнтів. Для кожної групи клієнтів – авіакомпаній, пасажирів та аеропортових операторів із наземного обслуговування, характерні різні параметри вибору, що враховуються в маркетингові стратегії. Отже, конкретизація потреб кожної цільової клієнтської групи дає можливість визначати потенційне поле діяльності щодо задоволення їх вимог, що виступає основним показником результативності маркетингової стратегії аеропорту «Бориспіль».

Найвагомішою групою клієнтів аеропорту є авіакомпанії, які формують генерацію грошового потоку пасажирів як кінцевих споживачів продукції повітряного транспорту, а також здійснюють оплату послуг наземної інфраструктури аеропортового комплексу (збори за послуги зльотів-посадок, стоянки, забезпечення рівня безпеки, рівнів шуму тощо). Таким чином, авіакомпанія здійснює найбільший вплив на конкурентну позицію аеропорту на ринку. Виходячи з цього можна представити структуру основних критеріїв результативності маркетингової стратегії аеропорту ДП МА «Бориспіль», які обумовлюють її вибір пасажирами та авіакомпаніями (АК) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Критерії результативності маркетингової стратегії аеропорту ДП МА  
«Бориспіль»

Авіакомпанії	Пасажири
«Ширина», «глибина» та потенціал цільового ринку перевезень при виконанні рейсів з АП	Зручність розкладу
Доступність слотів у прийнятні часові проміжки;	Ціна перевезення
Наявність/присутність «прямих» конкурентів у рамках стратегічної групи конкуренції;	Кількість маршрутів
Забезпечення трансферних стиків	Ступінь доступності аеропорту з міста
Поєднання з мережею маршрутів АК;	Імідж та надійність АК-перевізника
Розмір ставок та зборів АП (зліт/посадка, наземне обслуговування, пасажирський збір, ціни на паливо тощо);	Політика альянсів АК та програми для часто літаючих пасажирів
Наявність та доступність центрів ТО ВС;	Вартість паркінгу а/м в АП
Маркетингова підтримка	Вартість доставки в АП
Ступінь модернізації основних об'єктів інфраструктури АП (для АК та пасажирів)	Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг (магазини, ресторани та ін.)

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»



Світовий досвід свідчить, що найбільшою результативністю для аеропорту є маркетинговий підхід, який передбачає формування взаємовигідних партнерських стосунків з усіма учасниками авіаперевізного процесу. Таким чином, аеропортовий маркетинг ДП МА «Бориспіль» виступає інструментом менеджменту, який дає можливість індивідуалізувати та диверсифікувати як бізнес-модель аеропорту, так і параметри його послуг в рамках тісної взаємодії з його основними групами клієнтів.

Розглянемо особливості класичного маркетингового комплексу «Чотириох «Р» – продукт (Product), ціна (Price), місце (Place), просування на ринку (Promotion)» в ДП МА «Бориспіль» (рис. 2.11).

Продукція аеропорту (Product) Аеропорт надає своїм клієнтам продукцію у вигляді комплексу послуг, що мають фізичні (інфраструктурні) та експлуатаційні характеристики. Так само як і будь-яка інша продукція, продукція аеропорта за своїми властивостями повинна відповідати вимогам споживачів щодо якісних та вартісних характеристик, які обумовлюють рівень її конкурентоспроможності.

Проведемо маркетинговий аудит діяльності ДП МА «Бориспіль», а саме оцінку функціонування комплексу маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності організації на основі виявлення та оцінки найбільш суттєвих зовнішніх та внутрішніх аспектів цієї діяльності з метою підготовки рекомендацій щодо підвищення її ефективності [14].



Рис. 2.11. Релізація маркетингового комплексу ДП МА «Бориспіль»

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

Цілі проведення маркетингового аудиту ДП МА «Бориспіль»:

1. оцінити спроможність та досяжність головної мети організації (місії) та основних цілей у галузі маркетингу, а також уточнити, чи вірним курсом слідує організація, наскільки дієвий її комплекс маркетингу;

2. перевірити, наскільки ефективною є взаємодія між структурними підрозділами, що займаються різними аспектами маркетингової роботи, чи ефективно розподілені функції маркетингу, повноваження та відповідальність у компанії;

3. оцінити ефективність інформаційних систем маркетингу компанії, систем планування та контролю за виконанням плану маркетингу.

При проведенні маркетингового аудиту будуть використані такі процедури як опитування, тестування, аналітичні процедури. За результатами здійснення даних процедур складаються робочі документи, формулюються висновки та рекомендації.

Оцінку існуючих цільових установок маркетингової діяльності ДП МА «Бориспіль», їх реалізованості та адаптації до факторів макро- та мікросередовища можливо провести шляхом опитування фахівців з маркетингу та вибірково працівників менеджменту нижчої ланки. Результати опитування оформлені у таблиці 2.12. У ході аудиту було з'ясовано, що розробка стратегії розвитку ДП МА «Бориспіль» займається вищий менеджмент (генеральний директор та заступник генерального директора з комерційної діяльності). Управлінські рішення приймаються одноосібно генеральним директором, який усно формулює мету та завдання маркетингу, однак уявлення про них не запроваджено у свідомість виконавців.

Таблиця 2.12

## Оцінка мети та стратегії маркетингу ДП МА «Бориспіль»

Запитання		Відповіді (так/ні/без відповіді)	
Аудит мети компанії	1. Чи чітко визначено мету та стратегію організації?	Так	
	2. Чи реалізується вона на практиці?	Так	
	3. Чи доведена мета та стратегія організації до всіх працівників організації?	Так	
Аудит завдань маркетингу	4. Чи сформульовані загальні цілі компанії та цілі маркетингу у формі чітких показників та нормативів, які можна використовувати при складанні плану маркетингу та вимірі результатів діяльності?	Ні	
	5. Чи спрямовані цілі та завдання маркетингу на: - посилення конкурентоспроможності; - своєчасне розпізнавання проблем та створення механізмів їх вирішення; - адаптованість до можливостей, що відкриваються; - прагнення ефективного використання наявних ресурсів?	Так Ні Так Так	
	6. Чи орієнтоване поточне управління на виконання стратегічних завдань організації?	Так	
	7. Чи є у керівництва компанії чітка та ясна стратегія досягнення поставлених цілей у галузі маркетингу?	Так	
Аудит маркетингової стратегії	8. Чи є оперативні плани маркетингу за основними напрямів діяльності?	Так	
	9. Чи є план та бюджет реклами, чи ведеться рекламна підтримка збутових заходів?	Так	
	10. Чи розроблений і чи підтримується фірмовий стиль компанії?	Так	
	11. Чи адекватна обрана політика ціноутворення?	Так	
	12. Чи застосовується система знижок та пільг для споживачів?	Так	
	13. Чи ефективно налагоджений процес постачання?	Так	
	РЕЗУЛЬТАТ		
Разом відповідей «так»	Разом відповідей «ні»	Разом «без відповіді»	Загальна оцінка опрацювання стратегії (До 25% - вкрай низька; 25-55% - низька; 55-85% - Середня; 85-100% - висока)
11	2	0	85% - найвищий рівень

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

Для досягнення поставленої мети комерційна служба ДП МА «Бориспіль» займається вирішенням наступних завдань: дослідження, аналіз

та оцінка реальних та потенційних потреб споживачів; маркетингове забезпечення розробки нових речень; аналіз, оцінка та прогнозування стану та розвитку ринків, на яких працює або планує працювати підприємство, включаючи дослідження діяльності конкурентів; формування асортиментної політики послуг; розробка цінової політики; реалізація товарів і послуг на вигідних для споживачів умов. Співробітники мають чітке розуміння місії організації, її конкурентних переваг та недоліків.

Маркетингові дослідження у ДП МА «Бориспіль» проводяться системно, отже, виникаючі або потенційно можливі проблеми виявляються своєчасно. Поточне управління діяльністю організації орієнтовано виконання стратегічних завдань, що забезпечується певними стратегічними установками та досконалістю організаційної структури.

