

## АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ДП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ «БОРИСПІЛЬ» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

©2019 ГРИГОР'ЄВ О. Ю., БЕРЕГОВИЙ В. С., МИКИТИН О. З.

УДК 339.137.22 : 339.924  
JEL: L93

### Григор'єв О. Ю., Береговий В. С., Микитин О. З. Аналізування конкурентної позиції ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в умовах євроінтеграції України

Метою статті є дослідження особливостей і проблем розвитку авіаційної галузі України в контексті євроінтеграції, а також конкурентної позиції ДП МА «Бориспіль» на зовнішньому та внутрішньому ринках. Проаналізовано «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року», описано проблеми лібералізації вітчизняного авіаринку з країнами Європи. Наведено особливості та проблеми розвитку ДП МА «Бориспіль», зокрема недостатність обсягів внутрішніх перевезень, високі тарифи на них. Здійснено базове оцінювання конкурентної позиції ДП МА «Бориспіль» щодо зовнішніх конкурентів (аеропорти Варшави, Праги, Будапешту), де виявлено слабкі його позиції. Натомість, порівняння щодо внутрішніх суперників (аеропорти Києва (ім. Сікорського), Львова та Харкова) показало значні переваги «Борисполя». Наведено SWOT-аналіз для МА «Бориспіль» та визначено необхідні напрямки підвищення його конкурентоспроможності. Констатовано, що попри певні проблеми в його діяльності, аеропорт «Бориспіль» за умови ефективного управління має значний потенціал розвитку, враховуючи вдале географічне розташування, поступове зростання туристичної привабливості України, зменшення формальностей для в'їзду на території інших країн тощо.

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентна позиція, авіаційні перевезення, авіаринок, конкурентоспроможність, євроінтеграція, «Бориспіль».

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-176-181>

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 12.

**Григор'єв Олександр Юрійович** – старший викладач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** gri1970@ukr.net

**Береговий Владислав Сергійович** – магістрант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** vladberegovoy123@gmail.com

**Микитин Олег Зеновійович** – кандидат технічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна) **E-mail:** Oleh.Z.Mykytyn@lpnu.ua

УДК 339.137.22 : 339.924  
JEL: L93

UDC 339.137.22 : 339.924  
JEL: L93

### Григорьев А. Ю., Береговой В. С., Микитин О. З. Анализ конкурентной позиции ДП «Международный аэропорт «Борисполь» в условиях евроинтеграции Украины

Целью статьи является исследование особенностей и проблем развития авиационной отрасли Украины в контексте евроинтеграции, а также конкурентной позиции ДП МА «Борисполь» на внешнем и внутреннем рынках. Проанализирована «Национальная транспортная стратегия Украины на период до 2030 года», описаны проблемы либерализации отечественного авиа рынка со странами Европы. Приведены особенности и проблемы развития аэропорта «Борисполь», в частности недостаточность объемов внутренних перевозок, высокие тарифы на них. Осуществлено базовое оценивание конкурентной позиции ДП МА «Борисполь» в сравнении с внешними конкурентами (аэропорты Варшавы, Праги, Будапешта), где обнаружено слабые его позиции. В то же время сравнение с внутренними соперниками (аэропорты Киева (им.Сикорского), Львова и Харькова) показало значительные преимущества «Борисполя». Приведен SWOT-анализ для аэропорта «Борисполь» и определены необходимые направления повышения его конкурентоспособности. Констатировано, что несмотря на определенные проблемы в его деятельности, «Борисполь», при условии эффективного управления, имеет значительный потенциал развития, учитывая удачное географическое расположение, постепенный рост туристической привлекательности Украины, уменьшение формальностей для въезда на территории других стран и т. п.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентная позиция, авиационные перевозки, авиаринок, конкурентоспособность, евроинтеграция, «Борисполь».

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 12.

