

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Инновационные технологии в сфере  
обслуживания пассажиров в аэропорту  
(на примере ОАО «Аэропорт Толмачево»)**

**Дипломный проект**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001082**

**Посоховой Виктории Владимировны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доц. Климова Т.Б.**

**Рецензент  
начальник службы  
ОАО «Аэропорт Толмачево»  
Красноруцкая Н.Н.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты внедрения инновационных технологий в деятельность аэропортов.....	8
1.1. Аэропорт как предприятие сферы услуг: сущность, организация обслуживания посетителей.....	8
1.2. Организация обслуживания пассажиров в аэропорту.....	17
1.3. Внедрение инновационных разработок в сферу обслуживания пассажиров в аэропорту.....	22
2. Анализ финансово- хозяйственной деятельности.....	29
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «Аэропорт Толмачево».....	29
2.2. Анализ финансового состояния.....	40
2.3. Анализ организации обслуживания пассажиропотока исследуемого предприятия.....	51
3. Внедрение инновационных технологий в процессы обслуживания пассажиров «Аэропорту Толмачево».....	60
3.1. Обоснование необходимости внедрения инновационных технологий в ОАО «Аэропорт Толмачево».....	60
3.2. Финансовый и организационный план проекта.....	64
3.3. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	69
Заключение.....	75
Список использованных источников.....	78
Приложения.....	83

## Введение

Текущее состояние рынка аэропортовых услуг и аэропортовой инфраструктуры в нашей стране существенно уступает развитым рынкам. Основные задачи развития – рост доступности авиатранспорта, развитие маршрутной сети, всесторонняя модернизация и рост конкурентоспособности на рынке международных транзитных перевозок.

Общее количество пассажиров, перевезенных российскими авиакомпаниями, на внешних авиалиниях составило 28 млн., на внутренних - 29 млн. или 0.4 перелета на 1 жителя страны. Эти показатели авиационной мобильности населения в России в 6-7 раз ниже, чем в Евросоюзе, США и других странах), значительным ростом объемов авиаперевозок (в 2014 году рост пассажирооборота в России составил 33,6%. При этом изменения пассажирооборота как на международных перевозках так и на внутренних были примерно равны за счет наличия политической составляющей в виде санкций западных стран, контрсанкций нашей страны для обеспечения безопасности туристических направлений (Египет, Турция) и экономической составляющей в виде падения курса рубля и соответственно повышения стоимости зарубежного отдыха), устаревшей инфраструктурой (в настоящее время износ основных аэродромных фондов Российской Федерации, которые находятся в федеральной собственности, составляет около 80%), концентрацией основных авиаперевозок в нескольких крупных городах—экономических центрах (60% авиаперевозок приходится на Московский авиаузел) В настоящее время сложившиеся в СССР региональные авиатранспортные маршруты и связи нарушены, региональные авиаперевозки деградируют.

Задачами развития отрасли на современном этапе являются: повышение доступности авиаперевозок за счет снижения стоимости аэропортовых услуг, привлечения авиакомпаний с различными бизнес-моделями (лоукостеры, региональные перевозчики), развития маршрутной сети аэропортов, расширения области охвата потенциальных пассажиров и мультимодальной-

доступности аэропортов; модернизации инфраструктуры для повышения комфорта, безопасности авиаперевозок; повышения эффективности использования инфраструктуры для удовлетворения роста авиатранспортных перевозок; повышения конкурентоспособности для развития на рынке транзитных перевозок.

Особо сложная ситуация складывается на региональных рынках, где в значительном количестве случаев произошло существенное устаревание аэропортовой инфраструктуры, нарушение сложившейся сети межрегиональных сообщений. В то же время, наличие аэропорта и доступность авиатранспорта является важным фактором развития конкурентоспособности любого региона, обеспечения социальных задач и стимулирования экономического роста за счет лучшей мобильности населения, развития туристического сектора и местного бизнеса.

С учетом вышесказанного всесторонняя модернизация, освоение новых технологий и методов ведения бизнеса для региональных аэропортов являются важными и актуальными задачами. Их решение подразумевает повышение инновационной активности компаний-операторов аэропортов, что и определяет актуальность нашей работы.

Инновационная активность (деятельность) — это практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала для получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства. Инновационная деятельность является одной из сфер деятельности любого предприятия, наряду с производством, маркетингом, финансами, развитием персонала. Инновационная деятельность характеризуется целями, средствами, процессами, формами организации, результатами.

Основной целью инновационной деятельности аэропортов является создание новых товаров (услуг) или товаров (услуг) с новыми качествами. Средствами инновационной деятельности служат вовлекаемые в нее произ-

водственно-экспериментальная база, материальные, финансовые ресурсы, персонал аэропорта.

Стратегическими инновационными целями развития аэропорта могут являться:

- 1) преобразование в международный аэропорт;
- 2) привлечение новых потребителей;
- 3) повышение пропускной способности;
- 4) предоставление пассажирам необходимого сервиса;
- 5) обеспечение приемлемых аэропортовых сборов и др.

Общим свойством этих целей является их исключительная актуальность и необходимость для дальнейшего существования предприятия, большие затраты средств и времени для реализации разработанного проекта развития.

Формирование системы обеспечения конкурентоспособных преимуществ аэропорта как предприятия сферы услуг на основе инновационного поведения является оправданным при условии, что процесс выработки и реализации конкурентообеспечивающих инновационных реакций с самого начала правильно организован. С содержательной точки зрения, ее необходимо рассматривать как единство трех компонентов организационной структуры предприятия, его совокупность взаимосвязанных реакций по обеспечению конкурентоспособности за счет развития инновационной деятельности и организационно-экономического механизма функционирования. Такое деление согласуется с принятым в системном подходе выделением трех аспектов— предметного, атрибутивного и релятивного.

Предметный аспект отражает предметно-вещественную составляющую системы, ее элементный состав. Атрибутивный аспект подразумевает целостность, качественную определенность системы, единство составляющих ее предметов. Разработка инновационного поведения аэропортов как предприятий сферы услуг в разрезе достижения ими желаемой конкурентной позиции позволяет установить, каким образом предприятие сферы услуг наме-

рено обеспечивать достижение своих организационных целей в настоящем и будущем. Релятивный аспект предполагает наличие отношений предметов, включенных в систему, обеспечивающих их интеграцию в реализации ее целостных атрибутивных свойств.

В проблеме построения процесса формирования инновационного поведения аэропорта как предприятия сферы услуг, существует три главных аспекта: технический, экономический и организационный.

Технический аспект – это процесс формирования инновационной совокупности взаимосвязанных реакций, направленный на совершенствование производства услуг, улучшение их потребительских свойств за счет разработки внедрения инноваций в целях обеспечения конкурентоспособности объекта исследования.

Экономический аспект – это процесс формирования инновационной совокупности взаимосвязанных реакций, направленный на обеспечение безубыточного и прибыльного производства, формирование оптимальной цены на услуги, продвижение их на рынок и на этой основе обеспечение желаемой конкурентной позиции предприятий сферы услуг.

Организационный аспект – это процесс формирования инновационной совокупности взаимосвязанных реакций, направленной на повышение эффективности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Таким образом, реализация предложенной концепции формирования системы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг за счет инновационного поведения позволяет аэропортам как сервисным предприятиям повысить уровень качества оказываемых ими услуг, привлекательность для деловых партнеров и потребителей предлагаемых услуг, общий рейтинг конкурентоспособности, а значит, и эффективность использования имеющихся ресурсов, проявляющуюся в положительной динамике основных результирующих показателей деятельности хозяйствующих субъектов.

Целью работы является – разработка предложений по инновационному обслуживанию в ОАО «Аэропорт Толмачево».

Объект исследования – организация обслуживания пассажиров в аэропорте.

Предмет исследования – организация предполетного обслуживания пассажиров в аэропорте г. Новосибирска.

Задачи исследования:

- изучить аэропорт как предприятие: его сущность, организацию обслуживания посетителей;
- изучить организацию обслуживания пассажиров аэропортов;
- изучить требования нормативных документов, предъявляемые к внутренней и внешней инфраструктуре аэропортов;
- изучить возможные направления инновационной деятельности в аэропортах;
- дать характеристику исследуемому предприятию;
- провести анализ пассажиропотока аэропорта г. Новосибирск;
- предложить инновационные нововведения, направленные на улучшение качества обслуживания пассажиров на исследуемом предприятии.

Дипломная работа является исследовательской и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

# **1. Теоретические аспекты внедрения инновационных технологий в деятельность аэропортов**

## **1.1. Аэропорт как предприятие сферы услуг: сущность, организация обслуживания посетителей**

Согласно статье 40 п.3 Воздушного Кодекса РФ «Аэропорт - комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников». Данное определение характеризует аэропорт как социотехническую систему [4].

Основными технологическими процессами в аэропортах являются:

- 1) обслуживание пассажиров и багажа;
- 2) обслуживание воздушных судов;
- 3) обработка грузов;
- 4) обработка почты.

Общая технологическая схема обслуживания пассажиров и обработки багажа в аэропортах рис 1.1.[31].

1. Обслуживание пассажиров и багажа разделяется в соответствии категориями пассажиров:

- 1) прибывающих;
- 2) убывающих;
- 3) транзитных.

2. Обслуживание пассажиров и багажа, прибывающих в аэропорт на воздушных судах, начинается на перроне и производится по следующим этапам:

- 1) высадка пассажиров и выгрузка багажа;
- 2) доставка пассажиров и багажа в аэровокзал (в зону прибытия) или к месту выдачи багажа;
- 3) доставка пассажиров и багажа к городским видам транспорта;



4) отправка пассажиров и багажа городскими или другими наземными видами транспорта.

3. Обслуживание пассажиров и багажа, убывающих на воздушных судах из аэропорта, производится в следующем порядке: продажа авиабилетов, доставка пассажиров и багажа в аэропорт на городских видах транспорта, обслуживание пассажиров и багажа в аэровокзале, которое включает:

- 1) информацию о полетах;
- 2) регистрацию билетов;
- 3) регистрацию и сортировку багажа;
- 4) дополнительное обслуживание (магазины, пункты питания и т. д.)

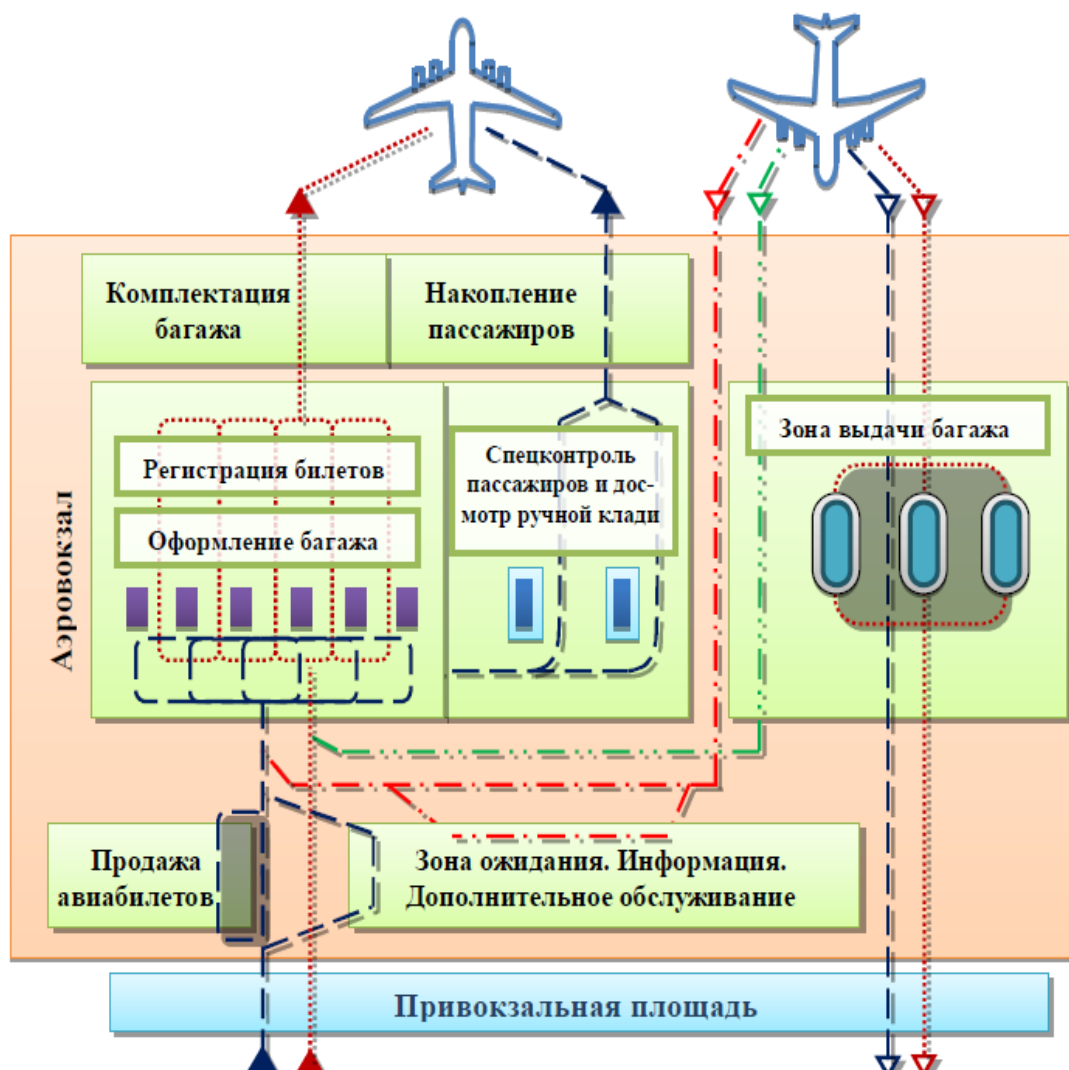
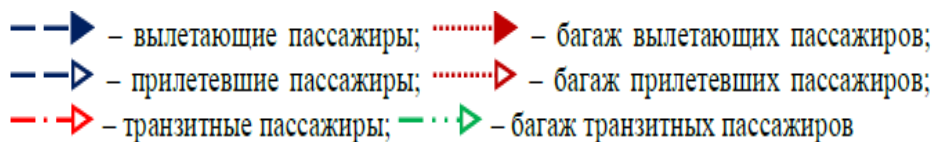


Рис. 1.1. Технологическая схема обслуживания пассажиров и багажа, где:



4. Обслуживание убывающих пассажиров на перроне включает:

- 1) доставку пассажиров и багажа к воздушному судну;
- 2) посадку пассажиров в воздушное судно;
- 3) загрузку багажа в воздушное судно.

5. Обслуживание пассажиров и багажа транзитных рейсов производится в следующем порядке:

- 1) высадка транзитных и конечных пассажиров из воздушного судна;
- 2) выгрузка багажа конечных пассажиров;
- 3) выгрузка багажа транзитных (с пересадкой) пассажиров;
- 4) доставка багажа конечных и транзитных (с пересадкой) пассажиров в аэровокзал к месту выдачи багажа или к стойке регистрации (транзитного багажа);
- 5) перерегистрация транзитных пассажиров;
- 6) регистрация начальных пассажиров и багажа;
- 7) доставка транзитных пассажиров к воздушному судну;
- 8) доставка начальных пассажиров в воздушное судно;
- 9) загрузка багажа транзитных и начальных пассажиров в воздушное судно.

6. Обслуживание пролетных транзитных пассажиров производится в следующем порядке:

- 1) высадка пассажиров из воздушного судна;
- 2) доставка пассажиров в аэровокзал;
- 3) ожидание посадки в воздушное судно;
- 4) доставка пассажиров к воздушному судну;
- 5) посадка пассажиров в воздушное судно[31].

Багаж пролетных транзитных пассажиров не выгружается из воздушного судна и дополнительно при перерегистрации не оформляется.

7. Технологические процессы обработки грузов в аэропорту соответствуют категориям грузов:

1) прибывающих в аэропорт на воздушных судах для доставки грузополучателям;

2) убывающих из аэропорта от грузоотправителей;

3) транзитных(с перегрузкой на другой рейс).

8. Обработка грузов, прибывающих в аэропорт на воздушных судах для отправки грузополучателям, производится в следующем порядке:

1) выгрузка груза из воздушного судна;

2) доставка грузов в грузовой склад или на контейнерную площадку;

3) раскомплектование грузов по грузополучателям;

4) сортировка грузов и оформление документации;

5) хранение грузов на грузовом складе или контейнерной площадке перед выдачей грузополучателям;

6) перегрузка груза на наземный транспорт грузополучателя.

9. Обработка грузов, прибывающих наземным транспортом в аэропорт для отправки их на воздушных судах, производится в следующем порядке:

1) доставка грузов в аэропорт наземными видами транспорта отправителя;

2) разгрузка грузов;

3) взвешивание и маркировка груза;

4) сортировка грузов на складе и оформление документации;

5) комплектование грузов по рейсам;

6) хранение грузов на складе или контейнерной площадке;

7) перегрузка грузов на перронные погрузочно-разгрузочные средства для доставки и погрузки в воздушное судно;

8) доставка грузов к воздушному судну;

9) погрузка грузов в воздушное судно.

