

М.П.
(дата)

ЗАТВЕРДЖУЮ

(посада)

(прізвище та ініціали уповноваженої
посадової особи суб'єкта управління)



СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ 2021-2024

Закарпатське обласне комунальне підприємство
«Міжнародний аеропорт Ужгород»

Листопад 2020

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОКП «МА УЖГОРОД»	3
SWOT-АНАЛІЗ ЗОКП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ УЖГОРОД»	4
ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ	6
1 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1 Аналіз зовнішнього середовища.	7
1.1.1 Зона покриття аеропорту	7
1.1.2 Аналіз конкурентного середовища	8
1.2 Резюме щодо аналізу ринку	10
1.3 Додатковий аналіз зовнішнього не ринкового впливу	10
1.4 Аналіз внутрішнього середовища	11
1.4.1 Фінансова діяльність.	11
1.4.2 Фінансування діяльності	11
1.4.3 Маркетингова діяльність	12
1.4.4 Виробнича діяльність	13
1.4.5 Інвестиційно-інноваційна діяльність	14
1.4.6 Розвиток трудового потенціалу	15
1.4.7 Ризики функціонування аеропорту	16
2 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	17
3 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ (ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ)	19
3.1 Встановлення системи світлосигнального обладнання ВВІ та системи її енергопостачання ...	19
3.2 Придбання пожежної техніки для забезпечення 5-ї категорії	20
3.3 Придбання необхідної спец техніки для забезпечення якісного обслуговування авіакомпаній та пасажирів	20
3.4 Реконструкція робочої поверхні аеродрому	21
3.5 Реконструкція аеровокзалу	22
3.6 Впровадження системи мотивації авіаперевізників	22
3.7 Створення інфраструктури для вантажних перевезень	23
3.8 Ініціативи щодо спрощення процедури оренди	23
3.9 Усунення ризику відзіву сертифікату аеродрому	23
3.10 Розвиток комерційної діяльності в сфері неавіаційних послуг	24
4 ПЛАН ОБ'ЄМНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ	24
4.1 Обсяги авіаперевезень	24
4.2 Фінансові показники	26
4.3 Фінансування діяльності аеропорту	28

РЕЗЮМЕ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОКП «МА УЖГОРОД»

Аеропорт «Ужгород» є єдиним аеропортом в Закарпатській області та має статус міжнародного аеропорту.

Аеропорт розташований в тісній міській забудові, має статус гірського, що обумовлює певні обмеження його використання. Тривалий час аеропорт фінансується на мінімальному рівні, що призвело до накопичення значної кількості зауважень з боку контролюючих органів щодо сертифікаційної придатності аеропорту.

Аеропорт розташований на шляху повітряних трас, що об'єднують Америку та Європу з країнами Близького і Далекого Сходу та Азії.

Область межує з чотирма європейськими країнами, а аеропорт найближчий до великих авіаційних хабів Європи - Відень, Будапешт, Братислава, Катовіце, Франкфурт та Лейпциг, що дозволяє скоротити плече доставки вантажу за допомогою RFS послуг або середньо магістральними літаками.

Схвалення Урядом Стратегії розвитку експорту послуг з технічного обслуговування повітряних суден в Україні на період до 2030 року дозволить запустити та збільшити обсяг послуг з технічного обслуговування повітряних суден Європейських власників.

На внутрішньому ринку пасажирських перевезень аеропорт в першу чергу - задовольняти потреби населення регіону в доступному та швидкому прямому трансфері до провідних міжнародних авіаційних хабів.

Безпосередня близькість аеропорту до території Республіки Словаччина та подальша інтеграція України та регіону до Європейського союзу дозволяє розглядати можливість продовження полоси в бік Словаччини та реалізація спільного використання аеродрому, який буде здатний приймати широко фюзеляжні далеко магістральні пасажирські та вантажні літаки.

Основними факторами реалізації стратегії на 2021-2024рр. є:

- Стратегічне значення аеропорту для регіону;
- Державні програми розвитку авіаційної галузі;
- Тісне транскордонне співробітництво області;
- Безумовний ріст ключових галузей (авіаційної, туристичної тощо) після закінчення кризи пов'язаної з пандемією вірусу COVID-19;
- Гнучка система мотивації авіаперевізників, спрямована на розвиток нових напрямків, середньо магістральної програми, трансферних пасажиропотоків;
- Розвиток малої та авіації загального призначення;
- Створення сприятливих умов для авіаперевізників;

Реалізація стратегії відновлення аеропорту дозволить забезпечити у 2024 році пасажиропотік на рівні до 200 тис. пасажирів та до 10 000 тон вантажу на рік. Аеропорт у 2024 році отримає дохід у розмірі 66,6 млн. грн. та згідно фінансової моделі зможе отримати у 2024 році чистий прибуток на рівні 14,6 млн. грн.

Критичним елементом реалізації стратегії відновлення аеропорту є дотримання плану фінансування всіх етапів стратегії.

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

SWOT-АНАЛІЗ ЗОКП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ УЖГОРОД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Єдиний міжнародний аеропорт в області - Зручне розташування аеродрому для використання міжнародною авіацією загального призначення - Коротке плече доставки Road Feeder Service - Аеропорт найближчий до більшої частини країни Євросоюзу - Наявність кваліфікованого персоналу - Наявність всіх необхідних сертифікатів - Пропускна здатність терміналу 100 пасажирів в годину	- Відсутність базової авіакомпанії - Обмежені можливості для розширення інфраструктури без суттєвих додаткових витрат - Низький рівень матеріально технічного забезпечення - Застарілі основні фонди - Залежність від зовнішнього фінансування - Можливість приймати та випускати ПС тільки вдень - Застаріла світлосигнальна система - Обмеження аеродрому щодо прийому ПС з більшою кодовою літерою - Відсутність сучасного обладнання для обслуговування ПС в тому числі машини для протикригової обробки.
Можливості	Загрози
- Збільшення злітно-посадкової смуги та її спільне використання - Значне зростання авіап перевезень - Залучення міжнародних фінансових інституцій - Збільшення території під розвиток інфраструктури - Повернення до аеропорту земельних ділянок, які були виділені Ужгородською міськрадою з порушенням зак-ва - Збільшення товаропотоку за рахунок авіаційних та Road Feeder Service перевезень - Експорт послуг з технічного обслуговування повітряних суден - Географічне положення, що сприяє розвитку мережі маршрутів з великою часткою міжнародних авіап перевезень	- Недостатнє фінансування - Відсутність сучасної пожежно-рятувальної техніки - Зміна політики держави до Євроінтеграції - Скорочення кваліфікованого персоналу - Щільна забудови та збільшення етажності в критичних зонах - Не продовження сертифікаційної придатності - Політична криза в Верховній раді, що може призвести до затягування процедури ратифікації міжурядової угоди про використання повітряного простору Словаччини біля аеродрому Ужгород. - Виділення міськрадою земельних ділянок, що знаходяться на території аеродрому

- Створення базової авіакомпанії; - Можливе скасування візового режиму з країнами Євросоюзу; - Відкладений попит на авіап перевезення, що має буде задоволений після стабілізації ситуації в країні.	- Падіння привабливості України для потенційних пасажирів внаслідок ведення бойових дій, складна соціально-політична ситуація в країні - Економічна криза, падіння купівельної спроможності населення
--	--

На підставі проведеного SWOT аналізу визначені наступні пріоритетні напрямки на 2021-2024рр.:

- 1) Оптимізація організаційної структури підприємства з метою оптимізації операційних витрат;
- 2) Зміна кадрової політики для залучення молодих спеціалістів;
- 3) Зниження витрат (cost cutting), в тому числі зниження собівартості послуг;
- 4) Заміна світлосигнальної системи на систему вогнів високої інтенсивності та реконструкція системи енергозабезпечення;
- 5) Придбання пожежно-рятувальної техніки для забезпечення п'ятої категорії пожежної безпеки;
- 6) Посилення заходів з підтримання рівня безпеки;
- 7) Двоетапна реконструкція робочої площі аеродрому;
- 8) Придбання аеродромної техніки для обслуговування ПС на пероні, в т.ч. машини для протикригової обробки (Частина техніки очікується з аеропорту «Бориспіль»)
- 9) Співпраця з авіакомпаніями в частині стимулювання до відкриття нових напрямків польотів з метою відновлення пасажиропотоку;
- 10) Модернізація інфраструктури для прийому вантажних літаків;
- 11) Співпраця з транспортними авіакомпаніями в частині розвитку вантажних авіап перевезень;
- 12) Наближення до профілю успішних іноземних аеропортів без зростання боргового навантаження (застосування аутсорсингу);
- 13) Співпраця з приватними партнерами щодо оперування нафтобазою;
- 14) Співпраця з приватними партнерами щодо створення авіаремонтної бази;
- 15) Реконструкція робочої поверхні аеродрому;
- 16) Реконструкція будівлі аеровокзалу для збільшення пропускної здатності аеропорту;
- 17) Впровадження заходів з підвищення рівня обслуговування пасажирів, в першу чергу, в частині надання неавіаційних послуг;

Стратегічний план розвитку ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород» розроблений відповідно до Методичних рекомендацій з питань методологічного забезпечення складання середньо - та довгострокових стратегічних планів розвитку державних підприємств, державних акціонерних товариств та господарських структур, затверджених наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 14.08.2013 №971.

ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Закарпатське обласне комунальне підприємство “МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ УЖГОРОД” (надалі – ЗОКП «МА Ужгород»):

- 1) Ідентифікаційний код (код ЄДРПОУ): 25435963
- 2) Організаційно-правова форма: Комунальне підприємство.
- 3) Засновник та власник підприємства: Закарпатська обласна рада
- 4) Підприємство створено на підставі рішення Закарпатської обласної ради № 340 від 07.11.2001р. на базі цілісного майнового комплексу ДП «Міжнародний аеропорт Ужгород», що передано у спільну власність територіальних громад сіл, селищ, міст області, згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України № 297-р від 26.07.2001 «Про передачу цілісних майнових комплексів аеропортів цивільної авіації з державної у комунальну власність» та Наказу Міністерства транспорту України № 658 від 01.10.2001 «Про передачу цілісних майнових комплексів аеропортів цивільної авіації з державної у комунальну власність».
- 5) Місцезнаходження підприємства: 88017, Україна, Закарпатська область, м. Ужгород, вулиця Соборна, 145.
- 6) Відповідно до норм Закону України «Про природні монополії» ЗОКП «МА Ужгород» було включено до Зведеного переліку природних, а відповідно до статті 5 цього закону до сфери діяльності суб'єктів природних монополій належать спеціалізовані послуги аеропорту за переліком, який визначає Кабінет Міністрів України.
Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.2010 № 590 «Про затвердження переліку спеціалізованих послуг аеропортів» до спеціалізованих послуг аеропортів, що є сферою діяльності суб'єктів природної монополії, відносяться такі послуги:
 - забезпечення посадки, зльоту повітряного судна (далі - ПС);
 - забезпечення авіаційної безпеки;
 - забезпечення приймання, зберігання, контролю за якістю та видачі авіаційного пального для заливки у паливозаправник або заправлення баків ПС;
 - забезпечення наднормативної стоянки ПС;
 - забезпечення обслуговування пасажирів в аеровокзалі.
- 7) Відповідно до Статуту Підприємство є єдиним інженерно-технічним та комерційним комплексом, призначеним для приймання та відправлення повітряних суден, здійснення їх комерційного, наземного та технічного обслуговування, обслуговування пасажирів, багажу, пошти та вантажів, а також надання всіх інших авіаційних та неавіаційних послуг авіакомпаніям, клієнтам, іншим юридичним та фізичним особам, здійснення різних видів непрофільної діяльності для задоволення соціальних та економічних потреб колективу працівників Підприємства на основі отриманого Підприємством прибутку. Підприємство здійснює експлуатацію аеродрому, аеровокзалу, аеропорту, засобів зберігання та заправки ПММ, засобів забезпечення технологічних процесів у зоні аеропорту теплом, електроенергією, транспортом. Підприємство виконує функції експлуатанта аеродрому (аеропорту) «Міжнародний аеропорт Ужгород».

1 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

1.1.1 ЗОНА ПОКРИТТЯ АЕРОПОРТУ

Адміністративно-територіальний устрій



Берегівський район

Берегове
23,6 тис. осіб
Адміністративний центр

209,2
тис. осіб - населення району
 1,59
тис. км. кв. - площа району

105
населених пунктів у районі
 10
територіальних громад у районі

Батівська селищна, Берегівська міська, Великоберезька сільська, Великобийганська сільська, Вилоцька селищна, Виноградівська міська, Кам'янська сільська, Королівська селищна, Косоньська сільська, Пийтерфолвівська сільська територіальні громади

Мукачівський район

Мукачеве
86,0 тис. осіб
Адміністративний центр

254,6
тис. осіб - населення району
 2,05
тис. км. кв. - площа району

142
населених пунктів у районі
 13
територіальних громад у районі

Великолучківська сільська, Верхньокоропецька сільська, Воловецька селищна, Горондівська сільська, Жденівська селищна, Івановецька сільська, Кольчинська селищна, Мукачівська міська, Неліпинська сільська, Нижньоворітська сільська, Полянська сільська, Свалявська міська, Чинадівська селищна територіальні громади

Рахівський район

Рахів
15,6 тис. осіб
Адміністративний центр

82,8
тис. осіб - населення району
 1,87
тис. км. кв. - площа району

29
населених пунктів у районі
 4
територіальних громад у районі

Богданська сільська, Великобичківська селищна, Рахівська міська, Ясінянська селищна територіальні громади

Тячівський район

Тячів
9,0 тис. осіб
Адміністративний центр

185,3
тис. осіб - населення району
 1,87
тис. км. кв. - площа району

64
населених пунктів у районі
 10
територіальних громад у районі

Бедєвлянська сільська, Буштинська селищна, Вільховецька сільська, Дубівська селищна, Нересницька сільська, Солотвинська селищна, Тересвянська селищна, Тячівська міська, Углянська сільська, Усть-Чорнянська селищна територіальні громади

Ужгородський район

Ужгород
115,5 тис. осіб
Адміністративний центр

255,8
тис. осіб - населення району
 2,36
тис. км. кв. - площа району

125
населених пунктів у районі
 14
територіальних громад у районі

Баранинська сільська, Великоберезнянська селищна, Великодобронська сільська, Дубриницько-Малоберезнянська сільська, Костринська сільська, Оноківська сільська, Перечинська міська, Середнянська селищна, Ставненська сільська, Сюртівська сільська, Тур'є-Реметівська сільська, Ужгородська міська, Холмківська сільська, Чопська міська територіальні громади

Хустський район

Хуст
28,3 тис. осіб
Адміністративний центр

269,1
тис. осіб - населення району
 3,18
тис. км. кв. - площа району

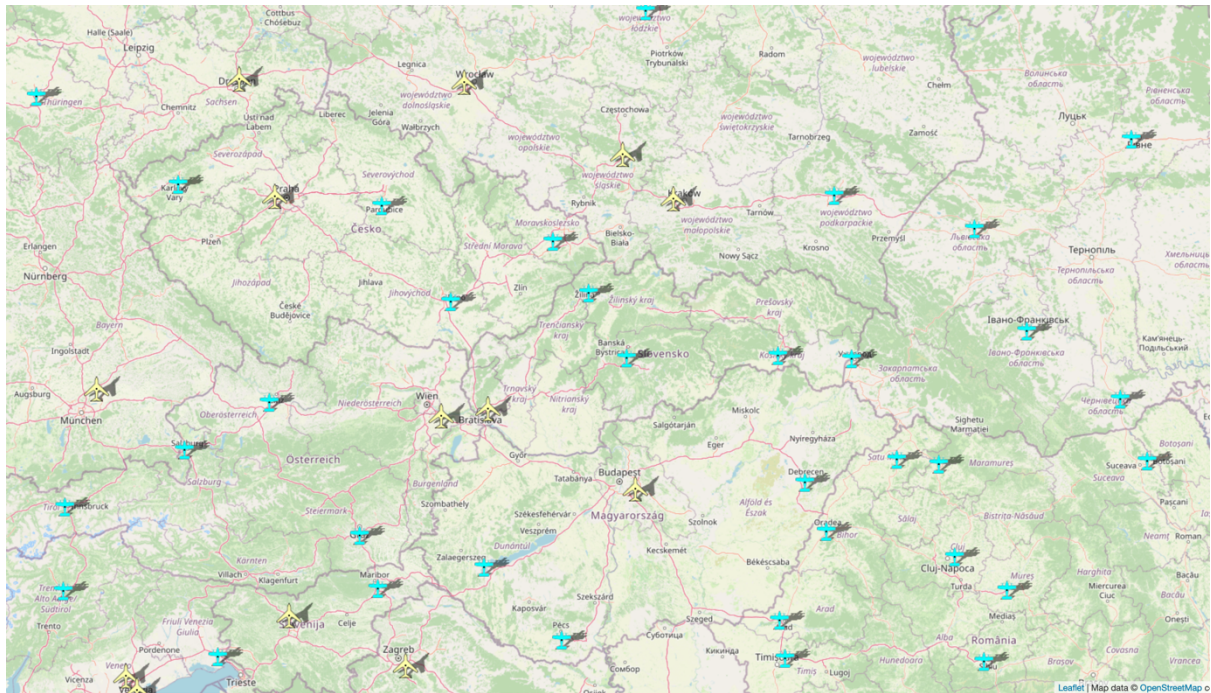
143
населених пунктів у районі
 13
територіальних громад у районі

Білівська сільська, Вишківська селищна, Горинчівська сільська, Довжанська сільська, Драгівська сільська, Зарічанська сільська, Іршавська міська, Кам'янська сільська, Керещківська сільська, Колочавська сільська, Міжгірська селищна, Пилипецька сільська, Синевирська сільська, Хустська міська територіальні громади

Зоною обслуговування ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород» є радіус 150 км. Найближчим аеропортом – конкурентом є Міжнародний аеропорт «Львів» 270 км., Дебрецен (Угорщина) 145 км. та Кошице (Словаччина) 98 км. У зоні обслуговування ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород» проживає приблизно 1.254 млн населення, з яких приблизно 950 тис. дорослого.

