

Сагун А.О.,

старший викладач кафедри менеджменту,
економіки, права та туризму,

Льотна академія Національного авіаційного університету

КОРПОРАТИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЙНОВИМ КОМПЛЕКСОМ МІЖНАРОДНОГО АЕРОПОРТУ БОРИСПІЛЬ

Анотація. У статті розглянуто проблеми розвитку аеропортової системи на прикладі міжнародного аеропорту Бориспіль, пов'язані з неефективною системою управління його майновим комплексом. Для вирішення цієї проблеми запропонований метод корпоратизації, розглянуто переваги, недоліки та можливості його використання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, корпоратизація, неавіаційна діяльність, потенціал, прибуток, структура управління.

Постановка проблеми. Розглядаючи Україну з позиції конкурента та спираючись на індекс глобальної конкурентоспроможності за 2016-2017 рр. [11], згідно з яким Україна посідає лише 103-є місце в світі за оцінкою рівня розвитку авіаційної інфраструктури, перебуваючи поряд із Бутаном і Кабо-Верде, можна передбачити, що без інвестицій вона ризикує втратити статус транзитної держави, оскільки сьогодні країна не може самостійно відновити транспортну інфраструктуру, тоді як стимулювання складного механізму отримання кредитних ресурсів не відбувається [3]. Всі світові аеропорти знаходяться у постійному розвитку: періодично вони проводять реконструкцію терміналів, примножують кількість і якість аеродромної інфраструктури. Тому вкрай важливо виявляти та проводити аналіз проблем, наявних в українських аеропортах, надавати актуальні рекомендації щодо їх подальшого розвитку.

Тенденції світового ринку авіаперевезень загалом та українського ринку зокрема свідчать про щорічний ріст пасажиропотоку (рис. 1-3) [12], що, своєю чергою, потребує вдосконалення авіаційної інфраструктури та підвищення конкурентоздатності авіаційного комплексу. Для вирішення цієї проблеми запропоновано використання методу корпоратизації авіапідприємств та досліджено механізм його дії на прикладі аеропорту Бориспіль.

Виходячи з даних, із 2009 по 2013 р. спостерігається тенденція зростання пасажиропотоку в аеропортах, а в 2014-2015 рр. – період спаду перевезень у зв'язку з політичною ситуацією у країні.

За весь аналізований період лідерську позицію за кількістю перевезених пасажирів займає аеропорт Бориспіль. На кінець 2016 р. його показник пасажиропотоку на 96,8% більший, ніж аеропорту Запоріжжя. У 2016 р. аеропорти країни обслужили 12 928,8 тис. пасажирів, де 67% від усього обсягу перевезень здійснив аеропорт Бориспіль (рис. 3) [9].

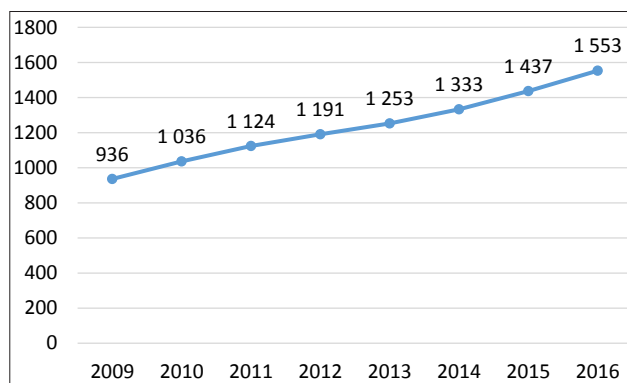


Рис. 1. Динаміка обсягів перевезень пасажирів міжнародним авіаційним транспортом, млн. осіб [9]

Саме корпоратизація дає змогу скоротити розрив між діяльністю авіапідприємства та контролюючим органом, передбачає більш прозору роботу авіапідприємства, після чого воно стає більш цікавим для інвесторів. Корпоратизація авіапідприємств є одним із головних напрямів розвитку української економіки на сучасному етапі, тому що передбачає не приватизацію

