

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Regina Albogatšjeva

**AS TALLINNA LENNUJAAM STRATEEGILISTE OTSUSTE
FINANTSANALÜÜS JA AS ESTONIAN AIR PANKROTI
MÕJU LENNUJAAMA FINANTSSEISUNDILE**

**ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
AS TALLINNA LENNUJAAM И ВЛИЯНИЕ БАНКРОТСТВА
ESTONIAN AIR НА ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ
АЭРОПОРТА**

Magistritöö

Juhandaja: professor Jaan Alver

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.
Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Regina Albogatsijeva

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163421

Üliõpilase e-posti aadress: riga937@gmail.com

Juhendaja professor Jaan Alver:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ.....	9
1.1. Понятие и типы стратегий.....	9
1.2. О видах, методах и показателях финансового анализа, использованных в работе.....	13
1.3. Краткий обзор литературы.....	13
2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ AS TALLINNA LENNUJAAM И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ С 2011 ПО 2016 ГОД.....	16
2.1. Введение во вторую главу.....	16
2.2. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2010 году.....	17
2.3. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2011 году.....	20
2.4. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2012 году.....	24
2.5. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2013 году.....	27
2.6. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2014 году.....	29
2.7. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2015 году.....	33
2.7. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2016 году.....	37
3. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ AS TALLINNA LENNUJAAM В ПЕРИОД С 2011 ПО 2016 ГОД.....	42
3.1. Краткий обзор методов исследования.....	42
3.2. Анализ ликвидности.....	42
3.3. Анализ рентабельности.....	47
3.4. Коэффициенты финансового левереджа.....	49
3.5. Вертикальный анализ.....	52
3.6. Показатели эффективности аэропорта.....	57
3.7. Выводы на основе результатов исследования.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	67
SUMMARY.....	70

КОККУVÕТЕ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	74
Приложение 1. Потребление электроэнергии и воды на территории аэропорта с 2013 по 2016 год.....	74
Приложение 2. Количество работников в Таллинском аэропорту с 2011 по 2016 год	75
Приложение 3. Формулы коэффициентов.....	76
Приложение 4. Вертикальный анализ баланса Tallinna Lennujaam 2011–2014 (в тыс. евро)	77
Приложение 5. Вертикальный анализ баланса Tallinna Lennujaam 2015–2016 (в тыс. евро)	79
Приложение 6. Вертикальный анализ отчёта о прибыли Tallinna Lennujaam 2011–2014 (в тыс. евро).....	81
Приложение 7. Вертикальный анализ отчёта о прибыли Tallinna Lennujaam 2015–2016 (в тыс. евро).....	82
Приложение 8. Вертикальный анализ отчёта о денежных потоках Tallinna Lennujaam 2011–2014 (в тыс. евро)	83
Приложение 9. Вертикальный анализ отчёта о денежных потоках Tallinna Lennujaam 2015–2016 (в тыс. евро)	84
Приложение 10. Баланс Tallinna Lennujaam 2010–2011 (в тыс. евро)	85
Приложение 11. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2010–2011 (в тыс. евро).....	86
Приложение 12. Баланс Tallinna Lennujaam 2012–2013 (в тыс. евро)	87
Приложение 13. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2012–2013 (в тыс. евро).....	88
Приложение 14. Баланс Tallinna Lennujaam 2014–2015 (в тыс. евро)	89
Приложение 15. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2014–2015 (в тыс. евро).....	90
Приложение 16. Баланс Tallinna Lennujaam 2016 (в тыс. евро)	91
Приложение 17. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2016 (в тыс. евро).....	92
Приложение 18. Баланс Airport of Ljubljana 2010–2011 (в евро)	93
Приложение 19. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2010–2011 (в евро).....	94
Приложение 20. Баланс Airport of Ljubljana 2012–2013 (в евро)	95
Приложение 21. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2012–2013 (в евро).....	96
Приложение 22. Баланс Airport of Ljubljana 2014–2015 (в евро)	97
Приложение 23. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2014–2015 (в евро).....	98
Приложение 24. Финансовые показатели аэропортов Европы (в фунтах стерлингов).....	99

АННОТАЦИЯ

Тема работы: Финансовый анализ стратегических решений *AS Tallinna Lennujaam* и влияние банкротства *Estonian Air* на финансовое положение аэропорта

Аэропорт является неотъемлемой частью любого государства, поскольку его главной задачей является поддерживать постоянную связь с другими странами посредством пассажиро- и грузопотоков. При этом, аэропорт, как и любая другая компания, вынужден постоянно конкурировать с аэропортами, находящимися в соседних странах. Поскольку поток пассажиров и груза через аэропорт во многом зависит от внешних факторов и не является полностью контролируемым, очень важно проанализировать и понять: какую стратегию применяет фирма для достижения конкурентного преимущества, как она борется с неблагоприятными условиями внешней среды, и как всё это влияет на финансовый результат. Целью магистерской работы является понять: как применялись стратегии, какие шаги предпринимал Таллиннский аэропорт, чтобы ввести их в действие, и смогли ли они улучшить финансовое состояние предприятия, как деятельность и банкротство *Estonian Air* повлияли на финансовое состояние аэропорта, а также к каким последствиям привели события, связанные с терактами. Для достижения поставленной цели, в работе анализируются стратегии Таллиннского аэропорта, а также посредством финансового анализа даётся оценка финансовым результатам концерна.

Ключевые слова: анализ стратегий, финансовый анализ, Таллиннский аэропорт, *Estonian air*, банкротство, эффективность, авиасектор, влияние авиакомпании на аэропорт, пассажиры, авиакомпания

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире аэропорт является одним из основных двигателей пассажиро- и грузоперевозок, что способствует непрерывному развитию экономики государства 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. По данным *Airports Council International*, в 2014 году аэропорты всего мира обслужили 6,7 миллиардов пассажиров, общий вес всех перевезённых грузов составил 102 миллиона тонн, а также было произведено 84,4 миллиона взлётов и посадок воздушного транспорта. Аэропорт является одним из крупнейших работодателей. В 2014 году в аэропортом бизнесе всего работало 4 700 000 человек, включая 4,6 миллионов человек, оказывающих услуги, связанные с работой аэропорта: недвижимость, аренда машин, государственные учреждения, доставка и обслуживание грузов, обслуживание воздушных судов и взлётных полос. Аэропорт отвечает за многие виды деятельности: удовлетворяет нужды местных и зарубежных авиалиний, пассажиров и перевозчиков грузов, а также является средством связи с внешним миром. Как и другие предприятия, аэропорты ведут между собой конкурентную борьбу за пассажиров и авиаперевозчиков (особенно бюджетных авиакомпаний). Благодаря этому у пассажиров есть возможность выбирать более подходящую авиакомпанию, покупать билеты по более выгодным ценам и выбирать наиболее удобный маршрут.

Одним из наиболее значимых событий в истории, как для авиакомпаний, так и для аэропортов, стал теракт в Нью Йорке 11 сентября 2001 года. С этого момента затраты, связанные с предпринимательством, резко повысились в связи с мерами безопасности: усиление охраны, сканеры, видеокамеры и прочие. Стоит отметить и события, произошедшие в 2016 году: прошла волна терактов, включая Бельгийский аэропорт и угрозу взрыва в Таллинском аэропорту. Всё это негативно сказывается на деятельности и финансовых показателях аэропортов.

Объектом данного исследования является крупный аэропорт, действующий на эстонском рынке – *Tallinna Lennujaam*. Автор исследования поставил перед собой ряд вопросов, на которые должен ответить финансовый анализ: какие стратегии применял

Таллиннский аэропорт в период с 2011 по 2016 год? Оказали ли эти стратегии положительное влияние на финансовый результат? Как повлияли на деятельность аэропорта теракты, произошедшие в 2015 и 2016 году? Какое влияние оказывал на аэропорт крупный эстонский авиаперевозчик *Estonian Air*, и как его банкротство повлияло на финансовые показатели аэропорта? Какие перспективы появились с приходом нового перевозчика *Nordic Aviation Group*?

Методом исследования является анализ отчётов и определение стратегий. Данное исследование подкреплено финансовым анализом, который включает в себя анализ финансовых коэффициентов, а также вертикальным анализом отчётов предприятия. Данные методы помогают выявить наиболее слабые места предприятия, проанализировать их и дать оценку результатам. В магистерской работе автор сравнивает стратегии и финансовые показатели Таллиннского аэропорта со стратегиями и финансовыми показателями *Estonian Air* и аэропорта Любляны для выявления взаимосвязи между ними.

Целью магистерской работы является оценить: как применялись стратегии, какие шаги предпринимал Таллиннский аэропорт, чтобы ввести их в действие, и смогли ли они улучшить финансовое состояние предприятия, как деятельность и банкротство *Estonian Air* повлияли на финансовое состояние аэропорта, а также к каким последствиям привели события, связанные с терактами. Для достижения целей были **поставлены задачи**: проанализировать действия Эстонского государства и руководства по отношению к аэропорту и определить, как эти действия повлияли на финансовое положение компании. Важно также оценить, какие стратегические решения принимал Таллиннский аэропорт в период банкротства *Estonian Air*.

Первая глава работы содержит методические аспекты финансового анализа и понятия выявленных стратегий. **Во второй главе** работы характеризуется деятельность *AS Tallinna Lennujaam* с 2011 по 2016 год, какие стратегии применяла компания и каких результатов смогла добиться к концу каждого года. **В третьей главе** анализируются финансовые показатели, полученные результаты сравниваются с Аэропортом Любляны и *Estonian Air*. На основании полученных результатов, автор магистерской работы делает выводы и предлагает свои решения для достижения финансовой эффективности аэропорта. Также в третьей главе рассматривается структурный анализ отчётов

аэропорта, где выявляются более слабые стороны и предлагаются решения. В работе представлены следующие гипотезы:

Гипотеза 1: применяемые концерном *AS Tallinna Lennujaam* стратегии с 2011 по 2016 год оказали положительное влияние на финансовый результат фирмы.

Гипотеза 2: деятельность и банкротство авиакомпании *AS Estonian Air* значительно повлияли на финансовый результат *AS Tallinna Lennujaam*

Далее исследование будет строиться на основании представленных гипотез.

1. НЕКОТОРЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ

1.1. Понятие и типы стратегий

Стратегия – перечень действий со стороны руководства компании для достижения целей в долгосрочной перспективе. В научной литературе различают два вида понимания стратегии. В первом случае стратегия понимается под составлением некоторого плана для достижения поставленных компанией целей в будущем. Во втором случае под стратегией понимается определение направления деятельности компании, её внутреннего роста, а также формирование взаимоотношений между сотрудниками внутри компании и позиции на внешнем рынке (Портал стратегического управления и планирования).

Автор работы будет рассматривать научную статью Энн Грэм: «Airport strategies to gain competitive advantage» (A. Graham, 2004), в которой описываются типы стратегий, подходящих к аэропортному бизнесу и как их усовершенствовать, чтобы стать наиболее конкурентоспособным. На основании этой статьи автор определит стратегии, которые использовал Таллиннский аэропорт в период с 2011 по 2016 год. Наиболее распространённые стратегии, которые на сегодняшний день применяются аэропортами:

Преимущество по издержкам (*cost leadership*). Основной задачей этой стратегии является смещение предприятия на один уровень с компаниями, предлагающими идентичные товары или услуги, но с наименьшими издержками, посредством сокращения собственных расходов. В конечном итоге фирма сможет предлагать абсолютно идентичный товар или услугу за меньшую стоимость, нежели у конкурентов. Такая стратегия является применимой, однако не является настолько эффективной в достижении вышеупомянутых целей в случае аэропортов. (A. Graham 2004, 7)

Дифференциация. Такая стратегия уместна в случае, если предприятие создаст такую продукцию или услугу, которые будут отличаться, или иметь определённую особенность, в отличие от конкурентов. По мнению автора статьи А. Грэм (2004), такая

стратегия очень хорошо подходит для нечувствительных по отношению к ценам рынкам (именно так автор статьи описывают индустрию аэропредпринимательства, прим. автора). Стратегия дифференциации может быть достигнута за счёт усовершенствования обслуживания пассажиров на территории аэропорта, имиджа бренда, технологий и т.д. Также, например, в случае, если руководство планирует строить здание аэропорта, то по возможности это следует сделать максимально близко к центру города, что сделает аэропорт более доступным для потребителей. Стоит отметить, что Таллиннский аэропорт расположен довольно близко к центру города и имеет хорошее транспортное сообщение, что упрощает туристам возможность перемещения от аэропорта до города и обратно. Как альтернативу, аэропорт может спроектировать или усовершенствовать здание так, чтобы сократить время, затраченное на обслуживание одного пассажира. В добавок к отмеченному, аэропорты, которые используют подобную стратегию в работе, предоставляют пассажирам не только бизнес-класса, но и эконом-класса преимущества при прохождении контроля багажа и других процессов, проводимых перед посадкой на борт самолёта. Для более крупных аэропортов с несколькими терминалами, существует возможность разделения услуг по терминалам так, чтобы один терминал был более перегружен пассажирами, нежели другой. Но последняя концепция не является подходящим вариантом для Таллиннского аэропорта, поэтому не будет рассматриваться в исследовании. (A. Graham 2004, 7–8)

