

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
_____ Улина.С.Л.
подпись инициалы, фамилия
«__» _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Экономическое обоснование развития неавиационных услуг
международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Егошина О. Л.

Выпускник _____ Крылов Н. С.

Красноярск 2024

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Экономическое обоснование развития неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского» содержит 104 страницы текстового документа, 31 иллюстрацию, 11 таблиц, 5 приложений, 59 использованных источника.

РЫНОК НЕАВИАЦИОННЫХ УСЛУГ, ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ, ПРОЕКТ.

Объект исследования – ООО «Аэропорт Емельяново»

Цель работы – разработка и экономическое обоснование проекта, который будет способствовать развитию неавиационного сектора услуг аэропорта.

Задачи:

1. Проанализировать опыт развития неавиационного сектора услуг аэропортов.
2. Провести экономический анализ международного аэропорта Красноярск.
3. Провести анализ внутренней и внешней среды международного аэропорта города Красноярск.
4. Исследовать перспективы развития неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск в рамках стратегии развития.
5. Разработать и обосновать проектные инициативы по расширению неавиационного сектора услуг аэропорта.
6. Провести экономическое обоснование проекта по развитию неавиационных видов деятельности.

В итоге был разработан проект, который будет способствовать развитию неавиационных услуг аэропортового комплекса. Данный проект подкреплен экономическими расчетами и обоснованиями, свидетельствующими о его экономической целесообразности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты развития неавиационных услуг	5
1.1 Характеристика услуг, предоставляемых аэропортами	5
1.2 Роль неавиационного сектора в повышении эффективности аэропортовой деятельности.....	10
1.3 Анализ мирового и Российского неавиационного сектора услуг	14
2 Анализ стратегии развития международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского	27
2.1 Характеристика деятельности международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского	27
2.2 Анализ внутренней и внешней среды Международного аэропорта Красноярск	45
2.3 Развитие неавиационных услуг Международного аэропорта Красноярск в рамках стратегии развития	54
3 Проект развития неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского	61
3.1 Предложения по развитию неавиационного сектора услуг международного аэропорта Красноярск	61
3.2 Реализация проекта кинотеатра в аэропорту Красноярск	66
3.3 Экономическое обоснование проекта кинотеатра.....	72
Заключение	81
Список использованных источников	83
Приложение А-Д	91-104

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях аэропорты играют ключевую роль не только как транспортные узлы, но и как значимые центры деловой активности, обеспечивающие развитие не только авиационного, но и неавиационного секторов экономики региона. Неавиационный сектор аэропорта включает в себя разнообразные сервисы и коммерческие услуги, такие как ритейл, аренда помещений, парковки, гостиницы и другие услуги, способствующие повышению доходов и улучшению качества обслуживания пассажиров. Актуальность темы обусловлена современными тенденциями в авиационной отрасли, где неавиационные доходы играют все более важную роль в обеспечении финансовой устойчивости и конкурентоспособности аэропортов.

Международный аэропорт Красноярск имени Дмитрия Хворостовского занимает ключевое положение в транспортной системе Сибири и Дальнего Востока России. Согласно стратегии развития аэропорта, он стремится стать главным транспортным хабом данных регионов, выполняя функции центра пассажирских и грузовых авиаперевозок. В этой связи развитие неавиационных услуг аэропорта Красноярск приобретает особую важность, поскольку позволит не только диверсифицировать источники доходов, но и повысить привлекательность и конкурентоспособность аэропортового комплекса в целом.

Цель работы – разработка и экономическое обоснование проекта, который будет способствовать развитию неавиационного сектора услуг аэропорта.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Изучить и классифицировать услуги, предоставляемые аэропортами.
2. Проанализировать международный и российский опыт развития неавиационного сектора услуг аэропортов.
3. Провести экономический анализ международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского.

4. Провести анализ внутренней и внешней среды международного аэропорта города Красноярск.

5. Исследовать перспективы развития неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск в рамках стратегии развития.

6. Разработать и обосновать проектные инициативы по расширению и диверсификации неавиационного сектора услуг аэропорта.

7. Провести экономическое обоснование проекта по развитию неавиационных видов деятельности международного аэропорта Красноярск.

Объект исследования - международный аэропорт Красноярск имени Д. Хворостовского.

Предмет исследования – неавиационный сектор услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского.

Информационная база исследования: документы организации, аналитические статьи, журналы, Интернет-ресурсы, законодательные акты РФ.

1 Теоретические аспекты развития неавиационных услуг

1.1 Характеристика услуг, предоставляемых аэропортами

Аэропорт - это комплекс зданий и инфраструктуры, предназначенный для приема и отправки воздушных средств, а также обеспечения высококачественного обслуживания пассажиров и грузов. Аэропорт включает в себя аэродром, аэровокзал и другие сооружения, которые помогают обеспечить авиасообщение [1].



Рисунок 1 – Виды услуг, предоставляемые аэропортами [1]

Сферы деятельности аэропорта обширны. Чтобы проанализировать весь функционал аэропорта, необходимо 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 [1]. 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.

Пользователями этих услуг, прежде всего, выступают авиакомпании, и пассажиры рейсов авиакомпаний. Цена предоставления услуг – это тарифы. Тарифы аэропорта – это определенные ставки, которые аэропорт устанавливает за предоставление различных услуг авиакомпаниям, пассажирам, и другим клиентам. Тарифы могут включать в себя стоимость использования различных аэропортовых объектов и услуг, таких как пассажирский терминал, взлетно-посадочные полосы, обслуживание на земле, парковка воздушных судов и т.д. Аэропорт может устанавливать различные тарифы в зависимости от категории воздушного судна, типа оказываемой услуги, времени суток, дня недели и других факторов. Например, тарифы для посадки малого воздушного судна могут быть относительно низкими, в то время как для больших воздушных судов они могут быть значительно выше. Установка тарифов является одним из способов получения доходов для аэропорта. Таблица 1 показывает стоимость тарифов и сборов аэропорта города Красноярск – Емельяново.

Таблица 1 – Прейскурант аэропортовых тарифов и сборов аэропорта Емельяново [2]

№	Услуги	Единица измерения	Размер сбора и тарифа
1	Взлет - посадка (для российских и иностранных эксплуатантов)	руб./тонна максимальной взлётной массы	447
2	Обеспечение авиационной безопасности (для российских и иностранных эксплуатантов)	% от сбора за взлет-посадку за 1 час	5
3	Сбор за обеспечение авиационной безопасности	руб./т мвм	595
4	Сбор за предоставление аэровокзального комплекса: на внутренних линиях на международных линиях	руб./пасс. руб./пасс.	144 157
5	Тариф за обслуживание пассажиров: на внутренних линиях на международных линиях	руб./пасс. руб./пасс.	469 852

Тарифы аэропорта формируются на основе нескольких факторов. Во-первых, стоимость эксплуатации и инфраструктуры аэропорта. Аэропорту необходимо оплатить затраты на эксплуатацию взлетно-посадочных полос, терминалов, парковок и других объектов. Большие аэропорты с более сложной инфраструктурой и множеством услуг могут требовать более высоких тарифов, чем маленькие аэропорты. Поэтому руководство аэропортов часто руководствуется именно этими цифрами при разработке тарифов. Во-вторых, конкурентная обстановка: снижение тарифов может стать необходимым, если аэропорту необходимо противостоять конкуренции других аэропортов. В-третьих, регулирование государством: существуют ограничения на наложение тарифов аэропортов, которые устанавливаются правительственными органами. В России органом, ответственным за регулирование тарифов в аэропортах является Федеральная антимонопольная служба (ФАС России). ФАС имеет полномочия контролировать деятельность аэропортов в сфере ценообразования и может проводить антимонопольное расследование в случае подозрений в ограничении конкуренции. Также ФАС России проводит анализ рынка и контролирует

деятельность крупнейших аэропортов, чтобы предотвратить неконкурентную практику ценообразования. Например, ФАС России рассматривала вопросы о монополизме ценообразования аэропорта Домодедово и принимала меры по снижению тарифов в этом аэропорту [9]. Также, в некоторых странах правительство может взимать определенную плату за въезд и выезд из страны, причем эти сборы могут быть включены в итоговую цену авиабилета. Например, в Австралии и Новой Зеландии взимается сбор за проезд по границе (Border Clearance Levy) на всех пассажиров, въезжающих в страну. Данный сбор идет на финансирование границы и иммиграционных служб. Кроме того, могут быть установлены различные льготы и субсидии для определенных категорий пассажиров.

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. Неавиационная деятельность аэропорта является неосновополагающей для аэропортов, однако роль неавиационных услуг растет. Пакет опций неавиационной деятельности широк и постоянно расширяется, поэтому, необходимо провести классификацию неавиационных услуг.



Рисунок 2 – Классификация неавиационных услуг

Неавиационные услуги можно разделить на внешние и внутренние (рисунок 2). Основным критерий различия – зона деятельности, где будут предоставляться услуги. К внешним неавиационным услугам принято относить

парковки и автостоянки, размещение наружной рекламы, отели. Этот вид услуг предоставляется аэропортом вне аэровокзала, место обслуживания и размещения пассажиров, и эти услуги могут быть обеспечены в специально отведенных и разрешенных местах. К внутренним неавиационным услугам относят: услуги питания, магазины беспошлинной торговли (duty-free), сдача офисов аэропорта в аренду. Независимо от зоны деятельности, за размещение на территории аэропорта фирмы должны заключить концессионное соглашение – аэропорт передает часть своей территории частному лицу, за что частное лицо, концессионер должен платить выплаты за арендуемую землю или помещение [10]. И чем больше аэропорт будет заключать концессионные соглашения, тем быстрее будет развиваться неавиационный сектор услуг.

Развитие сектора неавиационных услуг в аэропорту имеет ряд причин. Во-первых, развитие сектора услуг помогает обеспечить пассажиров дополнительными удобствами, а это, в свою очередь, улучшает уровень обслуживания и комфортность пребывания пассажиров в аэропорту. Это может привести к увеличению числа пассажиров, которые выберут этот аэропорт для своих путешествий в будущем. Во-вторых, социально-экономический эффект: развитие сектора неавиационных услуг помогает аэропорту увеличивать прибыль, создавая дополнительные источники дохода, а также усилить эффект воздействия на экономику региона через создание новых рабочих мест и привлечение инвестиций. В-третьих, конкуренция между аэропортами растет, поэтому важно обеспечивать конкурентоспособность. Развитие сектора неавиационных услуг может помочь аэропорту выделиться на рынке и привлечь больше пассажиров и авиакомпаний.

Таким образом, на данном этапе исследования была проведена классификация услуг, предоставляемых аэропортами. Перейдем к анализу степени влияния неавиационного сектора на деятельность аэропортов.

1.2 Роль неавиационного сектора в повышении эффективности аэропортовой деятельности

Первым и главным идеологом развития неавиационных услуг был Джон Касарда, автор концепции «Аэротрополис» [8]. Аэротрополис – это концепция города будущего, который развивается вокруг аэропорта как центральной точки. Аэротрополис представляет собой комплекс с инфраструктурой городского типа, который ориентирован на рост числа неавиационных доходов за счет создания многофункциональной инфраструктуры. Сам аэротрополис состоит из двух частей. Первая – это терминал и воздушная зона. В литературе данную территорию принято называть *airport city* или *aeropolis*. Здесь располагаются шопинг-центры, бары, рестораны, кинотеатры, а также заведения культурного и религиозного характера (театры, музеи, выставки, концертные залы, места для молитвы), а также находятся центры, обеспечивающие логистику товарных и пассажирских потоков. Вторая часть города-аэропорта – это непосредственно прилегающая к нему привокзальная площадь и отведенные под коммерческое использование земли, где возводятся гостиничные комплексы, развлекательные и торговые центры, офисные и жилые комплексы, зоны беспошлинной торговли, свободные экономические зоны, но самое главное – предприятия по производству, переработке и распределению продукции, для которой критически важным фактором является время.

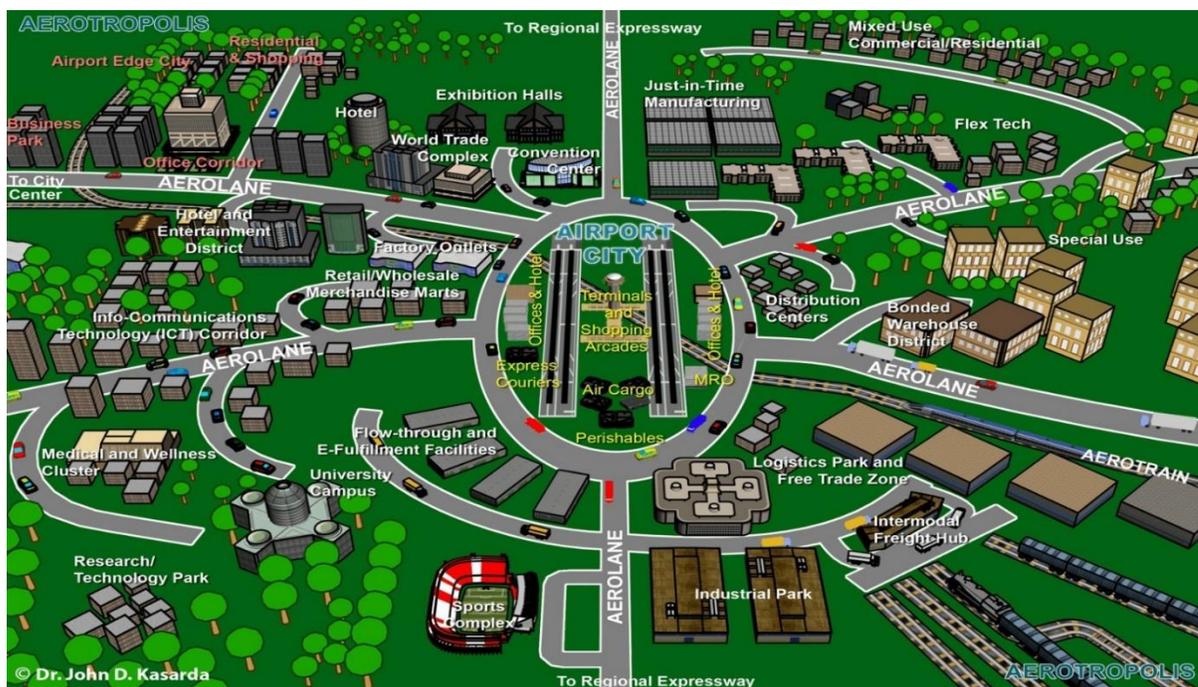


Рисунок 3 – Схема классического аэрополиса [11]

По мнению Касарды, соседство аэропорта и базирующегося рядом кластера взаимовыгодно. Благодаря близкому территориальному расположению с аэропортом, резидентам комплекса обеспечивается исключительная мобильность, непрерывность и скорость цепи поставок, что позволяет оптимизировать логистические издержки. Также аэропорт – это место постоянного скопления людей, которые имеют различного рода потребности. И фирмы, находящиеся рядом с аэропортом, могут оперативно идентифицировать и удовлетворить этот спрос. С другой стороны, мировой пассажиропоток со временем будет только расти, что подчеркивает необходимость создания комфортабельной среды для пассажиров в аэропортах. В этом контексте зоны рекреации, которые являются неотъемлемой частью любого аэрополиса, становятся важным элементом привлечения и удержания пассажиров, что имеет особое значение для туристической отрасли.

На сегодняшний день в мире специалистами насчитывается свыше 80 аэрополисов: 38 - в Северной Америке, 20 - в Европе, 1 в Центральной Америке, 7 в Африке и Среднем Востоке, и 17 в Азии. Главным примером

современного аэротрополиса принято считать Аэропорт Чанги города Сингапур. По мнению большинства специализированных агентств, это лучший аэропорт мира по многим параметрам, включая развитие инфраструктуры. Правительство Сингапура еще в начале 2000-ых оценило и поверило концепции Касарды, начиная инвестировать и строить свой аэропорт в Сингапуре. Возможности аэропорта обширны [12]: кафе и рестораны, магазины на любой вкус, возможность отправиться на бесплатную экскурсию, 5 тематических садов, игровые площадки для детворы, зоны компьютерных игр, кинотеатры, музей, бассейн.

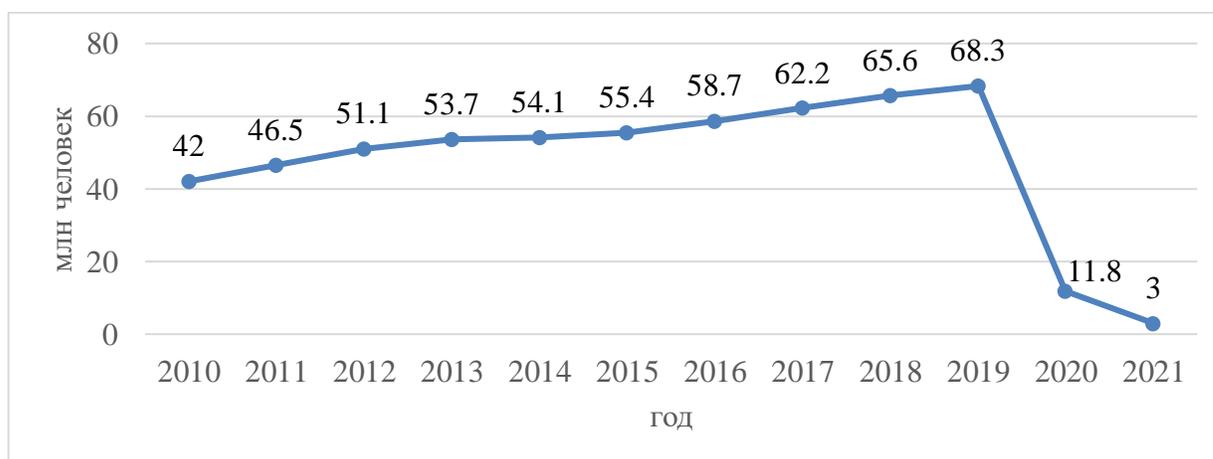


Рисунок 4 – Пассажиропоток аэропорта Чанги [13]

На рисунке 4 представлен пассажиропоток Чанги [13]. На нём можно увидеть, что с 2010 по 2019 год данный показатель рос в среднем на 5,5% в год. Ключевой драйвер - открытие нового терминала, который позволил увеличить пропускную способность аэропорта. А также само развитие аэропорта привлекло большое число авиакомпаний, которые стали делать перелеты именно через развивающийся аэропорт Сингапура. Пандемия COVID-19 крайне негативно повлияла на работу аэропорта, что привело к сокращению пассажиропотока в 2020 году Чанги более чем на 80% по сравнению с прошлым годом.

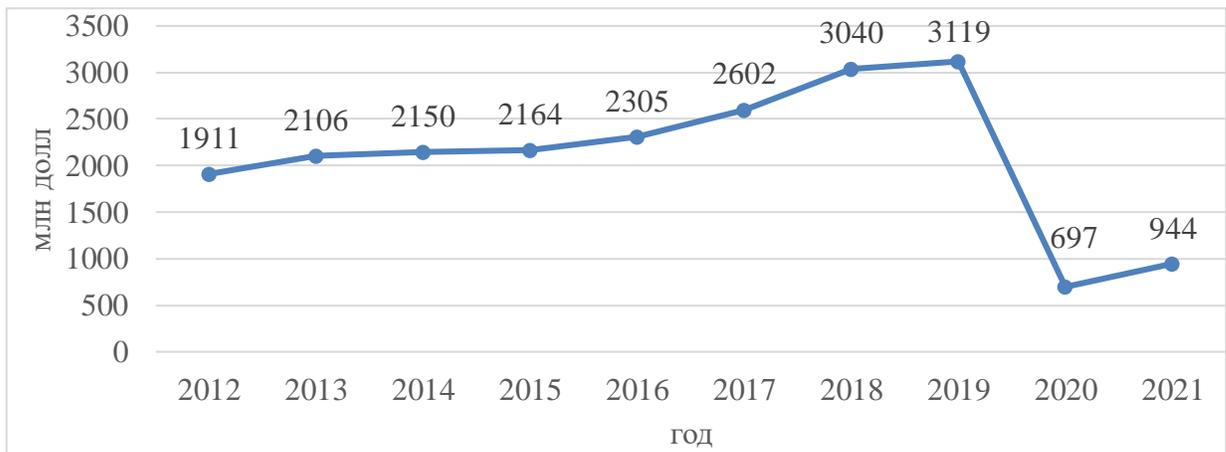


Рисунок 5 – Валовая прибыль аэропорта Чанги [14]

Если изучать финансовые отчеты компании [14], то можно увидеть схожий график как с пассажиропотоком, валовая прибыль росла в среднем на 6 – 7% до 2020 года. Основным драйвером стали как раз доходы от неавиационной деятельности, которые довольно долго развивал Чанги, они составляли примерно 55% всех доходов.

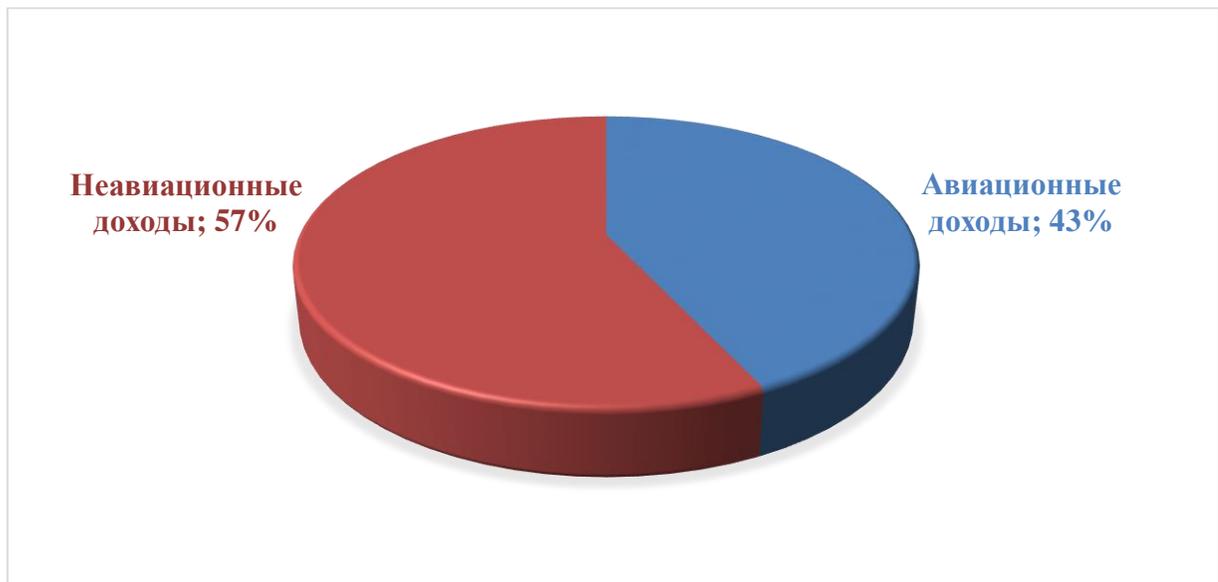


Рисунок 6 – Структура доходов Чанги за 2020 год [7]

В 2020 год пассажиропоток и валовая прибыль рухнули, ввиду ограничений из-за COVID-19, однако уже 2021 году курс на развитие неавиационные услуги помог аэропорту: несмотря на снижение пассажиропотока более чем на 70% по сравнению с прошлым годом, валовая прибыль выросла на 36%. По мнению большинства экспертов по авиасообщению, мировой

пассажиропоток будет восстанавливаться еще долго, однако многие ограничения для людей уже сняты. Большинство граждан и туристов Сингапура начало использовать Чанги не как аэропорт, но и просто как место для прогулки, для отдыха, для покупок.

Также, развивая сектор неавиационных услуг аэропорта, аэропорт создает новые рабочие места. Для открытия нового ресторана будет необходим повар и официанты, для открытия кинотеатра – киномеханик и билетеры, для фитнеса зала – тренер и администраторы и т.п. Тем самым, инвестируя в развитие аэропорта, аэропорт инвестирует в создание новых рабочих мест, что положительно сказывается на качестве жизни граждан и снижает уровень безработицы. Аэропорт создает в среднем 1400 вакансий в год [15].

На данном этапе исследования была определена роль неавиационного сектора услуг на деятельность аэропорта. Проведем анализ рынка неавиационных услуг более детально.

1.3 Анализ мирового и Российского неавиационного сектора услуг

Согласно отчету международного совета аэропортов, конкурирующие международные аэропорты стремятся увеличить прибыль от доходов неавиационной деятельности и вывести его на уровень 50% от общих доходов аэропорта [6]. Аэропорты целенаправленно применяют стратегию увеличения доли неавиационной выручки в общей структуре доходов. Данный подход позволяет им предоставлять скидки на аэропортовые авиационные услуги, тем самым привлекая новых авиаперевозчиков и обеспечивая рост пассажиропотока. Рассмотрим дополнительно два крупных мировых аэропорта над которыми лично работал Джон Касарда.