10. Обработка транзитных грузов производится в следующем порядке:

- 1) разгрузка грузов из воздушного судна;
- 2) доставка грузов в грузовой склад или на контейнерную площадку;
- 3) сортировка грузов на складе или контейнерной площадке и оформление документации;
- 4) перекомплектовка грузов по рейсам на отправку;
- 5) хранение грузов на складе или контейнерной площадке и оформление отправочной документации;
- 6) погрузка грузов на перронные погрузочно-разгрузочные средства;
- 7) доставка грузов к воздушному судну;
- 8) погрузка грузов в воздушное судно.

11. Обслуживание воздушных судов в аэропорту производится в трех основных зонах в зависимости от этапа эксплуатации воздушного судна:

- 1) на аэродроме (ИВПП, РД);
- 2) на перроне (оперативное техническое обслуживание);
- 3) на местах хранения или в других местах периодического технического обслуживания воздушных судов (в ангарах) [31].

12. Летная эксплуатация воздушных судов на аэродроме состоит из следующих основных этапов:

- 1) для прилетающих воздушных судов:
  - а) эшелонирование в зоне воздушных подходов аэропорта;
  - б) заход на посадку;
  - в) посадка самолета на ВПП;
  - г) руление по рулежным дорожкам;
  - д) выруливание на перрон;
  - е) стоянка на перроне;
- 2) для вылетающих воздушных судов:
  - а) выруливание воздушного судна с места стоянки на перроне;
  - б) руление воздушного судна по РД;
  - в) выход на ВПП;
  - г) разбег воздушного судна и взлет;

- д) маневрирование в зоне воздушных подходов;
- е) выход в воздушный коридор (на трассу)[31].

13. Технологический процесс оперативного обслуживания воздушных судов на перроне включает в себя следующие основные операции:

- 1) установку тормозных упорных колодок;
- 2) установку заглушек в воздухозаборники двигателей;
- 3) заправку воздушного судна кислородом, сжатым воздухом, водой, газами;
- 4) заправку воздушного судна маслом и топливом;
- 5) слив и заправку химжидкости, обработку санузлов;
- 6) осмотр планера, силовых установок, шасси, кабин и т. д.;
- 7) уборку служебных кабин, салонов, багажных помещений;
- 8) устранение неисправностей оборудования;
- 9) выполнение регламентных работ послеполетного и предполетного-оперативного технического обслуживания воздушного судна.

Аэропорт, как правило, является коммерческим производственным предприятием, имеющим определенную организационно-правовую форму существования.

В системе аэропорта оказываются следующие услуги:

- 1) обеспечение приема и выпуска ВС;
- 2) предоставление места стоянки ВС;
- 3) техническое обслуживание ВС;
- 4) обеспечение авиаГСМ;
- 5) предоставление отдельных технических средств при обслуживании ВС;
- 6) обслуживание пассажиров, обработка багажа, грузов, почты;
- 7) пользование аэровокзалом;
- 8) обеспечение бортипитанием;
- 9) обеспечение авиационной безопасности в зоне аэропорта;

10) прочие работы (услуги) по наземному обслуживанию ВС, пассажиров и грузов [31].

Облик аэропорта формируют разнообразие, качество и ценовая привлекательность услуг. С точки зрения пассажиров важнейшими показателями качества аэропортового обслуживания являются:

- безопасность;
- регулярность отправления (пунктуальность);
- сохранность багажа и ручной клади;
- скорость и удобство прохождения формальностей при вылете и прибытии;
- комфортность условий пребывания в аэровокзале.

Величины аэропортовых сборов и тарифов определяют себестоимость авиаперевозок, а следовательно, ценовую привлекательность услуг аэропорта для авиакомпаний.

Реализация услуг происходит непосредственно в операционной системе аэропорта, где выполняются следующие технологические процессы:

I. Наземное обслуживание авиапассажиров и грузов:

1.1. Регистрация авиапассажиров и диспетчеризация рейсов.

1.2. Контроль авиапассажиров, ручной клади, багажа и грузов (обеспечение авиационной безопасности).

1.3. Обработка, погрузка-выгрузка, транспортировка, хранение багажа и грузов.

1.4. Внутриаэродромная транспортировка авиапассажиров, посадка и высадка из ВС.

1.5. Информационное обеспечение пассажиров.

1.6. Другие виды сервисного обслуживания авиапассажиров.

II. Наземное обслуживание ВС:

2.1. Руление и буксировка ВС.

2.2. Обеспечение стоянки и охраны ВС.

2.3. Авиатопливообеспечение.

2.4. Обеспечение бортипитанием.

2.5. Техническое обслуживание и ремонт ВС.

III. Обслуживание аэродрома:

3.1. Поддержание элементов аэродромных покрытий в эксплуатационной готовности.

3.2. Обеспечение противопожарной безопасности в зоне аэродрома наземными средствами.

3.3. Предотвращение столкновений ВС в зоне аэродрома с птицами.

3.4. Обеспечение охраны окружающей среды в зоне аэродрома и аэропорта.

IV. Обеспечение полетов:

4.1. Медицинское обслуживание.

4.2. Метеорологическое обеспечение полетов.

4.3. Наземное обеспечение управления воздушным движением, навигации, посадки и связи [31].

Функционирование операционной (производственной) системы аэропорта характеризуется показателями: пропускная способность; экономичность; надежность; безопасность; экологичность.

В ряде аэропортов наземным обслуживанием рейсов практически полностью занимаются сами аэропорты. В других аэропортах многие виды обслуживания выполняют базовые авиакомпании и другие организации, с которыми заключаются соответствующие договоры с учетом требований к функциям наземного обслуживания.

В России возникают предпосылки для конкуренции между аэропортами. Международная практика показывает, что для привлечения транспортных потоков аэропорты различных регионов активно конкурируют друг с другом. Они стремятся обеспечить для транзитных пассажиров лучший и наиболее дешевый сервис, а для авиакомпаний – сделать аэропорт привлекательным низкими сборами и достаточной пропускной способностью, исключая длительные задержки [17].

Международная и внутренняя сеть аэропортов многих стран развивается по принципу «хаб - энд –споук» (узел и спицы). Этот принцип позволяет обеспечить более удобный полет для пассажиров, минимизировать транспортные расходы на перевозку. Как только ведущие «хабы» оказываются не в состоянии нарастить свою пропускную способность и тем самым поддерживать необходимый уровень сервиса, региональные центры ставят задачу переключения полетов на себя.

Как любая коммерческая организация, аэропорт стремится к выживанию, развитию, росту. Аэропорты для своего функционирования и развития требуют:

- получения прибыли от капитальных вложений, размеры которых весьма велики, а результаты отдалены;

- постоянно обновляемого и дорогостоящего материально-технического обеспечения;

- управленческой структуры, способной руководить работой производственных и обслуживающих подразделений аэропорта;

- долгосрочного (стратегического) планирования для гарантии того, что производственная система может отреагировать на изменения в области технологии, эксплуатации и других сферах деятельности аэропорта [31].

Исходным пунктом для стратегического планирования служит формулирование миссии аэропорта. Аэропорт – это не только часть авиатранспортной системы, но и весьма значительный с социально-экономической точки зрения объект в районе базирования. В некоторых областях России считают, что авиакомпании могут быть откуда угодно, но если самолетам нигде будет приземляться, то область потеряет всякую связь с внешним миром.

Миссия аэропорта определяется его ролью в транспортном обслуживании населения города, области, региона. При нормальном развитии авиатранспортного производства аэропорты «обречены» наращивать и совершенствовать свой потенциал, обеспечивать привлекательность для авиакомпаний и пассажиров низкими сборами, достаточной пропускной способностью, ка-



чеством обслуживания. Миссия формулируется в расчете на достаточно длительное время. Цели, в том числе стратегические, устанавливаются благодаря осознанию настоящих и будущих проблем в различных сферах деятельности аэропорта.

Стратегические цели развития аэропорта включают:

- преобразование в международный аэропорт;
- привлечение новых потребителей;
- повышение пропускной способности;
- предоставление пассажирам необходимого сервиса;
- обеспечение приемлемых аэропортовых сборов и др. Общим свой-

ством этих целей является исключительная актуальность для существования предприятия, большие затраты средств и времени на достижение, реализации на базе проекта [31].

## **1.2 Организация обслуживания пассажиров в аэропорту**

Организация обслуживания пассажиров в аэропортах регулируется Руководством по обслуживанию пассажиров на воздушных линиях Союза ССР, утвержденным 20 декабря 1979 года.

Технология обслуживания вылетающих пассажиров должна обеспечивать заданную пропускную способность аэропорта и удовлетворять следующим основным требованиям:

- максимальное сокращение времени, необходимого для оформления вылета пассажиров;
- унификация процессов оформления авиаперевозок в аэропортах и городских аэровокзалах;
- содействие эффективному проведению мероприятий по досмотру ручной клади, багажа и личного досмотра пассажиров в целях обеспечения безопасности полетов, охраны жизни и здоровья пассажиров и членов экипажей воздушных судов;

- исключение задержек рейсов при снятии багажа не явившегося на посадку пассажира;
- повышение производительности труда работников служб организации перевозок [5].

В соответствии с Федеральными авиационными правилами «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров, багажа, грузов и почты» (с изменениями на 5 декабря 2011 года), утвержденными Приказом Минтранса (ПРИКАЗот 23 июня 2003 года N 150) аэропортовая деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа на внутренних воздушных линиях осуществляется службами Организации в соответствии с утвержденной руководителем Организации комплексной технологией (технологиями), в которой отражаются следующие вопросы и приводятся документы (с учетом видов работ, выполняемых Организацией):

- порядок (процедуры) регистрации пассажиров и оформления багажа, в том числе в ЗОЛиД (основной и упрощенный методы);
- условия и нормы перевозки багажа;
- приоритеты обслуживания;
- обслуживание пассажиров при объединении рейсов, замене ВС;
- меры при неявке пассажиров на посадку;
- доставка пассажиров к ВС;
- посадка пассажиров на ВС;
- транспортировка, погрузка багажа на ВС и его швартовка;
- высадка пассажиров из ВС;
- доставка пассажиров в аэровокзал;
- выгрузка багажа из ВС, доставка багажа в зону раскомплектования и выдача его пассажирам;
- обслуживание трансферных и транзитных пассажиров;
- обслуживание инвалидов (в коляске, в сопровождении собаки-поводыря), престарелых и больных пассажиров;

- обслуживание несопровождаемых детей;
- перевозка багажа особого вида (оружие, боеприпасы и т.д.);
- перевозка хрупкого, негабаритного, тяжеловесного багажа, животных и т.п.;
- организация работы при нарушениях графика движения ВС;
- отказ в перевозке багажа при наличии в нем веществ и (или) предметов, запрещенных к перевозке воздушным транспортом, а также в случае неоплаты установленных тарифов, сборов;
- снятие багажа с борта ВС из-за неявки пассажира на посадку на ВС;
- снятие багажа с ВС при длительных задержках отправления рейса;
- прием-сдача багажа при перегрузке его с одного ВС на другое, а также при объединении/разъединении рейсов;
- ограничения в приеме багажа к перевозке (негабаритного, хрупкого, тяжеловесного, содержащего опасные предметы и т.п.);
- меры, принимаемые при недостатке, повреждении, утрате багажа;
- меры, принимаемые в отношении задержанного, невостребованного, бездокументного багажа;
- розыск и досылка багажа;
- меры, принимаемые в отношении найденных и забытых вещей;
- реализация невостребованного багажа и найденных вещей пассажиров;
- ведение претензионного производства;
- расчет коммерческой загрузки и центровки ВС;
- руководство по качеству;
- информационное обеспечение воздушных перевозок пассажиров и багажа (включая таблицу внутренней информации, тексты информационных сообщений и т.д.);
- технологические графики обслуживания ВС по типам рейсов;
- регулярность полетов;
- метеорологическое обеспечение;

- образцы технологической документации (бланки, ведомости, бирки, журналы и т.д.) [5].

В случае осуществления Организацией аэропортовой деятельности по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа на международных воздушных линиях в комплексной технологии (технологиях), утвержденной руководителем Организации, дополнительно отражаются следующие вопросы:

- взаимодействие с государственными контролирующими органами;
- обслуживание дипломатических курьеров и их багажа;
- обслуживание пассажиров, которым во въезде в страну отказано;
- обслуживание депортированных пассажиров;
- обслуживание пассажиров, перевозящих в качестве багажа животных и птиц [5].

Для осуществления аэропортовой деятельности по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа Организация должна иметь (с учетом выполняемых видов работ) на праве собственности или на иных законных основаниях:

- здания и сооружения аэровокзального комплекса с необходимыми помещениями для обслуживания пассажиров и багажа, размещения авиационного персонала Организации, оборудованием и инженерно-техническими средствами, в том числе резервными источниками электроснабжения для работы систем, обеспечивающих технологические процессы по обслуживанию пассажиров, деятельности государственных контролирующих органов, обработке багажа, авиационной безопасности, оповещения (информации), водоснабжения, канализации и аварийного освещения;

- здания и сооружения с необходимым оборудованием для технического обслуживания и ремонта аэровокзального оборудования и перронной техники, применяемой при пассажирских воздушных перевозках, и помещениями для размещения авиационного персонала Организации;

- здания и сооружения с площадками для содержания, технического обслуживания и ремонта наземного спецтранспорта, используемого при обслу-

живании пассажиров и багажа, и помещениями для размещения авиационного персонала организации [5].

На все здания и сооружения, предназначенные для функционирования служб Организации, должны быть в установленном порядке оформлены технические паспорта с указанием процента износа основных конструктивных элементов зданий и сооружений.

Помещения, предназначенные для функционирования служб Организации, должны соответствовать требованиям действующих норм технологического проектирования.

На фасадах помещений, предназначенных для функционирования служб Организации, оборудуются вывески, отражающие наименования соответствующих служб (назначение помещений).

С учетом выполняемых видов работ Организация должна быть оснащена спецтранспортом, технологическим оборудованием, инженерно-техническими средствами, а также средствами механизации, взвешивания и транспортировки багажа, в том числе:

- стойками регистрации;
- оборудованием, позволяющим осуществлять регистрацию пассажиров с электронным билетом, в случаях оформления перевозчиком электронных билетов;
- средствами информирования, радиооповещения и связи;
- инженерно-техническими средствами авиационной безопасности (домотра и контроля);
- средствами обнаружения радиоактивных и взрывчатых веществ;
- средствами транспортировки багажа;
- средствами доставки пассажиров к (от) ВС;
- средствами посадки-высадки пассажиров в/из ВС;
- средствами погрузки /выгрузки багажа на /из ВС;
- средствами погрузки/выгрузки контейнеров с багажом на/из ВС;
- средствами погрузки/выгрузки контейнеров с бортопитанием на/из ВС;

- средствами обслуживания пассажиров-инвалидов;
- портативными средствами связи (переносными радиостанциями);
- прочими технологическим оборудованием и инженерно-техническими средствами (автоматизированными рабочими местами, индивидуальными тележками и т.д.);
- весоизмерительным оборудованием [5].

Спецтранспорт, допускаемый к эксплуатации на территории аэродрома и за ее пределами, должен состоять на учете в соответствующих уполномоченных государственных органах.

Используемые Организацией в процессе аэропортовой деятельности спецтранспорт, технологическое оборудование, инженерно-технические средства, средства механизации, взвешивания, транспортировки пассажиров и (или) багажа должны иметь выданные (признанные) в установленном порядке сертификаты соответствия (если такие спецтранспорт, оборудование и средства подлежат обязательной сертификации согласно законодательству Российской Федерации).

### **1.3 Внедрение инновационных разработок в сферу обслуживания пассажиров в аэропорту**

Инновационная деятельность — это практическое использование научного, научно-технического результата и интеллектуального потенциала для получения нового или улучшения производимого продукта, способа его производства. Инновационная деятельность является одной из сфер деятельности предприятия, наряду с производством, маркетингом, финансами, развитием персонала. Инновационная деятельность характеризуется целями, средствами, процессами, формами организации, результатами.

Основной целью инновационной деятельности является создание новых товаров (услуг) или товаров (услуг) с новыми качествами[3].

Средствами инновационной деятельности служат вовлекаемые в нее производственно-экспериментальная база, материальные, финансовые ресурсы, персонал.

Формы организации— это организационные структуры, обеспечивающие выполнение и обслуживание данной деятельности, способы формирования творческих коллективов и организации их взаимодействия.

Инновационный процесс— это процесс создания, развертывания и исчерпания научно-технического, производственно-экономического и социально-организационного потенциала нововведения. В нем принято различать следующие фазы: фундаментальные исследования, прикладные исследования, опытно- конструкторские разработки, первичное освоение (внедрение), распространение нововведения.

Результатами инновационной деятельности являются воплощенные в новых и модернизированных продуктах и услугах нововведения, созданные объекты интеллектуальной собственности, новые знания [3].

В соответствии с логикой развития инновационного процесса научно-техническое нововведение начинается с генерации идеи нового продукта или технологического процесса. Часто идеи рождаются в процессе проведения фундаментальных исследований.