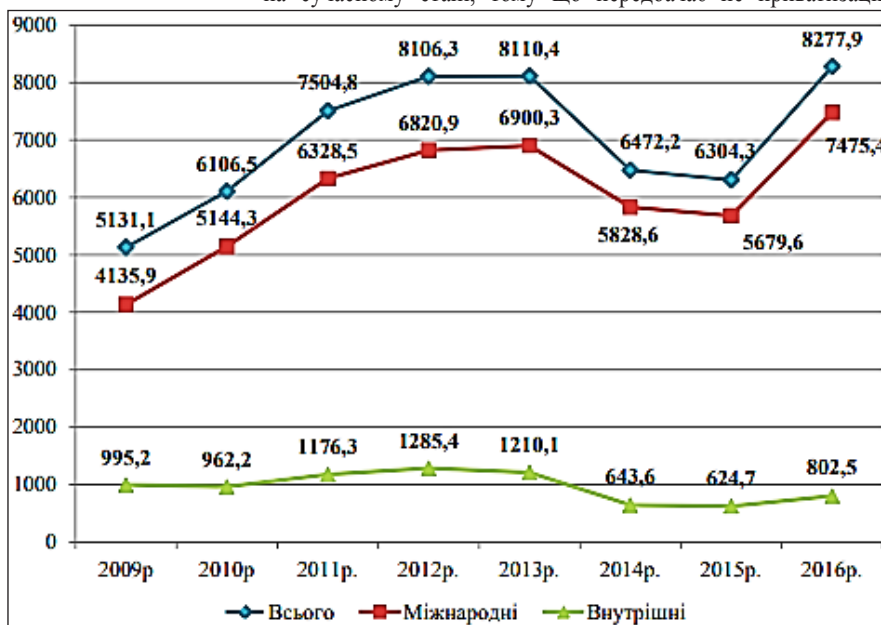


Рис. 2. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, тис. осіб [8]

та консервацію авіавиробництва, а його розвиток за збереження державного контролю.

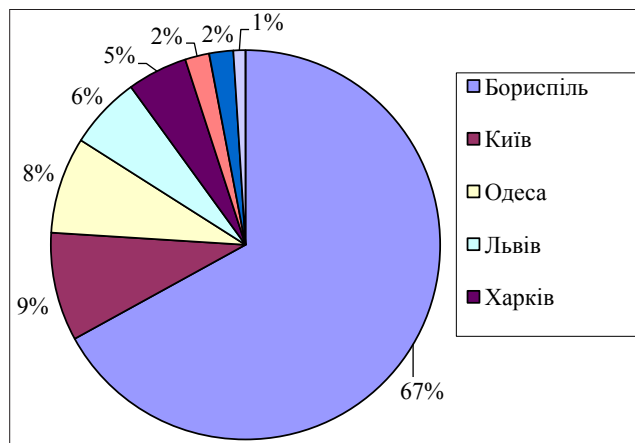


Рис. 3. Питова вага обсягів авіаційних перевезень по аеропортах України [8]

За корпоратизації авіапідприємств відкриваються можливості масштабного співробітництва із зарубіжними партнерами та залучення інвестицій. Корпоратизація авіапідприємств є дієвою системою виведення технологічних, організаційних та фінансових відносин українських авіапідприємств на вищий та якісний рівень [5].

Світовий досвід доводить, що корпоратизація дає змогу здійснити фінансово-економічне піднесення підприємств, примножити культуру виробництва, забезпечити капіталізацію і зростання інвестиційної привабливості, одержати великі кошти, здійснивши процедуру IPO (первинного публічного розміщення акцій на міжнародних фондових біржах), зміцнити конкурентоспроможність, забезпечити міжнародне визнання рівня управління підприємством, працювати на положеннях приватного капіталу. Таким чином, корпоратизація дає змогу забезпечити зближення умов для державних і приватних суб'єктів підприємництва, прискорити реформування системи управління за рахунок скорочення адміністративних функцій міністерств, залучення приватних інвестицій у державну власність [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд напрямів корпоратизації показав, що цій проблемі присвячено багато наукових та методичних праць, зокрема М. Засядьки, Д. Ківи та інших науковців, рекомендацій Фонду державного майна України та нормативних документів [5]. Доведено, що корпоратизація дає змогу менеджменту більш оперативно й ефективно управляти майновим комплексом авіапідприємства, а також спростити механізм здачі в оренду площ аеропорту. Але залишається невирішеною низка питань, які стосуються специфіки корпоративних відносин у корпоративізованих підприємствах. Заслужують на подальший розвиток методологічні підходи до аналізу діяльності корпоративізованих підприємств для дослідження сучасних тенденцій фінансового розвитку всіх державних підприємств України, а також щодо правових аспектів діяльності підприємств державної форми власності і державного сектору економіки на сучасному етапі [13].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України, однак сьогодні наявний потенціал використовується недостатньо, а сама авіаційна галузь перебуває під впливом зростаючих проявів системної кризи. Це стосується практично всіх найважливіших склад-