Фокус или ниша. Как правило этот тип стратегии призывает к удовлетворению отдельного небольшого целевого рынка. В случае аэропорта, такими средствами являются бюджетные авиакомпании, чартерные рейсы, а также грузовые перевозки, или услуги, направленные только на определённые небольшие географические расстояния (например, по каким направлениям аэропорт предлагает летать воздушному транспорту, прим. автора). Такая стратегия хорошо подходит для некрупных аэропортов. Как вариант, эта стратегия может фокусироваться на низких издержках: предлагают услуги бюджетных авиакомпаний за низкие затраты. Или, например, фокус на дифференциации: аэропорт предлагает услуги исключительно для грузоперевозок, или же услуги только для бизнес-клиентов. (A. Graham 2004, 8)

В заключение следует отметить, что существуют аэропорты, которые имеют слишком высокую базу затрат для того, чтобы иметь преимущества в издержках. Есть аэропорты, которым нечем конкурировать со своими «соперниками» и

дифференцировать свои услуги. Аэропорты, которые не придерживаются чётко одной определённой стратегии, называются «находящиеся на распутье» (или *Lost-In-The-Middle*, прим. автора). Очень важно понимать не только то, что из себя представляет та или иная стратегия, но и то, каким образом она вводится в работу предприятия. В статье, которая указана выше, говорится о методах, которые являются вспомогательным инструментом для владельцев компаний, чтобы правильно подобрать необходимую стратегию. В данном исследовании автор работы коротко описывает каждый метод (всего их четыре, прим. автора), поскольку одной из задач исследования является верное определение стратегии, которую на данный момент использует *AS Tallinna Lennujaam*. Автор А. Грэм (2004) рассматривает четыре метода для введения в процесс работы стратегии:

- Внутренний рост
- Интеграция
- Альянсы и франчайзинг
- Покупка и продажа

Внутренний рост. Такой метод появился благодаря тому, что у некоторых аэропортов не было возможности для продолжительного роста на рынке авиации из-за сильного внешнего контроля со стороны государства, а также довольно больших ограничений, связанных с контролем загрязнения окружающей среды. Поэтому аэропорты выбирают иной путь развития и выхода на рынок – рост внутри организации. Всё это для того, чтобы повысить ценность аэропорта в глазах потребителя. А. Грэм предлагает организацию системы скидок для новых региональных услуг, только что появившихся в аэропорту, или же для пассажиров – развитие клиентской базы и карточек лояльности (сюда могут относиться накопление бонусов на карте, или же скидки на определённые услуги, прим. автора). Всё описанное выше призывает сосредоточиться на одном из рынков, что говорит о том, что данный метод хорошо подходит для тех предприятий (аэропортов), которые применяют или планируют внедрить стратегию фокусирования на нише. Как упоминалось ранее, одной из задач этой стратегии является сосредоточивание деятельности аэропорта на конкретном небольшом рынке. К внутреннему росту также относят и развитие того или иного продукта (или услуги) и такой метод хорошо подходит в случае, если аэропорт работает по принципу дифференциации. Сюда относятся, например, услуги, которые могут облегчить

пассажирам пребывание на территории аэропорта: быструю онлайн регистрацию билетов, аренда машины, обменники валюты, обслуживания багажа и другие. (A. Graham 2004, 9–10)

Интеграция. Говоря другими словами, речь идёт о слиянии компании с другой фирмой. Как правило слияние происходит абсолютно с идентичной по деятельности фирмой или же с предприятием, которое функционирует в той же области, что и аэропорты – туризм (в этом случае мы говорим о горизонтальной интеграции, прим. автора). Метод слияния является довольно универсальным и может подойти для любой стратегии. Например, соединение одного аэропорта с другим может существенно повлиять на уже имеющиеся у них продукты и услуги и внедрять их на новые рынки, а также их развитие. Такой принцип помогает в развитии стратегии дифференциации. В случае стратегии фокусирования, этот метод является привлекательным для тех аэропортов, которые имеют узкую направленность: будь это приём только грузовых авиаперевозчиков, или же воздушный транспорт военного типа. (A. Graham 2004, 10–12)

Альянсы и франчайзинг. Этот метод является платформой для обмена информацией и рекламной поддержкой для аэропортов без какого-либо слияния. В случае альянса возможен также обмен опытом между компаниями и совместные участия в различных проектах, которые могут укрепить финансовую позицию фирмы на рынке. Ещё один плюс в том, что в случае объединения аэропортов в альянсы, это может снизить конкурентное напряжение, что поможет сделать битву за усовершенствования продукта или услуги менее напряжённой и сложной (в случае стратегии дифференциации, прим. автора). (A. Graham 2004, 12)

Сокращение и лишение. Как правило, данный метод применяется в случае банкротства одной из единиц, имеющих прямую связь с аэропортом, например, банкротство местной авиалинии и т.д. (A. Graham 2004, 12–13)

В своём анализе «пять двигателей» или «Портер», Майкл Портер также рассматривает некоторые из отмеченных ранее стратегий. Анализ определяет угрозы для прибыли предприятий из разных индустрий и как компании могут за счёт своих стратегий минимизировать эти риски. Например, в случае со стратегией преимущества по издержкам, низкие расходы могут достигаться через меньшие затраты на рабочую силу или материалы. Если фирма достигает цели этой стратегии, она может в будущем

заработать прибыль сверх нормы, продавая услуги по тем же ценам, что и у конкурентов. (D. Young, J. Cohen 2013, 153)

1.2. О видах, методах и показателях финансового анализа, использованных в работе

Поскольку работа строится не только на стратегическом анализе, но и на финансовом, в этой части будут описаны понятия и методы финансового анализа, которые будут применяться в работе, а также сбор статистических данных. В третьей главе исследования рассматривается финансовая деятельность компании. При помощи финансовых показателей анализируется эффективность применённой стратегии, и насколько успешно компания могла модифицировать свою стратегию, подстраиваясь под внешнюю среду и ситуацию на рынке. Помимо стандартных показателей, таких как ликвидность, рентабельность, прибыльность и прочие, будут рассматриваться особые показатели, характеризующие эффективность деятельности именно авиационного сектора (точнее аэропортов). К таким показателям относятся авиационная прибыль на одного пассажира, авиационная прибыль на одну операцию, долгосрочная задолженность с одного пассажира и т.д. В работе будут использоваться три типа финансового анализа:

- Анализ стратегий
- Анализ относительных показателей (коэффициентов)
- Сравнительный анализ
- Вертикальный анализ
- Анализ и оценка эффективности

Более подробное описание анализа приведено в третьей главе данной магистерской работы.

1.3. Краткий обзор литературы

В этом разделе кратко описаны некоторые источники научной литературы, которые являлись инструментами для комплексного анализа аэропорта. Довольно

повышенное внимание в научной литературе уделяется анализу эффективности аэропорта. Так, в своём исследовании авторы *Pitfield, D., Budd, L. (2014)* анализируют финансовую эффективность аэропорта, учитывая наличие лизингового соглашения между аэропортом и авиакомпанией. Несмотря на то, что в отчётах Таллиннского аэропорта и *Estonian Air* нет информации о лизинговых соглашениях, авиакомпания являлась крупным клиентом аэропорта и арендовала помещения на его территории. Тем самым аэропорт получал доходы не от инвестированного капитала, а от аренды. В своей публикации, авторы *Asker, V., Kiract, K. (2016)* описывают подробно суть и важность вертикального анализа финансовых отчётов. В своём исследовании они анализируют пять аэропортов при помощи трендового анализа, взяв за основу 2007 год (анализируемый период в исследовании с 2007 по 2014 год). Для лучшего определения доли каждой статьи финансовых отчётов, при исследовании Таллиннского аэропорта использовался только вертикальный анализ. Таллиннский аэропорт полностью регулируется государством и в своём исследовании, *S. Creager (1983)* обращает своё внимание на то, почему это так важно, чтобы деятельность аэропортов контролировалась государством. Например, государство контролирует пассажирские сборы Таллиннского аэропорта, тем самым аэропорт не имеет монопольной власти. *Vogel, H., A., Graham, A. (2010)* в своём исследовании анализируют эффективность аэропорта и авиакомпании на основании расчёта и сравнения финансовых показателей обеих фирм. Это сделано для того, чтобы понять, как влияет деятельность аэропорта на авиакомпанию и наоборот. Поскольку одной из задач данной магистерской работы является определить, как деятельность и банкротство *Estonian Air* повлияли на Таллиннский аэропорт, то эта статья является хорошим вспомогательным материалом для исследования. В исследовании авторов *Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J., Niemeier, H. (2009)* говорится о том, каким образом между собой конкурируют аэропорты и почему для аэропорта очень важно наличие договоров с бюджетными авиакомпаниями. В ходе анализа стратегий Таллиннского аэропорта было выявлено, что, к сожалению, из-за убыточной деятельности *Estonian Air*, аэропорт уступал своим ближайшим конкурентам. Причиной этого являлось то, что большую долю рынка аэропорта занимала местная авиакомпания, в то время, как из бюджетных авиакомпаний на территории аэропорта находился только *Ryanair*, который летал всего в пару городов. Таким образом, пассажирам приходилось покупать авиабилеты по довольно высоким ценам. *Vasigh, B., Haririan, M. (2003)* в своей

статье анализировали финансовую эффективность аэропортов, находящихся под контролем государства и аэропортов, находящихся под контролем частных лиц. Несмотря на то, что в магистерской работе нет подобного сравнения, однако отмеченная статья содержит информацию о том, с какими ограничениями сталкиваются аэропорты, находящиеся под контролем государства, и какие методы использует руководство для достижения максимальной эффективности в ограниченных условиях. В книге, выпущенной ассоциацией *Federal Aviation Administration of United states (1999)* также приводится связь между аэропортами и авиакомпаниями, а именно, как деятельность одних влияет на результаты вторых и наоборот. Такая книга является важным материалом для исследования, поскольку на протяжении всей магистерской работы приводится мысль о том, что авиакомпания безусловно влияет на деятельность аэропорта. В пятой главе своей книги, *Goganis, R. (2006)* указывает на важность затрат на рабочую силу в авиасекторе, исследуя, какой результат могут приносить инвестиции в работников, и как это влияет на компанию. В ходе магистерской работы было выявлено, что работники авиасектора являются важным двигателем работы Таллиннского аэропорта, а также аэропорт постоянно проводил курсы и разработал систему бонусов и льгот для работников. Важность анализа экономической деятельности аэропорта отметили в своей статье *Allroggen, F., Malina, R. (2014)*, где проводится прямая параллель взаимосвязей деятельности аэропорта и экономики государства. Анализ показал, что слаженная и прибыльная деятельность аэропорта оказывает положительное влияние на экономику страны. Это значит, что руководство с умом распоряжается своими денежными средствами, взаимодействует с другими авиакомпаниями так, чтобы это стимулировало постоянный приток пассажиров и развивало грузоперевозки. На основании этого исследования, в данной магистерской работе подробно рассматривается деятельность аэропорта, его взаимоотношение с различными авиакомпаниями, а также участие Эстонского государства в работе аэропорта. Авторы *Lee, A., Wu, C. (2014)* исследуют то, как авиакомпании, состоящие в альянсах с другими авиаперевозчиками влияют на пассажиропотоки аэропортом. Также в статье исследуется вопрос о том, какую инфраструктуру должен создавать аэропорт для подобного рода партнёрства. Поскольку новая авиакомпания *Nordic Aviation Group* имеет контракт с польскими авиалиниями *LOT*, немаловажно проанализировать то, как такого рода альянс повлиял на пассажиропоток Таллиннского аэропорта в 2015 и 2016 год.

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ AS TALLINNA LENNUJAAM И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ С 2011 ПО 2016 ГОД

2.1. Введение во вторую главу

Во второй главе будут подробнее рассматриваться стратегии, которые применял Таллиннский аэропорт в период с 2011 по 2016 год. Для более наглядного примера автор исследования будет сравнивать AS Tallinna Lennujaam с приблизительно одинаковым объёмом и загрузкой аэропортом – Международным аэропортом Любляны. Критериями выбора второго аэропорта являлись следующие показатели: месторасположение государства, население (спрос на услуги аэропорта), объём работы аэропорта, уровень чистой прибыли. Такое исследование является вспомогательным инструментом для определения степени влияния той, или иной стратегии на финансовое состояние фирмы, а также выявление сильных и слабых мест в работе компании и принятие решений для усовершенствования уже имеющихся стратегий.

