

УДК 656.71

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-1-19>**Астахов К.В.**

доктор філософії

Державного некомерційного підприємства

«Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9429-0560>**Astakhov Kyryl**

State Non-Commercial Company

“State University “Kyiv Aviation Institute”

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО АЕРОПОРТУ «БОРИСПІЛЬ» У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

BORYSPIL INTERNATIONAL AIRPORT COMPETITIVE STRATEGY IN THE POST-WAR PERIOD

Стаття присвячена аналізу особливостей впровадження різних стратегій розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» у повоєнний період, а саме – розвиток «Борисполя» як міжнародного хабу, або його розвиток як регіонального аеропорту. На першому етапі розглянуто результати впровадження стратегії «міжнародного хабу», яку аеропорт «Бориспіль» реалізовував разом зі своїми партнерами – українськими авіакомпаніями – у період з 2016 по 2019 рік. Проаналізовано особливості та результати впровадження «антикризової стратегії», яка була реалізована аеропортом як відповідь на виклики пандемії Covid-19, та дозволила провідному аеропорту країни повернутись до прибутковості в умовах всесвітньої пандемії. Зазначено, що не дивлячись на доведену ефективність «антикризової стратегії», вона не може розглядатись як довгострокова та основна. Також розглянуті можливості та загрози реалізації стратегії «регіонального P2P аеропорту» як найбільш вірогідної у повоєнний період.

Ключові слова: конкурентна стратегія, аеропорт, хаб, інфраструктура, антикриза.

The article is dedicated to analyzing the preconditions for implementing different development strategies for Boryspil International Airport in the post-war period – the development of Boryspil as an international hub or as a regional airport. As we have entered an era dominated by crises – from the COVID-19 crisis in the past, to the current crisis and war, and the looming global recession – it is crucial to analyze how these factors remain relevant during and after such crises. The survival of modern businesses depends on their ability to respond effectively to crises, adjust their development strategies, and swiftly transform in response to changing circumstances. At the first stage, the outcomes of implementing the “international hub” strategy, which was carried out by Boryspil Airport together with its partners – Ukrainian airlines – from 2016 to 2019 were analyzed. It has been established that the “hub” strategy is the most acceptable competitive strategy for implementation by the studied airport, based on the available reporting data, which were used in the evaluation of alternative strategies. An advantage of Boryspil Airport is that Kyiv, as the capital of the country and its main business and tourism hub, provides significant opportunities for the airport’s development within its immediate catchment area. However, it is important to note that for long-term growth, the focus should not be solely on this area, which is limited by the population size. Efforts should also continue to attract transfer passengers, which is a key priority for the international airport’s development. The aspects and results of implementing the “anti-crisis strategy” have been analyzed. This strategy was adopted by the airport in response to the challenges of the Covid-19 pandemic and allowed the country’s leading airport to return to profitability amid the global pandemic. It is noted that despite the proven effectiveness of the “anti-crisis strategy,” it cannot be considered as a long-term or primary approach. The opportunities and threats of implementing the “regional P2P airport” strategy have also been examined as the most likely approach in the post-war period.

Keywords: competitive strategy, airport, hub, infrastructure, crisis management.

Постановка проблеми. Військові дії на території України призвели до призупинення діяльності всіх авіаційних суб'єктів – як аеропортів, так і авіакомпаній. У післявоєнний період найбільші українські аеропорти зіштовхнуться не лише з питанням відновлення інфраструктури, зруйнованої під час військових дій, але й з необхідністю перегляду своїх бізнес-моделей і маркетингових стратегій. Це, насамперед, стосуватиметься Міжнародного аеропорту «Бориспіль», найбільшого українського аеропорту, який розвивався як східноєвропейський хаб до 2022 року.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Не дивлячись на те, що як правило, в дослідженнях, присвячених формуванню конкурентної стратегії підприємства, а також виділенню видів конкурентних стратегій цитуються роботи таких відомих класиків як М. Портер [1], Ф. Котлер [2; 3], І Ансофф, та ін., маємо констатувати, що через унікальність ситуації, з якою стикнулася авіаційна галузь України, а також через військові дії, що тривають, наразі практично відсутні актуальні публікації із досліджуваної проблематики.