**Григорьев Александр Юрьевич** – старший преподаватель кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** gri1970@ukr.net

**Береговой Владислав Сергеевич** – магистрант кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** vladberegovoy123@gmail.com

**Микитин Олег Зиновьевич** – кандидат технических наук, доцент кафедры внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина) **E-mail:** Oleh.Z.Mykytyn@lpnu.ua

### Hryhoriev O. Y., Berehovi V. S., Mykytyn O. Z. Analyzing the Competitive Position of the State-Owned Enterprise «International Airport «Boryspil» In the Conditions of European Integration of Ukraine

The article is aimed at researching features and problems of development of aviation industry of Ukraine in the context of European integration, as well as competitive position of the DP MA «Boryspil» in both foreign and national markets. The «National transport strategy of Ukraine for the period up to 2030» is analyzed, problems of liberalization of the domestic aviation market with the countries of Europe are presented. Features and problems of development of the airport «Boryspil» are provided, in particular the lack of domestic traffic volumes, high tariffs for them. The basic evaluation of competitive position of the DP «Boryspil» is carried out in comparison with the external competitors (airports of Warsaw, Prague, Budapest), the position in question is found weak. At the same time, comparison with the internal rivals (airports of Kyiv (im. Sikorsko), Lviv and Kharkiv) showed significant advantages of «Boryspil». The SWOT-Analysis for Boryspil airport is presented and the necessary directions of increase of its competitiveness are determined. It is stated that despite certain problems in its activity, «Boryspil», under condition of efficient management, has considerable potential of development, taking into view successful geographical location, gradual growth of tourism attractiveness of Ukraine, reduction of formalities for entry in the territory of other countries, etc.

**Keywords:** competition, competitive position, air transportations, aviation market, competitiveness, European integration, «Boryspil».

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 12.

**Hryhoriev Oleksandr Yu.** – Senior Lecturer of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** gri1970@ukr.net

**Berehovi Vladyslav S.** – Graduate Student of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** vladberegovoy123@gmail.com

**Mykytyn Oleh Z.** – PhD (Engineering), Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine) **E-mail:** Oleh.Z.Mykytyn@lpnu.ua

Транспортна галузь є однією з базових галузей вітчизняної економіки. У контексті впровадження євроінтеграційного курсу та імплементації Угоди про асоціацію між Україною і ЄС та для комплексного розв'язання наявних проблем у транспортній галузі КМУ 30.05.2018 р. схвалив «Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року» [1]. Крім Угоди про асоціацію, Стратегія також відповідає положенням Угоди про певні аспекти повітряного сполучення від 01.12.2005 р. і парафорованого проекту Угоди між ЄС та його державами-членами про спільний авіаційний простір; Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», схваленої Указом Президента України від 12.01.2015 р. № 5; Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, ратифікованої ЗУ від 29.10.1996 р. № 435/96-ВР; Паризької угоди, ратифікованої ЗУ від 14.07.2016 р. №1469-VIII; резолюції Генеральної Асамблеї ООН 25.09.2015 р. № 70/1 «Перетворення нашого світу: Порядок денний розвитку в галузі сталого розвитку на період до 2030 року»; середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року, затвердженого розпорядженням КМУ від 3.04.2017 р. № 275. У Стратегії зазначено, що сьогодні транспортна галузь задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю, а також що сучасний стан транспортної галузі не відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в трансєвропейську транспортну мережу. Відповідно, необхідним є збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі.

Вітчизняний ринок авіаційних пасажирських перевезень – один із найбільш швидко зростаючих в Європі. З 2016 р. кількість пасажирів, які літають з українських аеропортів, щорічно збільшується більш ніж на 20%. Відповідно, активізуються європейські перевізники – конкуренція зростає, що вигідно для пасажирів через нижчу вартість авіаквитків. На відміну від багатьох аеропортів у Європі, в Україні немає істотних інфраструктурних обмежень, які б стримували зростання в найближчому майбутньому [2].