Таким чином, ДП МА «Бориспіль» характеризується високим рівнем опрацювання маркетингової стратегії та реалізованості своєї місії. Оцінка організаційної структури управління маркетингом представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Оцінка структури управління маркетингом ДП МА «Бориспіль»

Критерії	Шкала оцінок			
	Ні	Швидше ні	Швидше так	Так
1. Наявність в організаційній структурі маркетингового підрозділу	+			
2. Наявність посади заступника генерального директора з маркетингу	+			
3. Наявність у відділі маркетингу служб з виконання відповідних функцій	+			
4. Наявність нормативно-методичної документації з різних функцій маркетингу	+			
5. Чітко налагоджене діловодство		+		
6. Внутрішньогосподарські зв'язки, оперативний обмін інформацією між підрозділами				+
7. Компетентність та професіоналізм працівників комерційної служби				+

Продовження табл. 2.13.

8. Контроль виконання доручень				+
РЕЗУЛЬТАТ				
Разом відповідей «так» і "Скоріше так"	Разом відповідей «ні» і "скоріше ні"	Загальна оцінка ефективності структури управління маркетингом (До 25% - вкрай низька; 25-55% - низька; 55-85% - середня; 85-100% - висока)		
3	5	37% - низький рівень		

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

У даній таблиці оцінено відповідність організаційної структури ДП МА «Бориспіль» концепції маркетингу по 4- бальній шкалі. Структурним підрозділом ДП МА «Бориспіль», який відповідає за маркетинг є комерційна служба. Вирішенням питань, пов'язаних з маркетинговою діяльністю, займаються заступник генерального директора з комерційної діяльності та безпосередньо керівник підприємства. При аудиті було встановлено, що комерційна служба працює ефективно, функції та повноваження чітко розмежовані між співробітниками. Проте, багато функцій (цінова, комунікаційна політика) виконує безпосередньо вище керівництво організації, причому середній менеджмент та персонал не мають можливості прийняття самостійних рішень і не завжди інформовані про цілі та плани генерального директора.

Нормативно-методична документація, що регулює розробку та реалізацію завдань маркетингової діяльності, відсутня, діловодство у відділі не налагоджено. Всі рішення обумовлюються усно і не підкріплені достатніми аналітичними даними, що, у свою чергу, ускладнює контроль їх виконання. Внаслідок перевірки узгодженості у взаємовідносинах служб, було з'ясовано, що з комерційної служби встановлено внутрішньогосподарські зв'язку з усіма службами підприємства. Найбільш оперативна взаємодія налагоджено з такими підрозділами, як бухгалтерія, планово-економічний відділ, виробничий відділ.

Таким чином, ефективність структури управління маркетингом в ДП МА «Бориспіль» оцінюється як низька. В рамках аналізу основних систем

маркетингу оцінюється ефективність інформаційних систем маркетингу в компанії, систем планування та контролю над виконанням плану маркетингу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Оцінка основних систем маркетингу ДП МА «Бориспіль»

Критерії	Шкала оцінок			
	Ні	Швидше ні	Швидше так	Так
1. Наявність маркетингової інформаційної системи, що забезпечує точну та своєчасну інформацію про розвиток ринку		+		
2. Оперативність надходження інформації про стані ринку		+		
3. Використання результатів маркетингових досліджень керівниками всіх рівнів управління при підготовці та прийнятті рішень			+	
4. Розробка та реалізація тактичних та стратегічних маркетингових планів		+		
5. Регулярний аналіз обсягів продажу та прибутковості каналів збуту			+	
6. Регулярний контроль та складання звітів про виконання заходів плану маркетингу	+			
7. Регулярна оцінка ефективності бюджету маркетингу в цілому та витрат на окремі заходи плану маркетингу	+			
<b>РЕЗУЛЬТАТ</b>				
Разом відповідей «так» і "Скоріше так"	Разом відповідей «ні» і "скоріше ні"	Загальна оцінка ефективності інформаційної системи маркетингу (До 25% - вкрай низька; 25-55% - низька; 55-85% - середня; 85-100% - висока)		
2	5	28% - низький рівень		

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

З даних таблиці видно, що маркетингова інформаційна система в ДП МА «Бориспіль» відсутня. Це говорить про те, що керівництво організації ігнорує проблему відсутності інформаційної бази, яка необхідна для якісного та кількісного обґрунтування оперативних управлінських рішень.

За підсумками аналізу можна узагальнити отримані результати маркетингової стратегії, структури та основних систем маркетингу у вигляді зведеної таблиці з можливими рекомендаціями (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результатами оцінки стратегії, структури та основних систем маркетингу

ДП МА «Бориспіль»

Виявлені недоліки	Рекомендації
<p>1. Рівень мети та стратегії маркетингу-високий (85%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність чітко сформульованих цілей або їх стратегічної спрямованості;</li> <li>- відсутність системного та комплексного підходу під час проведення маркетингових досліджень;</li> <li>- невчасне виявлення проблем у сфері маркетингу.</li> </ul>	<p>В організації є передумови вироблення повноцінної маркетингової стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність досвіду проведення маркетингових досліджень;</li> <li>- відомий фірмовий стиль Міжнародний Аеропорт «Бориспіль»;</li> <li>- Наявність кваліфікованих спеціалістів.</li> </ul>
<p>2. Рівень ефективності структури управління маркетингом - середній (37%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність маркетингового підрозділи;</li> <li>- відсутність посади заступника генерального директора з маркетингу;</li> <li>- відсутність нормативно-методичної документації, налагодженого діловодства.</li> </ul>	<p>Організації необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організувати маркетингову службу,</li> <li>- розподілити функціональні обов'язки працівників,</li> <li>- запровадити делегування повноважень та налагодити документообіг.</li> </ul>
<p>3. Рівень ефективності інформаційної системи маркетингу – низький (28%).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність інформаційного та аналітичного забезпечення прийнятих управлінських рішень;</li> <li>- відсутність чіткого маркетингового плану;</li> <li>- відсутність контролю та оцінки ефективності бюджету витрат на маркетингові заходи.</li> </ul>	<p>Необхідно організувати систему маркетингового планування на підприємстві з метою розробки та оцінки ступеня досягнення тактичних та стратегічних маркетингових планів, доводити затверджені плани до всіх рівнів управління організації.</p> <p>Проводити регулярний контроль ефективності маркетингових заходів та витрат на їх проведення.</p>

Джерело: побудовано автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

В ДП МА «Бориспіль» швидше за все не розробляються тактичні та стратегічні плани маркетингу, маркетингові дослідження та маркетинговий аналіз проводяться не системно, при необхідності вирішення будь-яких питань. Відсутній чіткий регламент та процедури періодичного контролю та складання звітів про виконання заходів плану маркетингу. У більшості випадків інформація про результати маркетингових досліджень не доступна



на всіх рівнях менеджменту організації. Оцінюючи ефективність інформаційної системи маркетингу в ДП МА «Бориспіль» можна сказати, що її рівень низький, лише 28%.

### **Висновки до другого розділу**

ДП «МА «Бориспіль» - це найбільший та найпотужніший аеропорт України, що надає послуги у наступних сегментах: надання авіаційних послуг, допоміжних авіаційних послуг, комерційних послуг та забезпечення більшості авіаційних пасажирських перевезень та значної частини вантажних авіаційних перевезень. Аеропорт «Бориспіль» 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. 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.

Аеропорт «Бориспіль» є найбільшим міжнародним аеропортом України, який забезпечує близько 65% авіаційних пасажирських перевезень України і є базою для провідних українських авіакомпаній. Організаційна структура ДП МА «Бориспіль» спрямована на забезпечення ефективної роботи в умовах численних вимог до державних підприємств, передбачених діючим законодавством. ДП МА «Бориспіль» у I півріччі 2021 року з високоприбуткового підприємства перетворилося на збиткове, таке становище є критичним і надовго його фінансової стійкості може не вистачити. То ж, існує нагальна необхідність у розробці стратегічного плану розвитку підприємства, яке б сприяло виведенню його з кризового становища та ліквідації негативних наслідків пандемії COVID-19 та/або спроможності

вижити у нестабільних кризових обставинах, у яких знаходиться авіаційна галузь усього світу.