ників авіаційної галузі, зокрема авіаційних перевезень. Тому аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку авіаційних перевезень України, зокрема ринку авіаперевезень, дасть змогу виявити план майбутніх дій щодо його подальшого розвитку. Питання дослідження джерел інвестування, їх особливостей для розроблення загальних та специфічних методів, які б сприяли залученню значних обсягів інвестиційних ресурсів, є недостатньо вивченими.

Мета статті полягає у дослідженні впливу корпоратизації на діяльність авіапідприємства, визначенні її позитивних та негативних боків на прикладі міжнародного аеропорту Бориспіль.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний аеропорт Бориспіль за 2017 р. обслужив 10 млн. 554 тис. 757 пасажирів, що на 22,1% більше, ніж у 2016 р., а порівняно з показниками 2015 р. він збільшився на 43,2% [3]. Такий стрибок у збільшенні показників обсягу перевезень пов'язаний із декількома причинами, такими як: модернізація аеропортової інфраструктури, законодавчі зміни, а саме прийняття безвізового режиму з Європейським Союзом, тісна співпраця з авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України» та нарощування чартерних програм. Прибуток міжнародного аеропорту Бориспіль збільшився з 3 млрд. 617 млн. грн. у 2016 р. до 4 млрд. 97 млн. грн. у 2017 р., що становить 13,3%. Дані цієї статистики свідчать про значний відсоток доходів від неавіаційної діяльності в структурі доходів аеропорту, адже розрив між показниками пасажиропотоку і прибутку становить більше 10%.

Зазвичай у західноєвропейських аеропортах рівень доходів від неавіаційної діяльності становить більше 40% та складається з доходів від зали очікування, VIP-зали; торговельних послуг; готельних послуг, організації дозвілля; банківських послуг; кімнат матері та дитини; побутових послуг; послуг безпеки; послуг наземного транспорту; інформаційних послуг та послуг зв'язку; послуг зі зберігання та обробки вантажів на складах; рекламних послуг, паркінгу, пакування багажу, кейтерингу, послуг бізнес-залів та оренди приміщень, території, обладнання та ін. та є важливою статтею доходів для більшості європейських аеропортів [3]. Найбільший відсоток у структурі неавіаційних послуг припадає на оренду приміщень та території. Щодо українських аеропортів, то згідно з оцінкою «Українського інституту майбутнього», вони не мають досвіду ефективного управління неавіаційними доходами. За 2016 р. Бориспіль отримав 69% доходів від авіаційної діяльності, де найбільша частка припадає на пасажирський збір – 39%, найменша – на збір за наднормативну стоянку – 0,9%, 15% – на доходи від додаткових послуг і лише 16% – на доходи від неавіаційної діяльності [2].

Операційна маржа в неавіаційних видах доходів аеропортів Європи є набагато вищою і становить у середньому більше 50%. Маржинальність авіаційних видів доходів у середньому становить 11-13% (максимально досягає 30%) [2].

Враховуючи це, в умовах підвищення попиту на авіаційні перевезення у цілому, а також нарощення обсягу перевезень у міжнародному аеропорту Бориспіль, виникає необхідність максимально ефективного використання його майнового комплексу як одного з методів підвищення конкурентоздатності шляхом збільшення статутного капіталу, який буде спрямовано на саморозвиток аеропорту. Проте постає питання статусу Борисполя, а саме проблема унеможливлення використання усіх активів аеропорту з максимальною рентабельністю. Це пов'язано з особливостями здачі в оренду державного майна, адже орендодавцем державного майна є Фонд державного майна

України (далі – ФДМУ), його регіональні відділення та представництва. І за оренди нерухомого майна, що перебуває у державній власності, орендодавцем якого є ФДМУ, п. 17 Методики № 786 [4] встановлює наступний порядок розподілу орендної плати: 70% орендної плати перераховується до держбюджету, 30% – державному підприємству, організації, на балансі яких значиться орендоване майно, балансоутримувачу [7].