Аэропорт Инчхон, который находится в одноименном городе, был построен к открытию Чемпионата Мира по футболу в 2001 году. Данный

аэропорт многократно был признан одним из лучших аэропортов мира, в том числе по качеству предоставляемых неавиационных услуг. В аэропорту можно сыграть в казино, в гольф, сходить в СПА-центр, посетить музей Корейской культуры [16]. Отдельным преимуществом этого аэропорта является его достаточная отдаленность от города, за счет чего аэропорт развивается не только внутри, но и снаружи.

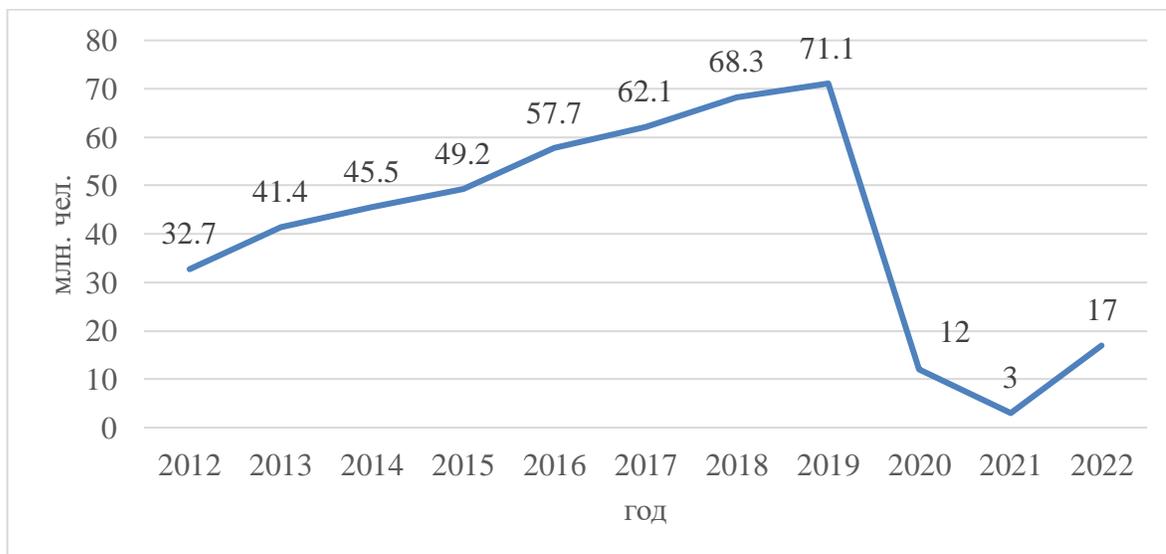


Рисунок 7 – Пассажиропоток Инчхон [18]

Как можно увидеть из рисунка 7, с начала 2010-ых пассажиропоток рос, но из-за ограничений движений в 2020 году он резко упал [18]. За 2022 год международный аэропорт смог обслужить 17 млн человек, что уже больше почти в 6 раз чем за прошлый год. Этому послужило резкое снятие карантинных мер в середине года. Тем не менее, пассажиропоток все еще не вернулся к докризисному уровню.

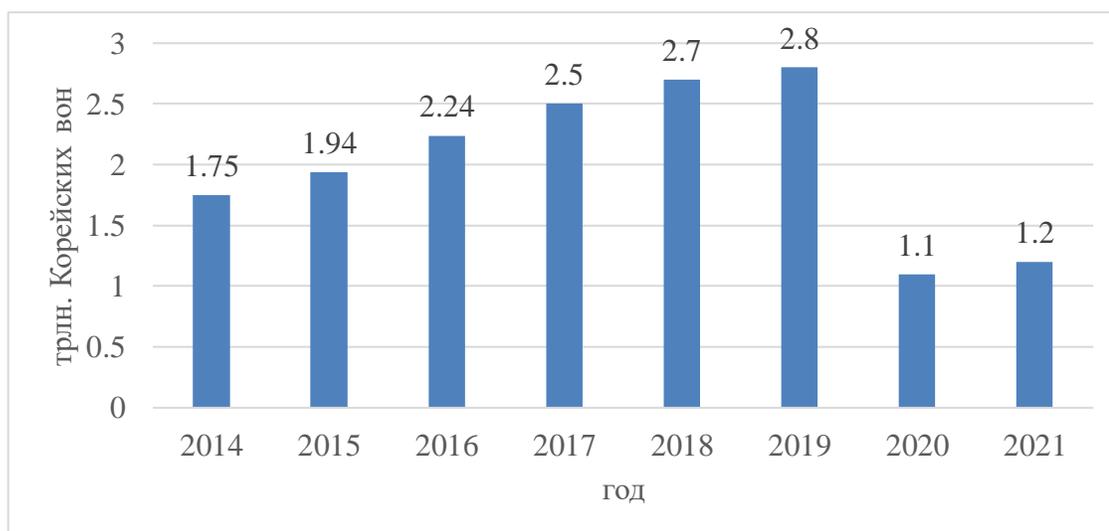


Рисунок 8 – Валовая прибыль Инчхон [17]

Анализ графика, отражающего динамику прибыли, демонстрирует аналогичную картину. В течение 5 лет наблюдался устойчивый рост данного финансового показателя. Однако в результате пандемии COVID-19 поступления в бюджет аэропорта сократились. При этом наиболее успешными периодами стали 2018 и 2019 годы. Это можно объяснить следующими факторами. В 2018 году в Южной Корее проводились Зимние Олимпийские игры, что привлекло в страну значительное число туристов со всего мира. Первым объектом, с которым сталкивались прибывающие гости, был аэропорт Инчхон, предоставляющий широкий спектр разнообразных услуг. Таким образом, высокие финансовые показатели данного периода во многом были обусловлены повышенным спросом со стороны приезжих путешественников.

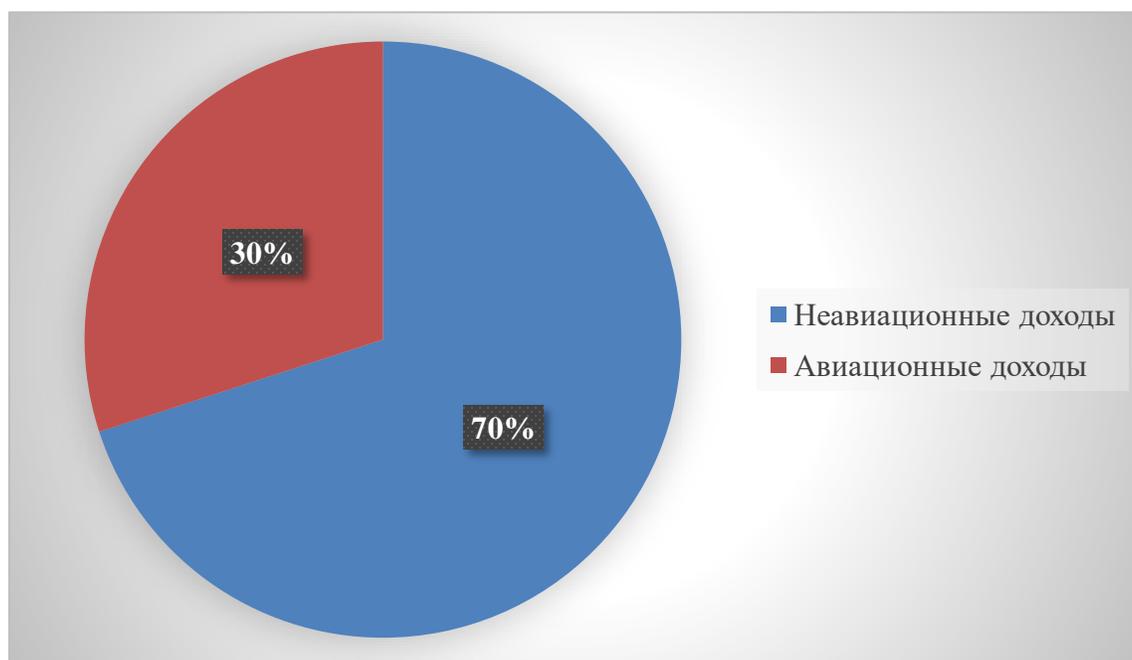


Рисунок 9 – Структура доходов Инчхон за 2021 год [7]

Анализ структуры доходов аэропорта Инчхон демонстрирует, что значительную долю в его бюджете занимает неавиационная деятельность. Благодаря расширению данного направления и увеличению спектра предоставляемых услуг, финансовые показатели аэропорта демонстрировали устойчивую положительную динамику. Однако, в период постпандемийного восстановления Инчхон оказался менее адаптивным, чем международный аэропорт Чанги, что привело к снижению прибыли более чем в 3 раза. Высокая доля неавиационных доходов в структуре финансовых поступлений является преимуществом, поскольку снижает зависимость от показателей пассажиропотока. Однако, неавиационный сектор в значительной мере зависит от успешного развития авиационной деятельности. Пассажиропоток, являющийся ключевым драйвером для неавиационных доходов, напрямую связан с объемами авиаперевозок и активностью авиакомпаний. Соответственно, рост неавиационных доходов невозможен в условиях снижения авиационной активности. Таким образом, при всей важности диверсификации доходов, неавиационный сектор аэропорта все же остается зависимым от авиационной деятельности.

Рассматривая аэропорт Схипхол, стоит отметить, что это главный аэропорт Нидерландов и один из крупнейших транзитных хабов Европы. Руководство Схипхола в 1994 году предприняло стратегическое решение о расширении и диверсификации неавиационной деятельности. Это привело к реализации масштабного проекта по созданию развитой аэропортовой агломерации, предоставляющей широкий спектр дополнительных услуг пассажирам и посетителям. Аэропорт Схипхол отличается от других аэропортов наличием неавиационных услуг, которые выходят за рамки стандартных предложений. В частности, филиал Государственного музея Амстердама и дворец бракосочетания являются уникальными особенностями Схипхола, подчеркивая его культурную значимость и стремление к повышению комфорта пассажиров.

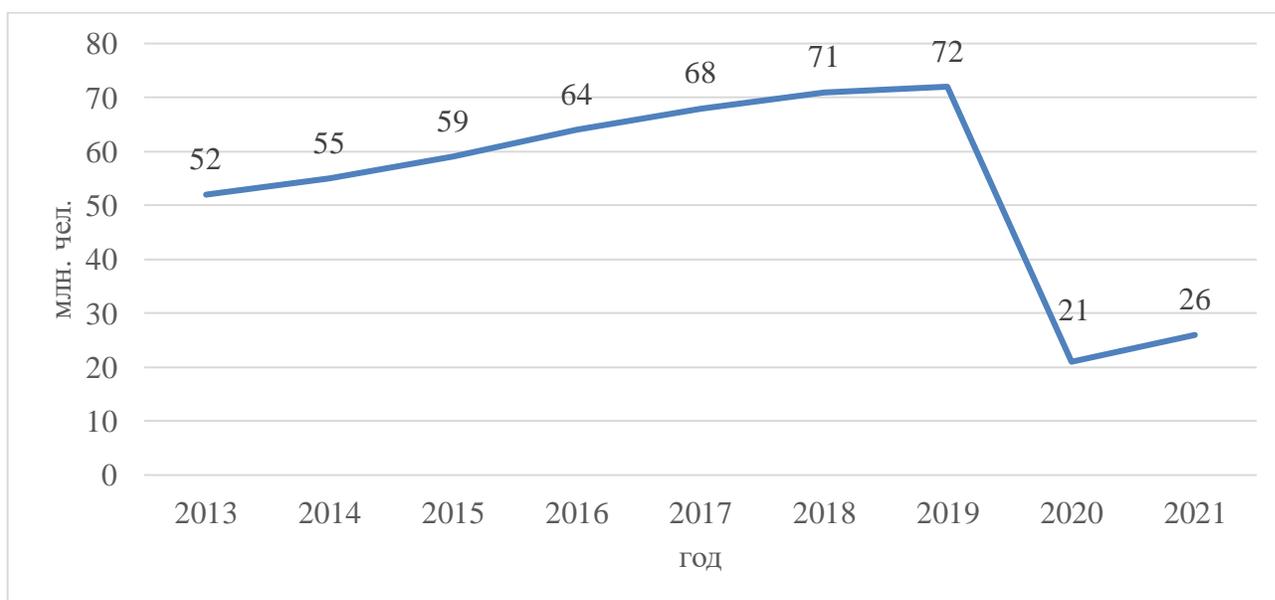


Рисунок 10 – Пассажиропоток Схипхол [19]

Можно увидеть схожую историю с вышеупомянутыми аэропортами – пассажиропоток Схипхола рос вплоть до 2019 года, демонстрируя уверенную положительную динамику. Однако, ситуация кардинально изменилась в 2020 году на фоне пандемии COVID-19 и связанных с ней ограничений на авиаперевозки. Схипхол, как и другие крупные международные аэропорты, столкнулся с беспрецедентным обвалом пассажиропотока - снижение показателей достигло 70%.

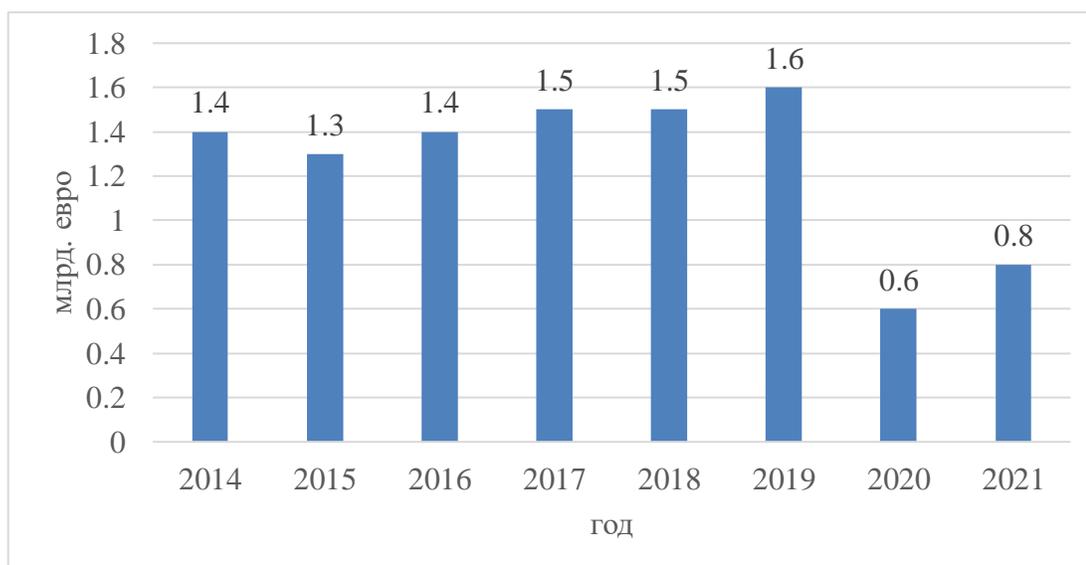


Рисунок 11 – Валовая прибыль Схипхола [20]

Валовая прибыль аэропорта Схипхол характеризуется высоким уровнем и стабильностью. Однако, 2020 год оказался критическим для многих отраслей, включая авиационную индустрию, что обусловило наблюдаемый спад показателя. В 2020 году валовая прибыль упала на 63%, но в сравнении 2020, в 2021 году валовая прибыль выросла на 33% [19].

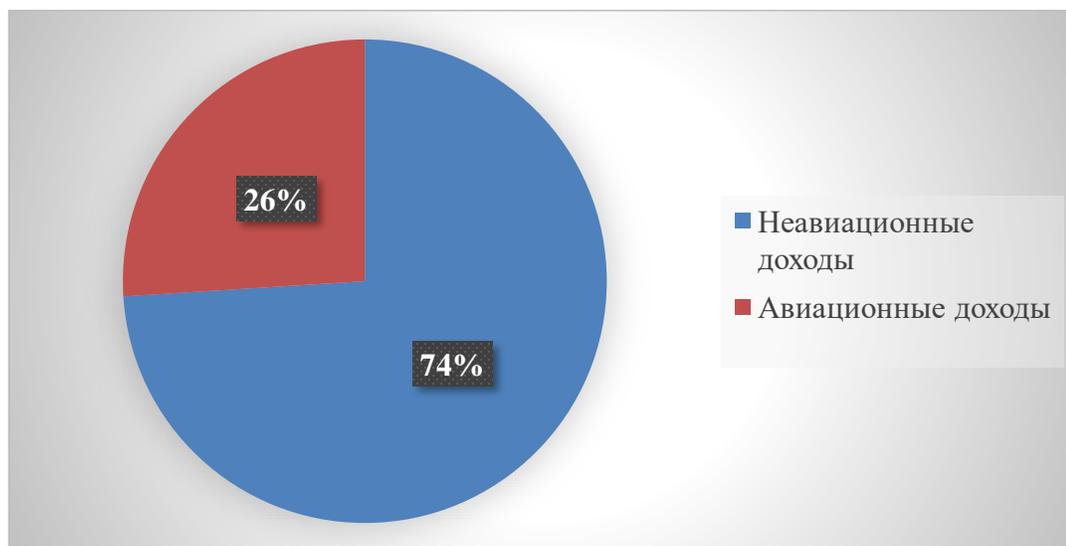


Рисунок 12 – Структура доходов Схипхола за 2021 год [7]

Анализ рисунка 12 демонстрирует, что Схипхол обладает наибольшей долей доходов от неавиационных услуг среди трех аэропортов. Несмотря на значительную роль неавиационных доходов, финансовая устойчивость Схипхола, как и аэропортов Чанги и Инчхон, остается тесно связанной с интенсивностью

авиационного трафика. Доходы от таких неавиационных услуг, как аренда коммерческих площадей и организация дополнительных сервисов, напрямую зависят от объемов пассажирских и грузовых перевозок. Таким образом, можно утверждать, что авиационный компонент остается ключевым фактором, определяющим устойчивость аэрополисов.

Анализ развития международного сектора неавиационных услуг аэропортов демонстрирует следующие ключевые тенденции. Во-первых, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению доли неавиационных доходов в общей структуре выручки ведущих аэропортов мира. Данная трансформация отражает целенаправленные усилия аэропортов по диверсификации источников генерирования прибыли, что способствует повышению операционной эффективности и финансовой устойчивости. Во-вторых, спектр неавиационных услуг аэропортов характеризуется значительной широтой и многообразием, охватывая такие сферы, как розничная торговля, общественное питание, организация развлечений, сдача в аренду помещений, парковка и другие. Данное многообразие отражает стремление аэропортов максимально удовлетворить потребности широкого круга потребителей авиатранспортных и сопутствующих услуг. В-третьих, следует отметить, что неавиационные доходы аэропортов демонстрируют высокую зависимость от интенсивности авиационной активности. Несмотря на усилия по диверсификации, связь между авиационным трафиком и неавиационными поступлениями остается прочной, что определяет необходимость эффективного управления рисками в авиационном секторе для обеспечения долгосрочной устойчивости деятельности.

Стоит отметить, что в России уровень неавиационных доходов аэропортов значительно ниже, чем за рубежом, в силу ряда объективных причин. Стандартный аэропорт строился в СССР как транспортный центр, выполняя сугубо авиационные функции. Типичные советские здания не предусматривали наличие коммерческих площадей, а коммерческая деятельность была вовсе

запрещена. Поэтому новому руководству аэропортов приходится создавать с нуля такие площади, реконструируя и модернизируя пассажирские терминалы, иногда приобретая землю рядом с аэропортом [21]. В то время, как мировые аэропортовые комплексы достигали стадии развития в формате аэротрополисов, российские аэропорты находились на начальном этапе формирования базового неавиационного функционала. К таким элементам можно отнести организацию стоянок для автомобилей, точек общественного питания, а также строительство гостиничных комплексов. Данная ситуация объясняется тем фактом, что деятельность российских аэропортов была ориентирована преимущественно на авиационную составляющую и дотационную поддержку государства. В экономически сложные 90-е годы, когда государственная помощь была недостаточной, слабо развитые аэропорты не смогли покрывать все свои издержки, что приводило к их банкротству. Вместе с тем, данный негативный опыт послужил сигналом для руководства российских аэропортовых комплексов относительно необходимости расширения сектора неавиационных услуг и снижения степени зависимости от деятельности авиакомпаний.

Одним из главных российских проектов по развитию неавиационного сектора услуг был проект «Аэротрополис Домодедово» [22]. Над проектом лично работал основоположник концепции, Джон Касарда, однако в связи с текущими геополитическими событиями, проект был приостановлен. На данный момент, в Домодедово представлен данный ассортимент неавиационных услуг [23]:

- оказание услуг общественного питания;
- услуги такси;
- вендинги;
- оказание рекламных услуг;
- оказание услуг по обслуживанию пассажиров с ограниченными возможностями.

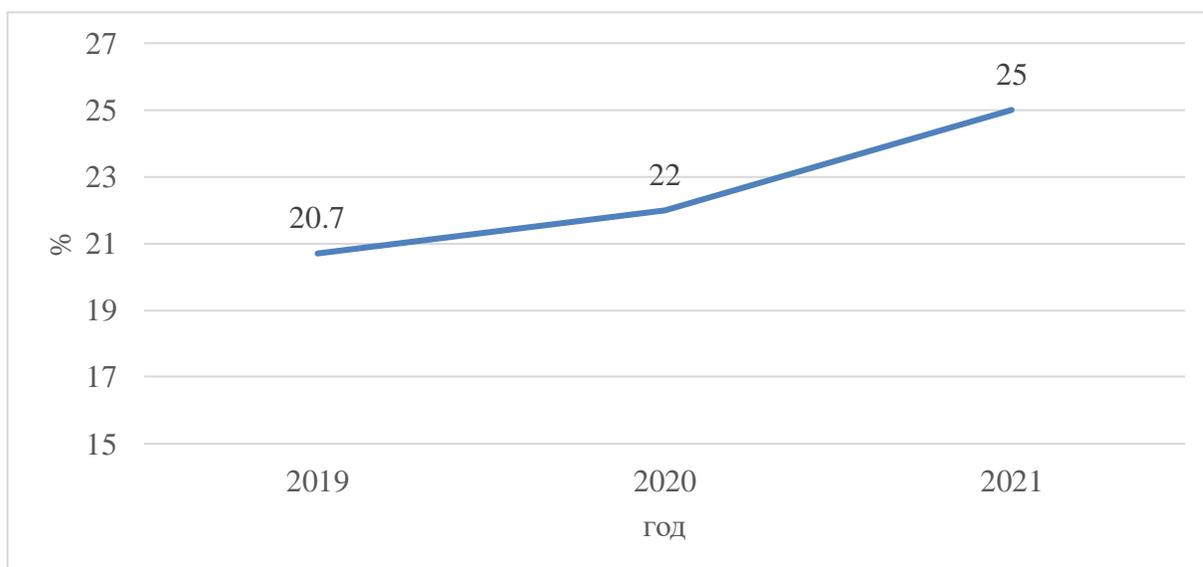


Рисунок 13 – Доходы от неавиационной деятельности аэропорта Домодедово

Стоит отметить, что руководство Домодедово понимает важность неавиационного сектора услуг и доходы от неавиационной деятельности растут год от года. Как можно видеть из рисунка, доходы от неавиационной деятельности аэропорта пока несопоставимы с показателями ведущих аэропортов мира, но они растут в среднем на 2%, что говорит о тенденции к росту доли неавиационных услуг.

Одним из лидеров в сфере развития неавиационного сектора можно назвать международный аэропорт Шереметьево. С 2018 года, доля неавиационных доходов составила значительную часть: 25% - розничная торговля и услуги, 9% - поступления от аренды. По мнению экспертов, у Шереметьево в этой области большой потенциал [24]. Во-первых, развитию неавиационного направления способствует общий рост пассажиропотока и, в частности, международных перевозок. Во-вторых, через аэропорт проходит большой поток трансферных пассажиров, у которых достаточно времени, чтобы прогуляться по торговым площадям и сделать покупки. В-третьих, у аэропортовых предприятий благодаря обновленному закону «О таможенном регулировании» появилась возможность открывать магазины беспошлинной торговли в зонах прилета

Помимо предоставления классического ассортимента неавиационных услуг, аэропорт предлагает услуги специализированного центра «Летаем без страха» [25]. Данный центр ориентирован на оказание психологической поддержки авиапассажирам, страдающим аэрофобией (боязнью полетов). Консультационная помощь осуществляется непосредственно перед вылетом пассажиров, и продолжительность каждой сессии составляет от 30 до 60 минут. Структурно центр включает три функциональные зоны Экспресс-центра, каждая из которых направлена на устранение аэрофобии на различных этапах. Одной из ключевых предоставляемых услуг является индивидуальная консультация авиационного психолога, позволяющая пациентам справиться с приступами паники перед полетом и облегчить их психоэмоциональное состояние. Кроме того, центр использует технологию Virtual Reality Exposition Therapy (VRET), погружающую пассажиров в условия, максимально приближенные к реальному авиационному перелету. Данный инструмент активизирует страх и повышает эффективность релаксационных тренировок, необходимых для преодоления аэрофобии. Специалисты центра многократно повторяют виртуальные полеты с пассажирами до полного устранения у них панического страха.