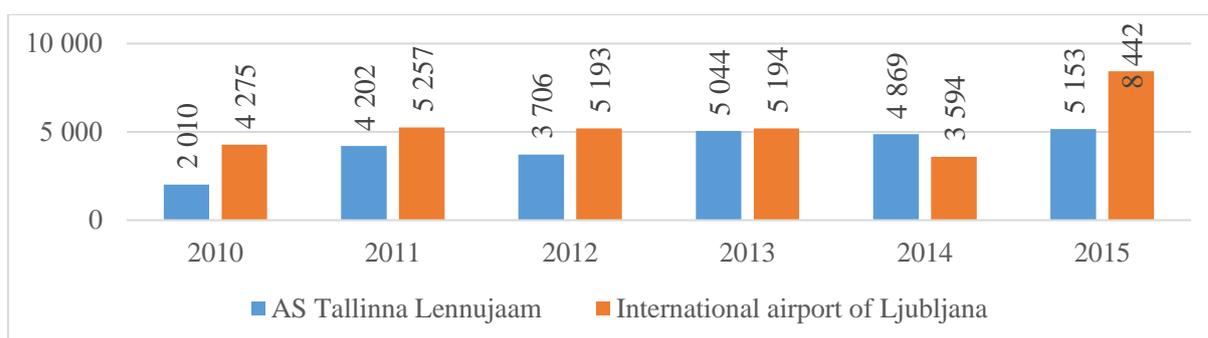


Рисунок 2.1. Чистая прибыль AS Tallinna Lennujaam и International Airport of Ljubljana 2010–2015 в тысячах евро

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

На Рисунке 2.1 приведена чистая прибыль обоих аэропортов в период с 2010 по 2015 год. Как видно, чистая прибыль Таллиннского аэропорта значительно колебалась по сравнению с Международным аэропортом Любляны, чья чистая прибыль оставалась практически на одном уровне. Исключением для обоих аэропортов стал 2015 год, когда произошёл резкий скачок прибыли в Таллиннском аэропорту на 5,8% по сравнению с 2014 годом, и аэропорту Любляны соответственно на 234,9%. Далее в этой главе автор исследования рассмотрит и проанализирует использованные Таллиннским аэропортом стратегии в 2011–2016 годах при помощи материала из научной статьи «PERFORMANCE MEASUREMENT IN AIRPORTS. A Critical International Comparison», в которой авторы I. Humphreys, G. Francis и J. Fry выделяют четыре типа оценки успешной деятельности аэропортов:

- Оценка бизнесу
- Оценка обслуживанию
- Окружающая среда (природа)
- Конкуренция (I. Humphreys, et al 2002, 265-273).

В своей работе автор также будет оценивать деятельность аэропорта и его стратегии на основании указанных критериев.

2.2. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2010 году

При анализе деятельности аэропорта за 2011 год, автор работы использует также данные годового отчёта за 2010 год для того, чтобы понять, удалось ли концерну воплотить в жизнь поставленные задачи по усовершенствованию стратегии. Несмотря на низкий уровень оборота в 2009 году, компания ожидала на 2010 год прирост дохода на 2%. В условиях конкуренции на авиарынке, была поставлена задача снизить плату за посадку с 9,9 евро за тонну транспорта до 7,8 евро. Такое изменение являлось важной частью при совершенствовании имеющейся (долгосрочной) стратегии. По мнению концерна, такое изменение цен на посадку для любого транспорта (в особенности гражданского) сделало бы Таллиннский аэропорт наиболее привлекательным для авиаперевозчиков. Для того, чтобы увеличить пассажиропоток аэропорта, была поставлена задача обслуживать летом 2010 года 32 направления. Для оживления

воздушного движения в 2010 году, аэропорт планировал улучшить системы поддержки воздушного сообщения.

По сравнению с 2009 годом, количество пассажиров в 2010 году выросло на 2,9%. Руководство Таллиннского аэропорта отметило, что период с 2008 по 2010 год был крайне сложным для авиационного рынка Эстонии в целом (имеется ввиду не только аэропорт, но и местный крупный перевозчик *Estonian Air*, прим. автора). В упомянутый период, на работу Таллиннского аэропорта повлияло сокращение пассажиров *Estonian Air* на 28%, а также открытие крупного транзитного терминала в Рижском аэропорту. Ценовая политика *Estonian Air* во многом повлияла на удовлетворённость местного населения авиационным рынком Эстонии в целом. Доказательством значительного влияния деятельности местной авиакомпании на аэропорт может служить пример аэропорта Вильнюса, который из-за банкротства авиакомпании *Flylal* в 2010 году потерял 40% пассажиров.

В бакалаврской работе Р. Албогачиевой «Влияние бизнес-стратегий на финансовый результат предприятия (на примере AS Estonian Air)», довольно большое внимание уделялось тому, какую роль играло Эстонское государство, как основной держатель акций *Estonian Air*, в деятельности авиакомпании. Чтобы поддерживать уровень пассажиропотока Таллиннского аэропорта и улучшить финансовое положение *Estonian Air*, Департамент конкуренции провёл анализ, главной целью которого было выявить, насколько эффективно повлияет снижение платы пассажирских издержек (в основном речь идёт о плате по безопасности). В течение 2010 года было принято решение о том, что, начиная с 2011 года, государство будет самостоятельно покрывать указанные издержки (до 2011 года плата безопасности взималась с пассажиров). Благодаря программам по улучшению авиасообщения между Таллиннским аэропортом и направлениями полётов, авиакомпании, в том числе и *Estonian Air*, смогли открыть новые авиасообщения с несколькими городами Европы.

Помимо пассажиропотока произошли следующие события:

- Длительность пребывания одного пассажира в отделе по проверке безопасности сократилось до 15 минут;
- Существенное увеличение безопасности при перелётах;
- Система осмотра багажа помогла распознать 90% запрещённых к проносу на борт самолёта предметов;

- Система *Thales ILS/DME-420*, которая отвечает за передвижение авиатранспорта на полосах движения, помогла усовершенствовать слежение и обслуживание воздушного транспорта на земле.

Стоит отметить, что в 2010 году Таллиннский аэропорт сделал значительный упор на организацию безопасности в аэропорту и усовершенствование имеющихся услуг. По мнению автора работы, такой стратегический упор на безопасность и скорость обслуживания пассажиров и транспорта в 2010 году был обусловлен извержением вулкана в Исландии, который приостановил работу аэропорта почти на пять дней. В довольно сложный период было необходимо организовать безопасность движения авиатранспорта.

Одной из наиболее важных задач для аэропорта в 2011 году всё также оставалось усовершенствование своих услуг и удовлетворённость своих клиентов данным услугами. Стоит отметить, что у Таллиннского аэропорта есть два крупных конкурента – Рижский аэропорт и аэропорт Хельсинки. В условиях такой конкуренции, на 2011 год аэропорт Таллинна планировал предложить своим клиентам больше туристических направлений и улучшить качество обслуживания пассажиров в своих терминалах. Было запланировано улучшение как внешних, так и внутренних коммуникаций аэропорта, а также развитие программы *ASQ (Airport Service Quality)*. Эта программа предполагала полный анализ и исследование качества услуг, предлагаемых на территории аэропорта, а также их оценку и сравнение со своими конкурентами. Как в 2010 году, так и в 2011 году аэропорт стремился увеличить скорость и качество обслуживания пассажиров на пункте проверки багажа: на обычных линиях скорость обслуживания должна была составлять максимально до 15 минут, а на линиях, обслуживающихся бюджетными авиакомпаниями – до 25 минут. Поскольку к Таллиннскому аэропорту относятся аэропорт Курессааре, Тартуский аэропорт, Пярнуский аэропорт и аэропорт Кярдла, для управления важно было, чтобы вся система работала по одним правилам и стандартам. Для этого руководство решило улучшить качество управления региональными аэропортами, а также коммуникации и обмен информацией. Ещё одна область, которой аэропорт отдавал много внимания – это безопасность на территории аэропорта: как внутри самого аэропорта, так и снаружи. Поэтому руководство всячески поощряло программу по обучению охранников, работающих в аэропорту, для того, чтобы они могли поддерживать максимальный уровень безопасности всей организации и её

процессов. Ещё одним решением было перевести аэронавигационную систему из Курессааре в Таллинн, тем самым аэропорт мог обеспечить единый контроль всех единиц концерна.

Для привлечения большего потока пассажиров, аэропорт любыми способами пытался сделать свои услуги более доступными и упрощёнными для своих клиентов, например, усовершенствуя технологические системы. Чтобы больше пассажиров пользовалось услугами и трансфером местного аэропорта, а не других, Таллиннский аэропорт планировал увеличить количество авиакомпаний, которые могли бы обслуживать местный аэропорт.

Стоит отметить, что основной упор Таллиннский аэропорт делал на клиентов и на усовершенствование своих услуг. Отсюда видно, что аэропорт использовал комбинированную стратегию: фокус и дифференциацию. Как выяснилось из описанных в методической части стратегий, методом для внедрения стратегии фокусирования и дифференциации служит внутренний рост, и он является уникальным. Это значит, что, **фокусируясь** на клиентах, Таллиннский аэропорт развивал свои услуги, делая их более совершенными и **разнообразными**. Всё это достигалось путём непрерывного поиска развития аэропорта. Стоит отметить, что стратегия дифференциации посредством внутреннего роста является неотъемлемой частью в условиях большой конкуренции. Насколько эффективен был такой подход, будет проанализировано третьей части исследования.

2.3. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2011 году

По оценкам руководителей, 2011 год был для аэропорта довольно плодотворным, несмотря на то, что даже спустя три года всё ещё ощущались последствия экономического кризиса 2008–2009 годов. В течении 2011 года Таллиннский аэропорт обслужил на 528 тысяч пассажиров больше, чем в 2010 году и был признан одним из наиболее быстро растущих аэропортов в Европе – всё это несмотря на то, что в том же периоде, местная авиакомпания *Estonian Air* испытывала трудности и была в кризисном положении. Однако в региональных аэропортах количество пассажиров снизилось на 15% (55 тысяч пассажиров в 2011 году по сравнению с 64 тысячами пассажиров в 2010 году). Как и у любой другой отрасли, у авиасектора есть прямая взаимосвязь с ситуацией

на рынке. По исследованию IATA в 2011 году авиасектор Европы заработал 1,2% прибыли, в то время как на 2012 год ожидался спад в экономике. Таллиннский аэропорт также возлагал надежды на планы *Estonian Air* увеличить свой самолётный парк, а также открыть новые направления и совершать в два раза больше перелётов в день. Таким образом аэропорт ожидал притока пассажиров к 2016 году до 3,6 млн. человек.

В 2011 году на Эстонский рынок пришла бюджетная авиакомпания *Ryanair*, которая к концу года занимала 20% местного авиарынка, а доля *Estonian Air* сократилась на 6%. Для наглядного примера доля пассажиров для каждой авиалинии изображена на Рисунке 2.2.

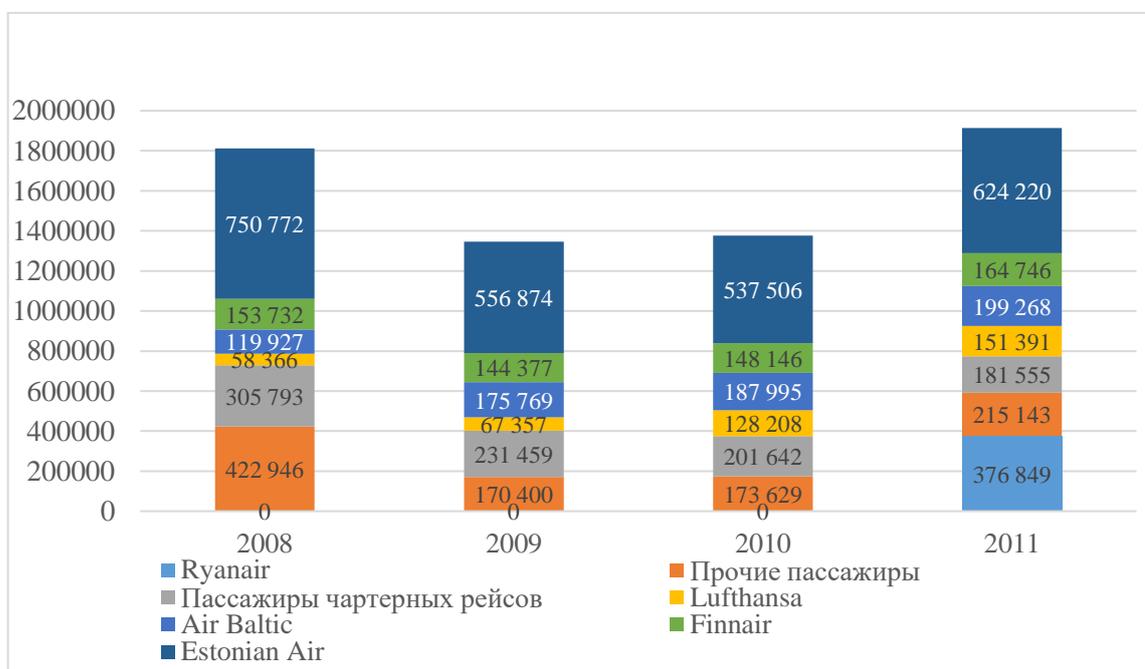


Рисунок 2.2. Общее количество пассажиров в период с 2008 по 2011 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как видно, авиакомпания *Ryanair* заняла твёрдую позицию на местном авиарынке, принимая на свой борт большое количество пассажиров. В 2011 году Таллиннский аэропорт сотрудничал с испанской круизной фирмой *Happy Cruises*, благодаря чему аэропорт приобрёл себе в дополнение 7100 пассажиров. Всего направлений было 38 по сравнению с 35 направлениями в 2010 году. Также вырос объём грузоперевозок через Таллиннский аэропорт – их доля от всех перевозок составила 54%,