Маркетингова діяльність ДП МА «Бориспіль» спрямована на географічне розширення маршрутів та формування зручного стикування для трансферних пасажирів. Реалізація поставлених завдань передбачає проведення заходів щодо залучення нових авіаперевізників для здійснення нових рейсів, поглиблення співпраці з базовими авіаперевізниками стосовно розширення існуючої мережі маршрутів та підвищення інтенсивності польотів. Сукупність маркетингових заходів аеропорту ґрунтується на трьох основних елементах: активній взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами, активному просуванню аеропорту на ринку завдяки забезпеченню впізнаваності бренду та сприяння підвищенню лояльності споживачів, а також на систематичному проведенні маркетингових досліджень, здійсненні моніторингу тенденцій та перспектив розвитку галузі.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДП "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ БОРИСПІЛЬ"

#### 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»

В сучасних умовах розвитку світового ринку значно підвищилася вагомість маркетингової діяльності в бізнесі, особливо у сфері надання послуг. Виходячи з того, що процес управління маркетингом являє собою аналіз, планування, впровадження та контроль за здійсненням встановленням, закріпленням та підтримкою корисних обмінів з цільовими споживачами задля максимізації прибутку шляхом зросту частки ринку, обсягів збуту та престижності як самого підприємства, так і його продукції, метою управління маркетингом є координація зусиль в маркетинговій діяльності для підвищення ефективності усього комплексу маркетингу у цілому та окремих маркетингових дій.

«При формуванні загальної системи управління маркетинговою діяльністю необхідно орієнтуватися на її зосередженості на управлінні рівнем попиту (шляхом розробки маркетингового інструментарію впливу на його рівень, характер та час) з максимальною узгодженістю з стратегічними цілями підприємства на цільовому ринку кожної конкретної національної економіки з урахуванням особливостей її економічного та ринкового розвитку. Система управління маркетинговою діяльністю аеропортів є більш складною у порівнянні з підприємствами інших галузей у зв'язку з особливістю як самої сфери діяльності (сфера послуг), так і високого рівня конкуренції та підвищеним ризиком функціонування цих організацій на міжнародному рівні (ризик збільшується за рахунок того, що існує наявна залежність ефективності функціонування аеропорту від якості задоволення потреб цільових

споживачів, що у свою чергу здійснюється не самостійно аеропортом, а в результаті спільної діяльності з авіакомпаніями)» [27].

Крім того, необхідно враховувати той факт, що, рівень попиту для підприємств, які є предметом аналізу в даній роботі, є показником не постійним і стабільним, а гнучким, нерегулярним та дуже чутливим до будь-яких збоїв у функціонуванні цього тандему (аеропорт-авіакомпанія), явищ макро-, мега, мезо- та макрорівня, що сприяє ситуації, при якій у конкретний момент часу неможливо передбачити рівень реального попиту він може бути нижче або вище рівня, який прогнозується, і дуже рідко відповідає очікуваному.

Відтак, «під поняттям управління маркетингом аеропортів необхідно розуміти процес формування стратегії послідовності: аналізу стану попиту, розробки дій по регулюванню ринкової ситуації на міжнародному рівні (враховуючі особливості стану та розвитку світового ринку у цілому та на кожному цільовому ринку кожної окремої країни зокрема), пошуку найбільш вигідних ринкових можливостей і розробки програми їх використання задля підвищення рівня конкурентоспроможності аеропорту на міжнародному рівні при забезпеченні максимального зниження ризику функціонування в міжнародному ринковому просторі» [31].

На цьому етапі дослідження з'являється можливість моделювання процесу управління маркетингом аеропортів. «Модель управління міжнародним маркетингом аеропортів формується на принципі необхідності початкового забезпечення узгодженості ринкових можливостей з результатами маркетингової діяльності з метою встановлення та оцінки власних можливостей з позиції відповідності їх загальним та маркетинговим цілям аеропорту на початковому етапі проведення дослідження усього ринку збуту взагалі та кожного окремого сегменту кожної окремої національної економіки зокрема» [21].

Крім того, необхідно зауважити, що цей етап управління маркетингом аеропортів є дуже важливим, тому що саме в результаті цього етапу

з'являються можливості виявлення привабливих ринкових можливостей та потенційних сегментів, що у свою чергу вимагає проведення додаткового аналізу та оцінки для того, щоб нові потенційні сегменти визначити, як цільові (в сучасних умовах розвитку світогосподарської системи це дуже важливо, тому що практично завжди приходиться вибирати між великою кількістю альтернатив, перш ніж прийняти кінцеве рішення за причиною обмеженості фінансування).

Для забезпечення підвищення ефективності функціонування управління маркетингом аеропортів на цьому етапі дослідження з'явилась гостра необхідність у формуванні загального економічного механізму його управління. Це забезпечує цілеспрямованість усіх складових загального комплексу міжнародного маркетингу на підвищення ефективності системи управління міжнародним маркетингом аеропортів шляхом систематизованого використання принципів, методів, елементів та економічних інструментів.

Не менш важливим є процес узгодженості маркетингових цілей з місією та загальною метою аеропорту для забезпечення цілеспрямованості діяльності підприємства та чіткої розробки стратегічної направленості функціонування підприємства. При цьому необхідно визначити позиції на кожному цільовому ринку з точки зору пріоритетності діяльності. І тільки на етапі, коли вже прийняті рішення відносно власного позиціонування в обмеженому маркетинговому просторі міжнародного рівня, є можливість перейти до безпосереднього планування комплексу міжнародного маркетингу аеропорту.

Таким чином, при побудові загальної системи управління механізмом міжнародного маркетингу аеропортів, необхідно базуватися саме на сукупності елементів маркетингового комплексу, адаптованого до сфери послуг. А це, в свою чергу, неможливо без ефективно розробленого плану міжнародного маркетингу, який повинен охоплювати стратегічні напрями діяльності аеропорту (отже процес планування міжнародного маркетингу необхідно здійснювати за двома основними напрямками: стратегічне

планування та маркетингове планування, які обов'язково повинні бути гнучкі та взаємопов'язані).

Аеропорт «Бориспіль» відіграє стратегічне значення для авіатранспортної галузі України. До пандемії у 2019 році аеропорт «Бориспіль» забезпечив транспортування понад 64% пасажирів та понад 84% вантажів від загальної кількості перевезень повітряним транспортом.

З початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно впливає на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіаперевізників. В той же час, на основі проведеного аналізу фінансового господарської діяльності ДП МА «Бориспіль»ми можемо говорити про збитковість даної організації у 2020 році. Саме тому навіть не може йти мови про вірогідність збереження результатів діяльності на рівні 2019 року [44].

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

Незважаючи на невизначеність, яка в період пандемії стала характеризувати розвиток кожної сфери людської життєдіяльності, необхідно використовувати кризу як можливість розвивати транспортну галузь у більш стійкому напрямку. Пошук шляхів виходу із кризи стимулює ДП МА «Бориспіль» до розробки інноваційних рішень, більш безпечних, екологічних та ефективних..

На фоні існуючих карантинних обмежень та відповідного зниження пасажиропотоку спостерігається позитивна динаміка в сфері вантажних перевезень. Такі тенденції обумовлюють прийняття рішення щодо розвитку саме вантажних послуг аеропорту та надання місць стоянки та обслуговування тимчасово не задіяних пасажирських повітряних суден. Відтак, маркетингова стратегія ДП МА «Бориспіль» має бути спрямована на побудову вантажного

терміналу та розширення місць стоянки тимчасово не задіяних пасажирських повітряних суден.

Буде створено новий інтермодальний поштово-вантажний комплекс загальною площею 57 тисяч кв. м, із пропускною спроможністю 150 тисяч тонн вантажів на рік. Основним призначенням нового поштово-вантажного терміналу є обробка та зберігання вантажів та пошти в аеропорту ДП МА «Бориспіль» з організацією перевезень на повітряному, автомобільному та залізничному транспорті, а також надання послуг з митного оформлення вантажів та пошти, агентської та експедиторської діяльності.

Термінал працюватиме в цілодобовому режимі та виконуватиме повний комплекс послуг з обробки вантажів на основі застосування передових технологій, оснащення високотехнологічним обладнанням та оптимізації виробничих процесів. На першому рівні терміналу будуть розташовані склади зберігання вантажів будь-якої категорії, у тому числі небезпечних, радіоактивних, цінних, що потребують певних температурних умов, великовагових та ін., на другому рівні – склади зберігання товарів магазинів безмитної торгівлі та експрес-вантажів. Загальна площа складів становить близько 20 тисяч кв. м.

Оптимальний поділ терміналу на основні та всі необхідні технологічні зони, його максимальна автоматизація та інформатизація зроблять процес оформлення вантажу, його обробку та зберігання вкрай простим та зручним. За всіма технологічними етапами можна спостерігати та керувати ними в режимі on-line. Особлива увага буде приділена під'їзним коліям, місцям стоянок автотранспорту клієнтів та великотоннажних автомобілів.