Зазначене вкотре підкреслює актуальність проведення більш поглибленого аналізу передумов впровадження різних стратегій розвитку Міжнародного аеропорту «Бориспіль» у повоєнний період

Дослідження є важливим, оскільки охоплює одну з найбільш важливих та актуальних проблем – відновлення авіаційної галузі країни, зокрема відновлення діяльності українських аеропортів перед якими постане питання перегляду бізнес-моделей і маркетингових стратегій.

Метою статті є визначення та аналіз чинників, що впливають на вибір конкурентної

стратегії аеропорту «Бориспіль» у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Через невизначеність, що пов'язана з унікальністю ситуації, з якою стикнулася авіаційна галузь України, актуальні публікації на теми адаптації конкурентної стратегії аеропортів та трансформації їх бізнес-моделей, практично відсутні.

В експертному середовищі виділяється безліч факторів, які впливають на обрання або успішність реалізації конкурентної стратегії будь якого аеропорту – від співпраці з базовими перевізниками до наявності зручного транспортного сполучення та асортименту магазинів безмитної торгівлі.

Ми систематизували та обрали лише ті з них, які мають безпосереднє відношення до теми нашого дослідження.

Оскільки ми увійшли в світ, в якому панує криза – коронакриза у минулому, теперішня криза та війна, криза та світова рецесія в майбутньому – пропонуємо проаналізувати, наскільки зазначені фактори є актуальними під час та після кризи, адже від вміння реагувати на кризові явища та забезпечувати перегляд стратегії розвитку та швидку трансформацію підприємства залежить виживання сучасного бізнесу.

Аеропорт «Бориспіль» став першим державним підприємством, яке успішно трансформувало свою бізнес-модель, за кілька років перетворившись із стагнуючого на високопродуктивне та прибуткове, одного з лідерів серед аеропортів Європи.

З 2015 року впроваджувалась стратегія розвитку аеропорту як «міжнародного хабу». Вона була спрямована на залучення з зовнішніх

Таблиця 1

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту

Фактори	Стимулювання зростання	Стимування зростання
Зовнішні фактори. Політичні та економічні	Економічна стабільність/ розвиток	Поглиблення економічної кризи, девальвація національної валюти
	Зростання індексу мобільності населення	Падіння купівельної спроможності населення
	Лібералізація економіки	Обмеження, які вводяться державними органами (дивіденди, валюта, податки)
	Лібералізація ринку авіаперевезень	Канібалізація ринку бюджетними перевізниками
Фактори, що залежать від аеропорту	Розвинена інфраструктура	Необхідність відновлення/підтримання в операційному стані інфраструктури
	Взаємодія з (базовими) перевізниками	Неспівпадіння планів розвитку з базовими перевізниками
	Програми лояльності для авіаперевізників	Висока собівартість послуг
	Гнучкість бізнес-моделі	Необхідність пошуку зовнішніх джерел фінансування

Джерело: складено автором з врахуванням [4]

ринків трансферних пасажирів, враховуючи обмежену платоспроможність всередині країни. На етапі реалізації стратегії «міжнародного хабу» аеропорт спирався на декілька факторів, які зробили його привабливим для авіаперевізників та пасажирів:

- конкурентоспроможна вартість послуг, забезпечена прозорою програмою лояльності,
- висока якість послуг – згідно з звітом експертів Flightstats, аеропорт потрапив до двадцятки найпунктуальніших в Європі. Окрім того, у 2019 році він посів третє місце серед лідерів Східної Європи за якістю за версією рейтингу SkyTrax,
- широка географія маршрутів – згідно з даними ACI Europe, аеропорт потрапив до тридцятки найкращих європейських аеропортів за якістю трансферу у 2019 році.

Створення вказаних факторів привабливості забезпечило успішну реалізацію стратегії у 2015–2019 роках.

Так, завдяки залученню трансферних пасажирів вдалось зменшити витрати на обслуговування одного пасажирів, що, в свою чергу призвело до здешевлення послуг аеропорту та зробило його більш привабливим для клієнтів – авіакомпаній та пасажирів.

Реалізація зазначеної стратегії призвела до значного зростання пасажиропотоку аеропорту «Бориспіль».

Таким чином, пасажиропотік аеропорту за 5 років зріс на 121%, тобто щорічно він зростав більше ніж на 20%.

Відповідно до звіту Міжнародної ради аеропортів Європи (ACI Europe) аеропорт «Бориспіль» за результатами 2019 року очолив рейтинг зростання та серед європейських аеропортів з пасажиропотоком 10–25 мільйонів.