Розвиток аеропорту за рахунок безпосередньої зони покриття є достатньо перспективним, оскільки регіон залишається одним із головних туристичних центрів країни. Але слід зауважити, що розвиток за рахунок безпосередньої зони покриття є обмеженим кількістю населення, тому основний перспективний потенціал аеропорту полягає в розвитку та залученні туристичних потоків із за кордону з розширенням зони покриття.

У той же час зростає туристичний потік, а туризм у свою чергу формує як в'їзні, так і виїзні потоки і, як наслідок, зростає попит на авіаперевезення. Регіон має 16 пунктів пропуску через державний кордон у європейські країни, а наявність таких пунктів пропуску сприяє розвитку ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород». Низька якість автомобільних доріг спричиняє незручності для населення та туристів, але цей фактор може бути компенсований авіаперевезеннями.



Слід зауважити, що на сьогодні населенню, яке проживає в зоні обслуговування ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород», для здійснення міжнародних авіаперевезень потрібно добиратися до Міжнародного аеропорту «Львів». Щоб добратися до Міжнародного аеропорту «Львів» з м. Ужгород (270 км) треба витратити в середньому 4 год на авто або 5 год залізницею. Відстань до аеропортів в Дебрецені та Кошице менша, але тривалість проходження пунктів пропуску не передбачувана.

Однак на цей час ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород» знаходиться в скрутному фінансовому становищі, інфраструктура ЗОКП «Міжнародний аеропорт Ужгород», а саме злітно-посадкова смуга та устаткування потребує реконструкції, щоб здійснювати діяльність, передбачену сертифікатами відповідності.

1.1.2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Відповідно до визначень, даних ACI Europe (Airports Council International Europe), існує декілька видів конкуренції між аеропортами:

- між хабами за далеко-(середньо-) магістральні маршрути і трансферні потоки;
- у сфері залучення нових рейсів;
- між аеропортами, у яких перетинаються зони покриття, або розташованими в одному місті;

1.1.2.1 КОНКУРЕНЦІЯ МІЖ ХАБАМИ ЗА ДАЛЕКО-(СЕРЕДНЬО-) МАГІСТРАЛЬНІ МАРШРУТИ ТА ТРАНСФЕРНІ ПОТОКИ

Найближчий локальний середньо магістральний хаб – це аеропорт Львів. З аеропорту здійснюються трансфери до великих європейських хабів локальними авіаперевізниками та європейськими лідерами серед лоу-кост авіаперевезень.

Найближчі закордонні хаби – це аеропорти Краків, Катовіце та Будапешт. Всі ці аеропорти знаходяться на відстані 250-300 км., або 30-45хв. польоту.

Більшість зазначених хабів отримали розвиток завдяки трансферним потокам, що генеруються базовими авіакомпаніями, наприклад: Краків та Катовіце – «LOT», Будапешт – «Wizzair».

Аеропорт Ужгород без продовження злітно-посадкової смуги та створення відповідної інфраструктури не може приймати участь в конкуренції серед хабів.

1.1.2.2 КОНКУРЕНЦІЯ У СФЕРІ ЗАЛУЧЕННЯ НОВИХ РЕЙСІВ

Цей тип конкуренції в основному відноситься до рейсів point-to-point. Без сумніву, існує безліч факторів, які можуть змусити авіакомпанію відкрити нові напрямки (нову пару міст) або поміняти аеропорт в тому ж місті. Роль аеропорту є дуже важливою для даного виду конкуренції, забезпечуючи привабливість аеропортової інфраструктури та бізнес середовища.

Наразі аеропорт Ужгород не надає повний спектр послуг та не може забезпечити високий рівень якості обслуговування, та має достатньо високу собівартість. Значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що знижує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту.

Необхідно відзначити, що ціна і якість не єдині фактори, які є важливими для авіакомпанії і можуть вплинути на її остаточне рішення. Серед інших факторів слід зазначити:

- права на виконання польотів;
- наявність слотів;
- конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті;
- наявність зростаючого потоку трансферних пасажирів;
- операційні витрати (вартість пального в аеропорту) і т.д.

Таким чином, для успішної конкуренції з іншими аеропортами у сфері нових рейсів аеропорт Ужгород має в першу чергу забезпечити необхідну інфраструктуру з високим рівнем надання послуг та поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів.

1.1.2.3 КОНКУРЕНЦІЯ МІЖ АЕРОПОРТАМИ, У ЯКИХ ПЕРЕКРИВАЮТЬСЯ ЗОНИ ПОКРИТТЯ, АБО РОЗТАШОВАНИМИ В ОДНОМУ МІСТІ

Даний вид конкуренції актуальний для близькомагістральних рейсів. Найчастіше це проявляється 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).

У даному сегменті аеропорти з низьким завантаженням можуть пропонувати тарифи з маргінальним (критичним) доходом, що лише ненабагато перевищує витрати на обслуговування додаткового рейсу або за підтримки місцевої влади здійснювати підтримку лінії шляхом визнання її суспільно важливою (згідно ст. 96 Повітряного кодексу). Витрати на підтримку авіакомпаній компенсуються за рахунок суміжних галузей (торгівля в аеропорту, доходів від збільшення туристичного потоку, тощо).

В даному сегменті аеропорт Ужгород не має прямих конкурентів, але тісна транскордонна інтеграція населення змушує звертати увагу на аеропорти, які знаходяться в близькості до кордонів області, а саме аеропорти наступних міст:

Аеропорти міст	Категорія конкуренції			
	point-to-point	бізнес авіації	низькобюджетні перевезення	Авіація загального призначення (мала авіація)
Львів	+	-	+	-
Івано-франківськ	-	-	-	+
Кошице	+	+	+	-
Нїредьгаза	+	+	+	-
Дебрецен	+	-	+	-
Сату-Маре	+	+	+	+

Однак, за умов поліпшення інфраструктури та здатності аеропорту Ужгород в повному обсязі задовольнити потреби населення, даний сегмент конкуренції буде менш значущим.

1.2 РЕЗЮМЕ ЩОДО АНАЛІЗУ РИНКУ

За результатами аналізу ринку визначено наступне.

Безпосередніх конкурентів аеропорт Ужгород не має, але є аеропорти, які на даний час забирають всі міжнародні пасажиропотоки регіону. Всі вони мають добре розвинену мережу маршрутів і підкріплені наявністю сильного базового перевізника.

Наступні європейські аеропорти: Ржешов, Салцбург, Брно, Сату-Маре, які наразі за обсягами перевезень значно випереджають аеропорт Ужгород, визначені, як орієнтири для успішної реалізації концепції регіонального міжнародного аеропорту. З метою наближення до профілю зазначених аеропортів ЗОКП «МА Ужгород» повинен:

- розвиватися в напрямку поліпшення умов обслуговування повітряних суден та підвищення комфорту для пасажирів (в тому числі трансферних);
- поглиблювати співпрацю з базовими перевізниками щодо розвитку маршрутів та трансферних потоків;
- зробити аеропорт Ужгород більш привабливим і доступним (система мотивації авіаперевізників через гнучку систему зборів, розвиток нових видів бізнесу, розширення спектру доступних неавіаційних послуг).

1.3 ДОДАТКОВИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО НЕ РИНКОВОГО ВПЛИВУ.

У зв'язку з обмеженнями щодо зльоту та пріоритетного заходу на посадку, саме через територію Словаччини, подальша ефективна діяльність аеропорту залежить від імплементації підписаної міжурядової угоди щодо здійснення авіаційної навігації службою ОПР України в повітряному просторі Словаччини в зоні аеропорту Ужгород. Дана угода була підписана на прикінці вересня 2020р. і має бути легалізована Українським парламентом, після чого служба ОПР має затвердити нові схеми заходу на посадку та здійснити відповідну публікацію, через

90 днів від якої аеропорт Ужгород зможе повноцінно функціонувати у відповідності до вище згаданої угоди.

1.4 АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

1.4.1 ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

ЗОКП «МА Ужгород» має слабку фінансову діяльність в зв'язку з низькою операційною діяльністю підприємства обумовлену як зовнішніми факторами, так і переважно внутрішніми.

Необігові активи сформовані за рахунок зношених основних засобів. Велика частка будівель має значний відсоток зносу та знаходяться в незадовільному стані.