Нововведения можно классифицировать по различным признакам, в том числе:

по инновационному потенциалу:

- базисные;
- улучшающие;

по направленности:

- на продукты, услуги, работы;
- на технологические процессы;

по содержанию:

- технические;
- организационные;

- управленческие;
- экономические;
- социальные;

по сферам деятельности:

- производственные;
- маркетинговые;
- финансовые;
- административные и др.

Базисные (радикальные, авангардные) нововведения ведут к образованию новых продуктов, рынков, рабочих мест. В своей основе они имеют крупные научно-технические достижения, часто носят макроэкономический характер, осуществляются одновременно многими компаниями. В ряде случаев в процесс освоения нововведения включается государство.

Улучшающие (дополняющие) нововведения следуют за базисными, так как раскрывают возможности базисных нововведений. Обычно осуществляются силами одного или нескольких предприятий. Они базируются на конкретных научно-технических идеях, разработках, изобретениях, ориентируются на определенную рыночную нишу. Эти нововведения можно рассматривать как микроэкономические.

Инновационное развитие производства услуг аэропорта, связанных с воздушным движением, и осуществляемое за счет внедрения нововведений может реализовываться по направлениям:

-освоение новых услуг (прием и отправка воздушных судов (ВС) новых типов; освоение обслуживания международных перевозок; открытие новых авиалиний; обеспечение промежуточных посадок самолетов, пролетающих по новым авиатрассам; прием самолетов деловой авиации);

-улучшение качества и условий предоставления традиционных услуг (повышение регулярности отправок ВС; сокращение времени технического обслуживания ВС, прохождения пассажирами формальностей; доведение об-



служивания пассажиров до международного уровня; повышение категориальности аэропорта; снижение аэропортовых сборов).

-увеличение объемов оказания традиционных услуг (рост интенсивности движения ВС через аэропорт).

Главное средство решения вышеперечисленных задач — развитие операционной (производственной) системы аэропорта, которое осуществляется следующими путями:

-освоение и расширение использования отдельных видов новой техники, технологии, совершенствование организации производства, внедрение управленческих нововведений, развитие информационных технологий;

- создание и приобретение объектов промышленной интеллектуальной собственности (лицензии, патенты, научно-техническая документация, изобретения, рационализаторские предложения и т.п.);

-реализация крупномасштабных форм воспроизводства основных фондов: новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение. Все перечисленные формы осуществляются в соответствии с правилами разработки и управления инвестиционными проектами [3].

Новое строительство — возведение предприятий, зданий, сооружений на новых площадках в целях создания новой производственной мощности. К новому строительству можно отнести перебазирование аэропорта за пределы городской зоны.

Расширение предприятия — строительство новых и расширение существующих объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения на территории действующих аэропортов и прилегающих к ним площадках с целью создания дополнительных или новых производственных мощностей. К расширению аэропорта относится строительство взлетно-посадочных полос, аэровокзальных комплексов, баз технического обслуживания и ремонта ВС, увеличение площади перронов, мест стоянок и др.

Реконструкция предприятия- переустройство существующих объектов основного, вспомогательного и обслуживающего назначения в связи с необ-

ходимостью повышения технико-экономического уровня производства. К реконструкции аэропорта относится удлинение и расширение ВПП, усиление искусственного покрытия аэродрома в связи с изменением расчетного типа самолета, внутренняя перепланировка зданий аэровокзала, оборудование мест стоянок, перрона стационарными средствами обслуживания и др.

Техническое перевооружение — комплекс мероприятий по повышению технико-экономического уровня предприятия, цехов, участков на основе внедрения современной техники и технологии, модернизации и замены устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более производительным, а также мероприятий по совершенствованию вспомогательных и обеспечивающих служб. К техническому перевооружению относится оснащение аэропорта новыми средствами посадки, радионавигации, связи, УВД; усиление искусственного покрытия аэродромов без изменения расчетного типа самолета; приобретение средств механизации для обслуживания ВС, перевозок, аэродрома и др. [6].

Таким образом, крупные изменения в производственной системе аэропорта осуществляются в форме проектов, которые классифицируются как инвестиционные и инновационные.

Процесс разработки и реализации этих проектов включает этапы:

- 1) формирование инвестиционного замысла (концепции, идеи);
- 2) исследование инвестиционных возможностей, разработка бизнес-плана;
- 3) технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта;
- 4) приобретение, аренда или отвод земельного участка;
- 5) подготовка контрактной документации;
- 6) подготовка проектной документации;
- 7) осуществление строительно-монтажных работ, включая пуско-наладочные;
- 8) эксплуатация объекта, мониторинг экономических показателей. В настоящее время потребности в финансировании многочисленных проектов

развития аэропортов значительно превосходят объемы финансовых средств, которые могут быть предоставлены из государственных и муниципальных источников. Для того чтобы привлечь частные финансовые средства, заказчики таких проектов должны дать кредиторам надежные гарантии своей способности обслуживать долг, а инвесторам — обеспечить приемлемый уровень показателей коммерческой эффективности реализации проектов [3].

В мировой практике привлечение финансовых средств коммерческих структур на развитие аэропортов осуществляется через механизм государственно-частного партнерства, наиболее распространенной формой которого в транспортной отрасли является концессионное соглашение. Основным преимуществом концессионного соглашения является гибкость и комплексность. Концессионная схема позволяет учитывать интересы всех трех заинтересованных сторон: государства — в развитии и эффективном управлении предприятием без значительных бюджетных расходов и в сохранении за собой ряда регулирующих функций; частного инвестора — в возможности реализации инвестиционного проекта, распределении рисков по нему с государством и в обеспечении источника возврата вложенных средств; потребителей — в гарантированном предоставлении услуг с высоким уровнем качества по доступной цене [6].

Выделение аэропортовых услуг в отдельные виды бизнеса позволяет эффективно реализовывать потенциал рынка услуг и повышать совокупный доход аэропортового комплекса. В некоторых регионах аэропортовый бизнес сам по себе может являться низкодоходным и непривлекательным для инвесторов. В такой ситуации действие концессионного соглашения может распространяться на прилегающие объекты инфраструктуры аэропорта (автостоянки, гостиницы и т.п.) [9].

В соответствии с требованиями государственных и коммерческих банков, исходными данными для оценки инвестиционных проектов служат:

- бизнес-план с описанием инвестиционного проекта;
- технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта;

- расчет доходов и расходов на протяжении всего жизненного цикла проекта;
- расчет денежного потока и анализ критических пунктов расчета;
- характеристика всех участников проекта и партнеров основного заказчика;
- оценка экономической ситуации в стране;
- организация обеспечения финансирования;
- наличие нормативно-правовой базы [9].

Таким образом, внедрение инновационных технологий в деятельность аэропортов не только своевременно, выгодно, но и необходимо. Применение новых технологий в осуществлении деятельности аэропортов приводит к повышению уровня обслуживания пассажиропотоков, привлекательности аэропортов как для внутренних инвесторов, так и для иностранных партнеров.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **ОАО «Аэропорт Толмачево»**

#### **2.1. Организационно-экономические характеристики предприятия**

«Аэропорт Толмачево» является открытым акционерным обществом. Открытое акционерное общество «Аэропорт Толмачево» создано в результате преобразования государственного авиационного предприятия аэропорт «Толмачево» в акционерное общество в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 1 июля 1992 г. №721. Аэропорт Толмачево является коммерческой организацией и действует в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» [18].

Указом Президента РФ от 4 августа 2004 года № 1009 ОАО «Аэропорт Толмачёво» включено в Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ. Государственный заказ планирует работы по мобилизационной готовности предприятия.

Основными целями ОАО «Аэропорт Толмачево» являются:

- получение прибыли;
- создание условий для удовлетворения потребностей органов государственной власти, органов местного самоуправления, обороны, безопасности, юридических и физических лиц в услугах аэропорта;
- обеспечения роста рыночной капитализации аэропорта.

Миссия международного аэропорта Новосибирск (Толмачёво) – интеграция в мировую транспортную систему и повышение авиационной доступности Новосибирской области и Сибирского региона[17]

Устав Общества определяет основной вид его деятельности как обеспечение приёма и выпуска воздушных судов.

Другими видами деятельности общества являются:

- обеспечение приема и выпуска воздушных судов;
- техническое и коммерческое обслуживание ВС;
- обслуживание пассажиров и других клиентов аэропорта, прием и отправка багажа, грузов, почты;
- обеспечение авиационной безопасности, защищенности от незаконного вмешательства в деятельность аэропорта;
- развитие материальной базы и социальной сферы в целях более полного социально-экономического обеспечения трудового коллектива;
- строительство и эксплуатация производственных и жилых зданий, сооружений, перрона и мест стоянок воздушных судов и других объектов, необходимых для деятельности аэропорта; [39]
- участие в организации и проведении расследований авиационных происшествий, инцидентов, повреждений воздушных судов, организация и проведение расследований производственных происшествий, разработка и реализация мероприятий по их предупреждению, а также участие в организации и выполнении поисковых и аварийно-спасательных работ [18].

Также аэропорт «Толмачево» имеет возможность организовывать любую его деятельность, разрешенную законодательством при получении соответствующей лицензии на этот вид деятельности.

В своей деятельности ОАО «Аэропорт Толмачево» руководствуется политикой в области качества, предусматривающей следующие требования:

- обеспечить необходимый уровень регулярности полетов и приемлемый уровень безопасности полетов при непрерывном совершенствовании производственных процессов;
- повышать качество оказываемых услуг и эффективность бизнеса ОАО «Аэропорт Толмачево» посредством внедрения передовых технологий и использования лучших отечественных и международных практик на основе постоянной оценки удовлетворенности авиапассажиров и авиаперевозчиков;
- осуществлять подбор и привлекать к сотрудничеству надежных поставщиков, соответствующих требованиям ОАО «Аэропорт Толмачево»;

- вовлекать персонал в работу по повышению качества, обеспечивать понимание важности и выполнение требований со стороны потребителей, законодательства и других требований, распространяющихся на ОАО «Аэропорт Толмачево»;

[48]

- создавать благоприятные условия труда и профессионального развития персонала, обеспечивающие безопасность жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности;

- разрабатывать и реализовывать мероприятия, направленные на минимизацию рисков нанесения экологического ущерба;

- обеспечить единство целей и направлений деятельности, осуществляя процессный подход к управлению деятельностью ОАО «Аэропорт Толмачево» и постоянно улучшать результативность системы менеджмента качества, привлекать к сотрудничеству надежных поставщиков [50].

В рамках дипломной работы нами подробно была изучена структура службы организации перевозок (СОП), отвечающая за организацию обслуживания пассажиров, и ее функции (Приложение 1).

Структура СОП определяется в каждом конкретном случае, исходя из объема воздушных перевозок данного аэропорта, наличия в данном городе городского аэровокзала, в котором производится регистрация вылетающих пассажиров, типа воздушных судов, эксплуатирующих данный аэропорт, наличие в аэропорту международного сектора и других особенностей данного аэропорта. В крупных аэропортах, каким является «Аэропорт Толмачево» при значительных объемах перевозок СОП состоит из нескольких самостоятельных служб: СОПП (служба организации пассажирских перевозок), СОППГ (служба организации почтово-грузовых перевозок), СОМП (служба организации международных перевозок)[31].

Оперативное взаимодействие подразделений и групп СОП с другими службами аэропорта имеет своей главной целью обеспечить выполнение технологических сетевых графиков по своевременному и коммерческому обслуживанию воздушных судов, чтобы выполнить такие задачи как:

1. Высокий уровень регулярности и безопасности полетов.
2. Оперативный контроль своевременного выполнения всех технологических операций.
3. Четкое взаимодействие всех групп СОП и соответствующих служб аэропорта при задержках рейсов и возникновении «сбойных» ситуаций.
4. Своевременная отправка транзитных и трансфертных пассажиров.
5. Повышение экономической эффективности рейсов с максимальной платной коммерческой загрузкой каждого рейса.

Практика работы гражданской авиации показывает, что наиболее успешно задачи взаимодействия решаются внедрением диспетчерской системы управления и контроля (диспетчеризацией), при которой каждая группа несет ответственность за выполнение той или иной операции и диспетчер вправе требовать выполнения операций в установленные графиками сроки. Как видно из схемы структура управления предприятием имеет линейную форму. Линейная организационная структура управления — это такая структура, между элементами которой существует только одноканальное взаимодействие. Данный вид организационной структуры относится к жестким структурам управления организацией. [28]

Линейная структура управления формируется в результате построения аппарата управления на основе линейных связей в виде иерархических ступеней. Линейная структура предусматривает разделение организации на взаимосвязанные отделы по различным признакам осуществляемой деятельности. Сущность линейной (иерархической) структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут осуществляться только одним лицом — линейным руководителем, который сам непосредственно формирует управляющие решения или осуществляет их передачу от вышестоящего в управленческой иерархии руководителя. Каждый подчиненный имеет лишь одного руководителя, который и выполняет все административ-



ные и специальные функции в соответствующем структурном подразделении.

Такая структура используется в системе управления производственными участками, отдельными небольшими цехами, а также небольшими предприятиями с однородной и несложной технологией производства продукции (при отсутствии разветвленных кооперационных связей между подразделениями, с поставщиками, потребителями, научными и проектными организациями) [9].

Преимуществами организационной структуры управления линейного типа являются:

- простое строение;
- однозначный распределение задач, компетенции, ответственности;
- реализация принципа единоначалия и персональной ответственности за результаты работы;
- один канал коммуникации;
- четкость, точность и оперативность управленческих решений.

В числе недостатков линейной структуры управления обычно отмечается ее неприспособленность к росту и развитию предприятия. Линейная структура ориентирована на большой объем информации, передаваемой от одного уровня управления к другому, ограничение инициативы у работников низших уровней управления. Она предъявляет высокие требования к квалификации руководителей и их компетенции по всем вопросам производства и управления подчинёнными.

Линейная структура управления преимущественно характерна для малочисленных по количеству сотрудников организаций.

Данное структурное подразделение аэропорта, как и все предприятие, работает с большими массивами документов, поступающих на предприятие как в бумажном, так и в электронном виде. В организации как внутреннего так и внешнего документооборота предпочтению отдается его бумажной

форме, однако в аэропорту хорошо отлажена система электронной документации, без которой деятельность аэропорта не представляется возможной [9].

Руководство ОАО «Аэропорт Толмачево» берет на себя обязательства за реализацию и понимание политики в области качества всеми сотрудниками. Политика в области качества анализируется на постоянную пригодность и соответствие целям ОАО «Аэропорт Толмачево». Руководство обеспечивает открытость и доступность информации в области качества всем заинтересованным сторонам. Для этого используются разные способы и методы раскрытия информации [18].

Международный аэропорт Новосибирск (Толмачёво) – один из наиболее интенсивно развивающихся аэропортов федерального значения и крупнейший за Уралом транзитный узел на важнейших маршрутах, соединяющих Европу и Азию. Географическое положение новосибирского аэропорта позволяет обслуживать перспективные кроссполярные маршруты, соединяющие Северную Америку и Азию.

Аэропорт расположен в 17 км к западу от центра Новосибирска - административного центра Новосибирской области и Сибирского федерального округа. Регион, где располагается аэропорт, отличается высоким уровнем экономического развития и максимальной для азиатской части России плотностью населения – в радиусе 500 км от Толмачёво проживает около 12 млн. человек. При этом потребность жителей Сибири в авиаперевозках растет вдвое быстрее, чем в среднем по России.

Концентрация в Новосибирске железнодорожных, автомобильных и водных транспортных путей сообщения и расширение торговых-экономических связей Сибирского федерального округа с зарубежными и российскими партнерами способствуют развитию Толмачёво как крупнейшего авиатранспортного узла[32].

Благодаря своему выгодному расположению и наличию разветвленной маршрутной сети аэропорт Толмачёво традиционно обслуживает значительное количество пассажиров не только из Новосибирской области, но также из

близлежащих регионов –Томской, Кемеровской областей, Алтайского края и Республики Алтай [18].

Международный аэропорт Новосибирск (Толмачёво) располагает двумя взлетно-посадочными полосами. По техническим характеристикам летное поле относится к аэродромам класса А. Новосибирский аэропорт– один из трех аэропортов азиатской части России, имеющих взлетно-посадочную полосу (ВПП) II категории ICAO.Лётное поле аэропорта Толмачёво относится к аэродромам класса А и располагает двумя взлётно-посадочными полосами, общая длина которых составляет 7199 метров.Взлетно-посадочная полоса 07/25 имеет длину 3597 метров и ширину 60 метров, выполнена из асфальта-бетона. Магнитные курсы посадки 72 и 252. ВПП-1 сертифицирована по I категории ICAO. Метеоминимум ИВПП-1 с обоих курсов обеспечивает посадки воздушных судов по I категории ICAO: 60 метров (высота принятия решения) и 800 метров (дальность видимости на ВПП).Взлетно-посадочная полоса 16/34 введена в эксплуатацию в 2010 году, имеет цементобетонное покрытие. Ее длина 3602 метра, ширина 45 метров. Магнитные курсы посадки 161 и 341. ИВПП-2 с обоих курсов обеспечивает посадки воздушных судов:

- по I категории ICAO (60 м x 800 м), может обеспечивать посадки воздушных судов;

- по II категории ICAO с курсом 161 (30 м x 350 м). Характеристики радиотехнического и светосигнального оборудования, средства УВД, оснащение полосы позволяют обеспечивать производство посадки воздушных судов даже в сложных метеоусловиях, что делает аэропорт «Толмачёво» практически всепогодным [18].

