

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. Л. Улина

« ____ » _____ 2024 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны
аэровокзала (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Руководитель _____ канд. экон. наук. доцент Л. С. Драганчук

Выпускник _____ Ю. Д. Бадмаева

Красноярск 2024

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме Экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново» содержит 97 страниц текстового документа, 19 иллюстраций, 27 таблиц, 4 приложения, 30 использованных источников.

АЭРОПОРТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, РЕКРЕАЦИОННАЯ ЗОНА АЭРОВОКЗАЛА, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

Объектом исследования – ООО «Аэропорт Емельяново»

Цель - экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново».

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы экономического обоснования проектов;
2. Охарактеризовать деятельность ООО «Аэропорт Емельяново»;
3. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Аэропорт Емельяново»;
4. Разработать проект по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново»;
5. Оценить эффективность проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново».

В организации были выявлены проблемы, связанные с рекреационной зоной аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново». Итогами работы являются разработанный проект по развитию рекреационной зоны аэровокзала и оценка экономической эффективности проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретическое основы экономического обоснования проектов	5
1.1 Проектная деятельность: сущность и основные понятия	5
1.2 Рекреационная зона аэровокзала: понятие, виды	10
1.3 Экономическое обоснование проектов	17
2 Анализ деятельности ООО «Аэропорт Емельяново».....	23
2.1 Характеристика деятельности и история развития ООО «Аэропорт Емельяново»	23
2.2 Анализ внешней среды ООО «Аэропорт Емельяново»	29
2.3 Анализ внутренней среды ООО «Аэропорт Емельяново».....	51
2.4 Маркетинговое исследование предпочтений потребителей услуг рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново».....	66
3 Экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново»	72
3.1 Обоснование проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»	72
3.2 Описание проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»	76
3.3 Оценка экономической эффективности проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново».....	83
Заключение	88
Список использованных источников	92
Приложение А Количество пассажиров по направлениям.....	96
Приложение Б Анкета «Оценка покупательских предпочтений потребителей»	98
Приложение В Этапы проекта по развитию рекреационной зоны.....	101
Приложение Г Диаграмма Ганта.....	102

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире конкуренция на рынке авиационных услуг становится все более острой, требуя от аэропортов не только обеспечения высокого уровня сервиса, но и постоянного развития и внедрения инновационных подходов. Одним из ключевых направлений развития аэропортов становится создание и совершенствование неавиационных услуг, которые способны удовлетворить потребности и ожидания пассажиров, а также приносить дополнительный доход.

В рамках данной работы рассматривается вопрос об экономическом обосновании проекта по развитию рекреационной зоны в аэровокзале на примере ООО «Аэропорт Емельяново». Предложенный проект направлен на создание уникального пространства для пассажиров, где они смогут провести время в ожидании вылета или прибытия, наслаждаясь атмосферой уюта и комфорта.

Развитие рекреационной зоны в ООО «Аэропорт Емельяново» становится все более актуальным на фоне замедления роста рынка авиационных услуг. В марте 2024 года пассажиропоток российских авиакомпаний на внутренних рейсах увеличился лишь на 2,6% по сравнению с мартом прошлого года, что свидетельствует о достижении определенной насыщенности рынка. Эксперты отмечают, что приближение к максимуму использования имеющихся провозных емкостей и рост цен на авиаперевозки также способствуют замедлению динамики трафика. В то время как международная маршрутная сеть постепенно расширяется, перспективы дальнейшего роста внутреннего рынка авиационных услуг выглядят ограниченными.

На фоне этих тенденций аэропорты вынуждены искать новые источники дохода и развивать неавиационную деятельность. Рекреационные зоны играют ключевую роль в этой стратегии, предоставляя пассажирам возможность комфортно проводить время в ожидании полета. Современные пассажиры все больше ценят высокий уровень комфорта и наличие мест для отдыха, что

делает развитие таких зон неотъемлемой частью конкурентоспособности аэропорта.

Озеленение и создание уютных рекреационных зон, таких как японский сад, не только повышает уровень удовлетворенности пассажиров, но и способствует снижению стресса, что особенно важно в условиях ожидания рейсов. Этот проект может стать значимым шагом в улучшении имиджа аэропорта и привлечении как новых пассажиров, так и дополнительных коммерческих партнеров. Таким образом, развитие рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново» соответствует текущим тенденциям рынка и позволяет аэропорту адаптироваться к изменяющимся условиям, сохраняя при этом высокий уровень обслуживания и комфорта для своих клиентов.

В работе использованы следующие методы: методы анализа, метод экспертных опросов, метод интервью, метод анкетирования, сценарный метод.

Объектом исследования является ООО «Аэропорт Емельяново». Предметом исследования является проект по развитию рекреационной зоны.

Целью исследования является экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново».

Задачи исследования:

1. Рассмотреть теоретические основы экономического обоснования проектов;
2. Охарактеризовать деятельность ООО «Аэропорт Емельяново»;
3. Провести анализ внешней и внутренней среды ООО «Аэропорт Емельяново»;
4. Разработать проект по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново»;
5. Оценить эффективность проект по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново».

1 Теоретические основы экономического обоснования проектов

1.1 Проектная деятельность: сущность и основные понятия

Проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата, имеющее определенное начало и окончание. Проект завершается, когда достигаются его цели, когда становится ясно, что цели не могут быть достигнуты, или когда проект больше не нужен. Проект также может быть завершен по желанию клиента или заказчика. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата.

Каждый проект приводит к созданию уникального продукта, услуги или результата, которые могут быть как осязаемыми, так и неосязаемыми. Даже если некоторые операции и результаты проекта содержат повторяющиеся элементы, это не умаляет уникальности проектных работ [1].

Проектная деятельность – это совокупность действий, направленных на решение конкретной задачи в рамках проекта, ограниченного целевой установкой, сроками и достигнутыми результатами (или продуктами).

Субъекты проектирования – отдельные личности или организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Объекты проектирования: 1) объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть создание новой точки общественного питания или создание новых элементов компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства – назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием; 2) нематериальные (не вещные)

свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме).

Проектная деятельность содержит следующие основные этапы:

- анализ проблемы;
- постановка цели и задач проекта;
- выбор средств ее достижения;
- поиск и обработка информации, ее анализ и синтез;
- оценка полученных результатов и выводов.

Основные признаки проекта:

- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- уникальность;
- временный характер, ограниченность во времени с четко обозначенным началом и концом;
- конкретность целей, задач и результатов;
- постепенное уточнение в процессе разработки и реализации;
- наличие неопределенности, которая является следствием уникальности проекта и не позволяет точно сформулировать параметры проекта;
- последовательная разработка;
- координация группы (команды участников) наставником (тьютором, фасилитатором) [2].

Виды проектов классифицируются по различным признакам (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификация проектов

Инвестиционный проект представляет собой проект, в рамках которого реализуются экономические или социальные цели на основе вложений. Инвестиции должны быть обоснованными с финансовой и экономической точек зрения, с определенным временным горизонтом и заранее определенным объемом. Для подтверждения экономической целесообразности, объема и сроков осуществления инвестиций в конкретный объект требуется проектно-сметная документация, соответствующая действующим стандартам, или бизнес-план инвестиционного проекта [3].

Инвестиционный процесс часто связан с неопределенностью в отношении затрат и будущих результатов, и степень этой неопределенности может сильно различаться.

В зависимости от уровня риска инвестиционные проекты могут быть надежными и безрисковыми, с высокой вероятностью получения гарантированного результата, или рискованными, с высокой степенью неопределенности как по затратам, так и по результатам.

Инвестиционные проекты подразделяются на несколько типов в зависимости от их характера:

- производственные проекты;
- научно-технические проекты;
- коммерческие проекты;
- финансовые проекты;
- экономические проекты;
- социально-экономические проекты [4].

Этапы инвестиционного проекта включают:

- разработку финансово-экономического обоснования проекта.

Данное мероприятие предшествует вложению инвестиций;

- инвестиционный этап;
- эксплуатационный этап.

На первом этапе инвестиционного проекта осуществляется разработка технико-экономических расчетов затрат и всестороннее изучение рынка, включая маркетинговые исследования и подготовку всех необходимых документов. При этом все понесенные затраты, связанные с этим этапом, в случае подтверждения целесообразности финансирования инвестиционного проекта включаются в состав затрат, предшествующих началу производственного процесса, и впоследствии должны быть отнесены к амортизационным отчислениям.

Второй этап инвестиционного проекта наиболее капиталоемок. На этом этапе невозможно приостановить инвестирование, поскольку это может привести к большим финансовым потерям. В этот период производится формирование основных фондов в виде приобретения помещений/оборудования или начала строительства.

Третий этап инвестиционного проекта характеризуется возвратом вложенных средств, но с учетом текущих расходов, связанных с эксплуатацией.

Чем дольше будет длиться этот этап, тем выше будет величина дохода от капиталовложения [28].

Существенную роль в принятии решения об осуществлении прямых инвестиций играет срок окупаемости инвестиционного проекта. Срок окупаемости инвестиционного проекта равен периоду времени от дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда все затраты по проекту окупятся, и инвестиционный проект начнёт приносить прибыль [5].

В мировой практике наблюдается тенденция к активизации инвестиционной и девелоперской деятельности в аэропортах, что приводит к постепенному изменению роли аэропорта от транспортного узла к важному элементу градостроительной системы. Приаэропортовые территории определены как зоны воздействия аэропортов в крупных и крупнейших городах, где урбанизационные процессы тесно связаны с деятельностью и развитием аэропортов [6]. Тенденции развития современных аэропортов стимулируют создание новых объектов в окрестностях аэропортов, что открывает перспективы для формирования инновационных инвестиционных проектов.

Мировой опыт показывает, что аэропорты привлекательны для инвестиций, в частности для реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), благодаря разнообразным источникам дохода и небольшой зависимости от экономических колебаний по сравнению с другими участниками авиационного бизнеса. Согласно Руководству по экономике аэропортов (Doc 9562), основными источниками дохода аэропортов являются авиаперевозки и наземное обслуживание, а также неавиационные виды деятельности [7].

Экономические кризисы снизили часто снижают спрос на авиационные перевозки, что приводит к уменьшению традиционных авиационных доходов аэропортов. В такой ситуации важно пересмотреть стратегии развития, сосредотачиваясь на максимизации неавиационных доходов от оказания услуг широкому кругу потребителей.

Хотя увеличение доли неавиационных доходов характерно для многих аэропортов мира, в России это направление развивается лишь у крупных аэропортов, в то время как для региональных аэропортов такие доходы обычно составляют лишь небольшую часть от общего дохода.

Проблема развития неавиационных видов деятельности менее остра для крупных узловых аэропортов (хабов), в то время как для небольших аэропортов, где затруднено увеличение пассажиропотока, это является актуальной проблемой. Однако с пересмотром подходов к управлению можно сделать работу таких аэропортов более эффективной, а анализ факторов, влияющих на неавиационные доходы, поможет определить источники и перспективы развития различных видов деятельности для каждого аэропорта.

Стимулирование деловой активности в аэропорту может улучшить транспортное сообщение с городом и создать благоприятные условия для инвестиций в неавиационную деятельность аэропортов [8].

1.2 Рекреационная зона аэровокзала: понятие, виды

Современные аэропорты играют не только ключевую роль в обеспечении авиаперевозок, но и становятся многофункциональными комплексами, предоставляющими широкий спектр неавиационных услуг. Неавиационная деятельность аэропортов охватывает разнообразные услуги и направления, которые дополняют основной вид деятельности и способствуют увеличению доходов, повышению уровня обслуживания пассажиров и улучшению общей инфраструктуры.

Неавиационная деятельность аэропортов включает все виды коммерческих услуг, которые не связаны напрямую с авиаперевозками. К этим услугам относятся торговля, питание, аренда помещений, рекламные услуги, гостиничный бизнес, парковочные услуги, развлечения и многие другие виды деятельности, направленные на создание комфортной среды для пассажиров и посетителей аэропорта. Значимость неавиационной деятельности возрастает в

условиях высокой конкуренции между аэропортами, так как позволяет диверсифицировать источники доходов и снижать зависимость от авиаперевозок [27].

Увеличение доходов от неавиационной деятельности становится все более важным для аэропортов по всему миру. Ведущие аэропорты Запада, а также аэропорты в Южной Корее и Гонконге, получают до 40-60% своего общего дохода именно от неавиационного сектора. В России этот показатель значительно ниже, что связано с тем, что в прошлом вопросам ритейла в отечественных аэропортах уделялось недостаточно внимания. Это приводит к тому, что текущие показатели существенно отстают от зарубежных. В настоящее время российские аэропорты стремятся соответствовать мировым стандартам в этой области, но для этого пока существуют определенные препятствия [9].

Манжурова О.Д. провела исследование, которое показало, что для повышения конкурентоспособности российских аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг необходимо сосредоточиться на развитии сервисных и сопутствующих услуг, ориентации, в первую очередь, на транзит, достижении высокого уровня таких показателей как частота и регулярность полетов, качественном обслуживании пассажиров, эффективном взаимодействии с авиакомпаниями, агентами, логистическими операторами [22].

Основные виды неавиационной деятельности

Торговля и общественное питание. Аэропорты предоставляют широкий ассортимент торговых точек, предлагающих товары и услуги пассажирам. Это могут быть магазины беспошлинной торговли (duty-free), бутики, киоски с прессой, сувенирные лавки и многое другое. Общественное питание включает рестораны, кафе, бары, фастфуд-заведения, которые удовлетворяют потребности пассажиров в еде и напитках во время ожидания рейсов. Наличие разнообразных торговых и питательных точек не только увеличивает доходы аэропорта, но и повышает уровень удовлетворенности пассажиров.

Парковочные площади аэропортов предоставляют пассажирам возможность оставлять свои автомобили на длительный или краткосрочный период. Организация парковок включает как обычные места для автомобилей, так и VIP-зоны, где предоставляются дополнительные услуги, такие как охрана, чистка и техническое обслуживание автомобилей. Парковочные услуги являются значительным источником доходов, особенно в крупных аэропортах с высоким пассажиропотоком.

Гостиничные услуги. Многие крупные аэропорты имеют на своей территории или в непосредственной близости гостиницы, где пассажиры могут остановиться на ночь или на время ожидания пересадок. Гостиничные услуги включают проживание, питание, конференц-залы для деловых встреч и другие удобства. Размещение гостиниц рядом с аэропортом удобно для пассажиров, особенно в случае задержек рейсов или ночных прилетов и вылетов.

Аренда помещений и рекламные услуги. Аэропорты сдают в аренду коммерческие площади различным организациям, начиная от магазинов и ресторанов и заканчивая офисами и складами. Аренда помещений является важным источником доходов, так как позволяет эффективно использовать имеющиеся площади. Рекламные услуги включают размещение рекламы на территории аэропорта: на стендах, экранах, в зонах ожидания и других местах с высокой проходимостью. Размещение рекламы является привлекательным для компаний, стремящихся охватить широкую аудиторию.

Развлечения и рекреационные услуги. Современные аэропорты стремятся предоставить пассажирам возможность приятно провести время в ожидании рейса. Это могут быть кинотеатры, игровые зоны для детей, выставочные залы, спа-салоны и фитнес-центры. Некоторые аэропорты предлагают уникальные услуги, такие как ботанические сады, аквариумы и музеи, что делает пребывание в аэропорту более комфортным и интересным для пассажиров.

Неавиационная деятельность аэропортов приносит множество преимуществ, таких как диверсификация доходов, улучшение качества обслуживания пассажиров и повышение конкурентоспособности. Однако

существует и ряд вызовов, связанных с организацией и управлением неавиационной деятельностью.

Развитие неавиационных услуг позволяет аэропортам получать дополнительные источники доходов, что особенно важно в периоды снижения спроса на авиаперевозки. Это также делает пребывание в аэропорту более комфортным и удобным для пассажиров, что способствует увеличению их удовлетворенности и лояльности. Кроме того, такие услуги требуют инвестиций в инфраструктуру, что положительно сказывается на общем состоянии аэропорта и его привлекательности для пассажиров и авиакомпаний.

Организация и развитие неавиационных услуг требуют значительных капитальных вложений в инфраструктуру, оборудование и персонал. Кроме того, аэропорты сталкиваются с конкуренцией не только со стороны других аэропортов, но и с городскими торговыми и развлекательными центрами, что обуславливает необходимость разработки уникальных предложений и услуг. Эффективное управление неавиационной деятельностью также представляет собой вызов, требуя высококвалифицированного персонала и внедрения современных технологий для обеспечения качественного обслуживания и оптимизации операционных процессов.

Мировые аэропорты демонстрируют успешные примеры реализации неавиационных проектов. Например, аэропорт Дубай предоставляет пассажирам уникальные возможности для шопинга и отдыха, включая роскошные зоны отдыха и разнообразные рестораны. В аэропорту Гонолулу, Гавайи пассажиры могут увидеть три сада: японский, гавайский и китайский. Все они соединены водоёмами, что по задумке авторов символизирует связь культур. Самый впечатляющий сад, даже сады находятся в сингапурском аэропорту Чанги. Этот аэропорт по праву может носить звание самого зелёного в мире, потому что имеет сразу 7 садов: сад бабочек, сад орхидей, кактусовый сад, сад подсолнухов, заколдованный сад, сад кувшинок и бамбуковый сад. Также аэропорт Чанги известен своими кинотеатрами и бассейнами, которые делают его привлекательным для пассажиров [10].

Неавиационная деятельность является важным элементом успешного функционирования современных аэропортов. Она способствует диверсификации доходов, улучшению уровня обслуживания пассажиров и повышению конкурентоспособности аэропортов. Важно осознавать, что соотношение доходов от авиационной и неавиационной деятельности является ключевым показателем эффективности управления аэропортом. Увеличение доли доходов от неавиационной деятельности за счет разнообразных услуг не только улучшает финансовую устойчивость, но и формирует позитивный имидж у потребителей. Это условие необходимо для развития аэропортов, создания хабов и совершенствования российской авиатранспортной системы в целом [9]. Развитие неавиационных услуг требует значительных инвестиций и эффективного управления, но приносит значительные преимущества, делая аэропорты многофункциональными комплексами, удовлетворяющими разнообразные потребности пассажиров и посетителей.

Рекреационные зоны в аэропортах становятся важным элементом их инфраструктуры, стремительно развиваясь по мере повышения требований пассажиров к комфорту и качеству обслуживания. Они играют ключевую роль в создании положительного впечатления у путешественников, а также способствуют увеличению неавиационных доходов аэропорта. В современных условиях аэропорты конкурируют не только друг с другом, но и с другими видами транспорта и городской инфраструктурой, что делает развитие рекреационных зон особенно актуальным.

Рекреационные зоны предназначены для обеспечения комфорта и отдыха пассажиров во время их пребывания в аэропорту. Эти зоны включают различные элементы, такие как сады, зоны отдыха, развлекательные и спортивные объекты, а также места для проведения деловых встреч и мероприятий. Наличие таких зон позволяет пассажирам расслабиться, снизить уровень стресса и улучшить общее впечатление от пребывания в аэропорту.

Пассажиры проводят значительное количество времени в ожидании своих рейсов, особенно в случаях задержек или длительных пересадок. В этих

условиях комфортные и привлекательные рекреационные зоны становятся важным фактором, влияющим на выбор аэропорта для пересадки или транзита. Такие зоны также могут стимулировать пассажиров тратить больше времени и денег на дополнительные услуги и товары, предоставляемые в аэропорту, что в свою очередь увеличивает его неавиационные доходы.

Существует множество видов рекреационных зон, которые могут быть интегрированы в инфраструктуру аэропорта:

1. Зеленые зоны и сады. Эти пространства часто включают живые растения, цветники и деревья, создавая атмосферу спокойствия и уюта. Примеры таких зон можно найти в аэропорту Чанги в Сингапуре, где есть сады бабочек, орхидей и кактусов, а также водные элементы, такие как фонтаны и пруды;

2. Зоны отдыха и релаксации. Это могут быть удобные сиденья, шезлонги, массажные кресла, а также специальные зоны для сна. Такие пространства позволяют пассажирам расслабиться и восстановить силы перед или после полета;

3. Развлекательные зоны. Включают кинотеатры, игровые площадки, музеи и выставочные пространства. Они предлагают пассажирам различные варианты досуга и помогают занять время в ожидании рейса;

4. Спортивные и фитнес-зоны. Фитнес-центры, бассейны и даже беговые дорожки предоставляют возможность поддерживать физическую активность во время путешествий;

5. Деловые зоны. Это конференц-залы, переговорные комнаты и бизнес-центры, которые обеспечивают пассажирам возможность продолжать рабочие процессы и проводить встречи.

Развитие рекреационных зон в аэропортах имеет значительные экономические и социальные эффекты. Экономически, такие зоны способствуют увеличению неавиационных доходов за счет предоставления дополнительных услуг и товаров. Они привлекают больше пассажиров и

стимулируют их проводить больше времени в аэропорту, что увеличивает продажи в магазинах и ресторанах.

Социально, рекреационные зоны улучшают качество обслуживания пассажиров, делая их пребывание в аэропорту более комфортным и приятным. Они помогают снизить уровень стресса, связанного с путешествиями, и создают благоприятные условия для отдыха и восстановления. В результате пассажиры получают положительные впечатления, что способствует их лояльности и повышает репутацию аэропорта.

Стоит отметить озеленение аэропортов, что становится важной тенденцией в глобальной практике, ориентированной на улучшение экологической обстановки и создание комфортных условий для пассажиров. Общеизвестно, что мегаполисы, такие как Санкт-Петербург, уделяют значительное внимание увеличению доли зеленых насаждений в городской инфраструктуре. Однако, несмотря на общий высокий уровень озеленённой, локальные проблемы с дефицитом зеленых зон требуют постоянного мониторинга и принятия мер для улучшения ситуации. Этот подход распространяется и на аэропорты, где зеленые зоны не только способствуют улучшению экологической ситуации, но и становятся местами притяжения для пассажиров.

Международный опыт показывает, что успешные проекты озеленения могут существенно повысить привлекательность аэропортов. Например, аэропорт Чанги в Сингапуре стал известен благодаря первому в мире искусственному водопаду, который обеспечивает естественное охлаждение воздуха и орошение растений, создавая уникальную экосистему внутри аэропорта. В 2022 году в аэропорту Хамад в Дохе открыли зал с фантастическим садом. Здесь на 5000 квадратных метрах высадили около 25 000 растений. В центре располагается водопад. Применение подобных проектных решений в аэропортах способствует улучшению качества воздуха, повышению комфорта для пассажиров и созданию эстетически привлекательных пространств [11].