Значна частити рухомої техніки та устаткування мають нульову залишкову вартість та морально себе вичерпали.

Оборотні активи сформовані переважно за рахунок коштів фінансової допомоги обласного бюджету та дебіторської заборгованості.

Значна частина дебіторської заборгованості (60%) сформована заборгованістю авіакомпанією «Мотор Січ», яка виникла в 2019р., 10% дебіторської заборгованості довгострокова та 30% має поточний характер.

Підприємство має значну частку кредиторської заборгованості (1,7 млн.) по відношенню до оборотних активів (4,1 млн.), як джерела погашення заборгованості.

Кредиторська заборгованість складається із заборгованості перед ДСНС за забезпечення 5ї категорії під час обслуговування пасажирських рейсів «Мотор Січі» – 140 тис. грн., заборгованість по сплаті податку на землю 100 тис. грн. та заборгованість перед ТОВ «Аркона» 1,6 млн. грн.

Значним ризиком фінансовій діяльності підприємства є визнання кредиторської заборгованості попередніх періодів, яка не була визнана підприємством. Так кредиторська заборгованість може збільшитися до 10 млн. грн. (8,6 млн. грн. перед авіакомпанією «Мотор Січ», 140 тис. грн. перед Управління міжрайонного водного господарства, 40 тис. грн. перед ДП «Закарпатський геодезичний центр»).

1.4.2 ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Діяльність ЗОКП «МА Ужгород» фінансується за рахунок власних коштів, коштів обласного бюджету (внески в статутний капітал), коштів державного бюджету (державний фонд регіонального розвитку тощо). Підприємство не залучало кредитні кошти та не розміщувало облігації.

ЗОКП «МА Ужгород» на даний час є фінансово не стабільним інфраструктурним підприємством. Так, за результатами 2019 року, був отриманий чистий збиток на рівні 3,5 млн. грн., що є наслідком відсутності регулярних рейсів та специфіці аеродромної діяльності – не зважаючи на відсутності регулярних рейсів при відкритому аеродромі він має бути забезпечений повним складом особистого персоналу.

Починаючи з 2016р. аеропорт обслуговував виключно чартерні рейси, що беручи до уваги поточну бізнес модель є збитковою діяльністю.

Починаючи з 2021 року, очікується поступове підвищення рентабельності за рахунок збільшення операційної діяльності підприємства з максимальним використанням об'єктів інфраструктури та оптимізацією операційних витрат.

Так, проектом фінансового плану, за умов відповідних інфраструктурних поліпшень, на 2022 рік передбачений вихід на рівень самоокупності.

1.4.3 МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Маркетингова діяльність ЗОКП «МА Ужгород» обмежена та орієнтована на зміну негативних стереотипів авіакомпаній, що стосуються «не працездатності» аеропорту приймати пасажирські літаки не радянського зразка та створення та розробка географії маршрутів.

Головне завдання на найближчий рік – це створити імідж аеропорту, як зручного регіонального, який стабільно функціонує і здатен приймати та відправляти сучасні повітряні судна. Для цього потрібно в першу чергу на постійній основі забезпечити стабільне сполучення з столицею, що відкриє двері для інших авіакомпаній, оскільки запуск регулярного авіасполучення передуватиме аудиту авіакомпанії на безпеку польотів та дотримання всіх сертифікаційних вимог.

Беручи до уваги особливості аеродрому Ужгород, оптимальною авіакомпанією є «Роза Вітрів», з якою і розпочата підготовча робота із запуску регулярного авіасполучення.

Наступними кроками буде налагодження стабільного авіасполучення з 3-4 віддаленими містами України та нарощування пасажиропотоку на цих лініях для створення транзитного пасажиропотоку.

Паралельно маркетингова діяльність буде спрямована на розширення географії польотів до європейських авіаційних хабів та міст соціально важливих для населення регіону.

Також окремим напрямком в маркетингова діяльність буде створення сприятливих умов для розвитку авіації загального та транспортного призначення, а саме потребують відтворенню окремі маркетингові моделі:

- авіа клуб, та на базі нього:
 - авіа школа
 - авіа таксі
 - авіа екскурсії
- бізнес авіація
- транспортна авіація

Всі маркетингові заходи, що розробляються та будуть впроваджені аеропортом, базуються на маркетингових дослідженнях, які проводяться на регулярній основі. Такі маркетингові дослідження розробляються з метою аналізу перспективних маршрутів, можливостей аеропорту, як транзитного, виявленні та аналізі можливостей прийому відповідних типів повітряних суден.

Комплекс факторів соціально-економічного характеру визначає потенційний обсяг прямих перевезень, що генеруються в області. Додатково приймається до уваги потенціал трансферних перевезень, що залежить від привабливості, яку

представляє трансферний аеропорт (наявність інфраструктури, гнучка система мотивації, тощо), географічного положення, розвитку міжнародної мережі. Генерація трансферних потоків авіапасажирів передбачає подолання значної конкуренції з боку аеропортів інших аеропортів України з бізнес моделлю авіаційних хабів.

1.4.4 ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ

1.4.4.1 ОБСЯГ РЕАЛІЗОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

У 2019 році ЗОКП «МА Ужгород» фактично обслуговано 255 рейсів та 2 776 пасажирів., що є значним збільшення пасажиропотоку з часу зупинки регулярного авіаційного сполучення.

Починаючи з 2016р. аеропорт обслуговував чартерні рейси, і тільки в 2019р. було здійснено 65 регулярних перельотів авіакомпанією Мотор-Січ за напрямком Ужгород – Київ – Ужгород.

Показники	Один. виміру	2015	2016	2017	2018	2019	10 міс 2020
Рейси	кількість	441	168	109	149	255	281
в т.ч. міжнародні	кількість	81	66	63	56	62	56
Пасажири	чоловік	10314	2669	363	526	2776	592

Не зважаючи на карантинні обмеження, за 2020р. планується обслуговувати понад 300 рейсів, але це чартерні рейси.

1.4.4.2 ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ

До інфраструктури аеропорту входять злітно-посадкова смуги довжиною понад 2 кілометри, 1 пасажирський термінал, будівля аеровокзалу, склад паливно-маслинних матеріалів, гаражі та ангари для зберігання техніки.

Розмір злітно-посадкової смуги аеропорту 2038 x 40 метрів, тип покриття – асфальтобетон, PCN 29/F/D/X/T.

Особливостями експлуатації аеродрому є його розташування у стиснених умовах міської забудови з пріоритетним напрямком посадки й єдиним напрямком зльоту в сторону територій та з використанням повітряного простору Словацької Республіки.

Вказані особливості не дають можливості під час реконструкції аеродрому підвищити клас аеродрому (збільшити довжину ШЗПС), а відтак – збільшити наявні дистанції.

Парк повітряних суден національних авіаперевізників складається, в основному, з повітряних суден коду 4С і вище.

Критичними, з огляду на фізичні характеристики аеродрому «Ужгород», для обслуговування ПС індексу 4 (коду 4С) на даний момент є такі фактори:

- Радіус заокруглення по внутрішній крайці покриття в місцях спряжиння РД до ЗПС, перону – менше 50м;
- Ширина РД з укріпленими узбіччями – менше 27м;
- Обмеження при експлуатації ПС коду 4С індексом несучої спроможності покриття PCN 29/F/D/X/T ділянки подовження ШЗПС;

- Застаріла система світлосигнального обладнання не відповідає сучасним вимогам, що не дозволяє організувати роботу аеропорту цілодобово та безперервно.

Аеродром налічує 6 місць для стоянки повітряних суден, також є можливість збільшення їх кількості, що дає можливість забезпечувати належний рівень пропускної спроможності та ефективності наземного обслуговування.

Пропускна спроможність терміналу дозволяє обслуговувати до 100 чол./год, однак з урахуванням нових норм щодо запобігання поширення COVID-19, розміри терміналу не дозволяють одночасно обслуговувати приліт та відліт.

Слідуючи концепції розвитку аеропорту потрібно провести реконструкцію аеровокзалу, що дозволить обслуговувати до 300 чол./год з одночасними потоками на приліт та виліт.

1.4.5 ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Для успішної реалізації стратегії відновлення та розвитку аеропорту потрібно забезпечити наступні капітальні інвестиції відповідно до етапів гармонічного розвитку:

№	Капітальні інвестиції	Орієнтовна сума, млн. грн.	%
	Всього реконструкція	263,6	78%

1.	Реконструкція системи світлосигнального обладнання, встановлення вогнів високої інтенсивності та системи її енергопостачання *	65	
2.	Реконструкція робочої площі аеродрому	168	
3.	Реконструкція аеровокзалу	30	
4.	Реконструкція ангару та переобладнання в митний склад	0,6	
Всього придбання основних засобів		72,9	22%
1.	Автомобілі спеціальні та спеціалізовані(тягачі, вантажівки, спецмашина туалетсервісу, АПА, тощо), в т.ч.: • спецмашина типу "Елефант" для проведення де/анти-айсінгу повітряного судна * • -інші	12 40	
2.	Машини та устаткування спеціального призначення, в т.ч.: • Машини для патрулювання периметру • Автобуси для доставки пасажирів • Пожежні машини 5 категорії *	5 6 9	
3.	Аеродромна та комунальна спецтехніка, в т.ч.: • Придбання спец техніки для оперативного ремонту поверхні полоси	0,9	
Разом		336,5	100%

* - найвища пріоритетність (має бути виконано в 2021р.)