Необхідність розподілу орендної плати зумовлює деякі особливості в оподаткуванні цієї операції. Зауважимо, що ні Закон України «Про оренду державного майна», ні Методика № 786 [4] не встановлюють вимог щодо того, хто повинен розподіляти орендну плату, встановлену договором, між бюджетом і балансоутримувачем, тому порядок розподілу орендної плати повинен бути врегульований під час укладання договору оренди. ФДМУ рекомендує, щоб розподіл орендної плати та перерахування її частини до бюджету робив саме орендар. Хоча на практиці зустрічаються два варіанти: 1) частину орендної плати, що підлягає перерахуванню до бюджету, розподіляє й перераховує орендар; 2) частину орендної плати, що підлягає перерахуванню до бюджету, розподіляє й перераховує балансоутримувач. Нижче розглянемо кожен із них. Орендна плата є об'єктом оподаткування ПДВ [7], тому у підприємства-балансоутримувача, який зареєстрований платником ПДВ, нерухоме майно якого передано в оренду, виникають податкові зобов'язання на дату, визначену п. 187.1 НК [10]. Зокрема, датою виникнення податкових зобов'язань із ПДВ вважається подія, що сталася раніше: або дата зарахування коштів від орендаря на банківський рахунок підприємства-балансоутримувача (оприбуткування коштів у касу), або дата оформлення документа, що підтверджує факт поставки послуг із надання майна в оренду (дата підписання акта). При цьому база для нарахування ПДВ визначається виходячи з договірної вартості (тобто повної суми орендної плати відповідно до п. 188.1 ПК), але не нижче за звичайні ціни, незалежно від того, хто – орендар чи балансоутримувач – розподіляє суму орендної плати [7]. Якщо слідувати консультації податківців, на дату виникнення податкових зобов'язань підприємство-балансоутримувач зобов'язаний: виписати податкову накладну в двох примірниках на всю суму орендної плати, передбачену договором оренди, без урахування ПДВ; окремим рядком виділити суму ПДВ у розмірі 20% від усієї суми орендної плати; окремим рядком виділити загальну суму орендної плати з урахуванням ПДВ незалежно від того, буде орендар сам розподіляти орендну плату або всю суму орендної плати він перерахує на рахунок балансоутримувача. За наявності такої податкової накладної орендар (за першою подією) має право включити ПДВ щодо орендної плати в податковий кредит. У разі якщо договором оренди передбачено, що розподіл орендних платежів проводиться орендарем самостійно, він перераховує: до бюджету – 70% орендної плати без урахування ПДВ; балансоутримувачу (окремим платіжним дорученням) – 30% орендної плати до нарахованого на цю суму ПДВ, а також окремим платіжним дорученням – суму ПДВ, нараховану на 70% орендної плати, яка була їм перерахована до бюджету, із зазначенням у платіжному дорученні: «ПДВ із 70% орендної плати, перерахованої до бюджету» [7].

Щоб досягти європейських показників та максимізувати прибуток від неавіаційної діяльності, необхідно сконцентруватися на управлінні майновим комплексом як головного складника ресурсів та активів аеропорту.

Основна мета ефективного управління державним майном пов'язана з досягненням за заданого рівня безпеки авіапереве-

лень економічних результатів, достатніх для його розвитку, а також для формування механізмів залучення масштабних інвестицій із тривалим терміном їх повернення. Статистика свідчить, що з усіх аеропортів України 50% мають муніципальну форму власності, 15% – державну та 35% – змішану. Порівнюючи з даними Міжнародної ради аеропортів, у Європі 59% із них перебувають у державній власності та 15,8% – у приватній, є тенденції до збільшення частки останньої [3]. Аеропорти в державній власності – це Львів і Бориспіль. Вони мають певні особливості господарювання, адже пов'язані з Фондом держмайна, Міністерством інфраструктури та Кабінетом Міністрів України, які регламентують їхню діяльність у частині управління майном, ставок обслуговування тощо. І якщо, наприклад, прихід лоукост-авіакомпанії в державний аеропорт може відбуватися в «командно-наказовому» порядку, то решта аеропортів у комунальній (або в приватно-комунальній) власності можуть самостійно формувати пул авіакомпаній-партнерів виходячи з комерційного ефекту і, відповідно, бути більш гнучкими в реалізації своєї економічної політики [3].