Рекреационные зоны являются важным элементом современной инфраструктуры аэропортов, способствующим повышению уровня комфорта и удовлетворенности пассажиров. Они играют ключевую роль в диверсификации доходов аэропорта и улучшении его конкурентоспособности. В условиях глобальной конкуренции и растущих требований пассажиров, развитие таких зон становится стратегически важным направлением для всех крупных международных аэропортов.

1.3 Экономическое обоснование проектов

Процесс проектирования включает в себя большой комплекс задач, начиная со сбора исходных данных и заканчивая созданием серии рабочих документов. Для технологически сложных объектов концепция проекта составляется до разработки проектного решения [12].

Экономическое обоснование проекта (ЭО) — это ключевой этап проекта, который определяет объем капитальных вложений и подтверждает экономическую целесообразность проекта. ЭО служит основой для проведения тендерных предложений, подготовки проектной и рабочей документации, заключения подрядных договоров и начала финансирования строительства [13].

Если проект финансируется из государственного бюджета или за счет собственных средств государственных предприятий, то экономическое обоснование является обязательным этапом. В остальных случаях решение о целесообразности проведения экономического обоснования принимается заказчиком индивидуально. Однако без экономического обоснования проект может потерпеть неудачу на любом этапе строительства и эксплуатации объекта, что приведет к краху всего проекта [24].

Содержание и структура экономического обоснования не регламентированы официальными нормативно-правовыми документами и полностью зависят от целей и задач проекта, для которого оно разрабатывается. Разработку экономического обоснования рекомендуется выполнять на

основании технического задания, учитывающего особенности и специфику проекта. В проекте экономическое обоснование составляется для анализа экономической целесообразности инициализации проекта. Содержание экономического обоснования варьируется в зависимости от специфики объекта и особенностей проектных решений [25].

Экономическое обоснование проекта представляет собой работу, в котором представлен расчет от реализации определенного проекта, целесообразность инвестиционных вложений. ЭО проекта играет ключевую роль в его успешной реализации и устойчивом функционировании.

Основные адресаты ЭО — инвесторы и заказчики проекта. Прежде чем вкладывать свои или заёмные средства, они должны убедиться, что:

- проект окупит все вложения;
- срок окупаемости не превысит их ожидания;
- прибыль будет выше чем у альтернативных источников.

Банки также рассматривают ЭО проекта для принятия решения о выдаче кредитной линии. Обычно они требуют заполнить расчёты по своим шаблонам.

Законодательно регламентированной формы ЭО нет, ориентироваться нужно на требования инвестора или кредитора. Тем не менее, в любое обоснование желательно включать следующую информацию:

1. Общее описание рыночной ситуации, отрасли;
2. План-график мероприятий по реализации проекта;
3. Помесячный план доходов и расходов до окупаемости проекта и на несколько лет после;
4. График денежных потоков (поступления и платежи ежемесячно до выхода на окупаемость и на несколько лет после);
5. Пояснительная записка к расчётам (расшифровка затрат, коэффициенты-дефляторы, и т.д.) [23].

Порядок создания ЭО соответствует вышеупомянутому перечню: сначала идет анализ общей ситуации на рынке и в сфере деятельности бизнеса. Здесь подробно описываются преимущества и недостатки рынка, отрасли,

ассортимент товаров (услуг), информация о главных конкурентах и ценообразовании. В обосновании указывается необходимость и целесообразность реализации проекта, а также его потенциальный положительный вклад в среду осуществления деятельности. Также здесь определяются источники финансирования для осуществления проекта.

Во втором разделе детализируются конкретные шаги проекта и планируемые сроки их выполнения. Эти шаги и сроки могут быть представлены в виде таблицы или графика Ганта. График Ганта позволяет визуализировать последовательность и продолжительность всех этапов проекта, что помогает эффективно планировать и контролировать выполнение работ.

Далее разрабатывается план доходов и расходов проекта. Важно определить период окупаемости, который представляет собой время, необходимое для того, чтобы проект начал приносить чистую прибыль. Период окупаемости рассчитывается путем сравнения всех ожидаемых доходов с совокупными расходами до того момента, когда накопленный доход превысит накопленные затраты.

На основе плана доходов и расходов формируется график денежных потоков. График денежных потоков помогает определить необходимый объем финансирования и выявить возможные временные промежутки, когда поступления денег не покрывают необходимые расходы на проект. Этот график показывает, когда и сколько денежных средств потребуется для реализации проекта, и когда ожидаются доходы.

Этот этап позволяет скорректировать потоки денег и выявить дополнительные источники финансирования. Если график денежных потоков показывает, что в определенные периоды проект испытывает дефицит средств, это дает возможность заранее разработать стратегии для покрытия этих промежутков. Возможными стратегиями могут быть привлечение дополнительных инвесторов, использование кредитных линий, либо пересмотр сроков и объемов некоторых этапов проекта.

В экономическом обосновании проекта также составляется отдельный раздел, который включает детальный разбор расчетов основных пунктов доходов и расходов. Этот раздел предоставляет калькуляции затрат и пояснения по подсчету денежных операций, учитывая коэффициент дефлятора, а также другую информацию, полезную для потенциальных инвесторов.

Расчет основных пунктов доходов включает в себя анализ ожидаемых поступлений от продажи продукции или услуг, аренды, а также других источников доходов. Каждый пункт дохода подробно разбирается, чтобы показать его обоснованность и предпосылки. Например, при расчете доходов от продаж учитываются прогнозируемые объемы продаж, цены на продукцию или услуги, а также сезонные и рыночные колебания спроса.

Расчет расходов включает анализ всех затрат, связанных с реализацией проекта. Это могут быть затраты на материалы, оборудование, рабочую силу, аренду, коммунальные услуги, маркетинг и другие операционные расходы. Каждая категория затрат детально рассматривается, чтобы показать её необходимость и соотношение с общей стоимостью проекта.

Калькуляции затрат включают расчеты всех необходимых расходов с учетом возможных изменений в ценах на материалы и услуги. При этом используется коэффициент дефлятора, который позволяет корректировать денежные операции на основе инфляции и других экономических факторов. Это помогает создать более точную и реалистичную финансовую модель проекта.

Также в этом разделе приводятся пояснения по подсчету денежных операций, которые включают методы и допущения, использованные при расчетах. Это может включать информацию о ставках дисконтирования, прогнозах роста рынка, а также обоснование выбранных временных рамок для анализа.

Кроме того, раздел может содержать дополнительную информацию, полезную для потенциальных инвесторов. Это могут быть прогнозы финансовых потоков, анализ чувствительности проекта к изменениям

ключевых параметров, таких как цены, объемы продаж или затраты. Такие данные помогают инвесторам лучше понять финансовую устойчивость и перспективы проекта, а также потенциальные риски и способы их минимизации.

Важным аспектом экономического обоснования проекта является анализ финансовых рисков и разработка стратегий их снижения. Риски могут включать в себя изменения экономической ситуации, уровень конкуренции, колебания в потребительском спросе, а также факторы, связанные с изменениями в законодательстве или в области экологии. Планирование стратегий управления рисками помогает уменьшить отрицательное воздействие потенциальных финансовых убытков на проект.

Экономическое обоснование проекта должно включать в себя оценку общей финансовой эффективности и целесообразности инвестиций. Это предполагает расчет следующих показателей:

Внутренняя норма доходности (IRR): Этот показатель отражает ставку дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта становится равной нулю. Он помогает определить потенциальную прибыльность проекта и сравнить его с другими инвестиционными возможностями.

Период окупаемости инвестиций (ROI): Этот показатель показывает, за какой период времени инвестиции в проект окупятся. Он является важным фактором для оценки рисков и планирования бюджета.

Чистая приведенная стоимость (NPV): NPV представляет собой разницу между текущей стоимостью будущих денежных потоков и первоначальными инвестициями. Положительное значение NPV указывает на то, что проект потенциально прибыльный и его реализация может быть выгодной.

Другие ключевые показатели: В зависимости от специфики проекта могут рассчитываться и другие показатели, такие как индекс прибыльности (PI), коэффициент покрытия долга и другие.

Оценка финансовой эффективности проекта позволяет принять обоснованное решение о его дальнейшей реализации. Она помогает выявить потенциальные проблемные моменты, требующие дополнительного внимания, и разработать стратегии для их устранения. В конечном итоге, тщательный анализ финансовых показателей обеспечивает уверенность в том, что проект принесет ожидаемую прибыль и будет устойчивым в долгосрочной перспективе. [14].

2 Анализ деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

2.1 Характеристика деятельности и история развития ООО «Аэропорт Емельяново»

История развития ООО «Аэропорт Емельяново» начинается с 1970 года и продолжается по сей день. За годы своего существования ООО «Аэропорт Емельяново» успешно вырос и укрепил свою позицию в качестве ключевого игрока в аэропортовой отрасли среди регионов страны.

Начиная строительство в 1970 году в 27 километрах от Красноярска, за посёлком Емельяново, международный аэропорт Красноярск имени Д.А. Хворостовского был введён в эксплуатацию 25 октября 1980 года. В 1993 году ему был присвоен статус международного аэропорта. В 2005 году открыт терминал №2 для трансферных и международных пассажиров (в настоящее время он не используется). К 2006 году завершена замена покрытия взлетно-посадочной полосы на асфальтобетон с армированной полимерной сеткой. В 2008 году аэропорт открыл современный терминал прилета с пропускной способностью 500 человек в час (терминал №3). В 2012 году завершена сертификация по стандартам Part-145, что позволяет обслуживать воздушные суда определенных типов. Аэропорт получил сертификат по стандарту ISO 9001:2008 в 2014 году.

В 2015 году началось строительство нового пассажирского терминала, который был открыт 26 декабря 2017 года. Первый рейс из нового терминала состоялся 27 декабря 2017 года в Норильск. В ноябре 2018 года был установлен исторический рекорд по пассажиропотоку - 2,5 миллиона человек. 1 марта 2019 года открыт деловой терминал, а 26 марта 2019 года аэропорт был переименован в международный аэропорт Красноярск. 31 мая 2019 года аэропорт получил официальное имя - Дмитрия Александровича Хворостовского. 8 июля 2019 года он был признан самым динамично развивающимся аэропортом Евразии. В апреле 2020 года аэропорт занял второе

место в рейтинге самых удобных аэропортов России по версии журнала «Форб».

В честь 40-летнего юбилея в сентябре 2020 года состоялся благотворительный забег по взлетно-посадочной полосе. 31 мая 2021 года открыт первый региональный хаб группы «Аэрофлот» в международном аэропорту Красноярск имени Д.А. Хворостовского. В сентябре 2021 года введена в эксплуатацию магистральная рулежная дорожка, позволяющая использовать воздушные суда индекса б, к которым относится Boeing 747-400. По итогам 2022 года международный аэропорт Красноярск имени Д.А. Хворостовского обслужил рекордное количество пассажиров - 3 092 342 человека. Общая парковка вмещает 1 850 машин, а площадь остекления фасада терминала составляет 14 077 квадратных метров [15].

Миссия: «Мы предоставляем безопасный, комфортный и качественный уровень услуг в аэропорту, соответствующий передовым международным стандартам и требованиям потребителей на рынке аэропортовых услуг. Среди основных оказываемых нами услуг есть такие, как пассажирские авиаперевозки, услуги терминала, информационная поддержка, техническое обслуживание, стоянка, логистические и технические услуги, грузовые авиаперевозки, логистика, таможенные услуги. Пассажиры довольны нашим аэропортом, заказчики считают нас надежным посредником между ними и грузовыми авиакомпаниями, которым в свою очередь поддерживают с нами долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Также в области грузоперевозок мы видим своей целью использование такой системы хранения, обработки и транспортировки грузов, которая позволит стать лидером среди аэропортов Сибири и Дальнего Востока. Мы поддерживаем и развиваем сотрудничества с присутствующими и новыми авиаперевозчиками. Открываем новые и развиваем существующие региональные и международные авианаправления. Выгодное расположение нашего аэропорта позволяет обслуживать не только растущий внутренний и региональный пассажиро- и грузопоток, но и транзитные рейсы между Европой и Азией и уникальные

трансполярные маршруты, связывающие Северную Америку и Евразию. Мы минимизируем уровень негативного воздействия на окружающую среду и повышаем уровень рационального использования природных ресурсов и энергоресурсов. Взаимодействуем с федеральными и региональными государственными структурами для развития пассажиропотока в регионе. Мы являемся аэропортом, ведущим эффективные операции, гарантирующим обеспечение безопасных условий труда для сохранения жизни и здоровья работников, где они смогут развиваться и подниматься по карьерной лестнице».

Компоненты миссии:

Потребность: Безопасные и комфортные перевозки, удобства в терминале, регистрация на рейс, обработка багажа, информационная поддержка, техническая поддержка, обслуживание воздушных судов, стоянка, логистические услуги и т.д.

Продукт/услуги: Пассажирские авиаперевозки, услуги терминала, информационная поддержка, техническое обслуживание, стоянка, логистические и технические услуги, грузовые авиаперевозки, логистика, таможенные услуги.

Потребители: Пассажиры, авиакомпании, грузовые авиакомпании, заказники.

Рынки: Рынок аэропортовых услуг - система взаимоотношений по потенциальному предложению комплекса разносторонних услуг аэропорта и удовлетворению предъявленного спроса со стороны авиакомпаний и потребителей (пассажиров и грузоотправителей), направленных на обеспечение транспортного процесса, отнесенных к определенному месту и времени.

Технология: Соответствие требованиям международных организаций (ICAO, IATA, ACI и др.) к безопасности наземного обслуживания пассажиров. Аудит ИАТА по безопасности наземного обслуживания - ISAGO (Safety Audit for Ground Operations). Рекомендации ИАТА по наземному обслуживанию – АНМ (Airport Handling Manual), резолюции конференций по обслуживанию пассажиров – PSCR (Passenger Service Conference Resolution); Федеральные

авиационные правила «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей»: Утверждены Приказом Минтранса РФ от 28 июня 2007.

Философия: Ценности компании. Честность в отношениях и в предоставлении любой информации, необходимой для работы аэропорта. Справедливость, предполагающая оплату труда в соответствии с достигнутыми результатами и предоставляющая равные условия для профессионального роста. Эффективность как устойчивое достижение максимально возможных результатов во всем, что мы делаем. Уважение личных прав и интересов наших сотрудников, требований клиентов и условий сотрудничества, выдвигаемых нашими деловыми партнерами и обществом. (из кодекса корпоративной культуры)

Самоопределение: Особенность, выделяющая аэропорт, заключается в его удачном месторасположении, предоставляющем широкие возможности для привлечения транзитных рейсов.

Общественный имидж: Аэропорт старается минимизировать уровень негативного воздействия на окружающую среду и повышать уровень рационального использования природных ресурсов и энергоресурсов. Организация взаимодействует с федеральными и региональными государственными структурами для развития пассажиропотока в регионе

Персонал: ООО «Аэропорт Емельяново» ведет эффективные операции, гарантирующие обеспечение безопасных условий труда для сохранения жизни и здоровья работников, которые смогут развиваться и подниматься по карьерной лестнице в данной организации.

Видение: «ООО «Аэропорт Емельяново» — международный аэропорт федерального значения, узловой аэропорт региональных и международных авиаперевозок, крупнейший аэропорт Центральной и Восточной Сибири.»

Стратегическая цель: «ООО «Аэропорт Емельяново», осуществляя свою деятельность в сфере оказания аэропортовых услуг, стремится к максимальному удовлетворению требований потребителей, обеспечивая

высокий уровень безопасности полетов, с соблюдением действующих законодательных норм».

Сферы деятельности аэропорта обширны. Чтобы всесторонне проанализировать весь функционал аэропорта, можно провести классификацию предоставляемых им услуг. Все услуги аэропорта можно поделить на две составляющие части: авиационные и неавиационные. Авиационные услуги – это услуги, которые обеспечивают выполнение главной задачи аэропорта – осуществление процесса авиаперевозок. Перечень этих услуг строго регламентирован Воздушным кодексом РФ и должен надлежаще исполняться любым аэропортом. Согласно Воздушному кодексу, к авиационным услугам относят:

- предоставление услуг по обеспечению безопасности полётов;
- предоставление посыльных, грузовых и багажных услуг;
- предоставление услуг по обслуживанию пассажиров на земле, включая организацию процесса регистрации и посадки на борт самолета, обеспечение условий для пребывания пассажиров в зоне ожидания и выдачу багажа;
- предоставление услуг связи и передачи данных для обеспечения радионавигации и передачи информации, необходимой для безопасности полёта;
- предоставление услуг по обеспечению аэродромной службы, включающей управление ангарной работой, парковкой и посадкой воздушных судов на ВПП, обеспечение штатного режима электроснабжения и внутри аэропортовых дорог;
- предоставление услуг по обеспечению диспетчерского управления воздушным движением в зоне действия аэропорта;
- предоставление услуг по обеспечению каталогизации и архивного хранения документации, связанной с авиаперевозками.

Также, аэропорт развивает неавиационную деятельность. Неавиационная деятельность в аэропортах – это деятельность на территории аэропортов по предоставлению на коммерческой основе сервисных услуг пассажирам и

фирмам. Это все услуги, которые не будут связаны с выполнением или организацией полета. ООО «Аэропорт Емельяново» оказывает следующие неавиационные услуги:

- парковка;
- гостиница;
- пункты питания;
- оказание услуг по обслуживанию пассажиров в залах приоритетного обслуживания;
- оказание рекламных услуг;
- сдача помещений аэропорта в аренду.

История развития ООО «Аэропорт Емельяново» отражает значительные достижения и постоянное стремление к улучшению и расширению услуг. С момента ввода в эксплуатацию в 1980 году аэропорт прошел множество этапов модернизации и расширения, включая получение статуса международного аэропорта и внедрение современных стандартов обслуживания. Стратегическое видение аэропорта направлено на предоставление безопасных и качественных услуг, соответствующих международным стандартам. Развитие неавиационных услуг создаёт дополнительные источники доходов и улучшает опыт пассажиров. Соотношение выручки от этих двух видов деятельности является ключевым показателем эффективности управления аэропортом.

Реализация проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново» принесет значительную пользу аэропорту, что повысит комфорт пассажиров, увеличит долю неавиационных доходов, привлечет больше посетителей и улучшит общий имидж аэропорта. Проект также создаст новые рабочие места и поможет аэропорту соответствовать мировым стандартам обслуживания, что укрепит его позиции на рынке.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Аэропорт Емельяново»

Анализ макросреды

Политико-правовые факторы

В результате геополитических действий в феврале 2022 года российская авиация претерпела серьезные потери. Через несколько дней после начала СВО, европейские страны начали закрывать свое воздушное пространство для российских воздушных судов.

Из федерального бюджета РФ в период с февраля 2022 года по март 2023 года было выделено около 300 млрд рублей (примерно 4,5 млрд долларов). Треть этой суммы направлена на субсидирование внутренних перевозок. Часть бюджетных средств была выделена для поддержки закрытых аэропортов юга (7,6 млрд рублей) и грузовых перевозчиков (2,9 млрд рублей).

По итогам прошлого года доля регулярных пассажирских рейсов между регионами России без посадки в Москве впервые превысила половину от общего числа внутренних авиамаршрутов, следует из данных госкорпорации по организации воздушного движения, опубликованных в Единой межведомственной информационно-статистической системе (ЕМИСС).

Значительно увеличилось количество внутренних рейсов и рейсов на страны СНГ. В период с января по апрель 2023 года объемы внутренних пассажирских авиаперевозок в России увеличились на 15,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, достигнув 22,5 млн человек, что является максимальным показателем за последние 15 лет. Предыдущий рекорд был установлен в 2021 году и составил 21,1 млн пассажиров. В то же время объем пассажирских перевозок на международных авиалиниях за первые четыре месяца 2023 года достиг 6,3 млн человек, что на 27,5% больше, чем в 2022 году, но на 54,3% меньше рекордного 2019 года. В 2019 году на международные рейсы приходилось 40% пассажиропотока российских авиакомпаний, а в 2023 году этот показатель снизился до 22% [16].

Заккрытие международных рынков стимулировало авиаперевозчиков развивать внутренние направления, которые ранее были недооценены. Например, из Новосибирска начали выполняться рейсы в Махачкалу и Грозный. Основной тренд сейчас — существенный рост внутреннего туризма, чему способствовала масштабная программа субсидирования внутренних авиаперевозок. В результате увеличился спрос не только на традиционные направления, такие как Сочи, Санкт-Петербург и Казань, но и на менее популярные регионы, например, Горно-Алтайск и Иркутск. Межрегиональные перевозки и внутренний туризм стали особенно востребованными у пассажиров.

Ограниченный международный трафик продолжает стимулировать спрос на внутренние перелеты. Рост спроса на внутренние маршруты во многом обусловлен ограниченным числом вариантов путешествий за рубеж. Потенциал для роста внутренних авиаперевозок все еще сохраняется, хотя он ограничивается ценами на билеты. Рекордные субсидии в прошлом году помогли избежать роста цен на билеты по России, но в 2023 году рост тарифов возможен в рамках уровня инфляции.

В условиях сокращения господдержки авиакомпании предупреждают о риске роста цен на авиабилеты, хотя Минтранс держит на контроле вопросы доступности воздушных перевозок. Программы субсидирования продолжают поддерживать внутренние перевозки, но их объем финансирования сократился по сравнению с прошлым годом. Это вынуждает авиакомпании откладывать планы по открытию новых направлений и может привести к сокращению количества прямых межрегиональных рейсов.

Основные риски для развития авиаперевозок по России включают чрезмерную зависимость рынка от бюджетной поддержки, поддержание летной годности самолетов и конкуренцию с поездами на отдельных направлениях. Также существует риск расширения списка аэропортов, закрытых для полетов из-за спецоперации на Украине, и недостаток мест размещения в ключевых туристических регионах [17].

Продолжает развиваться тенденция к укреплению позиций местных авиахабов, с ростом числа прямых рейсов из крупных региональных аэропортов на внутренние российские, ближневосточные и азиатские направления.

Для ООО «Аэропорт Емельяново» данные тенденции и изменения являются как возможностями, так и угрозами. С одной стороны, развитие внутренних маршрутов и рост внутреннего туризма могут привлечь больше пассажиров и способствовать улучшению инфраструктуры. С другой стороны, нестабильность международного трафика, сокращение субсидий и возможное повышение цен на билеты могут создать сложности в обеспечении устойчивого роста и развития аэропорта.