Україна прагне до лібералізації авіаринку з країнами Європи. В цих умовах доцільним кроком є підписання угоди про Спільний авіаційний простір (САП). Приєднання України до авіаційного простору ЄС привело б до значних переваг для громадян України та авіаційної інфраструктури і промисловості: підвищення рівня безпеки польотів; збільшення пропозиції послуг пасажирських авіаперевезень і, як наслідок, – зниження цін на них; залучення інвестицій в авіаційну промисловість. Процес підписання двосторонньої угоди між Україною та ЄС було запущено ще у 2013 р., але призупинено через низку причин, зокрема конфлікт між Великою Британією та Іспанією щодо юрисдикції аеропорту Гібралтара. Також нещодавно додалася проблема очікуваного виходу Великобританії з ЄС.

Основними ж внутрішніми перешкодами до повної лібералізації авіаринку з ЄС є: відсутність комплексного плану інкорпорування технічних регламентів ЄС, передбачених Додатком 1 Угоди про САП; завищені ціни на авіаційне паливо; відсутність сучасних правил виходу на ринок та сертифікації послуг з наземного обслуговування в аеропортах України згідно з нормами ЄС [3].

Також проблемою є невідповідність інфраструктури авіаринку України нормам Угоди про САП. Мова йде не лише про стан летовищ, а й про рівень обслуговування аеропортів, неринкові ціни на паливо тощо. Українські аеропорти наразі за більшістю критеріїв значно поступаються європейським.

Оскільки державне підприємство «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є найбільшим серед усіх українських і динамічно розвивається (рис. 1) [4; 5], аналізування конкурентної ситуації доцільно почати саме з нього.

Отже, метою статті є аналіз конкурентної позиції ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» в умовах євроінтеграції України.

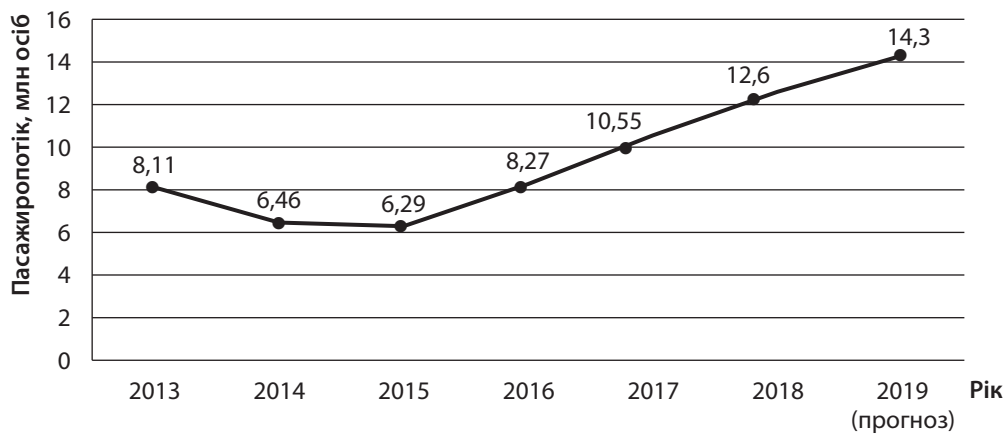
З 2014 р. пасажиропотік ДП МА «Бориспіль» стабільно збільшується. У 2018 р. аеропорт прийняв 12,6 млн пасажирів, тобто порівняно з 2014 р. пасажиропотік зріс на 83%. У 2019 р. планується збільшити його до 14,3 млн осіб. У 2018 р. у «Бориспіль» почали літати 7 нових авіакомпаній: Ryanair, Brussels Airlines, Iraqi Airways, Myway Airlines, Ellinair, Air Malta і Sky Up. Відновили польоти також SWISS, Flydubai, Air Moldova [5].

Однак дослідження динаміки пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» свідчить, що важливою проблемою сьогодні є занадто мала кількість внутрішніх авіаперевезень. Основні причини цього:

- ✦ низький рівень доходів населення;
- ✦ слабо розвинена авіаційна інфраструктура більшості міст України;
- ✦ завищені тарифи на авіаперевезення;
- ✦ недостатня конкуренція між перевізниками;
- ✦ відносна доступність цін на автобусні та залізничні перевезення.