Для забезпечення безпеки та збереження вантажу в терміналі передбачено встановлення системи відеоспостереження, а систему перевірки та огляду організовано з мінімальною участю людини, що дозволяє знизити ступінь ризику розкрадання або втрати товару. Будівля терміналу матиме навіси з чотирьох сторін, що дозволить виконувати вантажно-розвантажувальні операції в будь-яку пору року, як з боку перону, так і з

зовнішнього боку терміналу.

Вантажний термінал призначений не тільки для виконання операцій, пов'язаних із прийманням, зберіганням, обробкою різних вантажів та комерційно-інформаційним обслуговуванням вантажоодержувачів та перевізників. Він також стане бізнес-центром, що об'єднуватиме учасників процесу вантажоперевезення в єдине логістичне коло, що дозволить істотно скоротити час обробки кожної заявки, при високій якості обслуговування.

ДП МА «Бориспіль» планує використовувати аеропорт як хаб для міжнародних операцій. Хабова модель має на увазі, що вантажі на далекомагістральних широкофюзеляжних суднах прибувають в аеропорт і проходять сортування для подальшої доставки в міста України та Європи на середньо- та близькомагістральних літаках авіакомпаній-партнерів.

Водночас нові можливості для транспортної інфраструктури аеропорту «Бориспіль» вбачаються у необхідності розвитку більшої автоматизації, особливо щодо поводження з комерційними вантажами, оскільки оператори будуть змушені шукати нові способи роботи для скорочення фізичних контактів між людьми чи тестувати інноваційні рішення на випадок можливих надзвичайних ситуацій у майбутньому (такі як використання дронів та безпілотного транспорту).

Проект модернізації ДП МА «Бориспіль» шляхом розширення майданчиків для авіатранспорту та побудова вантажного терміналу сприятиме стійкому економічному зростанню всієї країни та розвитку міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури. Більш того, проект дозволить створити сотні нових робочих місць, що має також високе соціальне значення.



### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Будівництво нового вантажного комплексу в ДП МА «Бориспіль» сьогодні як ніколи актуальне. Вигідне географічне положення та економічний потенціал області в сукупності з інфраструктурою сучасного авіаційного вантажного комплексу, за прогнозами експертів, сприятливо позначаться на зростанні товарних потоків у регіоні в найближчі 5-10 років, збільшать пропозицію логістичних послуг та сприятимуть подальшому розвитку України та Київської області зокрема як транспортного вузла. Було б правильно для розвитку вантажоперевезень у регіоні сконцентрувати весь комплекс послуг з обслуговування авіа, авто вантажів та митне оформлення у зручно розташованому для всіх видів транспорту аеропорту ДП МА «Бориспіль».

Таблиця 3.1

Розподіл інвестиційних затрат ДП МА «Бориспіль» , тис.\$

Види робіт	Вартість
Будівельно-монтажні роботи	81,0
Монтаж системи інженерних комунікацій	40,5
Монтаж електрокабелів та електрообладнання	270,0
Оздоблювальні роботи	486,0
Монтаж освітлювального обладнання	405,0
Роботи по облаштуванню території та під'їзних доріг	648,0
Поставка і монтаж обладнання центру	553,5
Установка та запуск технологічного обладнання	200,0
Розробка та установка програмного забезпечення для логістичної діяльності	16,0
Всього витрат	2700,0

Джерело: розраховано автором

Крім того, заплановано формування резервного фонду в розмірі 70 тис. дол. для забезпечення безперебійності діяльності аеропорту.

План реалізації послуг вантажного терміналу та стоянки для повітряних суден встановлено на рівні 180 тис. на рік, по 90 тис. одиниць кожного виду. При цьому вартість послуги вантажного терміналу в максимальній

комплектації становить 23000 дол., а стоянки повітряних суден – 42000 дол.

При цьому прогноз продаж такий:

Таблиця 3.2

## Прогноз продаж ДП МА «Бориспіль»

Послуги	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень
Послуги вантажного терміналу	4	4	6	6	9	10	10
Дохід, тис.дол.	92,0	92,0	138,0	138,0	207,0	230,0	230,0
Послуги стоянки повітряних суден	4	4	6	6	9	10	10
Дохід, тис.дол.	168,0	168,0	252,0	252,0	378,0	420,0	420,0
За обома позиціями, тис.дол..	260,0	260,0	390,0	390,0	585,0	650,0	650,0
Дохід в гривнях, курс 27 грн за дол..	7020,0	7020,0	10530,0	10530,0	15795,0	17550,0	17550,0

Продовження табл. 3.2

послуги	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	2022 рік
Послуги вантажного терміналу	10	10	10	10	6	5	90
Дохід, тис.дол.	230,0	230,0	230,0	230,0	138,0	115,0	2070,0
Послуги стоянки повітряних суден	10	10	10	10	6	5	90
Дохід, тис.дол.	420,0	420,0	420,0	420,0	252,0	210,0	3780,0
За обома позиціями, тис дол..	650,0	650,0	650,0	650,0	390,0	325000	5850,0
Дохід в гривнях, курс 27 грн за дол..	17550,0	17550,0	17550,0	17550,0	10530,0	8775,0	157950,0

Джерело: складено автором

Наступним етапом є формування ймовірних витрат за проектом відкриття вантажного терміналу. Перелік витрат наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Витрати за проектом ДП МА «Бориспіль», тис.грн.

витрати	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень
Будівельно-монтажні роботи	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5
Розробка програмного забезпечення	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Реклама та маркетинг	5	5	5	5	5	5	5
Зв'язок, адміністративні витрати	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Охорона	9	9	9	9	9	9	9
Витрати на оплату праці	82,96	82,96	82,96	82,96	82,96	82,96	82,96
Витрати на імпорт технологічного обладнання	4841,379	4841,379	7262,069	7262,069	10893,1	12103,45	12103,45
Середні витрати за період	4985,439	4985,439	7406,129	7406,129	11037,16	12247,51	12247,51

## Продовження таблиці 3.3

витрати	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	2022 рік
Будівельно-монтажні роботи	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	510
Розробка програмного забезпечення	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	25,2
Реклама та маркетинг	5	5	5	5	5	60
Зв'язок, адміністративні витрати	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30
Охорона	9	9	9	9	9	108
Витрати на оплату праці	82,96	82,96	82,96	82,96	82,96	995,52
Витрати на імпорт технологічного обладнання	12103,45	12103,45	12103,45	7262,069	6051,724	108931
Середні витрати за період	12247,51	12247,51	12247,51	7406,129	6195,784	110659,8

Джерело: складено автором

Таким чином, побудова нового вантажного терміналу ДП МА «Бориспіль» та стоянки для обслуговування тимчасово не задіяних повітряних

суден потребуватиме витрат в сумі 110,7 млн.грн. Очікувані доходи складатимуть 157,95 млн.грн на рік. Проект модернізації ДП МА «Бориспіль» шляхом розширення майданчиків для авіатранспорту та побудова вантажного терміналу сприятиме стійкому економічному зростанню всієї країни та розвитку міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури.

### **3.3. Оцінка впливу запропонованих заходів на результати господарської діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»**

На основі наведених в попередніх таблицях даних, прогнозуємо грошові потоки за проектом (табл. 3.4).

Ефективність проекту визначається на підставі оцінки грошових потоків, пов'язаних із його реалізацією, за допомогою наступних показників:

- рівень чистого приведенного доходу;
- значення індексу (коефіцієнту) доходності;
- значення індексу (коефіцієнту) рентабельності;
- величина періоду окупності;
- рівень внутрішньої норми доходності.