Для отрасли остаются актуальными проблемы с техническим обслуживанием и поставкой запасных частей в условиях санкций.

Экономические факторы

Согласно данным Росстата, стоимость перелета в экономическом классе в России в мае 2023 года увеличилась на 28% по сравнению с маем 2022 года и достигла 6972,36 руб. за 1 тыс. км. Это самый высокий показатель с 2000 года, и предыдущий рекорд, 6892,51 руб., был зафиксирован в августе 2010 года. С начала 2023 года цена на авиабилеты в экономическом классе увеличилась на 32% за первые пять месяцев.

Данные Федеральной антимонопольной службы (ФАС), обработанные Минтрансом, свидетельствуют, что рост цен на авиабилеты экономического класса за период январь—сентябрь 2023 года не превысил инфляционный прогноз Банка России на текущий год (4,5–6,5%) [18]. В Минфине отмечается отсутствие предложений о стабилизации или сокращении стоимости авиабилетов.

ФАС наблюдает за ценами на авиабилеты экономического класса по более чем 500 маршрутам. В апреле 2023 года цены выросли на 4% по сравнению с апрелем 2022 года. Служба отметила, что на стоимость билетов влияют сезонные колебания, уровень спроса и инфляция. ФАС также указала,

что различия в данных Росстата и ФАС могут быть обусловлены разными методами расчета и использованием разного объема данных [19].

Динамика цен на авиабилеты имеет прямое воздействие на экономическую деятельность аэропортов. Повышение стоимости билетов может внести положительный вклад в общую выручку аэропортов, особенно если они получают процент от выручки авиакомпаний. Однако этот рост может также вызвать снижение спроса и оказать влияние на пассажиропоток, что в свою очередь может повлиять на операционную эффективность аэропорта.

Эффект инфляции также является значимым фактором. Если рост цен на авиабилеты превышает инфляционные ожидания, это может создать дополнительные финансовые трудности для пассажиров, снизив их покупательскую способность. В таких условиях аэропорты могут столкнуться с вызовами в поддержании устойчивости и привлечении пассажиров [30].

Аэропорты регулярно пересматривают ставки сборов, что позволяет им поддерживать рентабельность даже в сложных рыночных условиях. Кроме того, некоторые из них повышали тарифы на наземное обслуживание и другие сборы до уровней, превышающих инфляцию.

Социокультурные факторы

В настоящее время реализуется национальный проект «Модернизация транспортной инфраструктуры», в рамках которого в течение четырех лет была проведена реконструкция 21 объекта в российских аэропортах. Эти меры реконструкции направлены на увеличение пропускной способности аэропортов и повышение уровня безопасности полетов, что непосредственно сказывается на качестве обслуживания, предоставляемого пассажирам.

Реконструкция региональных аэропортов занимает важное место в национальном проекте «Модернизация транспортной инфраструктуры», учитывая важность воздушных перевозок для развития туризма и укрепления экономических связей между регионами.

Для обеспечения безопасности воздушного движения уже проведена реконструкция существующих и построение новых взлетно-посадочных полос,

в общей сложности модернизировано десять таких объектов. Еще 11 объектов предназначены для оснащения воздушных гаваней необходимым оборудованием и строительства вспомогательных сооружений, что будет способствовать увеличению эксплуатационного ресурса самолетов и обслуживанию транспортных комплексов, что играет важную роль в обеспечении безопасности полетов (рисунок 2).



Рисунок 2 - Реконструкция аэропортов в рамках национального проекта “Модернизация транспортной инфраструктуры”

Только в 2022 году введено в эксплуатацию восемь объектов, включая реконструированные взлетно-посадочные полосы в Оренбурге и Великом Устюге, новую аэродромную инфраструктуру в аэропорту Толмачево (Новосибирск) и реконструированные аэропорты в Якутии (Белая Гора, Депутатский, Хандыга и Сангар) и Бегишево (Нижнекамск).

С учетом уже проведенных работ до конца 2024 года планируется реконструкция 52 объектов аэропортовой инфраструктуры в 49 аэропортах в рамках национального проекта, включая 32 взлетно-посадочные полосы и 20 вспомогательных объектов. Строительство и модернизация инфраструктуры способствовали оптимизации воздушных сообщений и появлению новых направлений внутренних перевозок. Благодаря прямым полетам между регионами без пересадок в Москве авиапассажиры не только комфортно

путешествуют, но также экономят время и деньги, которые ранее приходилось тратить на дополнительные билеты [20].

За 2022 год внутренний туризм в России продемонстрировал рост на 12%. Согласно заявлению президента Российского союза туриндустрии (РСТ) Ильи Уманского, россияне осуществили 17 млн поездок по стране за три летних месяца. Этот показатель превышает аналогичный период предыдущего года, когда количество путешественников внутри страны составило немного более 15 млн. Заявленные цифры основаны на количестве проданных путевок и не включают в себя людей, путешествующих самостоятельно. Согласно данным Росстата, учитывающего все поездки, включая туристические и деловые, общее число перемещений составило 71,7 млн за январь–июнь 2023 года, что означает прирост на 10,47% по сравнению с первым полугодием 2022 года [21].

Росстат также предоставил данные за июнь 2023 года, по которым выделяются регионы, получившие наибольший прирост внутреннего туризма. Лидируют Московская область (2,18 млн приезжих, рост на +43,3%), Москва (1,73 млн туристов, рост на +26,7%), Свердловская область (415,3 тыс. приезжих, рост на +67,8%), Кабардино-Балкарская Республика (206,5 тыс. гостей, рост на +42,8%), и Республика Крым (519 тыс. приезжих, рост на +39,9%).

В отношении организованного туризма, президент РСТ отметил регионы, лидирующие в росте въездного туризма к лету прошлого года, включая Красноярский край, Мурманскую и Оренбургскую области, Хабаровский край, Кемеровскую, Новосибирскую, Саратовскую, Тюменскую и Вологодскую области.

Рост внутреннего туризма в России оказывает существенное влияние на развитие российских аэропортов. Увеличение числа поездок по стране свидетельствует о возрастающем спросе на воздушные перевозки, что в свою очередь стимулирует развитие инфраструктуры аэропортов и повышение их эффективности. Этот тренд способствует также улучшению качества

обслуживания пассажиров, внедрению современных технологий и средств безопасности.

Технологические факторы

В 2022 году Правительство России утвердило комплексную программу развития авиационной отрасли до 2030 года. Одной из ключевых стратегических задач стало ускоренное внедрение отечественной авиатехники. Речь идет о среднемагистральных самолетах МС-21 и ближнемагистральных SSJ, а также воздушных судах «Ладога» (ТВРС-44) и «Байкал» (ЛМС-901), предназначенных для региональных авиалиний. Данная программа способствует развитию инфраструктур, чтобы аэропорты адаптировались к новым технологическим и техническим стандартам.

На авиастроение и комплексную поддержку авиационной отрасли в 2024–2026 гг. в России будет потрачено 107,9 млрд рублей. Об этом директор департамента авиационной промышленности Минпромторга Анна Панина сообщила в конце октября 2023 года в ходе слушаний в Совете Федерации. Речь идет о государственной программе «Развитие авиационной промышленности», которая была утверждена еще в 2014 году и была продлена до 2030-го.

В настоящее время планируются работы по введению в эксплуатацию по меньшей мере двух центров технического обслуживания российских самолетов на базе аэропортов. В рамках плана по развитию системы послепродажного обслуживания российских самолетов предусматривается открытие нового склада запчастей в аэропорту «Шереметьево» в Москве. Кроме того, планируется ввести в эксплуатацию центр технического обслуживания и ремонта отечественных самолетов SSJ100 и МС-21 в этом аэропорту в течение 2026-2027 годов. А также в Красноярске создадут центр обслуживания новых отечественных самолетов. Соответствующее соглашение подписано председателем правительства региона Юрием Лапшиным, генеральным директором международного аэропорта Красноярск имени Д.А. Хворостовского Андреем Метцлером и врио генерального директора АО

«Уральский завод гражданской авиации» Сергеем Федоровым. В ближайшие годы в России планируется активное расширение сети центров технического обслуживания и ремонта отечественных самолетов. Этот шаг направлен на улучшение инфраструктуры послепродажного обслуживания, повышение надежности и безопасности полетов отечественных воздушных судов. Создание распределенной сети технических центров также способствует более оперативному реагированию на потребности авиапарка и укреплению позиций отечественной авиационной отрасли в целом [29].

Параллельно с упомянутой ранее программой модернизации инфраструктуры в российских аэропортах ведется работа по созданию технологически независимых ИТ-систем. Основная цель этой инициативы заключается в обеспечении бесперебойной работы аэропортов, входящих в категорию критической информационной инфраструктуры, с одновременным совершенствованием ИТ-сервисов для соответствия современным задачам и вызовам. В 2022 году был запущен Информационно-коммуникационный центр «Аэропорты», возглавляемый аэропортом «Шереметьево». Этот центр объединяет представителей заказчиков и поставщиков ИТ-услуг отрасли, создавая условия для обмена опытом и уникальной отраслевой экспертизой между аэропортами и поставщиками ИТ-технологий. Результатом является разработка продуктов, направленных на решение конкретных задач аэропортов. В настоящее время активно ведется работа по созданию современных ИТ-систем, способных поддерживать сложную экосистему аэропортов.

Российские аэропорты также следуют мировым тенденциям в области информатизации. Согласно обзору SITA за 2022 год, ключевыми инвестиционными приоритетами аэропортов до 2025 года являются обеспечение кибербезопасности, цифровизация процессов самообслуживания клиентов и анализ данных.

Клиентский опыт, в свою очередь, становится важным фактором для увеличения доходов от неавиационной деятельности аэропортов. Увеличение удовлетворенности пассажиров на 1% может привести к росту неавиационных

доходов в среднем на 1,5%. Поэтому совершенствование клиентского опыта становится ключевым элементом стратегии. Например, оптимизация времени ожидания пассажиров на паспортном контроле может значительно повысить продажи в магазинах Duty Free.

Возможности и угрозы факторов макросреды представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ факторов макросреды

Переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
Политико-правовые факторы			
1. Изменения в международных нормативных актах, регулирующих деятельность воздушного транспорта	В результате введенных санкций появились дополнительные ограничения на использование некоторых воздушных судов, возникла тенденция к ужесточению контроля международных полетов	Развитие внутренних перевозок	Снижение пассажирооборота и грузооборота аэропортов
2. Меры государственной поддержки аэропортов	На данный момент возникла тенденция к усилению гос. поддержки региональных аэропортов	Возмещение расходов по основной производственной деятельности и процентов по инвестиционным кредитам в условиях внешнего санкционного воздействия	При сокращении гос поддержки могут возникнуть финансовые трудности, снижение качества услуг, замедление инфраструктурного развития, повышение тарифов и уменьшение инвестиционной привлекательности.
3. Особенности пропускных режимов других стран	Наблюдается тенденция к ужесточению пропускных режимов других стран, а также увеличивается частота внесения изменений	Развитие внутреннего туризма	Снижение пассажирооборота и грузооборота аэропортов

Окончание таблицы 1

Переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
Экономические факторы			
1. Уровень инфляции	Тенденции к росту		Снижение покупательской способности пассажиров; увеличение операционных издержек; увеличение стоимости оборудования и технического обслуживания
2. Экономические санкции со стороны зарубежных стран	Введение санкций в сторону России	Увеличение ставок сборов	
Социокультурные факторы			
1. Безопасность, комфорт и забота о здоровье	Тенденция повышения внимания к безопасности, комфорту и заботе о здоровье	Модернизация аэропортов	
2. Туристическая активность	Рост интереса россиян к внутреннему туризму	Увеличение пассажиропотока; развитие новых направлений	
Технологические факторы			
1. Развитие авиационной отрасли	Тенденция к созданию отечественных воздушных судов	Развитие инфраструктуры аэропортов, создание на их базе центров технического обслуживания отечественных воздушных судов	
2. Потребность в цифровизации всех процессов	Тенденция к увеличению	Позволит увеличить пассажирооборот за счет сокращения времени на все необходимые процедуры обслуживания	Рост издержек на внедрение новых систем, нехватка квалифицированных специалистов, вызванная оттоком IT-специалистов.

Анализ микросреды

Потребители

ООО «Аэропорт Емельяново» является одним из крупных региональных аэропортов в России, расположенным в Красноярском крае. Он обслуживает как внутренние, так и международные рейсы, предлагая широкий спектр услуг своим пассажирам. Главными потребителями услуг аэропорта Емельяново являются пассажиры, которые путешествуют на самолетах. Это могут быть как граждане России, так и иностранные туристы или деловые путешественники. Аэропорт обслуживает пассажиров как региональных, так и международных авиалиний.

Потребители услуг аэропорта могут воспользоваться широким спектром сервисов, предоставляемых компанией. Это регистрация на рейс, прохождение паспортного контроля и таможенных формальностей, ожидание рейса в комфортной зоне ожидания, доступ к бизнес-залам, аренда автомобиля, услуг такси, покупкам сувениров и продуктов питания, пользование банкоматами и обмен валюты, доступ в интернет и многое другое.

Аэропорт Емельяново также обслуживает грузовые рейсы, поэтому потребителями услуг могут быть и компании, транспортирующие грузы. Для этого аэропорт предлагает специальные терминалы и услуги по обработке грузов, хранению и перевозке. Кроме того, аэропорт может быть пунктом транзита для туристов, путешествующих на автобусах или железнодорожном транспорте. В таком случае пассажиры могут воспользоваться услугами трансфера или перевозки до их конечного пункта назначения.

Также потребителями являются авиакомпании, так как аэропорт предоставляет авиакомпании ряд услуг, от качества которых напрямую зависит качество услуг, предоставленных авиакомпанией своим пассажирам. ООО «Аэропорт Емельяново» предлагает широкий спектр услуг для авиакомпаний. Среди них пассажирские терминалы: авиакомпании имеют доступ к современным и комфортабельным пассажирским терминалам, оборудованным всем необходимым для обработки пассажиров и багажа; взлетно-посадочная

полоса и площадки стоянки: авиакомпании могут использовать взлетно-посадочную полосу и площадки стоянки для выполнения различных операций, связанных с прибытием и отправлением самолетов; обслуживание самолетов: аэропорт предоставляет авиакомпаниям услуги по техническому обслуживанию и ремонту самолетов; вспомогательные услуги: предлагаются дополнительные услуги, такие как предоставление аэродромной техники, питание и размещение персонала, аренда офисных помещений, организация авиабилетных точек продаж. Все услуги, предоставляемые ООО «Аэропорт Емельяново» авиакомпаниям, осуществляются с учетом их индивидуальных потребностей и требований. Аэропорт стремится обеспечить высокий уровень сервиса и безопасности для всех авиакомпаний, работающих с ним.

Анализ динамики пассажиропотока ООО «Аэропорт Емельяново» показывает нестабильное изменение темпа прироста в последние годы (таблица 2). В 2019 году аэропорт обслужил 2 568 541 пассажира. В 2020 году, из-за пандемии COVID-19 и связанных с ней ограничений, пассажиропоток резко сократился до 1 680 921 человека, что составляет снижение на 34,56%. В 2021 году произошел значительный рост пассажиропотока до 2 731 903 человек, что соответствует увеличению на 62,52% по сравнению с предыдущим годом. Этот резкий скачок был вызван снятием ограничений и восстановлением авиационных перевозок. Однако в 2022 году темп прироста значительно замедлился и составил 13,19%, при этом пассажиропоток увеличился до 3 092 342 человек.

Таблица 2 – Динамика пассажиропотока ООО «Аэропорт Емельяново»

Год	Пассажиропоток, чел.	ТР, %	ТПР, %
2019	2 568 541	-	-
2020	1 680 921	65,44	-34,56
2021	2 731 903	162,52	62,52
2022	3 092 342	113,19	13,19
2023	3 774 449	122,06	22,06

В 2023 году вновь наблюдался ускоренный рост, пассажиропоток достиг 3 774 449 человек, что представляет собой прирост на 22,06% по сравнению с

2022 годом. Таким образом, изменение темпа прироста пассажиропотока характеризуется значительной волатильностью, что свидетельствует о нестабильности в восстановлении и росте авиационного рынка.

Эти колебания в темпе прироста подчеркивают необходимость диверсификации источников дохода аэропорта и развития неавиационных услуг для сглаживания сезонных и рыночных колебаний.

Анализ данных сезонности пассажиропотока показывает тенденцию роста, особенно заметную в мае каждого года (рисунок 3).

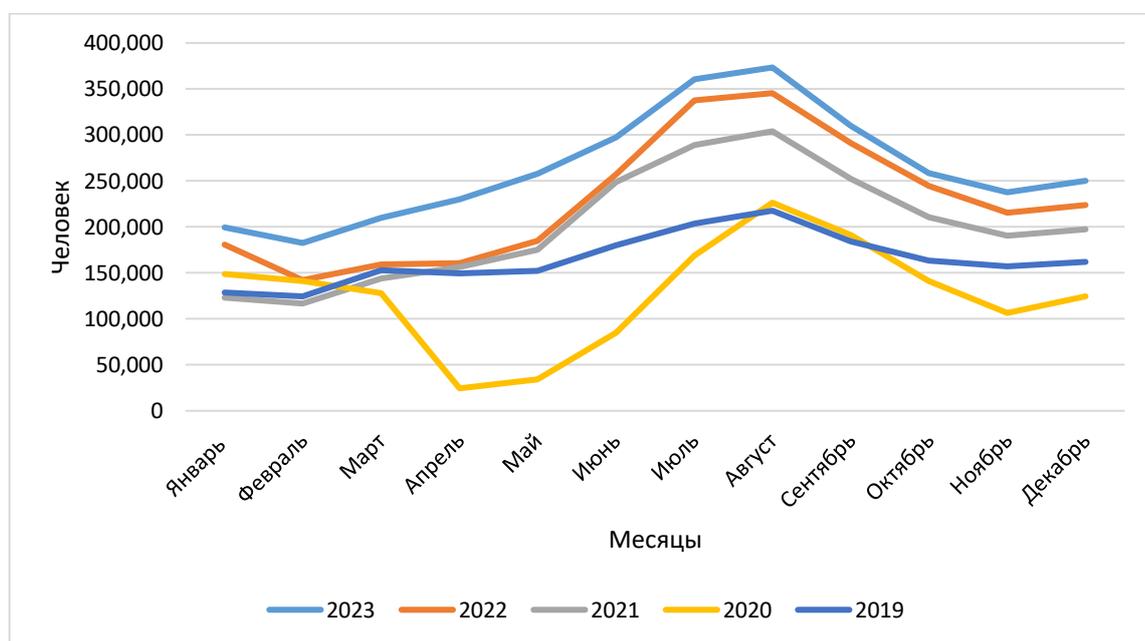


Рисунок 3 - Сезонность по внутренним рейсам

Увеличение пассажиропотока создает дополнительную нагрузку на инфраструктуру аэропорта, что требует улучшения условий для пассажиров. В то же время, международные полеты не подвержены влиянию сезонности, но их пассажиропоток очень нестабилен и может резко изменяться в зависимости от внешних факторов (рисунок 4). Несмотря на эту нестабильность, общий международный пассажиропоток продолжает расти с каждым годом.

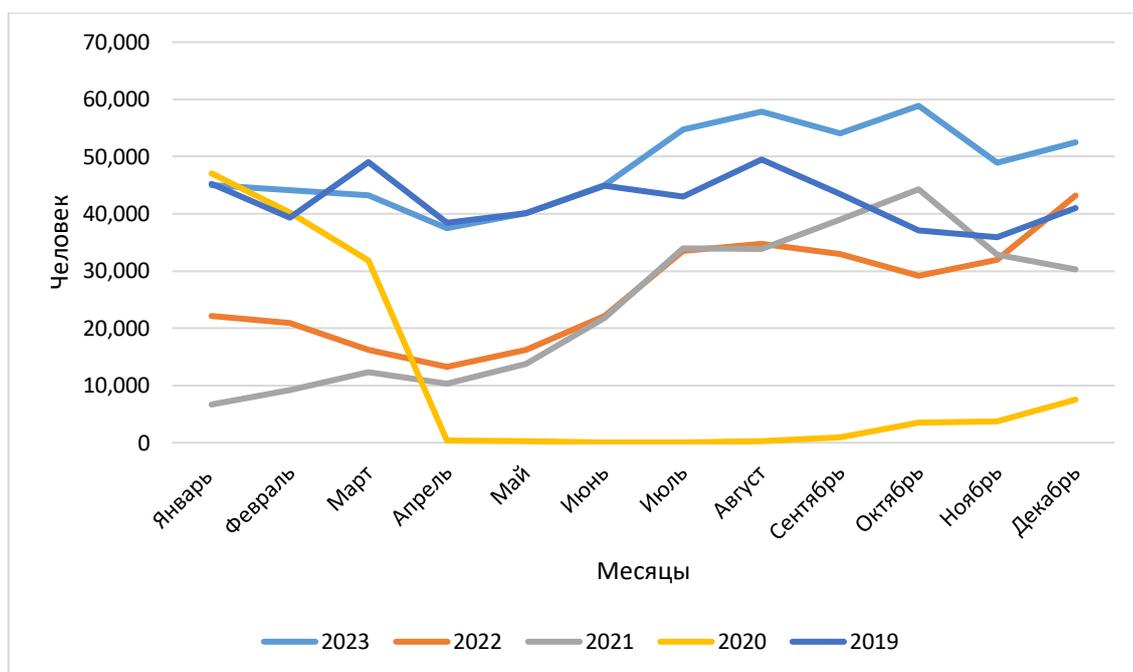


Рисунок 4 - Сезонность по международным рейсам

Пассажиры аэропорта можно сегментировать по дальности полета. В зависимости от дальности полета. Немаловажно для аэропортов и авиакомпаний классифицировать пассажиров по данному признаку. Потребности пассажира, летящего из Красноярска в Бангкок (7 часов в пути), своеобразно отличаются от потребностей пассажира, который совершает короткий перелет из Красноярска в Абакан (1 час 5 минут полета). В таких случаях аэропорту необходимо иметь возможность предоставления широкого спектра услуг для пассажиров с разными потребностями.

Также пассажиров можно сегментировать по направлениям полета. Чаще всего из Красноярска летают в Москву, Новосибирск, Сочи и Санкт-Петербург. Данная сегментация пассажиров по направлениям полета имеет большое влияние на работу аэропорта. Знание популярных направлений полетов позволяет аэропорту оптимизировать свою деятельность, например, путем увеличения частоты рейсов на популярные направления или привлечения новых авиакомпаний, обслуживающих эти маршруты.