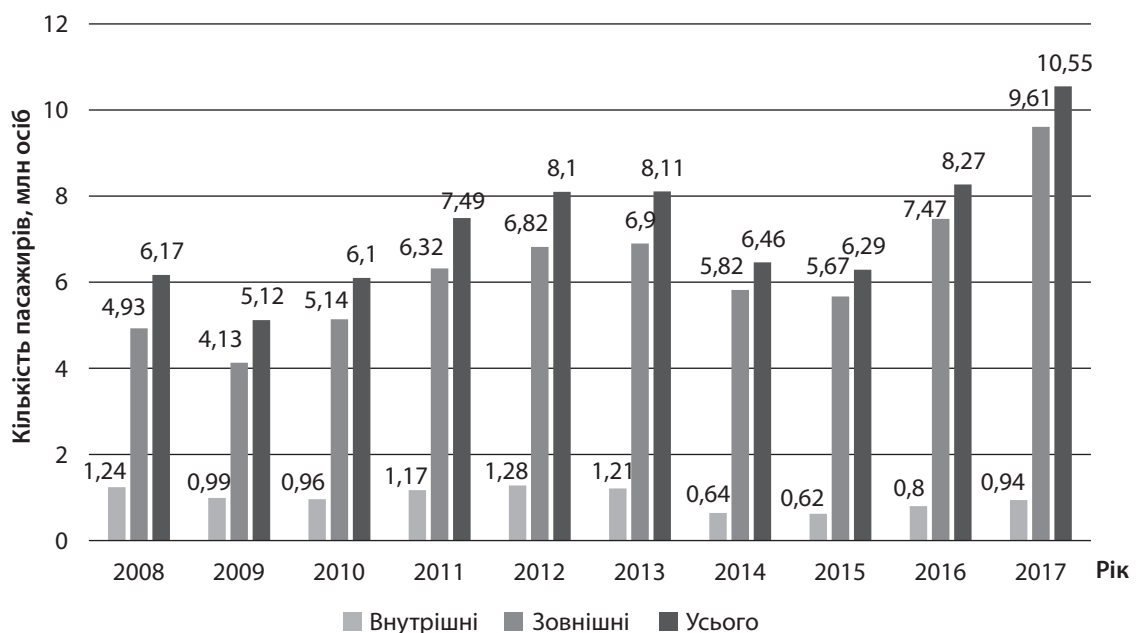
Спираючись на дослідження «Економічної правди» [6], можна стверджувати, що співвідношення пасажиропотоку внутрішніх та зовнішніх перевезень у ДП МА «Бориспіль» суттєво відрізняється (рис. 2).

Малий пасажиропотік внутрішніх перевезень зумовлює недоотримання доходів вітчизняними аеропортами. Також, враховуючи значні відстані між деякими містами України, необхідність пасажирських авіаперевезень є надважливою для забезпечення добробуту населення. У 2019 р. прогнозується збільшення як внутрішнього, так і зовнішнього пасажиропотоку у зв'язку з розмороженням терміналу F ДП МА «Бориспіль» та відкриттям його для лоукост-авіаліній [7].



**Рис. 1.** Динаміка пасажиропотоку ДП МА «Бориспіль» у 2013–2018 рр. і прогноз на 2019 р.

Джерело: складено за [5].



**Рис. 2.** Співвідношення пасажиропотоків внутрішніх та зовнішніх перевезень ДП МА «Бориспіль» у 2008–2017 рр.

Джерело: складено за [6].

За результатами аналізування сервісів бронювання залізничних та авіаквитків нами наведено порівняльну характеристику вартості та тривалості пасажирських перевезень залізницею та літаком між найбільшими містами України станом на квітень 2019 р. (табл. 1).