Стабільне зростання пасажиропотоку стало можливим завдяки не тільки співпраці з основним перевізником аеропорту – авіакомпанією Міжнародні Авіалінії України, аеропорт активно

Таблиця 2

Динаміка пасажиропотоку аеропорту «Бориспіль» у 2014–2019рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість пасажирів, млн	6,89	7,28	8,65	10,55	12,60	15,26

Джерело: складено автором з врахуванням [5]

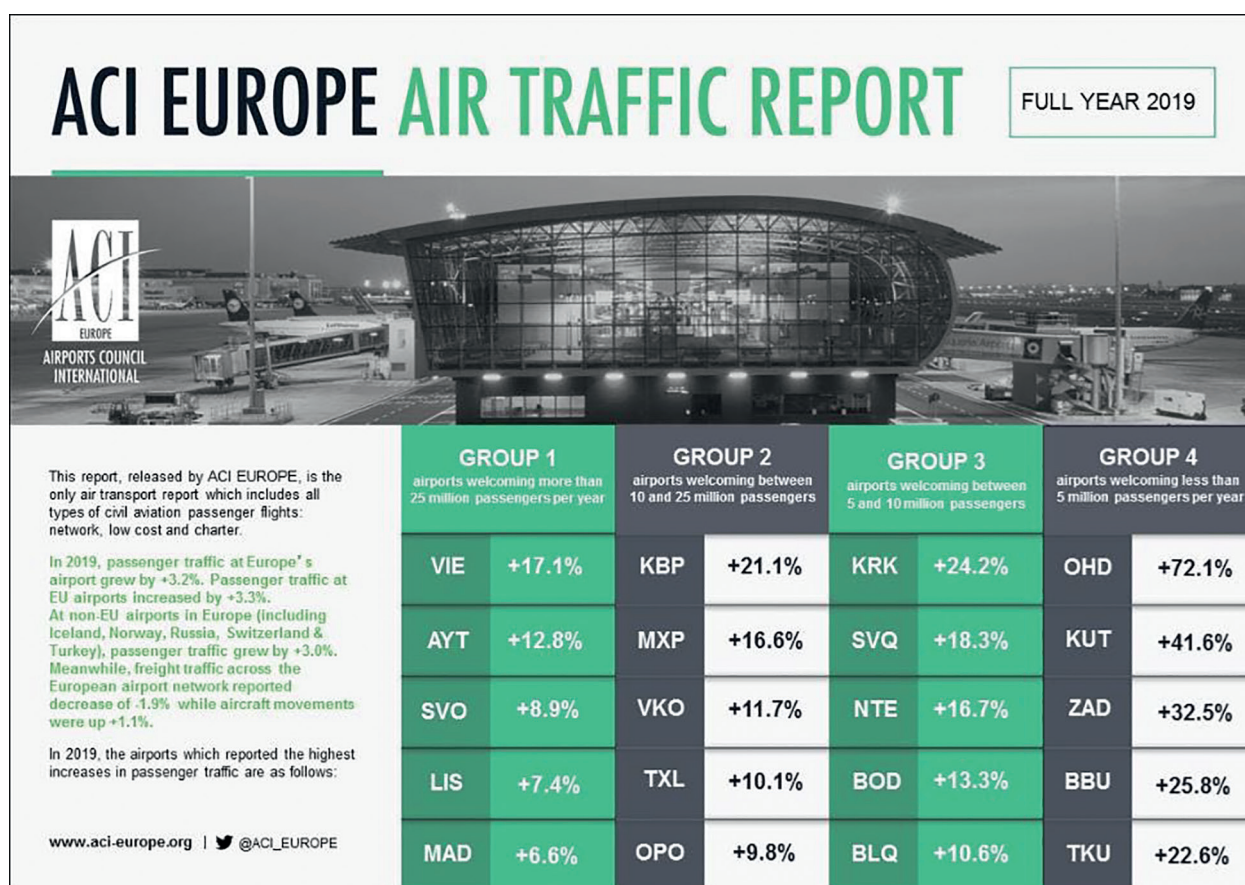


Рис. 1. Звіт ACI Europe за результатами 2019 року

Джерело: складено автором з врахуванням [6]

залучав й нових авіаперевізників. У 2019 році було залучено шість нових авіакомпаній та відкрито 25 нових рейсів.