Также сегментация пассажиров по направлениям полета помогает аэропорту улучшить качество обслуживания пассажиров, предлагая им специализированные услуги в зависимости от выбранного направления.

Например, создание специальных зон отдыха для пассажиров, летящих в длительные рейсы, или предложение дополнительных услуг для путешественников, направляющихся в туристические точки (Приложение А).

На рисунке 5 показана сегментация пассажиров по направлениям полета. Наиболее часто люди летают в Москву, более 25% от всего пассажиропотока.

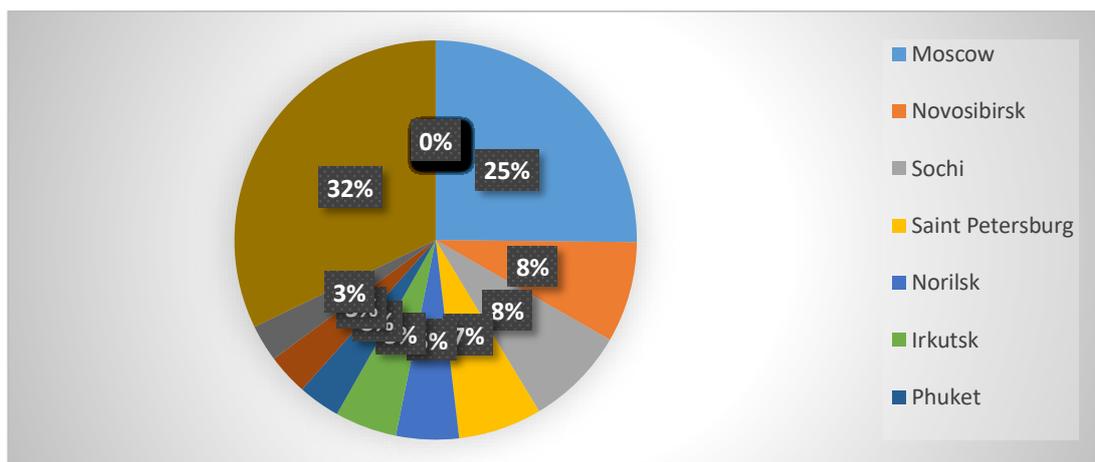


Рисунок 5 – Сегменты пассажиров по направлениям полета

Услугами ООО «Аэропорт Емельяново» пользуется более 26 авиакомпаний. Наибольшее количество пассажиров у авиакомпании «Россия», которая в 2023 среднем за месяц перевезла 68 861 чел. (таблица 3).

Таблица 3 - Количество пассажиров по авиакомпаниям за 2023 год и в среднем за месяц

Авиакомпания	Количество пассажиров за год	Количество пассажиров в среднем за месяц
Rossiya Airlines	826 333	68 861
Aeroflot	610 408	50 867
S7 airlines / Globus	439 852	36 654
Nordstar airlines	340 825	28 402
Utair	300 345	25 029
Krasavia	294 171	24 514
Ikar / Nordwind Airlines	176 978	14 748
Pobeda	158 163	13 180
Ural Airlines	150 490	12 541
Aurora	126 472	10 539
Azur air	110 808	9 234
Uzbekistan Airways	38 765	3 230
Yakutia Airlines	31 920	2 660

Окончание таблицы 3

Авиакомпания	Количество пассажиров за год	Количество пассажиров в среднем за месяц
Smartavia	30 173	2 514
Avia Traffic Company	27 332	2 278
Southwind Airlines	41 703	3 475
Azimuth	20 205	1 684
Iraero	20 938	1 745
UVT-aero	11 980	998
Red Wings Airlines	5 141	428
Aero Nomad Airlines	7 416	618
Other airlines	4 031	336

Итак, ООО «Аэропорт Емельяново» не только предоставляет важные услуги для пассажиров, авиакомпаний и грузовых авиаперевозчиков, но и стремится удовлетворить их индивидуальные потребности. С постоянной работой над повышением качества сервиса и безопасности, аэропорт успешно служит важным транспортным узлом в регионе.

Поставщики

ООО «Аэропорт Емельяново» использует следующие методы и инструменты при организации закупочной деятельности:

- планирование закупочной деятельности;
- организация закупочных процедур в соответствии с требованиями Положения о закупках товаров, работ, услуг ООО «Аэропорт Емельяново»;
- учет особенностей закупаемых товаров, работ, услуг, рынков и ситуаций, в которых проводится закупка;
- коллегиальное принятие решений, где это требуется Положением о закупках товаров, работ, услуг ООО «Аэропорт Емельяново»;
- осуществление постоянного мониторинга и регулярного планового и, при необходимости, внепланового контроля закупочной деятельности;
- ориентация на работу с квалифицированными поставщиками;
- повышение профессионализма и компетентности работников, участвующих в подготовке и принятии решений по закупкам;
- проведение конкурентных закупок в электронной форме с использованием электронной площадки и обязательной публикацией

информации о закупках в ЕИС (единая информационная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (www.zakupki.gov.ru)), кроме случаев, прямо установленных Положением о закупках товаров, работ, услуг ООО «Аэропорт Емельяново» и Законом о закупках.

ООО «Аэропорт Емельяново» осуществляет конкурентные и неконкурентные закупки, при этом проводит их в открытой форме, за исключением некоторых случаев.

Конкурентные закупки представляют:

1. Конкурс (конкурс в электронной форме/закрытый конкурс в электронной форме);
2. Аукцион (аукцион в электронной форме/закрытый аукцион в электронной форме);
3. Запрос котировок (запрос котировок в электронной форме/закрытый запрос котировок);
4. Запрос предложений (запрос предложений в электронной форме/закрытый запрос предложений).

Выбор поставщика (подрядчика, исполнителя) путем проведения конкурса/запроса предложений может осуществляться в любых случаях, когда аэропорт планирует заключить договор с участником закупки, предложившим лучшие условия исполнения договора. При этом такой выбор может осуществляться независимо от размера начальной (максимальной) цены договора, предмета закупки и иных условий договора.

Выбор поставщика (подрядчика, исполнителя) путем проведения аукциона/запроса котировок может осуществляться в случае, если существует возможность сформулировать подробное и точное описание предмета закупки и аэропорт планирует заключить договор с участником закупки, предложившим наилучшее ценовое предложение.

Неконкурентные закупки чаще всего подразумевают закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя). ООО «Аэропорт

Емельяново» предлагает заключить договор (договоры) только одному поставщику (подрядчику, исполнителю) либо принимает предложение о заключении договора (договоров) от одного поставщика (подрядчика, исполнителя). В рамках подготовки и проведения прямой закупки Инициатором закупки определяется возможность применения того или иного основания для прямой закупки и определяется потенциальный поставщик.

При заключении договора с единым поставщиком формируется начальная (максимальная) цена договора (НМЦД). Она формируется аэропортом посредством применения одного или нескольких методов. Среди них: метод сопоставимых рыночных цен (анализа рынка), нормативный метод, тарифный метод, проектно-сметный метод, затратный метод.

Как и было упомянуто ранее, ООО «Аэропорт Емельяново» чаще всего проводит конкурентные закупки в электронной форме в ЕИС.

При размещении информации должны соблюдаться определенные правила. Среди которых существует запрет на размещение в ЕИС сведений о поставщике, с которым заключен договор, в соответствии с определенным Правительством РФ перечнем оснований не размещения такой информации. Поэтому на сайте мы можем найти все заключенные договоры ООО «Аэропорт Емельяново», но без какой-либо информации о поставщиках.

Анонимизация поставщиков имеет ряд преимуществ:

1. **Конфиденциальность:** анонимизация позволяет скрыть настоящую идентичность поставщика, что может быть полезным в случаях, когда требуется сохранить конфиденциальность бизнес-отношений или предотвратить утечку коммерческой информации;

2. **Защита от конкурентов:** скрывание настоящей идентичности поставщика помогает предотвратить возможность конкурентам проникнуть в детали о работе с поставщиками и, следовательно, выиграть преимущество в борьбе за клиентов;

3. **Гибкость в переговорах:** анонимизация поставщиков позволяет сторонам гибче вести переговоры, так как никто не знает фактического

источника товаров или услуг. Это может способствовать более выгодным условиям сотрудничества и большей свободе в выборе стратегии;

4. Защита от повышения цен: если заказчикам известно, что они являются основными поставщиками определенного продукта или услуги для определенной компании, они могут воспользоваться этой информацией для повышения цены. Анонимность помогает снизить вероятность повышения цен и добиться более выгодных сделок;

5. Повышение безопасности: если компания работает с анонимными поставщиками, это может снизить вероятность возникновения угроз безопасности. Например, хакеры или конкуренты не смогут найти информацию о поставщиках и использовать ее против компании.

Однако следует помнить, что анонимизация поставщиков имеет и некоторые недостатки, включая ограничения в отношениях с клиентами, потерю прозрачности в рамках поставок и услуг, а также возможные проблемы с юридическими и финансовыми аспектами такой практики.

Конкурентные закупки в виде аукциона в электронной форме проводятся в несколько этапов. Аукцион проводится в день, указанный в извещении и документации о закупке. В данном виде закупки вправе принимать участие только участники закупки, заявки которых признаны соответствующими требованиям документации о закупке. После подачи заявки, комиссия рассматривает вторые части заявок на участие в электронном аукционе, а также документы, направленные аэропорту оператором электронной площадки, ценовые предложения участников, поданные в ходе проведения аукциона. Далее определяется победитель аукциона, с которым заключается договор. Им становится лицо, заявка которого соответствует требованиям, установленным документацией о закупке, и которое предложило наиболее низкую цену договора путем снижения начальной (максимальной) цены, указанной в извещении о закупке, на установленную в документации о закупке величину.

ООО «Аэропорт Емельяново» успешно осуществляет свою закупочную деятельность, применяя различные методы и инструменты организации.

Организация процедур закупок в соответствии с требованиями, учет особенностей товаров, контроль деятельности, работа с квалифицированными поставщиками и повышение профессионализма сотрудников - все это говорит о рациональном подходе к делу. Особое внимание уделяется проведению конкурентных закупок, таких как конкурс, аукцион, запрос котировок и запрос предложений, что позволяет выбирать лучших участников с наилучшими условиями для заключения договора. Кроме того, компания также проводит неконкурентные закупки, осуществляя их в открытой форме или принимая предложение от единственного поставщика. Важно отметить, что ООО «Аэропорт Емельяново» соблюдает правила размещения информации о закупках. В целом, проведение более 2500 конкурентных закупок в течение 2020 года свидетельствует о успехе и профессионализме компании, а текущие тендеры свидетельствуют о ее постоянном развитии и потребности в различных товарах и услугах.

Конкуренты

Конкурентами ООО «Аэропорт Емельяново» являются операторы крупных аэропортов из других регионов, так как каждый из них стремится привлечь наибольшее количество транзитных пассажиров, авиакомпаний, инвестиции в развитие, поддержку государства.

На конкурентоспособность влияет множество факторов, начиная с географического положения, заканчивая качеством оказываемых услуг. Также на конкурентоспособность аэропорта влияет не только усилия самой организации по улучшению деятельности, но и привлекательность Красноярского края в целом для транзитных пассажиров, потенциальных туристов и инвесторов.

На основе опроса эксперта ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимова Максима Александровича, руководителя проекта АО «ЭРА Групп» и географического положения аэропортов рынка аэропортовых услуг, были выделены такие конкуренты, как АО «Аэропорт Толмачево» (Новосибирск), АО «Международный аэропорт Иркутск». Данные аэропорты являются

конкурентами по обслуживанию воздушных судов, т.к. географически расположены недалеко, следовательно, пассажиры и авиакомпании рассматривают их в качестве транзитного пункта. На данный момент более высокие показатели у АО «Аэропорт Толмачево», т.к. его технические характеристики несколько выше и на его территории открыто ММПО. А также важным конкурентом является АО «Международный аэропорт Иркутск», его конкурентным преимуществом являются более низкие тарифы на обслуживание ВС и низкие цены на топливо.

Экспертом ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимовым Максимом Александровичем, руководителем проекта «ЭРА Групп» выделены ключевые факторы успеха конкурентов (таблица 4).

Таблица 4 - Ключевые факторы успеха конкурентов

Конкуренты	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3
1. АО «Аэропорт Толмачево»	Выгодное местонахождение	Преимущество по техническим характеристикам	Стратегическая партнерская интеграция: открытие авиационного хаба крупной авиакомпанией
2 АО «Международный аэропорт Иркутск»	Низкие цены на топливо	Выгодное туристическое местонахождение компании (Байкал)	Низкие сборы с авиакомпаний

После выделения КФУ конкурентов была произведена оценка конкурентной позиции. Веса и оценки были присвоены после проведения интервью с экспертом ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимовым Максимом Александровичем, руководителем проекта «ЭРА Групп». Оценка проводилась с использованием 10-балльной шкалы (таблица 5).

Конкурентную позицию ООО «Аэропорт Емельяново» можно охарактеризовать как сильную. ООО «Аэропорт Емельяново» превосходит АО «Международный аэропорт Иркутск», однако уступает АО «Аэропорт Толмачево» по трем позициям из пяти. Для повышения конкурентоспособности ООО «Аэропорт Емельяново» необходимо улучшить инфраструктуру, включая модернизацию взлетно-посадочных полос и терминалов, а также развить коммерческие услуги, такие как магазины и рестораны.

Таблица 5 - Оценка конкурентной позиции ООО «Аэропорт Емельяново»

Направления оценки (КФУ)	Вес	Оценка					
		ООО «Аэропорт Емельяново»		АО «Аэропорт Толмачево» (Новосибирск)		АО «Международный аэропорт Иркутск»	
Выгодное местонахождение компании	0,3	2,1	7	2,4	8	1,8	6
Преимущество по техническим характеристикам	0,3	1,5	5	1,8	6	1,2	4
Наличие комфортной рекреационной зоны	0,2	1,4	7	1,8	9	1,2	6
Низкие цены на топливо	0,1	0,5	5	0,5	5	0,5	5
Низкие сборы с авиакомпаний	0,1	0,7	7	0,7	7	0,7	7
Всего		6,2		7,2		5,4	

Проект по развитию рекреационной зоны аэровокзала создаст уникальную достопримечательность, привлекающую пассажиров и местных жителей. Важно повысить качество обслуживания, внедрить современные технологии, расширить маршрутную сеть и работать с авиакомпаниями над открытием новых маршрутов. Маркетинговые кампании и сотрудничество с туристическими агентствами повысят узнаваемость аэропорта, а экологические инициативы улучшат его восприятие. Постоянный анализ рынка и адаптация к потребностям пассажиров и авиакомпаний позволят ООО «Аэропорт Емельяново» улучшить свои позиции по местоположению, техническим характеристикам и работе с авиакомпаниями, укрепив его конкурентоспособность.

Эксперт ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимов Максим Александрович, руководитель проекта «ЭРА Групп» у выявил факторы, влияющие на деятельность и развитие ООО «Аэропорт Емельяново». Результаты исследования показали, что на аэропорт оказывают значительное влияние экономические, политические, социальные и технологические тенденции. В частности, экономическая нестабильность и колебания спроса на

авиаперевозки создают дополнительные вызовы для устойчивого роста. Политические факторы, включая изменения в законодательстве и международные отношения, также играют важную роль. Социальные тенденции, такие как увеличение туристического потока и изменение предпочтений пассажиров, открывают новые возможности для развития неавиационных услуг. Технологические инновации предоставляют новые инструменты для повышения эффективности и улучшения качества обслуживания.

Одним из важных направлений для повышения устойчивости и конкурентоспособности аэропорта является развитие неавиационного сектора. Развитие таких услуг как парковка, гостиницы, питание, и торговля позволит диверсифицировать источники доходов и снизить зависимость от колебаний спроса на авиаперевозки. В этом контексте особое внимание следует уделить развитию рекреационной зоны аэровокзала, что включает создание зеленых зон, зон отдыха и релаксации, что не только повысит комфорт пассажиров, но и сделает аэропорт более привлекательным для пассажиров и авиакомпаний.

В целом, комплексный анализ внешней среды позволяет более точно определить направления для дальнейшего развития аэропорта и адаптироваться к изменениям внешних условий.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «Аэропорт Емельяново»

Управленческий срез ООО «Аэропорт Емельяново» - это особая методика управления и контроля операционной деятельности аэропорта, которая позволяет руководителям принимать обоснованные решения и эффективно управлять ресурсами аэропорта. Тип организационной структуры – линейно-штабная (рисунок 6).

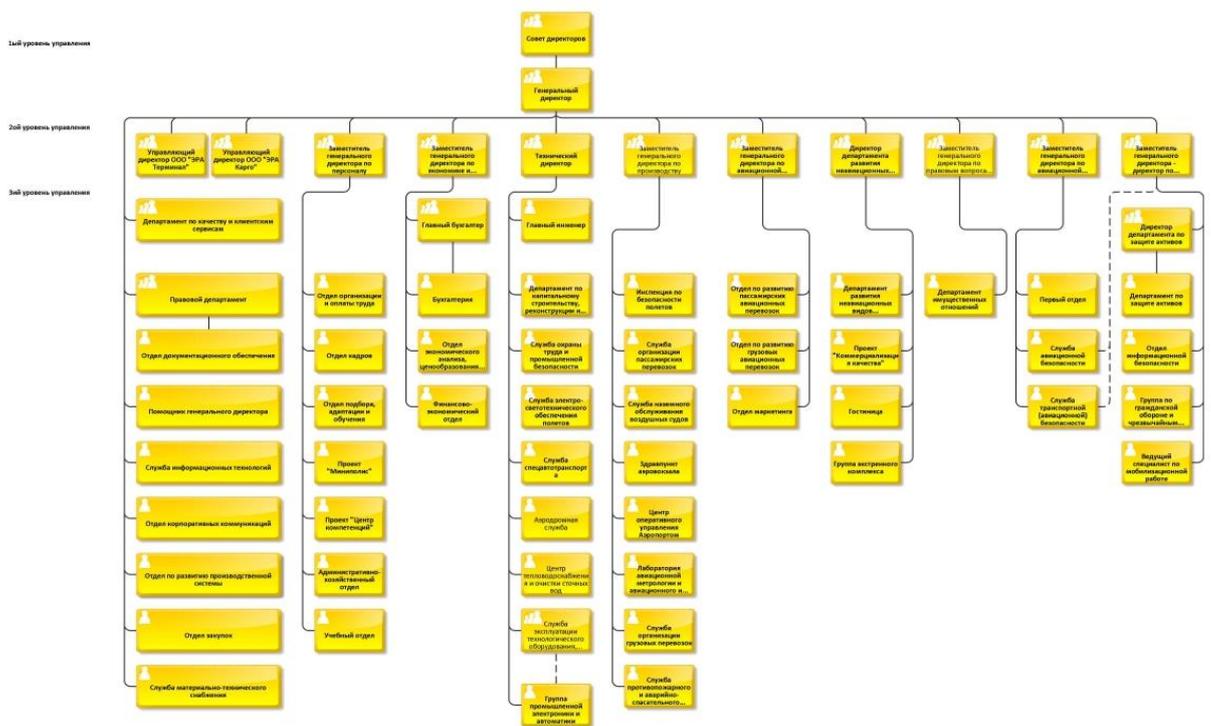


Рисунок 6 - Линейно-штабная структура ООО «Аэропорт Емельяново»

Линейно-штабная организационная структура – это одна из наиболее распространенных форм организации компаний, в которой подчиненные занимают подчиненное положение перед своими руководителями и непрерывно сообщают им о своей работе.

Преимущества линейно-штабной организационной структуры:

1. Ясная и четкая иерархическая структура управления, что позволяет избежать двусмысленности в определении ответственности и власти сотрудников;
2. Принятие быстрых и однозначных решений благодаря прямым линиям коммуникации между руководителями и подчиненными;
3. Единоначалие руководителя организации, что обеспечивает твердое руководство и принятие решений без промедления;
4. Улучшенный контроль и координация деятельности различных подразделений, что способствует более эффективному использованию ресурсов организации;

5. Иерархическая структура способствует легкому распределению задач и ответственностей, что ведет к ясности в ролях и или работах сотрудников.

Недостатки линейно-штабной организационной структуры:

1. Быстрая коммуникация возможна только по прямым линиям управления, что приводит к потере времени и энергии при передаче информации через сложные иерархические каналы;

2. Жесткая иерархия и потеря эластичности в организационной структуре, что затрудняет адаптацию к быстро изменяющимся условиям рынка и требованиям клиентов;

3. Неэффективное использование ресурсов, так как плоская линейная структура делает трудно выбор направления и координацию деятельности;

4. Ограниченные возможности самостоятельности и инициативы для подчиненных, которые могут чувствовать себя ограниченными и мало мотивированными;

5. Риск возникновения бюрократии и непродуктивных структур, где управленческий аппарат может быть недопустимо раздутым и неэффективным.

В целом, линейно-штабная организационная структура имеет свои сильные и слабые стороны, и ее применимость зависит от конкретных потребностей и самой организации.

Система коммуникаций в аэропорте осуществляется посредством электронной почты, телефонной связи и приложений-мессенджеров.

Доля административно-управленческого персонала составляет 25-30%, в то время как остальные 70-75% - производственный персонал. Более чем 95% руководящего состава обладает высшим профессиональным образованием.

Руководители ООО «Аэропорт Емельяново» акцентируют внимание на молодых специалистах.

Существует рабочий совет, который решает вопросы, актуальные для персонала, по материальному обеспечению, заработной плате и т.д. Также есть молодежный совет, он занимается развитием корпоративной культуры,

вопросами сплочения персонала, основная задача – создание и поддержание отношений между работниками и т.д. Вышеперечисленные и другие советы дают возможность сотрудникам проявлять активность и заявлять о себе посредством инициатив.

Также существуют специальные программы обучения, составленные по производственной системе, по которой обучаются все руководители и специалисты, претендующие в кадровый резерв ООО «Аэропорт Емельяново». Данная программно-производственная система улучшается с каждым разом за счет того, что сотрудники постоянно вносят свой вклад в нее и тем самым обновляют и актуализируют.

Стимулирование сотрудников происходит различными методами: предоставление служебного транспорта, система добровольного медицинского страхования, материальное возмещение в случае совершения деловых поездок при работе в организации более 3-х лет, в планах ввести льготные условия ипотечного кредитования и т.д. Все льготы и гарантии закреплены в коллективном договоре ООО «Аэропорт Емельяново».