**Я**к бачимо, вартість авіаперельотів між найбільшими містами України є надто високою, особливо порівнюючи з цінами залізничного транспорту. Також проблемою авіаперевезень є їх нижча періодичність, що навіть за умови сприятливих цін не дає можливості активно користуватися внутрішніми авіалініями. Попри це, переліт є суттєво коротшим, а отже, і зручнішим. З огляду на відстань та завантаження рейсів, варто всіма можливими методами здешевити перельоти, щоб успішніше конкурувати на ринку транспортних послуг, перш за все

з «Укрзалізницею». Для цього, зокрема, можна провести перемовини з урядом з метою розроблення системи пільгового оподаткування внутрішніх перевезень. Це дозволить збільшити пасажиропотік, а отже, і доходи летовищ, зокрема і аеропорту «Бориспіль».

У процесі поступової інтеграції України в західний економічний простір відкрилися можливості для зростання пасажиропотоків до всіх без виключення аеропортів України. Це дозволить збільшити туристичні потоки й, відповідно, бюджетні надходження, розвивати підприємницьку діяльність та покращувати імідж України в цілому. У цих умовах надзвичайно важливим є ефективний стратегічний підхід до управління аеропортом.

Основними зовнішніми конкурентами ДП МА «Бориспіль», на нашу думку, є аеропорти Східної Європи, зокрема: аеропорт ім. Ф. Шопена (Варшава, WAW), аеропорт ім. В. Гавела (Прага, PRG), аеропорт

**Порівняльна характеристика вартості та тривалості пасажирських перевезень залізницею та літаком між найбільшими містами України**

Маршрути та їх характеристики	Залізничне перевезення	Авіаперевезення
<i>Маршрут</i>	<i>Львів – Харків</i>	
Відстань, км	1015	
Орієнтовний час, год.	18:47	3:35
Орієнтовна вартість, грн	189–601	2945
<i>Маршрут</i>	<i>Харків – Одеса</i>	
Відстань, км	719	
Орієнтовний час, год.	13:24	3:30
Орієнтовна вартість, грн	202–990	4312
<i>Маршрут</i>	<i>Львів – Дніпро</i>	
Відстань, км	1012	
Орієнтовний час, год.	18:10	3:30
Орієнтовна вартість, грн	186–650	5197
<i>Маршрут</i>	<i>Київ – Львів</i>	
Відстань, км	541	
Орієнтовний час, год.	8:35 або 5:30	1:10
Орієнтовна вартість, грн	145–780	1530
<i>Маршрут</i>	<i>Одеса – Львів</i>	
Відстань, км	796	
Орієнтовний час, год.	12:10	3:35
Орієнтовна вартість, грн	164–1442	2923
<i>Маршрут</i>	<i>Київ – Харків</i>	
Відстань, км	480	
Орієнтовний час, год.	9:20	1:00
Орієнтовна вартість, грн	184–632	1120

ім. Ф. Ліста (Будапешт, BUD), порівняння яких із «Борисполем» (КВР) здійснимо за обсягом пасажиропотоку, прибутком у 2017 р., відстанню від міста, розвитком інфраструктури (табл. 2).

**Б**ачимо, що, незважаючи на вдале географічне розташування і постійно зростаючий пасажиропотік, аеропорт «Бориспіль» суттєво поступається провідним летовищам Східної Європи за всіма наведеними показниками. Це при тому, що жоден із цих іноземних аеропортів не є провідним у Європі за-

галом. Ця ситуація потребує якнайшвидшого вирішення та ефективних управлінських рішень керівництва.

Зазначимо, однак, що керівництво «Борисполя» головними його суперниками вважає аеропорти Стамбула та Москви (Шереметьєво), а аеропорти Відня, Варшави, Мюнхена, Праги і Франкфурта – потенційними конкурентами [8].

Варто також розглянути *основних конкурентів ДП МА «Бориспіль» на внутрішньому ринку*, а саме: Міжнародний аеропорт «Київ» ім. І. Сікорського (IEV), Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Д. Галиць-

Таблиця 2

**Порівняння показників діяльності провідних аеропортів Східної Європи та ДП МА «Бориспіль»**

Показник	Аеропорт			
	WAW	PRG	BUD	КВР
Пасажиропотік, осіб	15750000	15415001	13097239	10554757
Прибуток (збиток), млн дол.	146,82	216,01	224,46	87,88
Відстань від аеропорту до міста, км	10	17	11	29
Оцінка розвитку інфраструктури	4	4	4	3

кого (LWO), Міжнародний аеропорт «Одеса» (ODS), Міжнародний аеропорт «Харків» (HRK).