Окрім зростання пасажиропотоку, аеропорт також продемонстрував зростання обсягів обробленого вантажу та пошти. Основна частина вантажу та пошти транспортується на пасажирських рейсах, але підприємство також залучало кілька профільних авіакомпаній, таких як Silk Way Airlines та European Air Transport DHL.

Успішне впровадження зазначеної стратегії знайшло своє відображення у фінансових результатах підприємства.

За підсумками 2019 року аеропорт «Бориспіль» отримав 4745,9 млн. грн. доходів, що на 4,7% більше, ніж за 2018 рік. Динаміка доходів за період 2014–2018рр. наведена у таблиці 3.

Основні доходні сегменти демонстрували високу позитивну динаміку, насамперед, внаслідок збільшення пасажиропотоку. Таким чином, аеропорт реалізовував ефективну стратегію управління доходами, що сприяла покращенню фінансових показників (підвищення доходів і прибутку) та зростанню пасажиропотоку.

Основні фактори, які забезпечили високу конкурентоспроможність аеропорту під час реалізації стратегії «міжнародного хабу»:

- наявність потужної базової авіакомпанії, яка реалізує модель «хабу»;
- впровадження прозорості та адаптивної системи мотивації для авіакомпаній, орієнтованої на зростання пасажиропотоків (в тому числі трансферних) та розширення маршрутної мережі.
- розширення неавіаційної діяльності;
- інфраструктура (термінали, перони, льотні зони, тощо) для забезпечення належного рівня сервісу для пасажирів та авіаперевізників у контексті швидко зростаючого попиту.

Досвід успішних аеропортів свідчить, що стати «міжнародним хабом» аеропорт може лише діючи у синергії з базовим авіаперевізником, який реалізує стратегію «хабу». Співпраця авіакомпаній та аеропорту формує спільний продукт, конкурентоспроможний за показником «ціна-якість».

Станом на 2019 рік аеропорт «Бориспіль» був єдиним аеропортом України, який успішно конкурував з європейськими аеропортами. Згідно з оцінкою Міжнародної ради аеропортів (ACI Europe), значне збільшення пасажиропотоку аеропорту у 2018–2019 роках дозволило йому зайняти лідерські позиції в рейтингу зростання серед аеропортів Європи (у групі аеропортів, з пасажиропотоком 10–25 млн.).

Проте, на початку 2020 року епідемія коронавірусу вкрай негативно вплинула на пасажиропотоки та на фінансовий стан авіапідприємств. У березні 2020 року Уряд України оголосив карантин та заборонив виконання пасажирських польотів. Жодного разу в історії аеропорт не стикався з кризою такого масштабу (заборона польотів).

Пасажиропотік скоротився втричі, доходи аеропорту зменшились в 2,2 рази. Аеропорт став збитковим: чистий збиток у 2020 році склав 1.5 млрд грн. У вказаних умовах аеропорт не отримав жодної фінансової допомоги від Держави.

Реагуючі на виклики пандемії, аеропорт «Бориспіль» розробив та впровадив стратегію антикризових заходів. Стратегія передбачала дії за кількома напрямками:

Реалізація антикризової програми забезпечила для державного аеропорту безпрецедентний результат, незважаючи на продовження всесвітньої пандемії Covid-19:

1. Аеропорт «Бориспіль» швидко повернувся до прибутковості: вже II квартал 2021 року аеропорт завершив з чистим прибутком близько 128 мільйонів гривень. Успішне впровадження стратегії забезпечило зменшення витрат та збільшення доходів.

2. Станом на червень 2021 року аеропорт «Бориспіль» відновив 60% рейсів відносно показників 2019 року. В той же час, європейські конкуренти відновилися лише на 40% відносно 2019 року. Відтак, «Бориспіль» відновлювався у півтора рази швидше.

3. Вперше в історії аеропорт увійшов в топ-15 найбільших аеропортів Європи за кількістю пасажирів. У звіті, оприлюдненому в червні 2021, були представлені дані щодо пасажиропотоку.