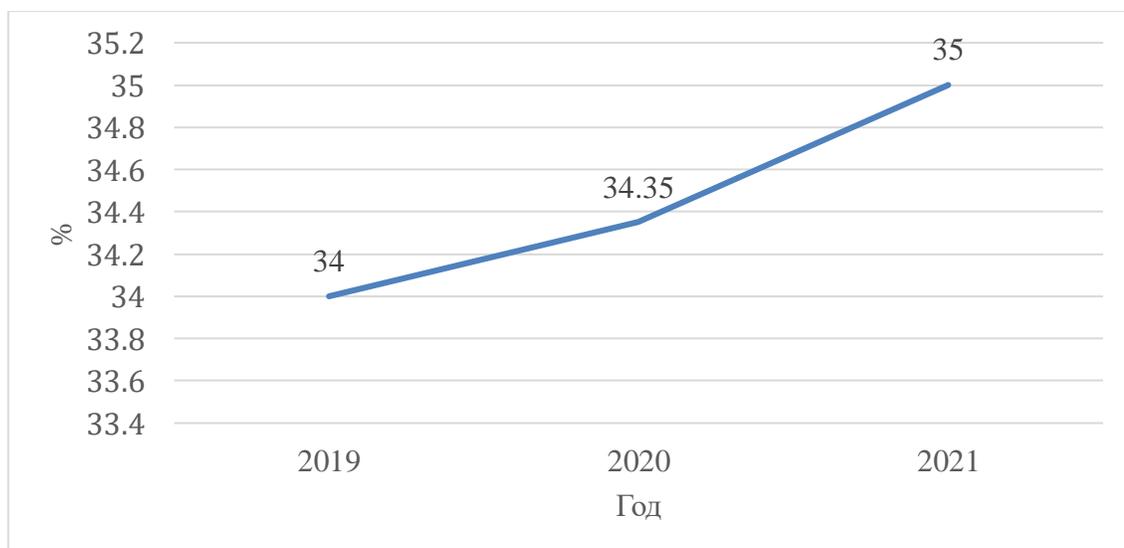


Рисунок 14 – Доходы от неавиационной деятельности аэропорта Шереметьево

[24]

Доля доходов от неавиационной деятельности аэропорта Шереметьево в 2019-2021 гг. демонстрирует положительную динамику. Однако в сравнении с ведущими мировыми аэродромами, где доля неавиационных доходов может достигать 50-60% и более, показатели Шереметьево выглядят скромными.

Довольно впечатляющими являются цифры аэропорта Внуково. Больше 50% выручки приходится на доходы от неавиационной деятельности. Но, стоит отметить, что доходы Внуково в 3 раза меньше доходов Домодедово, и почти в 9 раз меньше общих доходов Шереметьево [26]. В аэропорту, помимо традиционных неавиационных направлений, можно воспользоваться различными медицинскими услугами, услугами капсульного отеля, посетить видеосалон.

Подводя итог, ведущие аэропорты Российской Федерации демонстрируют понимание важности развития неавиационного сектора в рамках общей стратегии диверсификации источников доходов. Несмотря на наблюдаемое расширение перечня неавиационных услуг в крупнейших аэропортах страны, данное направление деятельности пока находится в стадии активного роста и развития, будучи преимущественно сконцентрированным в столичных узловых аэропортах.

Если говорить про крупные региональные аэропорты, то руководство аэропорта Толмачево демонстрирует понимание необходимости диверсификации деятельности и увеличения доли неавиационных услуг. С этой целью в 2014 году был инициирован проект «Аэрополис» Новосибирска, однако информация о его дальнейшем продвижении отсутствует [27]. Одним из значимых региональных проектов по развитию неавиационного сектора было создание аэрополиса «Платов» на территории аэропорта Ростова-на-Дону [28]. В 2018 году по поручению губернатора Ростовской области началась разработка масштабного проекта, предусматривавшего формирование многофункциональной инфраструктуры на площади более 3660 гектаров. В

рамках инициативы были реализованы начальные этапы, включающие локализацию ряда крупных инвестиционных проектов на сумму более 27 млрд рублей. Однако, в сложившихся геополитических условиях аэропорт «Платов» был вынужден приостановить деятельность более чем на полгода, что привело к значительным финансовым потерям [29]. В связи с недостатком средств руководство аэропорта было вынуждено отложить дальнейшую реализацию проекта по формированию многофункционального комплекса. Проведенный анализ показывает, что попытки российских региональных аэропортов трансформироваться в многофункциональные комплексы сталкиваются с существенными финансовыми и организационными ограничениями. Несмотря на стремление руководства диверсифицировать деятельность и нарастить долю неавиационных доходов, отсутствие достаточной государственной поддержки и негативное влияние внешних факторов вынуждают откладывать реализацию амбициозных проектов по созданию аэрополисов. Это свидетельствует о необходимости разработки целостной государственной стратегии развития региональной авиационной инфраструктуры, предусматривающей комплексные меры финансового и организационного характера, с целью обеспечения устойчивого функционирования и дальнейшей трансформации аэропортовых комплексов в многопрофильные территориальные центры.

Таким образом, в первой главе была проведена классификация на авиационные и неавиационные направления деятельности аэропорта. Анализ международного и российского опыта развития неавиационного сектора услуг аэропортов показал растущую тенденцию к его расширению и совершенствованию. Ведущие мировые аэропорты демонстрируют успешную реализацию масштабных проектов по диверсификации бизнеса, увеличению доли неавиационных доходов в общей выручке. В то же время, для российских авиаузлов характерны определенные сложности в данном направлении,

связанные с недостаточным уровнем государственной поддержки и влиянием внешних экономических факторов.

2 Анализ стратегии развития международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского

2.1 Характеристика деятельности международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского

Международный аэропорт Красноярск имени Дмитрия Хворостовского – это аэропорт федерального значения с аэродромом класса «А», является важным авиатранспортным узлом региона и играет огромную роль в развитии торгово-экономических связей Красноярского края. Благодаря выгодному территориальному положению Аэропорт Красноярск выполняет функции транзитного узла в авиасообщении между Европой и Азией. Аэропорт Красноярск обеспечивает транспортную целостность края, поддерживает высокий уровень мобильности его населения, обеспечивает воздушное сообщение региона со множеством деловых центров и туристических зон России и мира. В 2016 году аэропорт Красноярск вошел в перечень аэропортов федерального значения. 26 марта 2019 года международный аэропорт Емельяново был переименован в международный аэропорт Красноярск. 31 мая 2019 года в конкурсе «Великие имена России» для аэропорта было выбрано имя Д. А. Хворостовского.

Международный аэропорт Красноярск имени Дмитрия Хворостовского признан одним из наиболее удобных аэропортов в России, занимая второе место после московского аэропорта «Шереметьево». Рейтинг, составленный на основе исследования Forbes, включал 35 аэропортов с годовым пассажиропотоком более 800 тысяч человек. При оценке были учтены такие факторы, как доступность транспорта, качество обслуживания в аэропорту, пунктуальность, время ожидания багажа и международные награды [30].

В настоящее время Аэропорт является базовым аэропортом для таких авиакомпаний, как «Аэрофлот», «Nordstar», «Pegas Fly», «КрасАвиа» и «Azur Air». По данным сайта красноярского аэропорта, в настоящее время из воздушной гавани полеты осуществляют более 20 авиакомпаний по более чем 60 направлениям [31].

Согласно ОКВЭД, общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, основной вид деятельности организации - это деятельность аэропортовая (код по ОКВЭД 52.23.11). Аэропортовая деятельность – деятельность, осуществляемая операторами аэропорта по обеспечению взлета, посадки, руления, стоянки воздушных судов, их техническому обслуживанию, обслуживанию пассажиров, багажа, почты и грузов на территориях аэропорта [1]. Как было разобрано ранее, аэропортовая деятельность подразделяется на авиационную и неавиационную виды деятельности. Международный аэропорт Красноярска имени Дмитрия Хворостовского выполняет следующие авиационные услуги:

- взлет и посадка воздушных судов;
- предоставление аэровокзального комплекса;
- обеспечение требований авиационной безопасности;
- наземное обслуживание воздушных судов;
- обеспечение бортовым питанием;
- предоставление посыльных, грузовых и багажных услуг;
- радиотехническое обеспечение;
- обслуживание пассажиров на земле, включая организацию процесса регистрации и посадки на борт самолета, обеспечение условий для пребывания пассажиров в зоне ожидания и выдачу багажа.

Чтобы провести анализ эффективности деятельности аэропорта, следует рассмотреть такой показатель, как пассажиропоток. Пассажиропоток - это количество пассажиров, которые проходят через аэропорт за определенный

период времени. Он включает в себя как прилетающих, так и вылетающих пассажиров. Пассажиропоток говорит о эффективности аэропорта, чем больше пассажиров проходит через аэропорт, тем больше доходов аэропорт может получить от пассажирских сборов, коммерческих аренд и других источников дохода. Высокий пассажиропоток также может указывать на хорошую доступность и популярность аэропорта и говорить об уровне комфорта и качества обслуживания пассажиров.

Таблица 2 – Пассажиропоток аэропортов России в 2022 году [31]

Рейтинг	Город (Аэропорт)	Пассажиропоток, млн. чел.
1	Москва (Шереметьево)	28,42
2	Москва (Домодедово)	21,21
3	Санкт-Петербург (Пулково)	18,2
4	Москва (Внуково)	16,4
5	Сочи (Сочи)	12,9
6	Новосибирск (Толмачёво)	7,59
7	Екатеринбург (Кольцово)	5,84
8	Уфа (Уфа)	4,09
9	Минеральные воды (Минеральные воды)	4,08
10	Казань (Казань)	4,02
11	Калининград (Храброво)	3,74
12	Красноярск (Емельяново)	3,09

Как можно увидеть из таблицы 2, международный аэропорт Красноярска, занимает 12 место по пассажиропотоку среди всех российских аэропортов. У Красноярского аэропорта, по мнению руководства, самый главный конкурент - это Международный аэропорт Новосибирска Толмачёво имени А. И. Покрышкина. Международный аэропорт Красноярска уступает международному аэропорту Новосибирска более чем в 2,5 раза по пассажиропотоку. По мнению начальника отдела корпоративных коммуникаций международного аэропорта Красноярска Дмитрия Тронина, пассажиропоток в Новосибирском аэропорте всегда был выше [32]. В Толмачево находится головной хаб авиакомпании S7, крупнейшей частной авиакомпанией России. Только в Новосибирске S7 обеспечивает 54 направления, в то время как Красноярский аэропорт в целом обслуживает 63 направления. У S7 самая высокая доля трансферного

пассажиропотока среди других авиакомпаний. По мнению эксперта в области авиасообщения Дианы Шаталовой, люди часто едут в Новосибирский аэропорт из Республики Алтай, Томской и Кемеровской области, чтобы совершить пересадку. Причиной этого, по мнению эксперта, является конкуренция нескольких крупных авиакомпаний. За самые популярные направления борются до шести авиаперевозчиков. Например, S7 и «Аэрофлот» часто ставят дубли на популярные авианаправления. В связи с чем, вылететь из «Толмачево», стоит дешевле чем из других городов Сибири. И это относится не только к внутренним, но и международным рейсам.

Руководство аэропорта Красноярска понимает, что имеет некоторое отставание в пассажиропотоке по сравнению с Новосибирском, и поэтому предлагает несколько мероприятий для решения данной проблемы [33]. К 2026 году аэропорт планирует расширение маршрутной сети до 80 направлений за счет привлечения новых перевозчиков, а также за счет сотрудничества с авиакомпанией «Аэрофлот». На сегодняшний день, благодаря сотрудничеству с авиакомпанией «Аэрофлот», пассажиропоток международного аэропорта Красноярск стал стабильно расти, постоянно обновляя рекорды. В 2024 году «Аэрофлот» увеличит число самолетов, базируемых в аэропорту с 6 до 12, также авиаперевозчик планирует увеличить пассажиропоток из Красноярска на 40%, с 1,2 до 2 млн человек [34]. Поэтому можно ожидать, что пассажиропоток Красноярского аэропорта будет только расти.

Таблица 3 - Грузопоток аэропортов в 2022 году

Рейтинг	Город (Аэропорт)	Грузопоток, тонн
1	Москва (Шереметьево)	401725,82
2	Москва (Домодедово)	81715,25
3	Москва (Внуково)	57365,95
4	Владивосток (Кневичи)	29809,23
5	Новосибирск (Толмачево)	28092,9
6	Хабаровск (Новый)	24447,5
7	Норильск	20909,45
8	Санкт-Петербург (Пулково)	19634
9	Красноярск	16641,04
10	Петропавловск-Камчатский (Елизово)	14285,31
11	Екатеринбург (Кольцово)	13898,55

Анализируя показатели грузопотока в аэропортах России, можно отметить, что грузы, в основном, концентрируются в аэропортах столицы. Однако, стоит отметить, что аэропорт Красноярск занял девятое место в рейтинге, опережая некоторые более крупные аэропорты по грузопотоку, например, аэропорт города Екатеринбург. В то же время, по грузопотоку аэропорт Красноярск уступает аэропортам Владивостока и Хабаровска, расположенным близко к границе страны. Этот факт объясняется высоким трафиком грузов из Китая через эти города. Интересно отметить, что грузопоток аэропорта Норильска оказался больше Красноярского аэропорта. Это объясняется тем, что в Норильске находится большое число промышленных предприятий, для которых авиасообщение – это единственный способ транспортировки продукции.

Чтобы оценить эффективность работы международного аэропорта Красноярск, следует провести финансовый анализ предприятия [35]. Чтобы провести анализ финансового состояния, стоит взять определенный перечень коэффициентов, который нам поможет определить финансовое состояние предприятия. Во-первых, стоит провести расчет коэффициентов финансовой устойчивости, они будут показывать степень зависимости организации от внешнего финансирования и помогут спрогнозировать платежеспособность фирмы в долгосрочной перспективе. Во-вторых, стоит провести расчет коэффициентов платежеспособности (ликвидности) предприятия. Это позволит

нам узнать способность погашать текущие обязательства. В – третьих, необходимо осуществить анализ эффективности предприятия, его рентабельности. Определение рентабельности позволяет сравнить эффективность различных компаний (инвестиций), это важно для инвесторов, выбирающих объект инвестиций, но и оценить эффективность использования ресурсов. Но сначала проведем анализ финансовых результатов.

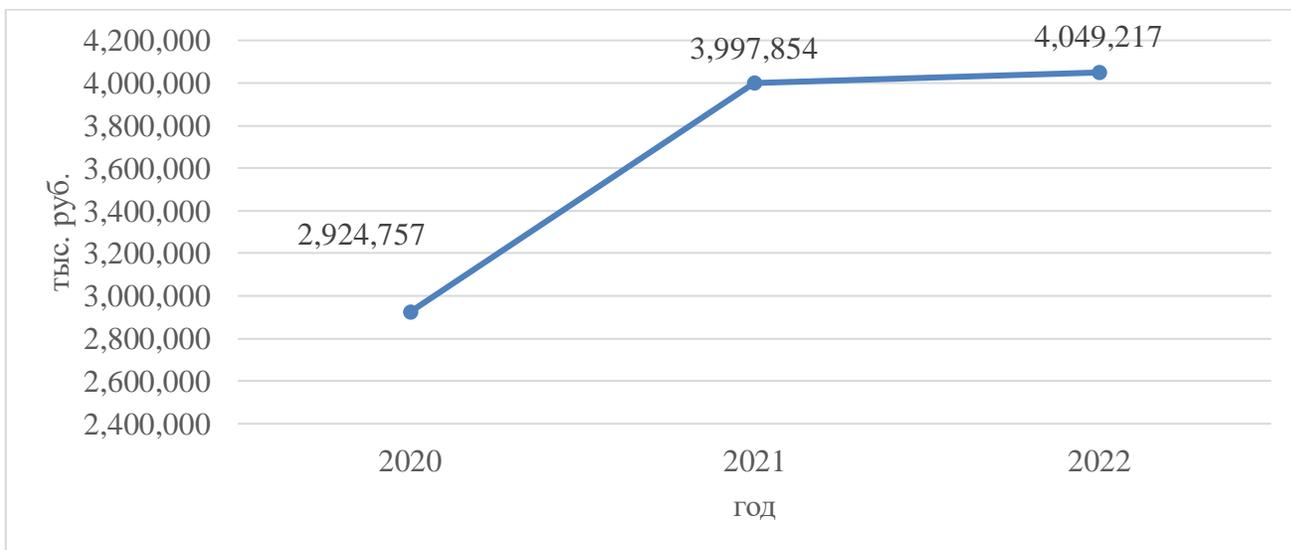


Рисунок 15 – Выручка международного аэропорта Красноярск

Выручка – это основной источник формирования доходов авиапредприятия. К выручке аэропорта принято относить оплату за перевозки пассажиров, почты, грузов, а также комиссионные сборы за продажу авиабилетов [3]. Как можно увидеть из рисунка 9, выручка международного аэропорта Красноярск росла на протяжении 3 лет. Прирост в 2021 году составил около 37%, а в 2022 году прирост был равен 2 %.

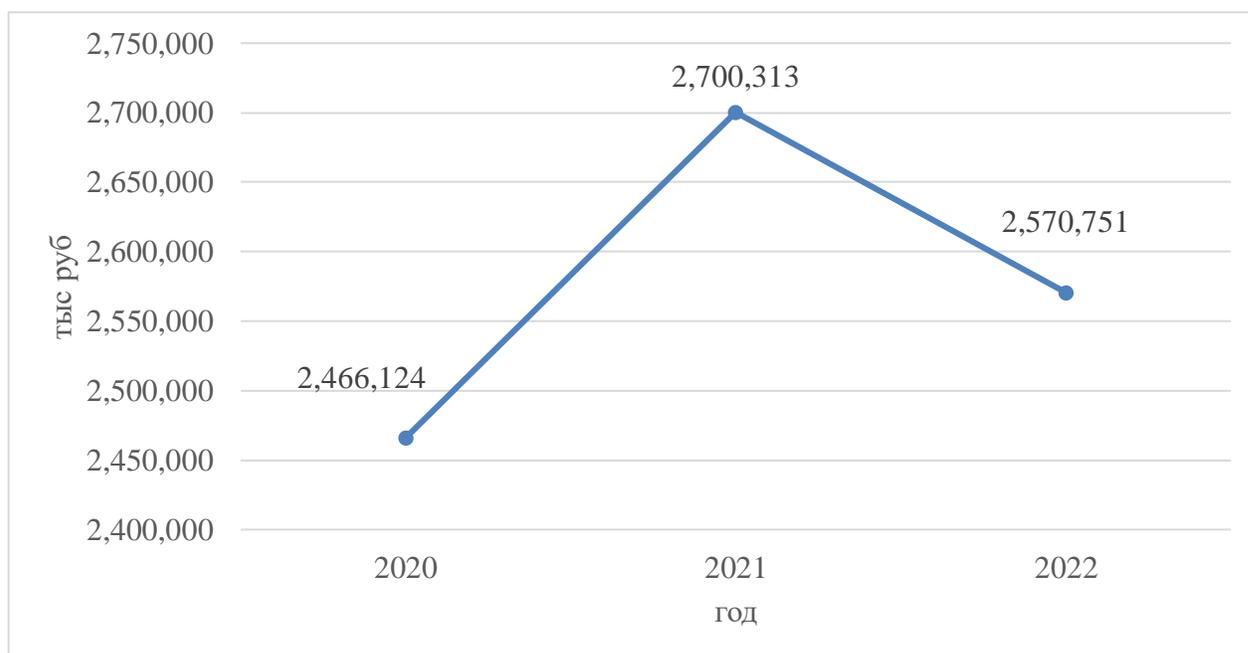


Рисунок 16 – Себестоимость международного аэропорта Красноярск

В себестоимость аэропорта входят затраты на строительство и обновление инфраструктуры, содержание персонала аэропорта, обслуживание оборудование и т.д. По мнению экспертов в области экономики авиапредприятий А.И.Тихонова, С.В.Новикова, С.В. Тихоновой, основной задачей управления авиапредприятия является снижение себестоимости [4]. Снижение себестоимости аэропорта имеет важное значение для его экономической эффективности, привлечения авиакомпаний, улучшения качества обслуживания и обеспечения устойчивости на рынке авиационных перевозок. Как можно видеть из рисунка, себестоимость аэропорта города Красноярск выросла по сравнению с показателями прошлых лет, но стоит рассмотреть удельную долю себестоимости в выручке, чтобы точно охарактеризовать работу руководства предприятия в данном направлении.

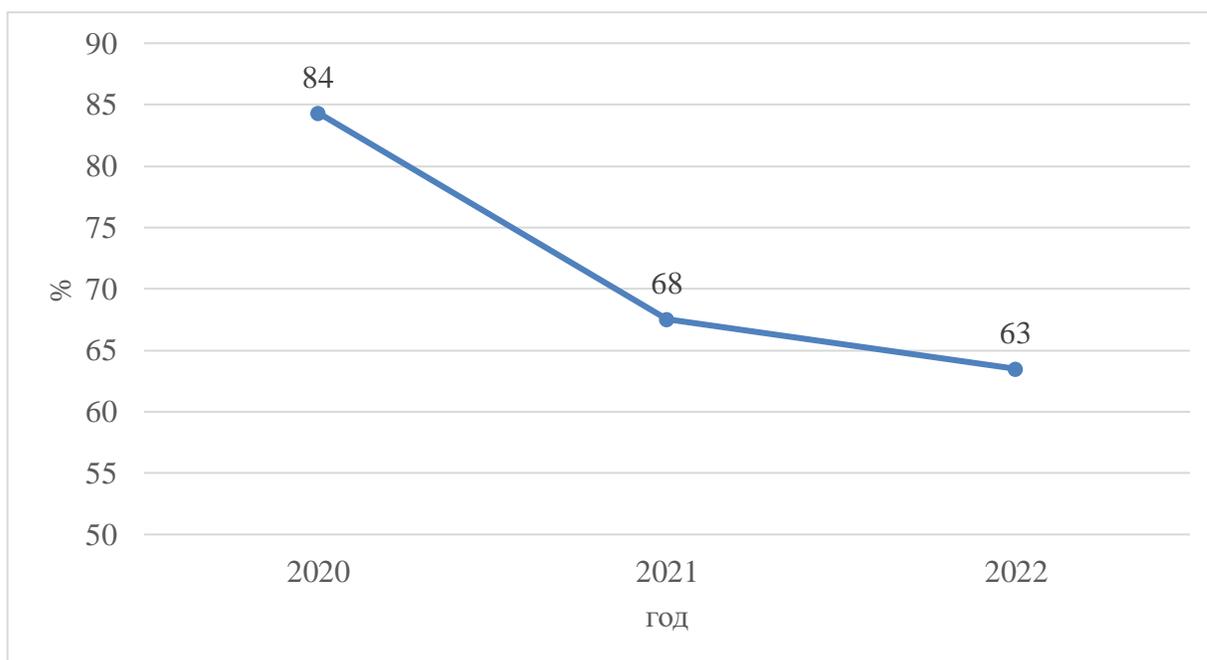


Рисунок 17 – Удельный вес себестоимости в выручке международного аэропорта Красноярск

Как можно увидеть из рисунка 17, удельный вес себестоимости международного аэропорта Красноярск планомерно снижался. Это говорит о том, что производительность и эффективность производства увеличивались. Уменьшение удельного веса себестоимости может быть результатом улучшения технологических процессов, оптимизации затрат, снижения себестоимости отдельных компонентов или материалов, а также повышения объема производства. Такая тенденция может также указывать на эффективное использование ресурсов, сокращение потерь и улучшение качества продукции.

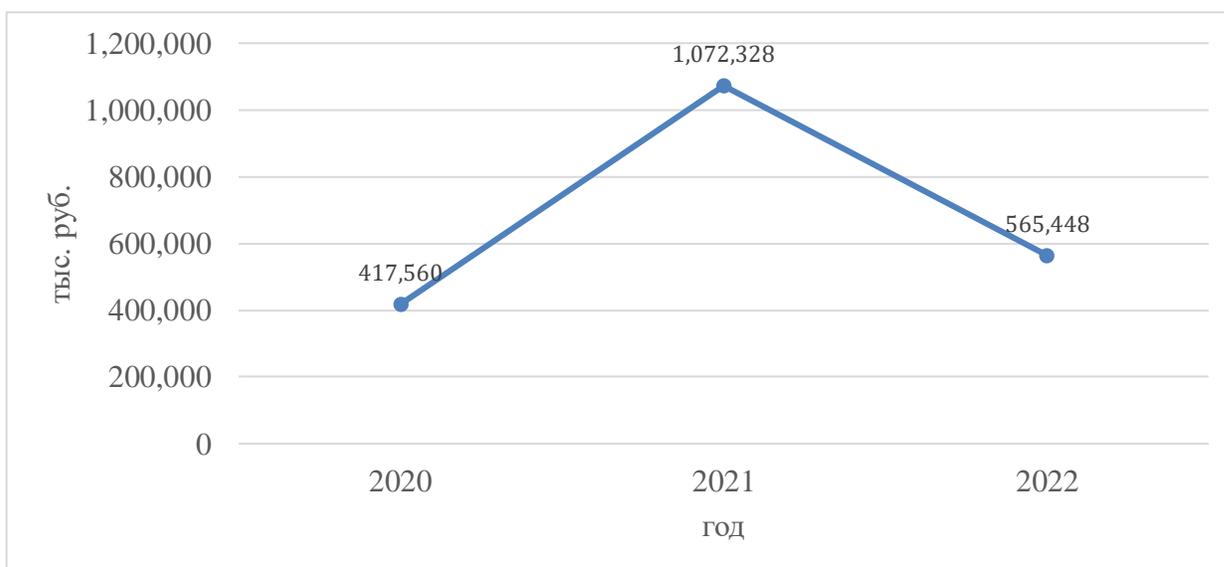


Рисунок 18 – Чистая прибыль международного аэропорта Красноярск

Из рисунка 18 видно, что чистая прибыль аэропорта росла, но довольно нестабильно. В 2021 году показатель вырос почти на 157%, по сравнению с 2020 годом, в то время как в 2022 году сокращение чистой прибыли составило 48%. Чтобы дать более точную оценку финансовых результатов фирмы, стоит отдельно рассмотреть доходы и расходы компании и их изменение за рассматриваемый период.