На рис. 3 відображено пасажиропотоки п'яти найбільших аеропортів України за 2018 р. [9].

Як бачимо, інші аеропорти України мають суттєво менший обсяг пасажиропотоку, ніж ДП МА «Бориспіль». Це зумовлено тим, що до останнього часу інфраструктура в цих аеропортах була слабо розвинена. В останні декілька років держава відбудовувала її, й поступово кількість перевізників, а отже, і пасажиропотік, почали збільшуватися. За умови ефективної державної політики, зокрема в антимонопольній сфері, поступовим інвестиціям у інфраструктуру аеропортів та міст доходи, обсяги внутрішніх та зовнішніх перевезень будуть збільшуватися. Але наразі внутрішня конкуренція для аеропорту «Бориспіль» є, за великим рахунком, не відчутною.

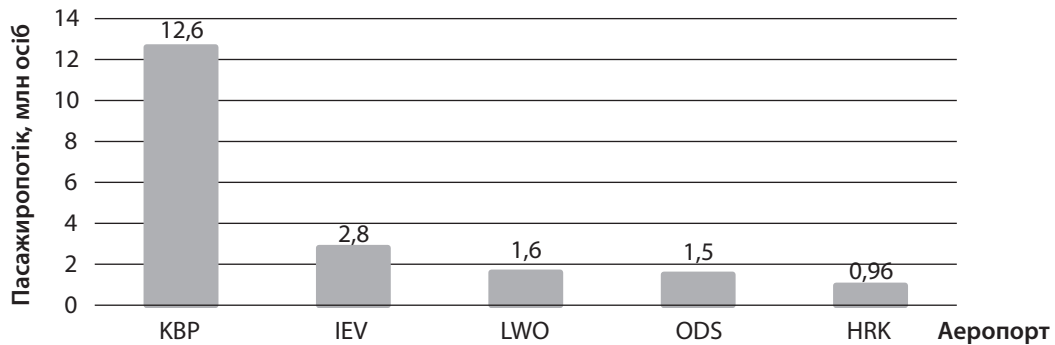


Рис. 3. Пасажиропотоки п'яти основних аеропортів України у 2018 р.

Джерело: складено за [9].

У контексті теми варто відзначити, що у 2017 р. АМКУ оштрафував ДП МА «Бориспіль» на 12,78 млн грн за зловживання монополією становищем на ринку спеціалізованих послуг, зокрема наземного обслуговування на території аеропорту через дискримінацію окремих суб'єктів господарювання. Аеропорт звернувся до суду й програв, і, як наслідок, сплатив штраф, але не пеню. Та за рішенням Господарського суду Київської області від 13.03.2019 р. повинен все ж сплатити ще 12,78 млн грн. пені [10].

Спираючись на власний аналіз та наукові праці [11; 12], проведено SWOT-аналіз МА «Бориспіль» (табл. 3) для визначення пріоритетних напрямків його розвитку.

На підставі проведеного аналізування нами визначено *необхідні напрямки підвищення конкурентоспроможності ДП МА «Бориспіль»:*

- ✦ розвиток транспортної інфраструктури, зокрема налагодження прямого залізничного сполучення Київ Пасажирський – аеропорт «Бориспіль»;
- ✦ зниження орендних платежів для кафе та торгових точок задля зменшення цін на комер-

ційні послуги чи здача приміщень в оренду на аукціонній основі;

- ✦ розширення співпраці з авіалініями, відкриття нових напрямків польотів, знаходження компромісів із бюджетними авіалініями;
- ✦ спорудження місць для паркування біля терміналу D;
- ✦ реконструкція застарілих частин терміналів;
- ✦ збільшення пасажиропотоку на внутрішніх рейсах, зокрема за рахунок зниження собівартості;
- ✦ співпраця та обмін досвідом із провідними аеропортами Європи та світу.