19 400 тонн груза планировалось обслужить в 2012 году. Такие изменения обусловлены снижением цен на обслуживание грузового воздушного транспорта (сюда относятся груз и почтовые перевозки, прим. автора), следуя обзору 2010 года. Магазины и кафе составляют неотъемлемую часть прибыли концерна, таким образом в период 2011 года в магазинах *duty free* и кафе было совершено больше покупок, чем в 2010 году. Средняя сумма, полученная с пассажира в магазинах *duty free*, составила 25 евро (несмотря на это, 70% пассажиров тратят меньше указанной суммы), в то время, как сумма, истраченная в кафе, снизилась и составила в среднем всего 7,5 евро. В этом же году аэропорт получил от авиакомпании *Luthansa* в награду диплом *Shooting Star* за успешный вклад в наземное обслуживание воздушного транспорта. Также аэропорт увеличил число работников с 167 человек до 185. Как описано выше, Таллиннский аэропорт делал большую ставку на безопасность, тем самым из-за прироста пассажиров, аэропорт увеличил объём часов на 27%, что требовало от G4S, которая отвечает за безопасность, предоставить (соответственно нанять больше работников в свой штат) больше охранников, систем видеонаблюдения, а также различные курсы по безопасности. Всего в 2011 году было проведено 155 курсов о безопасности, в которых приняли участие 1564 работника, общая длительность курсов составила 423 часа. Стоит отметить слаженную работу аэропорта в обслуживании клиентов с особыми потребностями – на территории аэропорта есть специально обученные работники по обслуживанию клиентов с особыми потребностями. В 2011 году таких клиентов насчитывалось 2093 человек, что на 20% превышает их количество в 2010 году (всего 1670 человек). В этом же году было приобретено средство передвижения для инвалидов, которое упрощает передвижение в здании аэропорта людям с ограниченными возможностями.

В 2011 году Таллиннский аэропорт получил от Эстонского государства инвестицию в акционерный капитал в виде недвижимости. Такой вклад являлся необходимым для дальнейшего расширения аэропорта. Аэропорт проводил многочисленные исследования среди клиентов, связанных с их удовлетворённостью работой аэропорта, услугами и безопасностью. По результатам исследований, руководство отметило, что в 2011 году по мнению клиентов, качество услуг и безопасность находились на довольно высоком уровне. Усовершенствованная система безопасности помогла зафиксировать и устранить 245 нарушений, связанных с наземным обслуживанием воздушного транспорта. Как правило, такие нарушения являются

мелкими и больше относятся к моторному транспорту, который непосредственно обслуживает самолёты. Инцидентов, связанных с воздушным транспортом, было всего три (девять в 2010 году).

В 2011 году произошло изменение, которое затронуло отчёт о прибыли и убытках (изменения будут наглядно видны из финансового анализа в третьей части магистерской работы, прим. автора). Поскольку Эстонское государство приняло на себя расходы по страхованию, то впредь пассажиры аэропорта больше не должны были покрывать расходы на страховку. Это значит, что если раньше полученные на страховку деньги с пассажиров отображались в отчёте о прибыли как доход от продаж, то теперь они стали отображаться в статье Прочие доходы от предпринимательства. Конечно, это никак не отобразилось на чистой прибыли, однако уменьшило доход от продаж, таким образом, доход от продаж в 2011 году сократился на 5,8% по сравнению с 2010 годом.

Планы и цели компании на 2012 год включали следующие аспекты:

- Наличие как минимум 12 регулярных авиаперевозчиков,
- Обслуживание 3,5 миллионов пассажиров в течение 2012–2016 годов,
- Объём груза в аэропорту 40 000 тонн в год,
- Повышение квалификации и мотивации своих работников.

Такие планы Таллиннский аэропорт строил исходя из планов местной авиакомпании *Estonian Air*, при этом учитывая и планы других авиакомпаний. Ещё одна цель фирмы – увеличение дохода до 28,1 млн евро, что на 8% больше, чем в 2011 году. Аэропорт планировал инвестировать 24 миллиона евро в проект, в котором состоял с 2010 года и главной целью которого являлось обновление и усовершенствование систем, связанных с движением воздушного транспорта (наземное обслуживание, аэронавигационные системы), ангары для самолётов, система безопасности и пр.

Как видно из результатов 2011 года и планов на 2012 год, аэропорт продолжал фокусироваться в первую очередь на пассажирах, а также на разработке и улучшении своих услуг путём постоянного роста. В бакалаврской работе Р. Албогачиевой (2015), указывается на то, что в 2012 году у авиакомпании *Estonian Air* сменилось руководство, что привело за собой пересмотр деятельности и стратегии (в данном случае идёт речь о стратегии реструктуризации компании). Поскольку руководство Таллиннского аэропорта проводит прямую параллель между деятельностью аэропорта и авиакомпании,

целесообразно рассмотреть в следующем пункте, повлияли ли такие перемены у авиаперевозчика на аэропорт.

2.4. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2012 году

По данным AS Tallinna Lennujaam, местная авиакомпания в 2012 году обслужила рекордное количество пассажиров – 887 тысяч, что на 42% больше, чем в 2011 году. Такой результат также повлиял и на аэропорт, обеспечив приток пассажиров на 15% больше, чем в предыдущем году. В 2012 году в Таллинне прошла крупная конференция под названием *Routes Europe*, в которой принимали участия делегаты, связанные с авиасектором из 40 государств. Для аэропорта это стало хорошей возможностью привлечь больше пассажиров, а также установить партнёрские отношения с другими аэропортами, что могло бы увеличить количество пассажиро- и грузоперевозок. Также Международный Союз Аэропортов включил Таллиннский Аэропорт в международную ассоциацию аэропортов. Союз представляет около 400 аэропортов в 46 европейских странах. Члены указанной ассоциации обслуживают около 90% коммерческих авиаперевозок в Европе, 1,5 миллиардов пассажиров и 18 миллионов тонн груза в год. Такое событие несомненно явилось для Таллиннского аэропорта мощным толчком для ещё более стремительного развития.

В 2012 году прибыль аэропорта уменьшилась всего на 1% по сравнению с предыдущим годом. Как отмечалось ранее, Таллиннский аэропорт уже в 2010 и 2011 году прогнозировал небольшой спад рынка, который и вызвал замедление роста прибыли. В добавок, аэропорт сосредоточился на транзитных пассажирах – тех, кто путешествует через Таллиннский аэропорт до конечного пункта направления. Доход продаж от авиаперевозок увеличился всего на 1%, поскольку в 2012 году плата по страхованию не взималась с пассажиров. Руководство также отметило уменьшение чистой прибыли в 2012 году на 0,5 миллиона евро, что было вызвано увеличением постоянных издержек аэропорта. В течение 2012 года добавилось 10 новых авиалиний, в том числе *Aeroflot* и *Turku Air*.

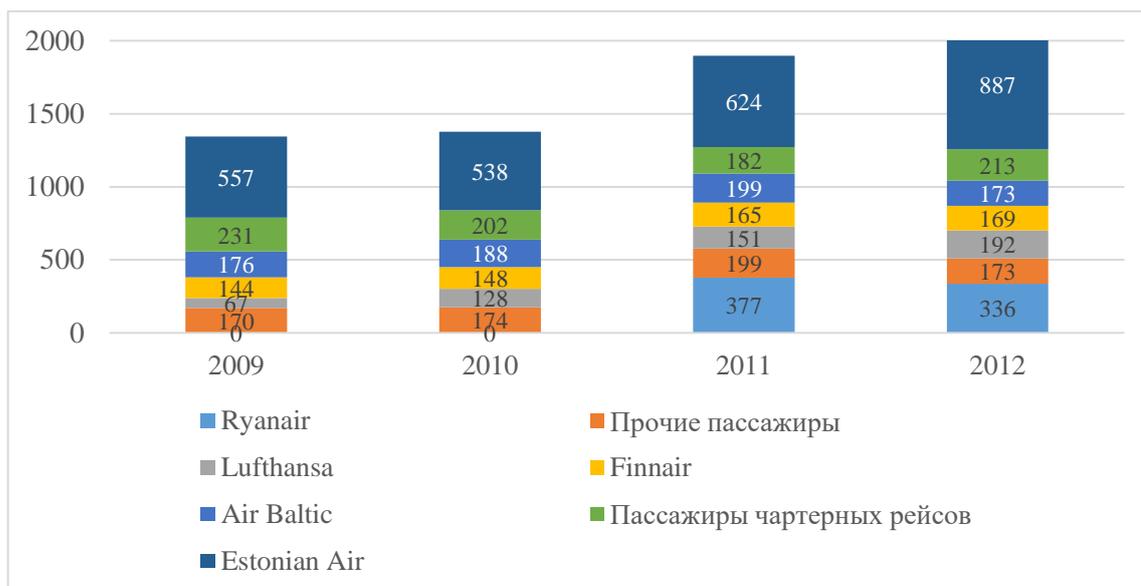


Рисунок 2.3. Общее число пассажиров AS Tallinna Lennujaam в 2009–2012 годах

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как видно из Рисунка 2.3, местная авиакомпания *Estonian Air* оставалась лидером по количеству пассажиров, несмотря на кризисное время в 2011 году. Как и ранее, Таллиннский аэропорт продолжает заботиться в первую очередь о потребностях клиентов и их удовлетворённости услугами аэропорта, делая большой упор на аэронавигационную систему. Ещё больший прирост пассажиров в 2012 году вынудил предприятие незамедлительно среагировать и предпринять некоторые изменения в обслуживании клиентов, особенно в час пик, для того чтобы уровень безопасности и качество услуг оставались по-прежнему на высоком уровне. Исходя из исследования, проведённого среди пассажиров, оценка удовлетворённостью услугами аэропорта составила четыре балла из пяти возможных, что является достаточно хорошим результатом.

В 2012 году аэропорт, как и в предыдущие годы, делал большую ставку на своё развитие: улучшение качества, внутренний рост. Стоит также отметить, что Таллиннский аэропорт являлся ответственным работодателем, который мотивировал своих работников и устроил систему работы так, чтобы любой работник или организация (которая предлагает свои услуги на территории аэропорта) делал большой вклад в развитие аэропорта. Ещё одно подтверждение указанному – постоянные курсы для работников, поскольку постоянный рост компании требует от работников новых знаний

и навыков. Вместе с организацией росли и работники. Для упрощения своей работы, аэропорт ввёл электронную систему, с помощью которой были организованы курсы для персонала, а также постепенный переход работы с документами через э-систему.

В 2013 году руководство планировало и дальше придерживаться имеющейся на тот момент стратегии, ключевыми моментами которой являлись: клиенты и развитие услуг. Одним из важных критериев для этого являлось снижение плат для пассажиров за охрану и спасательные операции – всё это должно было покрываться из государственного бюджета. Аэропорт планировал увеличить свою прибыльность за счёт притока пассажиров, а также полагаясь на выгодное расположение Эстонии между Востоком и Западом, возлагая таким образом надежды на пассажиров, летающих транзитными рейсами через Таллинн. Ниже приведены стратегические планы AS Tallinna Lennujaam на 2013 год:

- Круглосуточная доступность услуг для клиентов ежедневно с вероятностью 99,5%,
- Отдача от собственного капитала не менее трёх процентов,
- Рентабельность доходов всего концерна не менее 5,8% (сюда относятся рентабельность активов, продаж, инвестиций и т. д.),
- Увеличение пассажиропотока до 1753 тысячи человек,
- Количество направлений из Таллиннского аэропорта – 25 городов,
- Удовлетворённость клиентов работой аэропортом по пятибалльной шкале – 4,2 балла, что на 0,2 балла выше, чем в 2012 году.