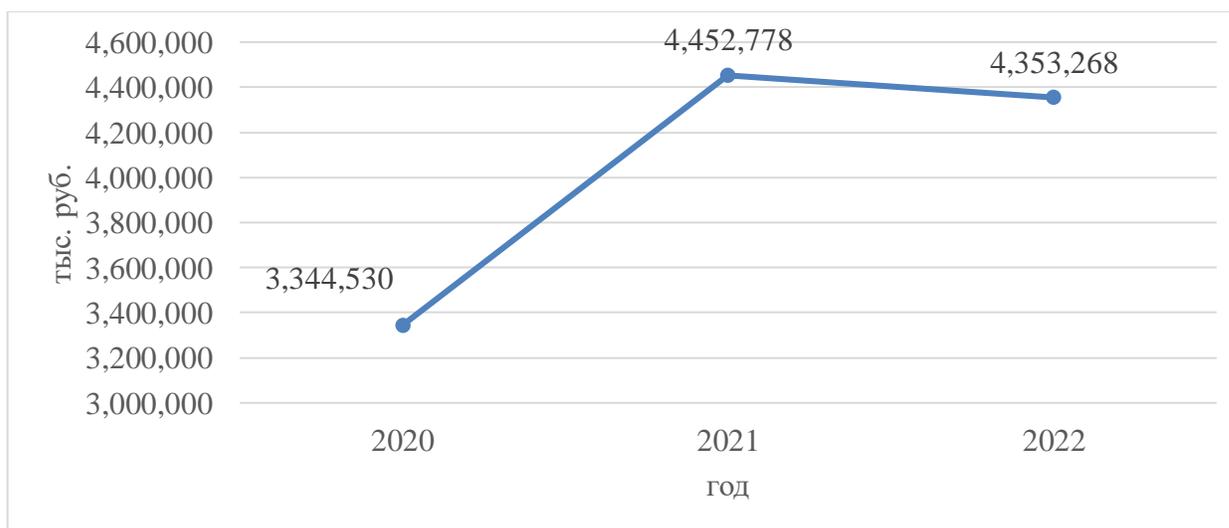


Рисунок 19 – Доходы международного аэропорта Красноярск

Анализируя отчетность о финансовых результатах [25], можно увидеть, что доходы аэропорта города Красноярск выросли за отчетный период. Ключевым фактором роста стал рост выручки на 39%, что привело к росту доходов на

1124460 тысяч рублей. Также, на 75% выросла такая статья доходов, как “проценты к получению”, доходы стали больше на 110000 рублей. Это связано с тем, что аэропорт во время кризиса COVID-19 решил разместить часть своих денежных средств на депозитах в банке. Банк же, в свою очередь, начал начислять проценты, что привело к росту данной статьи доходов. Однако, почти в 5 раз сократились доходы от прочей деятельности. В результате чего, аэропорт города Красноярск потерял около 225000 тыс. рублей. С одной стороны, это позволило аэропорту сконцентрироваться и развиваться в своем основном виде деятельности, с другой стороны, аэропорт становится зависимым от одного вида деятельности. Это может быть критично, особенно в кризисные периоды.

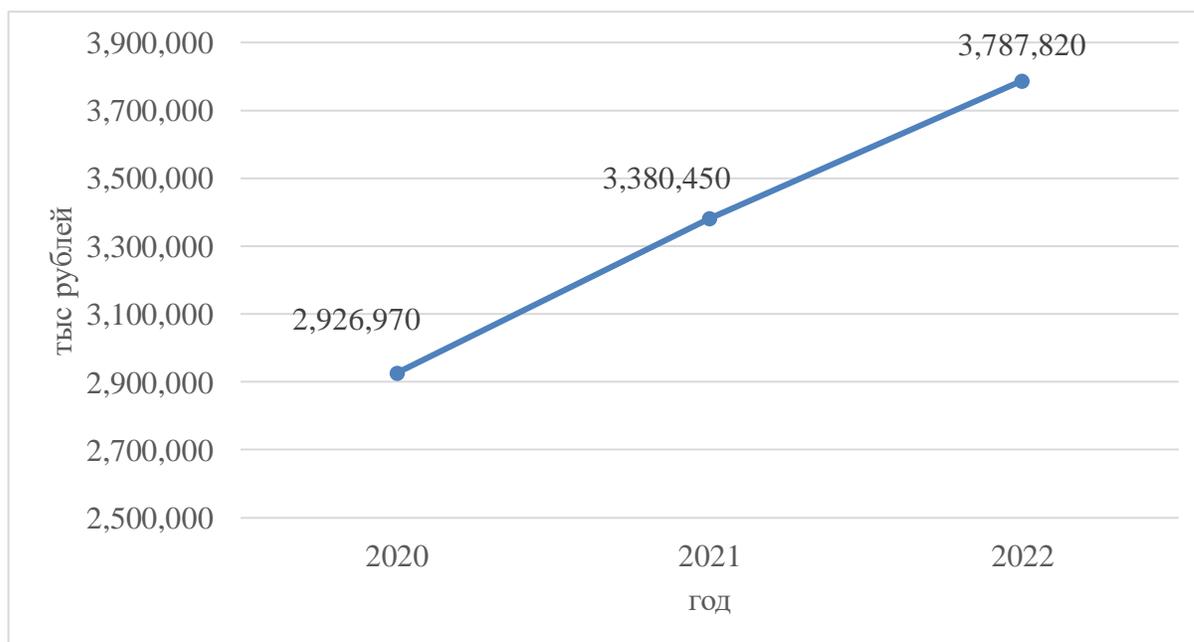


Рисунок 20 – Расходы международного аэропорта Красноярск

Анализируя расходы компании, можно заметить, что наибольший прирост показали два показателя – “управленческие расходы” и “проценты к уплате”. “Управленческие расходы” выросли на 35%, по сравнению с началом отчётного периода, что привело к росту расходов на 107504 тысячи рублей. Самый высокий прирост среди доходов и расходов показала статья “проценты к уплате”. Данный показатель вырос в 211 раз, что привело к росту расходов на 612 724 тысячи рублей. Обусловлено это тем, что в 2021 году аэропорт взял кредит на 7 700 281

тысячу рублей, по которому в 2022 году необходимо рассчитаться. По итогу, именно это сказалось на сокращение чистой прибыли почти в 2 раза. Чтобы узнать насколько это было целесообразно, стоит перейти к оценке финансовой устойчивости предприятия.

Перейдем к расчету коэффициентов [36]. Во-первых, рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости. Одним из главных коэффициентов финансовой устойчивости является коэффициент автономии. Он рассчитывается по формуле (1):

$$K_{ав} = \frac{СК}{ИБ} \quad (1)$$

где СК – собственный капитал, тыс. руб.;

ИБ – итог баланса, тыс. руб.;

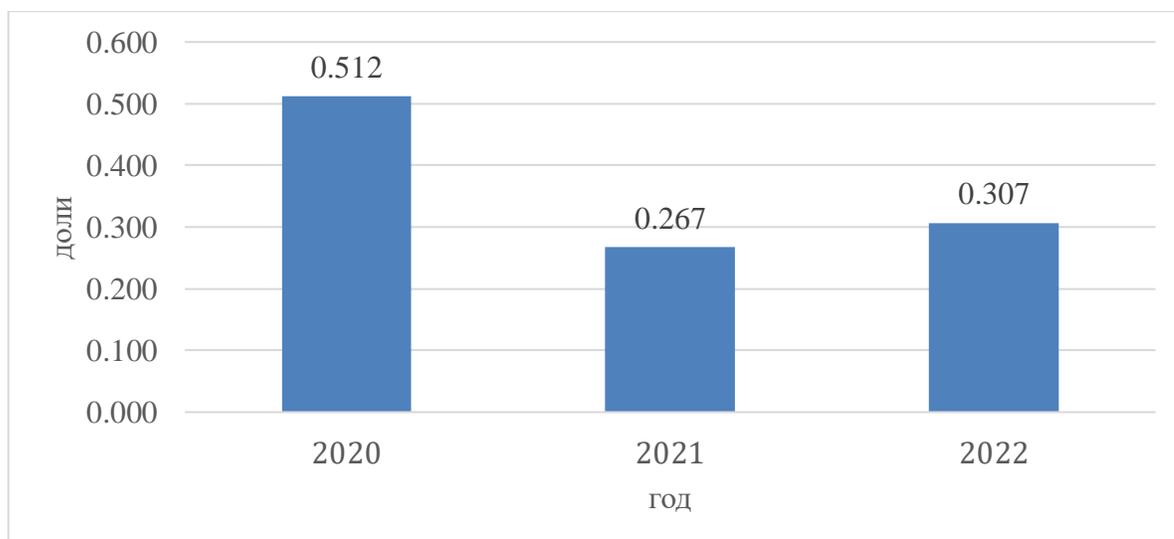


Рисунок 21 – Коэффициент автономии международного аэропорта Красноярск

Коэффициент автономии характеризует степень независимости или самостоятельности организации от внешних факторов или ресурсов. Чем выше коэффициент автономии, тем больше организация способна функционировать и развиваться без помощи внешних источников. Отраслевое значение составляет 0,5 и более. Как можно увидеть из рисунка 14, норматив выполнялся только в 2020 году, в 2021 году показатель был почти в 2 раза меньше нормы, в 2022 году

наблюдается позитивная динамика, показатель вырос на 15%, относительно прошлого года. Однако относительно отчётной даты, показатель сократился почти 41%. Таким образом, это может свидетельствовать о том, что организация стала более подверженной влиянию внешних сил или проблем, что может иметь негативные последствия. Рассчитаем дополнительно другие коэффициенты финансовой устойчивости.

Рассчитаем показатель финансовой зависимости, который считается по формуле (2):

$$K_{\text{фз}} = \frac{ЗК}{ИБ} = \frac{ДО+КО}{ИБ}, \quad (2)$$

где ЗК – заемный капитал, тыс. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.;

ИБ – итог баланса, тыс. руб.

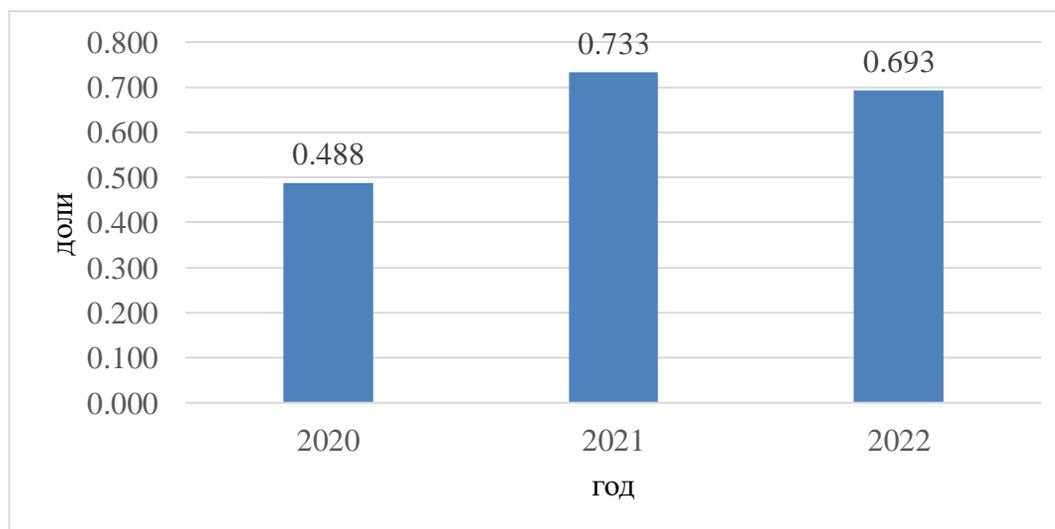


Рисунок 22 – Коэффициент финансовой зависимости международного аэропорта Красноярск

Коэффициент финансовой зависимости характеризует степень использования заемных средств (долговой капитал) в сравнении с собственными средствами (собственный капитал) компании. Чем выше коэффициент финансовой зависимости, тем больше долговая нагрузка на компанию и тем

более зависима она от внешних финансовых источников. Норматив составляет 0,5. Как можно увидеть, норматив выполнялся только в 2020 году, в 2021 и в 2022 году норматив уже не выполнялся. Главной причиной этого стал долгосрочный кредит на сумму 7 700 281 тысяч рублей.

Коэффициент финансовой устойчивости рассчитывается по формуле (3):

$$K_{\text{ФУ}} = \frac{\text{СК} + \text{ДО}}{\text{ИБ}}, \quad (3)$$

где СК – собственный капитал, тыс. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, тыс. руб.;

ИБ – итог баланса, тыс. руб.

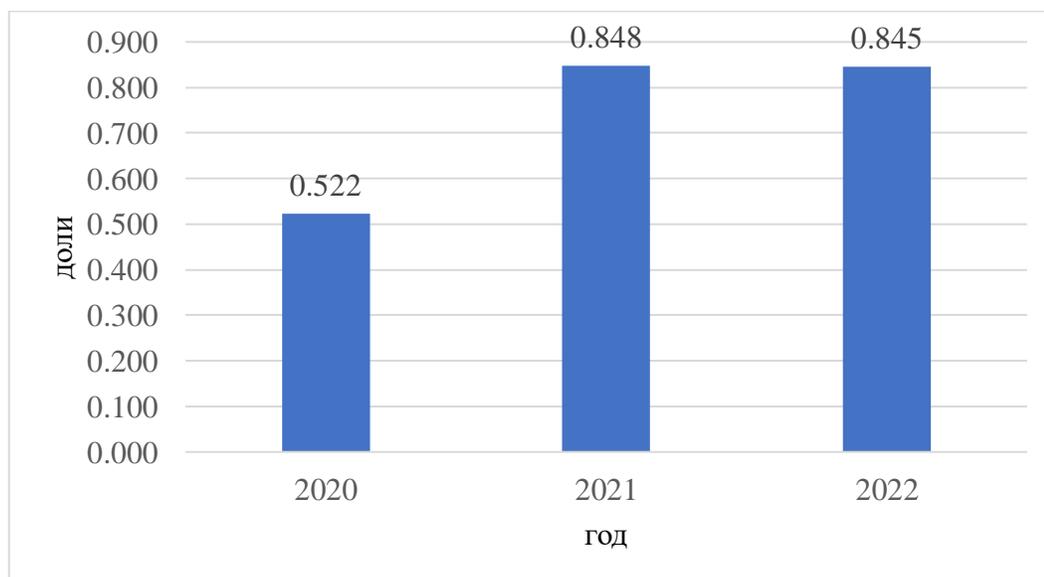


Рисунок 23 - Коэффициент финансовой устойчивости международного аэропорта Красноярск

Коэффициент финансовой устойчивости – это показатель, который выражает способность предприятия удовлетворять свои финансовые обязательства в долгосрочной перспективе. Он рассчитывается как отношение собственного капитала к общей сумме активов. По норме он должен быть равен 0,7. Норматив не выполнялся в 2020 году, аэропорту приходилось привлекать краткосрочные займы, но после взятия кредита в 2021 году, компания начала выполнять среднеотраслевой норматив. Однако, следует также отметить, что рост долгосрочных обязательств может привести к увеличению риска

несоблюдения платежных обязательств в долгосрочной перспективе, если компания не сможет обеспечить достаточный уровень доходности и платежеспособности.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность международного аэропорт города Красноярск может быть слабо финансово устойчивой и иметь высокую зависимость от внешних источников финансирования. Невыполнение норматива по коэффициенту автономии может указывать на то, что компания имеет мало собственных средств и находится в большей мере в зависимости от заемных источников финансирования. Чтобы норматив начал выполняться, необходимо увеличить объем собственных средств компании путем увеличения капитала или прибыли. Чтобы выполнялся норматив коэффициента по финансовой зависимости, надо уменьшить долю заемных средств в общем объеме капитала компании. Также, поможет привлечение дополнительного собственного капитала и сокращение общего объема долгов.

Перейдем к расчёту коэффициентов ликвидности. Чтобы сделать вывод про ликвидность предприятия, необходимо рассчитать коэффициенты ликвидности предприятия. Во-первых, коэффициент абсолютной ликвидности. Рассчитывается он по формуле (4):

$$K_{ал} = \frac{ДС+КФВ}{КО}, \quad (4)$$

где ДС – денежные средства, тыс. руб.;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.

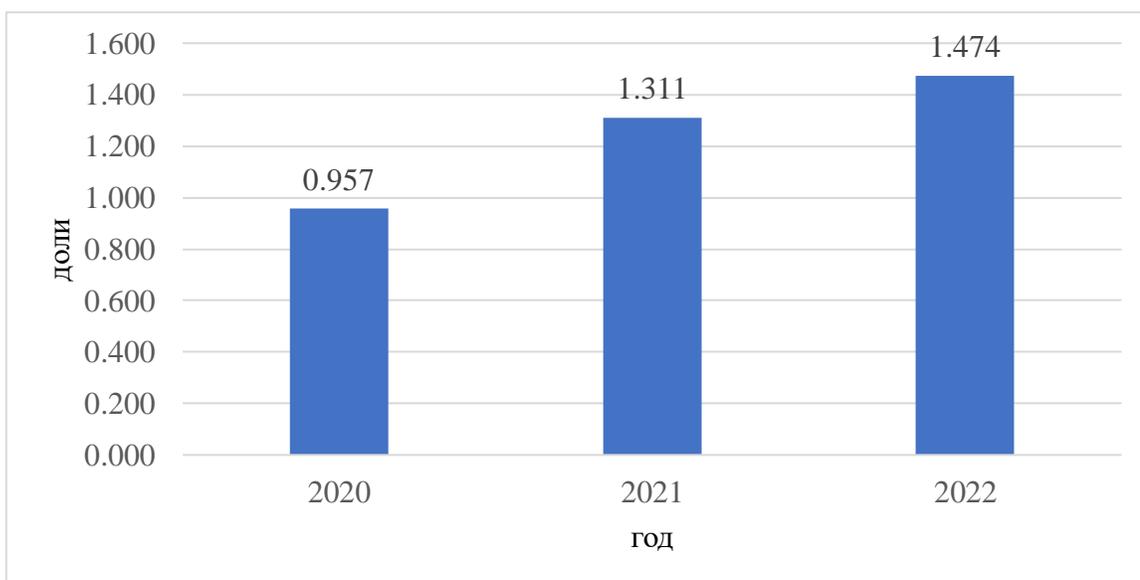


Рисунок 24 – Коэффициент абсолютной ликвидности международного аэропорта Красноярск

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, насколько компания способна погасить свои обязательства, используя только наличные деньги и эквиваленты. Нормативное значение в отрасли составляет 0,2. Как видно из рисунка 18, нормативное значение на протяжении анализируемого периода выполнялось. Это указывает на то, что компания имеет достаточно денежных средств, чтобы в случае необходимости быстро погасить свои обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается по формуле (5):

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (5)$$

где ДС – денежные средства, тыс. руб.;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

ДЗ – дебиторская задолженность, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.

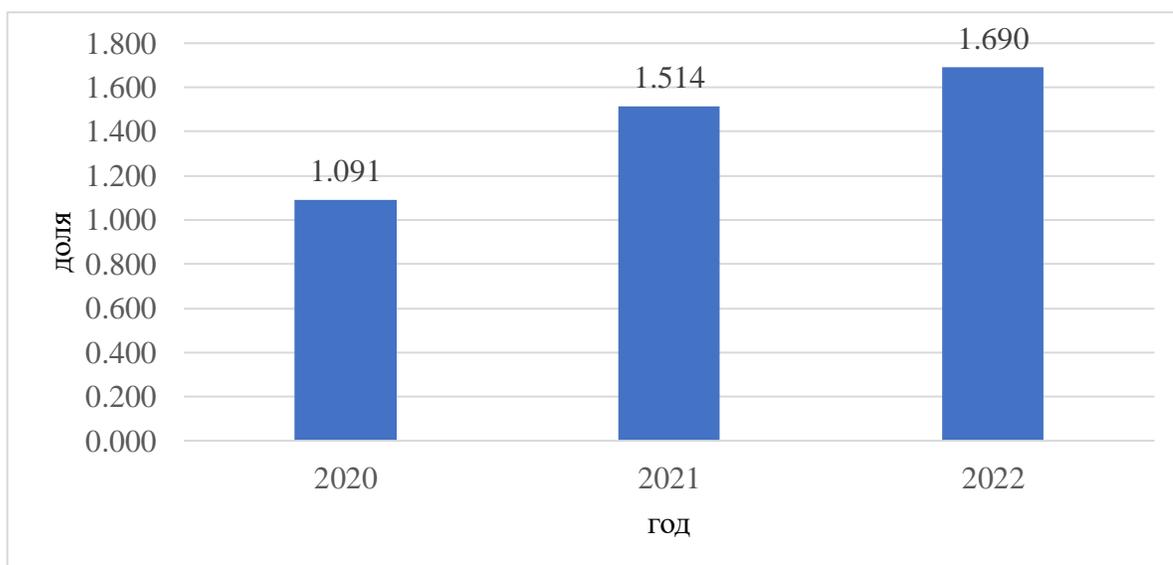


Рисунок 25 – Коэффициент быстрой ликвидности международного аэропорта Красноярск

Коэффициент быстрой ликвидности (также известный как коэффициент краткосрочной ликвидности) – это финансовый показатель, используемый для определения способности компании быстро погасить свои текущие обязательства, основываясь на ее наиболее ликвидных активах. Нормативное значение не менее 1. Как можно увидеть из рисунка, на протяжении анализируемого периода норма выполнялась. Предприятию хватит ликвидных активов, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент общей ликвидности рассчитывается по формуле (6):

$$K_{ол} = \frac{OA}{КО}, \quad (6)$$

где OA – оборотные активы, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.

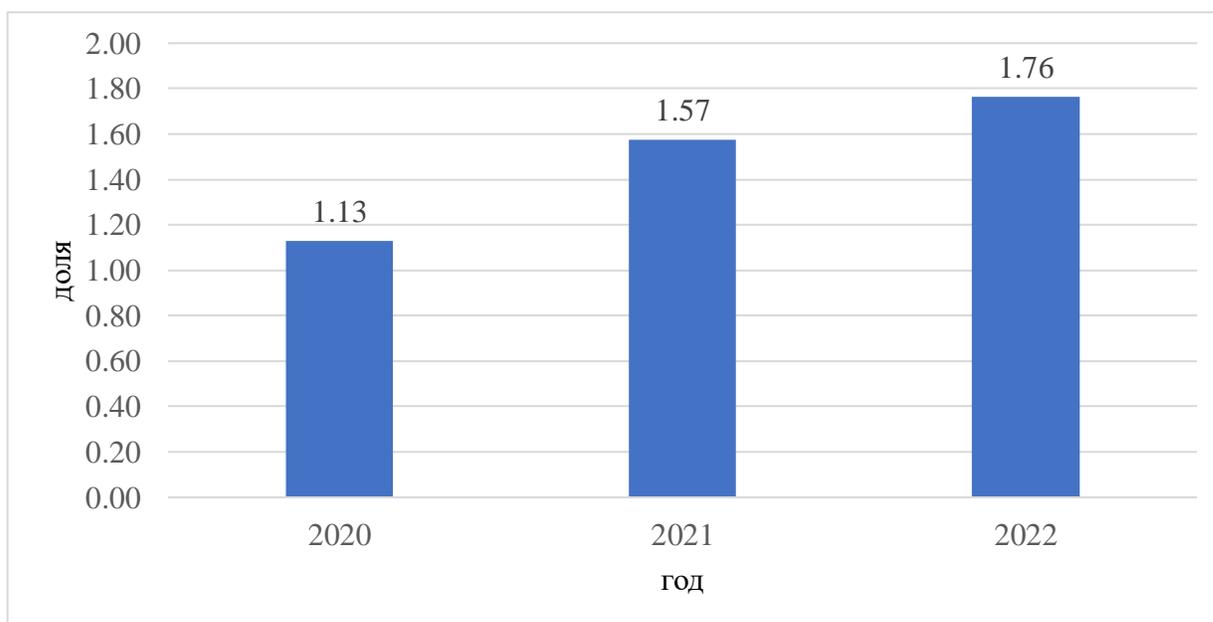


Рисунок 26 – Коэффициент общей ликвидности международного аэропорта Красноярск

Коэффициент общей ликвидности позволяет оценить, насколько компания способна быстро преобразовать свои активы в деньги для покрытия текущих обязательств. Чтобы отраслевое значение выполнялось, коэффициент должен быть больше 2. На протяжении анализируемого периода, норматив не был достигнут. Скорее всего, это говорит, что предприятию может не хватать денежных средств или активов, которые могут быть быстро превращены в наличные, чтобы покрыть текущие обязательства.