На основе данных можно сделать вывод, что в ООО «Аэропорт Емельяново» уделяется большое внимание качеству управленческого и производственного персонала. Доля административно-управленческого персонала составляет значительную часть, что свидетельствует о значимости этих должностей в структуре компании. Высокий процент руководителей с высшим профессиональным образованием подтверждает их квалификацию и компетентность.

Существование рабочего и молодежного советов позволяет сотрудникам активно участвовать в жизни и развитии компании. Специальные программы обучения, включающие все руководителей и специалистов, говорят о стремлении компании к постоянному повышению квалификации персонала. Это позволяет обеспечить эффективность работы и соответствие современным требованиям в авиационной отрасли.

Таким образом, политика кадрового развития ООО «Аэропорт Емельяново» направлена на привлечение и поддержку молодых специалистов, обеспечение высокого уровня профессионализма и участие персонала в принятии решений. Это позволяет создать благоприятные условия для работы и развития в компании.

Кадровый срез

Численность персонала – 1730 человек. Структура сотру по возрасту: 35% – люди до 35 лет, 35% – люди в возрасте от 40 до 50 лет, 30% – люди в возрасте 50-65 лет (рисунок 7).



Рисунок 7 - Структура сотрудников по возрасту

Численность персонала по структурным подразделениям. Служба авиационной безопасности – 500 чел., служба спец. транспорта – 250 чел., основные производственные службы – от 200 до 300 чел., управленческие подразделения – от 5 до 10 чел.

Более 98% руководящего состава сотрудников имеет высшее образование. Агентам по обслуживанию пассажирских перевозок, агентам по наземному обслуживанию и т.д. необязательно иметь высшее образование, в каких-то случаях среднего специального образования, так как они могут обучиться в ООО «Аэропорт Емельяново».

При принятии на работу в ООО «Аэропорт Емельяново» составляется трудовой договор. Постоянно применяется система обучения к работникам, чья специальность требует этого.

Нормы, правила, характерные для работы сотрудников в аэропорте закреплены в кодексе корпоративной этики. Каждый сотрудник ООО «Аэропорт Емельяново» должен придерживаться определённых правил поведения в публичном пространстве (социальные сети и другие Интернет-ресурсы):

- проявлять терпение и уважение к собеседнику, быть вежливым и корректным в общении, не поддаваться на провокации и хамство, быть внимательным к собственной репутации;

- не создавать в социальных сетях личные профили, в названии которых содержится бренд международного аэропорта Красноярск, аббревиатуры КJA, КJA.AERO, а также использовать логотип аэропорта в фотографии профиля (аватара), уважать бренд международного аэропорта Красноярск (зарегистрированный товарный знак, который является интеллектуальной собственностью компании);

- воздерживаться от публичной оценки работы международного аэропорта Красноярск, авиакомпаний, коммерческих партнёров и клиентов, сервисных компаний, работающих на территории аэропорта, а предложения по усовершенствованию работы аэропорта или партнёрских организаций необходимо направлять своим руководителям или напрямую в соответствующие службы;

- избегать участия в спорах, тщательно продумывать формулировки, не употреблять фразы, способные задеть, унижить или обидеть собеседника;

- воздерживаться от резких заявлений любой окраски по вопросам: политики, национальности, сексуальной ориентации, религии, а также от публикаций развратного, агрессивного, оскорбительного характера;

– не вступать в полемику от имени компании, если кто-то обсуждает её в негативном аспекте, при этом необходимо максимально быстро сообщить об этом специалисту отдела внешних коммуникаций и отделу управления качеством (обладающим правом давать комментарии от лица компании), отправив скриншот обсуждения и ссылку.

Таким образом, ООО «Аэропорт Емельяново» является организацией, где стабильная численность персонала и структура подразделений способствуют эффективной работе и обеспечивают безопасность и качество предоставляемых услуг. Компания также активно инвестирует в обучение своих сотрудников, а кодекс корпоративной этики помогает поддерживать этические и профессиональные стандарты работы.

Финансовый срез

Проведем анализ показателей финансовой устойчивости организации (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Аэропорт Емельяново»

Показатели финансовой устойчивости	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативные значения
Коэффициент автономии	0,61	0,51	0,27	0,31	0,35	$\geq 0,25$
Коэффициент финансовой устойчивости	0,63	0,52	0,85	0,84	0,87	$\geq 0,8$
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,63	0,95	2,75	2,26	1,89	$\leq 1,1$
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,06	0,10	-2,06	-1,53	-0,85	$\geq 0,1$
Коэффициент маневренности собственных средств	-0,02	0,12	0,33	0,39	0,66	1
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,26	0,16	0,22	0,27	0,46	
Коэффициент финансирования	1,59	1,05	0,36	0,44	0,53	$0,5 \geq 0,7$

Большинство показателей находятся в пределах нормативного значения. Однако коэффициент соотношения заемных и собственных средств выходит за норматив, так как последние три года организация наращивала долговую нагрузку, но кредитные обязательства в основном относятся к долгосрочным, длинным средствам. По этим же причинам коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования ниже нормативного значения в несколько раз. На данный момент долгосрочные обязательства аэропорта превосходят собственный капитал в несколько раз. Значение коэффициента хуже среднеотраслевого, не менее половины аналогичных компаний имеют большую долю собственных средств в капитале. Дисбаланс в пользу заемных средств снижает финансовую устойчивость. Динамика показателей финансовой устойчивости организации представлена на рисунке 8.

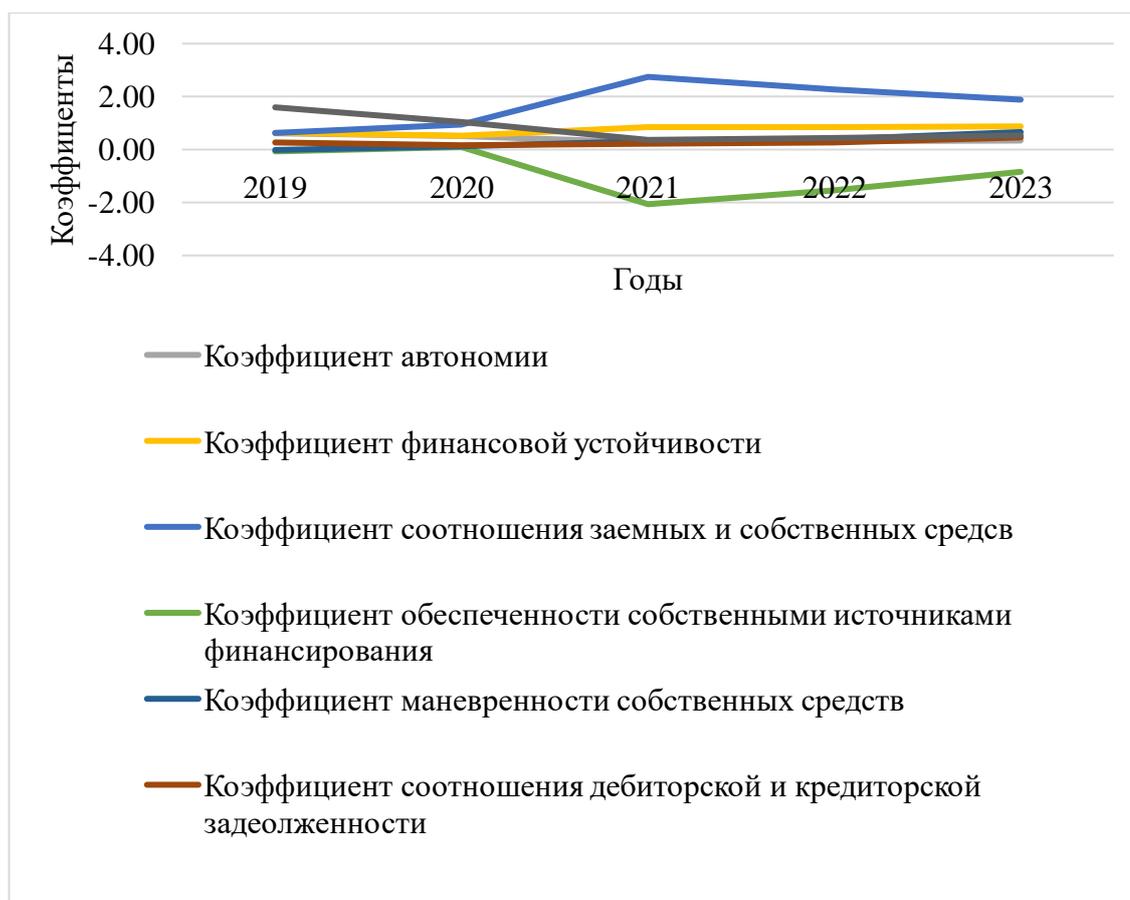


Рисунок 8 - Динамика показателей финансовой устойчивости «Аэропорт Емельяново»

Проведем анализ платежеспособности организации (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ показателей платежеспособности ООО «Аэропорт Емельяново»

Показатели платежеспособности	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативные значения
Коэффициент текущей ликвидности	0,97	1,13	1,57	1,76	2,83	$\geq 1,34$
Коэффициент быстрой ликвидности	0,89	1,09	1,51	1,69	2,73	$\geq 1,19$
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,67	0,96	1,31	1,47	2,44	$\geq 1,13$

Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств находятся в пределах нормативных значений. Краткосрочные обязательства покрыты ликвидными активами. Краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными. ООО «Аэропорт Емельяново» обладает платежеспособностью в долгосрочной и среднесрочной перспективе, а также в силе погасить наиболее срочные обязательства. Динамика показателей платежеспособности организации представлена на рисунке 9.

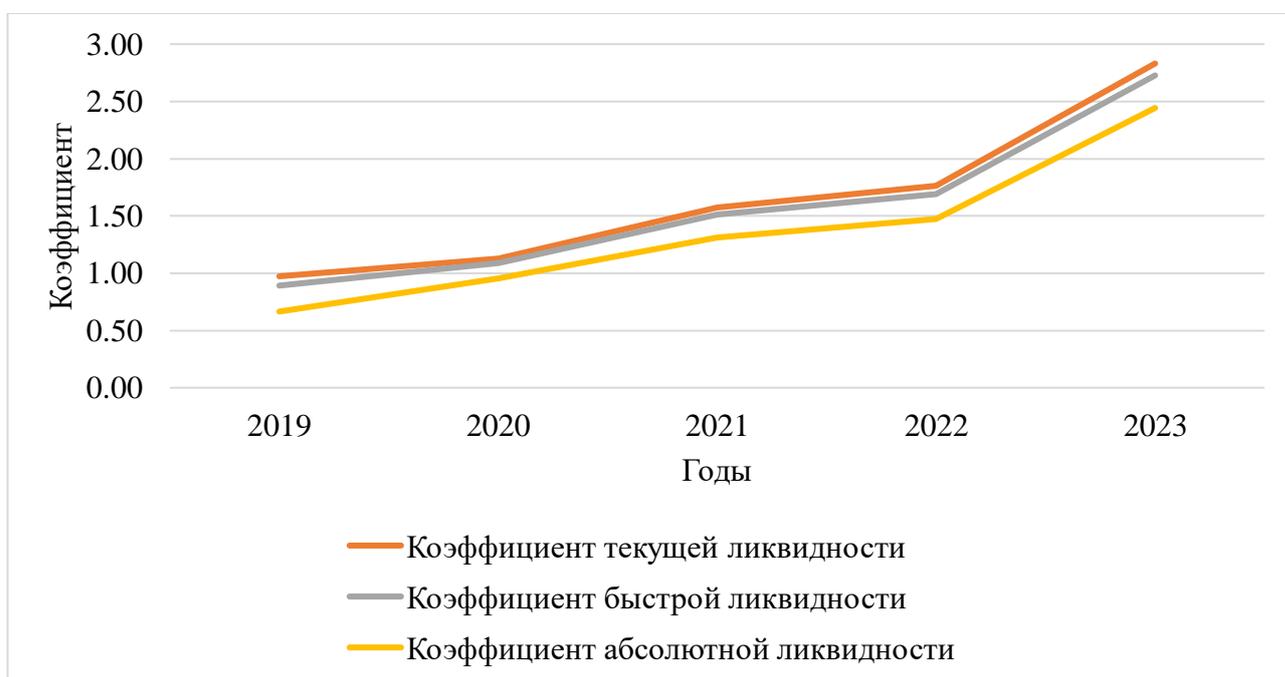


Рисунок 9 - Динамика показателей платежеспособности ООО «Аэропорт Емельяново»

Проведем анализ деловой активности организации (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ показателей деловой активности ООО «Аэропорт Емельяново»

Показатели деловой активности	2019	2020	2021	2022	2023
Коэффициент общей оборачиваемости (ресурсоотдача)	0,97	0,71	0,44	0,30	0,35
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,71	1,52	1,38	1,17	1,12
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,62	1,28	1,32	1,04	1,08
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	14,88	9,84	11,11	8,29	10,22
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2,81	1,94	2,13	2,85	3,51
Фондоотдача основных средств	3,73	3,09	0,81	0,46	0,59

Большинство показателей снижалось каждый год. Однако в 2023 году все показатели, кроме коэффициента оборачиваемости оборотных активов, выросли. ООО «Аэропорт Емельяново» повысил эффективность в управлении активами и обороте ресурсов. Динамика показателей деловой активности организации представлена на рисунке 10.

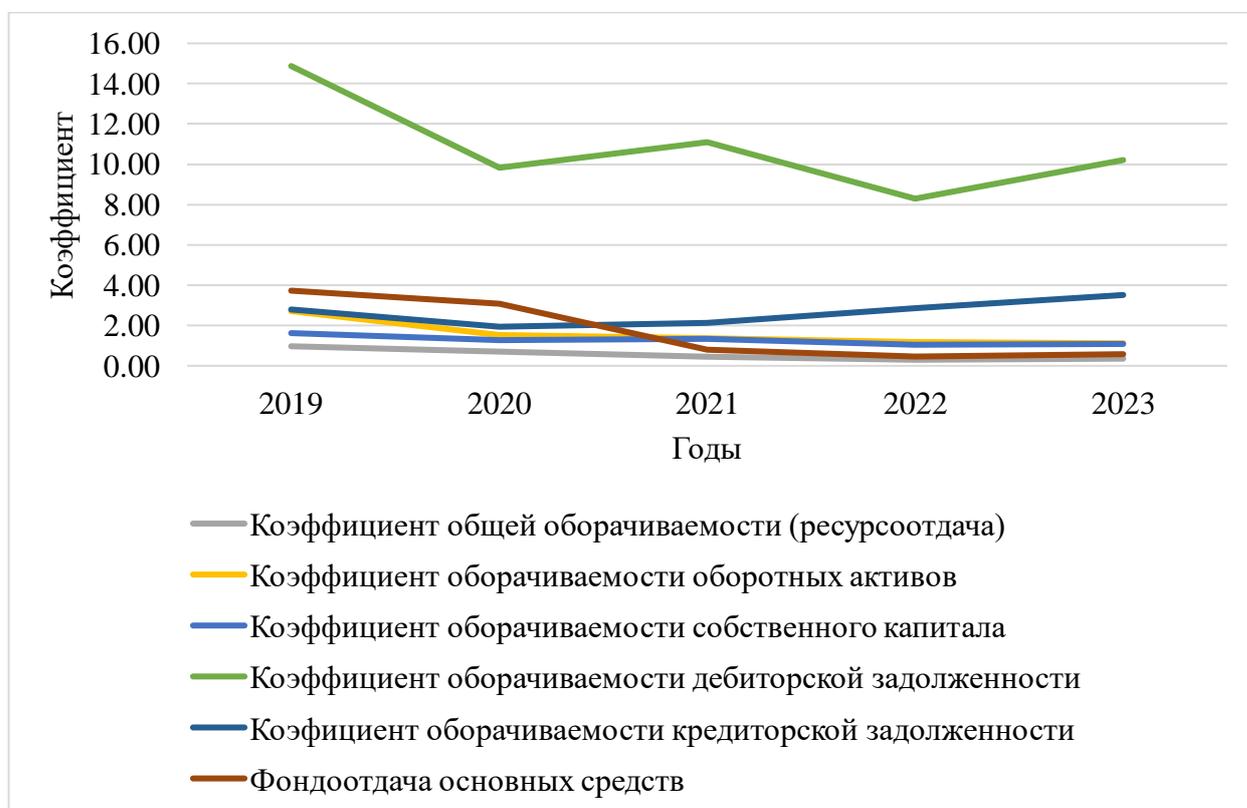


Рисунок 10 – Динамика показателей деловой активности ООО «Аэропорт Емельяново»

Проведем анализ эффективности деятельности организации (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	Нормативные значения
Рентабельность продаж	9,08	14,28	26,82	13,96	17,00	$\geq 3,5\%$
Рентабельность активов	8,44	8,60	8,05	4,13	5,81	$\geq 4,5\%$
Рентабельность собственного капитала	13,73	16,80	30,14	13,47	16,80	$\geq 30\%$

Рентабельность продаж в пределах нормативных значений. Рентабельность активов обуславливается наращением долговой нагрузки аэропортом в последние годы. Снижение рентабельности собственного капитала обусловлено увеличением долгосрочных заемных средств.

Динамика показателей эффективности деятельности организации представлена на рисунке 11.

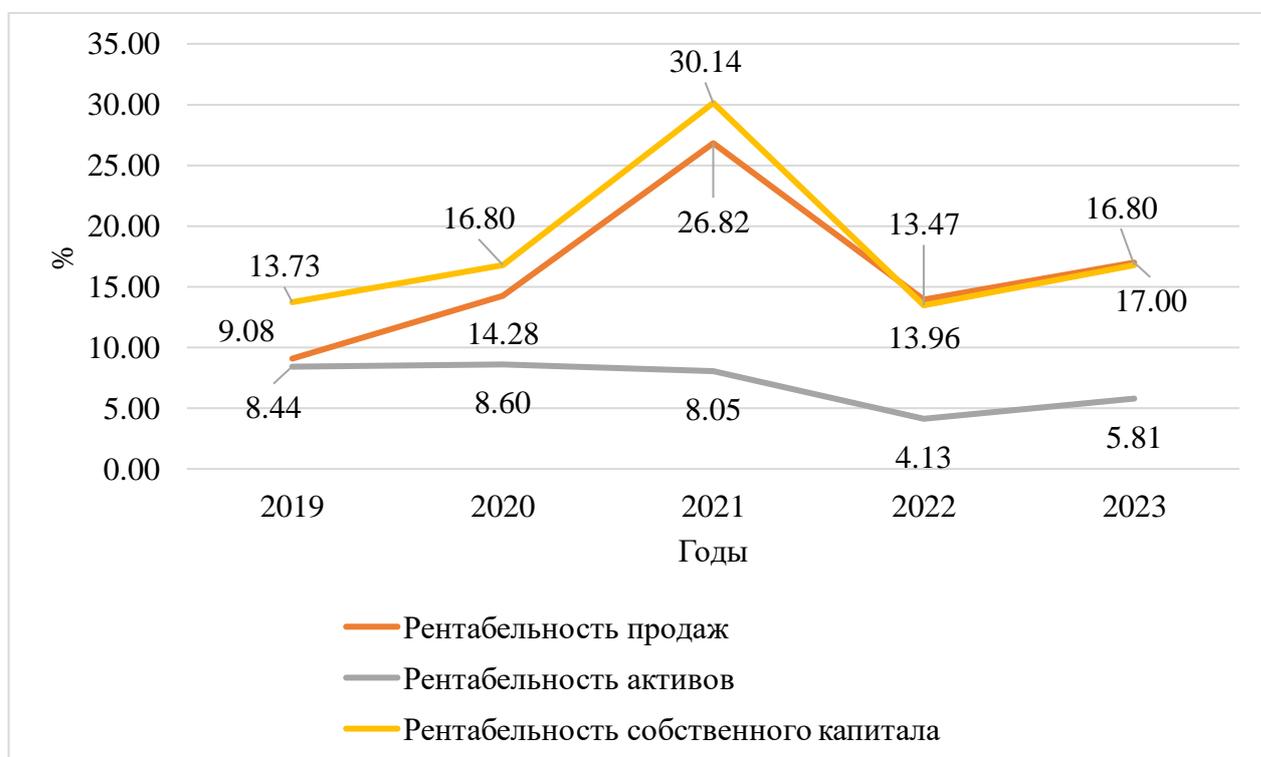


Рисунок 11 – Динамика показателей эффективности деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»

Проведем анализ экономических показателей организации (таблица 10). Себестоимость продаж показывает значительные изменения. В 2021 году рост себестоимости составил 109,50%, что указывает на увеличение операционных затрат. В 2022 году темп роста себестоимости снизился до 95,20%. В 2023 году себестоимость вновь выросла на 116,92%, что связано с расширением деятельности и увеличением операционных расходов. Валовая прибыль (убыток) продемонстрировала значительные колебания. В 2021 году темп роста валовой прибыли взлетел до 282,91%, что свидетельствует о значительном улучшении маржинальности бизнеса. В 2022 году темп роста валовой прибыли составил 113,94%, продолжая положительную динамику. В 2023 году темп роста валовой прибыли увеличился до 134,03%, что подтверждает улучшение операционной эффективности. Прибыль (убыток) от продаж также показала значительные изменения. В 2020 году рост составил 55,58%, что указывает на низкую маржинальность продаж в условиях роста выручки и себестоимости. В 2021 году темп роста прибыли от продаж достиг впечатляющих 654,85%, что свидетельствует о значительном улучшении операционной прибыли. В 2023 году рост составил 137,47%, что подтверждает устойчивое увеличение операционной прибыли. Прибыль (убыток) до налогообложения показала существенные колебания. В 2022 году темп роста снизился до 48,57%, что указывает на влияние внешних факторов и изменений в операционной деятельности. В 2023 году темп роста составил 162,99%, что свидетельствует о восстановлении и улучшении прибыли до налогообложения.

Таблица 10 – Динамика экономических показателей ООО «Аэропорт Емельяново»

	Темп роста, %			
	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Выручка	93,53	136,69	101,28	123,17
Себестоимость продаж	96,60	109,50	95,20	116,92
Валовая прибыль (убыток)	79,91	282,91	113,94	134,03
Прибыль (убыток) от продаж	55,58	654,85	114,58	137,47
Прибыль (убыток) до налогообложения	146,97	256,31	48,57	162,99
Чистая прибыль (убыток)	147,01	256,81	52,73	149,90

Выручка аэропорта демонстрировала высокие темпы роста. В 2020 году выручка увеличилась на 93,53% по сравнению с 2019 годом, что свидетельствует о значительном росте доходов. В 2021 году темп роста выручки достиг 136,69%, что указывает на восстановление и активное расширение деятельности после спада. В 2022 году темп роста составил 101,28%, показывая более стабильное увеличение доходов. В 2023 году темп роста снова возрос и достиг 123,17%, что подтверждает продолжающееся улучшение финансовых показателей (рисунок 12).