Таблиця 3

Динаміка доходів аеропорту «Бориспіль» у 2014–2019 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019**
Усього доходи, млн грн, в т.ч.:	1 822	3 081	3 616	4 097	4 534	4 746
Аеропортові збори, млн грн	991	1 749	2 309	2 587	2 665	2 814
Допоміжні авіаційні послуги, млн грн	378	513	687	805	1030	1053
Комерційні послуги, млн грн	224	292	399	524	638	678
Інші, млн грн	229	526	221	181	200	201

Джерело: складено автором з врахуванням [5]

* за МСФЗ

Таблиця 4

Антикризова стратегія аеропорту «Бориспіль»

Співпраця державою:	- Надання експертної допомоги державним органам щодо програми відновлення галузі (європейський та американський досвід підтримки аеропортів та авіаперевізників). Експертна допомога держорганам у швидкому скасуванні заборони авіаперевезень, - Впровадження заходів захисту авіапасажирів від пандемії, - Обґрунтування необхідності компенсації Аеропорту з фонду боротьби з COVID-19 - Участь (у разі запрошення) у міждержавних консультаціях щодо зняття взаємних заборон для транзитних польотів ПС - Надання необхідних роз'яснень державним органам щодо ефективності отримання фінансування від міжнародних фінансових інституцій на інвестиційні проекти Аеропорту - Надання експертної допомоги державним органам щодо відміни дискримінаційних норм по відношенню до українських авіакомпаній порівняно з іноземними - Обґрунтування пропозицій щодо оперативного реагування на кризову ситуацію (надання Мінінфраструктури права вносити зміни та затверджувати фінансовий план, зменшення нормативу відрахування дивідендів, тощо).
Виробництво:	- Оптимізація використання виробничих потужностей (тимчасове припинення обслуговування пасажирів в терміналі "D", обмеження використання автотранспорту та інфраструктурних об'єктів, зменшення споживання енергії та енергоносіїв, зменшення площ для утримання, тимчасове зменшення кількості персоналу із збільшенням продуктивності праці тощо), - Замовлення лише товарів та послуг спрямованих на заходи запобігання негативному розвитку епідемічної ситуації та підтримки функціонування підприємства, - Призупинення реалізації некритичних (перспективних) проектів, - Обслуговування пасажирів в одному терміналі, - Зменшення кількості працюючого персоналу, зменшення доплат та некритичних виплат - Обмеження відряджень, навчання, отримання інформаційних та консультаційних послуг, представницьких витрат.
Комерційна діяльність:	- Діалог з авіакомпаніями для відновлення польотів та розвитку перевезень, - Оновлення програми стимулювання для забезпечення привабливих умов для авіаперевізників, - Впровадження нових сервісів, - Забезпечення збільшення доходності на 1 обслугованого пасажирів, - Оновлення ФДМУ договорів оренди згідно з рішеннями КМУ та прискорення укладання нових договорів оренди, - Завершення протягом 2020–2022 років раніше затверджених КМУ проектів інвестиційної програми (будівництво).
Фінанси:	- Реструктуризація кредитних договорів: - Посилення контролю за дебіторською заборгованістю (в т.ч. переведення на передоплату проблемних контрагентів) - Забезпечення операційних витрат на матеріали та послуги в межах, достатніх для здійснення безперебійної роботи Аеропорту, - Забезпечення залишків коштів на рахунках, що забезпечує безперервність діяльності протягом двох тижнів при відсутності надходжень, - Укладання угод щодо отримання фінансування від міжнародних фінансових інституцій під державні гарантії на інвестиційні проекти ДП МА «Бориспіль», - Скорочення обсягів закупівель, - Перегляд вже наданих замовлень постачальникам з метою перенесення термінів поставок товарів/послуг, - Скорочення витрат.

Джерело: складено автором з врахуванням [5]

У першому півріччі 2021 року аеропорт «Бориспіль» вперше в історії України увійшов до топ-15 найбільших аеропортів Європи.

Вказаних результатів аеропорт досяг виключно за рахунок внутрішніх ресурсів, без будь-якої допомоги держави. Повернення аеропорту «Бориспіль» до прибутковості стало

позитивним сигналом для всієї авіаційної галузі України.

Проте, при тому, що зазначена стратегія підтвердила свою ефективність, вона не може розглядатись як довгострокова та основна.

Підтвердженням правильності обраних керівництвом аеропорту стратегій («міжнарод-

ного хабу» та «антикризової стратегії») є статистичні дані щодо пасажиропотоку аеропортів України перед повномасштабним вторгненням 24.02.2022р. Пасажиропотік – це основний об'ємний показник, який є індикатором успішності впровадження тієї чи іншої стратегії.