Таким образом, можно сделать вывод, что авиапредприятие, которое выполняет нормативы по быстрой и абсолютной ликвидности, но не выполняет нормативы по общей ликвидности, имеет достаточные средства для погашения своих краткосрочных обязательств и сохранения платежеспособности при краткосрочных потребностях. Однако, оно может испытывать затруднения в обеспечении своего долгосрочного финансового благополучия, так как не в состоянии легко преобразовать свои активы в денежные средства для погашения долгов на долгосрочной основе. В такой ситуации предприятию может потребоваться принять меры для улучшения своей общей ликвидности, например,

путем пересмотра своих инвестиционных и финансовых стратегий, привлечения дополнительных источников финансирования или изменения своей политики кредитования и условий платежей с партнерами. Проведем расчёт рентабельности предприятия.

Таблица 4 – Расчёт коэффициентов рентабельности международного аэропорта Красноярск

№	Показатели	2020	2021	2022
1	Рентабельность продаж	4,77	22,85	25,85
2	Рентабельность основного вида деятельности	5,01	29,62	34,87
3	Рентабельность производственных фондов	13,03	10,14	11,83
4	Рентабельность активов	8,60	8,05	4,13
5	Рентабельность собственного капитала	16,80	30,14	13,47

Проведя расчёты коэффициентов рентабельности, можно сделать вывод, что эффективность предприятия снизилась по сравнению с началом анализируемого периода. Снижение ROE может указывать на неэффективное использование собственного капитала компанией. Это может быть результатом таких факторов, как низкая рентабельность активов, высокий уровень долговой нагрузки, недостаточное управление активами и обязательствами компании. Чтобы поднять ROE, компания может рассмотреть следующие стратегии. Во-первых, аэропорт может искать способы снижения своего долгового обязательства и улучшения структуры капитала. Например, привлечь новых инвесторов. Во-вторых, аэропорт может максимизировать доходы от коммерческих зон аэропорта, таких как магазины, рестораны и аренда торговых площадей. Обновление или расширение коммерческих объектов, создание привлекательных предложений для арендаторов и лучшее управление сбытом товаров и услуг могут помочь увеличить доходы. В-третьих, руководство должно

найти способы увеличить эффективность своих операций, чтобы снизить издержки. Это может включать автоматизацию процессов, переговоры с поставщиками услуг и т.д

Подводя итог, можно сказать, что финансовое состояние международного аэропорта города Красноярск удовлетворительное. У компании есть некоторые проблемы с финансовой устойчивостью, однако показатели ликвидности и рентабельности находятся на довольно высоком уровне. Чтобы компания стала более эффективной, надо найти возможные точки роста. Поэтому, следует провести стратегический анализ предприятия.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды Международного аэропорта Красноярск

Исследование внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность Международного аэропорта Красноярск, является ключевым этапом разработки стратегии развития предприятия. Данный анализ позволяет выявить конкурентные преимущества, угрозы и ограничения. Исследование макросреды важно перед изучением микросреды, чтобы организация имела полное представление о внешних факторах, которые могут влиять на ее успех и позволяло принять обоснованные решения и разработать верные стратегии развития.

Чтобы провести исследование макросреды, следует использовать PEST-анализ. PEST-анализ включает рассмотрение политических, экономических, социальных и технологических факторов, что позволяет охватить все основные сферы макросреды. Такой комплексный подход помогает увидеть картину в целом и понять, какие изменения в каждой сфере могут повлиять на организацию.

Если рассматривать политико-правовые факторы, то, стоит отметить такой фактор, как изменения в международных актах, регулирующих воздушное

авиасообщение. В результате введенных санкций появились дополнительные ограничения на использование некоторых воздушных судов, возникла тенденция к ужесточению контроля международных полетов и пропускных режимов других стран. С одной стороны, это можно рассмотреть как угрозу, так как появится вероятное снижение пассажирооборота и грузооборота со стороны международных рейсов. С другой стороны, для аэропорта города Красноярск появилась возможность развить межрегиональное авиасообщение. Если рассматривать пассажирские перевозки, то аэропорту удалось переориентировать свой вектор деятельности. В аэропорту начали выполняться и появляться новые рейсы в регионы, которые ранее не обслуживались. Если ранее основной пассажиропоток шел из Таиланда и Вьетнама, то сейчас из Красноярска чаще всего летают в Москву, Новосибирск, Санкт-Петербург, Иркутск, Сочи, Норильск, Благовещенск [37]. Стали чаще улетать во Владивосток и на Сахалин. Также, в свете новых условий, руководители аэропорта Красноярска намерены запустить свое собственное предприятие по грузоперевозкам, которое будет ориентировано на авиасообщение с регионами [34], что позволит меньше зависеть от грузопотока Китая.

Если рассматривать меры государственной поддержки, то на данный момент возникла тенденция к усилению государственной поддержки региональных аэропортов. Будет происходить возмещение расходов по основной производственной деятельности и процентов по инвестиционным кредитам в условиях внешнего санкционного воздействия. Этим может воспользоваться международный аэропорт города Красноярск, чтобы повысить рентабельность деятельности.

Если рассматривать экономические факторы макросреды, то следует отметить тенденции к росту такого показателя как инфляция. 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 [38].

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. Чтобы минимизировать последствия, аэропорт рассматривает возможность внедрения новых источников дохода, таких как коммерческие партнерства, реклама и дополнительные неавиационные услуги, что позволит увеличить прибыльность компании и обеспечить устойчивость своей деятельности.

Если говорить про социальные факторы, то, во-первых, идёт тенденция повышения внимания к безопасности и комфорту. В настоящее время реализуется национальный проект «Модернизация транспортной инфраструктуры», в рамках которого в течение четырех лет была проведена реконструкция 21 объекта в российских аэропортах, и еще 14 планируют ввести в эксплуатацию к концу 2023 года. 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. 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.



Рисунок 27 - Реконструкция аэропортов в рамках национального проекта «Модернизация транспортной инфраструктуры» [39]

Для обеспечения безопасности воздушного движения уже проведена реконструкция существующих и построение новых взлетно-посадочных полос, в общей сложности модернизировано десять таких объектов. Как можно увидеть, в международном аэропорту Красноярск будут построены вспомогательные сооружения, что будет способствовать увеличению эксплуатационного ресурса самолетов и обслуживанию транспортных комплексов, что играет важную роль в обеспечении безопасности полетов.

Также, стоит отметить, что 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 [40]. 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. 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 [41].

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.

Анализируя технологические факторы, то в 2022 году Правительство России утвердило комплексную программу развития авиационной отрасли до 2030 года [42]. 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 [43]. 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 ходе данной программы будет построен центр по обслуживанию самолетов [44]. Это может быть положительным сигналом для аэропорта, так как центр обслуживания позволит улучшить обслуживание самолетов, привлечь новых клиентов и повысить доходность и эффективность работы аэропорта. Кроме того, это также может свидетельствовать об инвестиционных возможностях и развитии авиационной отрасли в Красноярском крае.

Проанализировав макросреду международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского, можно сказать, что макросреда имеет скорее неблагоприятный характер. Анализ внешней среды показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические и политические факторы, которые пройдут со временем. Но сильные стороны предприятия и поддержка государства должны помочь преодолеть сегодняшние проблемы и угрозы. На данный момент государство нацелено на укрепление отечественного самолетостроения, а также на развитие региональных перевозок и внутренних рейсов, что даст возможности роста для Красноярского аэропорта.

Перейдем к анализу микросреды. Если говорить про потребителей, то аэропорт предоставляет два вида услуг - авиационные и неавиационные. Пользователями авиационных услуг, прежде всего, выступают авиакомпании, грузоотправители и пассажиры рейсов авиакомпаний. Пассажиры используют авиационные услуги аэропортов для осуществления воздушных перевозок - покупают авиабилеты, проходят регистрацию на рейсы, проходят таможенный и паспортный контроль, а также пользуются различными службами аэропорта, например, такими как ожидание в залах ожидания. Грузоотправители используют авиационные услуги аэропорта для отправки и получения грузовых

посылок. Они сдают грузы для перевозки, оформляют соответствующую документацию и забирают грузы в аэропорте назначения. Авиакомпании являются ключевыми пользователями авиационных услуг аэропортов. Они выполняют пассажирские и грузовые рейсы, используя инфраструктуру аэропорта. Авиакомпании также пользуются услугами аэропорта, такими как обслуживание самолетов (заправка, техническое обслуживание), обработка багажа и т.д. Цена предоставления авиационных услуг – это тарифы. Тарифы аэропорта – это определенные ставки, которые аэропорт устанавливает за предоставление различных услуг авиакомпаниям, пассажирам, и другим клиентам. Тарифы могут включать в себя стоимость использования различных аэропортовых объектов и услуг, таких как пассажирский терминал, взлетно-посадочные полосы, обслуживание на земле, парковка воздушных судов и т.д. Установка тарифов является одним из способов получения доходов для аэропорта. Цена предоставления авиационных услуг в аэропорту может варьироваться в зависимости от различных факторов, таких как размер и тип аэропорта, его местоположение, уровень инфраструктуры, объем предлагаемых услуг и дополнительных сервисов.

Пользователями неавиационных услуг аэропортов могут быть различные группы лиц. Можно рассмотреть несколько примеров:

1. Пассажиры: основными пользователями неавиационных услуг являются пассажиры, которые полетели или прилетели в определенный аэропорт. Они могут использовать такие услуги как аренда автомобиля, такси и другие транспортные услуги, рестораны или кафе в аэропорту, магазины, банки и обмен валюты, гостиницы, салоны ожидания, бизнес-залы, Wi-Fi-сервисы и др. Пассажиры могут нуждаться во всех этих услугах для удобства и комфорта во время путешествия.

2. Гости и посетители: аэропорты часто служат также местом для встреч, проведения деловых мероприятий и участия в конференциях. Гости и посетители,

приезжающие в аэропорт, могут использовать услуги гостиниц, кафе, ресторанов, конференц-залов и других удобств аэропорта.

3. Фирмы-арендаторы: аренда зон в аэропорту позволяет фирмам получить большую видимость среди пассажиров и посетителей, укрепить свой бренд и предложить свои товары или услуги большему числу клиентов.

4. Работники аэропорта и авиакомпаний: сотрудники аэропорта и авиакомпаний также являются пользователями неавиационных услуг. Они могут использовать рестораны и кафе, розничные магазины, банковские услуги, аптеки, услуги прачечной и другие удобства, чтобы удовлетворить свои личные потребности и получить доступ к различным услугам на рабочем месте.

Если говорить про поставщиков, в ходе интервьюирования с работниками, было установлено, что за поставку бортового питания ответственны компании ЗАО «АэроМИЛ», ООО «Полёт-сервис»; за обеспечение авиатоплива ответственны ООО «ТЗК Иркутск», ООО «РН-Аэро», ООО «ТЗК Енисей»; ПАО «Сбербанк», «Газпромбанк», ПАО «ВТБ», Банк «Союз», Банк «МФК» – это финансовые посредники; СПАО «Ингосстрах», СК «Согласие», ООО «Макс» – страховые компании. Таким образом, многочисленные поставщики позволяют диверсифицировать аэропорту цепочку поставок и минимизировать риски возможных проблем с поставками.

Если говорить про конкурентов, то для аэропорта Красноярск наиболее значимыми конкурентами являются:

1. Аэропорт Международный аэропорт Новосибирск Толмачево (АО «Толмачево») - расположен в Новосибирске и является одним из крупнейших аэропортов в России. Его преимущества включают более широкий маршрутный режим, более высокий пассажирооборот и большее количество авиакомпаний, обслуживающих этот аэропорт.

2. Международный аэропорт Иркутск - расположен в Иркутске и также является крупным аэропортом. Преимущества: Иркутск является одним из

ключевых туристических центров Сибири, и аэропорт обслуживает не только местных жителей, но и многочисленных туристов, посещающих Байкал и другие природные достопримечательности региона.

3. Международный аэропорт Кемерово - расположен в Кемерово и является одним из важных аэропортов Сибири. Его преимущества: удобное местоположение, широкая авиационная сеть, включающая регулярные и чартерные рейсы, гибкие тарифы и систему скидок для пассажиров, высокий уровень обслуживания и комфортные условия в терминалах. Также, в Кемеровской области расположен горнолыжный курорт Шерегеш, который пользуется большим спросом в зимний период времени.

Чтобы выделиться на фоне конкурентов, у авиапредприятия должна быть проработана стратегия развития. Давайте рассмотрим стратегию развития международного аэропорта Красноярск.

В открытом доступе стратегической цели нет, однако, в ходе интервьюирования с работниками аэропорта, была выявлена миссия: «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. Главная стратегическая цель – стать крупнейшим аэропортом не только Восточной, но и центральной Сибири». На сегодняшний день, международный аэропорт Красноярска отстает по всем финансовым и авиационным показателям от главного аэропорта Сибири - Международного аэропорта Новосибирск (Толмачёво) имени А. И. Покрышкина. Однако, у аэропорта города Красноярск есть небольшое сравнительное преимущество – проект создания особой экономической зоны на территории аэропорта, что может сделать аэропорт еще ближе к званию крупного транспортного узла – хаба для всей Сибири и Дальнего Востока. И создание особой экономической зоны позволит выполнить главную стратегическую цель

руководства аэропорта. Михаил Котюков, губернатор Красноярского Края, поддерживает данный проект, и подаст заявку на создание такой зоны уже в 2024 году [45].

Таким образом, на данном этапе исследования был проведен анализ макро- и микросреды. Теперь необходимо рассмотреть возможные концепции развития аэропорта.

2.3 Развитие неавиационных услуг Международного аэропорта Красноярск в рамках стратегии развития

Необходимо отметить, что предоставление неавиационных услуг не является основным родом деятельности для аэропорта, однако их развитие может дать аэропорту города Красноярск ряд стратегических преимуществ.

Во-первых, развитие неавиационного сектора услуг позволит аэропорту диверсифицировать доходы, снижая зависимость от авиационных сборов и тарифов. Особенно актуальным это стало последние несколько лет. В 2020 году в мире произошло снижение количества пассажирских перевозок на 65,9% относительно показателей 2019 года, что было обусловлено глобальной пандемией COVID-19. [46]. Это негативно сказалось на доходах аэропортов – они сократились почти на 125 млрд долл., т.е. потеря дохода составила 66,3% [47]. Вскрылась проблема – большинство аэропортов зависят только от авиационных услуг. В России авиационная отрасль нашла помощь в лице государства, однако государственные субсидии были достаточно малы, чтобы покрыть весь перечень расходов аэропортов. В результате, аэропорты РФ закончили 2020 год с общим убытком в более 21 млрд рублей [48]. Однако есть аэропорты, которые активно диверсифицировали свои источники дохода, генерируя значительную часть прибыли за счет неавиационных услуг – Международный Аэропорт Внуково имени А. Н. Туполева, Международный аэропорт Шереметьево имени А.С.

Пушкина [49]. Это позволило им смягчить падение спроса на авиаперевозки и обеспечить финансовую устойчивость в это время. Таким образом, диверсификация источников дохода для аэропортов, включая Международный аэропорт Красноярск, становится все более важной стратегией для устойчивого развития аэропортов в условиях экономической нестабильности.

Во-вторых, руководству аэропорта была поставлена задача – стать главным транзитным хабом Дальнего Востока и Сибири [50]. Для решения данной задачи необходимо не только улучшать качество авиационных услуг и инфраструктуры, но и продолжать развивать неавиационные сервисы в аэропорту. Чтобы доказать справедливость этого утверждения, следует обратиться к многоуровневой модели Котлера [51]. Трехуровневая модель Котлера представляет собой концептуальную структуру, которая помогает анализировать взаимодействие между производителями и потребителями товаров и услуг. Эта модель включает три уровня взаимодействия производителя и потребителя: замысел товара, товар в реальном исполнении и товар с подкреплением. Рассмотрим каждый уровень применительно к аэропорту города Красноярск и объясним, почему ему необходимо развивать неавиационный сектор услуг:

1. Основной товар или услуга: для аэропорта - это предоставление возможности перелёта.
2. Товар в реальном исполнении: помимо самого перелёта, пассажиры ожидают безопасности, комфорта, чистоты и удобства в аэропорту.
3. Товар с подкреплением: это не только сам товар и выгода, которую он несет, но и дополнительные выгоды и сервис, которые к нему прилагаются. В случае аэропорта это может быть уровень сервиса, профессионализм персонала, репутация и т.д.

Развивая неавиационный сектор услуг, аэропорт города Красноярск может привлечь больше клиентов, предложив им дополнительные услуги. Это позволит улучшить опыт пребывания в аэропорту и сделает его более привлекательным

для пассажиров, в том числе транзитных. И это поможет международному аэропорту Красноярск стать более конкурентоспособным на рынке, привлечь больше клиентов и укрепить позиции как ведущего транспортного узла регионов.

В-третьих, расширение неавиационных услуг аэропорта может привести к созданию новых рабочих мест и стимулированию экономического роста в регионе. В рамках развития неавиационного сектора создаются новые предприятия и сервисы, связанные с Красноярским аэропортом, которые будут привлекать инвестиции и способствовать развитию местных предпринимательских индустрий.

В международном аэропорте Красноярска имени Дмитрия Хворостовского функционирует департамент по развитию неавиационных видов деятельности. Ключевые направления деятельности департамента - аренда коммерческих площадей, реклама на территории аэропорта, бортовое питание, услуги гостиницы, залов повышенной комфортности, парковочного комплекса, а также развитие деятельности Делового Терминала. Руководство аэропорта Красноярск понимает, что современный аэропорт является не только местом ожидания рейса, сегодня это - перспективная площадка для развития различных коммерческих проектов.

Таблица 5 – Неавиационная коммерция в структуре доходов российских аэропортов [24].

№	Название аэропорта	Доля доходов неавиационной коммерции в структуре доходов аэропорта
1	Международный Аэропорт Внуково имени А. Н. Туполева (Москва)	45%
2	Международный аэропорт Шереметьево имени А.С. Пушкина (Москва)	35%
3	Международный аэропорт Домодедово имени М. В. Ломоносова (Москва)	25%
4	Международный аэропорт «Якутск» имени П. Ойунского	25%
5	Международный аэропорт Кольцово имени А. Н. Демидова (Екатеринбург)	22%
6	Международный аэропорт Владивосток (Кневичи) имени В. К. Арсеньева	21%
7	Международный аэропорт Сочи имени В. И. Севастьянова	20%
8	Международный аэропорт Красноярск имени Д. Хворостовского	19%
9	Международный аэропорт Новосибирск (Толмачёво) имени А. И. Покрышкина	15%

Из таблицы 5 можно увидеть, что доля доходов от неавиационных услуг в аэропорту г. Красноярск находится на уровне чуть ниже среднего, если сравнивать с показателями других крупных региональных аэропортов. В московских авиационных узлах эта доля колеблется от 25% до 45%. В российских региональных аэропортах показатель может быть нулевым – если говорить о маленьких аэровокзалах на севере Сибири или Дальнего Востока. В более развитых региональных аэропортах он варьируется от 15% до 20%. По фактическим данным за 2022 год, доля дохода от неавиационной деятельности в общей структуре дохода аэропорта г. Красноярск составила 19%, при этом следует отметить, что целевой показатель доли дохода от неавиационных услуг в аэропорту г. Красноярск будет стремиться к 30% от доли доходов аэропорта, согласно стратегии развития неавиационного сектора аэропорта.

Если говорить о направлениях развития международного аэропорта Красноярск, то на значительное увеличение доли неавиационных будет влиять

такой фактор, что аэропорт движется в сторону реализации концепции airport city. Таким образом, помимо предоставления традиционного спектра неавиационных услуг, реализация концепции airport city предполагает диверсификацию деятельности международного аэропорта Красноярск и превращение его в многофункциональный коммерческий комплекс. Это достигается за счет развития неавиационной инфраструктуры, включающей размещение на территории аэропорта офисных центров, торгово-развлекательных объектов, рекреационных зон и т.д.

Таблица 6 – Динамика доходов по неавиационной деятельности Аэропорта Красноярск за 2018–2022 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Неавиационная деятельность, млн. руб.	461,4	521,1	384,2	525,4	587,6
Отклонение	-	13%	-26%	37%	12%

Анализ динамики доходов от неавиационной деятельности показывает, что в среднем их рост составляет 9% в год. Это позволяет предположить, что в рассматриваемом аэропорту реализуется эффективная стратегия диверсификации источников дохода посредством развития неавиационного сегмента бизнеса. Исключением стал 2020 год, доходы от неавиационной деятельности аэропорта Красноярск снизились на 26% по сравнению с предыдущим годом. Это было связано с пандемией COVID-19, которая привела к значительному сокращению числа пассажиров и ограничению работы аэропорта.

Таблица 7 – Доход Международного аэропорта Красноярск по направлениям неавиационных услуг, совокупный среднегодовой темп роста (GAGR), 2018-2022 гг.

Показатель	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	CAGR 18-22
Пассажиропоток, млн чел.	2,5	2,7	1,6	2,7	3,1	4%
Неавиационная деятельность, млн. руб.	461,4	521,1	384,2	525,4	587,6	5%
Деловой терминал	169,3	170,6	69,5	101,2	119,9	-7%
Аренда	125,1	171,6	167,1	233,1	263,3	16%
Парковка	54,2	56,8	44,4	64,9	70,8	6%
Гостиница	44,2	47,7	70,6	76,7	69,1	9%
Упаковка	34,5	27,8	9,2	13,3	13,8	-17%
Реклама	18,2	30,4	11,5	15,6	26,8	8%
Бортовое питание	15,6	16,1	11,6	20,5	23,9	8,8%

Как можно увидеть из таблицы 7, такие показатели как пассажиропоток и неавиационная деятельность взаимосвязаны: с 2018 по 2019 показатели росли, в 2020 из-за ограничений в передвижении, вызванных COVID-19, значения параметров резко сократились, в 2021 году было заключено соглашение о создании хаба с «Аэрофлотом», что привело к росту обоих параметров. В 2022 году пассажиропоток аэропорта Красноярск впервые достиг 3 млн, что также повлияло на рекордные показатели неавиационной деятельности. Если анализировать совокупный среднегодовой темп роста, то доход от многих неавиационных услуг стабильно растет. Однако есть некоторые услуги, у которых наблюдается планомерное снижение доходов – это Деловой терминал и пункты упаковки багажа. Если снижение доходов от пунктов упаковки багажа незначительно, в целом, пункты упаковки багажа приносят только 2% доходов от неавиационных услуг, то доля доходов от Делового терминала составляет 20%. Поэтому, одной из главных задач в ходе написания работы была разработка проектных инициатив для повышения доходов Делового Терминала.

Таким образом, анализ второй главы показал, что развитие неавиационного сектора услуг международного аэропорта Красноярск имеет большой потенциал и успешная реализация этого направления может значительно повысить

конкурентоспособность аэропорта на рынке авиаперевозок. На данном этапе исследования был проведен экономический анализ международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского. Финансовое состояние международного аэропорта города Красноярск можно охарактеризовать как удовлетворительное. У компании есть некоторые проблемы с финансовой устойчивостью, однако показатели ликвидности и рентабельности находятся на высоком уровне. Проанализирована внутренняя и внешняя среда аэропорта. Анализ внешней среды показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические и политические факторы, которые пройдут со временем. Но сильные стороны предприятия и поддержка государства должны помочь преодолеть сегодняшние проблемы и угрозы. Изучены тенденции развития неавиационных услуг аэропорта. На основе полученных данных разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии развития международного аэропорта Красноярск с учетом перспективных направлений неавиационной деятельности, что позволит повысить его конкурентоспособность и эффективность функционирования.

3 Проект развития неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского

3.1 Предложения по развитию неавиационного сектора услуг международного аэропорта Красноярск

На текущий момент департамент неавиационных услуг аэропорта города Красноярск активно занимается развитием Делового терминала - второго терминала аэропорта для пассажиров с более высокими доходами и потребностями, которые готовы платить за высокий уровень комфорта. Данная бизнес-единица является площадкой для апробации различного рода имиджевых и инвестиционных проектов. За последние пять лет, на территории Делового терминала были открыты ресторан ViVi, несколько конференц-залов, аэро-отель LEGENDA [52]. Руководство аэропорта намерено и дальше продолжать поиск новых возможностей развития Делового Терминала.



Рисунок 28 – Деловой Терминал Международного аэропорта Красноярск [52]

Первая проектная инициатива – это строительство кинотеатра в Деловом Терминале. Данная идея была обусловлена несколькими факторами. Во-первых,

удовлетворение существующего спроса. В ходе исследований, проводимых онлайн-платформой по поиску авиабилетов Skyscanner, было выявлено, что многим пассажирам не хватает кинотеатров в аэропортах. В опросе участвовало 10 тыс. пасс., из которых 49% предпочло бы во время ожидания рейса посмотреть фильм в кинотеатре [53]. Во-вторых, происходит увеличение времени пребывания пассажиров в терминале. Это создает возможность для аэропорта увеличить доход от продажи товаров и услуг внутри Делового Терминала. В-третьих, повышение привлекательности транзитного перелета. Наличие кинотеатра в аэропорту создает дополнительные возможности для трансферных пассажиров провести время между рейсами более интересно и насыщенно. Это помогает улучшить общий опыт пребывания в аэропорту и делает его более привлекательным для дальнейших перелетов.