1.4.6 РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Згідно штатного розкладу загальна чисельність штатних працівників 150 осіб. Середня заробітна плата складає 2500грн., що суттєво нижче ринкової. Відповідно до законодавства України підприємство дотримується заробітну плату до законодавчо визначеного мінімального рівня. В зв'язку з вказаним штат укомплектовано на 70% із незначною кількістю молодих спеціалістів.

Першочерговим кроком необхідно змінити підхід до політики розвитку трудового потенціалу. Поточна бізнес модель передбачає залучення великої кількості профільних спеціалістів з вузьким колом виконуваних функцій, без механізмів стимулювання підвищення продуктивності.

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

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

зростання. На підприємстві має бути створена ефективна мотивація заохочення працівників, які зацікавлені в результатах праці.

Згідно з проектом фінансового плану підприємства на 2021 рік планується проведення реорганізації організаційної структури підприємства для задоволення більш гнучкої і сучасної бізнес моделі.

Планується скорочення штату до 114 осіб з одночасним переглядом функціональних обов'язків і підвищенням кваліфікації персоналу. Першим етапом заробітна плата буде приведена до рівня, зазначеного в міжгалузевій угоді, а саме середня заробітна плата становитиме 7 400 грн. Одночасно буде імplementована система КРІ, до якої буде прив'язана система мотивації заохочення працівників.

	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024
Штатна чисельність, в т.ч.	осіб	150	114	120	150	180
середньомісячна зарплата	грн./місяць	4 700	7 400	8 500	9 800	15 000

Збільшення рівня заробітної плати під час низької інтенсивності операційної діяльності не істотно збільшить існуюче фінансове навантаження, оскільки нова бізнес модель передбачає оптимізацію бізнес процесів та використання трудових ресурсів відповідно до завантаження.

1.4.7 РИЗИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АЕРОПОРТУ

Ризики	Наслідки
Юридичні	
Виділення Ужгородською міською радою земельних ділянок в межах території аеродрому.	Підвищення рівня загрози безпеки польотів. Призупинення сертифікату аеродрому.
Бездіяльність Ужгородської міської ради щодо хаотичної забудови не погодженої з експлуатантом аеродрому.	Підвищення рівня загрози безпеки польотів. Перегляд мінімуму аеродрому зі збільшенням висоти прийому рішення пілотиами. Перетворення аеродрому в вертодром.
Передача в оренду третім особам нерухомого майна аеропорту без погодження з експлуатантом аеродрому.	Підвищення рівня загрози безпеки польотів. Відсутність додаткових не авіаційних доходів аеропорту.
Економічні	
Погіршення економічної ситуації в країні та області.	Призупинення фінансування аеропорту.
Призупинення фінансування.	Призупинення операційної діяльності.

	Призупинення сертифікату аеродрому та служб аеродрому.
Часткове фінансування.	Зупинка відновлення повнофункціональної діяльності.
Операційні	
Не функціонуюча світлосигнальна система.	Заборона на здійснення польотів в неденний час.
Відсутність пожежної машини 5-ї категорії.	Додаткові фінансові витрати, зменшення рентабельності. Підвищення рівня загрози безпеки польотів. Не можливість прийому середньофюзеляжних літаків.
Відсутність спецмашина для проведення де/анти-айсingu літаків	Не можливість обслуговувати літаки в зимовий час та період можливої ожеледиці. Підвищення рівня загрози безпеки польотів.
Відсутність спецтехніки для обслуговування літаків.	Не конкурентоспроможність аеропорту залучати нові авіакомпанії. Відсутність додаткових надходжень від операційної діяльності.
Обслуговування пасажирів в старому терміналі.	Обмеження пропускної здатності терміналі 100 осіб/час. Тривала висадка/посадка пасажирів. Не виконання умов європейських авіакомпаній щодо швидкості обслуговування. Обмеження в отриманні не авіаційних доходів від оренди в терміналі.
Низький індекс міцності існуючої робочої поверхні елементів аеродрому.	Обмеження по інтенсивності експлуатації, для літаків класу B737 – до 5ти взліт/посадкових операцій на добу.

2 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ

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

Стратегічні цілі	Заходи
Створення сучасного аеропорту та інтеграція у систему	Встановлення системи світлосигнального обладнання ВВІ та системи її енергопостачання
	Придбання необхідної спецтехніки для забезпечення якісного обслуговування авіакомпаній та пасажирів
	Стимулювання авіакомпаній до відкриття нових рейсів

провідних європейських аеропортів	Створення інфраструктури для обслуговування трансферних пасажирів
	Співпраця з авіакомпаніями з метою збільшення трансферного пасажиропотоку
	Запровадження нових послуг з метою збільшення доходів
	Дотримання діючих на підприємстві стандартів обслуговування авіакомпаній та пасажирів
	Реконструкція робочої площі аеродрому
	Створення інфраструктури для вантажних перевезень
Підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для розвитку та професійного росту кожного працівника	Впровадження нової політики та системи розвитку трудового потенціалу
	Підвищення професійного рівня працівників шляхом проходження обов'язкового професійного навчання
	Корпоративне навчання
Зменшення собівартості послуг	Підвищення продуктивності праці
	Впровадження аутсорсингу
	Зменшення вартості закупівель та налагодження прозорих конкурсних умов при закупівлях, впровадження прозорої системи електронних закупівель
	Уникнення дублювання функцій структурних підрозділів
Розвиток інфраструктури для забезпечення задоволеності клієнтів аеропорту	Реконструкція аеровокзалу для збільшення пропускної здатності до 300 чол./год.
	Забезпечення експлуатаційної готовності техніки та устаткування
	Будівництво паркінгу та введення в експлуатацію
	Реконструкція будівлі гуртожитку
	Підвищення рівня комфорту пасажирів за рахунок розвитку комерційних зон (магазини, пункти харчування та ін.)
Диверсифікація аеропортової діяльності	Відкриття авіаклубу на базі аеродрому
	Будівництва вантажного терміналу
	Створення інфраструктури для надання сервісних послуг з обслуговування літаків (поточний ремонт, фарбування, мийка тощо)
Зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Впровадження енергозберігаючих технологій
	Постійний моніторинг впливу на навколишнє середовище та вжиття відповідних заходів.

Зменшення ризиків безпеки польотів	Проведення роботи щодо контролю висотної забудови в м. Ужгород.
	Повернення аеропорту Ужгород земель запасу міста з цільовим призначенням - для розміщення та експлуатації будівель і споруд авіаційного транспорту для розміщення та експлуатації будівель і споруд авіаційного транспорту.
	Проведення роботи щодо усунення повітряних перешкод.

3 РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ (ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ)

3.1 ВСТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ СВІТЛОСИГНАЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ ВВІ ТА СИСТЕМИ ЇЇ ЕНЕРГОПОСТАЧАННЯ

Техніко-економічна доцільність

Функціонування аеродрому та можливість приймати літаки обмежене денним часом в зв'язку з нефункціонуючим застарілим світлосигнальним обладнанням вогнів малої інтенсивності.

Бізнес модель більшості системних авіакомпаній базується на трансфертному пасажиропотоці до своїх хабових аеропортів. Наприклад авіакомпанія «Роза Вітрів» вибудовує свої стиковочні рейси підлаштовуючись під європейські регулярні рейси МАУ. Якщо ці рейси МАУ вилітають з Києва в 9.00, то це означає що 7.00-7.30 мають вилетіти літаки з регіональних аеропортів для доставки пасажирів на ці рейси. Так само і в зворотному напрямку, рейси які прилітають ввечері далі розлітаються по регіонах.

Європейські авіакомпанії на початку створення нових маршрутів так само призначають рейси на ранній ранок та пізній вечір/ніч, оскільки вдень літаки задіяні на більш навантажених лініях.

Майже всі вантажні перевезення так само здійснюються вночі, у зв'язку з логістичними особливостями цього виду бізнесу.

При відсутності функціонуючої світлосигнальної системи аеропорт може працювати в літній період приблизно з 8.00 до 21.40 годин, а в зимовий час - з 9.00 до 17.00 годин (це залежить в часу сходу та заходу сонця).

Також світлосигнальна система важлива під час складних метеорологічних умов, особливо важлива інтенсивність вогнів, вони мають бути високої інтенсивності для забезпечення надійного злету/посадки повітряного судна.