Звертає на себе увагу рекордне зростання пасажиропотоку до 2019 року завдяки реалізації стратегії «міжнародного хабу», а також високі темпи відновлення в період 2020–2021рр.

Можемо також констатувати, що аеропорт залишився беззаперечним лідером серед аеропортів України не тільки за темпами відновлення, а й за обсягами перевезень, обслуговуючи майже 60% всього пасажиропотоку країни.

В ситуації невизначеності щодо термінів та умов відновлення авіаційного сполучення, а також щодо стану інфраструктури аеропорту на момент відновлення сполучення, прогнози

стосовно обрання тієї чи іншої стратегії є, скоріше, припущеннями, які спираються на відомі нам станом на сьогодні чинники.

Спочатку, пропонуємо проаналізувати зовнішні фактори, які впливатимуть на вибір стратегії.

Основним з них, на нашу думку, безперечно є підписання 2 жовтня 2021 року між Україною та Європейським Союзом Угоди про Спільний авіаційний простір. Мета угоди – створити спільний авіаційний простір, який ґрунтується на ідентичних правилах безпеки польотів, авіаційної безпеки, організації повітряного руху, захисту навколишнього середовища, захисту прав споживачів, систем комп'ютерного бронювання, соціальних аспектів

На сайті Державної авіаційної служби України визначені наступні переваги як для авіаційної галузі країни, так і для пасажирів.

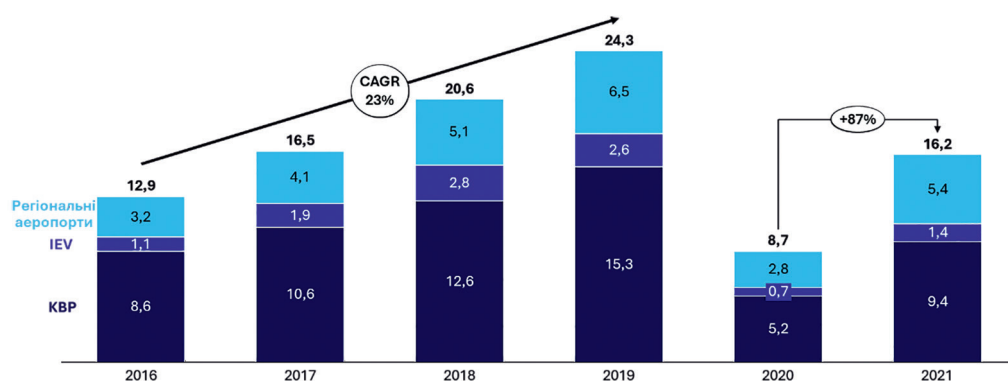


Рис. 2. Динаміка пасажиропотоку аеропортів України 2016–2021рр.

Джерело: складено автором з врахуванням [7]

ДЛЯ ПАСАЖИРІВ – БІЛЬШИЙ ВИБІР РЕЙСІВ ТА ШИРШИЙ ЦІНОВИЙ ДІАПАЗОН

- ✈ Європейські та українські авіакомпанії зможуть виконувати необмежену кількість прямих рейсів між будь-якими пунктами ЄС та України.
- ✈ Угода може позитивно вплинути на зниження цін на квитки та підвищення якості обслуговування пасажирів.

ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ – ШИРШИЙ ДОСТУП ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ

- ✈ Українські авіакомпанії отримають право користуватися необмеженими комерційними правами при здійсненні перевезень між будь-яким пунктом у ЄС, проміжними пунктами на території партнерів Європейської політики сусідства та країн ЕСД, а також у країнах, що містяться в Додатку V до Угоди (Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія, Швейцарія). Для цього потрібно буде, щоб політ був частиною перевезення, яке обслуговує пункт в Україні.
- ✈ Слоти в аеропортах українським авіакомпаніям мають надаватися прозоро та недискримінаційно.

ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ АЕРОПОРТІВ

Аеропорти прийматимуть більше літаків і отримають більший пасажиропотік, тому регіональні аеропорти отримають шанси на розвиток.

Рис. 3. Переваги Угоди про Спільний авіаційний простір

Джерело: [8]

Не можемо не погодитись з висновками Державіаслужби щодо переваг для стагнруючих регіональних аеропортів, які можуть отримати імпульс для свого розвитку, перш за все, за рахунок експансії іноземних лоукост перевізників.