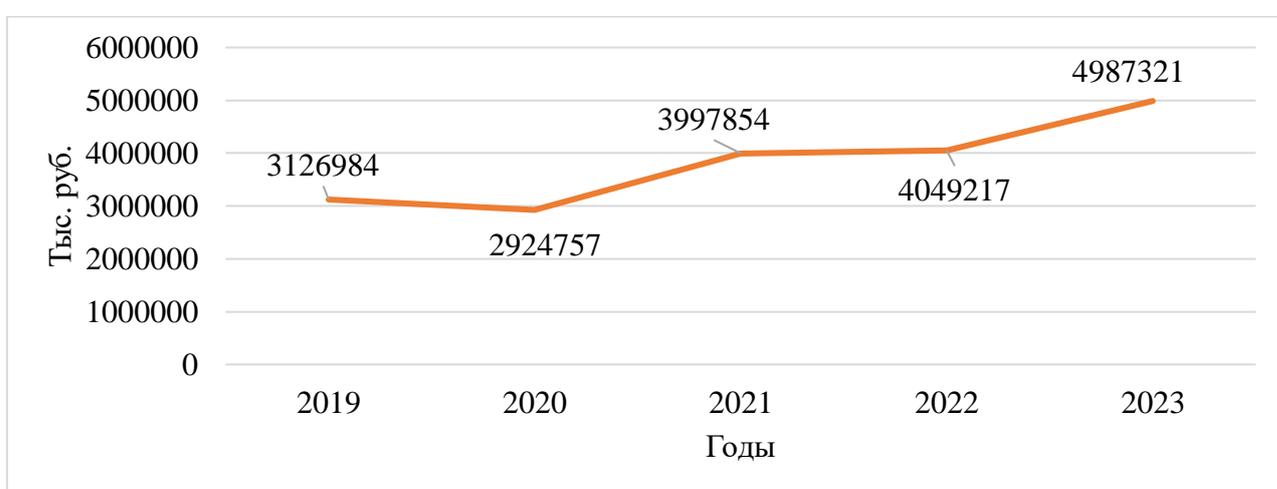


Рисунок 12 – Динамика выручки

Рост чистой прибыли в 2021 году темп роста составил 256,81%, что свидетельствует о значительном увеличении показателя в связи с восстановлением деятельности после влияния внешних факторов в 2020 году. В 2022 году темп роста снизился до 52,73%, что связано с увеличением налоговой нагрузки и другими финансовыми факторами. В 2023 году темп роста составил 149,90%, что подтверждает продолжающееся улучшение чистой прибыли (рисунок 13).

Анализ данных показывает, что ООО «Аэропорт Емельяново» демонстрирует значительные улучшения в финансовых показателях на протяжении анализируемого периода, несмотря на колебания в отдельных показателях.

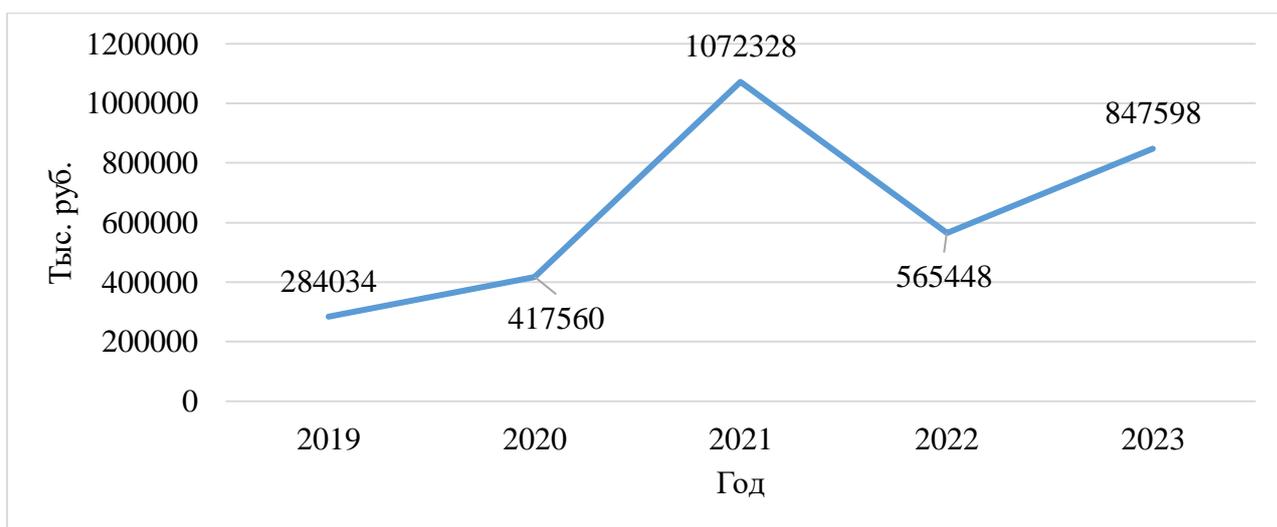


Рисунок 13 – Динамика чистой прибыли

Развитие неавиационного сектора и создание рекреационной зоны могут дополнительно способствовать устойчивому росту и стабильности финансовых показателей в будущем. Чистая прибыль от авиационного и неавиационного секторов представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Исходные данные чистой прибыли от авиационной и неавиационной деятельности

Доходы	2019	2020	2021	2022	2023
Авиационные	242110,58	361022,38	928421,58	488151,26	755379,34
Неавиационные	41923,42	56537,62	143906,42	77296,74	92218,66

Изменения чистой прибыли от данных видов деятельности свидетельствуют о значительной волатильности, что продемонстрировано на рисунке 14.

Рассмотрим структуру чистой прибыли (таблица 12). За период с 2019 по 2023 год структура чистой прибыли ООО «Аэропорт Емельяново» показала изменения в пользу авиационного сегмента. Доля авиационной прибыли постепенно увеличивалась с 85.24% в 2019 году до 89.12% в 2023 году, что отражает рост доходности в этом сегменте.

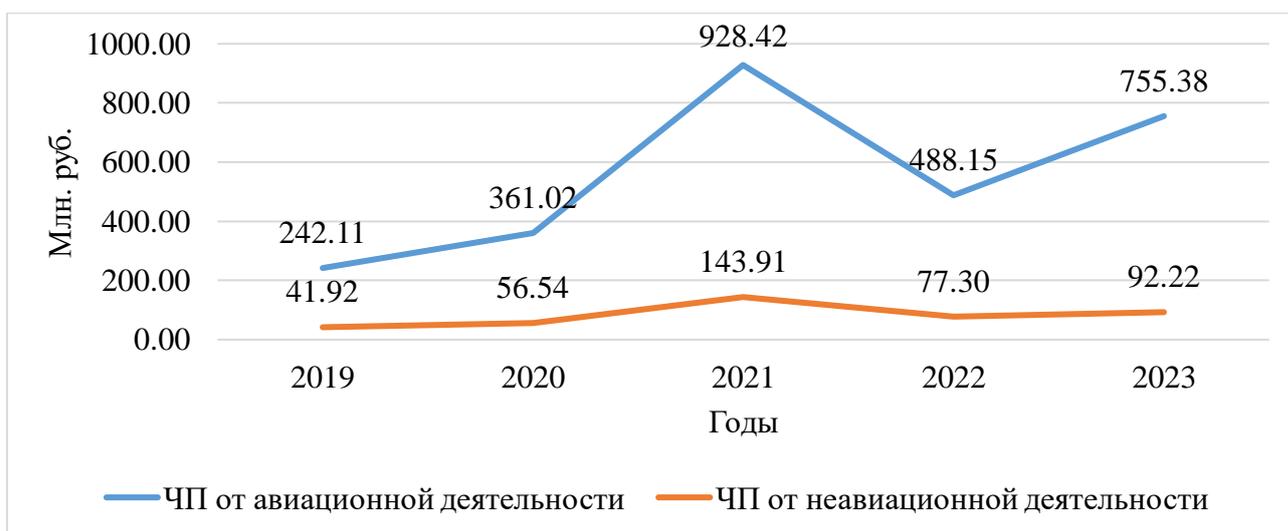


Рисунок 14 – Динамика чистой прибыли от авиационной и неавиационной деятельности

В то же время, доля неавиационной прибыли сократилась с 14.76% до 10.88% за тот же период.

Таблица 12 – Структура чистой прибыли.

Вид деятельности	Структура, %					ТР, %			
	2019	2020	2021	2022	2023	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2023-2022
Авиационный	85,24	86,46	86,58	86,33	89,12	101,22	100,12	99,75	102,79
Неавиационный	14,76	13,54	13,42	13,67	10,88	98,78	99,88	100,25	97,21

Темпы роста чистой прибыли также показали положительную динамику в авиационном секторе, особенно в периоды 2020-2019 и 2023-2022 годов, когда они составили 102.79% и 102.79% соответственно. В неавиационном секторе темпы роста были ниже, особенно заметно это было в 2023-2022 годах, когда они снизились до 97.21% (рисунок 15). Анализ внутренней среды ООО «Аэропорт Емельяново» показал ряд положительных трендов и вызовов. В частности, значительный рост пассажиропотока и доходности в авиационном сегменте свидетельствуют о успешной стратегии развития и укреплении позиций аэропорта на рынке авиаперевозок. Успешная сертификация по международным стандартам, а также постоянное расширение и модернизация инфраструктуры, включая введение новых терминалов и улучшение рулежных дорожек, подтверждают стремление компании к соответствию высоким

международным стандартам и повышению уровня обслуживания пассажиров. Однако анализ также выявил вызовы, такие как нестабильность в росте пассажиропотока, что подчеркивает необходимость диверсификации источников дохода.

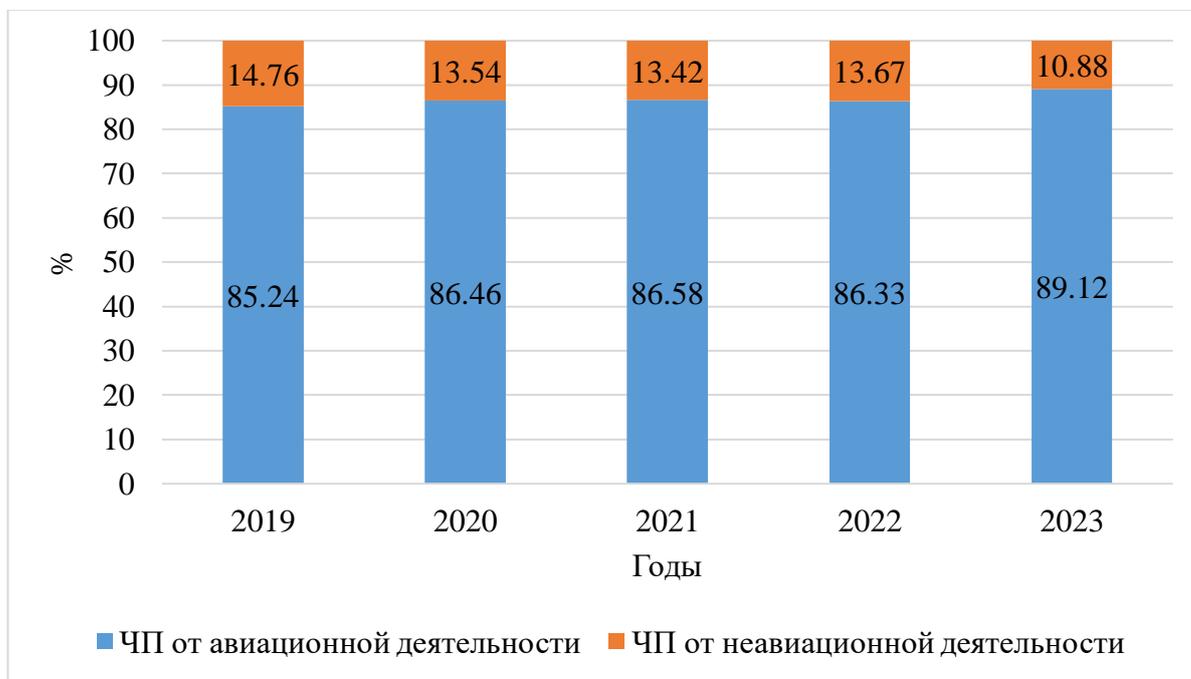


Рисунок 15 – Структура чистой прибыли

В частности, развитие неавиационного сектора аэровокзала и развитие рекреационной зоны представляют собой перспективные направления для увеличения доходности аэропорта.

В анализе внешней среды была рассмотрена макросреда и микросреда. На основании проведенного анализа внутренней и внешней среды, были выявлены следующие проблемы:

- относительно слабая позиция по сравнению с АО «Аэропорт Толмачево» по развитию рекреационной зоны;
- замедление темпов роста доходов от неавиационной деятельности;

2.4 Маркетинговое исследование предпочтений потребителей услуг рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»

Поскольку конкурентный анализ выявил относительно слабую позицию по сравнению с АО «Аэропорт Емельяново» по развитию рекреационной зоны, возникла необходимость провести исследование по выявлению предпочтений потребителей.

Проведено маркетинговое исследование. Целью исследования является определение предпочтений потребителей рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново». Для достижения указанной цели был использован метод анкетирования, а также анализ основных тенденций и трендов в туристической индустрии и сфере отдыха.

В рамках данного исследования было проведено анкетирование, в ходе которой были опрошены 188 респондентов.

В рамках проведенного исследования было установлено, что наибольшей популярностью среди резидентов пользуются объекты природного-назначения.

Среди объектов природного назначения больше всего желают увидеть в рекреационной зоне сад (58,2%) и ботанический парк (52,7%).

На основании полученной информации об ответах на вопрос: «Будете ли Вы пользоваться услугами рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново», можно сделать вывод, что большинство опрошенных лиц проявляет заинтересованность в развитии рекреационной зоны аэровокзала и намерены воспользоваться предлагаемыми услугами объектов рекреационной зоны аэровокзала. Подтверждением данной гипотезы является положительный ответ на данный вопрос, выраженный более 80% опрошенных людей.

Для выявления удовлетворенности пассажиров услугами рекреационной зоны аэровокзала позднее было проведено исследование посредством опроса 243 респондентов через рассылку Google Форм и раздачи анкет в аэровокзале ООО «Аэропорт Емельяново»

Маркетинговое исследование, в цели которого входили:

- выявление удовлетворенности потребителями услугами рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»;
- выявление предпочтений по виду сада;

– выявление отношения потребителей по пользованию услуг сада.

Большинство участников исследования - женщины (69,2%), мужчины составили 30,8%. В возрастном распределении преобладают молодые люди: 58% респондентов в возрасте от 19 до 30 лет, 31% - от 31 до 40 лет, 7% - менее 19 лет, 4; - от 41 до 60 лет и никто не попал в возрастную категорию – старше 60 лет.

Результаты исследования показывают, что ООО «Аэропорт Емельяново» не является часто посещаемым местом для большинства респондентов. Лишь 9,6% опрошенных посещают его один раз в 2-3 месяца, 32,7% - один раз в 4-6 месяцев, а 57,7% - 1-2 раза в год.

Уровень комфорта в залах ожидания был оценен по пятибалльной шкале: 30,8% респондентов поставили оценку 3, 40,4% - оценку 4, и 26,9% - оценку 5, что указывает на преимущественно средний уровень комфорта (рисунок 16).



Рисунок 16 – Оценка уровня комфорта в залах ожидания

Было выявлено, что наиболее предпочитаемым респондентами видом сада является японский сад (65,7%)

Значительное число респондентов считают важным наличие в зоне аэровокзала необычной растительности, создающей комфорт и уют, такого как

японский сад. Из них 46,2% отметили, что это важно, и 34,6% ответили «Скорее да, чем нет».

При оценке степени удовлетворения потребностей с помощью японского сада 55,8% респондентов заявили, что он определенно удовлетворит их потребности, 34,6% - скорее удовлетворит, чем нет, 5,8% затруднились ответить, и только 3,8% считают, что он скорее не удовлетворит их потребности.

Результаты исследования показывают высокую вероятность посещения японского сада в аэропорту Емельяново: 70% респондентов заявили, что обязательно посетили бы его, 28% - скорее посетили бы, чем нет, и лишь 2% склоняются к тому, что не посетили бы (рисунок 17).



Рисунок 17 – Вероятность посещения японского сада пассажирами

Цели посещения японского сада разнообразны. Большинство респондентов отметили комфортное ожидание полета (76,9%) и создание радостного настроения (69,2%). Также выделены такие цели, как снижение стресса (57,7%), улучшение самочувствия (46,2%), связь с природой (38,5%) и повышение качества жизни (19,2%). Кроме того, некоторые указали получение эстетического удовольствия.

Вероятность покупки билета в японский сад по цене не ниже 200-300 рублей также достаточно высока: 34,6% респондентов определенно купят

билет, 43,8% - скорее купят, остальные заявили, что скорее не купят или определенно не купят билет (рисунок 18).



Рисунок 18 – Вероятность покупки пассажирами билетов в японский сад

Эти данные свидетельствуют о высокой заинтересованности пассажиров в наличии японского сада в аэропорту, что может способствовать улучшению их опыта пребывания и повышению уровня комфорта.

Анкета представлена в приложении Б.

Анализ внешней и внутренней среды, маркетинговое исследование по оценке покупательских предпочтений потребителей ООО «Аэропорт Емельяново» позволил выявить несколько ключевых проблемных аспектов, требующих внимания и решения. Во-первых, аэропорт отстает по развитию рекреационной зоны по сравнению с конкурентом, АО «Аэропорт Толмачево», что создает потенциальные проблемы с привлечением и удержанием пассажиров, ищущих комфорт и дополнительные услуги в аэропортовых зонах ожидания.

Во-вторых, замедление темпов роста доходов от неавиационной деятельности является серьезным финансовым вызовом для компании. Необходимо активное развитие и улучшение неавиационных услуг, таких как рекреационная зона, парковка, гостиничное обслуживание, рестораны и

магазины, чтобы компенсировать сезонные колебания и диверсифицировать источники доходов.

В-третьих, неудовлетворенность пассажиров уровнем комфортности в залах ожидания также требует пристального внимания. Улучшение условий пребывания и сервиса в зонах ожидания, возможно, за счет принятия мер по повышению уровня комфортности поможет повысить удовлетворенность пассажиров и укрепить имидж аэропорта как современного и удобного транспортного узла.

Проект по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново» представляет собой значимую инициативу, направленную на решение выявленных проблем. Он предполагает создание комфортных условий для пассажиров в зонах ожидания, что значительно повысит уровень удовлетворенности клиентов. Дополнительные возможности для отдыха и активного времяпрепровождения привлекут больше пассажиров, способствуя увеличению выручки от неавиационной деятельности. Такой шаг также укрепит позиции аэропорта на рынке, сделав его более привлекательным для путешественников и повысив общий имидж компании как современного транспортного узла.

3 Экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново»

3.1 Обоснование проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»

Современные аэропорты стремятся не только к предоставлению высококачественных авиационных услуг, но и к развитию неавиационной деятельности, что связано с возрастающим спросом на разнообразные услуги со стороны пассажиров и посетителей аэропорта. В условиях высокой конкуренции и роста требований к комфорту и удобству путешествий, развитие рекреационной зоны аэропорта является важным шагом для повышения удовлетворенности пассажиров и увеличения доходов.

Исходя из опыта крупных аэропортов зарубежных стран, развитая неавиационная деятельность может привлекать транзитных пассажиров и приносить больше дохода, чем авиационная. Неавиационные услуги включают широкий спектр деятельности, направленной на улучшение опыта пассажиров и увеличение доходов аэропортов. К таким услугам относятся розничная торговля, общественное питание, гостиничные услуги, парковки, аренда автомобилей, развлечения и рекреационные зоны.

Операторы торговли и общепита активно стремятся получить площади в аэропортах, несмотря на высокие арендные ставки, которые значительно превышают ставки в торговых комплексах. Формирование ставок в аэропортах аналогично торговым центрам и зависит от объема трафика, уровня доходов посетителей и времени, проведенного в аэропорту. За счет таких факторов, как высокая конверсия, специфические технологические особенности аэропорта и отпускной настрой пассажиров, операторы могут рассчитывать на высокую доходность.

Высокие арендные ставки в аэропортах вынуждают операторов держать цены выше, чем в городских точках. Примером является сеть кофеен

Coffeeshop Company, где средний чек в аэропортах выше на 20%, а цены – на 10% по сравнению с другими точками сети.

Доходы от неавиационной деятельности составляют значительную часть выручки аэропортов. В России этот показатель варьируется от 7 до 20%, в то время как у зарубежных аэропортов он достигает 40%. В Пулково, например, неавиационные доходы составили 20% от общей выручки в 2017 году (рисунок 19).