В настоящее время в аэропорту Толмачево обслуживается около 100 авиакомпаний, среди которых большую долю занимают иностранные компании, выполняющие частные полеты. Регулярные рейсы выполняют авиакомпании стран СНГ («УзбекистонХавоЙуллари», «Алтын-эйр», «Киргизстан», «Таджик Эйр» и др.), а также Китая (ChinaSouthernAirlines, HainanAirlines).

Ведется работа по привлечению новых иностранных авиаперевозчиков в аэропорт.

Разветвленная маршрутная сеть Толмачёво охватывает основные города России, ближнего и дальнего зарубежья. В ближайших планах аэропорта: открытие новых рейсов в Тель-Авив, Хельсинки, Сеул; увеличение частоты полетов в Прагу, Дубай, Ереван, Симферополь и другие города. Ведется работа по открытию рейсов в Калининград, Нижний Новгород и другие крупные российские города.

Совместно с аппаратом полномочного представителя Президента РФ в Сибирском федеральном округе, Межрегиональной ассоциацией «Сибирское соглашение» и Правительством Новосибирской области аэропорт Толмачёво работает над развитием региональных авиаперевозок. Действующие региональные маршруты из новосибирского аэропорта в города Красноярск, Омск, Ноябрьск, Сургут, Нижневартовск, Новый Уренгой, Салехард, Ханты-Мансийск и Тюмень планируется дополнить новыми рейсами в ряд городов Сибирского федерального округа [18].

На данный момент международный аэропорт Толмачёво (Новосибирск) – один из наиболее интенсивно развивающихся аэропортов федерального значения. В рамках программы развития аэропорта Толмачёво в 2004-2009 годах проведена масштабная реконструкция аэровокзала. Суммарная пропускная способность терминалов выросла с 1200 до 2550 человек в час. В 2007 году запущен многофункциональный почтово-грузовой терминал. В 2010 году при поддержке Министерства транспорта РФ завершено строительство второй взлетно-посадочной полосы. В 2012 году совместно с LSG LufthansaServiceEuropa/AfrikaGmbH(LSG SkyChefs) запущен собственный цех бортового питания мощностью 3000 порций в сутки.

Для определения сильных и слабых сторон организации был проведен SWOT-анализ ОАО «Аэропорт Толмачево», представленный в таблице 2.1

Таблица 2.1

## SWOT-анализ ОАО «Аэропорт Толмачево»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<p>1. Характеристика и высокая пропускная способность аэродромного комплекса, потенциал действующих взлетно-посадочных полос, обеспечивающий возможность принимать любые типы ВС.</p> <p>2. Современный парк наземного оборудования.</p> <p>3. Гибкая ценовая политика</p>	<p>Недостаточное развитие наземной инфраструктуры (нехватка рулежных дорожек и мест стоянок ВС и т.д.)</p>	<p>1. Развитие современных технологий, направленных на повышение уровня обслуживания пассажиров и авиакомпаний.</p> <p>2. Совершенствование тарифной политики и стимулирование авиаперевозчиков к открытию новых рейсов и увеличению частоты полетов из аэропорта.</p> <p>3. Совершенствование и расширение наземной инфраструктуры.</p> <p>4. Проведение мероприятий по привлечению новых авиакомпаний.</p>	<p>1. Сезонность спроса на авиаперевозки;</p> <p>2. Сильная зависимость спроса на авиаперевозки от уровня жизни и доходов населения, а также деловой активности в регионе.</p> <p>3. Изменение цен на авиатопливо;</p> <p>4. Кризисные явления в экономике ограничивают доступ на рынок заемного капитала для большинства экономических субъектов, включая ОАО "Аэропорт Толмачево", и оказывают неблагоприятное воздействие на активность авиапассажиров и грузоотправителей.</p> <p>5. Риски, связанные с деятельностью аэропортовых конкурентов, расположенных на территории соседних государств СНГ (главным образом, Казахстана), деятельность которых регулируется иным законодательством. В результате чего, данные аэропорты могут иметь возможность предлагать авиакомпаниям более выгодные условия и "перетягивать" на себя потенциальные объемы.</p> <p>6. Риски, связанные с приобретением некоторыми аэропортами региона новых статусов.</p> <p>7. Риск потери основного перевозчика – S7, на которого приходится более 10 % общей выручки.</p>

Из таблицы 2.1 видно, что у ОАО аэропорт «Толмачево», несмотря на возможные угрозы, есть свои сильные стороны и возможности для дальнейшего укрепления своей позиции на рынке.

Существенное конкурентное преимущество создаёт открытие в 2014 году авиационного учебного центра, сертифицированного Федеральным агентством воздушного транспорта (Росавиации) и лицензированного Министерством образования, науки и инновационной политики Новосибирской области. Центр работает по учебным программам Росавиации по первоначальной подготовке и повышению квалификации агентов службы организации пассажирских перевозок, инспекторов службы авиационной безопасности, специалистов поискового и аварийно-спасательного обеспечения полётов, а также специалистов, занятых в проведении противообледенительной обработки воздушных судов. Одновременно в центре могут обучаться 100 слушателей. Авиационный учебный центр даёт возможность проводить техническую подготовку с возможностью отработки практических навыков на одной площадке.

В 2014 году специалисты инженерно-авиационной службы прошли техническое обучение, получили допуски на обслуживание Boeing 747-8 и Boeing 747-400, а также прошли стажировку на базе авиакомпании Cargolux в Люксембурге. В июле 2014 года Европейское агентство по безопасности полётов (EASA) одобрило расширение сферы деятельности сертификата Part-145, подтверждающего полномочия ОАО "Аэропорт Толмачево" в сфере линейного технического обслуживания Boeing 747-8. Также предприятием получен постоянный допуск к приёму Ан-225 "Мрія". Все эти факторы позволяют в перспективе увеличить количество грузовых посадок и способствуют повышению конкурентоспособности Общества на рынке грузоперевозок [18].

В результате эффективного взаимодействия аэропорта с Правительством Новосибирской области, Федеральной таможенной службой России, ФГУП «Почта России» достигнуто соглашение о совместной реализации проекта в форме государственно-частного партнёрства - строительства поч-

тового центра в Новосибирской области площадью 40 тыс. кв. м. Введение почтового центра в эксплуатацию планируется до конца 2018 года. Его пропускная способность составит более 1 млн. отправок в сутки. После ввода в эксплуатацию логистический почтовый центр станет ключевым объектом по обработке почты во всем Сибирском федеральном округе, а также важнейшим транзитным почтовым узлом между регионами Дальнего Востока и европейской части России.

Другим важным начинанием ОАО «Аэропорт Толмачево» в 2014 году является совместный проект Общества с АО «Федеральная пассажирская компания» и пригородными железнодорожными перевозчиками по повышению транспортной доступности Новосибирска и аэропорта с использованием действующей железнодорожной инфраструктуры. Реализуется проект по созданию на базе ближайшей к аэропорту железнодорожной станции «Обь» крупного пересадочного узла [44].

По итогам 2015 года аэропорт продолжил стабильно развиваться и вновь продемонстрировал рост всех производственных показателей и способность обслуживать растущий объём пассажиро- и грузопотока. Рост пассажиропотока на региональных авиалиниях в превысил показатели 2014 года на 14% — в прошлом году региональными рейсами перевезено 419 948 человек.). Благодаря государственной программе субсидирования продолжилось развитие региональной авиации. [47]

Доля трансферного пассажиропотока аэропорта увеличилась до 10,4%. Таким образом, в качестве факторов, влияющих на конкурентоспособность аэропорта Новосибирск (Толмачево) на рынке, можно выделить следующие: характеристика и высокая пропускная способность аэродромного комплекса, потенциал действующих взлетно-посадочных полос, обеспечивающий возможность принимать любые типы ВС; современный парк наземного оборудования. Современная инфраструктура позволит усилить лидирующие позиции Международного аэропорта Новосибирск (Толмачево) и привлечь к сотрудничеству новые авиакомпании.

## 2.2 Анализ финансового состояния

Финансовая составляющая деятельности предприятия складывается из объема пассажиропотока и грузоперевозок на исследуемом предприятии. Динамика пассажиропотока предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево» за последние годы показала следующие результаты деятельности.

Так в 2006 году аэропорт обслужил 1 миллион 656 тысяч 901 пассажира (рост на 0,5 %, в сравнении с 2005). Было обработано 16 тыс. тонн грузов. На предприятиях Толмачёво (включая дочерние) работало 2383 человека, доходы от авиационной деятельности аэропорта составили 783 миллионов 97 тысяч рублей.[18].

В 2006 году доходы от обычных видов деятельности предприятия превысили 2,3 млрд рублей, а чистая прибыль акционерного общества составила 155,7 млн рублей, что на 48,6 млн рублей больше, чем в 2005 году. Доходы от авиационной деятельности аэропорта составили 783 миллионов 97 тысяч рублей (рост на 11,2 %).

В 2007 году аэропорт обслужил 1 873 500 человек. Общее количество груза и почты, обработанного в аэропорту в 2007 году — 18 667,3 тонн (на 2 158,1 тонн или 113,1 % больше, чем в 2006 году).

В 2008 году аэропорт обслужил 2 109 424 человек (рост на 12,6 %; показатель впервые за 16 лет превысил 2 млн). Из них отправлено 997 706 пассажиров (рост к 2007 на 10,7 %), прибыло 963 768 пассажиров (10,7 %), количество транзитных пассажиров составило 167 950 человек (40,5 %). В 2008 году доходы от авиационной деятельности составили 1 213 978,3 тыс. рублей (рост на 34,3 % в сравнении с 2007).

В 2009 году аэропорт обслужил 1 млн 804 тыс. 297 человек (сокращение на 14,5 %). Доходы от авиационной деятельности в 2009 - 1 млрд 58 млн 875 тыс. рублей.

В 2010 году аэропорт обслужил 2 261 630 человек (рост на 25,3 %).

В 2011 году было обслужено 2 765 884 пассажиров (+22,3 %).



В 2012 году аэропорт обслужил 3 266 745 пассажиров (+18,1 %). При этом рост пассажиропотока на международных воздушных линиях составил 25,9 % (обслужено 1 250 978 человек), а на внутренних - 13,7 % (2 015 767 человек). За 2012 год в аэропорту обработано 28 028 тонн грузов и почты (+29 %).

По итогам 2013 года Компания ОАО "Аэропорт Толмачево" отметил рост внутреннего пассажиропотока на 10,9%, услугами воздушной гавани воспользовались 2,431 млн человек. Общий пассажиропоток составил 3,958 млн пассажиров – рост на 5,6% по сравнению с 2012 годом. В то же время отмечается снижение доли международных пассажиров в общем пассажиропотоке, если в 2012 году число иностранцев составляло 41,5%, то в 2013 году иностранные посетители аэропорта составили 38,6%. По итогам 2013 года "Толмачево" занял 6-е место по пассажиропотоку в России.[39]

Таблица 2.2

## Статистика аэропорта Толмачёво[18]

Год	Всего пассажиров	Измен	Внутренние	Международные	Самолетовылеты	Грузы и почта
2002	1 241 347	+17 % ▲	952 400	288 900	10 030	15 966
2003	1 363 952	+9,9 % ▲	1 073 900	290 000	9 872	16 233
2004	1 539 777	+12,9 % ▲	1 199 500	340 300	10 615	17 289
2005	1 647 940	+7,0 % ▲	1 268 500	379 400	10 852	15 556
2006	1 656 901	+0,5 % ▲	1 299 700	357 200	11 374	16 158
2007	1 873 496	+13,1 % ▲	1 459 200	414 300	12 162	18 521
2008	2 109 424	+12,6 % ▲	1 643 900	465 500	13 860	20 547
2009	1 804 297	-14,5 % ▼	1 366 500	437 800	12 019	16 428
2010	2 261 630	+25,3 % ▲	1 575 185	686 442	14 264	19 663
2011	2 765 884	+22,3 % ▲	1 772 566	993 316	17 277	21 812
2012	3 266 745	+18,1 % ▲	2 015 767	1 250 978	18 535	28 028
2013	3 748 211	+14,7 % ▲	2 191 304	1 556 907	20 838	29 947
2014	3 957 667	+5,6 % ▲	2 431 238	1 526 429	21 374	28 602
2015	3 703 211	-6,4 % ▼	2 600 974	1 102 237	20 862	23 706

Анализируя экономическую деятельность предприятия, можно отметить, что экономическая деятельность предприятия является эффективной (таблицы 2.3-2.9)

Таблица 2.3

## Динамика основных экономических показателей ОАО «Аэропорт Толмачево»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015/ 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 /2013 гг.	2015 /2014 гг.	2015/ 2013 гг.
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	121419	156882	179272	233498	35463	223900	23,8	29,2	14,3
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	984514	126550	162474	146703	28098	359244	17,5	28,5	28,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	229 677	30332	167976	86795	73643	135344	60,7	32,1	-44,6
Прибыль от реализации, тыс. руб.	141302	180154	156284	72100	38852	-23870	104,2	388	-13,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	53113	108846	101580	51158	55733	-7266	261,6	104,9	-6,7
Оборотные средства, тыс. руб.	96095	178757	157745	-91603	82662	-21012	66,6	86,0	-11,8
Внеоборотные активы, тыс. руб.	406275	470086	542289	82663	63811	72203	25,5	15,7	15,4
Собственный капитал, тыс. руб.	356346	464949	562536	53316	10860	97587	17,6	30,5	21,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	387253	461478	530757	309043	74255	69279	395,1	19,2	15,1
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	50268	94798	58539	-11703	44530	36259	-70,0	88,6	38,2
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	98447	124183	104341	-65836	25736	-19842	-40,0	26,1	-16,0
Величина используемого капитала, тыс. руб.	356346	464949	562536	53316	10860	97587	17,6	30,5	21,0
Фондоотдача, руб. / руб.	3,13	3,39	3,38	-9,37	0,26	-0,01	-75,0	8,3	-1,0
Фондоёмкость, руб. / руб	0,3	0,3	0,3	0,08	0	0	100	100	100

Анализ основных результатов деятельности предприятия показывает успешность предпринимаемых действий ОАО аэропорт «Толмачево», прибыльность его деятельности, динамичное развитие предприятия за небольшим исключением 2015 года, когда показатели валовой прибыли, прибыли от реализации и чистой прибыли предприятия существенно снизились по сравнению с предыдущим периодом на соответственно 44,6%, 13,2% и 6,7% соответственно.

Таблица 2.4

Анализ ликвидности баланса ОАО «Аэропорт Толмачево» за 2013 – 2015 гг.

Группы статей баланса	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
<b>АКТИВЫ</b>									
A <sub>1</sub>	6108	43945	28977	3896	37837	-14968	176,1	619,5	-34,1
A <sub>2</sub>	50268	94798	58539	117031	44530	36259	-70,0	88,8	-38,2
A <sub>3</sub>	39179	40014	70230	-72543	295	30216	64,6	0,7	75,5
A <sub>4</sub>	406275	470086	542289	82663	63811	72203	25,5	15,7	15,4
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	98447	124183	104341	-65836	25736	-19842	-40,0	26,1	-16,0
П <sub>2</sub>	44900	49308	4056	-95800	4408	45252	-68,1	9,8	-91,8
П <sub>3</sub>	2677	10403	29101	1718	7726	18698	2,8	3,9	2,8
П <sub>4</sub>	35634	46494	56253	53316	108603	97587	17,6	30,5	21,0

При хорошей платежеспособности предприятия должны соблюдаться следующие условия в совокупности:

$$A_1 \geq P_1$$

$$A_2 \geq P_2$$

$$A_3 \geq P_3$$

$$A_4 \leq P_4$$

Для периода 2015 года в нашем случае соблюдены лишь несколько условий (по данным последнего года):

$A_2 > P_2$ , что свидетельствует о том, что быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспо-

собной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

$A3 > П3$ , что свидетельствует о том, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

$A4 \leq П4$ , что говорит о том, что баланс ликвиден. Таким образом, в целом исследуемое предприятие является платежеспособным на момент составления баланса.

Таблица 2.5

Оценка показателей платежеспособности ОАО «Аэропорт Толмачево»  
за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Коэффициент текущей ликвидности	0,67	1,03	1,51	1,08	-0,06	0,16	98,3	53,7	46,6
Коэффициент быстрой ликвидности	0,84	1,1	1,38	0,16	0,26	0,28	20,5	31,0	25,5
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,04	0,25	0,28	0,01	0,21	0,03	100,0	610,0	12,0
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	47252	5266	53404	-29967	52518	48138	173,4	111,1	914,1
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,3	0,7	0,9	0,1	0,4	0,2	10,0	133,3	28,8
Доля собственных оборотных средств в общем объеме текущих активов	0,3	0,3	0,3	-0,2	0	0	60,0	100,0	100,0
Доля производственных запасов в текущих активах	2,3	4,9	2,8	2,6	2,6	-2,1	110,2	113,0	-42,9
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	0,36	0,20	0,43	0,1	-0,16	0,23	20,3	-45,0	115,0
Коэффициент покрытия запасов	6,16	5,32	12,3	1,12	0,84	6,98	11,0	14,0	131,2

В норме показатель коэффициента текущей ликвидности должен быть равен 2. Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) ОАО аэропорт «Толмачево» преодолел значения от уровня высокого финансового риска до удовлетворительного (по международным стандартам). Для дальнейшего улучшения Ктл необходимо наращивать уровень оборотных активов и снижать сумму кредиторской задолженности.

Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) в динамике показывает результаты, соответствующие нормативным значениям ( $Кбл > 1$ ), что свидетельствует о росте платежеспособности и возможности погасить текущие обязательства с помощью быстрореализуемых активов. Чрезмерное увеличение коэффициента абсолютной ликвидности на исследуемом предприятии не отмечается, что могло бы свидетельствовать о снижении уровня рентабельности предприятия, т.к. накапливался бы большой запас денежных средств, не участвующих в производственно-хозяйственном процессе.

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) в динамике показывает результаты, соответствует нормативным значениям и является оптимальным на момент составления баланса.

Собственные оборотные средства в 2014-2015 гг. имеют положительные значения, что свидетельствует о возможности погасить краткосрочные обязательства предприятием за счет оборотных активов и является хорошим финансовым показателем.

Маневренность собственных оборотных средств. Характеризует ту часть собственных оборотных средств, которая находится в форме денежных средств, т. е. средств, имеющих абсолютную ликвидность. Для нормального функционирования предприятия этот показатель обычно меняется от 0 до 1, что показывает деятельность исследуемого предприятия. При прочих равных условиях рост этого показателя рассматривается как положительная тенденция. Приемлемое ориентировочное значение показателя устанавливается каждым предприятием самостоятельно и зависит от того, насколько высока ежедневная потребность предприятия в свободных денежных ресурсах.

Доля собственных средств в общем объеме текущих активов показывает, что чем выше эта доля, тем в меньшей степени зависит финансирование текущей деятельности кредиторов, а следовательно, меньше и вероятность сбоев в расчетах с ними.

Оптимальным значением является 0,5, поэтому на исследуемом предприятии значения данного коэффициента являются незначительно ниже нормативных и требуют коррекции управленческих решений.

Доля производственных запасов в текущих активах показывает наличие затоваренности на складах предприятия общественного питания и качество обеспечения хозяйственной деятельности предприятия. На исследуемом предприятии данный коэффициент постоянно уменьшается, поэтому можно сделать вывод, что количество текущих активов в сравнении с запасами постоянно увеличивается.

Оптимальный показатель данного коэффициента необходимо определять на основании реального осуществления хозяйственной деятельности на предприятии.

Коэффициент, показывающий долю собственных оборотных средств в покрытии запасов, имеет высокие значения. При минимальном значении 50% показатели таблицы 2.5 свидетельствуют об устойчивости данной статьи экономического анализа и показывает многократное покрытие запасов собственными оборотными средствами.

Коэффициент покрытия запасов на исследуемом предприятии является очень высоким и свидетельствует о стабильности предприятия.

Таким образом, на основании данных таблицы 2.5 можно сделать вывод о финансовой устойчивости предприятия ОАО Аэропорт «Голмачево» и об относительной успешности его финансово-хозяйственной деятельности, которая в настоящее время требует рассмотрения новых управленческих решений для выхода предприятия из кризиса.

Таблица 2.6

Оценка типа финансового состояния ОАО «Аэропорт Толмачево» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 /2013 гг.	2015 /2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 /2013 гг.	2015 /2014 гг.	2015 /2013 гг.
Запасы и затраты (ЗЗ)	67643	36208	34652	-49033	-31435	-1556	0,58	0,53	0,95
Собственные оборотные средства (СОС)	-47252	5266	53404	-29967	52518	48138	173,4	111,1	914,1
Объем нормальных источников формирования запасов и затрат (НИФЗЗ)	57089	178757	151851	-23060	121668	-26906	0,20	213,11	0,84
Излишек или недостаток СОС (ФС=СОС-ЗЗ)	-11489	-30942	18752	172803	83953	49694	-40,0	73,1	171,3
Излишек или недостаток величины осн. источников формирования запасов и затрат ФО=НИФЗЗ-ЗЗ	-10554	142549	117199	-20536	153103	-25350	-0,54	1350,0	0,82
Оценка типа финансового состояния	(0;0) - устойчивое	(0;1) - устойчивое	(1;1) - устойчивое	-	-	-	-	-	-

Как видно из данных таблицы 2.6 состояние финансовой устойчивости предприятия из неустойчивого в 2013 году достигло уровня устойчивости на момент составления баланса. Присутствует достаточное количество как собственных оборотных средств, так и основных источников формирования запасов, что свидетельствует о независимости предприятия от краткосрочных займов и способности осуществлять товарооборот продукции на собственные средства. Но в виду наличия у предприятия кредиторской задолженности его финансовое состояние не соответствует критериям абсолютной финансовой устойчивости, и может быть оценено как нормальное устойчивое.

Таблица 2.7

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

ОАО «Аэропорт Толмачево» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 /2013 гг.	2015 /2014 гг.	2015 /2013 гг.	2014/2013 гг.	2015 /2014 гг.	2015 /2013 гг.
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,30	0,27	0,34	-0,24	-0,03	0,07	55,6	90,0	125,9
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,8	0,8	0,75	0,25	-	-0,05	155,6	100,0	92,9
Коэффициент финансовой зависимости	3,3	3,7	2,9	1,5	0,4	-0,8	287,5	117,4	70,4
Коэффициент финансовой устойчивости	1,38	1,4	1,63	-0,2	0,02	0,23	65,5	105,3	157,5
Коэффициент маневренности собственного капитала	1,1	1,0	1,1	-	-0,1	-	100,0	100,0	100,0
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,1	0,2	0,1	0	0,1	-0,1	100,0	200,0	-0,50
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	1,19	1,31	1,45	0,13	0,12	0,14	316,7	163,2	145,2
Коэффициент структуры привлеченного капитала	0,1	0,2	0,1	0	0,1	-0,1	100,0	200,0	-0,50
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	2,31	2,71	1,90	1,5	0,4	-0,81	287,5	117,4	70,0

Из данных таблицы видно, что количество собственного капитала на исследуемом предприятии меньше заемного, однако коэффициент финансовой зависимости с каждым годом уменьшается, что является показателем улучшения финансовой устойчивости предприятия. Увеличивается и коэффициент финансовой устойчивости. Доля заемных средств в сравнении с собственными имеет тенденцию к снижению, о чем говорит коэффициент капитализации, тем не менее, доля собственных средств в деятельности предприятия увеличивается. Эти данные подтверждаются и коэффициентом финансирования, значения которого постепенно приближаются к его оптимальному



значению равному 1. Таким образом, финансовая устойчивость предприятия не является критической, но требует дальнейшего улучшения показателей и принятия соответствующих управленческих решений. Далее в таблице 7 приведены основные показатели рентабельности предприятия: рентабельность производства, рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала, чистая рентабельность, рентабельность перманентного капитала.

Таблица 2.8

Оценка показателей рентабельности ОАО «Аэропорт Толмачево» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Рентабельность производства	0,1	0,1	0,1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Рентабельность продукции	0,1	0,1	0,1	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Рентабельность продаж	0,04	0,07	0,06	0,02	0,03	-0,01	125,0	175,0	0,85
Рентабельность собственного капитала	0,14	0,23	0,25	0,01	0,9	0,02	107,7	164,3	108,6
Чистая рентабельность	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	1,0	100,0	100,0	200,0
Рентабельность перманентного капитала	2,0	3,0	3,0	1,0	0	0	150,0	100,0	100,0

Данные таблицы 7 показывают, что исследуемое предприятие является рентабельным. Невысокая величина рентабельности производства, равная 10%, показывает недостаточную эффективность управления предприятием, использования потенциала его возможностей, однако данный показатель все же свидетельствует о том, что предприятие работает «себе в прибыль».

Далее в таблице 2.9 произведен расчет коэффициентов деловой активности предприятия.

Таблица 2.9

Оценка коэффициентов деловой активности ОАО «Аэропорт Толмачево»  
за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Общая оборачиваемость капитала, обор.	1,4	1,2	2,1	-0,2	-0,2	0,9	0,88	0,85	175,0
Оборачиваемость оборотных активов или оборачиваемость мобильных средств, обор.	4,4	5,2	8,3	0,2	0,8	3,1	104,8	118,2	159,6
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	3,1	2,1	2,7	1,0	-1,0	0,6	147,6	0,68	128,6
Оборачиваемость денежных средств, обор.	3,6	3,2	3,2	0	-0,4	0	100,0	0,89	100,0
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обор.	1,0	1,4	1,9	0,3	0,4	0,5	143,9	140,0	135,7
Средний срок оборота дебиторской задолженности, дни	73,0	67,6	41,0	-4,7	-5,4	-26,6	94,0	92,6	60,7
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	7,5	7,1	12,8	-0,2	-0,4	5,7	97,4	94,7	180,3
Средний срок оборота кредиторской задолженности, дни	48,7	51,4	28,5	1,3	2,7	-22,9	102,4	105,5	55,4
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	14,4	19,2	24,1	8,0	4,8	4,9	225,0	133,3	125,5

Данные таблицы 2.9 свидетельствуют об эффективном использовании материальных ресурсов на предприятии. Некоторые показатели требуют корректировки управленческих решений.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево» в целом позволяет сделать вывод, что работа предприятия является эффективной, прибыльной, однако отмечается малая рентабельность предприятия. Финансовая устойчивость предприятия является нормальной, предприятие является платежеспособным, обладает достаточным уровнем ликвидности и хорошими перспективами улучшения финансово-хозяйственных показателей в будущем.

### 2.3 Анализ организации обслуживания пассажиропотока исследуемого предприятия

Общий пассажиропоток в аэропорту Новосибирск (Толмачево), в том числе с учетом прямого транзита, в 2015 году составил 4 191 тыс. человек, что превысило уровень прошлого года на 9,7%. В 2015 году наблюдалось перераспределение авиаперевозок в сторону внутрироссийских направлений. Наибольший рост пассажиропотока отмечен на маршрутах из Новосибирска в Симферополь, Уфу, Сочи, Москву. Динамика пассажиропотока в аэропорту «Толмачево» за последние 6 лет представлена на рис.2.1.

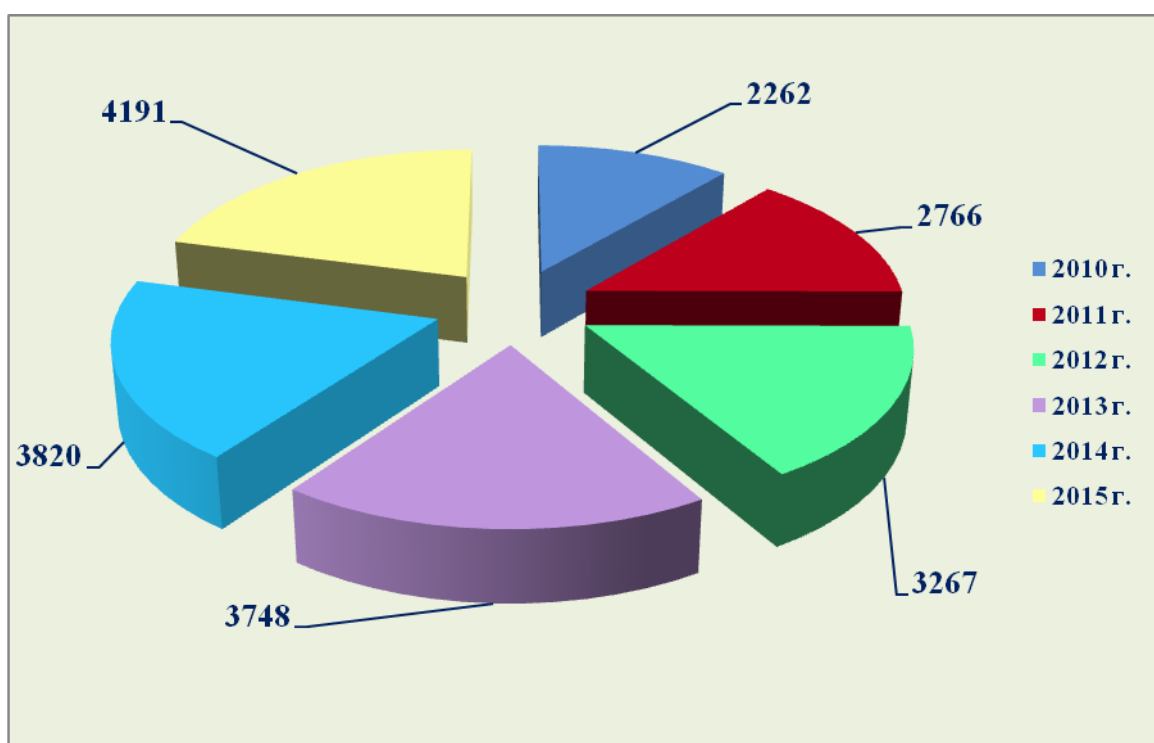


Рис. 2.1. Динамика пассажиропотока в аэропорту «Толмачево»

Анализ данных диаграммы показывает, что с 2010 года по 2015 год пассажиропоток на исследуемом предприятии вырос на 1 929 тыс. человек, что составляет 85,3%. По итогам 2015 года "Толмачево" занял 6-е место по пассажиропотоку в России. Для сравнительного анализа выбраны международные и внутренние вылеты.

Динамика изменений пассажиропотока на внутренних и международных воздушных линиях представлен на рис. 2.2.

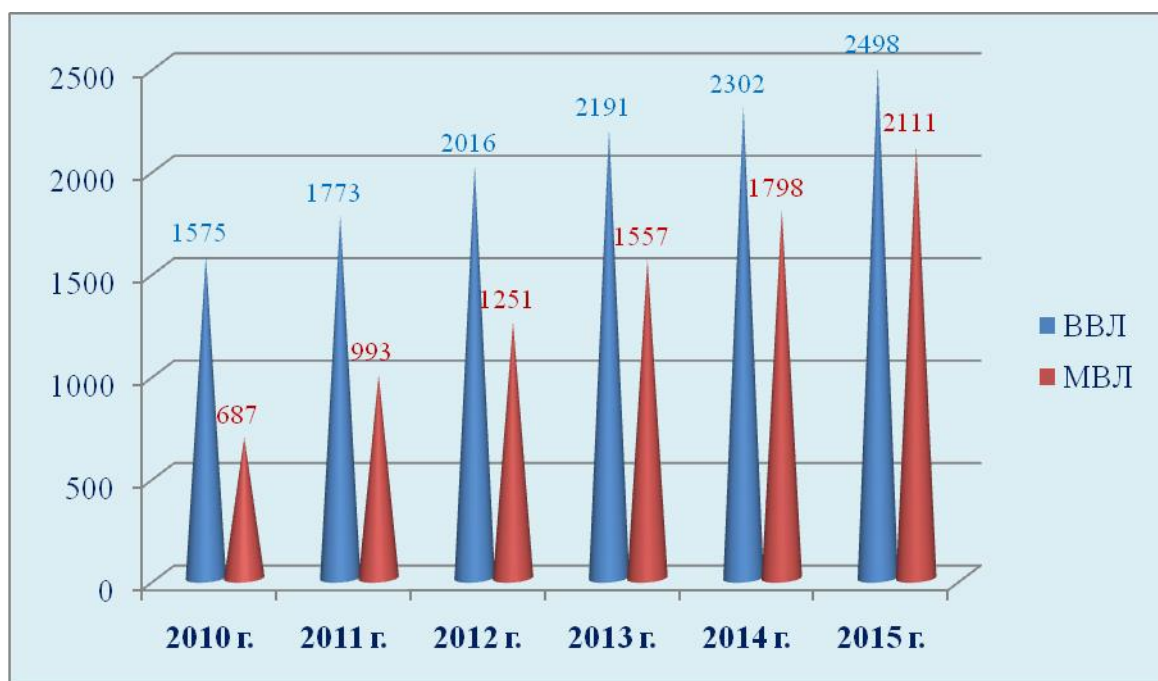


Рис.2.2. Динамика пассажиропотока аэропорта «Толмачево» [18]

Анализ данных диаграммы показывает, что большее количество перевозок исследуемого предприятия приходится на внутренние авиарейсы, однако если в 2010 году разница между пассажиропотоками внутренних и международных авиарейсов составляла 2,29 раз, то в 2015 году показатели выбранных для анализа критерия разнятся только лишь на 18%.

Прирост пассажиропотока на внутренних авиалиниях (ВВЛ) составил 58,6%, а на международных - 207,3%. По итогам 2015 года аэропорт

Толмачёво обслужил 20 862 самолёто-вылета. За двенадцать месяцев 2015 года, по предварительным данным, обработано 23 706 тонн груза и почты. В 2015 году аэропорт Толмачёво в сотрудничестве с авиакомпаниями открыл рейсы по ряду новых направлений — Талакан, Уфа, Ноябрьск, Салоники, Пномпень (Камбоджа) и Сеул, возобновились полёты в Мюнхен. Увеличилась частота сообщения по многим действующим внутрироссийским направлениям. В 2016 году продолжится работа по расширению маршрутной сети аэропорта Толмачёво.