Несмотря на продолжительный рост и усовершенствование услуг, направленных для привлечения клиентов, аэропорт ожидал уменьшение количества пассажиров на 26% и пассажиров 2P2 (от пункта к пункту, или трансфер, прим. автора) на 12,1%. Такие данные были получены в ходе анализа планов *Estonian Air* и других авиакомпаний на 2013 год. В результате таких изменений, для того, чтобы прибыль осталась более-менее на прежнем уровне, пассажирская плата должна была увеличиться в 2013 году (следует помнить, что данные расходы покрываются не пассажирами, а государством). Таким образом было решено компенсировать уменьшение доходов компании на 11%. Ожидалось, что доход компании снизится на 1,3 миллиона евро, или на 4% по сравнению с 2012 годом. Как видно из прогнозов, в 2013 году ожидалось небольшое замедление

роста аэропорта. По мнению автора этого исследования, такие изменения могли произойти из-за полной смены стратегии местной авиакомпании. В 2012 году было принято решение о сокращении количества направлений до 10 основных. В 2013 году была принята к исполнению стратегия по «возвращению предприятия к жизнеспособности». Суть этой стратегии заключается в уменьшении предприятия: избавление от лишней площади, самолётов, сокращение сотрудников. (Р. Албогачиева 2015, 20)

2.5. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2013 году

В 2013 году экономика Эстонии выросла всего на 0,8% по сравнению с предыдущим годом. Результат деятельности местного авиаперевозчика *Estonian Air* оставался по оценкам руководства на низком уровне. По этой причине количество пассажиров сократилось с 2,2 миллиона до 1,75 миллионов человек. Несмотря на такие показатели, *Estonian Air* решил продолжить свою деятельность. Общим решением было принято повысить цены на билеты для авиаперевозчиков, сотрудничавших с Таллиннским аэропортом. При этом самолёты не должны были утратить заполняемость своих салонов. Доход всего концерна вырос по сравнению с 2012 годом на 1,2%. Количество пассажиров сократилось на 11% (из них 6,4% были транзитные пассажиры и 4,6% пассажиры, путешествовавшие из пункта в пункт). Как указано в отчёте Таллиннского аэропорта за 2013 год, доходы концерна выросли в большей степени за счёт сдачи в аренду недвижимости, а также за счёт розничной торговли (магазины *duty free*). Закупочная корзина одного клиента, покидающего Эстонию, в среднем составила 11,5 евро. Прочие доходы от основной деятельности выросли на 1% (сюда входят пассажирские сборы). Расходы, связанные с основной деятельностью, выросли на 6% (причиной такого роста расходов стало увеличение амортизации имущества на 9%). Рост амортизации был обусловлен инвестициями и строительством нового ангара по обслуживанию воздушного. На конец 2013 года в Таллиннском аэропорту насчитывалось 20 направлений (в 2012 году аэропорт обслуживал 21 направление) в разные города и 13 авиаперевозчиков. На авиадвижение сильно повлияла изменившаяся стратегия *Estonian Air* (до 2011 года компания использовала стратегию роста, а с 2012 года начала реструктуризацию и уменьшение предприятия, прим. автора) – вместо 11

самолётов у авиакомпании осталось всего пять, поэтому количество транзитных пассажиров значительно сократилось.

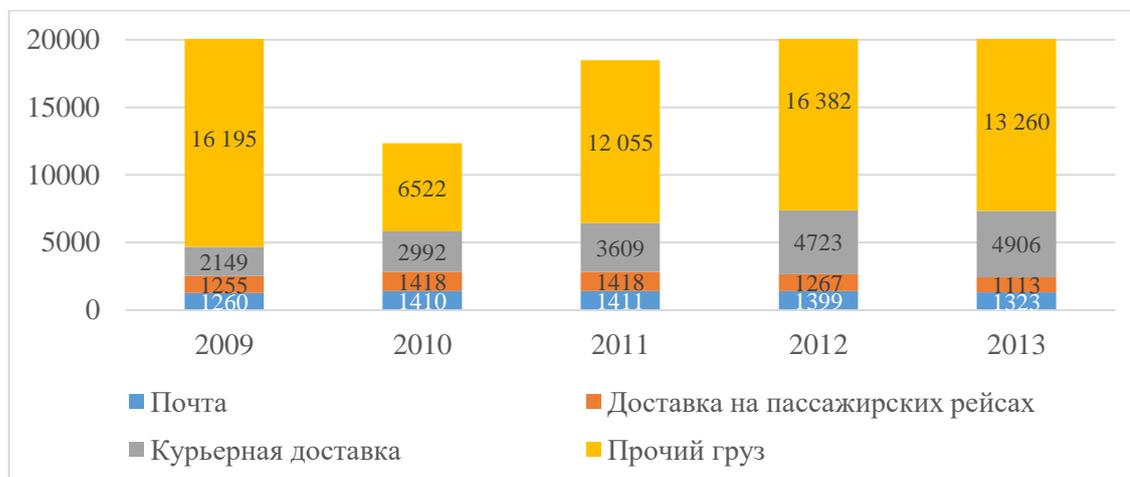


Рисунок 2.4. Объём грузоперевозок и почты за 2009–2013 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Из Рисунка 2.4 очевидно, что уровень почтовых перевозок, курьерных перевозок и прочих оставался прежним по сравнению с 2012 годом, однако прочий груз, перевозимый во время обычных рейсов снизился с 16 382 тонн до 13 260 тонн. По данным сайта *airportcharges.com*, Таллиннский аэропорт оказался наиболее дешёвым по сравнению с другими аэропортами Балтийского региона. Например, плата с пассажиров и авиаперевозчиков в общей сумме составляла 1498 евро, в то время как в аэропорту Хельсинки 2052 евро. В 2013 году для Таллиннского аэропорта закончился важный проект, который длился пять лет. Целью проекта являлось приведение всех аэропортов Эстонии, входящих в концерн Таллиннского аэропорта, к современному виду за счёт получения в использование новых систем для улучшения обслуживания клиентов, безопасности авиаперевозок и безопасности на территории аэропорта. Стоимость проекта составила 15,5 миллионов евро. Всё это было необходимо для создания благоприятных и безопасных условий для пассажиров, находящихся на территории аэропортов. Таллиннский аэропорт пытался совместить два на первый взгляд несовместимых критерия: качество и скорость. Одним из главных приоритетов для аэропорта оставалась удовлетворённость клиентов и ежегодно он проводит два исследования среди пассажиров на тему качества услуг аэропорта. Таллиннский

аэропорт ставил на важное место также **защиту окружающей среды** и делал всё возможное, чтобы сократить загрязнение природы до минимального уровня: исходя из требований международных стандартов ISO 14001 и ISO 9001. Аэропорт вёл деятельность в согласии с правовыми актами Эстонской Республики и ЕС по договорённости об уровне загрязнения окружающей среды. Также, аэропорт вёл постоянный надзор и фиксирование уровней выброса вредных газов в атмосферу. Концерн стремился к экономному потреблению электричества и воды.

Одним из решений для экономии электричества было использование LED ламп на территории аэропорта, которые помогали экономить до 50% электроэнергии и работали в 30 раз дольше, чем обычные лампы. Таким образом аэропорт мог экономить до 100 000 кВт электричества в год. Однако потребление воды возросло с 23,0 тысяч кубических метров до 23,8 – такой рост был обусловлен из-за длинной зимы и использования машин по разморозке льда на взлётных полосах и самолётах.

В связи с ухудшившейся ситуацией в 2013 году, руководство аэропорта решило сосредоточиться на доходе и прибыли. Таким образом, темп прироста дохода к концу 2014 года должен был составить 6% (с 30,3 миллионов до 32 миллионов евро), доходы от авиаперевозок должны были увеличиться на 1%, а коммерческие доходы на 9%. В связи с ростом инфляции и зарплат, расходы должны были увеличиться на 8%, а также возрасти стоимость на товары и услуги. На период 2013–2020 г. концерн запланировал проект на расширение территории аэропорта – а именно взлётных полос и других участков для движения воздушного транспорта. Стоимость такого проекта составила 114,1 миллионов евро. Как видно из целей компании, руководство приняло решение сосредоточиться не только на клиентах, но и на увеличении дохода, в особенности за счёт сдачи своих площадей в аренду.

2.6. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2014 году

В связи с мировыми событиями, рыночная цена нефти понизилась, что несомненно являлось выгодой для авиасектора, однако доверие потребителей во второй половине года упало. В дело *Estonian Air* вмешалась Европейская комиссия, которая выступила против очередной финансовой поддержки авиакомпании со стороны Эстонской Республики. Это в корне могло повлиять на ход событий на местном

авиарынке в краткосрочной перспективе. Темп прироста дохода замедлился: если в 2013 году доход вырос на 7%, то в 2014 году всего на 1%. Количество пассажиров выросло на 3% (в 2013 году число клиентов упало на 11%). Доход от авиаперевозок составил 38,7% (в 2013 году 40,6%) и коммерческие доходы составили 61,3% (в 2013 году 59,4%). Рост прочих доходов обусловлен тем, что аэропорт инвестировал в проект по строительству самолётных ангаров, от сдачи в аренду которых руководство планировало поднять доход концерна. На покрытие расходов, связанных с основной деятельностью, от государства было получено финансирование на 0,2 миллиона евро больше, чем в 2013 году – тем самым такая инвестиция положительно повлияла на статью прочих доходов от деятельности. Темп прироста расходов, связанных с основной деятельностью, составил 35,6%, расходы на охрану выросли на 5,1%, амортизация основного имущества составила 10,9 миллионов евро.

Основным клиентом Таллиннского аэропорта являлся *Estonian Air* с оборотом 5,7 миллионов евро и долей рынка 18%. Как видно, из-за финансовых трудностей и неудачной стратегии в 2011 году, оборот и доля рынка сократились в 2014 году. В течение года Таллиннский аэропорт обслужил 2,01 миллиона пассажиров, что на 3% больше, чем в 2013 году. Никаких значимых изменений в стратегии не произошло, главным фокусом аэропорта по-прежнему оставались клиенты, а также развитие своих услуг. Всего в 2014 году было обслужено 20 направлений (городов), включая новую португальскую авиалинию *TAP*, которая начала перелёты в Лиссабон. Политическая ситуация в мире и изменение экономической ситуации в России значительно повлияли на грузоперевозки, так как большая часть транзита была направлена на российский рынок. По оценкам руководства аэропорта, сильных изменений в положении транзита в положительную сторону не стоило ожидать и в 2015 году.

За последнее десятилетие спрос на аэропортные услуги стал весьма эластичным, поскольку теперь у пассажиров была возможность самим выбирать, через какой аэропорт им добираться до точки назначения. Таллиннский аэропорт по-прежнему оставался одним из самых дешёвых во всей Прибалтике. Также за счёт участия в проекте *Routes* в 2012 году, аэропорт обратил своё внимание на сотрудничество с авиакомпаниями, действующими на эстонском рынке, устраивая различные мероприятия, открытие новых направлений и другие праздничные дни.

Таллиннский аэропорт уделял особое внимание качеству обслуживания клиентов и авиатранспорта, постоянно совершенствуя свои услуги. Так, в 2014 году аэропорт хотел зарекомендовать себя как компания, предлагающая высококачественные услуги, например, совершенствуя график полётов – аэропорт стремился достичь отметки в 98% по пунктуальности движения воздушного транспорта. Доходы от деятельности аэропорта в 2014 году составили 8,1 миллиона евро, что на 4,5% больше, чем в 2013 году. 18% доходов от деятельности составляет услуга по разморозке воздушного транспорта (такая услуга необходима особенно в зимний сезон и представляет собой полив самолёта из шлангов водой со специальным средством, который помогает снять заледенелую корку с транспорта, прим. автора). Вместе доходами выросли и расходы на 5%. Такой рост был обусловлен увеличением расходов на рабочую силу (14%), материал для разморозки самолётов (7,6%), уборка воздушного транспорта (10%) и аренда помещений (7,3%). В результате увеличения расходов, чистая прибыль компании упала на 29% – в 2013 году прибыль составила 232 тысячи евро, а в 2014 всего 165 тысяч евро.

Своим конкурентным преимуществом аэропорт также считал стремление создать уютную домашнюю обстановку для пассажиров, находящихся в зоне ожидания рейсов. В 2014 году на территории аэропорта было обслужено 3368 пассажиров с особыми потребностями, что на 7% больше, чем в предыдущем году. На территории аэропорта есть специально обученные работники, которые помогают и сопровождают клиентов с особыми потребностями до самолёта. Как и ранее, аэропорт совершенствовал безопасность на территории аэропорта посредством различных курсов и усилением охраны. Например, в 2014 году аэропорт получил от государства финансирование на охрану и безопасность в размере 5,44 миллиона евро (4,98 миллионов евро было выделено в 2013 году): из них 4,24 миллиона евро составили расходы по обеспечению безопасности воздушного транспорта и на спасательные операции было выделено 1,2 миллиона евро. Со стороны аэропорта было выделено 0,69 миллиона евро в 2014 году и 0,23 миллиона евро в 2013 году. Такой рост расходов на безопасность был связан с нарастающим напряжением в отношении миграции и притока беженцев, также в 2014 году аэропорт три раза получил предупреждение о бомбах.