Схема грошових потоків за проектом формується на основі наступної інформації:

- первинні інвестиції здійснюються на початку першого періоду;
- первинні інвестиції здійснюються на початку першого періоду;
- аналіз проводиться для перших трьох років з початку здійснення проекту;
- амортизація як внутрішнє джерело фінансування підприємства вважається надходженням грошових коштів;
- не береться до уваги рівень інфляції, всі розрахунки зроблені в постійних цінах на момент початку проекту, тому всі відсоткові ставки, що використовуються (ставка дисконтування, індекс (коефіцієнт) рентабельності,

внутрішня норма доходності), є реальними;

Таблиця 3.4

## План грошових потоків ДП МА «Бориспіль», грн

Показник	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень
<b>ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>								
Доходи від операційної діяльності	7020,0	7020,0	10530,0	10530,0	15795,0	17550,0	17550,0	17550,0
Витрати операційної діяльності	6518,5	6518,5	9720,3	9720,3	14522,9	16123,8	16123,8	16123,8
Оренда приміщення	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5	42,5
Навчання персоналу	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Реклама та маркетинг	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Зв'язок, адміністративні витрати	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Охорона	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Витрати на оплату праці	83,0	83,0	83,0	83,0	83,0	83,0	83,0	83,0
Витрати на імпорт автомобілів, митні платежі, податки	4841,4	4841,4	7262,1	7262,1	10893,1	12103,4	12103,4	12103,4
Амортизація	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
Податки до сплати	1527,0	1527,0	2308,1	2308,1	3479,7	3870,3	3870,3	3870,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	501,5	501,5	809,7	809,7	1272,1	1426,2	1426,2	1426,2
<b>ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>								
Витрати інвестиційної діяльності	2700,0							
Ремонт та обладнання приміщення центру	2700,0							
Фінансовий результат інвестиційної діяльності	-2700,0							
Загальний грошовий потік	-2198,5	501,5	809,7	809,7	1272,1	1426,2	1426,2	1426,2
Загальний грошовий потік накопичений	-2198,5	-1697,0	-887,2	-77,5	1194,6	2620,8	4047,1	5473,3

## Продовження табл. 3.4

Показник	вересень	жовтень	листопад	грудень	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Разом
<b>ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>								
Доходи від операційної діяльності	17550,0	17550,0	10530,0	8775,0	157950,0	157950,0	157950,0	473850,0
Витрати операційної діяльності	16123,8	16123,8	9720,3	8119,4	1454589,1	145458,9	145458,9	436376,7
Оренда приміщення	42,5	42,5	42,5	42,5	510,0	510,0	510,0	1530,0
Навчання персоналу	2,1	2,1	2,1	2,1	25,2	25,2	25,2	75,6
Реклама та маркетинг	5,0	5,0	5,0	5,0	60,0	60,0	60,0	180,0
Зв'язок, адміністративні витрати	2,5	2,5	2,5	2,5	30,0	30,0	30,0	90,0
Охорона	9,0	9,0	9,0	9,0	108,0	108,0	108,0	324,0
Витрати на оплату праці	83,0	83,0	83,0	83,0	995,5	995,5	995,5	2986,6
Витрати на імпорт автомобілів, митні платежі, податки	12103,4	12103,4	7262,1	6051,7	108931,0	108931,0	108931,0	326793,1
Амортизація	6,0	6,0	6,0	6,0	72,0	72,0	72,0	216,0
Податки до сплати	3870,3	3870,3	2308,1	1917,6	34727,2	34727,2	34727,2	104181,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	1426,2	1426,2	809,7	655,6	12491,1	12491,1	12491,1	37473,3
<b>ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>								
Витрати інвестиційної діяльності					2700,0			2700,0
Ремонт та обладнання приміщення центру					2700,0			2700,0
Фінансовий результат інвестиційної діяльності					-2700,0			-2700,0
Загальний грошовий потік	1426,2	1426,2	809,7	655,6	9791,1	12491,1	12491,1	34773,3
Загальний грошовий потік накопичений	6899,5	8325,7	9135,5	9791,1	9791,1	22282,2	34773,3	

Джерело: складено автором

– рух коштів із фінансування проекту (отримання і повернення кредиту, сплата відсотків), не враховується у грошових потоках, їх вартість враховується дисконтуванням майбутніх грошових потоків; при цьому, у випадку кредитування чисті грошові потоки збільшуються на суму зменшення податку на прибуток від включення відсотків за кредит у витрати;

– чисті грошові потоки розраховуються як різниця між загальними грошовими притоками і загальними грошовими відтоками; чистий приведений дохід визначається на підставі чистих грошових потоків з використанням дисконтного чинника поточної вартості (ставки дисконту).

Найвідомішим і найуживанішим критерієм оцінки проектів є чистий приведений дохід (Net Present Value). Він являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій). NPV дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигод і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього циклу.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{IC_t}{(1+k)^t}, \quad (3.1)$$

де  $CF_t$  — очікувані чисті грошові потоки;

$k$  — ставка дохідності, що вимагається від проекту;

$IC_t$  — початкова витрата капіталу, що здійснюється зараз (або ж теперішні вартості всіх витрат) [28, с.281].

Якщо NPV позитивний, проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише на відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менше нуля - проект вважається збитковим. При виборі взаємовиключних проектів за умов відсутності бюджетних обмежень обирається проект з максимальним чистим приведеним доходом (NPV).

Розрахунок NPV проекту ДП МА «Бориспіль» при мінімальному рівні дохідності  $k = 30\%$  наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок NPV за проектом відкриття вантажного терміналу ДП МА  
«Бориспіль»

Рік	Дисконтний множник $\frac{1}{(1+k)^n}$	Надходження коштів, CF <sub>t</sub>	Теперішня вартість CF <sub>t</sub>	Відтік грошових коштів, ІС	Дисконтний відтік грошових коштів
0	1,0			-2700000	-2700000
1	0,769	9 791 087,32	7 529 346,15		
2	0,592	12 491 087,32	7 394 723,70		
3	0,455	12 491 087,32	5 683 444,73		
Усього:		34 773 261,97	20 607 514,58	-2700000	-2700000

Джерело: складено і розраховано автором на основі [28, с.281]

Таким чином, при  $k = 30\%$   $NPV = 20607514,58 - 2700000 = 17907514,58$  грн  $> 0$ .

Отже, проект слід прийняти.

Внутрішня норма прибутковості (IRR) розраховується як дисконтна ставка, що прирівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків до інвестиційних витрат.

Внутрішню норму прибутковості IRR можна визначити методом інтерполяції за формулою (3.2) [28, с.282]:

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k_1}}{NPV_{k_1} - NPV_{k_2}} * (k_2 - k_1), \quad (3.2)$$

де  $k_1$  – значення коефіцієнта дисконтування, за яким  $NPV(k_1) > 0$ ;

$k_2$  – значення коефіцієнта дисконтування, за яким  $NPV(k_2) < 0$ .



Таблиця 3.6

## Залежність NPV від ставки віддачі коштів на інвестиції

k, %	20%	30%	40%	50%	70%
NPV, грн	21361316,34	17907514,58	15215541,32	13079866,30	-5877519,49

Джерело: складено і розраховано автором на основі [28, с.282]

$$IRR = 20\% + \frac{2136131634}{2136131634 - (-587751949)} \cdot (70\% - 20\%) = 5,92\%$$

Отже, IRR 5,92% це таке граничне значення доходності проекту, нижче якого при реалізації проекту опускатися не можна.

Індекс (коефіцієнт) доходності (Profitability Index) - відношення суми наведених ефектів (різниці вигод і поточних витрат) до розміру інвестицій [28, с.285]:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}, \quad (3.3)$$

де PI – індекс доходності за інвестиційним проектом.

Цей показник тісно пов'язаний з NPV. Якщо значення індексу доходності менше (дорівнює) одиниці, інвестиційний проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що не принесе додатковий прибуток на інвестовані кошти.

Індекс доходності для проекту складає:

$$PI = 20607514,58 / 2700000 = 7,63.$$

Індекс (коефіцієнт) рентабельності визначається як відношення чистого інвестиційного прибутку нормального року функціонування підприємства до розміру первинних інвестицій [28, с.291]:

$$IP = \text{ЧП/ІВ} \quad (3.4),$$

де, IP – індекс рентабельності за інвестиційним проектом;

ЧП – середньорічна сума чистого прибутку за період експлуатації проекту.

В процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту цей показник відіграє допоміжну роль, оскільки не дозволяє в повній мірі оцінити весь зворотній інвестиційний потік проекту.

Значення цього показника складає:  $(37473262-216000) / 2700000 = 13,8$ .

Період окупності (Payback Period) вказує термін відшкодування капітальних витрат проекту з його чистих сумарних доходів. Він не може слугувати мірою прибутковості, оскільки не враховує грошові потоки після окупності.