IATA ставить високі вимоги до стабільно роботи вказаної системи та її енергоживленню.

Наявність функціонуючої світлосигнальної системи вогнів високої інтенсивності дасть змогу приймати літаки цілодобово та під час складних метеорологічних умов.

Обсяги інвестиції

За попередніми оцінками реконструкція діючої світлосигнальної системи коштує біля 65 млн. грн. Наразі проводиться тендер на розробку ПКД, після якого буде визначена більш точна ціна.

Джерела фінансування

На розробку ПКД з реконструкції передбачено 1млн. 492 тис. грн. з обласного бюджету.

Фінансування: 90% вартості самого проекту буде фінансуватися за рахунок державного бюджету через фонд регіонального розвитку, а 10% - через обласний бюджет.

3.2 ПРИДБАННЯ ПОЖЕЖНОЇ ТЕХНІКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 5-Ї КАТЕГОРІЇ

Техніко-економічна доцільність

Згідно з вимогами законодавства експлуатант аеродрому має власними силами забезпечувати пожежну безпеку та аварійно-рятувальні роботи. В залежності від розміру літаків залежить необхідний клас пожежної безпеки. На даний час аеропорт не здатен забезпечити 5-й клас пожежної безпеки, без якого не можливо приймати середньомагістральні літаки. При поточній діяльності під час прийому пасажирських середньомагістральних літаків аеропорт замовляє пожежну машину в ДСНС на платній основі. При подальшому залучені техніки на платній основі це вартувати при низькій інтенсивності 740 тис. грн. в рік, при середній - 3,9 млн. грн. в рік, а при високій - 6,5 млн. грн. в рік.

Обсяги інвестиції

Вартість аеродромної пожежної машини, яка виконує вимоги для 5-ї категорії пожежної безпеки коштує 9 млн. грн.

Джерела фінансування

Дану техніку доцільно профінансувати за рахунок позичкових коштів, шляхом придбання в лізинг або кредит під гарантії Обласної Ради. Це дозволить розподілити навантаження на бюджет області, а за умов відновлення повноцінного фінансування, підприємство самостійно буде обслуговувати кредит.

3 млн. грн.(30%) – разовий платіж, 6 млн.грн. (70%) кредиту та відсотки – в продовж 3-х років.

3.3 ПРИДБАННЯ НЕОБХІДНОЇ СПЕЦ ТЕХНІКИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВІАКОМПАНІЙ ТА ПАСАЖИРІВ

Техніко-економічна доцільність

В аеропорту відсутня техніка для обслуговування сучасних літаків. А саме необхідно придбати: апарат наземного запуску двигунів, телескопічний трап для паралельної висадки та завантаження з двох виходів, амбуліфт, машини для заправки митної води, машини туалет-сервіс, завантажувальна стрічка для багажу, тягач для багажних візків, багажні візки, автобус для доставки пасажирів на дальні стоянки, тягач для літака.

Наявність цієї техніки не тільки дасть змогу надавати повний спектр послуг авіакомпаніям, але й збільшить приблизно на 10% дохід від операційної діяльності аеропорту.

Також для забезпечення авіаційної безпеки необхідно придбати техніку для патрулювання та спецтехніку для проведення робіт з відновлення покриття злітно-посадкової смуги під час обслуговування літаків з більшою літерою.

Критичним є наявність спецмашини типу "Елефант" для проведення де/анти-айсингу повітряного судна. Наявність цієї техніки дасть змогу приймати літаки в зимовий час та в період появи криги на літаках.

Обсяги інвестиції

За попередніми оцінками загальний пул техніки коштуватиме більше 170 млн. грн.

За умов придбання вживаної техніки вартість складатиме біля 64 млн. грн.

ЗОКП «МА Ужгород» звернулося до ДП «Аеропорт Бориспіль» та Міністерства Інфраструктури щодо передачі техніки, яка не використовується ДП «Аеропорт Бориспіль». На даний час Міністерство Інфраструктури подало пакет документів на погодження в профільні міністерства, після отримання позитивних заключень це питання має бути відправлено на погодження до КМУ. Після фактичного отримання техніки від ДП «Аеропорт Бориспіль», перелік необхідної техніки буде відредаговано.

Джерела фінансування

Обладнання може бути профінансоване з трьох джерел:

- За рахунок державного бюджету, оскільки воно включено в цільову програму розвитку аеропорту
- За рахунок Обласного бюджету. Так само можливо залучення кредитного ресурсу під гарантії Обласної Ради.
- За рахунок приватної компанії, так званої Хендлінгової компанії. В даному випадку всі надходження від обслуговування літаків даною технікою буде отримувати приватна компанія.

3.4 РЕКОНСТРУКЦІЯ РОБОЧОЇ ПОВЕРХНІ АЕРОДРОМУ

Техніко-економічна доцільність

Стан робочої поверхні аеродрому – один із критичних чинників забезпечення безпеки польотів. Щодо поганого стану поверхні в свої аудитах зазначали провідні системні авіакомпанії.

Також критичним критерієм визначення можливих літаків для обслуговування є здатність поверхні витримувати певне навантаження. Так зміцнення існуючих покриттів всіх елементів аеродрому до індексу PCN 41, розширення ШЗПС до 42 метрів та укріплення узбіччя, реконструкція РД із збільшенням її ширини та заокруглення по внутрішній кромці дасть змогу обслуговувати літаки коду 4С без обмежень по інтенсивності.

Обсяги інвестиції

Орієнтовна сума робіт - 168 млн. грн., але потребує уточненню відповідно до поточного стану.

Джерела фінансування

Фінансування 90% вартості проекту реконструкції буде фінансуватися за рахунок державного бюджету через фонд регіонального розвитку, а 10% - через обласний бюджет.

3.5 РЕКОНСТРУКЦІЯ АЕРОВОКЗАЛУ

Техніко-економічна доцільність

За умови збільшення кількості рейсів та дотримання сучасних стандартів якості надаваних послуг потребує реконструкції будівля аеровокзалу для збільшення пропускної здатності до 300 чол./год.

Також реконструкція аеровокзалу збільшить площу обслуговування пасажирів та дасть можливість обслуговувати транзитних пасажирів, що генерує значну кількість не авіаційного доходу. За статистикою, до 20% доходу генерується від неавіаційної діяльності.

Обсяги інвестиції

За попередніми розрахунками реконструкція аеровокзалу коштуватиме близько 30 млн. грн. та передбачає не повну перебудову, а функціональні зміни в середині та зовнішнє оздоблення.

Джерела фінансування

Фінансування 90% вартості проекту реконструкції буде фінансуватися за рахунок державного бюджету через фонд регіонального розвитку, а 10% - через обласний бюджет.

3.6 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ АВІАПЕРЕВІЗНИКІВ

Оскільки практично всі витрати аеропорту є постійними (майже 97 % у 2019 році), аеропорт вкрай зацікавлений у залученні додаткового пасажиропотоку, доходи від якого йдуть на покращення фінансового результату ЗОКП «МА Ужгород».

При цьому, для залучення додаткового пасажиропотоку до аеропорту, авіаперевізники витрачають значні додаткові кошти на відкриття нових рейсів чи збільшення частотності на існуючих маршрутах, на організацію стиковок, на підвищення завантаження існуючих рейсів шляхом надання знижок до тарифу і т.і. Тому аеропорт має застосовувати заходи по стимулюванню авіаперевізників нести такі додаткові витрати в інтересах аеропорту, шляхом надання знижок в рамках діючого законодавства, а саме: за збільшення пасажиропотоку (за кількість додаткових пасажирів), за початок виконання нових рейсів, за збільшення кількості рейсів, за виконання не менше узгодженої кількості рейсів, за залучення трансферних пасажирів (пасажирів з інших аеропортів), за польоти на ПС зі значною злітною масою і таке інше.

Аеропорт планує впровадити конкурентоздатну систему мотивації авіаперевізників, яка б повністю відповідала світовій практиці.

Також одним із стимулів залучення авіакомпанії для обслуговування суспільно важливих для регіону та міста маршрутів є визнання Державною авіаційною службою «суспільно важливим», відповідно до ст. 96 Повітряного кодексу. На 2021р. пропонується виділити в обласному бюджеті 2 млн. грн. на підтримку суспільно важливих рейсів.

3.7 СТВОРЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЛЯ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Важливим напрямком диверсифікації авіаційної діяльності є обслуговування вантажів та пошти в аеропорту.

ЗОКП «МА Ужгород» має намір розвивати цей напрямок поетапно.

Перший етап – це переобладнання діючого ангару під митний склад тимчасового зберігання загальною площею 300 кв.м. Це дасть змогу провести тестування даного напрямку та підготуватись до повноцінної роботи вантажного терміналу. Також наявність митного складу дасть змогу вести перемовини з провідними логістичними центрами щодо запуску Road Feeder Service та обслуговування експрес пошти.