Как и ранее, так и в 2014 году аэропорт искал возможности сократить урон окружающей среде, наносимый своей деятельностью:

- В 2014 году в защиту окружающей среды было инвестировано 98,3 тысячи евро, из них 66,2 тысячи евро было инвестировано в более экономичные и безопасные химические средства для разморозения взлётных полос,
- В терминалах были заменены вентиляционная система и водоснабжение,
- Инвестиции были также направлены на снижение уровня загрязнения зоны аэропорта и движения воздушного транспорта, а также близлежащих площадей лесов и озера Юлемисте. Энергосбережение и уменьшение нагрузок для освещения и уменьшение шума.

Как видно из результатов 2014 года, несмотря на усилия аэропорта наращивать приток туристов и всячески поддерживать качество услуг, ситуация во многом зависела от местной авиакомпании *Estonian Air* и её экономической и стратегической ситуации. Кризис *Estonian Air* и дальше оказывал влияние на ситуацию Таллиннского аэропорта, поэтому в этом случае немаловажно было проявлять гибкость и подстраиваться под ситуацию на рынке. Речь идёт о самой стратегии: возможно, стоило бы подумать о том, можно ли её модифицировать, например, сосредоточиться не только на клиентах, но и о городах, в которые аэропорт предлагает летать клиентам. Поскольку пассажиры всё также продолжали пользоваться услугами конкурентов, стоило пересмотреть, какие авиакомпании являются клиентами аэропорта и привлечь больше бюджетных авиакомпаний, чтобы продавать билеты по более доступным ценам.

На 2015 год концерн поставил следующие цели:

- Прирост доходов на 3% – из них доходы, связанные с авиаперевозками должны, были составить 2%,
- Увеличение притока туристов на 2%,
- Увеличение коммерческих доходов, не связанных с воздушным транспортном на 4% – сюда относятся сдача в аренду ангаров по ремонту и обслуживанию самолётов и парковка для клиентов,
- Снижение финансирования со стороны государства на безопасность на 13%, а прирост расходов 3%,

В период с 2015 по 2021 год аэропорт планировал инвестировать в развитие аэропорта 125,7 миллионов евро, из них 14,1 миллиона евро уже в 2015 году.

2.7. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2015 году

Осенью 2015 года было принято решение ликвидировать местную авиакомпанию *Estonian Air*, что стало неприятной новостью для граждан Эстонии, а также клиентов, купивших билеты на рейсы компании. Несмотря на кризис *Estonian Air*, экономические результаты аэропорта значительно улучшились по сравнению с 2014 годом. Так, доходы от продаж составили 33,8 миллионов евро, что на 6% выше, чем в 2014 году. Из них доходы, связанные с авиаперевозками, составили долю от всего дохода в 38,9% (в 2014 году 38,7%) и коммерческие доходы, не связанные с авиаперевозками – 61,1% (в 2014 году 61,3%). Число пассажиров выросло на 7,4% и издержки на каждого пассажира, вылетающего из аэропорта, снизились на 0,3%. Прирост числа пассажиров в региональных аэропортах составил 15% по сравнению с 2014 годом. Общая сумма всех расходов составила 38,2 миллиона евро, что на 3,1% больше прошлого года. Из них расходы на рабочую силу увеличились на 8% и прочие расходы, связанные с основной деятельностью, выросли на 0,8 миллионов евро. Рост прочих расходов связан с тем, что долги *Estonian Air* аэропорту были признаны как безнадежные и списаны в расходы Таллиннского аэропорта. Для ещё большего обеспечения безопасности в 2015 году было инвестировано на покупку камер слежения на территории аэропорта – 0,36 миллионов евро.

Крупным конкурентом для Таллиннского аэропорта по-прежнему оставался Рижский аэропорт, услугами которого пользовалась часть граждан Эстонии. Поэтому Таллиннский аэропорт время от времени организовывал различные рекламные компании и мероприятия по совместительству с авиакомпаниями, действующими на эстонском рынке. Несмотря на прирост пассажиров, в январе 2015 года закрылось воздушное сообщение *TAP* Лиссабон–Таллинн, а также в мае закрылось направление Вильнюс–Таллинн, авиакомпания *Air Lituania*. На смену пришли новые направления, например, Афины–Таллинн, которое обслуживалось *Aegean Airlines*. В ноябре 2015 года авиакомпания *Estonian Air* официально объявила о банкротстве, и на смену ей восьмого ноября 2015 года начала свои полёты авиакомпания *Adria Airways Nordic Aviation Group*. Несмотря на такие крупные изменения, Таллиннский аэропорт всё также продолжал обслуживать 20 направлений, как и в 2014 году, а авиаперевозчиков насчитывалось 17. Ситуация с логистическим сектором по-прежнему ухудшалась из-за экономической

ситуации в России – объём грузоперевозок снизился на 19%, снижение ожидалось и в 2016 году.

В дополнение к уже имеющимся на территории аэропорта мер безопасности, последовали следующие изменения: обновление документации, связанной с безопасностью; новые программы для курсов по безопасности; LED – табло на территории аэропорта; анонимная линия безопасности. Для анонимной линии безопасности на территории аэропорта были установлены специальные ящики, где клиенты могли известить работников аэропорта об угрозах, или подозрительных действиях со стороны пассажиров. Всего в 2015 году было проведено 113 курсов (в 2014 году – 97), в которых было обучено 1030 работников. Курсы включали в себя обучение по организации безопасности на территории аэропорта (здания) и взлётных полос. Таллиннский аэропорт приобрёл новые системы сканирования багажа для того, чтобы уменьшить поток вещей, запрещённых к пронесению на борт самолётов. Такие новшества помогли охране обнаружить 7868 вещей, запрещённых к пронесению на борт (7542 в 2014 году).

Что касается обслуживания на территории аэропорта, то в 2015 году ожидалось открытие аптеки, а также магазина электроники *Klick*. В автоматы с едой и напитками были встроены банковские терминалы, тем самым пассажирам не приходилось тратить много времени, для того, чтобы расплачиваться наличными деньгами. Аэропорт всячески поддерживал приемлемый уровень конкуренции среди торговых точек на территории аэропорта. К концу 2015 года в аэропорту было 14 магазинов и девять мест питания. Однако, потребительская корзина одного туриста уменьшилась на 30 евро-центов по сравнению с 2014 годом.

Из года в год Таллиннский аэропорт всячески заботится о своих работниках, поощряя их за работу при помощи различных номинаций: например, номинации *Aasta Tegu 2015* и *Aasta tegija 2015*, а также, создаёт новые рабочие места. Компания мотивирует своих работников, так как понимает важность человеческих ресурсов для успешной работы фирмы. В дополнение денежных поощрений, было проведено следующее:

- Полностью оплачиваемый дополнительный отпуск в семь календарных дней,
- Учёт переработки часов каждого работника,
- Возможность оплачиваемого обеда для части сотрудников,

- Справедливое распределение рабочей нагрузки, а также учёт потребностей и возможностей работников при составлении рабочего графика,
- Предоставление отпуска по уходу за детьми, а также снижение нагрузки для студентов,
- Бесплатная охраняемая парковка для работников,
- Дотации для новорождённых детей своих работников,
- Постоянный оплачиваемый контроль здоровья,
- Частичная компенсация расходов на приобретение очков для коррекции зрения, предоставление комнаты отдыха и другие.

В общей сложности для работников–мужчин количество курсов по повышению квалификации в часах составило 27,9 часов, а для женщин – 27,1 часов. Курсы несомненно являются важной частью работы в аэропорту, поскольку в 2015 году произошло несколько терактов по всему миру, включая и некоторые аэропорты. Тем самым работник обязан не только уметь взаимодействовать с пассажирами, но и предпринимать верные шаги и помочь пассажирам в случае опасности.

Основным источником загрязнения в 2015 году являлись выхлопные газы от самолётов и машин, которые их обслуживали – всё это имело значительное влияние на природу и здоровье людей. Поскольку аэропорт всячески стремился уменьшить вред от деятельности, в 2015 году потребление топлива было сокращено от 201 тонны до 153. Аэропорт по возможности сократил наличие бензинового транспорта и заменил его на дизельный, а также некоторый дизельный транспорт был заменен на транспорт, работающий на природном топливе. Больше всего электроэнергии потреблялось в туристических терминалах и в навигационной системе на взлётных полосах. Уровень потребления электроэнергии в 2015 году снизился до 16,8 ГВт (в 2014 году 17,1 ГВт). При этом аэропорт ставил своей целью сокращать каждый год потребление энергии на 2% и использовать более экономичные и менее вредные системы освещения. Потребление воды в 2015 году увеличилось на 4%. Такой рост был обусловлен довольно мягкой зимой с температурой ноль градусов и обледенением дорог в весенний период, которые нуждались в постоянной разморозке при помощи воды, смешанной со специальным веществом.

Один из наиболее важных критериев, который аэропорт должен держать под контролем – это шум. Поскольку Таллиннский аэропорт находится от города на

расстоянии всего четырёх километров, аэропорт установил в радиусе одного километра аппараты для измерения уровня шума. Также этот метод может помочь уменьшить уровень шума в ближайших окрестностях. В 2015 году уровень шума вырос с 53,8 децибел до 56,4 из-за того, что в 2015 году количество совершаемых самолётами взлётов и посадок увеличилось на 10%.

В период с 2016 по 2022 год ожидается замедление роста экономики, низкая инфляция и низкие проценты по займам, а также рост расходов на рабочую силу от 5 до 7%. Медленному росту экономики должен был сопутствовать рост пассажиров и доходов в такой же пропорции. За счёт конкуренции, планировалось поддерживать низкий уровень расходов на содержание аэропорта. Несмотря на банкротство *Estonian Air*, Таллиннский аэропорт имел позитивный взгляд на приток пассажиров и не ожидал их уменьшения. В стратегическом плане цели аэропорта были следующие:

- Внутренний рост и развитие качества услуг,
- Сосредоточивание на стремлении стать одним из наиболее уютных и домашних аэропортов – забота о клиентах и пассажирах,
- Развитие партнёрства, полезное и выгодное инвестирование, а также забота об окружающей среде. Темп прироста пассажиров должен был составить 0,6% или до 2,18 миллионов пассажиров,
- Доход от продаж ожидался в размере 34,6 миллиона евро – темп прироста должен составить 2%,
- Доходы, связанные с авиаперевозками, должны были вырасти на 0,5%, а коммерческие доходы – на 3%. В планах было получать дополнительный доход от увеличения наземного обслуживания самолётов и пассажиров,
- Рост расходов должен был составить 39,1 миллионов евро – темп прироста 2,4% по сравнению с 2015 годом, а расходы на рабочую силу должны были вырасти на 8%.

В период с 2016 по 2022 год, в Таллинском аэропорту должен был начаться проект по развитию зоны аэропорта, инвестировав 127,4 миллиона евро, из них, в 2016 году должно было быть потрачено 40,8 миллионов евро. В планы проекта входило расширение взлётных полос, облагораживание территории за пределами здания и расширение парковки.

2.7. Деятельность AS Tallinna Lennujaam в 2016 году

В 2016 году Таллиннский аэропорт отметил своё 80-летие, показав неплохие результаты своей деятельности. Общий доход всего концерна составил 46,8 миллионов евро, т.е. темп прироста составил 7,3%. Доход от продаж составил 36,9 миллионов евро (темп прироста на 9%): из этого 36% составил доход от авиаперевозок, а остальные 64% – коммерческие доходы, не связанные с авиатранспортом. Доходы от авиакомпании снизились на 3% по сравнению с 2015 годом, поскольку количество операций, связанных с движением воздушного транспорта упало на 1,4%. Количество пассажиров в Таллиннском аэропорту увеличилось на 2,5%, Пассажирские сборы на одного путешественника снизились на 2,6% – с 6,23 евро до 6,07 евро. Вместе с доходами выросли и расходы: всего, темп прироста расходов составил 10,7% по сравнению с 2015 годом. Амортизация основного имущества составила 11,8 миллионов евро (10,8 миллионов в 2015 году). Из-за реконструкции взлётных полос и терминала, было решено пересмотреть стоимость основного имущества, а также были сделаны некоторые перерасчёты остаточной стоимости основного имущества и доходах от прямого финансирования.

Наиболее важные инвестиции, сделанные в 2016 году:

- Была закуплена техника по обслуживанию взлётных полос, стоимость которой составила 542,1 тысячи евро,
- В перестройку южной части пассажирского терминала было инвестировано 594 тысячи евро,
- В связи с требованиями Европейской директивы, на охрану аэропорта было потрачено 566,6 тысяч евро,
- Полная реконструкция зала ожидания Тартуского аэропорта обошлась концерну в 146,7 тысячи евро.