Взагалі за цим критерієм обидва проекти є швидкоокупні. Тому вибір найбільш вдалого повинен враховувати порівняльну оцінку їх ефективності [28, с. 294]:

$$PBP = m + \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} - S_m}{CF_{m+1}}, \quad (3.5)$$

$$\text{де } S_m \left\langle \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \right\rangle S_{m+1}, \quad (3.6)$$

де  $S_m$  – нарощена сума дисконтованих грошових потоків за  $m$  років;  $CF_{m+1}$  – дисконтований грошовий потік у  $(m+1)$  – му році.

Значення цього показника складає:  $1+(2700000-(7529346,15))/7394723,7 = 0,35$  роки або вже на п'ятому місяці реалізації проекту компанія вийде на рівень беззбитковості та почне отримувати прибуток.

Отже, отримані показники свідчать про високу ефективність проекту та його доцільність до впровадження.

Враховуючи, що ДП МА «Бориспіль» працює в динамічній сфері з високим числом конкурентів та надає різнотипні послуги, можна зазначити, що на функціонування його маркетингової системи та господарську діяльність загалом впливають ризики, перелік яких подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Ризики проекту маркетингової стратегії ДП МА «Бориспіль»

Фактор ризику	Небезпека ризику, бали (1-10)	Імовірність ризику, (0,00-1,00)	Важливість ризику (0,00-1,00)
Недостовірні результати маркетингових досліджень	6	0,064	0,384
Вплив зі сторони конкурентів	7	0,085	0,595
Нестабільність зовнішнього середовища	9	0,094	0,846
Помилковий вибір стратегічної групи покупців	6	0,056	0,336
Коливання валютних курсів	8	0,082	0,656
Підвищення цін на матеріали	8	0,093	0,744
Зростання витратності діяльності	7	0,074	0,518
Порушення строків поставок	8	0,085	0,680
Помилковий вибір ключових постачальників	7	0,091	0,637
Нестійкість попиту на послуги	5	0,085	0,425
Недосконалість технологічних процесів	6	0,082	0,492
Зниження якості послуг	5	0,073	0,365
Зниження рентабельності діяльності	6	0,079	0,474

Джерело: складено автором на основі даних ДП МА «Бориспіль»

Профіль ризиків проекту побудови вантажного терміналу ДП МА «Бориспіль», побудований за даними таблиці, представлено на рис. 3.1.

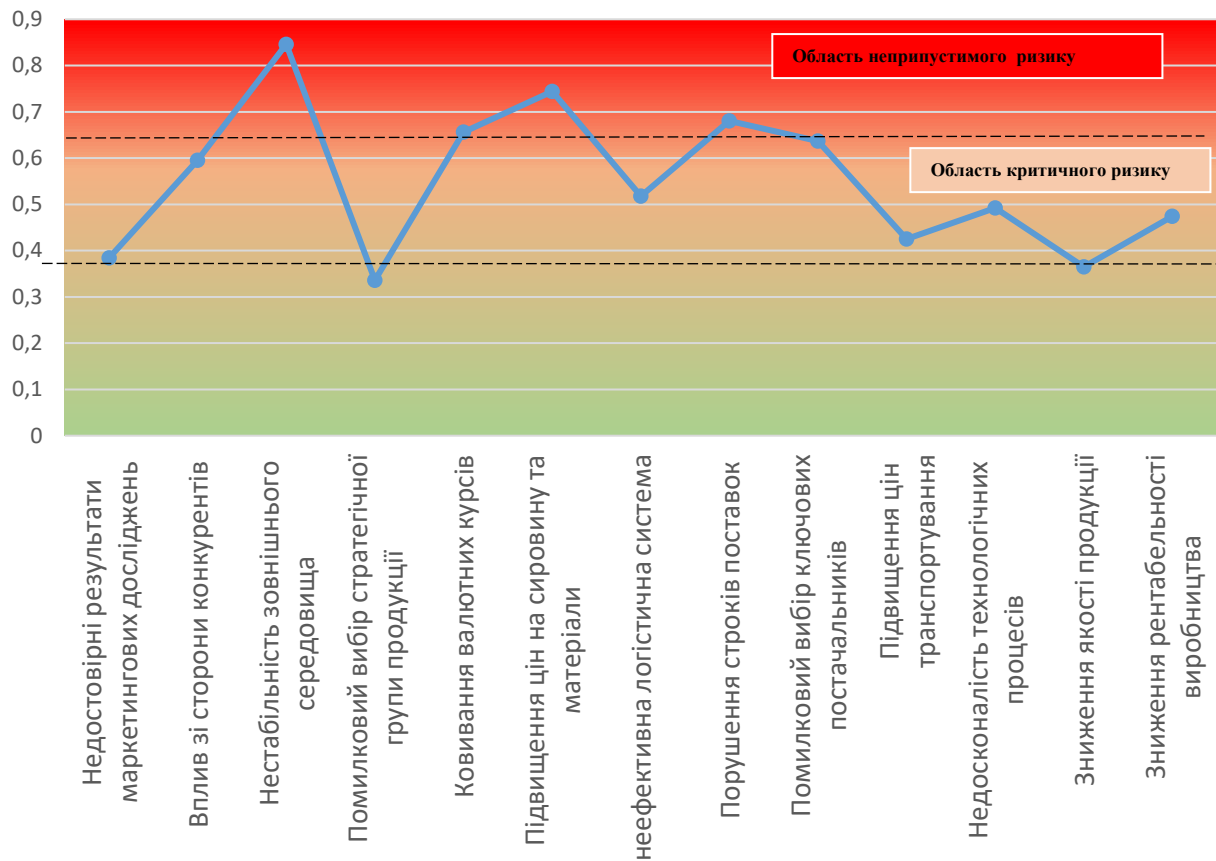


Рис. 3.1. Профіль ризиків ДП МА «Бориспіль»

Отже, ДП МА «Бориспіль» необхідно приділити найбільшу увагу таким ризикам виробничо-технічної сфери та сфери постачання, що належать до зони критичного та неприпустимого ризику, як нестабільність зовнішнього середовища, підвищення цін на матеріали, помилковий вибір стратегічних постачальників та порушення договірних умов.

Такий ризик, як нестійкість попиту може бути пов'язаний із сезонним фактором. Високий попит на вантажні перевезення спостерігається у ДП МА «Бориспіль» в період з травня по жовтень, відсоток завантаження терміналу доходить до 85%. В інший час, що характеризуються низьким попитом, необхідно залучити споживачів за допомогою маркетингових заходів та розвитку додаткових послуг.

Зростання податків проконтролювати неможливо, тому при розрахунку витрат на реалізацію проекту необхідно враховувати непередбачені витрати.

Падіння продажів може виникнути через низьку платоспроможність споживачів. Тут можна спробувати залучити клієнтів за рахунок акцій та гнучкої системи знижок.

Такі ризики, як зростання цін на капітальні витрати і нестача обігових коштів також можна проконтролювати при розрахунку витрат на реалізацію проекту, включивши в нього непередбачені витрати.

Таким чином, прогноз ризиків, які можуть виникнути при побудову нового вантажного терміналу ДП МА «Бориспіль» дає можливість для їх усунення.

Отже, такі результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що, в свою чергу, у перспективі дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затвержені Концепцією розвитку організації до 2045 року [15], по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміжєвропейських аеропортів-лідерів.

### **Висновки до третього розділу**

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

Першою нашою пропозицією щодо удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є заохочення вітчизняних авіаперевізників до збільшення кількості внутрішніх

рейсів та залучення більшої кількості внутрішніх пасажирів шляхом підвищення конкурентоспроможності авіаційного транспорту в якості засобу для переміщення по території держави. Другою нашою пропозицією напрямку удосконалення стратегічного розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є заохочення авіаперевізників до користування послугами вантажного терміналу аеропорту.

Отримані в ході економічного обґрунтування результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що, в свою чергу, у перспективі дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затверджені Концепцією розвитку організації до 2045 року, по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміж європейських аеропортів-лідерів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: розробка та впровадження маркетингової стратегії розвитку підприємства має суттєвий вплив на адаптацію бізнесу до зовнішнього та внутрішнього середовищ, які постійно змінюються під впливом ринкових умов. Організаційний розвиток спрямовує працівників підприємства на нові цінності, які є необхідними для забезпечення стратегічних змін та ефективності функціонування організації у майбутньому.