Щодо перспектив для аеропорту «Бориспіль», маємо певні застереження, які ґрунтуються на досвіді 2019 року, за результатами якого доходи від аеропортових зборів збільшувалися повільнішими темпами, ніж пасажиропотік, що було зумовлено не тільки зменшенням ставки пасажирського збору відповідно до наказу Міністерства інфраструктури у другому півріччі 2017 року, а й прийняттям у 2019 році Програми діяльності КМУ, однією з цілей якої було збільшення частки низькодохідних маршрутів, що призвело до зменшення частки високодохідних авіаперевезень.

Проте, після відкриття авіаційного сполучення всі ці можливі негативні наслідки для аеропорту будуть в короткостроковій перспективі нівельовані такими важливими чинниками як відкладений попит на авіаперевезення, в першу чергу на чартерні рейси (на першому етапі призведе до стрімкого зростання пасажиропотоку – підтверджується досвідом 2020 року після зняття карантинних обмежень), повернення українських біженців (за даними Представництва Агентства ООН у справах біженців, 6,8 млн. українців знаходяться закордоном в якості біженців), інтерес іноземців до України як країни героїв, що дійсно буде сприяти розвитку туризму.

Повертаючись до факторів, що впливають на конкурентоспроможність аеропорту, які ми узагальнили в Таблиці 1 нашого дослідження, пропонуємо зупинитись на кожному з них в контексті повоєнної стратегії «Борисполя».

1. Розвинена інфраструктура.

Аеропорт, безперечно має сучасну та розвинену інфраструктуру та технології. Використовуючи наявну інфраструктуру, у 2019 році «Бориспіль» обслуговував 15,3 млн пасажирів, таким чином, наявної інфраструктури має бути достатньо для задоволення повоєнного попиту.

2. Взаємодія з (базовими) перевізниками.

За інформацією з відкритих джерел, найбільша авіакомпанія країни Міжнародні авіалінії України не планує відновлювати діяльність, принаймні як мережева авіакомпанія, що розвивала міжнародний хаб на базі аеропорту «Бориспіль». Ми вбачаємо в цьому основну загрозу для розвитку стратегії «міжнародного хабу», оскільки жодна з існуючих в Україні авіакомпаній станом на сьогодні не спроможна слідувати цій стратегії (Авіакомпанія SkyUp розвиває іншу бізнес-модель).

3–4. Програми лояльності для авіаперевізників та гнучкість бізнес-моделі.

Враховуючи високий повоєнний попит на авіаційні перевезення, а також увагу Уряду та органів влади, яка буде привернута до відновлення діяльності найбільшого аеропорту країни, можливість успішного вирішення цих питань практично не викликає сумнівів.

На нашу думку, у зв'язку з невизначеністю перспектив появи авіакомпанії, яка б слідувала стратегії розвитку хабу, впровадження заходів щодо відновлення роботи аеропорту та залучення перевізників з метою задоволення відкладеного попиту призведе до росту пасажиропотоку на прямих рейсах (P2P трафік).

Крім того, на нашу думку аеропорт має реалізовувати стратегію мультимодального хабу за рахунок синергії перевезень різних авіаперевізників та інших видів транспорту, для яких аеропорт стане хабом.

Зростання кількості маршрутів, частотності рейсів та пасажиропотоків в аеропорту створить передумови для розвитку нових сегментів трафіку, зокрема пасажирів, що подорожують з самостійною стиковкою через аеропорт «Бориспіль» (self-connect), а також пасажирів, що для подорожі використовують комбінацію авіаперельоту з іншими видами транспорту.

Кількість таких пасажирів має тенденцію до зростання в аеропортах Європи та світу, тому аеропорти приділяють все більше уваги цій категорії пасажирів. Вдалим прикладом реалізації комплексу заходів для розвитку Self-connect з боку аеропортів були свого часу GatwickConnects та ViaMilano.

Таким чином, враховуючи тенденції перевезень та аналізуючи потенціал зони охоплення аеропорту, в короткостроковій перспективі аеропорт розвиватиметься за рахунок:

- зростання в сегменті Point-to-Point пасажиропотоку (P2P), з огляду на нереалізований потенціал ринку, збільшення доступності перевезень за рахунок відкриття низькобюджетних рейсів;
- зростанню кількості пасажирів, що подорожують з самостійною стиковкою (self-connect);
- зростанню в сегменті мультимодальних перевезень за рахунок синергії різних видів транспорту та створенню на базі аеропорту мультимодального хабу.