## ВИСНОВКИ

Наразі міжнародний аеропорт «Бориспіль» не готовий активно конкурувати на світовому рівні.

Ключовими проблемами в його розвитку є:

- ✦ недостатній рівень інфраструктури;
- ✦ монополізований ринок внутрішніх перевезень;
- ✦ недостатньо високий рівень надання послуг;
- ✦ небажання низки провідних авіакомпаній світу виходити на ринок України;
- ✦ недостатньо розвинена вітчизняна туристична галузь тощо.

Ці проблеми зумовлені, передусім, нестабільною економічною та політичною ситуацією, нечітким законодавством, високим рівнем зловживань з боку посадових осіб й органів державної влади та війною.

Попри це, аеропорт «Бориспіль» має значний потенціал розвитку, враховуючи вдале географічне розташування, поступове зростання туристичної привабливості України, зменшення формальностей для в'їзду на території інших країн. Отже, за умови ефективного управління ДП МА «Бориспіль», конкурентоспроможність головного летовища України суттєво підвищиться, що дасть змогу збільшити бюджетні надходження, оптимізувати та вдосконалити авіаційні перевезення, а також покращити імідж держави у світі. ■

## SWOT-аналіз для ДП МА «Бориспіль»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Базовий аеропорт для найбільшого авіаперевізника України;</li> <li>– вигідне розташування стосовно Києва;</li> <li>– прямі транс континентальні рейси;</li> <li>– можливості льотного поля (ЗПС № 1 дозволяє обслуговувати далекомагістральні рейси);</li> <li>– велика частка міжнародних авіаперевезень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень формальностей при перетині державного кордону;</li> <li>– недостатньо розвинена трансферна інфраструктура;</li> <li>– висока вартість комерційних послуг (кафе, ресторани тощо);</li> <li>– бар'єри входу з боку базової авіакомпанії</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сприятливе географічне положення відносно міста та інших країн в цілому;</li> <li>– розширення присутності лоукост-авіаліній;</li> <li>– потенційне збільшення пасажиропотоку за умови нормалізації становища в країні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Спад туристичної активності внаслідок нестабільної економічно-політичної ситуації та війни;</li> <li>– економічна криза;</li> <li>– низький розвиток інфраструктури</li> </ul>

## ЛІТЕРАТУРА

1. Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>

2. Голова AirBaltic: Зростання конкуренції авіакомпаній на руку мандрівникам. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/02/26/36780738/>

3. Кульчицька К. Перспективи приєднання України до спільного авіаційного простору ЄС : аналітичний звіт. URL: <https://www.slideshare.net/EWBUkraine/ss-67357572>

4. Дихне Є. Г. Стратегічний план розвитку державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» на 2015–2019 роки. URL: [http://kbp.aero/docs/Strategy\\_ukr.pdf](http://kbp.aero/docs/Strategy_ukr.pdf)

5. Пасажиропотік аеропорту «Бориспіль» значно зріс: вражаючі цифри. URL: [https://24tv.ua/ukrayina\\_tag1119](https://24tv.ua/ukrayina_tag1119)

6. Топалов М. Авіаперевезення б'ють рекорди: чому це добре для пасажирів // Економічна правда. 8 лютого 2018 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/8/633878/>

7. Дыхне Е. Г. Борисполь открыл лоукост-терминал. Как он будет работать? // Ліга бізнес. 2019. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/transport/opinion/borispol-otkryvaet-loukost-terminal-kak-on-budet-rabotat>

8. В аеропорту «Бориспіль» назвали головних конкурентів. URL: [https://24tv.ua/ukrayina\\_tag1119](https://24tv.ua/ukrayina_tag1119)

9. Пасажиропотік аеропортів України // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://bit.ly/2D9Wai6>

10. «Бориспіль» сплатить 13 мільйонів пені після невдалого суду з АМКУ щодо своїх антиконкурентних «зальотів». URL: <http://nashigroshi.org/2019/04/11/borispil-splatyt-13-mil-yoniv-peni-pislia-nevdaloho-sudu-z-amku-shchodo-svoikh-antykonyurentnykh-zalotiv>

11. Осетрін М. М., Рябченко Т. О. Формування пасажиропотоку до аеропорту (на прикладі аеропорту «Бориспіль» м. Київ). *Містобудування та територіальне планування*. 2010. Вип. 38. С. 275–278.