Серед факторів, які сприяють ефективному функціонуванню «повітряних воріт», є ступінь фінансування аеропорту. Основною ціллю утворення автономного аеропортового повноважного органу є підвищення ефективності діяльності і поліпшення фінансових показників аеропорту. Це означає перехід до зменшення витрат і відповідного підвищення доходів. Але варто зазначити, що бажаної доходності від експлуатації аеропорту можна й не досягнути через причини, які не залежать від повноважного органу чи держави, наприклад через низький обсяг перевезень. Однак в Україні з кожним роком зростає нагальна потреба використовувати потенціал високого транзитного розвитку для підвищення пропускнув спроможності аеропортів [7].

Важливою передумовою у досягненні успіху фінансової діяльності та ефективності експлуатації аеропорту є те, щоб керівництво повноваженого органу мало право розпоряджатися і використовувати отриманий аеропортом прибуток для покриття аеропортових витрат. Варто зазначити, що багато фінансових вагомих переваг можуть бути отримані шляхом надання аеропортовому повноважному органу необхідної фінансової автономії, включаючи контроль над використанням отриманих доходів. Це дасть змогу і буде стимулювати керівництво аеропорту проводити більш суворий контроль над доходами та витратами. Крім того, це дасть змогу аеропорту займати більш упевнену позицію у розв'язанні фінансових питань, веденні переговорів за контрактами про концесію, у трудових відносинах тощо (наприклад, під час переговорів про трудові контракти або утворення фонду нагородження для персоналу). До того ж фінансова автономія дає змогу керівництву діяти швидше і скористатися, наприклад, низькими цінами або оптовими знижками на обладнання чи інші види поставок, які пропонуються протягом короткого періоду часу. У протилежному випадку дозвіл на вилучення коштів зайняв би значно більше часу. Крім того, аеропорт в умовах фінансової автономії має можливість отримувати відсотковий дохід від тимчасово вільних засобів [7].

Висновки. Таким чином, міжнародний аеропорт за орієнтації на підвищення умов ефективного функціонування повинен прагнути до самофінансування або до фінансової автономії. Але виведення міжнародного аеропорту з-під відомства державного органу (Міністерства інфраструктури України) доцільне лише за умов розвитку авіаційної індустрії України,

адже передача експлуатації одного або декількох аеропортів автономному повноважному органу не повинна спричиняти дублювання функцій, покладених на державні повноважні органи управління. Повноваження державного відомчого органу цивільної авіації (Державіаслужби) повинні включати питання авіаційної безпеки і різного роду функції стосовно видачі свідоцтв, проведення контролю та здійснення загальної політики [7]. Тільки оптимальний розподіл обов'язків та функцій між державою та авіапідприємствами, налагодження чіткої структури управління авіаційною галуззю у цілому призведуть до підвищення ефективності її діяльності.

Протягом наступних п'яти років інвестиційний внесок у розвиток інфраструктури аеропорту Бориспіль повинен становити близько 10 млрд. грн. Також якщо запровадити більш гнучкі правила для авіаперевізників, то це дасть можливість здешевити авіаперевезення.

Корпоратизація аеропорту Бориспіль дасть змогу менеджменту авіавузлу більш оперативно й ефективно управляти майном аеропорту, а також спростити механізм здачі в оренду площ аеропорту за рахунок удосконалення процедури проведення конкурсів.

Основною метою корпоратизації аеропорту Бориспіль є розвиток нової моделі аеропорту – хабу із сильною базовою авіакомпанією. При цьому значна ставка робиться на залучення транзитного пасажиропотоку. Перше, що потрібно, – це збільшити пропускну здатність трансферної зони, друге – розширити перон, третє – облаштувати додаткові автобусні виходи на посадку.