В приведённом списке не указаны все инвестиции, поскольку в 2015–2016 году максимальное вложение было сделано в проект по развитию и стройке Таллиннского аэропорта: был закуплен материал, вложены средства в оборудование.

Что касается движения воздушного транспорта, то результаты в 2016 году были одними из самых лучших. Как уже упоминалось, количество пассажиров, по сравнению с 2015 годом, увеличилось на 2,5%. Такое увеличение было обусловлено снижением цен

на нефть в 2016 году и, соответственно, снижением цен на авиабилеты. Рынок чартерных рейсов упал, одна из причин – теракт в аэропорту Брюсселя и политическая нестабильность в мире. Всего в 2016 году было совершено 40 938 взлётов и посадок, что на 575 операций, связанных с авиадвижением ниже, чем в прошлом году. В течение 2016 года Таллиннский аэропорт обслуживал 23 направления и сезонных направления – 34 города (в 2015 было постоянных направлений 20 и сезонный 33). В 2016 году новая авиакомпания *Nordica* начала сотрудничать с польской авиакомпанией *LOT*. Поэтому было принято решение рассматривать общих пассажиров авиакомпании консолидировано. С 2017 в Таллиннский аэропорт должен был начать сотрудничество с аэропортом Хитроу и авиакомпанией *British Airways*. Основную часть обслуженного груза в 2016 году составили почтовые перевозки – 49%, а объём обслуженного груза сократился на 16% по сравнению с 2015 годом.

В 2016 году авиарынок всего мира находился в напряжении из-за терактов в аэропортах Брюсселя и Стамбула. Таллиннский аэропорт получил шесть предупреждений о взрыве, но к счастью, угрозы оказались только словесными. Руководство начало думать об увеличении мер безопасности на территории аэропорта: были усилены охранные патрули, а также проводилась более тщательная проверка пассажиров на осмотре багажа. Всего, обучающих курсов безопасности было проведено 128 (113 уроков в 2015 году). На осмотре багажа было выявлено 14 483 предмета, запрещённых к проносу на борт самолёта, что почти в два раза больше, чем в 2015 году.

Для того, чтобы пассажирам было удобнее пользоваться услугами аэропорта, была введена система оплаты парковки через мобильный телефон. Тем самым клиенты тратили меньше времени. Всего, на территории аэропорта в 2016 году работало 12 магазинов и девять точек с питанием. Несмотря на постоянный поиск новых торговых точек с новыми товарами, клиентская корзина уменьшилась на 0,87 центов по сравнению с 2015 годом, так как клиенты стали более чувствительны к изменениям цен, а также из-за возможностей совершения покупок в интернете и на борту самолёта (многие авиакомпании предлагают услугу покупки онлайн, когда пассажир делает заказ через сайт авиакомпании и уже на борту самолёта получает свой товар, прим. автора). Для улучшения качества обслуживания аэропорт использовал обратную связь от клиентов через всевозможные источники: сайт аэропорта, электронная почта или личное обращение к работникам. В 2016 году было получено жалоб/информации – 31, похвал –

2 и предложений/вопросов было сделано 19. По результатам исследований, пассажиры оставались довольны качеством услуг и мерами безопасности на территории аэропорта. К концу года в концерне насчитывалось 350 работников, из них в Таллиннском аэропорту работали 257 человек, 7 из них были работниками военной службы. Для повышения квалификации своих работников Таллиннский аэропорт организовывал различные курсы, в том числе и в электронном виде, касавшихся области безопасности, работы с пассажирами с особыми потребностями и другие.

Аппарат по измерению загрязнения окружающей среды, который был установлен в 2015 году, имел большое значение для Таллиннского аэропорта и служил вспомогательным инструментом для поиска решений в отношении урегулирования выброса вредных газов и уменьшению шума. Несмотря на стремление быть дружелюбными по отношению к окружающей среде, потребление топлива в 2016 году увеличилось с 153 тонн до 233 тонн. Аэропорт по-прежнему использовал транспорт, работающий на бензине и дизельном топливе, дизельные автобусы были заменены автобусами, работающими на природном газе. Однако увеличение потребления топлива был обусловлен началом проекта по расширению зоны аэропорта, в котором использовался транспорт, работающий на бензине. Также в 2016 году были взяты пробы воды с озера Юлемисте для определения степени загрязнённости воды и было установлено, что мера загрязнения не выходит за пределы установленных норм.

В 2016 году потребление электроэнергии в Таллиннском аэропорту выросло до 16,97 ГВт (Приложение 1). Несмотря на такой рост, аэропорт по-прежнему стремился сократить объём потребления электричества и по возможности начать использовать восстанавливаемые источники энергии. Для снижения потребления электроэнергии в 2016 году были предприняты следующие меры:

- установка датчиков для измерения уровня CO₂ и температуры в терминалах, которые могли бы регулировать режим работы вентиляционной системы,
- замена циркулярных насосов вентиляционного отопления на более экономные. Объём потребления воды в 2016 году вырос до 27 753. Для снижения количества потребляемой воды были предприняты следующие шаги:
- замена сантехнических смесителей в местах общего пользования на бесконтактные,

- направление лётного транспорта на щёточную предочистку обледенения, вследствие чего расходовалось меньше жидкости для обмывания самолёта.

Подводя итоги отмеченного, на протяжении пяти лет аэропорт не менял своей стратегии, несмотря на кризис в *Estonian Air*, а также нестабильную политическую ситуацию. Всё время Таллиннский аэропорт использовал стратегию фокусирования на клиентах, поскольку они являлись одним из главных источников дохода компании. Для того, чтобы сохранить приток пассажиров на достаточно высоком уровне, аэропорт объединил стратегию фокусирования и стратегию дифференциации при помощи метода внутреннего роста, тем самым совершенствуя свои услуги для того, чтобы последние были ещё лучше, чем у конкурентов (два наиболее крупных конкурента Таллиннского аэропорта – Рижский Международный Аэропорт и аэропорт Хельсинки).

Исследуя ситуацию Таллиннского аэропорта и *Estonian Air* было ясно, что авиакомпания имела значительное влияние на деятельность аэропорта, особенно это было видно в период с 2012 по 2014 год, когда авиакомпания переживала кризисные времена и начала свою реструктуризацию. Именно в тот период у Таллиннского аэропорта снизился объём пассажиропотока, это повлекло за собой снижение доходов и чистой прибыли концерна. Такое влияние обусловлено тем, что авиакомпания, которая оперирует на рынке, является клиентом аэропорта. В рассмотренные периоды, *Estonian Air* являлся самым крупным клиентом Таллиннского аэропорта с долей рынка 18%. Зависимость аэропорта от авиакомпаний, оперирующих на его рынке доказана в статье «Airport–airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports»: пассажиры являются главными клиентами аэропортов, которые приносят коммерческие доходы, не связанные с авиаперелётами, но и одновременно с этим аэропорт напрямую зависит от авиакомпаний, поскольку именно они являются основным фактором для привлечения туристов в аэропорт, пытаясь таким образом удовлетворить потребности обоих клиентов – пассажиров и авиакомпаний (F. Graham et al. 2003, 267). Авиационный сектор является наиболее обширным из всех других рынков. Например, для того чтобы понять, насколько пассажиры удовлетворены услугами, аэропорт организует различные опросы, где просит клиентов оставить обратную связь и свои пожелания для дальнейшего развития – для этого используется система пятибалльной шкалы. Как правило оцениваются следующие показатели: дружелюбность персонала, чистота на

территории аэропорта, *check-in* услуга, уровень цен в магазинах и кафетериях и другие. (I. Humphreys et al. 2016, 267–268)

Для того, чтобы стратегия дифференциации имела смысл, как и отмечается в статье «PERFORMANCE MEASUREMENT IN AIRPORTS, A Critical International Comparison», аэропорт ежегодно проводил опросы среди пассажиров, в которых просил дать оценку уровню обслуживания в аэропорту, а также оставить пожелания о том, что волнует пассажиров, какие у них есть предложения для улучшения условий. В первой части работы автор исследования рассматривал: как стратегии влияли на работу аэропорта, как экономической единицы и какое влияние оказывала местная авиакомпания *Estonian Air* на результаты деятельности Таллиннского аэропорта: повлияли ли проблемы авиакомпании на доход концерна и прибыль концерна, на количество пассажиров и стратегию. Для упрощения анализа, деятельность аэропорта была разделена на следующие области: пассажиропоток, обслуживание, работники, влияние на окружающую среду, безопасность, грузы и авиационные операции на территории аэропорта. Всё перечисленное составляет целостную картину аэропорта, как авиационного сектора.

3. ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ AS TALLINNA LENNUJAAM В ПЕРИОД С 2011 ПО 2016 ГОД

3.1. Краткий обзор методов исследования

Финансовый анализ состоит из ряда показателей, которые дают аналитику ясную картину об экономическом состоянии компании и её перспективах в будущем (Р. Албогачиева 2015, 22). Финансовые показатели, которые анализируются в третьей главе приведены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1. Список коэффициентов, рассматриваемых в исследовании

Коэффициенты ликвидности	Коэффициенты рентабельности	Коэффициенты финансового левериджа
Текущая ликвидность	ROA – рентабельность активов	Показатель долга
Срочная ликвидность (кислотный тест)	ROE – рентабельность собственного капитала	Показатель покрытия интрессов
Денежная ликвидность	ROS – рентабельность продаж	Отношение обязательств к собственному капиталу

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Коэффициенты будут рассматриваться более подробно и сравниваться с результатами *Estonian Air* и аэропорта Любляны в третьей главе.

3.2. Анализ ликвидности

К группе коэффициентов ликвидности относятся показатель текущей ликвидности, показатель быстрой ликвидности (кислотный тест) и денежная ликвидность. Далее будет рассматриваться первый коэффициент из этой группы – показатель **текущей ликвидности**. Этот коэффициент измеряет возможность компании

покрыть свои текущие обязательства от имеющихся текущих активов, когда наступает срок оплаты обязательств. Показатель рассматривает компанию в краткосрочной перспективе, а также даёт понять, насколько она платёжеспособна. (М. Туран 1986, 171) Поскольку *Estonian Air* изменил свою стратегию в 2011 году, в исследовании присутствуют показатели и за 2010 год, чтобы понять, как смена стратегии авиакомпании отразилась на Таллиннском аэропорту.

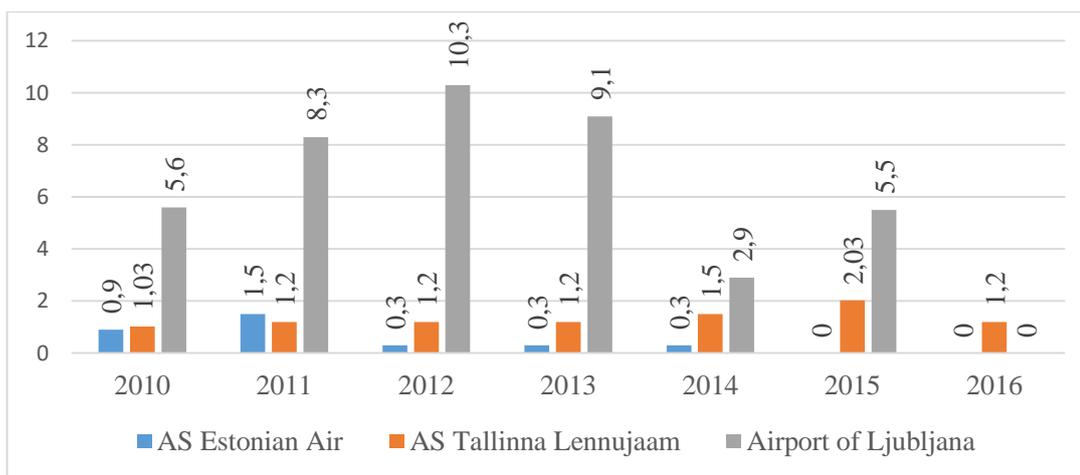


Рисунок 3.1. Показатель текущей ликвидности в период с 2010 по 2016 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как следует из Рисунка 3.1, показатели текущей ликвидности как Таллиннского аэропорта, так и *Estonian Air* увеличились к 2011 году – показатель аэропорта увеличился на 14%. Стоит отметить, что в 2011 году оба концерна придерживались единой стратегии, которая включала в себя улучшение качества своих услуг. Во-первых, участвуя во всевозможных проектах в 2011 году, *Estonian Air* смог привлечь больше пассажиров не только на борт своих самолётов, но и в аэропорт (Р. Албогачиева 2015, 16). Также из отчётов Таллиннского аэропорта видно, что наличие денежных средств к 2011 году увеличилось на 19%, поскольку на рынок пришла бюджетная авиакомпания *Ryanair*. Это означало, что у клиентов была возможность летать в некоторые города по более доступным ценам. В период с 2011 по 2014 год текущая ликвидность Таллиннского аэропорта и авиакомпании оставалась неизменной, но стоит отметить, что из-за бедственного положения *Estonian Air* многие показатели Таллиннского аэропорта, например, пассажиропоток, снизились. Интересный феномен произошёл в 2015 году,

когда *Estonian Air* объявил о своём банкротстве – коэффициент текущей ликвидности Таллиннского аэропорта вырос на 35%. Такое изменение произошло по причине того, что денежные средства аэропорта увеличились с 9749 тысяч евро до 15 145 тысяч евро. Рост был обусловлен снижением платы на приобретение материальных и нематериальных активов, а также недвижимости. Никаких значимых приобретений в плане активов Таллиннским аэропортом на протяжении 2015 года не было сделано, а взятые в лизинг здания были частично использованы для получения дохода.