Общий объем обработанных грузов и почты в аэропорту «Толмачево» составил в 2015 году 48,3 тысяч тонн. Общая динамика данного показателя с 2010 года представлена на рисунке 2.3.

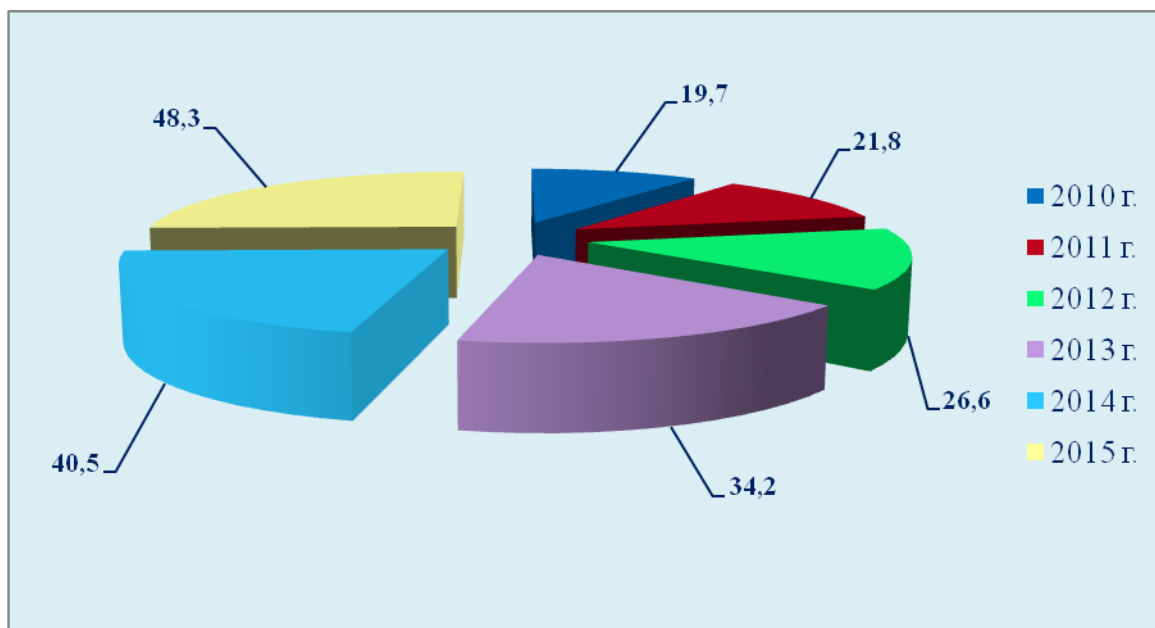


Рис.2.3. Динамика грузоперевозок аэропорта «Толмачево» [18]

Как видно из данных диаграммы количество перевозимых грузов исследуемым предприятием с 2010 года возросло на 145, 2% и составило 28,6 тысяч тонн.

За 2015 год обслужено 24692 самолетовылета, общая динамика количества обслуживаемых самолетовылетов исследуемого предприятия представлена на рисунке 2.4.

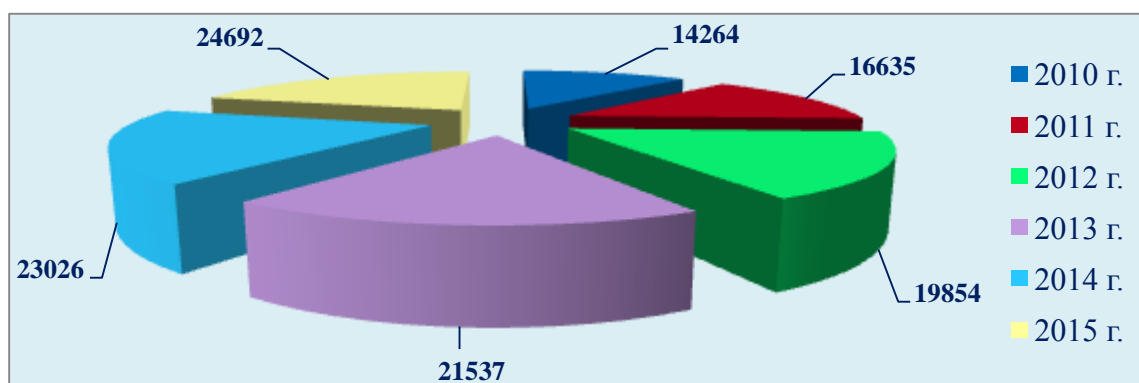


Рис.2.4. Динамика обслуживаемых самолетовылетов аэропорта «Толмачево» [18]

Данные диаграммы свидетельствуют о возрастании количества самолетовылетов на данном предприятии на 10428, что составляет 73,1% от данных 2010 года.

Наибольший удельный вес самолетовылетов в общем объеме составляют самолетовылеты авиакомпаний: ОАО «Авиакомпания "Сибирь"», ООО «Глобус», ОАО «Аэрофлот-РА», ОАО «Уральские авиалинии», ОАО «Авиакомпания «Трансаэро», ОАО «Авиакомпания «ЮтЭйр». Рост количества самолетовылетов в динамике, прежде всего, обусловлен повышением уровня спроса на пассажирские авиаперевозки, в т.ч. за счет действия программы субсидирования региональных авиаперевозок, а также увеличения количества транзитных посадок грузовых авиакомпаний. Рост также связан с приходом новых авиакомпаний, открытием новых направлений полетов, а также увеличением частоты рейсов уже обслуживаемых в аэропорту Новосибирск (Толмачево) авиаперевозчиков.

Другим важным показателем обслуживания пассажиропотока является такой сегмент рынка, на котором работает аэропорт Толмачево, как рынок транзитных посадок грузовых воздушных судов. В данном сегменте рынка преобладает очень жесткая конкуренция. На рынке транзитных авиарейсов конкурентами аэропорта Новосибирск (Толмачево) в настоящий момент выступают аэропорты России - Красноярск, Екатеринбург, Абакан и др., а также аэропорты Казахстана - Астана, Алматы, Караганда. Необходимо отметить, что аэропорты Астаны и Алматы имеют аналогичные географические преимущества местоположения между Европой и Азией, поэтому являются основными конкурентами Толмачево с точки зрения совершения технических посадок. В настоящее время в Казахстане действуют более низкие ставки за пролет иностранных воздушных судов, и наземное обслуживание в случае выполнения транзитных рейсов, чем в аэропортах России. Для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ аэропорт «Толмачево» обозначил систему отмены «роялти» с иностранных авиакомпаний за пролет

по транссибирскому маршруту, что даст возможность привлечения иностранных авиакомпаний к полетам через аэропорт Толмачево.

Доля транзитных посадок среди конкурирующих аэропортов в этом сегменте рынка представлена на рис. 2.5.

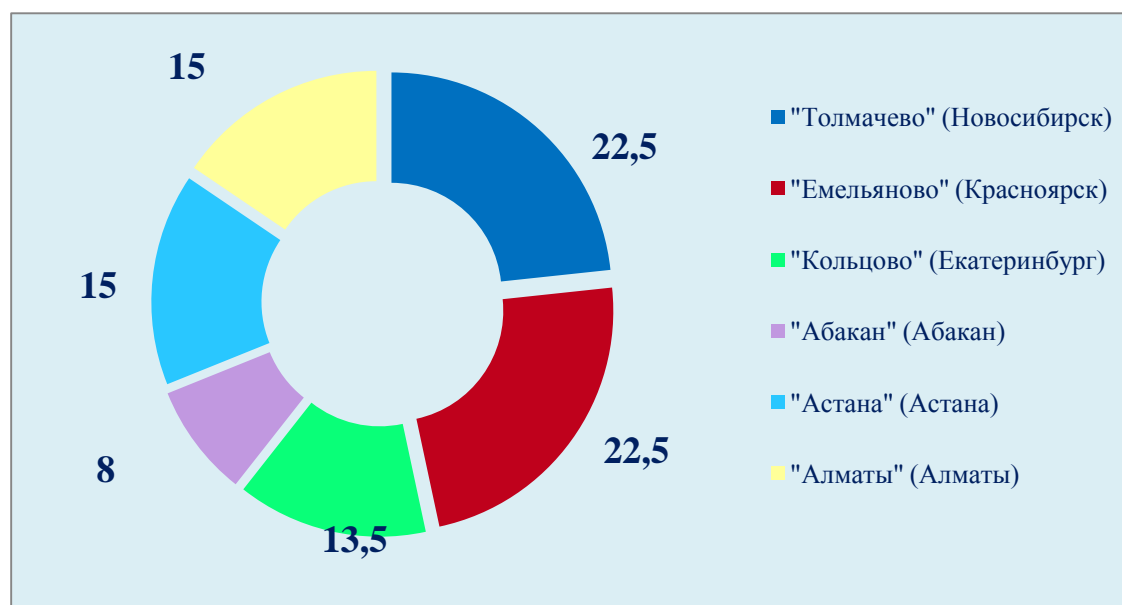


Рис.2.5. Доля транзитных посадок грузовых воздушных судов в аэропортах (%) [18]

Из данных диаграммы видно, что в данном сегменте рынка существует жесткая конкуренция, о чем и было заявлено ранее. Транзитные посадки – это очень важный фактор развития любого аэропорта в настоящее время.

Услуги, предоставляемые в аэропорту «Толмачёво».

Платные услуги:

1. Транспортные услуги.

а) Экспресс-сообщение. Жители и гости г. Новосибирска могут добраться до ж/д вокзала «Новосибирск-Главный» и Автовокзала на новых комфортабельных автобусах, оснащенных удобным багажным отделением. Салоны автобусов оборудованы мягкими удобными креслами, современной системой кондиционирования.

Автобусы осуществляют движение до г. Новосибирска по новому маршруту (по ул. Станционная), что значительно сокращает время в пути.

Для инвалидов и участников ВОВ, детей дошкольного возраста проезд бесплатный.[34]

б) В настоящее время аэропорт начал реализацию проекта альтернативного железнодорожного трансфера. Так как в Новосибирске часто случаются автомобильные пробки, то путь до аэропорта может быть и по железной дороге. С июня 2014 года «Толмачево» совместно с ОАО «Экспресс-Пригород» (г. Новосибирск), ОАО «Омск-пригород» (г. Омск), ОАО «Кузбасс-Пригород» (г. Кемерово), АО «Федеральная пассажирская компания» реализует проект по повышению транспортной доступности посредством организации железнодорожного экспресс-сообщения в пределах Новосибирской области, а также с соседними регионами.[41]

Проект альтернативного железнодорожного трансфера состоит в следующем:

- разработано железнодорожное расписание электропоездов с учетом пиковых нагрузок прибытия-отправления авиапассажиров;
- с октября 2014г. назначена остановка скорому поезду повышенной комфортности «Омск-Новосибирск-Омск» (Омская Ласточка);
- с начала 2015г. введены остановки проходящим поездам из Новокузнецка, Кемерово, Томска, Омска, Кулунды;
- с марта 2015 г. назначена остановка проходящему поезду из Красноярска.

Под прибытие/отправление электропоездов и поездов дальнего следования организовано движение автобусов по маршруту «ж/д ст. Обь»- аэропорт «Толмачево». В феврале 2015г. Западно-Сибирский филиал АО «ФПК» совместно с ОАО «Экспресс-пригород» открыли в Терминале А (внутренних авиалиний) информационно-сервисный центр, где можно получить консультацию и забронировать билеты на все виды транспорта, представленные в регионе: поезда пригородного и дальнего сообщения, авиатранспорт, а также региональные автобусы.



Для информирование пассажиров о новой возможности: установлен информационный указатель остановки (расположен на привокзальной площади около входа А2 терминала А); организовано аудио- оповещение об услуге бесплатного трансфера между терминалами аэропорта и ст. Обь; производятся периодические адресные рассылки презентаций для агентств Омска, Томска, Новокузнецка, Кемерово и др. городов.

в) Такси. Стоянка такси и маршрутного такси находится на площади перед аэровокзалом (Терминал А). Стойки заказа такси различных компаний расположены с правой стороны блока прилета Терминала А.

г) Аренда автомобиля. Заказать автомобиль можно, обратившись к стойке «Hertz», расположенной с правой стороны блока прилета Терминала А. Hertz предлагает прокат автомобилей 7 дней в неделю, а получить автомобиль можно сразу по прилету в Новосибирск. Hertz предлагает в прокат машины разной ценовой категории: эконом - класса, среднего класса, бизнес - класса, а также минивэны.

2. Охраняемая парковка. Услуги по организации парковки автомобилей на привокзальной площади Международного аэропорта Новосибирск (Толмачево) оказывает Служба организации парковки (СОП).К услугам автовладельцев предлагаются краткосрочные парковки и парковки длительного хранения автомобилей.

Для удобства клиентов парковок длительного хранения предлагаются следующие услуги: услуги депозитной ячейки для хранения документов, ключей и других ценных вещей (на парковке Р2); отопление автомобиля переносным жидкостно-топливным обогревателем; «холодный" пуск, подкачка колес.

3. Упаковка и хранение багажа: для удобства пассажиров и лучшей сохранности багажа, всем желающим предлагается услуга упаковки багажа. Стойки по упаковке багажа расположены в зоне вылета терминала А и терминала Б.

Камеры хранения для багажа и ручной клади пассажиров внутренних и международных рейсов находятся в зале прилета терминала внутренних воздушных линий (А) и в международном терминале (Б).

4. Обслуживание VIP-клиентов: есть зал повышенной комфортности. В левом крыле аэровокзала внутренних воздушных авиалиний (Терминал А) расположен зал повышенной комфортности, для обслуживания VIP-пассажиров, следующих внутренними и международными авиалиниями.

Зал повышенной комфортности предназначен для создания максимального комфорта и удобства пассажиров.

Услуги зала повышенной комфортности (для VIP-пассажиров):

- а) отдельный от основной массы пассажиров вход в аэровокзал (А1);
- б) отдельная парковка для транспорта пассажиров (напротив зала);
- в) индивидуальный подход к каждому пассажиру в процессе обслуживания;
- г) регистрация авиабилетов и оформление багажа и ручной клади;
- д) прохождение процедур предполетного досмотра пассажиров;
- е) для пассажиров, следующих международными рейсами, прохождение таможенного и пограничного контроля;
- ж) доставка к самолету на отдельном микроавтобусе;
- з) встреча пассажиров у трапа самолета и доставка на микроавтобусе в зал повышенной комфортности.

В зале повышенной комфортности организован показ телевизионных программ, имеется широкий выбор печатных изданий. При желании пассажиры могут воспользоваться душевой комнатой, интернетом, телефоном и факсом. В зале работает бар с широким выбором напитков, холодных и горячих закусок. Также в зале оборудовано место для курящих пассажиров.

Технологический цикл обслуживания в зале повышенной комфортности составляет 3 часа.

5. Магазины, бары, кафе: магазины аэровокзалов внутренних и международных линий предлагают пассажирам широкий спектр товаров: здесь рас-

положены точки продаж спортивной одежды, сотовых телефонов, аптечных товаров, продукции кожгалантереи, прессы, сопутствующих товаров и сувениров, цветов, бытовой техники, а также продовольственные киоски.

Бесплатные услуги:

- расписание движения воздушных судов;
- справочная информация по рейсам;
- визуальная и звуковая информация о выполнении рейсов;
- взвешивание багажа и ручной клади;
- пользование багажными тележками;
- доставка к воздушному судну и обратно принятого к перевозке багажа;
- пользование залами ожидания вылета/прилета;
- доставка пассажиров к воздушному судну и обратно;
- бесплатная парковка перед въездом на привокзальную площадь;
- медицинские услуги аэропорта;
- услуги отдела полиции;
- услуги военного коменданта;
- обеспечение авиационной безопасности пассажиров;
- комната матери и ребенка.

Таким образом, необходимо отметить высокий уровень организации обслуживания пассажиропотока на исследуемом предприятии, широкий спектр предоставляемых пассажирам услуг. Однако, в связи с постоянным расширением пассажиропотока, необходимо модернизировать и качество оказываемых услуг пассажирам, постоянно их совершенствовать и пополнять их перечень в соответствии с возникающими требованиями. Совершенствованию качества услуг предприятия аэропорт «Толмачево», внедрению инновационных технологий в данный процесс посвящен третий раздел дипломной работы.

### **3. Внедрение инновационных технологий в процессы обслуживания пассажиров в Аэропорту «Толмачево»**

#### **3.1. Обоснование необходимости внедрения инновационных технологий**

Как было установлено в процессе исследований исследуемое предприятие аэропорт «Толмачево» имеет высокие качественные характеристики обслуживания пассажиропотока. Однако предприятиям сферы услуг необходимо постоянное совершенствование, развитие собственных возможностей и повышение конкурентоспособности. Для этого используются инновационные подходы в деятельности и разрабатываются инновационные программы развития предприятий сферы услуг, в том числе и аэропортов.

Цель инновационного развития аэропорта Толмачево – определение приоритетных направлений инновационной деятельности предприятия, формирование комплекса мероприятий и организационных механизмов, которые позволят:

- вести деятельность компании и оказывать услуги на новом качественном уровне, соответствующим лучшим применимым зарубежным практикам, как в данный момент, так и в перспективе;
- значительно улучшить основные показатели эффективности производственного процесса;
- обеспечить существенное укрепление позиций на рынке;
- внедрить эффективные механизмы инновационного оказания услуг пассажирам.