Ще один напрям, який сприятиме перетворенням в аеропорту, – інновації. Це Wi-Fi в терміналах, відеоспостереження, управління чергами, автоматична реєстрація, інтелектуальна система управління тощо. Також можна запровадити сучасну систему моніторингу пасажиропотоку, яка дасть змогу оцінити не тільки кількість пасажирів, а й якість їх обслуговування.

Також одним із важливих напрямів є впровадження гнучкої системи тарифів та залучення лоукостів.

І, звичайно, не можна залишити без уваги неавіаційні доходи. Потрібно працювати над збільшенням частки цієї статті прибутку, у тому числі за рахунок спрощення процедури надання в оренду площ аеропорту, розконсервації терміналів В і F, реалізації інвестиційних проектів і впровадження додаткових сервісів. Наприклад, в аеропортах Франкфурта і Мюнхена частка неавіаційних доходів становить близько 50%, у Стамбулі – близько 55%. Нині в Борисполі цей показник становить трохи більше 20% [6].

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоратизація сприятиме вирішенню актуальних проблем української галузі цивільної авіації, тому що дає змогу авіапідприємствам самостійно використовувати свій потенціал та розпочати широку конкурентоспроможну боротьбу на зовнішніх ринках авіаперевезень.

Література:

1. «Енергоатом»: корпоратизація і американський менеджмент / PIA Новини України. 2016. URL: <https://rian.com.ua/analytics/20160811/1014573505.html>.

2. Аеропорти України: як не пролетіти над Парижем? (інфографіка) / Український інститут майбутнього. 2017. URL: https://uifuture.org/uk/post/aeroporty-ukrainy-kak-ne-proletet-nad-parizem-infografika_352.

3. Засядько М. Аеропорт Бориспіль отримав рекордний прибуток за всі роки роботи. URL: <https://tsn.ua/groshi/aeroport-borispil-otrimav-rekordniy-pributok-za-vsi-roki-roboti-1108281.html>.

4. Кабінет Міністрів України; Постанова, Методика від 04.10.1995 № 786

5. Ківа Д. Авіаційні держпідприємства потребують якнайшвидшої корпоратизації і акціонування. URL: <http://avia.biz.ua/news/experts/303-aviatsionnye-gospredpriyatiya-nuzhdayuts/>.

6. Назустріч хабу: П'ять кроків нового керівника аеропорту Бориспіль URL: http://cfts.org.ua/articles/navstrechu_khabu_pyat_shagov_novogo_rukovoditelya_aerporta_borispol_1141.

7. Оренда майна державної та комунальної власності. URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/details/327875/>.

8. Підсумки діяльності авіаційної галузі України. URL: <http://www.avia.gov.ua>.

9. Підсумки роботи транспорту України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Податковий кодекс України. п. 187.1 НК. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2011. № 13-14, № 15-16. № 17. Ст. 112.

11. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-1>.

12. Статистичні дані про результати діяльності повітряного транспорту в 2016 році. ІКАО. 2016. С. 2.

13. Якнайшвидша корпоратизація аеропорту Бориспіль підвищить його неавіаційні доходи / Інтерфакс-Україна. 2017. URL: <http://interfax.com.ua/news/economic/412922.html>.

Сагун А.А. Корпоратизация как метод повышения эффективности управления имуществом комплексом международного аэропорта Борисполь

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы развития аэропортовой системы на примере международного аэропорта Борисполь, связанные с неэффективной системой управления его имуществом комплексом. Для решения этой проблемы предложен метод корпоратизации, рассмотрены преимущества и возможности его использования.

Ключевые слова: конкурентоспособность, корпоратизация, неавиационная деятельность, потенциал, прибыль, структура управления.

Sagun A.O. Corporatization as a method of improving the management of the property complex of Boryspil International Airport

Summary. The article examines the problems of the development of the airport system on the example of Boryspil International Airport, which are associated with an inefficient system of managing its property complex. To solve this problem proposed method of corporatization, considered its advantages, disadvantages and possibilities of its use.

Keywords: competitiveness, corporatization, management structure, non-aviation activity, potential, profit.