Вторая проектная инициатива – это строительство салона красоты в Деловом терминале. Данная идея была предложена представителями департамента неавиационных услуг и обусловлена несколькими причинами. Во-первых, пассажиры Делового терминала, как правило, имеют ограниченное время и высокие требования к своему внешнему виду и презентабельности. Наличие салона красоты в Деловом терминале позволит им оперативно привести себя в надлежащий вид перед важными встречами или мероприятиями, не затрачивая дополнительного времени на поиск соответствующих услуг за пределами аэропорта. Во-вторых, данный проект способствует диверсификации бизнеса аэропорта, что является важным аспектом в условиях растущей конкуренции между аэропортами. Предоставление такой уникальной услуги в аэропорту Красноярска может служить дополнительным источником дохода и привлекать новые сегменты клиентов, такие как люди, находящиеся в командировках и ценящие возможность ухода за собой в условиях ограниченного времени. В-третьих, строительство и последующая эксплуатация салона красоты

потребуется привлечения квалифицированного персонала, что может способствовать созданию новых рабочих мест в аэропорту.

Третья проектная инициатива – это организация небольшой гостиницы для животных. Данный проект направлен на удовлетворение специфических потребностей определенного сегмента пассажиров, совершающих поездки со своими домашними питомцами. Следует отметить, что в современных условиях все большее число путешественников предпочитают брать с собой домашних животных, рассматривая их как полноценных членов семьи. Однако существующие правила авиаперевозок накладывают ограничения на провоз животных в салонах самолетов, что создает необходимость в организации специализированных сервисов по их временному размещению и уходу. Открытие гостиницы для животных в Деловом Терминале Красноярского аэропорта позволит обеспечить комфортные и безопасные условия для содержания домашних питомцев во время транзитных остановок или ожидания стыковочных рейсов.

Для проведения сравнительного анализа проектных инициатив была составлена таблица. Данная таблица представлена в приложении Д. В ней представлены следующие критерии: объем первоначальных инвестиций, операционные затраты, поддержка руководства, наличие потенциального спроса.

С точки зрения инвестиционных затрат, наименьший объем необходимых инвестиционных затрат требует реализация проекта по созданию гостиницы для животных. Данный факт можно объяснить тем, что открытие специализированной гостиницы для домашних питомцев, как правило, не требует масштабной перестройки или реконструкции помещений, а предполагает, в большей степени, затраты на оборудование, мебель и организацию процесса оказания данных услуг. Промежуточное положение по уровню инвестиционных вложений занимает проект по открытию салона красоты. Данная инициатива характеризуется более высокими капитальными затратами по сравнению с

гостиницей для животных, поскольку предполагает создание специализированного помещения, оснащенного профессиональным оборудованием для парикмахерских и косметических услуг. В свою очередь, наиболее капиталоемким проектом, согласно представленным данным, является организация полноценного кинотеатра. Реализация данной инициативы связана с необходимостью осуществления значительных инвестиций в приобретение и монтаж кинопроекторного оборудования, установку удобных кресел, оборудование залов, создание необходимой инфраструктуры и т.д.

Анализируя критерий операционных затрат, можно отметить, что проект по созданию кинотеатра характеризуется наименьшими текущими расходами среди рассматриваемых инициатив. Это объясняется тем, что основные операционные издержки кинотеатра сводятся преимущественно к оплате труда персонала, осуществляющего продажу билетов, а также к коммунальным платежам. В то же время, проекты по открытию гостиницы для животных и салона красоты требуют более значительных операционных затрат. Это обусловлено необходимостью постоянного содержания квалифицированного персонала - ветеринаров, парикмахеров, косметологов и др., а также приобретения специализированных расходных материалов, средств ухода, оборудования и пр. Таким образом, текущие эксплуатационные расходы данных бизнес-единиц будут выше, чем у кинотеатра.

Поддержка руководства является важным критерием при оценке и выборе проектных инициатив. Данный критерий отражает степень одобрения и приоритетности того или иного проекта со стороны высшего управленческого звена. В рассматриваемом случае, проект по открытию салона красоты был инициирован и поддержан профильным департаментом, что свидетельствует о его высокой значимости для руководства. Кинотеатр также получил одобрение, несмотря на значительные инвестиционные затраты, поскольку рассматривается как перспективный имиджевый проект. В то же время, гостиница для животных

является наименее приоритетной инициативой ввиду связанных с ней рисков. Помимо потенциальных проблем с шумом и качеством обслуживания, открытие гостиницы для животных на территории аэропорта несет в себе определённые репутационные риски для руководства - неудовлетворительное содержание питомцев или возникновение конфликтных ситуаций с их владельцами могут нанести ущерб имиджу и деловой репутации авиатранспортного предприятия.

Для оценки потенциального спроса на данную услугу было проведено исследование в форме анкетного опроса. Сбор данных осуществлялся посредством онлайн-анкетирования с использованием платформы Google Forms. Анкетирование проводилось автором исследования в период с марта 2024 года по июнь 2024 года. Вопросы анкеты представлены в приложении В. Общее число участников опроса составило 103 человека. Подробные результаты анкетирования представлены в приложении Г.

Согласно результатам проведенного анкетирования, идея открытия кинотеатра в аэропорту г. Красноярска вызывает преимущественно положительную реакцию у респондентов. Более 70% опрошенных лиц положительно отнеслись к данной инициативе, что свидетельствует о высокой степени заинтересованности потенциальных потребителей в реализации подобного рода проекта. Около 27% респондентов продемонстрировали нейтральное отношение к открытию кинотеатра в аэропорту. Данная группа, вероятно, не рассматривает данную услугу в качестве приоритетной или необходимой, однако не склонна к активному отрицанию проекта. И лишь 3% опрошенных пассажиров и посетителей аэропорта высказали негативное отношение к идее открытия кинотеатра. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что реализация подобного проекта не столкнется с серьезными социальными барьерами и будет характеризоваться высокой степенью лояльности аудитории.

Открытие кинотеатра в аэропорту демонстрирует высокую степень востребованности среди целевой аудитории. На вопрос о предпочтениях

респондентов относительно посещения кинотеатра в аэропорту или занятия другой деятельностью, 65% опрошенных выразили готовность посещать кинотеатр. Анализ данных по другим проектным инициативам показывает, что услуги салона красоты и гостиницы для животных пользовались бы более умеренным спросом, привлекая 9% и 27% респондентов соответственно. Таким образом, кинотеатр был выделен как наиболее перспективный проект с точки зрения потенциального спроса. И на основании результатов проведенного опроса пассажиров и посетителей аэропорта города Красноярск было принято обоснованное решение сосредоточиться на реализации проекта кинотеатра в аэропорту.

3.2 Реализация проекта кинотеатра в аэропорту Красноярск

Строительство кинотеатра на территории аэропорта является распространённой практикой в рамках реализации концепции airport city и представляет собой перспективное направление диверсификации неавиационных услуг [49]. Размер кинотеатра будет небольшим, что поможет сохранить спокойную атмосферу в терминале и позволит насладиться просмотром фильмов в уютной обстановке без шума и суеты, присущих большим кинотеатрам. С точки зрения факторов ESG, можно отметить следующее. Фактор «E» (экология) будет соблюдаться, поскольку кинотеатр будет работать только при наличии заказов, избегая постоянного энергопотребления. Фактор «S» (социальный) будет учитываться путем повышения комфортности пребывания в аэропорту для пассажиров. Фактор «G» (эффективность управления) будет проявляться в повышении престижа аэропорта и его привлекательности для пассажиров бизнес-класса, что в целом способствует эффективному управлению аэропортом.

Цель проекта может быть сформулирована следующим образом: открытие кинотеатра на 10 мест к сентябрю 2025 года, который позволит пассажирам

комфортно ожидать свои рейсы, и создаст для аэропорта дополнительный источник дохода от неавиационной деятельности.

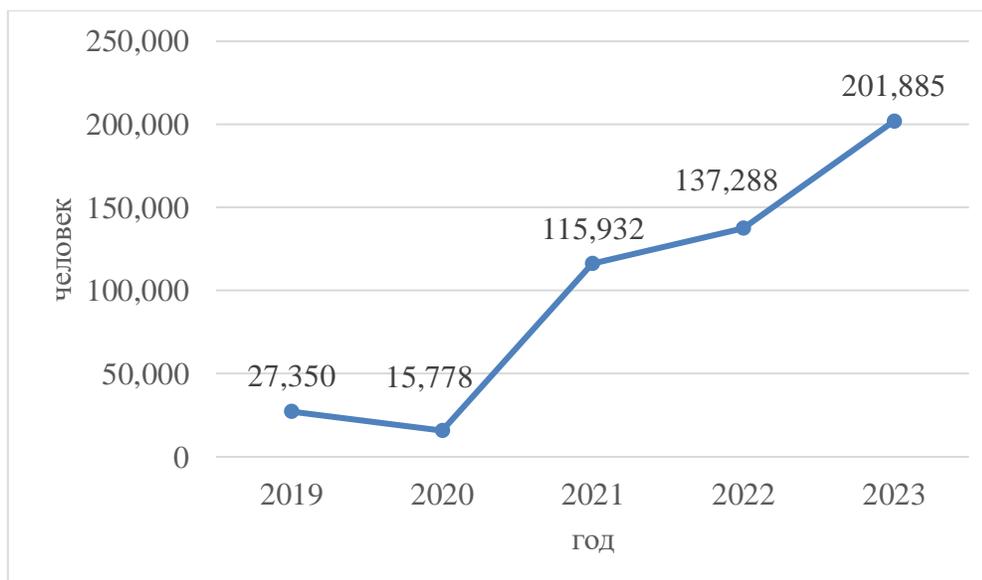


Рисунок 29 – Трансферный пассажиропоток международного аэропорта Красноярск

Генеральной совокупностью для расчета посещаемости кинотеатра выступает трансферный пассажиропоток аэропорта Красноярска. Данные по трансферному пассажиропотоку были предоставлены за период 2019-2023 гг. На основе предоставленных данных был рассчитан среднемесячный трансферный пассажиропоток, который составил 8 304 человека. Целевой аудиторией проекта являются посетители Делового Терминала, однако предполагается, что кинотеатр также может привлечь часть пассажиров из других терминалов. Исходя из этого, была определена доля потенциальных посетителей кинотеатра в размере 5% от общего трансферного пассажиропотока в месяц. Таким образом, потенциальная посещаемость кинотеатра в аэропорту Красноярска может составить около 415 человек в месяц. Данная оценка обосновывает, что число посетителей кинотеатра в районе 400 человек в месяц является реалистичным.

Основные ограничения и допущения проекта таковы:

— бюджетные ограничения: необходимая сумма проведения открытия кинотеатра не должна превышать 4 000 000 рублей [54];

- финансирование проекта за счет средств аэропорта г. Красноярск;
- все необходимые разрешения будут получены в соответствии с требованиями законодательства;
- ресурсы, необходимые для выполнения проекта, будут доступны в соответствии с планом и требованиями проекта;
- кинотеатр будут посещать не менее 400 человек ежемесячно.

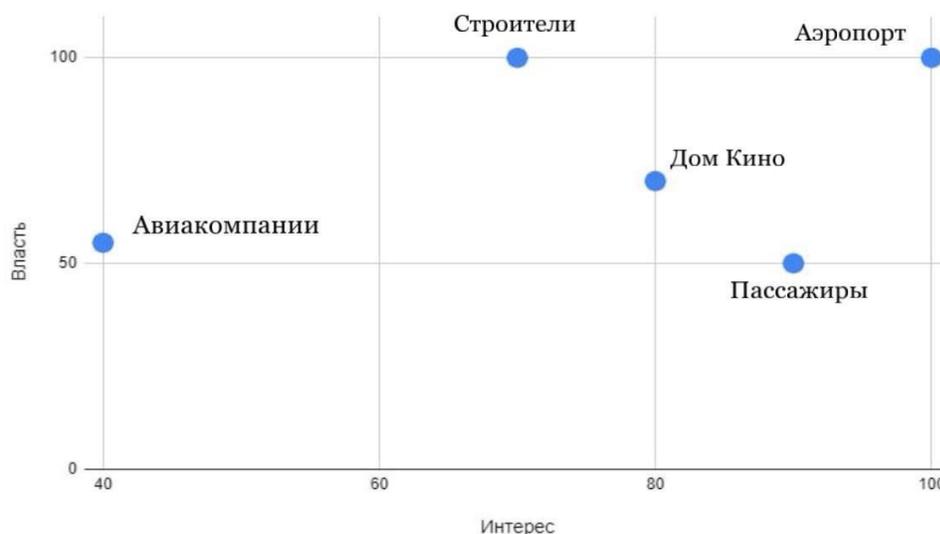


Рисунок 30 – Распределение стейкхолдеров проекта строительства кинотеатра в аэропорту

Исходя из анализа рисунка 30, можно определить предлагаемую стратегию взаимодействия. В матрице стейкхолдеров по строительству кинотеатра в аэропорту выделяются три наиболее влиятельных и заинтересованных субъекта: аэропорт, строительная фирма и поставщик ресурсов в лице МАУ «Дом Кино». Аэропорт, как заказчик проекта, имеет прямую заинтересованность в успешной и своевременной реализации строительства, поскольку кинотеатр будет являться частью его инфраструктуры и привлекать дополнительных пассажиров. Строительная фирма, в свою очередь, заинтересована в выполнении заказа соответствующего качества, в срок и в соответствии с договорными обязательствами, так как это позволит ей сохранить репутацию на рынке и получить дополнительные заказы. Поставщики ресурсов также играют важную

роль, поскольку обеспечивают необходимыми материалами и услугами, что непосредственно влияет на успешное завершение проекта. Таким образом, аэропорт, строительная фирма и поставщики ресурсов являются ключевыми участниками процесса строительства кинотеатра в аэропорту и демонстрируют высокую степень заинтересованности в успешной его реализации. Основная стратегия взаимодействия с данными контрагентами – тесное сотрудничество.

Если рассматривать такую заинтересованную сторону, как пассажиры, то они обладают высоким интересом к строительству кинотеатра в аэропорту, поскольку предложение развлекательных услуг позволит им провести время с пользой и комфортом во время ожидания рейсов. Однако, их влияние на процесс принятия решений относительно данного строительства ограничено, так как они являются конечными пользователями услуги и не имеют экспертных знаний в сфере строительства. Влияние пассажиров может проявиться в спросе на услугу кинотеатра после его открытия. Стратегия взаимодействия – информирование.

Авиакомпании обладают высоким влиянием, поскольку их деятельность напрямую влияет на решение о реализации данного проекта. Авиакомпании могут оказывать давление на принятие решения в свою пользу, учитывая их репутацию и важность для развития аэропорта. Однако, стейкхолдеры данного проекта обладают слабым интересом из-за того, что строительство кинотеатра в аэропорту может не являться их основным приоритетом. Для авиакомпаний более важным является обеспечение безопасности полетов, повышение качества обслуживания пассажиров и другие аспекты, связанные с их основной деятельностью. Поэтому предлагаемая стратегия взаимодействия – поддерживать удовлетворение.

Таблица 8 – Плановый бюджет проекта строительства кинотеатра в аэропорту

№	Этапы проекта	Стоимость, рублей
1	Проектирование	281 600
2	Подготовительные работы	2 258 000
3	Строительство кинотеатра	496 296
4	Открытие кинотеатра	142 000
	Итого:	3 177 896

Исходя из данных таблицы 8, затраты на проект составят 3 177 896 рублей. Самой затратной фазой является фаза подготовительных работ, так как во время нее идет закупка всех необходимых материалов и оборудования. Если говорить про другие фазы, то основными затратами будут являться заработные платы специалистов.

С помощью приложения Spider Project была построена диаграмма Гантта. Она показывает очередность операций и время реализации проекта. Диаграмма представлена в приложении А. Реализация проекта составляет 118 дней. Наиболее продолжительной фазой является фаза проектирования, в ходе которой создается бизнес-план и дизайн проекта, идет их согласование. В целом, это занимает 45 дней. Следующий этап - этап подготовительных работ, в ходе которого идет закупка материалов, найм рабочих, заключение договора с поставщиком. Процедура занимает около 14 дней. Вторым по продолжительности этапом является этап строительства кинотеатрального комплекса. Будет происходить подготовка площадки, установка кресел, экрана, звуковой системы. На строительство кинозала необходимо около 36 дней. Заключительным этапом проекта - является этап открытия кинотеатра, в ходе которого проводится маркетинговая кампания, происходит организация предпоказов и открытие кинотеатра. Эта фаза занимает чуть меньше месяца.

Название	Календарь	Зарплата [В час]	Количество	Длительность, Дни [План]
Прораб	К_раб	500.00	1	32.86
Электрик	К_раб	350.00	2	3.33
Рабочие	К_раб	350.00	4	17.20
Дизайнер	К_обыч	500.00	1	44.00
Работник департамента развития неавиационных у	К_обыч	300.00	1	19.00
Монтажник кондиционера	К_раб	350.00	1	1.00
Технический специалист	К_раб	450.00	1	11.33
Бизнес-аналитик	К_обыч	300.00	1	44.00
Работник кинотеатра	К_обыч	200.00	1	4.00
Работник отдела маркетинга международного аэрс	К_обыч	300.00	1	23.00

Рисунок 31 – Ресурсный план проекта

На данном рисунке представлен ресурсный план проекта – весь задействованный персонал, необходимый для реализации проекта. Всего для строительства и обслуживания кинотеатра будет необходимо 14 человек.

Если говорить про риски проекта, тоже в таблице уместно показать, со стратегиями и мероприятиями стоит акцентировать внимание на таком риске, как вывод из строя оборудования. Данный риск может быть обусловлен приобретением бракованного или низкокачественного оборудования, не соответствующего требованиям эксплуатации. Вывод из строя оборудования может повлечь за собой вынужденные простои в работе, срывы сеансов и, как следствие, снижение финансовых показателей проекта, а также недовольство и негативные отзывы со стороны посетителей. Для минимизации данного риска необходимо реализовать комплекс мероприятий, включающий тщательный выбор высококачественного и надежного оборудования, предназначенного для эксплуатации в условиях повышенных нагрузок, а также создание резервного фонда для оперативной замены вышедших из строя оборудования. Помимо риска выхода из строя оборудования, другим значительным риском при реализации проекта по созданию кинотеатра в аэропорту является недостаточный спрос со стороны пассажиров. Данный риск может привести к низкой загрузке кинотеатра и, как следствие, к недополучению запланированной выручки. Это, в свою очередь, может негативно сказаться на рентабельности всего проекта и сделать

его экономически нецелесообразным. Для эффективного управления риском необходима реализация эффективной маркетинговой стратегии, включая активное продвижение, гибкое ценообразование и программы лояльности, а также создание альтернативных источников доходов, таких как организация деловых мероприятий и корпоративных показов. Комплексное применение данных мер позволит минимизировать риск недостаточного спроса и обеспечить успешную реализацию проекта по созданию кинотеатра в аэропорту.

Таким образом, на данном этапе исследования был разработан проект по строительству кинотеатра в Международном аэропорту Красноярск. Внедрение развлекательного комплекса позволит улучшить качество обслуживания пассажиров и повысить привлекательность аэропорта в целом. Однако для принятия окончательного решения о целесообразности и эффективности реализации необходимо провести экономическую оценку данного инвестиционного проекта.

3.3 Экономическое обоснование проекта кинотеатра в международном аэропорту Красноярск

Оценка экономической эффективности реализации инвестиционного проекта кинотеатра в аэропорту города Красноярск является ключевым этапом на пути принятия решения о целесообразности его практической реализации. Для оценки эффективности данного инвестиционного проекта необходимо провести расчёт ряд основных показателей эффективности инвестиций – NPV, DPP, PI и т.д. Чтобы эти показатели были получены, необходимо было составить финансовую модель проекта. Она представлена в приложении Б. Рассмотрим результаты проведенных расчетов.

Важным шагом в оценке эффективности инвестиционного проекта является расчет показателя чистой приведенной стоимости [5]. Этот показатель

учитывает не только срок окупаемости, но и динамику денежных потоков в течение всего жизненного цикла проекта, дисконтируя их по соответствующей ставке. Обычно в начале проекта идут отрицательные денежные потоки, так как необходимо инвестировать средства в закупку оборудования, ремонтные работы и другие расходы. Затем после запуска работы проекта деньги постепенно начинают возвращаться инвесторам. Если $NPV > 0$, то инвесторы получают от проекта больший возврат, чем им требуется – тогда надо инвестировать в проект. В проекты с отрицательным NPV инвестировать средства не стоит, они не дают достаточно возврата на вкладываемый капитал.

В нашем случае общая сумма инвестиций составляет 3 177 896 рублей. После первого года функционирования проект начнет генерировать положительные денежные потоки. В качестве допущения было принято, что кинотеатр будет посещать не менее 400 человек ежемесячно, при этом цена за билет установлена на уровне 800 рублей.

Это обосновывается несколькими факторами. Во-первых, целевая аудитория Делового Терминала обладает высоким уровнем платёжеспособности. Данный факт позволяет предположить, что потребители данной категории будут готовы оплачивать высокую стоимость билетов. Во-вторых, согласно результатам проведенного опроса, более 45% посетителей и гостей аэропорта тратят на неавиационные услуги свыше 1000 рублей. Данное обстоятельство свидетельствует о значительном финансовом потенциале аудитории. Вместе с тем, следует отметить, что оставшиеся 55% посетителей и гостей аэропорта тратят на неавиационные услуги менее 1000 рублей, что не позволяет устанавливать цену за билет на уровне 1000 рублей. в то время как цена в районе 800 рублей оправдана. В-третьих, при установлении стоимости билета следует учитывать качественные характеристики предоставляемых услуг, уровень комфорта и эксклюзивности Делового Терминала, а также наличие дополнительных привилегий для посетителей. Данные факторы могут выступать

в качестве ценообразующих параметров, оправдывающих введение более высокого тарифа по сравнению с общедоступными секторами аэропорта. Таким образом, совокупность представленных аргументов, базирующихся на анализе целевой аудитории, ее платежеспособности, а также ценового позиционирования и конкурентной среды, позволяет обосновать прогнозируемый объем выручки кинотеатра в аэропорту на уровне 3 840 000 рублей в год. Однако, следует принять во внимание наличие ряда операционных затрат.

Таблица 9 – Ежегодные операционные затраты кинотеатра в аэропорту

№	Элемент затрат	Стоимость, рублей
1	ФОТ (включая страховые взносы).	936 000
2	Коммунальные расходы.	480 000
3	Стоимость проката фильмов	180 000
4	Непредвиденные расходы	360 000
	Итого:	1 956 000

Как можно увидеть из таблицы 9, итоговая сумма расходов равна 1 956 000 рублей. Основная статья расходов – это фонд оплаты труда. В кинотеатре будут работать 2 человека, каждый из которых будет работать по графику 2 дня через 2 дня с заработной платой 30 000 рублей. Согласно результатам исследования портала Jobfilter, средняя заработная плата билетеров в кинотеатрах Российской Федерации находится в пределах 30 000 – 35 000 рублей в месяц [57]. Таким образом, можно констатировать, что заложенный в расчет размер ежемесячных выплат персоналу является обоснованным и соответствует рыночным реалиям.

Коммунальные расходы кинотеатра, расположенного в аэропорту, по оценкам представителей компании Neocinema, занимающейся строительством кинотеатров в Красноярске, будут составлять около 40 000 рублей в месяц [55]. Данные затраты включают в себя оплату электроэнергии и отопления, необходимые для обеспечения нормального функционирования кинотеатра и создания комфортных условий для его посетителей. Коммунальные платежи являются существенной частью общих расходов на содержание и эксплуатацию этого кинотеатра, поэтому требуют тщательного контроля.

Расходы, связанные с приобретением прав на демонстрацию кинофильмов, оцениваются в 180 000 рублей ежегодно. Поставщиком кинофильмов для данного проекта является муниципальное автономное учреждение «Дом Кино». Ввиду отсутствия точных сведений о стоимости услуг рассматриваемого контрагента, в качестве ориентира были использованы данные о стоимости лицензионных прав на кинопоказ, предоставляемых альтернативным поставщиком «МедиаЭксперт». Согласно полученной информации, стоимость данных лицензий составляет порядка 15 000 рублей в месяц. [56].

Если говорить про непредвиденные расходы, то данная статья предполагает финансирование непредвиденных ситуаций, таких как ремонт оборудования, незапланированные технические работы и другие непредвиденные затраты. Размер непредвиденных расходов оценивается в 360 000 рублей, что составляет около 20% от общей суммы расходов.