С учетом текущего технологического состояния ОАО Аэропорт «Толмачево», характеристик бизнеса и стратегии предприятия основными задачами инновационного и технологического развития являются:

1. Разработка и реализации концепции развития инфраструктуры аэропорта как регионального авиатранспортного, логистического и делового

центра с высокой мультимодальной доступностью и связностью с региональными путями сообщения.

2. Разработка новых услуг и подходов по работе с пассажирами для повышения качества услуг и привлекательности аэропорта.

3. Внедрение технологий и разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процессов, обеспечивающих качественное улучшение уровня оказываемых аэропортовых услуг:

- Значительное улучшение характеристик оказания аэропортовых услуг за счет инноваций в организации производственных процессов, внедрения современных технологических решений и развития инфраструктуры;

- Внедрение новых технологий и сервисов, обеспечивающих повышение качества обслуживания пассажиров и повышающих комфорт пребывания в аэропорте;

4. Разработка и внедрение инновационных коммерческих концепций в области неавиационной коммерции.

Основные задачи и мероприятия реализации инновационных технологий в ОАО Аэропорт «Толмачево» реализуют стратегическую цель предприятия посредством обеспечения необходимого инструментария для ее реализации.

В рамках реализации инновационных технологий обслуживания пассажиров на исследуемом предприятии мы предлагаем разработать проект капсульного отеля SleepboxHotel ( Приложение2). Окупаемость аналогичных проектов составляет 3–5 лет, площади аэропорта, отведенные под проект планируется использовать максимально. Ключевым является большой транспортный и пассажиропоток – следовательно, высокая загрузка, многократное использование номеров в течение дня (высокая оборачиваемость места). Объем инвестиций на один номер-капсулу зависит от концепции и варьиру-

ется от 300 до 600 тыс. рублей. Штат для отеля требуется минимальный, организации услуг службы питания и дополнительного сервиса не потребуется. Главные требования к такому отелю – это чистота и тишина.

Такой формат появился в мире 5–6 лет назад как вариант «отдыха в горизонтальном положении» для транзитных пассажиров, ожидающих следующий рейс. В большинстве случаев принята почасовая оплата.

Безусловно, концепция капсульных отелей оптимально подходит для крупных транспортных узлов, где востребованы компактные комфортабельные номера, в которых есть все необходимое для кратковременного отдыха.

Капсульные отели, состоящие из небольших ячеек-номеров площадью 2 кв. м, рассчитанных на одного человека, появились в Японии в конце 70-х гг. Самой большой гостиницей этого типа считается «Грин Плаза Синдзюку» в Токио (660 номеров).

Европейские капсульные отели отличаются от японских размерами номеров, которые больше похожи на каюты круизных лайнеров, чем на первоисточник. Так, в гостиницах Yotels (сеть охватывает аэропорты «Гатвик» и «Хитроу» в Англии, а также «Схипхол» в Амстердаме, отель есть и на Таймсквер в Нью-Йорке) их площадь составляет около 10 кв. м, а дизайн отеля напоминает салон самолета.

Номерной фонд разделен на категории standard и premium, а в premium twin может разместиться семья с ребенком. Для багажа есть вместительное отделение под кроватями, предусмотрены душевые кабины с гигиеническими принадлежностями и качественное постельное белье. Каждый номер располагает эргономичным рабочим местом, Wi-Fi и телевизором. Заселиться можно как на несколько часов, так и на сутки. В нью-йоркском Yotel гости регистрируются самостоятельно при помощи электронных стоек.

В заведении предусмотрены общие ваннные комнаты и туалеты, в которых всегда есть бесплатные принадлежности. Тут можно лежать и сидеть, а вот перемещаться не получится, отели предназначены исключительно для ночлега и сна.

Еще клиенты могут воспользоваться бесплатной прачечной с самообслуживанием, камерой хранения, шкафчиком для обуви, отдохнуть в комфортной развлекательной зоне.

В отеле действует бесплатный Wi-Fi в общественных зонах. Также гостей обеспечивают приятными мелочами в виде халата, полотенца и бесплатного посещения спа-салона и сауны. За отдельную плату можно заказать себе завтрак по меню японской либо европейской кухни.

В России первый отель капсульного типа, рассчитанный на кратковременное пребывание пассажиров, открылся в аэропорту «Шереметьево». Проект тоже не похож на японские аналоги.

В «Воздушном экспрессе», расположенном на пятом этаже терминала «Аэроэкспресс», 66 компактных номеров площадью от 7,5 до 22 кв. м. Часть номеров, выходящих во внутренние коридоры, не имеет окон, поэтому дизайнеры постарались сделать интерьеры максимально светлыми и воздушными. «Каюты» оснащены санузлом, телефоном и доступом в интернет.

Минимальная продолжительность размещения 4 часа, стоимость зависит от категории номера: эконом - от 1900, бизнес - 3100, первый класс - 3600 руб. При более продолжительном пребывании взимается почасовая оплата.

Внедрение инновационных технологий развития исследуемого предприятия реализует все поставленные цели исследования, а именно:

- повышение качества обслуживания пассажиропотока на предприятии ОАО аэропорт «Толмачево»;
- повышение привлекательности аэропорта и создание имиджа предприятия как предприятия повышенной комфортности;
- создание дополнительных конкурентных преимуществ предприятия;
- повышение привлекательности аэропорта для иностранных и отечественных поставщиков авиауслуг и смежных предприятий.

Таким образом, реализация задач инновационного развития качества услуг аэропорта позволит существенно повысить конкурентоспособность аэропорта, обеспечить реализацию важных социальных задач повышения комфорта, безопасности авиатранспортных перевозок, повышения авиационной мобильности, а также роста привлекательности регионов, где работает предприятие для развития бизнеса.

### **3.2 Финансовый и организационный план проекта**

Проектируемый капсульный отель SleepboxHotel «Толмачево» с 50 номерами размером 8–10 кв. м будет предназначен для путешественников, транзитных пассажиров авиа-узла. Представляет собой небольшие спальные ячейки, расположенные друг над другом.

Средний период пребывания в отеле составит 18 часов. SleepboxHotel планируется к реализации в помещении свободного назначения с установкой боксов-капсул для сна.

Целевая аудитория SleepboxHotel «Толмачево» – транзитные пассажиры аэропорта «Толмачево», которые готовы воспользоваться SleepboxHotel. Помимо одноместных номеров SleepboxHotel будет включать номера площадью от 10 до 15 кв. м, оборудованные двухъярусными, одно- или двуспальными кроватями.

Каждый номер включает в себя комплект полотенец, постельное белье, телефон, бесплатный Wi-Fi, телевизор, шкаф для одежды и прикроватные тумбы, розетки, выдвижной столик для ноутбука, зеркало, тумбочки и место для чемодана.

Ванные комнаты с душем и туалетом планируется расположить на каждом этаже. Также в SleepboxHotel «Толмачево» планируется оборудовать прачечную самообслуживания со стиральными и сушильными машинами.



Для желающих перекусить на каждом этаже будут установлены вендинговые аппараты с чаем, кофе, печеньем и шоколадками

Капитальные единовременные вложения в организацию инновационной идеи SleepboxHotel «Толмачево» составят 50 номеров  $\times$  300 000 рублей  
себестоимость строительства каждого номера = 15 000 000

Закупка мебели для отеля: 50 номеров  $\times$  30 000 = 1 500 000 рублей.

Закупка постельных и прочих принадлежностей, белья: 1 000 рублей  $\times$  50 номеров  $\times$  3 (сменные комплекты) = 150 000 рублей.

Общая сумма инвестиционных затрат по проекту представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

## Сумма инвестиционных затрат по проекту

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Строительство отеля	15 000 000
Закупка мебели для отеля	1 500 000
Закупка постельных и других принадлежностей, белья	150 000
Итого:	16 650 000

Итого сумма капитальных вложений по проекту 16650,0 тыс. руб. Амортизация начисляется линейным способом исходя из срока службы и состояния помещения и оборудования.

Источниками финансирования капитальных вложений по проекту являются собственные источники – чистая прибыль предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево».

Дополнительно необходимо принять на работу 6 человек. Режим работы SleepboxHotel «Толмачево» 24 часов. Оплата производится по установленному месячному окладу, стандартно начисляются платежи в фонды от заработной платы.

Перечень дополнительных кадров и затраты на оплату труда приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Затраты на оплату труда дополнительного персонала по проекту

Должность	Ставка з/п, тыс. руб.	Количество ставок	Общий фонд з/п, тыс. руб.
Горничная	20	4	80
Администратор	15	2	30
Итого за месяц			110
Итого за год			1320,0
Отчисления на заработную плату за год			39,6
Всего фонд оплаты труда за год			1359,6

В своей деятельности горничные подчиняются администраторам, а администратор – руководству аэропорта. Уборкой отеля занимаются также горничные.

Дополнительная сумма налога на имущество исчисляется исходя из региональной ставки 2,2% от остаточной стоимости имущества по проекту.

Затраты на рекламную кампанию финансируются из оборотных средств предприятия и приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Перечень рекламных мероприятий в рамках проекта

Наименование рекламного продукта	Количество, шт.	Общая сумма затрат, тыс. руб.
Информационная поддержка на электронных устройствах аэропорта	-	-
Итого:		-

Реклама на электронном табло и щитах будет размещаться в разных местах исследуемого предприятия и дополнять друг друга.

Расчетный срок проекта 6 лет, так как это гарантийный период функционирования всего оборудования без капитального ремонта, поэтому все прогнозные показатели рассчитаны на этот период.

В рамках проекта предусмотрен перечень переменных ежегодных затрат. Текущий ремонт и обслуживание оборудования включает устранение некоторых дефектов, профилактические мероприятия, осмотры, приглашение

специалистов на консультации, проверку безопасности оборудования ежегодно.

Прочие переменные расходы – это непредвиденные поломки мебели или оборудования, порча постельного белья и бельевых принадлежностей. Общая сумма текущих затрат по проекту приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Постоянные и переменные затраты по проекту, тыс. руб.

Статья расходов	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Постоянные расходы						
Заработная плата	1320,0	1425,6	1539,6	1662,8	1795,8	1939,5
Отчисления на заработную плату	39,6	42,8	46,2	49,9	53,9	58,2
Амортизация	1160,0	1263,0	1363,0	1473,6	1591,6	1719,7
Налог на имущество	366,3	395,6	427,3	461,4	498,3	538,2
Итого постоянные расходы	2885,9	3127,6	3377,0	3647,9	3939,8	4255,0
Переменные расходы						
Текущий мелкий ремонт и обслуживание оборудования	100	108,0	111,7	126,0	136,0	147,0
Прочие переменные	10	10,8	11,7	12,6	13,6	14,7
Итого переменные расходы	110	118,8	128,7	138,6	149,6	161,7
Всего расходов	2995,9	3235,6	3494,4	3773,9	4075,8	4402,0

Основные расходы по ремонту отеля и основному оборудованию входят в затраты амортизации, указанные во второй графе. Мелкий ремонт незначительных повреждений оборудования осуществляется за счет статьи переменных расходов (текущих затрат).

Переменные расходы на обслуживание номеров гостиницы состоят из: расходные материалы на гостя (туалетная бумага, шампунь, зубной набор, салфетки, тапочки, халат, печатная продукция и т.д. - список зависит от категории номера и стандартов обслуживания в гостинице.), себестоимость стирки белья и себестоимость завтрака. Т.е. переменные расходы зависят от вместимости номера и его категории и входят в стоимость номера.

Финансирование суммы текущих затрат осуществляется из оборотного капитала предприятия.

Индексируются текущие доходы и расходы на прогнозируемый темп инфляции 8%. Увеличение доходов и затрат прогнозируется по всем статьям кроме амортизации и налога на имущество предприятия.

Прогнозная выручка на период реализации проекта представлена в таблице 3.5. Методика расчета выручки указана ниже таблицы 3.5.

Таблица 3.5

Прогнозная выручка по проекту, тыс. руб.

Источники дохода	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Основная деятельность от сдачи номеров в аренду	39420,0	42573,6	45979,5	49657,8	53630,5	57920,9
Итого по проекту	39420,0	42573,6	45979,5	49657,8	53630,5	57920,9

Сумма выручки рассчитывается исходя из количества номеров в отеле, равное 50. Отель работает круглогодично – 365 дней в году. В предпраздничные дни количество клиентов увеличивается, так как пассажиропоток в этот период обычно растет. Среднее количество часов аренды в день одного номера в отеле составляет 18 часов. Средняя стоимость одного номера в час составляет 120 рублей. Расчет средней стоимости номера в час производился исходя из следующих данных.

Гостиница имеет 50 номеров. Из них:

- номера «Бизнес-класс» - 3 шт., рассчитанные на 4 человек - стоимостью 10000, 11000 и 13000 рублей соответственно;

номера «Эконом-класса»:

- 4-хместные номера – 2 шт. – стоимостью 5000 рублей;

- 2-х местные номера – 10 шт. – стоимостью 3000 рублей;

- 1-местные номера – 35 шт. – стоимостью 2000 рублей.

Итого стоимость номеров в сутки составит 144 000 рублей за 24 часа.

Стоимость всех номеров в час составит 6000 рублей.

Средняя стоимость номера составит 120 рублей в час.

Минимальная продолжительность пребывания в номере, подлежащая оплате, составляет 3 часа. Выручка от сдачи номеров в отеле = 365 дней в году × 50 номеров × 18 часов аренды в день (средний показатель) × 120 руб. за час = 39420,0 тыс. руб.

Сумма выручки в последующие годы индексируется на коэффициент инфляции, принятый в расчетах дипломной работы равным 8%.

Далее необходимо определить эффективность инвестиционного проекта и его влияние на деятельность предприятия в целом, исходя из прогноза расходов и доходов по проекту.

### 3.3. Оценка эффективности проектных мероприятий

При оценке эффективности предлагаемого проекта, необходимо предварительно рассчитать денежные потоки по нему (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Исходные данные для анализа эффективности инвестиционных вложений

Показатели	Значение показателей по годам					
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Выручка, тыс. руб.	39420,0	42573,6	45979,5	49657,8	53630,5	57920,9
Постоянные затраты по проекту (без учета амортизации), тыс. руб.	2975,9	3214	3471,1	3748,7	4048,6	4372,6
Амортизация, тыс. руб.	1250,0	1350,0	1458,0	1574,6	1700,6	1836,7
Переменные затраты, тыс. руб.	20	21,6	23,3	25,2	27,2	29,4
Себестоимость, тыс. руб.	2995,9	3235,6	3494,4	3773,9	4075,8	4402,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	36424,1	39338,0	42485,1	45883,9	49554,7	53518,9
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	29139,28	31470,4	33988,1	36707,12	39643,8	42815,1
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	29139,28	31470,4	33988,1	36707,12	39643,8	42815,1

Анализ эффективности капитальных вложений осуществляется путем определения чистой современной стоимости (NPV) при ставке дисконтиро-

вания 29% = ключевая ставка (11,5%) + % за риск по аналогичным проектам в данной отрасли с учетом региональной специфики (таблица 3.7).

Таблица 3.7

Анализ эффективности капитальных вложений с использованием показателя чистой современной стоимости

Годы	Инвестиции и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «29%»	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-16650,0	1	-16650,0	-16650,0
1	29139,28	0,775	22582,9	5932,9
2	31470,4	0,601	18913,7	24846,6
3	33988,1	0,466	15838,5	40685,1
4	36707,12	0,361	13251,3	53936,4
5	39643,8	0,28	11100,3	65036,7
6	42815,1	0,217	9290,9	74327,6
NPV			90977,6	74327,6

Данные таблицы 3.7 показывают, что предприятием по итогам реализации проекта может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 62461,8 тыс. руб. на 6 год реализации проекта. По данному критерию по проекту  $NPV > 0$ , проект следует принимать.

Индекс рентабельности инвестиций проекта составляет:

$$PI = 90977,6 / 16650,0 = 5,46.$$

Это означает, что на 1 рубль вложенных средств можно получить 4,46 рубля прибыли или 5,46 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности больше 1, что подтверждает экономическую эффективность проекта.