Визначено сутність стратегічного розвитку маркетинговою діяльністю підприємства базується на ефективному стратегічному управлінні. Стратегічний розвиток підприємства передбачає запровадження різноманітних змін, які стосуються як безпосередньо компанії та її внутрішнього середовища, так і зовнішнього середовища. Такі зміни повинні бути супутніми процесу реалізації місії організації, її бачення та головних цілей розвитку її діяльності. Метою управління стратегічним розвитком є досягнення успіху функціонування підприємства на всіх етапах його життєвого циклу шляхом розробки і реалізації стратегії.

Стратегічний маркетинг - це активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньо ринкових показників шляхом систематичного проведення товарної, за результатами якої підприємство здатне забезпечити споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Основним завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії компанії, визначення цілей, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля.

Встановлено, що процес формування маркетингової стратегії організації базується, в першу чергу, на детальному дослідженні діяльності підприємства (його внутрішнього та зовнішнього середовища, слабких та сильних сторін, економічного становища та фінансових можливостей, рівня розвитку тощо) та

всіх його складових задля коректного встановлення стратегічних цілей та ефективного досягнення бажаного результату функціонування компанії.

Жорстка конкуренція на внутрішньому і зовнішніх ринках авіаперевезень, постійне підвищення вимог споживачів до якості і набору послуг, що надають підприємства цивільної авіації, призводить до необхідності формування стійких конкурентних переваг в напрямі зниження витрат, економії часу та зручності при оформленні квитків, використання гнучкої політики ціноутворення, а також покращення іміджу тощо.

Головною сутнісною ознакою маркетингової стратегії розвитку аеропортів є надання якісних послуг при максимальному задоволенні вимог клієнтів. Побудова маркетингової та логістичної стратегії аеропорту відбувається у кілька етапів: – стратегічний аналіз логістичної системи підприємства; – проектування моделі маркетингової стратегії; – реалізація стратегії; – контроль за реалізацією стратегії.

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



У практичній частині було проаналізовано господарську, фінансову та зовнішньоекономічну діяльність ДП МА «Бориспіль», а також зроблено характеристику стратегії розвитку організації.

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

Ключовою ланкою маркетингового комплексу ДП МА «Бориспіль» як бізнес-системи виступають клієнти, які купують у аеропортового комплексу товари та послуги. Багатофункціональна діяльність аеропорту передбачає обслуговування різних категорій клієнтів, серед яких основними категоріями виступають пасажирів, авіакомпаній та підприємств – аеропортові оператори, які працюють на його території. Для кожної групи клієнтів – авіакомпаній, пасажирів та аеропортових операторів із наземного обслуговування, характерні різні параметри вибору, що враховуються в маркетингові стратегії.

Запропоновано схему методичного підходу до оцінки ефективності маркетингу аеропорту з урахуванням характеру та особливостей впливу основних факторів маркетингового оточення (в яких функціонує міжнародне авіапідприємство і які впливають на результативність функціонування аеропорту) на загальний комплекс маркетингу аеропорту, яка побудовано ґрунтуючись на тому принципі, що управління системою міжнародного маркетингу будь-якого міжнародного підприємства засновано на управлінні комплексом міжнародного маркетингу, що знаходиться під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього маркетингового оточення (при цьому між комплексом міжнародного маркетингу та маркетинговим мікросередовищем снує зворотній зв'язок, а зовнішнє оточення безпосередньо впливає на маркетингову систему підприємства), а всі елементи комплексу міжнародного маркетингу знаходяться у постійному зв'язку та взаємозалежності в межах системи управління міжнародним маркетингом.

Крім того, також було враховано, що результатом діяльності будь-якого підприємства є прибуток (заряди чого і здійснюється діяльність), який безпосередньо залежить від обсягів виробництва, але виходячи з того, що міжнародне авіапідприємство діє в міжнародному підприємницькому просторі (функціонування якого засновано на ринкових принципах господарювання), то основним керуючим показником ефективності функціонування будь-якого бізнес-суб'єкту є частка ринку, яка безпосередньо залежить від показника конкурентоспроможності цього підприємства.

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. Маркетингові заходи підприємства базуються на трьох основних елементах: активна взаємодія з існуючими та потенційними клієнтами, активне просування аеропорту на ринку шляхом забезпечення впізнаваності бренду та лояльності споживачів та проведення маркетингових досліджень, моніторингу тенденцій галузі.

Незважаючи на невизначеність, яка в період пандемії стала характеризувати розвиток кожної сфери людської життєдіяльності, необхідно використовувати кризу як можливість розвивати транспортну галузь у більш стійкому напрямку. Пошук шляхів виходу із кризи стимулює ДП МА «Бориспіль» до розробки інноваційних рішень, більш безпечних, екологічних та ефективних..

На фоні існуючих карантинних обмежень та відповідного зниження пасажиропотоку спостерігається позитивна динаміка в сфері вантажних перевезень. Такі тенденції обумовлюють прийняття рішення щодо розвитку саме вантажних послуг аеропорту та надання місць стоянки та обслуговування тимчасово не задіяних пасажирських повітряних суден. Відтак, маркетингова стратегія ДП МА «Бориспіль» має бути спрямована на побудову вантажного

терміналу та розширення місць стоянки тимчасово не задіяних пасажирських повітряних суден.

Буде створено новий інтермодальний поштово-вантажний комплекс загальною площею 57 тисяч кв. м, із пропускною спроможністю 150 тисяч тонн вантажів на рік. Основним призначенням нового поштово-вантажного терміналу є обробка та зберігання вантажів та пошти в аеропорту ДП МА «Бориспіль» з організацією перевезень на повітряному, автомобільному та залізничному транспорті, а також надання послуг з митного оформлення вантажів та пошти, агентської та експедиторської діяльності.

Отримані в ході економічного обґрунтування результати дадуть можливість підприємству поступово повертати свою прибутковість та ліквідувати наслідки негативного впливу пандемії гострої респіраторної інфекції COVID-19, що, в свою чергу, у перспективі дозволить ДП МА «Бориспіль» відновити заходи, затверджені Концепцією розвитку організації до 2045 року, по розширенню та розвитку підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності поміж європейських аеропортів-лідерів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агарков С.А. Інноваційний менеджмент та інноваційна політика : учб. посіб./ С.А. Агарков, Є.С. Кузнєцова, М.О. Грязнова. – Вид-во «Академія природознавства», 2019. – С. 73-83.
2. Айтмуханбетова А.С. Вибір стратегії управління персоналом / А.С. Айтмуханбетова // Професійна орієнтація : наук. журнал. - №2 (10), 2017. – С. 200- 206.
3. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організації у конкурентному середовищі / Т.Ю. Білоусько // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – №7, 2013. – С.55-64.
4. Бубенко П. Т., Гусев В. А. Продовжуємо заговорювати інноваційний розвиток [Електронний ресурс] / Економіка України. № 7. 2016. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2016\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_7_7)
5. Виханський О.С. Стратегічне управління / О.С. Виханський. – М.: Гардаріка, 2016. – С. 296-310.
6. Глазьев С.Ю. Пауза в переговорах Києва с ЕС стала разумным шагом / С.Ю. Глазьев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.glazev.ru/sodr\\_ssn/348](http://www.glazev.ru/sodr_ssn/348)
7. Гоцуляк Л. В. Напрями та форми інвестування в науково-технічну й інноваційну діяльність в Україні [Електронний ресурс] / Управління розвитком. № 2. 2016. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2016\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_2_5)
8. Григор'єв О.Ю. Аналізування конкурентної позиції ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в умовах євроінтеграції України / О.Ю. Григор'єв, В.С. Береговий, О.З. Микитін // Бізнесінформ. - №3, 2019. – С. 176-181.