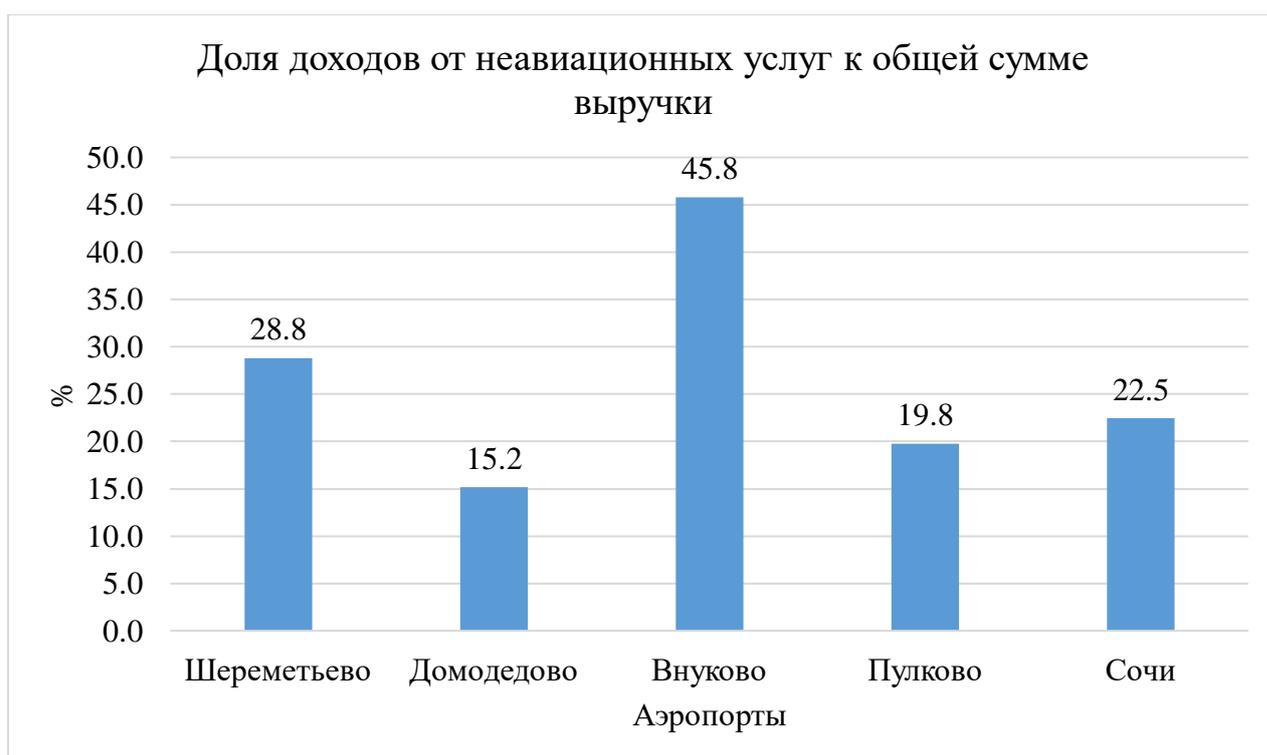


Рисунок 19 – Доли доходов неавиационной в структуре выручки

Российские аэропорты, включая Внуково, ставят задачу увеличения неавиационных доходов через развитие новых проектов и улучшение существующих сервисов. В Пулково функционируют около 75 торговых точек, из которых половина – точки общепита. В аэропортах Сочи, Краснодара и Анапы работают 43 магазина и 29 точек питания, а также 13 компаний каршеринга.

По оценкам ReportLinker, с 2022 по 2027 год рынок неавиационных доходов аэропортов будет расти в среднем на 7,88% ежегодно, увеличившись на 35 045,11 млн долларов США. Этот рост обусловлен несколькими

факторами, включая модернизацию терминалов, увеличение транзитного и трансферного пассажиропотока, а также программы лояльности аэропортов [26].

Современные терминалы аэропортов значительно способствуют увеличению неавиационных доходов. Операторы превращают терминальные площади в торговые центры и развлекательные заведения, чтобы привлечь пассажиров и увеличивать доходы от неавиационных услуг. Они также предлагают бизнес-пассажирам конференц-залы, что позволяет сократить время в пути и избежать поездок в города. Например, Международный аэропорт Гонконга включает бизнес-центр площадью 15 000 квадратных футов с рабочими станциями, беспроводными точками доступа, принтерами, конференц-залами и современными системами видеоконференцсвязи для примерно 400 пользователей. В аэропорту также предлагают различные услуги, такие как шведский стол, парикмахерские, спа-массаж и маникюр в залах ожидания, а также отель на 1 171 номеров.

Зоны аэропортов уже не ограничиваются фуд-кортами, журнальными лавками и магазинами беспошлинной торговли. Теперь там можно найти торговые галереи с элитными бутиками, высококлассными ресторанами, развлекательными мероприятиями, живой музыкой, искусством и культурными достопримечательностями. Международные бренды дополняются местными продуктами и ресторанами. Торговые помещения и бизнес-залы в аэропортах, укомплектованные обслуживающим персоналом, способствуют росту глобального рынка неавиационных доходов.

Концепции аэропортовых городов и аэротрополисов становятся ключевыми трендами, влияющими на рост рынка неавиационных доходов. Стратегии «Аэропорт-сити» и развитие аэротрополисов, которые превращают аэропорты в многофункциональные коммерческие бизнес-центры, широко признаны. Развитие таких городов-аэропортов обусловлено наличием земель для расширения и улучшением наземного транспорта, что делает поездки более удобными.

Проект по развитию рекреационной зоны внутри аэропорта ООО «Аэропорт Емельяново» является экономически целесообразным и стратегически оправданным шагом. Анализ рынка неавиационных услуг аэропортов показывает, что значительная часть доходов крупнейших аэропортов мира и России поступает именно от неавиационной деятельности, что подтверждает высокую прибыльность и востребованность таких проектов.

Развитие рекреационной зоны не только улучшит общий пассажирский опыт, снижая уровень стресса и повышая удовлетворенность, но и привлечет больше пассажиров, способствуя увеличению пассажиропотока. В условиях высокой конкуренции между аэропортами, наличие уникальных рекреационных зон станет важным конкурентным преимуществом, способным повысить привлекательность аэропорта для пассажиров и операторов коммерческих услуг.

Особенно важным является то, что затраты на аренду помещений будут отсутствовать, так как ООО «Аэропорт Емельяново» будет финансировать данный проект самостоятельно. Это существенно снизит общие инвестиционные затраты и ускорит окупаемость проекта. В долгосрочной перспективе, внутреннее финансирование позволит аэропорту сохранить контроль над проектом и получать полную прибыль от его эксплуатации.

Кроме того, успешная реализация проекта по развитию рекреационной зоны может значительно увеличить долю неавиационных доходов в общей структуре выручки ООО «Аэропорт Емельяново», что соответствует стратегическим задачам по увеличению пассажиропотока, что повысит доходы и укрепит позиции на рынке.

Таким образом, предполагается, что рынок неавиационных услуг в России будет расти вслед за мировыми тенденциями. С учетом прогнозируемого роста глобального рынка неавиационных доходов аэропортов на 7,88% ежегодно с 2022 по 2027 год, российский рынок также можно считать перспективным. Развитие современных терминалов, увеличение транзитного и трансферного пассажиропотока, а также внедрение программ лояльности

аэропортов будут способствовать росту данного сегмента в России. Эти факторы указывают на потенциал для увеличения доходов от неавиационных услуг в российских аэропортах, что делает проект по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново» целесообразным и перспективным.

3.2 Описание проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»

По результатам проведенного исследования деятельности организации, были выявлены проблемы, и дано обоснование создания проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново». Проект заключается в создании японского сада. Японский сад станет уникальным пространством, которое обеспечит пассажирам комфорт и возможность релаксации в ожидании рейсов, улучшит общий имидж аэропорта и привлечет дополнительных посетителей.

Цель проекта

Цель проекта: «Развитие рекреационной зоны – открытие японского сада не позднее 1 апреля 2025 года с бюджетом в 15 млн. руб.».

Сроки реализации

Начало проекта – 01.08.2024, планируемое завершение основных работ проекта – 17.03.2025.

Ключевые этапы проекта

Основные этапы реализации проекта:

- разработка и планирование проекта;
- технический ремонт выделенной площади аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»;
- оборудование и декорирование;
- размещение растений;
- наём персонала;
- лицензирование;

- открытие сада.

Команда проекта:

- генеральный директор ООО «Аэропорт Емельяново» (инвестор проекта);
- начальник отдела управления проектами (руководитель проекта);
- коммерческий директор (заказчик проекта);
- дизайнер (разработчик концепции сада);
- маркетолог (разработчики стратегий продвижения проекта)
- финансовый аналитик (составитель финансовых отчетов, отслеживающий исполнение бюджета).

Ограничения проекта:

- создать сада до 1 апреля 2024 года;
- сумма затрат на создание сада не должна превышать 15 млн. руб.

Ресурсы проекта:

- команда проекта;
- финансовые ресурсы (источник финансирования – нераспределенная прибыль ООО «Аэропорт Емельяново»).

Декомпозиция работ

Для оптимального планирования выполнения работ в кратчайшие сроки и без задержек необходимо определить порядок и сроки выполнения каждой задачи. В приложении В представлена таблица с номерами задач, которые будут использоваться в сетевом графике, их названиями и продолжительностью.

Для наглядности в приложении Г представлена диаграмма Ганта.

Заинтересованные стороны представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Заинтересованные стороны проекта

Заинтересованная сторона	Описание роли	Влияние на проект	Интересы и ожидания	Стратегии управления
Инвестор (генеральный директор ООО «Аэропорт Емельяново»)	Предоставляет финансирование	Сильное	Возврат инвестиций, прозрачность расходов, достижение целей проекта	Регулярные отчеты, прозрачность бюджетов, участие в ключевых решениях
ООО «Компания Гефест»	Осуществляет создание сада	Сильное	Своевременная оплата, четкие технические задания	Точные контракты, регулярные проверки и контроль качества
Пассажиры и посетители ООО «Аэропорт Емельяново»	Основные пользователи сада	Среднее	Уютное и комфортное место для отдыха, качественное обслуживание	Обратная связь, опросы удовлетворенности, улучшение на основе отзывов
Муниципалитет Красноярского края	Влияют на развитие проекта	Слабое	Минимизация негативного воздействия, поддержка регионального развития	Социальная ответственность, соблюдение норм и требований
Авиакомпании	Партнеры ООО «Аэропорт Емельяново»	Слабое	Улучшение инфраструктуры, повышение привлекательности аэропорта	Совместные инициативы, регулярное общение и обмен информацией

С помощью интервью с экспертом ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимовым Максимом Александровичем, руководителем проекта «ЭРА Групп» и анализа отечественной и зарубежной литературы, были выделены основные риски, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Реестр рисков проекта

Риск	Возможные негативные последствия
Риск неправильных расчетов по проекту	Дополнительные финансовые затраты, увеличение продолжительности проекта
Болезнь одного из ключевых участников проекта	Срыв сроков проекта или снижение эффективности реализации проекта в целом
Некачественное выполнение или невыполнение своих задач участниками проекта	Увеличение затрат и продолжительности проекта

Окончание таблицы 14

Риск	Возможные негативные последствия
Рост цен на материалы и оборудования	Дополнительные финансовые затраты
Не сформирована вся документация по проекту	Нарушение условий договора, возникновение спорных моментов по проекту

Определены вероятности возникновения рисков от незначительного до наиболее вероятного (таблица 15).

Таблица 15 – Уровень оценки вероятности возникновения события риска

Уровень	Вероятность того, что случай риска произойдет
A	Незначительная
B	Маловероятно
C	Возможно
D	Весьма вероятно
E	Почти наверняка

В таблице 16 определен уровень воздействия риска на проект, в случае его проявления.

Таблица 16 – Уровень воздействия риска

Уровень	В случае, если риск проявится, каково будет его воздействие:		
	на выполнение работ (качество)	на сроки	на издержки
1	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое	Минимальное или никакое
2	Приемлемое, несколько ниже среднего	Сроки могут быть выдержаны, но для этого нужны дополнительные ресурсы	<5%
3	Приемлемое, существенно ниже среднего	Небольшой сдвиг ключевых вех; сроки не могут быть выдержаны	5-7%
4	Приемлемое, на нижнем пределе допустимого	Большой сдвиг ключевых вех или воздействие на критический путь	7-10%
5	Неприемлемое	Не могут быть выдержаны главные вехи проекта	>10%

В таблице 17 определен общий рейтинг рисков по трем категориям:

- В (высокий – вероятны большие нарушения);
- У (умеренный – некоторые нарушения);
- Н (низкий – минимальное воздействие).

Таблица 17 – Определение рейтинга рисков

		Воздействие				
		1	2	3	4	5
Вероятность	E	H	У	В	В	В
	D	H	У	У	В	В
	C	H	У	У	У	В
	B	H	H	H	У	У
	A	H	H	H	H	У

В таблице 18 представлен анализ рисков по вероятности возникновения рисков и уровню влияния на проект.

Таблица 18 – Анализ рисков проекта

№	Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
1	Риск неправильных расчетов по проекту	В	2	H (низкий)
2	Болезнь одного из ключевых участников проекта	C	3	У (умеренный)
3	Некачественное выполнение или невыполнение своих задач участниками проекта	В	4	У (умеренный)
4	Рост цен на материалы и оборудование	D	4	В (высокий)
5	Не сформирована вся документация по проекту	В	2	H (низкий)

Результаты анализа рисков показали, что наиболее важным риском является значимым риском является рост цен на материалы и оборудование, поскольку данный риск напрямую увеличивает общую стоимость проекта, затрудняет точное планирование бюджета, снижает финансовую эффективность, может вызвать задержки в реализации, влияет на конкурентоспособность и добавляет непредсказуемость в управлении проектом.

Для предотвращения или снижения возможного негативного влияния от воздействия выявленных рисков разработаны стратегии реагирования на риски (таблица 19).

Таблица 19 - Стратегии реагирования на риски и мероприятия по их снижению

Риск	Стратегия реагирования	Мероприятия
Риск неправильных расчетов по проекту	Снижение / Принятие	Привлечение опытных специалистов для составления расчётов, повторная проверка расчётов / Создание финансовой подушки для непредвиденных трат.
Болезнь одного из ключевых участников проекта	Принятие	Создание дополнительных резервов времени
Некачественное выполнение или невыполнение своих задач участниками проекта	Уклонение	Привлечение в проект ограниченного количества опытных сотрудников
Рост цен на материалы и оборудование	Принятие / Снижение	Создание резервного фонда / Долгосрочные договоры с поставщиками с фиксированными ценами
Не сформирована вся документация по проекту	Принятие / Передача	Разработка четкого плана документации с указанием сроков и ответственных лиц / Привлечение внешних консультантов для подготовки документации
Итого		

Для наиболее значимых рисков необходимо определить затраты на реализацию мероприятий по снижению рисков на проект (таблица 20).

Таблица 20 – Затраты на реализацию мероприятий по снижению риска

Риск	Мероприятия	Бюджет на реализацию мероприятий
Рост цен на материалы и оборудование	Создание резервного фонда	100 000 руб.
	Долгосрочные договоры с поставщиками с фиксированными ценами	0 руб.
Итого		100 000 руб.

Затраты на мероприятия по снижению рисков составят 100 000 руб.

Оценка затрат проекта

Затраты в данном проекте будут двух типов:

- затраты, связанные с проектом;
- месячные затраты после открытия сада.

В затраты, связанные с проектом входят создание сада, оборудование и материалы. Создание сада будет производиться сторонней организацией обойдется, средняя цена за кв. метр – 50 000 руб. Сумма за создание сада, площадью 100 кв. метров, составит 5 млн. руб. Также сюда входит рекламная кампания сада составит 100 000 руб.

Затраты на оборудование представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Затраты на оборудование

Оборудование	Количество	Средняя цена за шт, руб.	Стоимость, руб
Система отопления	1 комплект	706000	706000
Автоматическая система капельного полива	3 комплекта	200000	600000
Спринклерные системы	2 шт.	150000	300000
Низковольтные светильники	8-10 шт.	1000	10000
Компактные светодиодные лампы	5-7 шт.	1000	15000
Вентиляторы	2 шт.	500000	1500000
Датчики влажности и температуры	3 шт.	60000	240000
Компактные тележки и тачки	1-2 шт.	2000	8000
Шкафы и полки для хранения инструментов и материалов	2-4 шт.	12000	72000
Секаторы	2 шт.	1000	4000
Маленькие грабли	2 шт.	300	1200
Лопаты	2 шт.	1200	4800
Поливочные шланги	2 шт.	2000	8000
Увлажнители воздуха	1 шт.	15000	30000
Итого			3 499 000

Затраты на материалы представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Затраты на материалы

Материалы	Количество	Средняя цена за ед. измерения, руб.	Стоимость, руб
Маленькие бонсай	12 шт.	60000	720000
Карликовые азалии	12 шт.	54000	648000
Карликовый японский клен	7 шт.	45000	315000
Мхи и почвопокровные растения	70 м ²	10000	700000
Декоративные стволы бамбука	70 шт.	1000	70000

Окончание таблицы 22

Материалы	Количество	Средняя цена за ед. измерения, руб.	Стоимость, руб
Декоративные камни небольшого размера	50 шт.	800	40000
Белый и серый гравий	1000 кг	500	500000
Бамбуковые или каменные фонтанчики	4 шт.	70000	280000
Миниатюрные каменные фонари	30 шт.	3000	90000
Декоративные мостики	3 шт.	15000	45000
Маленькие статуи и скульптуры	15 шт.	4000	60000
Монитор для показа реклам	2 шт.	150000	150000
Итого			3 618 000

Месячные затраты после открытия сада представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Месячные затраты

Наименование	Расходы, руб.
Оплата труда, в т. ч. социальные отчисления	505 500
Управленческие расходы	56 183
Коммерческие расходы	416 667
Коммунальные платежи	102 032
Обслуживание сада	234 375
Итого	1 309 756

Результатом проекта является созданный японский сад к 1 апреля 2026 года в аэровокзале ООО «Аэропорт Емельяново» при бюджете – 15 млн. руб.

3.3 Оценка экономической эффективности проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»

Для реализации проекта по развитию рекреационной зоны ООО "Аэропорт Емельяново" была рассчитана эффективность проекта. Основным источником доходов проекта будет продажа билетов в сад японского стиля, установленная цена на билеты составит 200 рублей. По оценкам эксперта ООО «Аэропорт Емельяново» Абросимова Максима Александровича, руководителя проекта «ЭРА Групп», спрос на билеты составит 3,5% от общего числа пассажиров, проходящих через аэропорт.

Дополнительным источником дохода будет размещение рекламы на экранах аэропорта. Арендная ставка за рекламу составит 150 тыс. рублей в месяц на основе текущих арендных ставок аэропорта.

Для реализации данного проекта необходимы затраты в размере 12 217 тыс. руб.

Для расчета экономической эффективности проекта воспользуемся следующими показателями:

- NPV (чистая приведенная стоимость);
- PI (рентабельность инвестиций);
- DPP (дисконтированный срок окупаемости);
- IRR (внутренняя норма доходности).

Месячные затраты

Расходы на оплату труда, с учетом взносов в социальные фонды представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Ежемесячные расходы на оплату труда с учетом взносов в социальные фонды

	Кол-во, чел.	Зарботная плата, руб	Всего, руб.
Административный персонал	2	30 000	78 000
Инженерно-технический персонал	2	40 000	104 000
Рабочие (по профилю и специализации)	3	40 000	156 000
Подсобные рабочие	5	25 000	162 500
Всего	12		500 500

Среднемесячные коммерческие расходы составляют 416 667 руб., коммунальные платежи – 102 032 руб., расходы на обслуживание сада – 234 375 руб.

Ставка дисконтирования для проекта была рассчитана с использованием кумулятивного метода. Она определяется путем сложения безрисковой ставки и

премии за риск. Безрисковой ставки рефинансирования РФ ЦБ составляет 16% на данный момент, премия за риск – 6. Для данного проекта ставка дисконтирования составила 22%.

Оценка эффективности проекта представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Оценка эффективности проекта

	0	1	2
<i>Операционная деятельность</i>			
Объем продаж билетов, шт.		135 680	138 993
Цена билетов, тыс. руб		0,20	0,20
Количество электронных стендов, шт.		1	1
Ставка аренды, тыс. руб.		1 800,00	1 800,00
<i>Поступления</i>			
Выручка, тыс. руб.		28 936,05	29 598,59
<i>Выплаты</i>			
<i>Текущие расходы</i>			
Оплата труда, в т. ч. социальные отчисления, тыс. руб.		- 6 006,00	- 6 006,00
Управленческие расходы, тыс. руб.		- 674,20	- 674,20
Коммерческие расходы, тыс. руб.		- 5 000,00	- 5 000,00
Коммунальные платежи, тыс. руб.		- 1 224,38	-1 224,38
Обслуживание сада, тыс. руб.		- 2 812,50	- 2 812,50
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.		13 218,97	13 881,51
Налоги, тыс. руб.		- 2 643,79	- 2 776,30
Сальдо ОД		10 575,18	11 105,21
<i>Инвестиционная деятельность</i>			
<i>Поступления</i>			
<i>Выплаты</i>			
Оборудование, тыс. руб.	- 3 499,00		
Создание сада, тыс. руб.	- 5 000,00		
Материалы, тыс. руб.	- 3 618,00		
Рекламная кампания, тыс. руб.	- 100,00		
Сальдо ИД	- 12 217,00		
Чистый денежный поток	- 12 217,00	10 575,18	11 105,21
Чистый денежный поток накопленный	- 12 217,00	- 1 641,82	9 463,38
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,82	0,67
Чистый денежный поток дисконтированный	- 12 217,00	8 668,18	7 461,17
Чистый денежный поток дисконтированный накопленный	- 12 217,00	- 3 548,82	3 912,35
Чистая приведенная стоимость (NPV), тыс. руб.			3 912,35
Рентабельность инвестиций (PI)			1,32
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), годы			2
Внутренняя норма доходности (IRR), %			48

Рассчитанные показатели демонстрируют доходность проекта развития и позволяют сделать следующие выводы:

- чистая приведенная стоимость составляет 3 912,35 тыс. рублей, что свидетельствует о положительной эффективности проекта, показывая стоимость будущих потоков денежных средств, приведенную к настоящему моменту;
- рентабельность инвестиций составляет 1,32, то есть на каждый вложенный рубль приходится 1,32 рубля прибыли;
- дисконтированный срок окупаемости равен 2 годам;
- внутренняя норма доходности составляет 48%, что значительно выше процентных ставок по депозитам, указывая на высокую доходность проекта.

Был проведен анализ чувствительности. Цель этого анализа заключалась в выявлении факторов, которые наиболее сильно влияют на успешность и рентабельность проекта. В ходе анализа было установлено, что наибольшее влияние на эффективность проекта оказывает доля посетителей от общего числа пассажиропотока, от которого напрямую зависит объем продаж билетов (таблица 26). Базовое значение были взяты значения, высчитанные ранее.

Таблица 26 – Анализ чувствительности факторов

	Базовое значение	Предельное значение	Чувствительность факторов
Доля посетителей от общего числа пассажиропотока	0,035	0,0309	-0,12
Ставка аренды	150 000	0	-1,00
Материалы	-3 618	-7 518	1,08
Коммерческие расходы	- 5 000	- 8 200	0,64
Обслуживание сада	- 2 812,50	- 6 012,50	1,14

После проведения анализа чувствительности был применен метод сценарного анализа, включающий три различных сценария: пессимистичный, оптимистичный и базовый. Этот подход позволил оценить возможные

результаты проекта при различных условиях и учесть потенциальные риски и возможности. Результаты представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ сценариев проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала

Сценарии	Оптимистичный	Базовый	Пессимистичный
Доля посетителей от общего числа пассажиропотока	0,045	0,035	0,025
NPV, тыс. руб.	1 535,21	3 912,35	580,64
DPP, лет	1	2	4
PI	1,13	1,32	1,05
IRR, %	37	48	24

Сценарный анализ показывают, что проект по развитию рекреационной зоны в ООО «Аэропорт Емельяново» является финансово устойчивым и перспективным при различных условиях. В оптимистичном сценарии проект демонстрирует высокие показатели рентабельности и быструю окупаемость, что подтверждает его инвестиционную привлекательность. Базовый сценарий также показывает положительные результаты, хотя и с более длительным периодом окупаемости. Анализ пессимистичного сценария показывает, что проект по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново» остается финансово жизнеспособным, несмотря на увеличение срока окупаемости до 4 лет. Это свидетельствует о прочности и устойчивости проекта, который способен выдерживать неблагоприятные условия и продолжать приносить прибыль.