12. Калиновський А. О., Горбаль Н. І., Калиновська Н. Л. Тенденції та стратегії розвитку авіаційної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 88–94.

## REFERENCES

"«Boryspil» splatyt 13 milioniv peni pislia nevdaloho sudu z AMKU shchodo svoikh antykonyurentnykh «zalyotiv»" [Boryspil

will pay a penalty of 13 million after a failed AMC court regarding its anti-competitive "outbursts"]. <http://nashigroshi.org/2019/04/11/borispil-splatyt-13-mil-yoniv-peni-pislia-nevdaloho-sudu-z-amku-shchodo-svoikh-antykonyurentnykh-zalotiv>

Dykhne, Ye. G. "Borispol otkryl loukost-terminal. Kak on budet rabotat?" [Borispol opened a low-cost terminal. How will it work?]. *Liha biznes*. 2019. <https://biz.liga.net/ekonomika/transport/opinion/borispol-otkryvaet-loukost-terminal-kak-on-budet-rabotat>

Dykhne, Ye. H. "Stratehichniy plan rozvytku derzhavnoho pidpriemstva «Mizhnarodnyi aeroport «Boryspil» na 2015-2019 roky" [Strategic Plan for the Development of the State Enterprise "Boryspil International Airport" for 2015-2019]. [http://kbp.aero/docs/Strategy\\_ukr.pdf](http://kbp.aero/docs/Strategy_ukr.pdf)

"Holova AirBaltic: Zrostannia konkurentsii aviakompnii na ruku mandrivnykam" [Head of AirBaltic: Growing Airline Competition in Hands For Travelers]. <https://minfin.com.ua/ua/2019/02/26/36780738/>

Kalynovskyi, A. O., Horbal, N. I., and Kalynovska, N. L. "Tendentsii ta stratehii rozvytku aviatsiinoi haluzi Ukrainy" [Trends and strategies for the development of Ukraine's aviation industry]. *Biznes Inform*, no. 8 (2016): 88-94.

Kulchytska, K. "Perspektyvy pryiednannia Ukrainy do spilnoho aviatsiinoho prostoru Yes : analitychnyi zvit" [Prospects of Ukraine's joining the EU Common Aviation Area: An Analytical Report]. <https://www.slideshare.net/EWBUkraine/ss-67357572>

[Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>

Osietrin, M. M., and Riabchenko, T. O. "Formuvannia pasazhyropotoku do aeroportu (na prykladi aeroportu «Boryspil» m. Kyiv)" [Formation of passenger traffic to the airport (for example, Boryspil airport, Kyiv)]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, no. 38 (2010): 275-278.

"Pasazhyropotik aeroportiv Ukrainy" [Passenger traffic of airports of Ukraine]. *Vikipediia – vilna entsyklopediia*. <https://bit.ly/2D9Wai6>

"Pasazhyropotik aeroportu «Boryspil» znachno zris: vrazhaiuchi tsyfy" [The passenger flow of the airport "Boryspil" has grown significantly: impressive figures]. [https://24tv.ua/ukrayina\\_tag1119](https://24tv.ua/ukrayina_tag1119)

Topalov, M. "Aviaperevezennia biut rekordy: chomu tse dobre dlia pasazhyriv" [Air freight beats records: why it is good for passengers]. *Ekonomichna pravda*. 8 liutoho 2018 r. <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/02/8/633878/>

"V aeroportu «Boryspil» nazvaly holovnykh konkurentiv" [At the airport "Boryspil" named the main competitors]. [https://24tv.ua/ukrayina\\_tag1119](https://24tv.ua/ukrayina_tag1119).