9. Давлетов І.І. Стратегічний менеджмент : учб. посіб. / І.І. Давлетов, Т.М. Свічникова, В.П. Черданцев, С.А. Чернікова. – М-во с.-х. ФГБОУ ВО ПГСХА. – Вид-во ФГБОУ ВО ПГСХА, 2015. – С. 70-73.
10. Державна цільова програма розвитку аеропортів на період до 2023 року затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. №126. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mtu.gov.ua/files/Державна\\_цільова\\_програма\\_розвитку\\_аеропортів\\_до\\_2023року.pdf](https://mtu.gov.ua/files/Державна_цільова_програма_розвитку_аеропортів_до_2023року.pdf)
11. Дорофєєв В.Д. Менеджмент : учб. посіб. / В.Д. Дорофєєв, А.Н. Шмельова, Н.Ю. Шестопал. – М. : ІнфраМ, 2018. – С.312-320.
12. Журова Л.І. Етапи процесу формування стратегії розвитку підприємства /Л.І. Журова, А.А. Андрієва. – Економіка і менеджмент підприємства : зб. наук. праць. -№4, 2020. – С. 146-143.
13. Зуб А.Т. Стратегія на перспективу / А.Т. Зуб. – Управлінське консультування : зб. наук. праць. - №1 (85), 2016. – С. 94.
14. Кавенькін А.А. Стратегічне управління підприємством / А.А. Кавенькін, О.В. Пацук // Актуальні проблеми авіації і космонавтики. Економіка і бізнес : управління сучасними підприємствами, галузями, комплексами : зб. наук. праць. - №2, 2016. – С. 495-497.
15. Карбієва М.Ю. Основні принципи розробки стратегії розвитку підприємства/ М.Ю. Карбієва. – Наук. період. вид-во “CETERIUS PARIBUS”. - №1, 2019. – С. 54-55.
16. Керуємо кадрами: Підприємство 8.0. Управління персоналом для України // Дебет-Кредит. – 2017. – №19.- С. 2-5.
17. Кириченко О.А. Менеджмент управлінської діяльності.: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб і доп. – К.: Знання-Пресс. – 2012. – С.138-152.
18. Кіш Є. Пошуки теоретичних моделей європейської інтеграції / Є. Кіш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=34&c=605>.

19. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Управління підприємницькою діяльністю.: Монографія. – О.: Одеський національний економічний університет. – 2012.– С.61-79.
20. Колпаков В.М. Методи управління: Учб. посіб. / В.М. Колпаков.- К. – 2018. –С. 12-14.
21. Командровська В. Стратегії зростання сучасних авіакомпаній. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2012. № 34.
22. Конкурентна політика держави в умовах трансформації національної економіки : [монографія] / за заг. ред. В.Д. Лагутіна. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2008. – 300 с.
23. Концепція розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 травня 2019 року №293-р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5cd/58f/430/5cd58f430e10f609187834.doc>
24. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період до 2020 року. – К. : МТУ, 2001. – 27 с.
25. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Круш П.В. Внутрішній економічний механізм підприємства: посібник. / П.В. Круш, С.О. Тульчинська. – К. : ЦНЛ. – 2018. – 206 с.
26. Косик В.Н. Про методи управлінського пливу / В.Н.Косик// Вісник Книжкової палати. - 2016.- №7.- С. 23-25.
27. Костромина Е.В. Економіка авіакомпаній в умовах ринку. – НОУ ВКШ «Авіабизнес». – 2016. – 304 с.
28. Кулаєв Ю.Ф. Економіка цивільної авіації України : монографія. – К. :Видавництво Феникс. – 2017. – 667 с.
29. Лапигін Ю.Н. Стратегічний розвиток організації : учб. посіб. / Ю.Н. Лапигін, Т.А. Лачиніна ; під ред. Ю.Н. Лапигіна. – 2-е вид., стер. – М.: КНОРУС, 2017. – С.85-112.
30. Левін А.А. Класифікація стратегій розвитку компаній / А.А. Левін //Питання студентської науки : зб. наук. праць. – 2019. – С. 52-57.

31. Леонтьєва Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематеріальні ресурси підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств (інвестиційно-інноваційний аспект): Монографія. – М.: МІРБІС. – 2016. – С. 67-92.
32. Любинцева І.І. Стратегічний розвиток організації / І.І. Любинцева// Політика, економіка та інновації : зб. наук. праць. – КГМУ, 2018. - №2 (19). – С. 221-228.
33. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 100 с.
34. Маркова В.Д., Кузнєцова С.А. Стратегічний менеджмент : Курс лекцій. –ІНФРА-М, 1999. – С. 234-238.
35. Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України «Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден та пасажирів у державному
36. Нестерова С. В. Аналіз методології розрахунку валового прибутку у формах фінансової звітності / С. В. Нестерова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Серія : Економіка. – Вип. 1. – С. 273–277.
37. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В.М. Нижник, О.М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. - №9 (2), 2019. – С. 334-345.
38. Новак В. Звіт про науково-дослідну роботу «Порівняльний аналіз організаційної структури управління авіакомпанії «МАУ» зі світовими аналогами». Київ : Національний авіаційний університет, 2006. URL: <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/24887>
39. Остапенко В.О. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. /В.О. Остапенко. – КНЕУ, 2017. – С.134-138.

40. Пилипенко О. В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. В. Пилипенко // Економіка України. № 9. 2016. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk\\_2016\\_9\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2016_9_4)

підприємстві «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» від 26.03.2018 року №337: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0349-08>

41. Підсумки роботи авіагалузі України в 2018 році. Прогнози експертів на 2019 рік. URL: <http://www.uvidpustku.com>

42. Портер.М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов . М., Издательство: "Альпина Паблишер", 2014. – 345 с.

43. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова. – Львів : Магнолія. – 2015. – 312 с.

44. Рубін Ю.Б. Стратегії конкурентних дій / Ю.Б. Рубін // Теорія конкуренції. -№4 (46), 2020. – С.101-141.

45. Рябоконт А. Перспективи авіаційної промисловості України [Електронний ресурс]. 2016. Режим доступу : <http://nbuviap.gov.ua/images/ukraine/2016/ukr23pdf>.

46. Садловська І. Обґрунтування стратегії розвитку підприємств авіаційної галузі. Залізничний транспорт України. 2004. № 1. С. 48–50

47. Семенович А. Роль стратегії в діяльності підприємства. URL: <http://intkonf.org/index>

48. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / І. В. Сіменко. – К. : Патерик. – 2018. – 384 с.

49. Смірнов Д.Б. Основні підходи до формування стратегії розвитку підприємства / Д.Б. Смірнов. – МІР : Модернізація. Інновації. Розвиток : зб. наук. праць. – Т. 6. - №3, 2018. – С. 149-155.

50. Соколова Н.Н. Фінансова стратегія як важлива складова загальної стратегії компанії / Н.Н. Соколова, Т.Н. Єгорова // Журнал «Фундаментальні дослідження». - №2 (12), 2018. – С.2701-2704.



51. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової і науково-технічної діяльності за 2016 рік : Аналітична довідка [Електронний ресурс] /Український інститут науково-технічної експертизи та інформації. 2017. Режим доступу : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/informatsiyno-analitychni/na-sajt-mon-ad-kmu11.07.17.pdf>
52. Статистичний щорічник України за 2018 рік ; за ред. І. М. Жук. – К. : Державна служба статистики України, 2018. – 575 с.
53. Статут Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» (нова редакція), затверджений наказом Міністерства інфраструктури України від 06 липня 2017 року №340. – Київ, 2017.
54. Сухоруков В.Г. Управління як соціальний феномен: Монографія. - К. – 2017.-С. 5-36.
55. Томпсон А.А. Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент : концепції та ситуації для аналізу / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд. – Вид-во «Вільямс», 2016. – С. 219-225.
56. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. – підручник для ВНЗ. – М. : Банки і біржі, 2008. – С. 46-68.
57. Треншов Н.Н. Стратегічне управління : учб. посіб. / Н.Н. Треншов. – Вид-во Пріор, 2019. – С.288.
58. Чіназірова С.К. Сучасна стратегія розвитку організації виробництва / С.К. Чіназірова // Стратегічний менеджмент : тенденції розвитку та майбутні перспективи. – №3, 2019. – С.69-72.
59. Чуліпа І. Венчурне підприємництво: об'єкти, суб'єкти та проблеми функціонування в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Економічний часопис східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. № 3. 2015. Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu\\_2015\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2015_3_6)

60. Шишкова Є.А. Стратегія компанії : сучасні підходи та проблеми / Є.А. Шишкова, Г.А. Шишкова // Економіка. Управління. Право : зб. наук. праць. – РГГУ, 2019. – С. 22-29.

61. Шурпенкова Р.К. Методи комплексної оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства : переваги та недоліки / Р.К. Шурпенкова, О.Н. Сарахман // Зб. наук. праць «економіка та банки» : бухгалтерський облік та статистика. - №1, 2020. – С. 3-12.

62. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством / Р.К. Шурпенкова // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : зб. наук. праць. – НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів. – Вип. 2 (112), 2015. – С. 96-99.