На основании рассчитанных показателей, можно утверждать, что проект экономически эффективен. Опри базовом сценарии окупается на 2 год.

Социальные эффекты:

- улучшение здоровья жителей Красноярского края и других регионов РФ;
- создание дополнительных рабочих мест.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данной работы были рассмотрены теоретические основы разработки проекта: понятия и виды проектов, основные этапы разработки проекта, методы оценки эффективности проектов.

Была дана характеристика деятельности ООО «Аэропорт Емельяново». В анализе внутренней среды были рассмотрены следующие блоки: кадры, организационная структура, финансы. В анализе внешней среды была рассмотрена макросреда и микросреда. На основании проведенного анализа внутренней и внешней среды, были выявлены следующие проблемы:

- относительно слабая позиция по сравнению с АО «Аэропорт Толмачево» по развитию рекреационной зоны;
- замедление темпов роста доходов от неавиационной деятельности;
- неудовлетворенность пассажирами уровнем комфортности в залах ожидания.

Для решения данных проблем руководством организации принято решение о создании проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново». Руководство организации считает, что проект позволит увеличить конкурентоспособность ООО «Аэропорт Емельяново», увеличит доходы от неавиационной деятельности и повысит удовлетворенность пассажиров уровнем комфортности в залах ожидания.

Цель проекта: «Развитие рекреационной зоны – открытие японского сада не позднее 1 апреля 2025 года с бюджетом в 15 млн. руб.».

Сроки реализации проекта 01.08.2024 – 17.03.2025.

Заказчик проекта – коммерческий директор ООО «Аэропорт Емельяново»

Основные этапы реализации проекта:

- разработка и планирование проекта;
- технический ремонт выделенной площади аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»;

- оборудование и декорирование;
- размещение растений;
- наём персонала;
- лицензирование;
- открытие сада.

Команда проекта:

- генеральный директор ООО «Аэропорт Емельяново» (инвестор проекта);
- начальник отдела управления проектами (руководитель проекта);
- коммерческий директор (заказчик проекта);
- дизайнер (разработчик концепции сада);
- маркетолог (разработчики стратегий продвижения проекта)
- финансовый аналитик (составитель финансовых отчетов, отслеживающий исполнение бюджета).

Ограничения проекта:

- создать сада до 1 апреля 2024 года;
- сумма затрат на создание сада не должна превышать 15 млн. руб.

Ресурсы проекта:

- команда проекта;
- финансовые ресурсы (источник финансирования – нераспределенная прибыль ООО «Аэропорт Емельяново»).

В разработку проекта по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново» вошли следующие блоки:

- диаграммы Ганта;
- декомпозиция работ;
- анализ рисков и определение стратегии реагирования;
- составление бюджета проекта;
- оценка экономической эффективности;
- анализ чувствительности;

– анализ сценариев.

В результате анализа рисков было определено, что самым значимым риском проекта является рост цен на материалы и оборудование. Для предотвращения этого риска предложены следующие мероприятия: разработка четкого плана документации с указанием сроков и ответственных лиц, привлечение внешних консультантов для подготовки документации.

Для реализации данного проекта необходимы затраты в размере 12 217 тыс. руб.

Для оценки эффективности проекта был взят период 4 года. Основной показатель, характеризующий экономическую деятельность организации – NPV, равен 3 912,35 тыс. рублей. Поскольку показатель больше нуля, то проект целесообразен.

Рентабельность инвестиций составляет 1,32, то есть на каждый вложенный рубль приходится 1,32 рубля прибыли.

Дисконтированный срок окупаемости равен 2 годам.

Внутренняя норма равняется 48%.

Анализ чувствительности показал, что наибольшее влияние на эффективность проекта оказывает доля посетителей от общего числа пассажиропотока, от которого напрямую зависит объем продаж билетов.

Сценарный анализ показал, что проект является финансово устойчивым и перспективным при различных условиях. В оптимистичном сценарии проект демонстрирует высокие показатели рентабельности (NPV – 1 525,21 тыс. руб., PI – 1,13, IRR – 37%) и окупаемость в 1 год. Базовый сценарий также показывает положительные результаты (NPV – 3 912,35 тыс. руб., PI – 1,32, IRR – 48%), хотя и с более длительным периодом окупаемости – 2 года. Анализ пессимистичного сценария показывает, что проект остается финансово жизнеспособным (NPV – 580,64 тыс. руб., PI – 1,05, IRR – 24%), несмотря на увеличение срока окупаемости до 4 лет.

Социальные эффекты:

- улучшение здоровья жителей Красноярского края и других регионов РФ;
- создание дополнительных рабочих мест.

На основе рассчитанных показателей можно утверждать, что проект экономически эффективен. Таким образом, можно сделать вывод о необходимости реализации данного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегический менеджмент: учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухарова, Л. С. Драганчук [и др.], 2022. – 406 с.
2. Блесман, А. И. Основы проектной деятельности : методические указания / А. И. Блесман, К. Н. Полещенко, Н. А. Семенюк, А. А. Теплоухов ; под редакцией Т. А. Москвитиной. – Омск : ОмГТУ, 2021 – 38 с. – ISBN 978-5-8149-2506-0.
3. Российская Федерация. Законы. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений : Федеральный закон № 39-ФЗ: [принят Государственной Думой 15 июля 1998 года : одобрен Советом Федерации 17 июля 1998] – Москва : Кремль, 1999 – 28 с. – (Актуальное законодательство). – ISBN 978-5-907080-62-1.
4. Максимова, А. С. Финансовый анализ инвестиционных проектов возобновляемых источников энергии на примере ветровой генерации: выпускная бакалаврская работа по направлению подготовки : специальность 38.03.01 «Экономика» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. С. Максимова. - Томский государственный университет. – Томск, 2019. – 170 с.
5. Пупенцова, С. В. Инвестиционный анализ : учебное пособие / С. В. Пупенцова ; Санкт-Петербургский политехнический университет – Санкт-Петербург, 2011 – 166 с.
6. Веретенникова, К. В. Градостроительное планирование приаэропортовых территорий крупнейших городов России / К. В. Веретенникова // Вестник евразийской науки. – 2019. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gradostroitelnoe-planirovanie-priaeroportovyh-territoriy-krupneyshih-gorodov-rossii> (дата обращения: 03.05.2024).
7. Международная организация гражданской авиации – Третье издание : Руководство по экономике аэропортов : ИКАО, 2013 – 173 с. - ISBN 978-92-9249-253-3.

8. Меркулова, Е. И. Некоторые аспекты повышения инвестиционной привлекательности региональных аэропортов / И. Е. Меркулова // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2010. – №1 – С.26. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-povysheniya-investitsionnoy-privlekatelnosti-regionalnyh-aeroportov> (дата обращения: 01.06.2024).

9. Домокурова, М. О. Расширение неавиационной деятельности в аэропортах / М. О. Домокурова // Научный вестник МГТУ ГА. – 2019. – №143. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rasshirenje-neaviatsionnoy-deyatelnosti-v-aeroportah> (дата обращения: 01.06.2024).

10. Ботанический сад на радость пассажирам / Дзен – URL: <https://dzen.ru/a/Y-XSqC8vRX06GgVJ> (дата обращения: 01.06.2024).

11. Попандопуло, В. И. Современные тенденции проектов зеленых зон общего пользования / В. И. Попандопуло, Н. В. Брайла // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований. – 2020. – С. 152-154. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_43816968_52137734.pdf (дата обращения: 01.06.2024).

12. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; Уральский Федеральный Университет – Екатеринбург : УРФУ, 2016 – 134 с. – ISBN 978-5-7996-1751-6.

13. Васильев, В. М. Управление в строительстве : учебник для вузов. / В. М. Васильев ; Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет – Санкт – Петербург : АСВ, 2005. – 271 с. – ISBN 5-9227-0040-5.

14. Воронцовский, А. В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 391 с. – (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12441-5.

15. Международный аэропорт Красноярск имени Дмитрия Александровича Хворостовского : официальный сайт. – Красноярск, 2019 – URL: <https://www.kja.aero/> (дата обращения: 01.06.2024).
16. Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация) : официальный сайт. – Москва, 2010 – URL: <https://favt.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2024).
17. Кореняко, А. И. Число пассажиров на внутрироссийских рейсах достигло 15-летнего рекорда из-за запрета на полеты в западные страны перевозчикам пришлось развивать сеть в России / А. И. Кореняко // РБК+. – 2023. – С. 1 - 5.
18. Федеральная антимонопольная служба России : официальный сайт. – Москва, 2006 – URL: <https://fas.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2024).
19. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва, 1999 – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2024).
20. Национальные проекты РФ : официальный сайт. – Москва, 2021 – URL: https://национальныепроекты.рф/projects/modernizatsiya-transportnoy-infrastruktury/?utm_source=Lenta_Spec&utm_medium=Statica&utm_content=All&utm_campaign=np_kpmi_article (дата обращения: 01.06.2024).
21. Российский союз туриндустрии : официальный сайт – Москва, 1993 – URL: <https://rst.ru/> (дата обращения: 01.06.2024).
22. Манжурова, О. Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Москва, 2008 – 20 с.
23. Сироткин, С. А. Экономическая оценка инвестиционных проектов / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская ; Екатеринбург: ИНФРА-М, 2022. – 312 с. – ISBN 978-5-238-01944-4.
24. Российская Федерация. Рекомендации. По деятельности управляющего проектом при разработке и реализации проектной и рабочей

документации на строительство предприятий, зданий и сооружений : МДС 11-2.99 : [согласовано Заместителем председателя РОИС 20 мая 1999 года : утверждено Заместителем председателя Госстроя России 21 1999 года] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.06.2024).

25. Дегтярев, А. Е. Технико-экономическое обоснование проекта: суть и структура / А. Е. Дегтярев, К. Ю. Дегтярева // StudNet. – 2020. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehniko-ekonomicheskoe-obosnovanie-proekta-sut-i-struktura> (дата обращения: 01.06.2024).

26. Airport Non-Aeronautical Revenue Market by Service, Business and Geography - Forecast and Analysis 2023-2027 // Technavio : URL: <https://www.technavio.com/report/airport-non-aeronautical-revenue-market-industry-analysis> (дата обращения: 01.06.2024).

27. Щербина, Ю. А. Особенности понятия «Неавиационной услуги» как экономической категории / Ю. А. Щербина // Проблемы экономики и юридической практики. – 2012. – №. 3. – С. 217-219. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ponyatiya-neavitsionnoy-uslugi-kak-ekonomicheskoy-kategorii> (дата обращения: 01.06.2024).

28. Кононова, Е. В. Принципы формирования инвестиционной стратегии и основные этапы инвестиционного проекта / Е. В. Кононова // Исследования в области экономики, бизнеса и управления. – 2022. – С. 25-31.

29. Российская Федерация. Распоряжения. О комплексной программе развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года : Распоряжение № 1693-р : [утвержден распоряжением Правительства 25 июня 2022 года] – Москва : Центрмаг, 2022 – 68 с. – ISBN 978-5-003080-11-2.

30. Рослякова, Н. А. Внутренние авиационные перевозки: Исследование динамики и прогнозы развития региональной авиации / Н. А. Рослякова, К.Н. Релецкая // Друкеровский вестник. – 2019. – № 3 (30). – С. 211-219.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Количество пассажиров по направлениям за 2023 год и в среднем за месяц

Направления полета	Количество пассажиров за год	Количество пассажиров в среднем за месяц
Moscow	949 943	79 162
Novosibirsk	308 039	25 670
Sochi	304 607	25 384
Saint Petersburg	254 199	21 183
Norilsk	190 253	15 854
Irkutsk	188 353	15 696
Phuket	127 783	10 649
Blagoveschensk	125 137	10 428
Igarka	112 429	9 369
Osh	83 440	6 953
Antalya	68 335	5 695
Vladivostok	55 394	4 616
Yekaterinburg	73 440	6 120
Khabarovsk	53 211	4 434
Bishkek	52 834	4 403
Khudzhand	36 832	3 069
Utapao	23 787	1 982
Tashkent	42 240	3 520
Kazan	39 926	3 327
Dushanbe	34 168	2 847
Chita	30 563	2 547
Almaty	33 562	2 797
Kyzyl	30 746	2 562
Tyumen	28 793	2 399
Yuzhno-Sahalinsk	32 842	2 737
Yakutsk	34 182	2 849
Novokuznetsk	23 501	1 958
Barnaul	24 110	2 009
Mineralnye vody	30 587	2 549
Ufa	21 112	1 759
Ulan-Ude	25 860	2 155
Tomsk	20 309	1 692
Bangkok	28 372	2 364
Omsk	16 673	1 389
Kemerovo	15 825	1 319
Tura	18 140	1 512
Baikit	16 750	1 396
Gorno-Altaysk	19 556	1 630
Mahachkala	13 151	1 096
Talakan	12 510	1 043

Окончание приложения А

Направления полета	Количество пассажиров за год	Количество пассажиров в среднем за месяц
Nur-Sultan	15 629	1 302
Severo-Yeniseysk	15 175	1 265
Neryungri	11 473	956
Turukhansk	11 258	938
Namangan	12 200	1 017
Khatanga	10 629	886
Colombo	8 331	694
Nizhneangarsk	7 868	656
Surgut	7 732	644
Baku	8 811	734
Vanavara	7 132	594
Podkamenaya Tunguska	5 892	491
Bohtar	2 726	227
Chelyabinsk	5 289	441
Lensk	3 318	277
Chara	4 443	370
Tobolsk	3 468	289
Abakan	8 837	736
Dixon	2 526	211
Taksimo	1 629	136
Orenburg	1 824	152
Ulanbataar	1 577	131
Novy Urengoy	4 367	364
Kodinsk	3 992	333
Manzhouli	269	22
Other destinations	6 560	547

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

«Оценка покупательских предпочтений потребителей»

Уважаемые пассажиры!

Студенты Сибирского федерального университета проводят исследование с целью разработки проекта сада экзотических растений, который будет размещен в зоне аэровокзала аэропорта Емельяново. В саду будут выращиваться редкие и уникальные растения. Цель размещения сада экзотических растений - повышение комфортных условий пребывания пассажиров в аэропорту.

Вы можете помочь нам, если ответите на предложенные ниже вопросы

1. Как часто Вы посещаете аэропорт Емельяново с целью совершения авиаперелетов или с другими целями?

Каждый месяц

Один раз в 2-3 месяца

Один раз в 4-6 месяцев

1 -2 раза в год

Другое

2. Оцените по пятибалльной шкале уровень комфорта для пассажиров в залах ожидания аэропорта Емельяново, где 1 – очень отрицательно, 5 – очень положительно

3. Важно ли для Вас наличие в зоне аэровокзала необычной растительности, создающей комфорт и уют - японского сада?

Да, важно

Скорее да, чем нет

Нейтрально

Скорее нет, чем да

Не важно

4. В какой степени японский сад способен удовлетворить Ваши потребности?

Определенно удовлетворит

Скорее удовлетворит, чем нет

Затрудняюсь ответить

Скорее не удовлетворит, чем да

Определенно не удовлетворит

5. Какова вероятность того, что Вы посетили бы японский сад, если бы он появился в аэропорту Емельяново?

Я обязательно посетил бы его

Скорее посетил бы, чем нет

Затрудняюсь ответить

Скорее не посетил бы, чем да

Я бы определенно не посетил

6. Если бы Вы собирались посетить японский сад в аэровокзале, то с какой целью?

Повышение качества жизни

Создание радостного настроения

Снижение стресса

Улучшение самочувствия

Комфортное ожидание полета

Связь с природой

Другое

7. Какова вероятность, что Вы купите билет в японский сад по цене не ниже 200-300 руб.?

Определенно куплю

Скорее куплю

Затрудняюсь ответить

Скорее не куплю

Определенно не куплю

Укажите, пожалуйста, сведения о себе:

8. Пол:

- Мужской
- Женский

9. Возраст

- Менее 19 лет
- 19-30 лет
- 31-40 лет
- 41-60 лет
- Старше 60 лет

Благодарим Вас за участие в опросе!

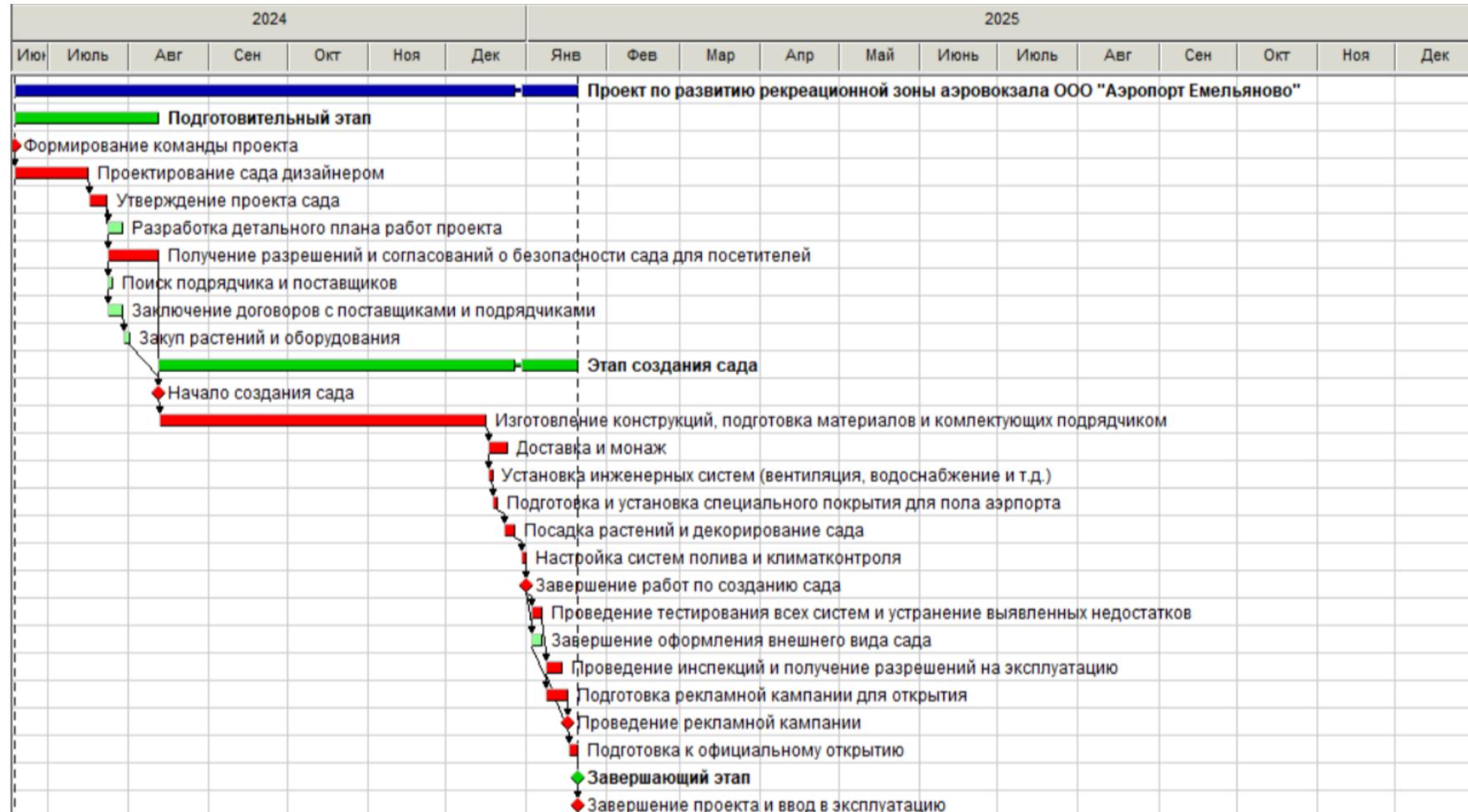
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Этапы проекта по развитию рекреационной зоны ООО «Аэропорт Емельяново»

Уровень	Код	Название	Длительность, Дни [План]
1	Проект	Проект по развитию рекреационной зоны аэровокзала ООО «Аэропорт Емельяново»	152
2	1	Подготовительный этап	40
	1	Формирование команды проекта	
	2	Проектирование сада дизайнером	21
	3	Утверждение проекта сада	5
	4	Разработка детального плана работ проекта	4
	5	Получение разрешений и согласований о безопасности сада для посетителей	14
	6	Поиск подрядчика и поставщиков	2
	7	Заключение договоров с поставщиками и подрядчиками	4
	8	Закуп растений и оборудования	3
2	2	Этап создания сада	112
	9	Начало создания сада	
	10	Изготовление конструкций, подготовка материалов и комплектующих подрядчиком	90
	11	Доставка и монтаж	6
	12	Установка инженерных систем (вентиляция, водоснабжение и т.д.)	2
	13	Подготовка и установка специального покрытия для пола аэропорта	2
	14	Посадка растений и декорирование сада	5
	15	Настройка систем полива и климатконтроля	2
	16	Завершение работ по созданию сада	
	17	Проведение тестирования всех систем и устранение выявленных недостатков	2
	18	Завершение оформления внешнего вида сада	2
	19	Проведение инспекций и получение разрешений на эксплуатацию	5
	20	Подготовка рекламной кампании для открытия	7
	21	Проведение рекламной кампании	
	22	Подготовка к официальному открытию	2
2	3	Завершающий этап	
	23	Завершение проекта и ввод в эксплуатацию	

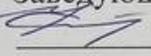
ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганта



Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С. Л. Улина

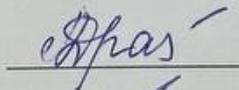
« 17 » июно 2024 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

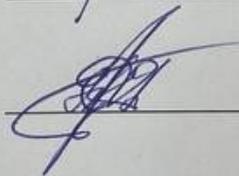
Экономическое обоснование проекта по развитию рекреационной зоны
аэровокзала (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Руководитель



канд. экон. наук. доцент Л. С. Драганчук

Выпускник



Ю. Д. Бадмаева

Красноярск 2024