После рассмотрения и классификации всех поступлений и выплат, связанных с реализацией проекта кинотеатра в аэропорту, необходимо перейти к расчету чистого денежного потока. Чистый денежный поток определяется как разница между всеми поступлениями и выплатами за конкретный период времени. Полученные значения чистого денежного потока за каждый период реализации проекта необходимо дисконтировать с использованием соответствующей ставки дисконтирования. Дисконтирование учитывает временную стоимость денег и позволяет оценить будущие денежные потоки в их сегодняшней стоимости. Для дисконтирования денежных потоков используется следующая формула (7):

$$PV = \frac{CFt}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где t – номер периода (обычно года);

CFt – денежный поток соответствующего периода;

r - ставка дисконтирования.

Ставка дисконтирования отражает альтернативную доходность вложенного капитала с учетом рисков, связанных с реализацией данного проекта. В финансовой модели в качестве ставки дисконтирования была выбрана годовая ставка по вкладу в Сбербанке [58].

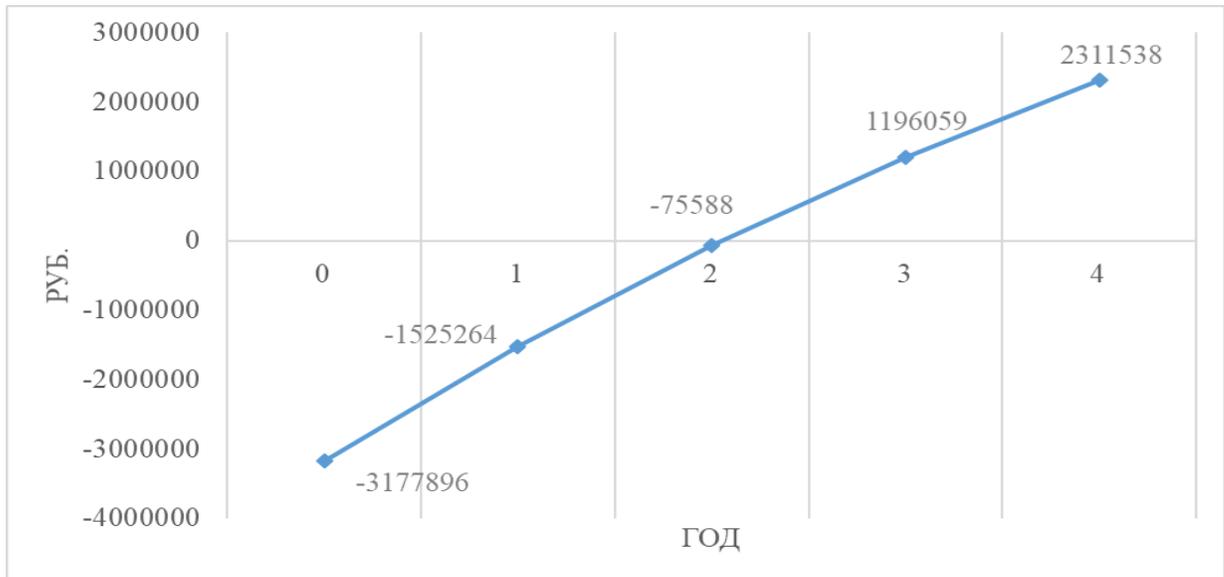


Рисунок 32 – Динамика дисконтированного чистого денежного потока (нарастающим итогом)

Анализ графика ЧДДП позволяет сделать следующие выводы. На 1-м году реализации проекта наблюдается значительный отрицательный ЧДДП в размере -3 177 896 рублей. Это отражает высокие первоначальные инвестиционные затраты на создание кинотеатра. Во второй год ЧДДП также остается отрицательным, но его величина сокращается до -1 525 264 рублей. Это свидетельствует о постепенном уменьшении инвестиционной нагрузки. На третий год ЧДДП составляет -75 588 ден. ед., что близко к нулевому значению. Таким образом, проект выходит на самоокупаемость. В четвертый год ЧДДП принимает положительное значение 1 196 059 ден. ед., демонстрируя формирование чистых дисконтированных поступлений. К пятому году

накопленный ЧДДП достигает 2 311 538 ден. ед., отражая высокую эффективность и доходность проекта в долгосрочной перспективе.

Таблица 10 – Экономические показатели эффективности проекта [5]

№	Показатели	Единица измерения	Значение
1	NPV	рублей	2 311 538
2	PP	год	2
3	DPP	год	3
4	PI	-	1,74

После дисконтирования всех ЧДП, их суммы складываются для получения чистого приведенного значения проекта – главного показателя инвестиционных проектов. Как было сказано ранее, если NPV положителен, то проект считается выгодным, так как он приносит больше денег, чем требуется для его финансирования. Если же NPV отрицателен, то проект считается невыгодным, так как он требует больше денег, чем может принести. В нашем случае, NPV в размере 2 311 538 рублей позволяет сделать вывод, что проект кинотеатра в аэропорту является экономически эффективным и создает дополнительную ценность для владельцев бизнеса. Это служит обоснованием для принятия решения о реализации данного инвестиционного проекта. Рассчитаем дополнительно другие показатели эффективности инвестиционных проектов.

Срок окупаемости - это один из ключевых показателей экономической эффективности инвестиционного проекта. Он показывает за какой период времени инвестор сможет вернуть вложенные средства за счет будущих доходов от реализации проекта. Кинотеатр в аэропорту окупает свои вложения уже на 2 год работы. Данный показатель является достаточно привлекательным и свидетельствует о высокой эффективности инвестиций в данный проект. Как правило, срок окупаемости большинства кинотеатров находится в диапазоне 3-5 лет. Также был рассчитан дисконтированный срок окупаемости проекта. Дисконтированный срок окупаемости учитывает временную стоимость денег и определяет период, в течение которого дисконтированные денежные

поступления от проекта равны первоначальным инвестиционным затратам. Он составил 3 года, что также свидетельствует о сравнительно быстром возврате инвестированного капитала.

Индекс прибыльности является одним из ключевых показателей, используемых для оценки эффективности и инвестиционной привлекательности проектов. Он представляет собой отношение дисконтированных денежных поступлений к первоначальным инвестиционным затратам и характеризует доход, который приносит каждый вложенный в проект рубль. Проект считается привлекательным с точки зрения инвесторов, если значение индекса прибыльности превышает 1. В данном случае значение PI равно 1,74, что свидетельствует о его высоком уровне и подтверждает целесообразность реализации проекта.

Такое сочетание показателей - индекс прибыльности значительно больше 1, положительное значение NPV и сравнительно короткий срок окупаемости - свидетельствует о высокой финансово-экономической эффективности и инвестиционной привлекательности проекта кинотеатра в аэропорту Красноярск.

Также определены прямые и не прямые выгоды и затраты проекта. Анализ прямых материальных выгод позволил оценить непосредственные экономические и финансовые преимущества, обусловленные реализацией проекта. К их числу относится увеличение выручки. Также были выявлены и оценены прямые нематериальные выгоды, связанные с качественными улучшениями в функционировании организации. Например, повышение удовлетворенности клиентов, укрепление деловой репутации, рост лояльности. Помимо прямых, в таблице представлены и не прямые выгоды реализации проекта. К материальным непрямым выгодам можно отнести косвенное увеличение доходов вследствие расширения клиентской базы и рыночной доли. Нематериальные не прямые выгоды включают в себя такие эффекты, как укрепление бренда организации, рост инвестиционной привлекательности. В

части затрат в таблице отражены как прямые материальные издержки, например, такие как, инвестиционные затраты, так и прямые нематериальные затраты. Непрямые затраты включают в себя как материальные, так и нематериальные компоненты, например, репутационные риски.

Таблица 11 – Оценка эффективности проекта кинотеатра в аэропорту

Выгоды		Затраты	
Прямые			
Материальные	Нематериальные	Материальные	Нематериальные
Доход от продажи билетов на сеансы; Доход от рекламы в кинотеатре	Улучшение имиджа аэропорта как современного и удобного транспортного узла; Повышение лояльности пассажиров к аэропорту	Капитальные затраты на строительство; Затраты на оборудование; создание отдельного веб-сайта.	Временные неудобства и нарушения функционирования аэропорта (Строительный шум, пыль, ограничение доступа могут создать неудобства для пассажиров и персонала)
Непрямые			
Материальные	Нематериальные	Материальные	Нематериальные
Рост доходов других предприятий аэропорта (кафе, магазины и т.д.); Создание дополнительных рабочих мест	Улучшение имиджа города или региона как современного и привлекательного места для посещения; Стимулирование развития прилегающих территорий и инфраструктуры вокруг аэропорта	Коммунальные платежи и эксплуатационные расходы, страховые взносы	Репутационные риски при возникновении серьезных проблем, задержек со стройкой

Принимая во внимание все соответствующие факторы и проведя тщательный анализ, можно прийти к выводу, что реализация проекта по строительству кинотеатра в аэропорту представляется целесообразной и перспективной инициативой. Создание современного и комфортабельного кинотеатра в таком стратегическом месте, как аэропорт, подчеркивает городскую инновационность и готовность к развитию культурной инфраструктуры. Этот шаг демонстрирует ответственность перед обществом и стремление к

улучшению уровня сервиса для посетителей, укрепляя общественное доверие и статус города как прогрессивного и современного места.

В третьей главе были разработаны и обоснованы проектные инициативы по расширению и диверсификации неавиационного сектора услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского. Исходя из сравнения проектных инициатив, была выбрана к реализации инициатива по созданию кинотеатра в международном аэропорту Красноярск имени Д. Хворостовского. Разработан план реализации проекта по развитию неавиационных услуг международного аэропорта Красноярск, включающий этапы, сроки, ресурсное обеспечение. В заключение было проведено экономическое обоснование проекта по развитию неавиационных видов деятельности международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского. Выполнен расчет финансовых и экономических показателей проекта, оценена его экономическая эффективность, подтверждающие целесообразность реализации проекта открытия кинотеатра в рамках стратегии развития неавиационных услуг аэропорта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие неавиационного сектора услуг является важным направлением для повышения эффективности функционирования аэропортов. Неавиационные услуги играют ключевую роль в диверсификации доходов аэропортов, снижении их зависимости от авиационной деятельности и формировании устойчивой финансовой базы для дальнейшего развития.

Проведенное исследование было направлено на разработку и экономическое обоснование проекта, способствующего развитию неавиационного сектора услуг международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского. Для достижения данной цели были решены следующие задачи.

Были изучены и классифицированы услуги, предоставляемые аэропортами, что позволило определить место и роль неавиационного сектора в их деятельности. Проведенный анализ степени влияния неавиационных услуг на функционирование аэропортов в целом выявил их существенную значимость. Исследование международного и российского опыта развития неавиационного направления аэропортового бизнеса сформировало необходимую информационную базу.

Ключевым этапом работы стало комплексное исследование международного аэропорта Красноярск им. Д. Хворостовского. Был проведен экономический анализ его деятельности, а также оценена внутренняя и внешняя среда аэропорта. Проведенное исследование показало, что развитие неавиационных услуг на базе международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского является экономически обоснованным и имеет большой потенциал для роста.

На заключительном этапе был осуществлен сравнительный анализ проектных инициатив по развитию неавиационных услуг в аэропорту. Создание кинотеатра на территории аэропорта рассматривается как перспективный шаг в

расширении ассортимента услуг, предоставляемых пассажирам. Реализация данного проекта позволит аэропорту диверсифицировать источники доходов, снизить зависимость от авиационной деятельности и сформировать устойчивую финансовую базу для дальнейшего развития.

Таким образом, следует отметить, что проект строительства кинотеатра в международном аэропорту Красноярск имени Д. Хворостовского является перспективным и экономически обоснованным. Его реализация позволит повысить уровень комфорта для пассажиров и сделает аэропорт более привлекательным для инвесторов, способствуя его дальнейшему развитию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Статья 40. Аэродром и аэропорты // Российская Федерация. Законы. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 30.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2024) : [принят Государственной Думой 19.03.1997: по состоянию на 12.06.2024] // Кроссплатформенная справочная правовая система Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_13744/15bacbc7fb72b52252dff69848c52d3cf2225d95/ (дата обращения 11.04.2023)
2. Приказ ФАС России от 22.02.2017 N 220/17 "Об утверждении тарифов (сборов) на услуги в аэропорту г. Красноярск, оказываемые ООО «Аэропорт Емельяново» // Кроссплатформенная справочная правовая система Консультант Плюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_214212/ (дата обращения 11.05.2023)
3. Немчинов, О. А. Экономика авиатранспортной отрасли: учеб. пособие / О. А. Немчинов, В. А. Хайтбаев. - Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2018. - 112 с. - ISBN - 978-5-7883-1256-9.
4. Тихонов, А. И. Проведение экономической оценки эффективности деятельности предприятий авиационной промышленности / А. И. Тихонов, С. В. Новиков, С. В. Тихонова // Московский экономический журнал. – 2019. – № 12. – С. 80.
5. Герасименко, А. Финансовый менеджмент - это просто: Базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / Алексей Герасименко. - М: Альпина Пабlishер, 2023. - 481 с. - ISBN 978-5-9614-4328-8.
6. Тешебаев, А. А. Увеличение неавиационных доходов / А. А. Тешебаев. // Молодой ученый. — 2019. — № 36 (274). — С. 39-41.

7. Денежкина, К. Л. Развитие неавиационных услуг аэропорта в условиях кризиса экономики / К. Л. Денежкина // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов, Екатеринбург, 27–30 апреля 2022 года / Отв. за выпуск: Я.П. Силин, В.Е. Ковалев. Том Часть 1. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – С. 139-141.

8. Долинская И.М. Аэротрополис: трансформация понятия и обретение градостроительной конструкции / И.М. Долинская, А.А. Токарева, К.Э. Новикова, А.В. Сосова // Architecture and Modern Information Technologies. – 2021. – №3(56). – С. 311–333.

9. ФАС возбудила дело против аэропорта «Домодедово» // Ведомости.: [сайт]. – 2019. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/03/20/754351-fas-domodedovo> (дата обращения: 12.06.2024).

10. Что такое концессия. Объясняем простыми словами // Секрет фирмы.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://secretmag.ru/slova/chto-takoe-koncessiya-obuyasnyаем-prostymi-slovami.htm> (дата обращения: 12.06.2024).

11. Aerotropolis: The Key to a Prosperous, 21st Century City? // ArchDaily.: [сайт]. – 2013. – URL: <https://www.archdaily.com/345704/aerotropolis-the-key-to-a-prosperous-21st-century-city> (дата обращения: 12.06.2024).

12. Singapore Attractions // Changi airport.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.changiairport.com/en/discover/attractions.html#/filter?tab=all> (дата обращения: 12.06.2024).

13. Traffic Statistics // Changi airport.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.changiairport.com/corporate/our-expertise/air-hub/traffic-statistics.html> (дата обращения: 12.06.2024).

14. Resources // Changi airport.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://gallery.changiairport.com/media-centre/resources/archives.html> (дата обращения: 12.06.2024).
15. Changi airport Jobs in Singapore // JobStreet.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.jobstreet.com.sg/changi-airport-jobs> (дата обращения: 12.06.2024).
16. Airport facilities // Incheon airport.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.airport.kr/ap/en/svc/getFacilityMain.do> (дата обращения: 12.06.2024).
17. Consolidated revenue of Incheon International Airport Corporation in South Korea from 2014 to 2021 // Statista.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.statista.com/statistics/702528/south-korea-revenue-incheon-international-airport> (дата обращения: 12.06.2024).
18. Number of passengers at Incheon International Airport in South Korea from 2014 to 2021 // Statista.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.statista.com/statistics/702590/south-korea-passengers-at-incheon-international-airport> (дата обращения: 12.06.2024).
19. Passenger traffic at Amsterdam Airport Schiphol from 2010 to 2021 // Statista.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.statista.com/statistics/652766/number-of-passengers-utilizing-amsterdam-airport-schiphol> (дата обращения: 12.06.2024).
20. Annual revenue of Schiphol Group in the Netherlands from 2014 to 2021 (in million euros) // Statista.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.statista.com/statistics/687406/annual-revenue-of-schiphol-group-in-the-netherlands/#:~:text=In%202021%2C%20the%20annual%20revenue,Airport%20reached%20816%20million%20euros> (дата обращения: 12.06.2024).
21. С неба на землю // Коммерсантъ.: [сайт]. – 2019. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/1189806> (дата обращения: 12.06.2024).
22. Московский аэротрополис // Аэропорт Домодедово.: [сайт]. – 2019. – URL: <https://business.dme.ru/partners/developer/aerotropolis> (дата обращения: 12.06.2024).

23. Операторам неавиационной деятельности // Аэропорт Домодедово.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://business.dme.ru/4users/non/obschaya-informaciya> (дата обращения: 12.06.2024).
24. Между небом и землей. Почему большую часть выручки аэропорту Шереметьево приносят неавиационные доходы // РБК.: [сайт]. – 2019. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/09/2019/5d88cbde9a79476fb5e0eae9> (дата обращения: 12.06.2024).
25. Летаем без страха - Главная // Летаем без страха.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://letaem-bez-straha.ru/> (дата обращения: 12.06.2024).
26. Финансовая отчетность ООО "Трансагентство Внуково": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ // Audi-it.ru.: [сайт]. – 2024. – URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7729788752_ooo-transagentstvo-vnukovo (дата обращения: 12.06.2024).
27. Аэрополис Новосибирска: будущее начинается сегодня. // Академгородок.: [сайт]. – 2014. – URL: <https://academcity.org/content/aeropolis-novosibirska-budushchee-nachinaetsya-segodnya> (дата обращения: 12.06.2024).
28. На форуме в Сочи представят проекты комплексного развития территорий Ростовской агломерации // АвиаПорт.: [сайт] – 2018. – URL: <https://www.aviaport.ru/news/525177/> (дата обращения: 12.06.2024).
29. Убытки аэропорта Ростова-на-Дону в 2022 году составили 640 млн рублей // ИА Красная Весна.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://rossaprimavera.ru/news/61973e7f> (дата обращения: 12.06.2024).
30. 20 самых удобных аэропортов России // Forbes.: [сайт]. – 2020. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/399177-20-samyh-udobnyh-aeroportov-rossii-reyting-forbes> (дата обращения: 12.06.2024).
31. Международный аэропорт Красноярск имени Дмитрия Хворостовского // Аэропорт Красноярск.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.kja.aero/> (дата обращения: 12.06.2024).

32. Пассажиропоток аэропортов России 2022 // Avia Adv.: [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.avia-adv.ru/stat/airports-ru-2022.htm> (дата обращения: 12.06.2024).
33. Откуда из Сибири улететь за рубеж // Сибирь работает.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://1siberia.ru/articles/otkuda-iz-sibiri-uletet-za-rubezh> (дата обращения: 12.06.2024).
34. Евгений Владимиров: Красноярск должен попасть во все трансферные сети // Деловой квартал.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://krasnoyarsk.dk.ru/news/237192741> (дата обращения: 12.06.2024).
35. Справочник финансового аналитика // Audi-it.ru.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/> (дата обращения: 12.06.2024).
36. Финансовое состояние ООО “Аэропорт Емельяново” // Финансовый анализ – сравнение с отраслевыми показателями и конкурентами.: [сайт]. – 2024. – URL: https://www.testfirm.ru/result/2460213509_ooo-aeroport-emelyanovo (дата обращения: 12.06.2024).
37. Пассажиропоток аэропорта Красноярск за год вырос на 16% // Деловой квартал.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://krasnoyarsk.dk.ru/news/237193311> (дата обращения: 12.06.2024).
38. ФАС заявила о подорожании авиабилетов эконом-класса в апреле // Говорит Москва.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://govoritmoskva.ru/news/368582/> (дата обращения: 12.06.2024).
39. Модернизация транспортной инфраструктуры // Национальные проекты.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://xn--80aарамремсчfmo7a3с9ehj.xn--p1ai/projects/modernizatsiya-transportnoy-infrastruktury> (дата обращения: 12.06.2024).
40. Турпоток по России в 2022 году вырос на 17% // ТАСС.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/17413763> (дата обращения: 12.06.2024).

41. Росстат оценил внутренний туризм за 9 месяцев 2023 года // Ассоциация туроператоров.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.atorus.ru/node/54569> (дата обращения: 12.06.2024).

42. В РФ утвердили комплексной программой планы по выпуску 1 тыс. самолетов до 2030 года // ТАСС.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/19540133> (дата обращения: 12.06.2024).

43. Минпромторг: на авиастроение в 2024–2026 годах выделят около 108 млрд рублей // Коммерсантъ.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6298927> (дата обращения: 12.06.2024).

44. В аэропорту Красноярска создадут центр обслуживания отечественных самолетов // Ведомости.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/03/02/964887-v-aeroportu-krasnoyarska-sozdadut-tsentr-obsluzhivaniya-samoletov> (дата обращения: 12.06.2024).

45. На базе аэропорта Красноярск планируют создать ОЭЗ портового типа // ТАСС.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/18791021> (дата обращения: 12.06.2024).

46. IATA International Air Transport Association Publications // IATA.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.iata.org> (дата обращения: 12.06.2024).

47. Влияние COVID-19 на бизнес в аэропортах и пути к выздоровлению // AviaStat.: [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.aviastat.ru/analytics/82-vliyanie-covid19-na-biznes-v-aeroportah-i-puti-k-vyzdorovleniyu> (дата обращения: 12.06.2024).

48. Аэропорты РФ закончили 2020 год с общим убытком в более 21 млрд рублей // Интерфакс туризм.: [сайт]. – 2021. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/tourism/news/aeroporty-rf-zakonchili-2020-god-s-obshchim-ubytkom-v-bolee-21-mlrd-rublej> (дата обращения: 12.06.2024).

49. Аэропорт как город будущего // Tatlin.: [сайт]. – 2018. – URL: https://tatlin.ru/articles/novyj_urbanizm_aeroport_kak_gorod_budushhego (дата обращения: 12.06.2024).

50. Енисейский транспортный узел: кто стоит за самым перспективным аэропортом Сибири? // Независимая газета.: [сайт]. – 2021. – URL: https://www.ng.ru/regions/2021-05-25/100_2105251310.html (дата обращения: 12.06.2024).

51. Уровни товара // Автор 24.: [сайт]. – 2024. – URL: https://spravochnick.ru/tovarovedenie/tovar_usluga_produkt/urovni_tovara/#konceptsiya-3-urovney-tovara (дата обращения: 12.06.2024).

52. Деловой терминал // Аэропорт Красноярск.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://kja-business.ru/> (дата обращения: 12.06.2024).

53. Пассажиры голосуют за кинотеатры в аэропорту // Деловой авиационный портал.: [сайт]. – 2020. – URL: <http://www.ato.ru/content/passazhiry-golosuyut-za-kinoteatry-v-aeroportu> (дата обращения: 12.06.2024).

54. Как открыть кинотеатр // Н&Ф.: [сайт]. – 2024. – URL: https://hf.ru/c/business_kinoteatr (дата обращения: 12.06.2024).

55. Проектирование кинотеатров в Красноярске // Neocinema home.: [сайт]. – 2024. – URL: <https://krasnoyarsk.neocinema.ru/full-construction/> (дата обращения: 12.06.2024).

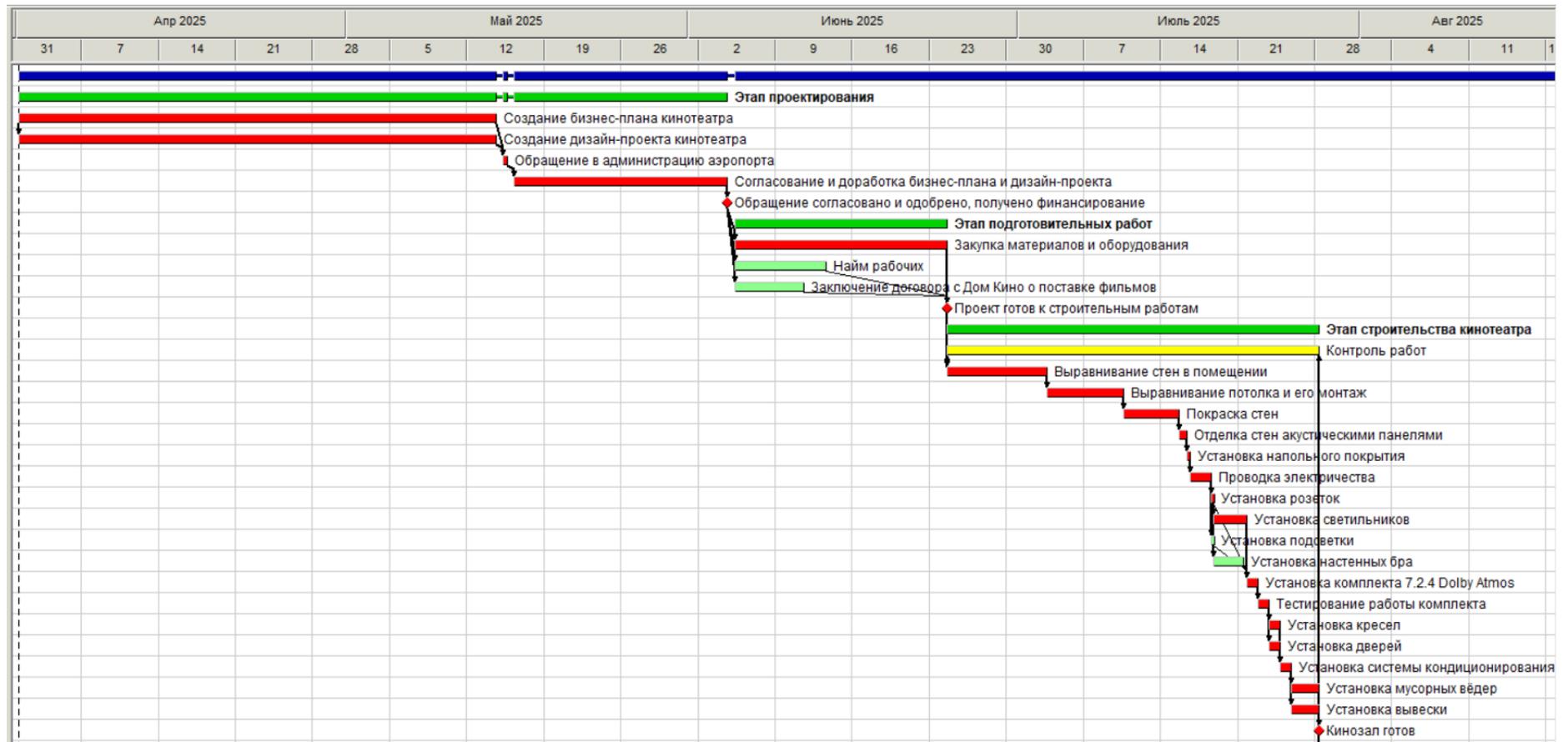
56. Лицензия (право) на публичный показ фильмов // МедиаЭксперт: [сайт]. – 2024. – URL: <https://rusfilm.info/> (дата обращения: 12.06.2024).