Висновки. Стратегія розвитку «міжнародного хабу» дозволила аеропорту «Бориспіль» стати одним з лідерів на ринку аеропортів Східної Європи до кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

Стратегія «регіонального P2P аеропорту», менш приваблива для впровадження в майбутньому. Однак через вплив зовнішніх факторів, а саме економічної ситуації в країні в повоєнний період, динаміки населення, його

платоспроможності, наявності потужного базового перевізника, аеропорт може повернутись до реалізації концепції розвитку як регіональний аеропорт-фідер великих європейських хабів.

Перевагою аеропорту «Бориспіль» є те, що Київ є столицею країни, її основним діловим і туристичним центром, що практично забезпечує можливості для розвитку аеропорту

в межах зони прямого покриття. Проте варто зазначити, що для перспективного розвитку не слід зосереджуватися лише на цій зоні, обмеженій кількістю населення, а необхідно продовжувати впроваджувати заходи, спрямовані на залучення трансферних пасажирів, що є пріоритетним напрямом розвитку для міжнародного аеропорту.

Список використаних джерел:

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с
2. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент. Перше українське адаптоване видання. Київ : «Хімджест», 2008. 720 с.
3. Kotler Ph. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Ltd, 2017. 207 p.
4. Astakhov K. Factors influencing the airport's competitive strategy formation. *Економіка та суспільство*. 2022 № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-34>
5. Звіт про управління ДП МА «Бориспіль» за 2019 рік. URL: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-za-2019-rik.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).
6. ACI Annual Report 2019. URL: <https://store.aci.aero/product/aci-annual-report-2019/> (дата звернення: 17.01.2025).
7. Стратегічний план розвитку ДП МА «Бориспіль» на 2021–2025 роки. URL: https://kbp.aero/wp-content/uploads/2024/02/Stratplan-2021025-gg_KVR-1-1.pdf (дата звернення: 17.01.2025).
8. Сайт Державної авіаційної служби України. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/mizhnarodnadiyalnist/evrointegratsiya/> (дата звернення: 17.01.2025).
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку міжнародного аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року» від 8 травня 2019 р. № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.01.2025).
10. Airports Council International. Airport industry connectivity report. 2022. 32 p. URL: <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/CONNECTIVITY%20REPORT%202022.pdf> (дата звернення: 17.01.2025).

References:

1. Porter M. (2020) Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter]. Kyiv: Nash format, 424 p. (in Ukrainian)
2. Kotler Ph., Keller K. L., Pavlenko A. F. (2008) Marketynhovyi menedzhment [Marketing management First Ukrainian Adapted Edition]. Kyiv: Himgest, 720 p. (in Ukrainian)
3. Kotler Ph. (2017) Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Ltd, 2017. 207 p.
4. Astakhov K. (2022) Factors influencing the airport's competitive strategy formation. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-34>
5. Zvit pro upravlinnia DP MA Boryspil za 2019 rik [SE Boryspil international airport management report]. Available at: <https://kbp.aero/wp-content/uploads/2020/08/Zvit-pro-upravlinnya-DPMA-Boryspil-za-2019-rik.pdf> (accessed January 17, 2025).
6. ACI Annual Report 2019. Available at: <https://store.aci.aero/product/aci-annual-report-2019/> (accessed January 17, 2025).
7. Stratehichnyi plan rozvytku DP MA "Boryspil" na 2021–2025 roky. [SE Boryspil international airport development plan for 2021/2025]. Available at: https://kbp.aero/wp-content/uploads/2024/02/Stratplan-2021025-gg_KVR-1-1.pdf (accessed January 17, 2025).
8. State Aviation Administration of Ukraine, Available at <https://avia.gov.ua/pro-nas/mizhnarodnadiyalnist/evrointegratsiya/> (accessed January 17, 2025).
9. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku mizhnarodnoho aeroportu "Boryspil" na period do 2045 roku" vid 8 travnia 2019 r. № 293-r. [Cabinet of Ministries of Ukraine Resolution "On the adoption of the International Airport Boryspil Development Concept for the period 2045]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2019-%D1%80#Text> (accessed January 17, 2025).
10. Airports Council International. Airport industry connectivity report. (2022). 32 p. Available at: <https://www.aci-europe.org/downloads/resources/CONNECTIVITY%20REPORT%202022.pdf> (accessed January 17, 2025).