Наступний крок – це будівництво вантажного терміналу.

3.8 ІНІЦІАТИВИ ЩОДО СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ОРЕНДИ

Одним із чинників, що ускладнює розвиток комерційної інфраструктури аеропорту та, як наслідок, перешкоджає збільшенню доходів від неавіаційної діяльності є відсутність можливості самостійно приймати рішення щодо укладання договорів оренди. Тому аеропорт потребує механізму оперативно укладати договори оренди нерухомого майна. Це дасть можливість підвищити рівень обслуговування пасажирів у відповідності до міжнародних стандартів та здійснювати оперативне коригування набору сервісів та їх постачальників.

3.9 УСУНЕННЯ РИЗИКУ ВІДЗИВУ СЕРТИФІКАТУ АЕРОДРОМУ

Авіаційним підприємством ЗОКП «МА Ужгород» займає площу 95,3381 га, згідно із рішенням Ужгородської міської ради від 14.05.2003 № 53 аеропорту було відведено в постійне користування 15,3381 га, решта земель відійшла до земель запасу міста з використанням під авіаційну діяльність. Однак Рішеннями 4 сесії Ужгородської міської ради 5 скликання частини земель запасу були відокремлені та змінено їх категорію на «Землі житлової та громадської забудови» з цільовим призначенням «02.01 Для будівництва і обслуговування житлового будинку, господарських будівель і споруд (присадибна ділянка)». Загальна кількість виділених ділянок які знаходяться в межах контрольованої території перевищує 70 ділянок.

Для запобігання подальшого розподілу земельних ділянок в межах аеродрому Ужгород, ЗОКП «МА Ужгород» звернулося до Ужгородської міської ради з клопотанням про повернення в постійне користування решти земельної ділянки підприємство та звільнення від сплати земельного податку на 2021р.

По декількох земельних ділянках, які вже виділені, були відкриті судові справи з позовом від нових власників щодо усунення перешкод для доступу до земельних ділянок, а саме знесення забору. У разі прийняття судом рішення в користь позивачів, Державна авіаційна служба України може призупинити дію Сертифікату аеродрому. Наразі юрист ЗОКП «МА Ужгород» оскаржує позовні заяви. В подальшому буде проведена робота по оскарженню рішень Ужгородської міської ради по зміні цільового призначення та виділені земельних ділянок.

3.10 РОЗВИТОК КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ НЕАВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

З метою розвитку неавіаційної діяльності аеропорт планує здійснення наступних заходів:

- удосконалити паркувальні та транспортні послуги на території аеропорту.
- впровадити заходи щодо стандартизації орендних відносин та типів орендарів на території аеропорту.
- розширити інфраструктуру сервісних пунктів (платіжних терміналів, банків, представництв, пунктів обміну валют, пунктів прокатів авто);
- задіяти у відповідності до інфраструктурних потреб зону аеровокзалу, терміналу та їх прилеглої території.
- після проведення реконструкції аеровокзалу забезпечити оптимальне розміщення точок громадського харчування та магазинів роздрібної торгівлі, базуючись на світовому досвіді.

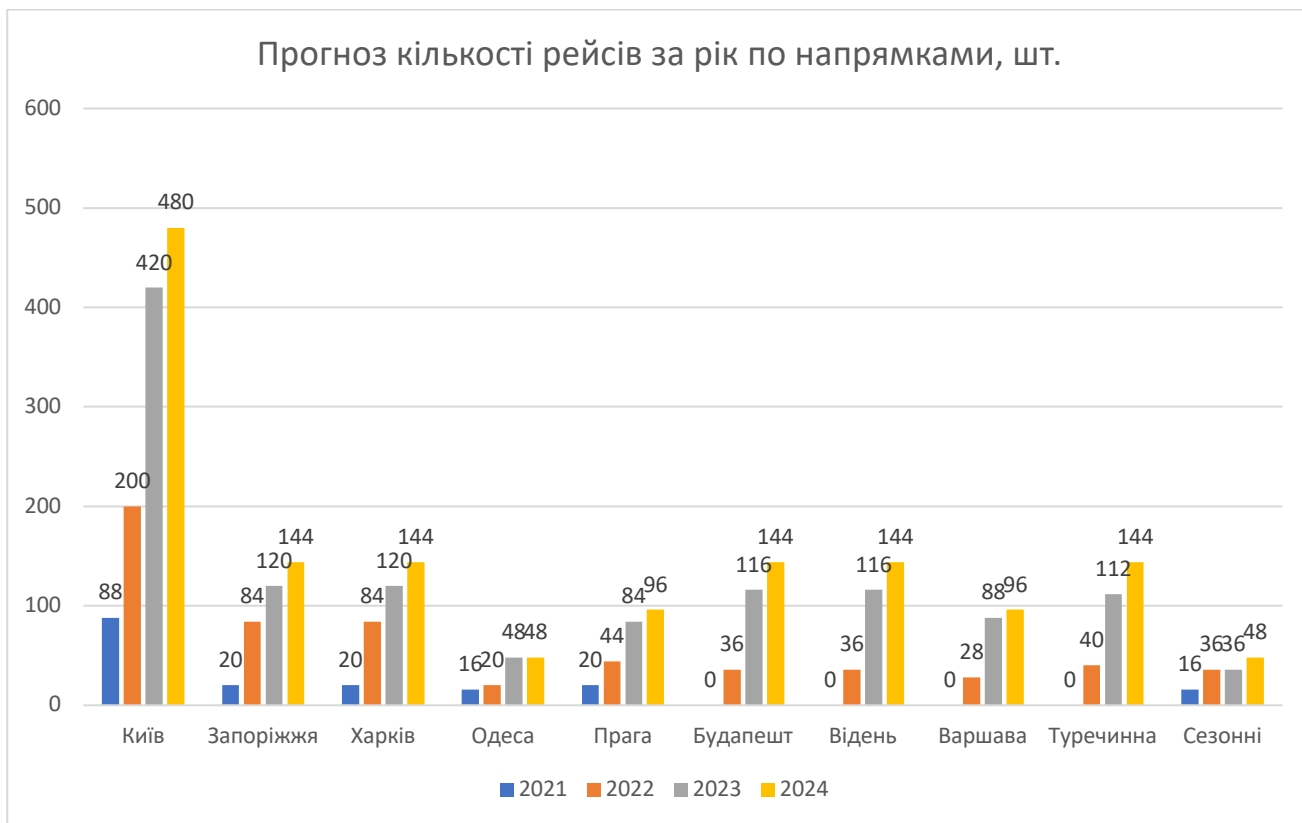
4 ПЛАН ОБ'ЄМНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ

4.1 ОБСЯГИ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

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

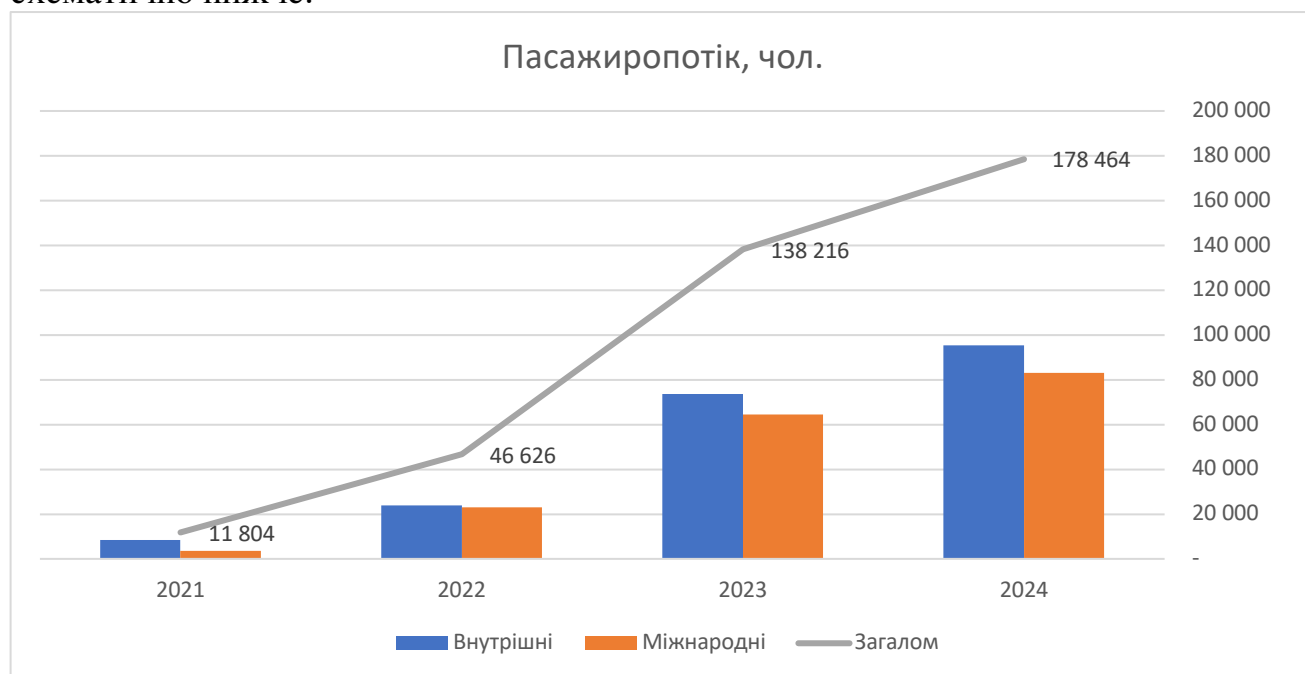
Отже, прогноз авіаційних перевезень є важливим фактором для прогнозування необхідних заходів подальшого розвитку. Прогноз перевезень забезпечує базу для оцінки можливості та необхідності впровадження проектів технічного/інвестиційного розвитку аеропорту. Прогноз авіаційних перевезень базується на історичних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