57. Сколько зарабатывает кассир в кинотеатр синема в России — 34952 руб. в среднем // Jobfilter: [сайт]. – 2024. – URL: <https://jobfilter.ru/career/%D0%BA%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%80-%D0%B2%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%B0%D1%82%D1%80-%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BC%D0%B0> (дата обращения: 12.06.2024).

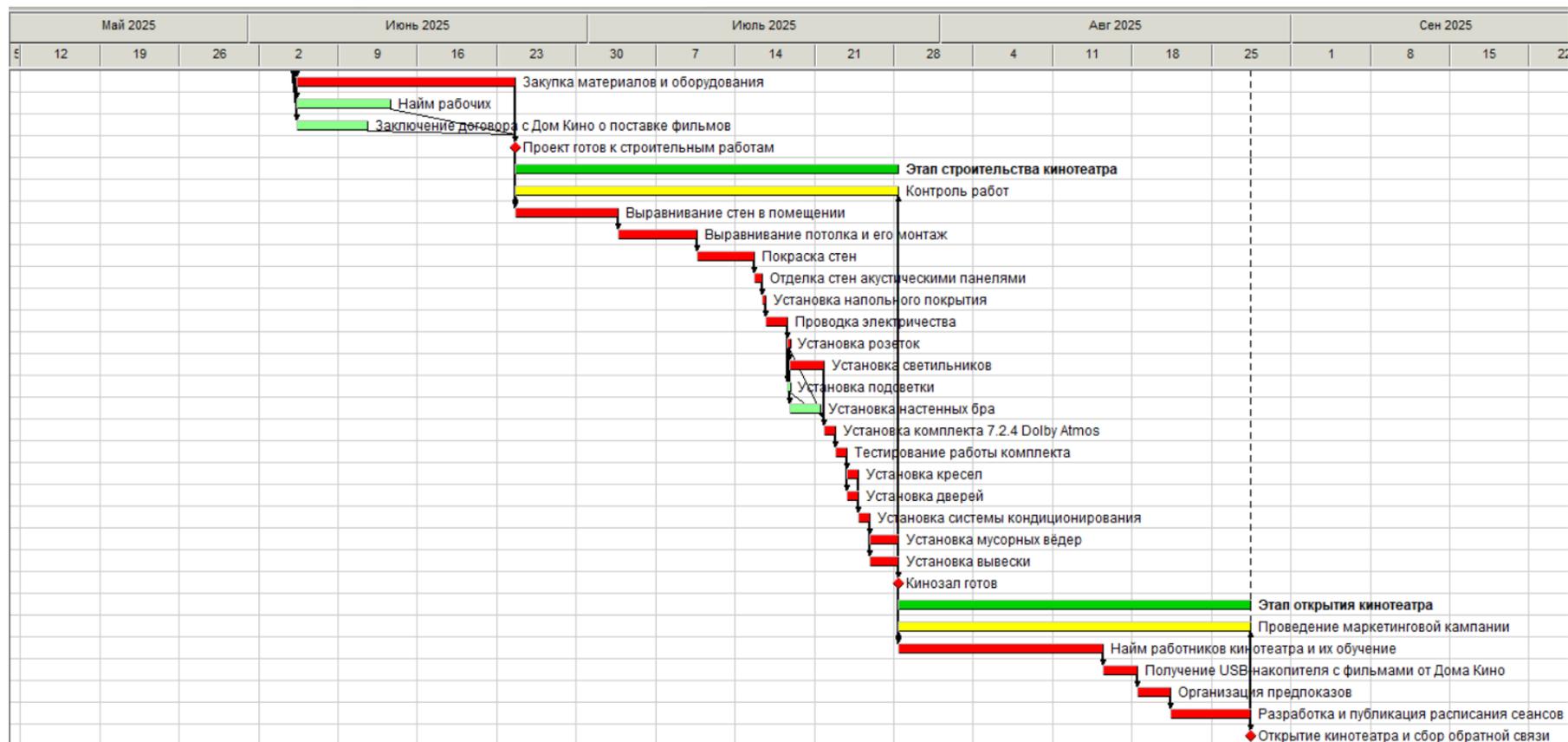
58. Вклад «Лучший %» // Сбербанк: [сайт]. – 2024. – URL: https://www.sberbank.com/ru/person/contributions/deposits/luchshiy_procent (дата обращения: 12.06.2024).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Гантта проекта по строительству кинотеатра в аэропорту



Окончание приложения А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Финансовая модель проекта кинотеатра в аэропорту

Показатели	0	1	2	3	4
Операционная деятельность					
Поступления:					
Объем продаж, билеты		4 800	4 800	4 800	4 800
Цена, руб.		800	800	800	800
Выручка, руб.		3 840 000	3 840 000	3 840 000	3 840 000
Выплаты:					
ФОТ (включая страховые взносы), руб.		936 000	936 000	936 000	936 000
Коммунальные расходы, руб.		480 000	480 000	480 000	480 000
Стоимость проката фильмов, руб.		180 000	180 000	180 000	180 000
Непредвиденные расходы, руб.		360 000	360 000	360 000	360 000
Всего выплат, руб.		1 956 000	1 956 000	1 956 000	1 956 000
Сальдо операционной деятельности, руб.		1 884 000	1 884 000	1 884 000	1 884 000
Инвестиционная деятельность					
Выплаты:					
Стоимость оборудования и ремонта, руб.	-3 177 896				
Сальдо инвестиционной деятельности, руб.	-3 177 896				
ЧДП, руб.	-3 177 896	1 884 000	1 884 000	1 884 000	1 884 000
ЧДП накопленный, руб.	-3 177 896	-1 293 896	590 104	2 474 104	4 358 104
Коэффициент дисконтирования ($r = 14\%$)	1	0,877	0,769	0,675	0,592
ЧДП дисконтированный, руб.	-3 177 896	1 652 631	1 449 676	1 271 646	1 115 479
ЧДП дисконтированный накопленный, руб.	-3 177 896	-1 525 264	-75 588	1 196 059	2 311 538

ПРИЛОЖЕНИЕ В

«Анкета по оценке неавиационных услуг Международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского»

Уважаемые пассажиры и гости аэропорта!

Данная анкета является частью частного исследования, проводимого для написания дипломной работы. Ваши ответы помогут оценить качество неавиационных услуг Международного аэропорта Красноярск имени Дмитрия Хворостовского и выявить потребности пассажиров.

Ваше мнение очень важно для нас!

Анкетирование анонимно и займет не более 5 минут.

Спасибо за участие!

1. Сколько раз в год Вы обычно посещаете аэропорт?

- Более 6 раз в год;
- 4 – 6 раз в год;
- 2 – 3 раза в год;
- Примерно раз в год.

2. С какой целью Вы обычно используете Международный аэропорт Красноярск?

- Для встречи или проводов пассажиров;
- Для деловых поездок и командировок;
- Для отпуска и путешествий;
- Для транзитных перелетов;
- Другое.

3. Как часто Вы используете данный аэропорт как транзитный пункт?

- Постоянно (почти ежемесячно);

Продолжение приложения В

- Часто (больше 5 раз в год);
 - Иногда (3-5 раз в год);
 - Редко (1-2 раза в год);
 - Не использую аэропорт как транзитный пункт.
4. Какую сумму Вы обычно тратите на неавиационные услуги?
- Более 5000 рублей;
 - От 3000 до 5000 рублей;
 - От 1000 до 3000 рублей;
 - От 500 до 1000 рублей;
 - До 500 рублей;
 - Затрудняюсь ответить.
5. Как часто Вы пользуетесь неавиационными услугами аэропорта?

	Очень часто (более 5 раз в год)	Часто (3 - 5 раз в год)	Иногда (1 - 2 раза в год)	Редко (менее 1 раза в год)	Не пользуюсь данной услугой
Упаковка и хранение багажа					
Парковочный комплекс					
Аренда автомобиля					
Магазины и кафе					
Залы повышенной комфортности					
Гостиница					
Деловой центр					

Продолжение приложения В

6. Оцените ваш уровень удовлетворенности неавиационными услугами Международного аэропорта Красноярск (5 - полностью удовлетворен, 1 - совсем не удовлетворен)

	5	4	3	2	1
Упаковка и хранение багажа					
Парковочный комплекс					
Аренда автомобиля					
Магазины и кафе					
Залы повышенной комфортности					
Гостиница					
Деловой центр					

7. Используйте ли Вы сервисы и услуги, предоставляемые Деловым терминалом аэропорта (зал повышенной комфортности, Деловой центр)?

- Да;
- Нет.

8. Как Вы относитесь к идее открытия кинотеатра в аэропорту города Красноярск? Кинотеатр будет рассчитан на 10 посадочных мест. Пассажиры смогут заранее выбрать фильм для просмотра через специальный раздел на сайте аэропорта.

- Положительно;
- Скорее положительно;
- Нейтрально;
- Скорее отрицательно;
- Отрицательно.

Продолжение приложения В

9. Предпочли бы Вы посмотреть фильм в кинотеатре в аэропорту или заниматься другой деятельностью?

- Точно предпочту посмотреть фильм в кинотеатре;
- Скорее выберу посмотреть фильм в кинотеатре;
- Скорее предпочту заняться другой деятельностью;
- Уверен, что буду заниматься другой деятельностью;
- Затрудняюсь ответить.

10. Какие дополнительные услуги Вы предпочли бы видеть в аэропорту города Красноярск?

- Салон красоты;
- Библиотека;
- Гостиница для животных;
- Фитнес-зал или зона для занятий йогой;
- Игровые комнаты и развлекательные зоны для детей;
- Другое.

11. Ваш пол:

- Мужской;
- Женский.

12. Ваш возраст:

- Менее 18 лет;
- 19 - 30 лет;
- 31 - 40 лет;
- 41 - 60 лет;
- Более 60 лет.

13. Род занятий:

Окончание приложения В

- Руководитель;
- Служащий;
- Научный работник;
- Учащийся;
- Домохозяйка;
- Пенсионер;
- Безработный;
- Другое.

14. Какой среднемесячный доход в Вашей семье на одного человека?

- До 15 000 рублей;
- 15001 – 30000 рублей;
- 30 001 – 50 000 рублей;
- 50 001 – 65 000 рублей;
- Более 65 000 рублей.

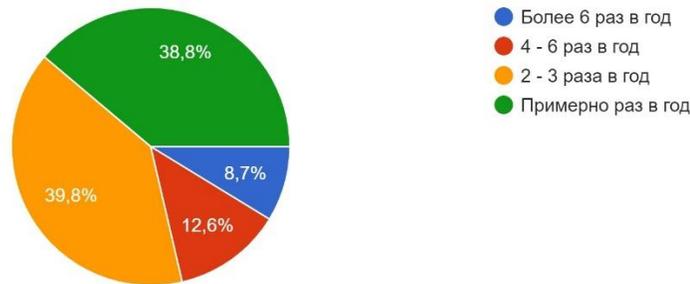
Благодарим Вас за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Результаты анкетирования

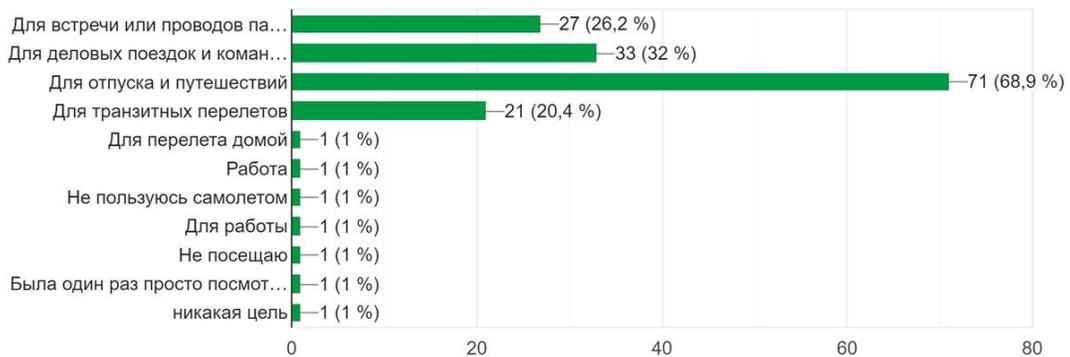
1. Сколько раз в год Вы обычно посещаете аэропорт?

103 ответа



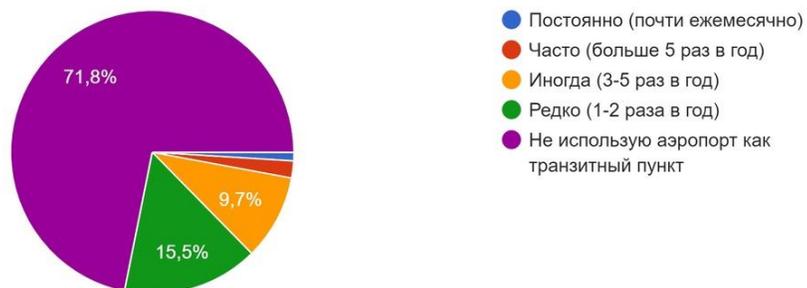
2. С какой целью Вы обычно используете Международный аэропорт Красноярск?

103 ответа



3. Как часто Вы используете данный аэропорт как транзитный пункт?

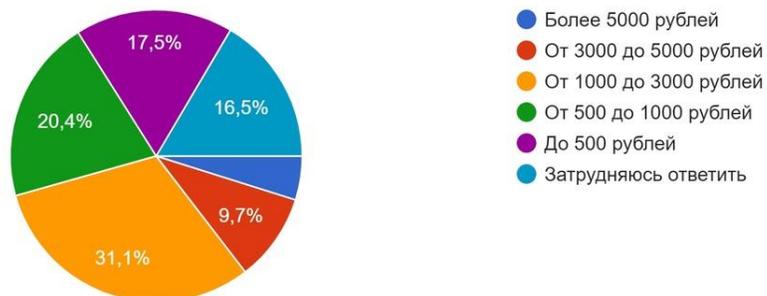
103 ответа



Продолжение приложения Г

4. Какую сумму Вы обычно тратите на неавиационные услуги?

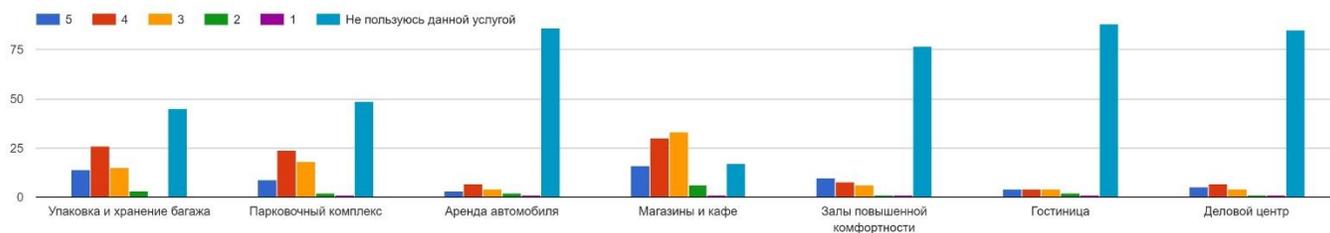
103 ответа



5. Как часто Вы пользуетесь неавиационными услугами аэропорта?



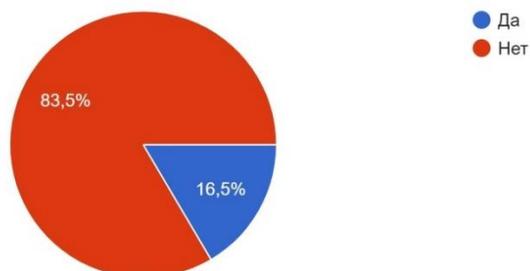
6. Оцените ваш уровень удовлетворенности неавиационными услугами Международного аэропорта Красноярск (5 - полностью удовлетворен, 1 - совсем не удовлетворен)



Продолжение приложения Г

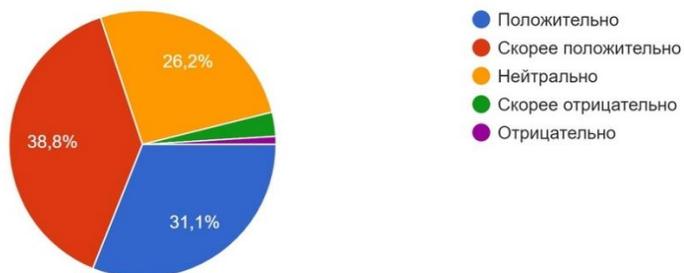
7. Используете ли Вы сервисы и услуги, предоставляемые Деловым терминалом аэропорта (зал повышенной комфортности, Деловой центр) ?

103 ответа



8. Как Вы относитесь к идее открытия кинотеатра в аэропорту города Красноярск? Кинотеатр будет рассчитан на 10 ...ерез специальный раздел на сайте аэропорта.

103 ответа



9. Предпочли бы Вы посмотреть фильм в кинотеатре в аэропорту или заниматься другой деятельностью?

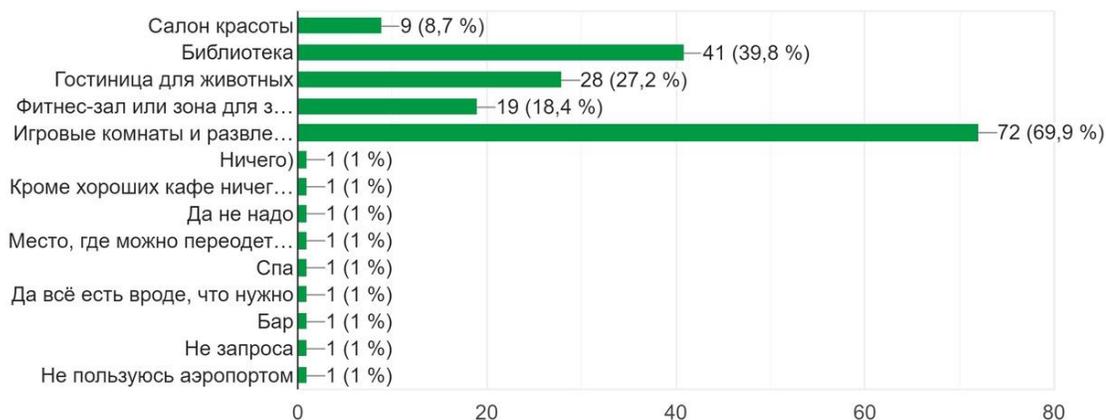
103 ответа



Продолжение приложения Г

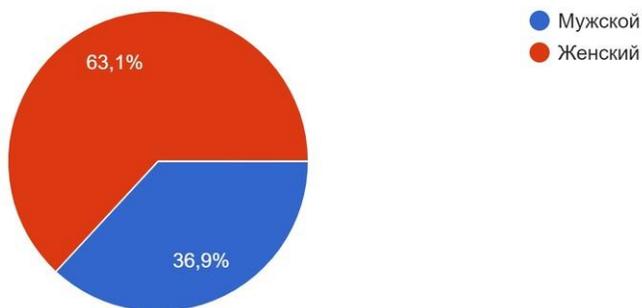
10. Какие дополнительные услуги Вы предпочли бы видеть в аэропорту города Красноярск?

103 ответа



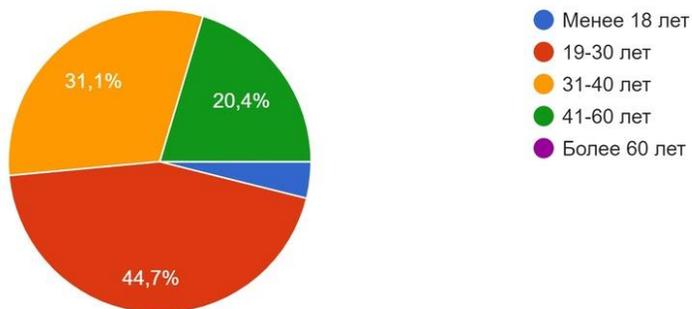
11. Ваш пол:

103 ответа



12. Ваш возраст:

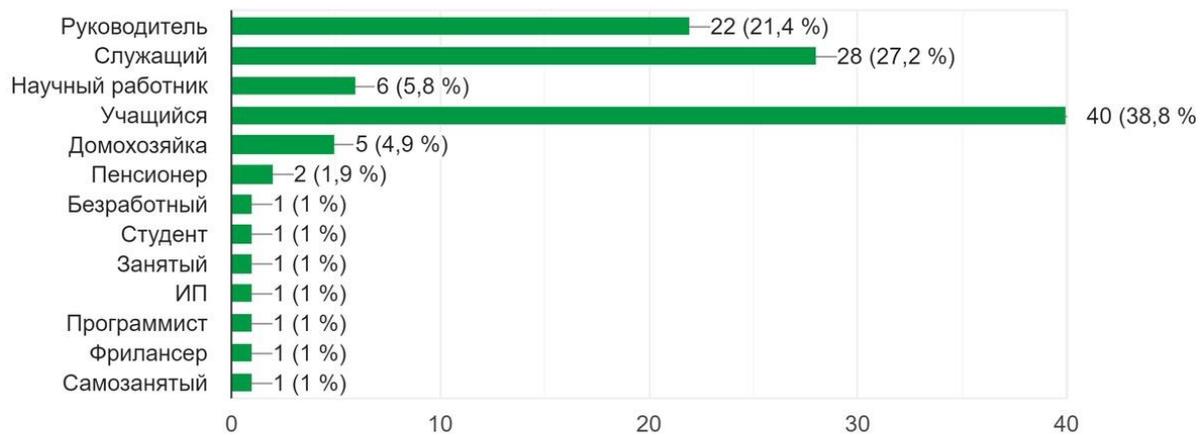
103 ответа



Окончание приложения Г

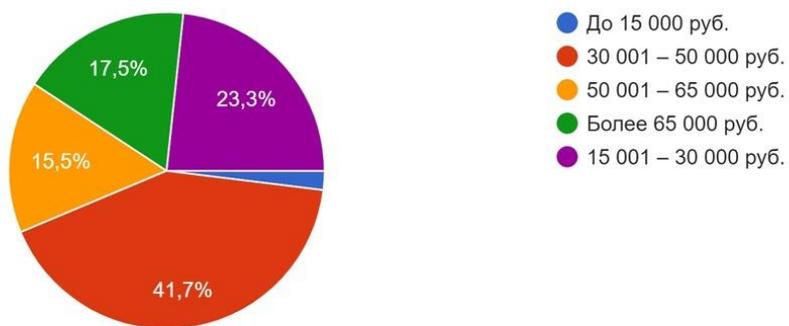
13. Род занятий:

103 ответа



14. Какой среднемесячный доход в Вашей семье на одного человека?

103 ответа

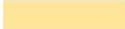


Приложение Д

Сравнительная таблица проектных инициатив

Критерии Идеи	Инвестиционные затраты	Операционные затраты	Поддержка руководства	Наличие потенциального спроса
Кинотеатр в аэропорту	наименее приоритетный	наиболее приоритетный	нейтральный	наиболее приоритетный
Гостиница для животных	наиболее приоритетный	нейтральный	наименее приоритетный	нейтральный
Салон красоты	нейтральный	наименее приоритетный	наиболее приоритетный	наименее приоритетный

 - наименее приоритетный

 - нейтральный

 - наиболее приоритетный

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
Улина С.Л.
подпись инициалы, фамилия
Улина С.Л. 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Экономическое обоснование развития неавиационных услуг
международного аэропорта Красноярск имени Д. Хворостовского

Руководитель О. Л. Егошина канд. экон. наук, доцент

Егошина О. Л.

Выпускник Н. С. Крылов

Крылов Н. С.

Красноярск 2024