Для расчета показателя IRR (внутренняя норма доходности) выбирают два значения коэффициента дисконтирования  $r_1 < r_2$  таким образом, чтобы в интервале  $(r_1, r_2)$  функция  $NPV = f(r)$  меняла свое значение с «+» на «-» или с «-» на «+». Под нормой рентабельности инвестиции (IRR) понимают значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

Внутренняя норма доходности показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом и рассчитывается по данным (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Вспомогательные данные для расчета внутренней нормы доходности проекта

Год	Поток, тыс. руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		г=30%	PV, тыс. руб.	г=70%	PV, тыс. руб.	г=95%	PV, тыс. руб.	г=150%	PV, тыс. руб.
0	-16650,0	1	-16650,0	1	-16650,0	1	-16650,0	1	-16650,0
1	29139,28	0,77	22437,2	0,59	17192,2	0,51	14860,9	0,4	11655,7
2	31470,4	0,59	18567,5	0,35	11014,6	0,26	8182,3	0,16	5035,3
3	33988,1	0,45	15294,6	0,20	6797,6	0,13	4418,5	0,06	2039,3
4	36707,12	0,35	12847,5	0,11	4037,8	0,07	2569,5	0,02	734,1
5	39643,8	0,27	10703,8	0,07	2775,1	0,04	1585,8	0,01	396,4
6	42815,1	0,21	8991,2	0,04	1712,6	0,02	856,3	0,004	171,3
NPV			72191,8		26879,9		15823,3		3382,0

Таблица 3.8 (2 часть)

Вспомогательные данные для расчета внутренней нормы доходности проекта

Год	Поток, тыс. руб.	Расчет 4		Расчет 5		Расчет 6	
		г=200%	PV, тыс. руб.	г=183%	PV, тыс. руб.	IRR = 181,5%	PV, тыс. руб.
0	-16650,0	1	-16650,0	1	-16650,0	1	-16650,0
1	29139,28	0,33	9616,0	0,35	10198,7	0,35	10198,7
2	31470,4	0,11	3461,7	0,125	3933,8	0,13	4091,1
3	33988,1	0,04	1359,5	0,04	1359,5	0,04	1359,5
4	36707,12	0,01	367,1	0,015	550,6	0,016	667,17
5	39643,8	0,004	158,6	0,005	198,2	0,006	237,9
6	42815,1	0,001	42,8	0,002	85,63	0,002	85,63
NPV			-1644,3		-323,57		0,00

По первичному расчету значение показателя 183,0%, по уточненным данным  $IRR = 150 + 3382,0 / (3382,0 - (-323,57)) \times (183 - 150) = 181,5\%$ . Внутренняя норма доходности предлагаемого инвестиционного проекта (181,5%) достаточная для предприятий данной отрасли и выше принятой нормы дисконта (29%), что более чем положительно характеризует проект. При опреде-

лении эффективности проекта необходимо определить дисконтированный срок окупаемости, который показывает момент времени через который вернув сумму вложенных инвестиций предприятие сможет получить прирост капитала (таблица 3.9).

Таблица 3.9

## Оценка приемлемости проекта по критериям PP и DPP

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 29%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиции для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтиров.
0	-16650,0	1	-16650,0	-16650,0	-16650,0
1	29139,28	0,775	22582,9	12489,3	5932,9
2	31470,4	0,601	18913,7	43959,7	24846,6
3	33988,1	0,466	15838,5	77947,8	40685,1
4	36707,12	0,361	13251,3	114654,9	53936,4
5	39643,8	0,28	11100,3	154298,7	65036,7
6	42815,1	0,217	9290,9	197113,8	74327,6

Из расчетов видно, что  $PP \approx 1$  год и  $DPP \approx 1$  год. Чаще во внимание принимается дисконтированный срок окупаемости, так как он отражает временной характер денежного потока. Уточненный дисконтированный срок окупаемости проекта составит 9 месяцев.

Финансовый профиль проекта, который наглядно представляет динамику денежного потока в современной стоимости за весь прогнозный период представлен на рис.3.1.

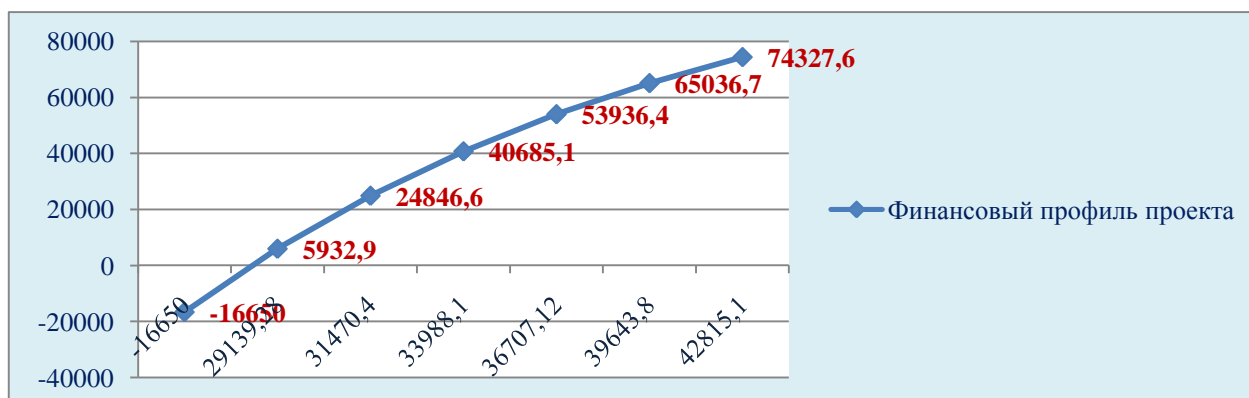


Рис. 3.1. Финансовый профиль проекта



Внедрение проекта SleepboxHotel «Толмачево» выгодно с точки зрения возврата инвестиций, расширения ассортимента услуг предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево», получения дополнительной прибыли, формирования дополнительных конкурентных преимуществ, повышения качества обслуживания клиентов, укрепления позиций на рынке и расширения деятельности в условиях нестабильного рынка.

Также за первый год реализации проекта повысится сумма налоговых выплат в бюджет за счет увеличения суммы налога на имущество на сумму 366,3 тыс. руб., отчисления по заработной плате в фонды на 39,6 тыс. руб., налога на прибыль за первый год реализации проекта на 7690,72 тыс. руб. За прогнозируемый период реализации проекта 6 лет бюджетная эффективность проекта составит 56418,52 тыс. рублей.

Прирост численности работников на 6 рабочих мест – создает социальный эффект.

При оценке основных показателей деятельности предприятия по итогам реализации проекта, а в частности показателей доходности можно отметить положительную динамику их значений.

Реализация проекта позволит сформировать следующие дополнительные конкурентные преимущества для предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево»:

1. Улучшение технической оснащенности и возможностей аэропорта
2. Учет тенденций рынка и возможность использовать не занятые ниши за счет ценовой и неценовой конкуренции.
3. Учет пожеланий постоянных клиентов.
4. Расширение ассортимента услуг.
5. Повышение качества обслуживания пассажиров.

Внедрение проектных мероприятий в ОАО Аэропорт «Толмачево» даст возможность:

1. Увеличить комфортность предприятия для транзитных пассажиров.

2. Значительно увеличить привлекательность предприятия для иностранных и отечественных инвесторов.

3. Повысить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов, позволит сохранить имеющихся клиентов и приобрести новых в статус «постоянных».

4. Получать дополнительную прибыль.

Таким образом, можно сказать, что одним из наиболее инновационных направлений деятельности в развитии предприятия для ОАО Аэропорт «Толмачево» на данный момент является открытие SleepboxHotel «Толмачево».

## Заключение

Успешное развитие всех отраслей в рыночных условиях возможно только при условии существенного роста эффективности использования своих собственных внутренних ресурсов предприятия – от материальных до интеллектуальных. В этом случае предприятия РФ будут не пассивными наблюдателями, а активными участниками преобразований в мировой экономике и политике.

Под влиянием рыночной экономики и соответственно конкурентной борьбы деятельность аэропортовых предприятий ежегодно требует совершенствования. Улучшение деятельности аэропортов можно успешно осуществлять с помощью инноваций и инновационных технологий.

В рамках дипломной работы рассмотрены вопросы применения инновационных подходов к осуществлению деятельности по оказанию услуг пассажирам с целью улучшения качества их обслуживания и предоставляемых услуг.

Для реализации цели исследования нами были решены следующие задачи:

- изучен аэропорт как предприятие: его сущность, организацию обслуживания посетителей;
- изучена организация обслуживания пассажиров аэропортов;
- изучены требования нормативных документов, предъявляемые к внутренней и внешней инфраструктуре аэропортов;
- изучены возможные направления инновационной деятельности в аэропортах;
- дана характеристика исследуемому предприятию, его финансово-хозяйственной деятельности;
- проведен анализ пассажиропотока аэропорта г. Новосибирск;
- предложены инновационные нововведения, направленные на улучшение качества обслуживания пассажиров на исследуемом предприятии.

В рамках реализации цели исследования нами разработан проект строительства капсульного отеля SleepboxHotel «Толмачево» на исследуемом предприятии.

Проектируемый капсульный отель SleepboxHotel «Толмачево» с 50 номерами размером 8–10 кв. м будет предназначен для путешественников, транзитных пассажиров авиа-узла. Средний период пребывания в отеле составит 18 часов. SleepboxHotel планируется к реализации в помещении свободного назначения с установкой боксов-капсул для сна. Целевая аудитория SleepboxHotel «Толмачево» - транзитные пассажиры аэропорта «Толмачево», которые готовы воспользоваться SleepboxHotel.

Внедрение проекта SleepboxHotel «Толмачево» выгодно с точки зрения возврата инвестиций, расширения ассортимента услуг предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево», получения дополнительной прибыли, формирования дополнительных конкурентных преимуществ, повышения качества обслуживания клиентов, укрепления позиций на рынке и расширения деятельности в условиях нестабильного рынка.

За прогнозируемый период реализации проекта 6 лет бюджетная эффективность проекта составит 56418,52 тыс. рублей.

Прирост численности работников на 6 рабочих мест – создает социальный эффект.

При оценке основных показателей деятельности предприятия по итогам реализации проекта, а в частности показателей доходности можно отметить положительную динамику их значений.

Реализация проекта позволит сформировать следующие дополнительные конкурентные преимущества для предприятия ОАО Аэропорт «Толмачево»:

6. Улучшение технической оснащенности и возможностей аэропорта
7. Учет тенденций рынка и возможность использовать не занятые ниши за счет ценовой и неценовой конкуренции.
8. Учет пожеланий постоянных клиентов.

9. Расширение ассортимента услуг.

10. Повышение качества обслуживания пассажиров.

Внедрение проектных мероприятий в ОАО Аэропорт «Толмачево» даст возможность:

5. Увеличить комфортность предприятия для транзитных пассажиров.

6. Значительно увеличить привлекательность предприятия для иностранных и отечественных инвесторов.

7. Повысить качество обслуживания и удовлетворенность клиентов, позволит сохранить имеющихся клиентов и приобрести новых в статус «постоянных».

8. Получать дополнительную прибыль.

Таким образом, можно сказать, что одним из наиболее инновационных направлений деятельности в развитии предприятия для ОАО Аэропорт «Толмачево» на данный момент является открытие SleepboxHotel «Толмачево».

### Список использованных источников

1. Воздушный кодекс Российской Федерации [Текст]: Части первая, вторая: по состоянию на 7 ноябр. 2009 г :офици текст / М-во транспорта Рос.Федерации. – М. : Юрайт, 2009. – 208 с. – (Правовая б-ка).
2. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ // Справочная правовая система «Консультант плюс». Разд. «Законодательство».
3. Андреев, Н.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст]: практическое пособие для вузов / Н.А.Андреев. – М.: ИНФРА-М, 2008 – 204с.
4. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой . Современная теория и практика: учебное пособие [Текст] / Н.П.Бондарь, О.В. Васюхин , А.А. Голубев. – СПб, 2008. – 480с.
5. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов и средних специальных учебных заведений / Т.Б. Бердникова - М.: ИНФРА – М, 2011. – 215с.
6. Врублевский, Н.Д. Управленческий учет издержек производства и себестоимости продукции в отраслях экономики [Текст]: учебное пособие /Н.Д.Врублевский. – 2-е изд., стереотип. – М.: Бухгалтерский учет, 2009. – 372с.
7. Васильева, В.Н. Организация производства в условиях рынка [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Васильева. - М.: Инфа, 2010.-207с.  
Волкова, Н.З., Управление деятельностью аэропорта[Текст]: монография / Н.З Волкова. - Казань: Центр инновационных технологий, 2008. – 26 с.
8. Валитов, Ш.М. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики [Текст]: монография / Ш.М. Валитов, А.Р. Сафиуллин. – Москва: Экономика, 2010. – 254с.

9. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) учебник [Текст] / О.И. Волков, О.В. Девяткин.– М.: ИНФРА-М, 2008. – 600с.
10. Герчиков В.И. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] В.И. Герчиков. - М: ИНФРА-М, 2008. - 282 с.
11. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / О.В.Грищенко. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2007. - 112с.
12. Глушков, И.Е. Бухгалтерский учет на современных предприятиях [Текст]: учебное пособие / И.Е.Глушков. – 2-е изд., стереотип. – Новосибирск: Изд-во ЭКОР, 2009. – 240с.
13. Грибов, В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 311 с.
14. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие [Текст] / О.В. Грищенко - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2007. – 112с.
15. Гражданкина Е.В. Экономика малого предприятия Учебное пособие [Текст] / Е.В. Гражданкина. – М.: Гросс-Медиа, 2008. – 96 с.
16. Губенко, А.В. Экономика воздушного транспорта / А.В.Губенко, М.Ю. Смуров, Д.С. Черкашин. – СПб. : Питер, 2009. – 288 с.
17. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / Ж.Д. Дармилова. - М. : Дашков и К, 2013. - 168 с.
18. Егоршин , А.П. Управление персоналом Учебное пособие [Текст] / А.П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. – 624 с.
19. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 238. с.
20. Иващенко, Н.П. Экономикафирмы : учебник для ВУЗов [Текст] / Н.П Иващенко – М.: Инфра-М; 2007. - 235с.
21. Иванцкевич , Дж.М. Человеческие ресурсы управления . Основы управления персоналом: учебное пособие [Текст] / Дж.М. Иванцкевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2009. – 398 с.

22. Кадаркин, А.Б. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности [Текст] /А.Б. Кадаркин // Стратегия в России. – 2006. – № 1-2. – С. 3-11.
23. Кибанов , А.Я. Основы управления персоналом : учебник [Текст] / А.Я Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 304 с.
24. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие [Текст] / Т.А. Комисарова. – М. : Дело, 2008. – 312 с.
25. Котова, И.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности на предприятии [Текст]: учебное пособие / И.Г.Котова, К.М. Янкович. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 342с.
26. Кожухар, В.М. Инновационный менеджмент: Практикум / В.М. Кожухар. - М.: Дашков и К, 2013. - 200 с.
27. Кузнецов, Б.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 367 с.
28. Кротков А.М., Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст]/ А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №6 – С.38-42.
29. Курносова Е. А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг [Текст] // Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). - Казань: Бук, 2014. - С. 155-158.
30. Марлеев, Г. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы [Текст] / Г. Марлеев, О. Мачульская // Стратегия. – 2010. – №5 – С. 84-86.
31. Официальный сайт ОАО «Аэропорт Тлмачево» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://aerorttolmachevo.ru/aboutcompany/oa-aerorttolmachevo>
32. Назаренко, В. Стратегический менеджмент на российском предприятии [Текст] / В. Назаренко // Экономист. – 2011. – №11. – С. 19-27.



33. Марлеев, Г. Финансовые критерии оценки конкурентоспособности фирмы [Текст] / Г. Марлеев, О. Мачульская // Стратегия. – 2010. – №5 – С. 84-86.
34. Об итогах работы Федерального агентства воздушного транспорта в 2015 году и основных задачах на 2016 год : материалы к заседанию Коллегии Росавиации [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://federalnoe.agenstvo.ru/show/?id=5674>
35. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] /М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 356 с.
36. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Текст] : учеб. пособие / В П. Савчук. – М.: Бинوم. Лаборатория знаний, 2009.- 176 с.
37. Самоукина, Н.И. Управление персоналом : российский опыт: учебник[Текст] / Н. И. Самоукина. – СПб.: Питер, 2008. – 236 с.
38. Смирнов Э.А. Основы теории организации. [Текст] : учеб. пособие / Э.А. Смирнов – М.: ЮНИТИ, 2009 – 239 с.
39. Табурчак, П.П. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / П.П. Табурчак, Ю.А. Дорошенко – СПб.: Химиздат, 2005. – 265 с.
40. Трофимова Я.В. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] // автореф. дис. ...канд. эконом. наук / Я.В. Трофимова - Ярославль, 2004.- 28с.
41. Тебекин, А.В. Инновационный менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 476 с.
42. Уколов, В.Ф. Инновационный менеджмент в государственной сфере и бизнесе: учебник / В.Ф. Уколов. - М.: Экономика, 2009. - 400 с.
43. Управление персоналом на производстве : Учебное пособие для вузов [Текст] / под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 381 с.

44. Услуги для пассажиров на борту воздушных судов внутренних воздушных линий РФ. ОСТ 54-1-283.01-94.
45. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам . – 2-е изд., и доп.: учебное пособие [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: Изд-во НОРМА, 2008. – 560 с.
46. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - СПб.: Питер, 2013. - 448 с.
47. Шумпетер, Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1996. – 254 с.
48. Экономика предприятия : учебник [Текст] / под ред. О.И. Волкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 401 с.
49. Экономика труда и социально – трудовые отношения : учебное пособие [Текст] / под ред. Г.Г. Милликьяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, изд-во ЧеРо, 2009. – 275 с.
50. Юданов, Ю.А. Конкуренция: теория и практика [Текст] / Ю.А. Юданов. – М.: Гном - пресс, 2006. – 381 с.

## **Приложения**