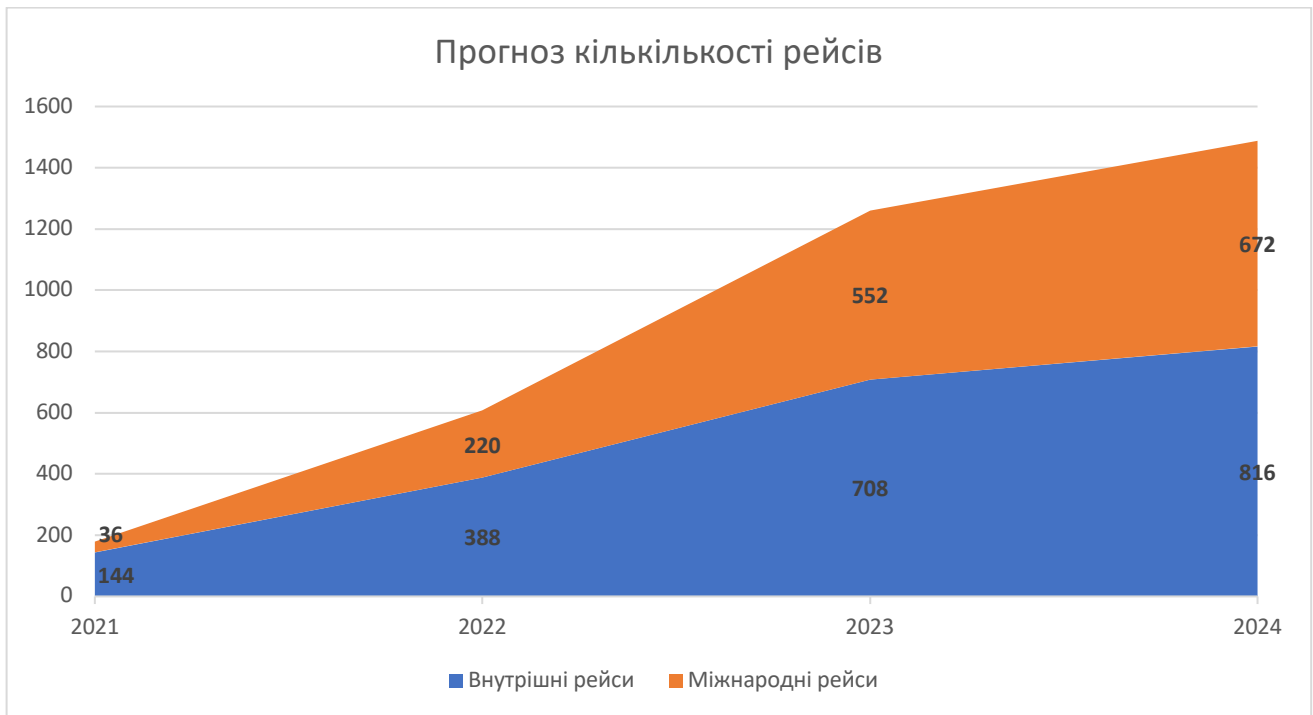
- аеропорт повністю відновлює свою цілодобову всесезонну функціональність;
- аеропорт поетапно проводить реконструкцію;
- в аеропорту на постійній основі відновлюються регулярні рейси в 4й напрямки по Україні;
- міжнародні перевезення будуть орієнтовані на 5-6 най-перспективніших напрямках;
- мережа внутрішніх і міжнародних рейсів буде розширюватися протягом усього прогнозованого періоду;
- залучаються базові міжнародні авіакомпанії` слідуочі стратегії` «хаба».



Ступінь успіху в досягненні прогнозованих обсягів авіаційних перевезень залежить наряду від реалізації програми капітальних інвестицій та від розвитку ринкового середовища (макроекономічні показники регіону), стратегії перевізників.

Очікуваний приріст кількості пасажирів в період 2021-2024 років відображено схематично нижче:





Прогноз обсягів авіап перевезень на 2021-2024рр. відповідає проекту фінансового плану ЗОКП «МА Ужгород» на 2021-2024рр. та сформований з врахуванням наступних чинників:

- прогнозований у 2021 році приріст ВВП з урахуванням макропоказників відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 р. № 671 «Про схвалення основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2021-2023 роки»;
- рівень об'ємних показників, закладених до проекту фінансового плану на 2021 рік (а саме незначний ріст пасажиропотоку по відношенню до росту пасажиропотоку в наступні роки), обумовлений складною суспільно-економічною ситуацією в країні та фактично обслуговування лише 180 регулярних рейсів впродовж 9 міс. (після введення світлосигнального обладнання в експлуатацію);
- впродовж 2022р. буде проведена робота з посилення робочої поверхні перону та руліжної доріжки, а в 2024р. укріплення узбіччя посадкової смуги;
- на початку 2023 року, ЗОКП «МА Ужгород» розпочне у терміналі аеровокзалу обслуговування пасажирів міжнародних і внутрішніх рейсів, що буде сприяти створенню основи для транзитної моделі розвитку аеропорту та забезпечить зростання пасажиропотоку за рахунок росту трансферних пасажирів;
- з метою залучення нових авіаперевізників та стимулювання загального обсягу авіап перевезень через аеропорт впроваджується система мотивації авіаперевізників.

4.2 ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Приймаючи до уваги відновлення функціонування аеропорту, приріст пасажиропотоку та розширення спектру послуг ЗОКП «МА Ужгород» дозволить починаючи з 2022р. вийти на прибуткову діяльність.



При розрахунку витрат до кожної статті витрат був застосований відповідний чинник (драйвер), пропорційно до якого буде змінюватись дана витрата. Були застосовані наступні фактори:

- очікування щодо інфляції;
- приріст кількості рейсів та інших об'ємних показників;
- очікування щодо приросту заробітної плати;
- розрахунок виконаний за умови збереження курсу гривні до долара на рівні 28 гривень за долар.

Згідно сформованої фінансової моделі підприємство отримає наступний чистий прибуток:

	2021	2022	2023	2024
Дохід	4 590 654	22 100 682	52 498 925	66 582 029
Собівартість	33 959 026	25 675 236	36 738 628	48 755 248
ФОП	11 099 095	14 908 551	18 775 008	25 878 833
Відрахування	2 441 801	3 279 881	4 130 502	5 693 343
Матеріальні витрати	800 000	1 066 667	1 333 333	1 866 667
Інші операційні витрати	2 918 131	6 420 136	12 499 785	15 316 406
Разові витрати на усунення зауважень по сертифікації служб	16 700 000			
Прибуток до оподаткування	-29 368 372	-3 574 554	15 760 297	17 826 781
Податки			2 836 853	3 208 821
Чистий прибуток	-29 368 372	-3 574 554	12 923 443	14 617 960

Фінансова модель не включає витрати на капітальні інвестиції за рахунок Державного бюджету (Фонд розвитку регіонів), однак прогноз доходів базується на здійсненні цих капітальних інвестицій відповідно до п.1.4.5. цього документу.

В розрахунки 2021р. були включені разові витрати на усунення зауважень по сертифікації служб, які з 2018р. накопичувалися.

Таким чином, починаючи з 2022 року очікується поступове зростання чистого прибутку.



4.3 ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АЕРОПОРТУ

Оновлення фонду основних засобів є критично важливим для підтримки операційної діяльності, виконання бізнес плану та фінансової моделі. На даному етапі фінансування об'єктів капітального будівництва та реконструкції можливе виключно за кошти обласного, державного бюджету та зовнішні запозичення.

В подальшому, після повноцінного відновлення операційної діяльності аеропорту, фінансування об'єктів капітального будівництва та реконструкції планується здійснювати за рахунок власних коштів (амортизаційні відрахування та чистий прибуток).

Підготував:
Заступник директора з ЕНС

ЧЕРКІС Максим

Погодив:
Директор

ЛПС Руслан