Кислотный тест предназначен для того, чтобы измерить, насколько компания в состоянии покрыть свои краткосрочные обязательства в необходимый момент. При этом исключаются запасы предприятия, поскольку их тяжелее конвертировать в денежные средства. (D. Syam 2015, 12). Результаты показателя быстрой ликвидности показаны на Рисунке 3.2.

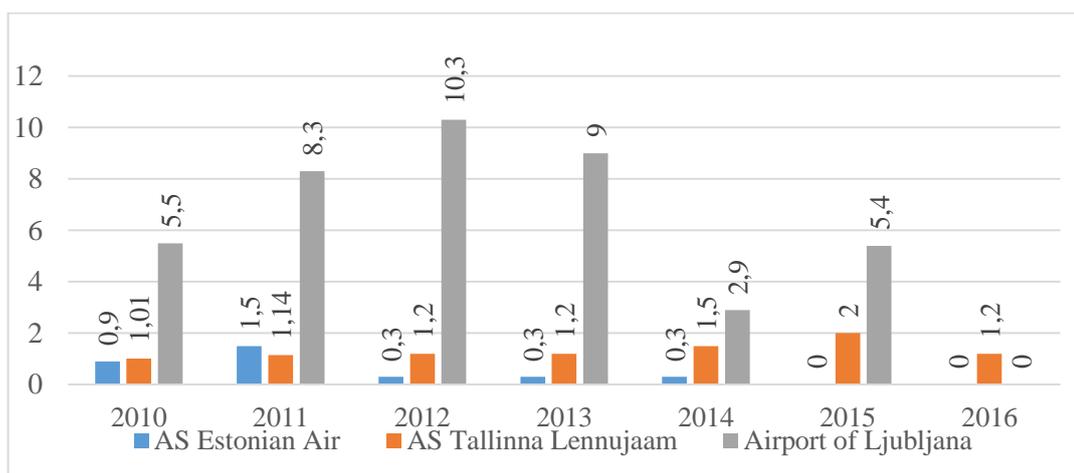


Рисунок 3.2. Показатель быстрой ликвидности (кислотный тест) с 2010 по 2016 год
 Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как видно из Рисунка 3.2, показатель быстрой ликвидности, как и показатель текущей ликвидности, являлся более-менее стабильным, но всё же ниже, чем у аэропорта Любляны. Как уже говорилось ранее, из-за ухудшающегося положения *Estonian Air* в 2012–2014 годах, доходы аэропорта, связанные с авиаперевозками, снижались из-за уменьшающегося количества пассажиров. На рисунке видно, что в 2012–2014 годах, показатель быстрой ликвидности *Estonian Air* был равен 0,3, а показатель Таллиннского аэропорта – 1,2. В первую очередь уменьшение дохода и количества пассажиров было

вызвано тем, что цены на топливо постоянно увеличивались, в соответствие с этим росли цены и на авиабилеты. Чтобы как-то компенсировать спад, аэропорт инвестировал свои денежные средства в ангары по обслуживанию авиатранспорта, которые сдавались в аренду. К концу 2015 года, показатель быстрой ликвидности аэропорта увеличился на 33% по сравнению с 2014 годом, в первую очередь из-за резкого увеличения денежных средств. Отчёт о денежных потоках в 2015 году показал, что рост денег на предприятии был обусловлен сокращением издержек, связанных с основным имуществом – расходы сократились почти в 2,5 раза (с 5952 тыс. евро в 2014 году и до 2610 тыс. евро в 2015).

Последний показатель группы коэффициентов ликвидности – это **денежная ликвидность**. Денежная ликвидность показывает, насколько для компании возможно покрыть свои краткосрочные обязательства в необходимый момент за счёт самых ликвидных активов – денег и денежных эквивалентов (D. Syam 2015, 11). Анализ денежной ликвидности может дать достоверную информацию в случае, если аналитик использует отчёт о денежных потоках. (G. Gallinger, et al 2003, 71) До наступления экономического кризиса в 2008–2009 году, компании не уделяли большого внимания наличию денежных средств. Однако, после окончания кризиса, предприниматели сделали вывод о том, что любая фирма должна быть готова к любому спаду в экономике. Чем больше денежных средств – тем лучше, так как кризис может длиться дольше, чем компания будет способна покрывать свои задолженности. (N. Schmidlin 2014, 89) Показатели денежной ликвидности представлены на Рисунке 3.3.

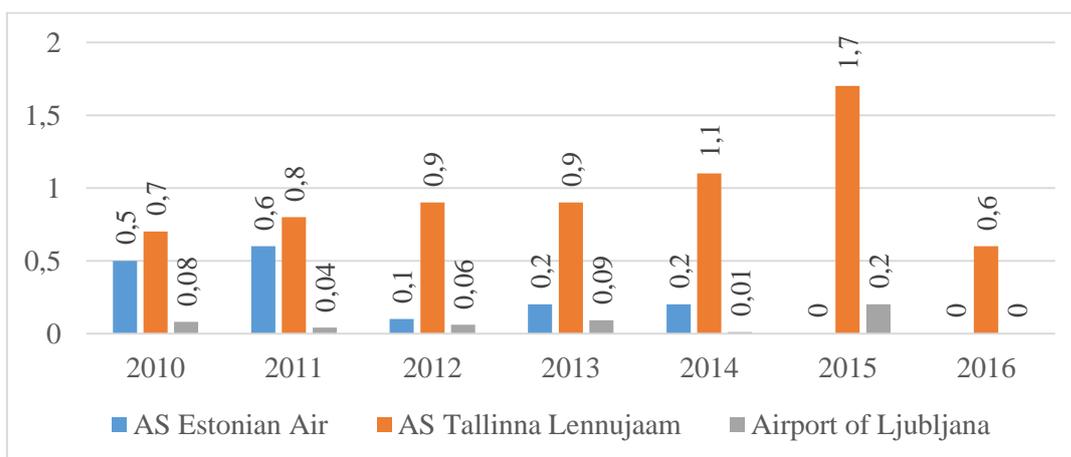


Рисунок 3.3. Показатель денежной ликвидности с 2010 по 2016 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

По сравнению с двумя предыдущими показателями группы ликвидности, коэффициент денежной ликвидности оказался менее стабильным. Следует отметить, что денежная ликвидность является наиболее «честным» показателем из всей группы. Во-первых, в основе формулы лежит самый ликвидный актив, а во-вторых, как чистая прибыль, так и деньги являются конечными измерителями деятельности компании, соответственно, чем успешнее деятельность, тем выше результат. Например, в 2012–2014 годах расходы Таллиннского аэропорта и *Estonian Air* росли параллельно друг другу. Стоит отметить, что показатель денежной ликвидности аэропорта Любляны очень низок по сравнению с Таллиннским аэропортом – самый высокий составил всего 0,2 в 2015 году. Можно предположить, что аэропорт Любляны инвестировал деньги в запасы, а также имел слабую политику реализации дебиторской задолженности – дебиторская задолженность Таллиннского аэропорта оставалась на одном уровне, иногда фиксируя постепенные уменьшения. Следует отметить, что показатель денежной ликвидности Таллиннского аэропорта оказался самым высоким в 2015 году после банкротства *Estonian Air* – коэффициент был равен 1,7.

3.3. Анализ рентабельности

Еще одна важная группа коэффициентов – это показатели рентабельности, так как они показывают насколько успешно компания использует и инвестирует свои денежные средства так, чтобы деятельность предприятия приносила больше прибыли. (Д. Жиликов 2012, 63) Поскольку чистая прибыль отражается в отчёте о прибыли и убытках за весь период, а активы и собственный капитал на определённый момент времени, то в данной работе используются средние арифметические последних.

Рентабельность активов (ROA) измеряет: сколько прибыли зарабатывает компания с одного евро активов и помогает компании измерить отдачу от инвестиций в активы. (Ю. Бригхэм, С. Эрхардт 2010, 132). Показатель рентабельности суммарных активов приведены в Таблице 3.2.

Таблица 3.2. Показатели ROE, ROA и ROS в евро-центах 2010–2016 год

Год/показатель	EA (ROE)	AS TLL (ROE)	LJU (ROE)	EA (ROA)	AS TLL (ROA)	LJU (ROA)	EA (ROS)	AS TLL (ROS)	LJU (ROS)
2010	(N/A)	0,05	0,04	(N/A)	0,01	0,03	0,04	0,08	0,1
2011	(N/A)	0,09	0,05	(N/A)	0,03	0,05	(N/A)	0,2	0,2
2012	(N/A)	0,07	0,04	(N/A)	0,03	0,04	(N/A)	0,1	0,2
2013	(N/A)	0,09	0,04	(N/A)	0,03	0,04	(N/A)	0,2	0,2
2014	(N/A)	0,08	0,04	(N/A)	0,03	0,03	(N/A)	0,2	0,1
2015	(N/A)	0,08	0,08	(N/A)	0,04	0,08	(N/A)	0,2	0,2
2016	(N/A)	0,09	0	(N/A)	0,04	0	(N/A)	0,2	0

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

В Таблице 3.2 видно, что за весь период показатель рентабельности суммарных активов *Estonian Air* был равен нулю, поскольку авиакомпания находилась в постоянных убытках, которые только увеличивались из года в год. Из-за убытков измерять рентабельность некорректно. Если обратить внимание на 2012 год, то со сменой стратегии *Estonian Air* (стратегия сокращения предприятия, прим. автора), показатель Таллиннского аэропорта понизился на 0,5%. Всё дело в том, что к 2012 году балансовая остаточная стоимость инвестиций в недвижимость увеличилась в 437,2 раза по сравнению с 2011 годом. К 2013 году показатель рентабельности вырос на 0,8%, поскольку за счёт сдачи площадей аэропорта в аренду, у Таллиннского аэропорта

выросла чистая прибыль с 3706 тысяч евро до 5044 тысяч евро. Тем временем рост чистой прибыли был вызван снижением расходов на финансирование – если в 2012 году расходы составили 1007 тысяч евро, то в 2013 году всего 257 тысяч евро.

Рентабельность собственного капитала (ROE) показывает: сколько прибыли было заработано на одно евро собственного капитала (Ю. Бригхэм, Д. Хьюстон 2013, 144). Показатель рентабельности собственного капитала может также классифицироваться, как коэффициент инвестиций, поскольку у инвесторов есть доступ к акциям компании (А. Melville 2014, 357). В случае Таллиннского аэропорта, показатель рентабельности собственного капитала является довольно информативным, поскольку аэропорт зависит от основного акционера – Эстонского государства. Результаты приведены в Таблице 3.2.

По результатам явно видно сильное изменение рентабельности в 2011 году – прирост показателя составил 0,4 пункта. Рост был вызван тем, что в 2011 году значение чистой прибыли увеличилось почти в 2,5 раза за счёт того, что увеличилась статья доходов, не связанных с основной деятельностью. К таким доходам относились доходы от финансирования со стороны государства. Затем, в 2012 году показатель снова опустился на 1,7% за счёт, увеличившийся чистой прибыли в 2011 году, в 2012 году увеличился размер собственного капитала из-за увеличения нераспределённой прибыли. После 2012 года показатель ведёт себя стабильно, при этом превышая иногда в два раза результаты аэропорта Любляны.

Из всей группы коэффициентов рентабельности, показатель **рентабельности продаж (ROS)** является самым важным, поскольку именно продажи являются основным двигателем всей системы (Return on Sales Ratio. Финансовый портал Investopedia). Чтобы не терять уровень своего дохода в сложный для *Estonian Air* период, аэропорт также использовал и другие источники дохода, чтобы потери были наименее ощутимые. Также, как и другие показатели рентабельности, ROS показывает в процентном соотношении, сколько прибыли зарабатывает компания от своих продаж. Результаты показателя приведены в Таблице 3.2.

Как рентабельность собственного капитала, так и рентабельность продаж особенно менялись в период с 2010 по 2012 год. Поскольку при вычислении рентабельности в числителе используют чистую прибыль, то её изменение значительно влияет на результат коэффициента. Как уже отмечалось, чистая прибыль особенно

менялась в 2010–2012 гг., главным образом из-за того, что пассажирские сборы покрывались за счёт государства, а снижение цен привлекло больше туристов в Таллиннский аэропорт. Показатель рентабельности продаж в 2011 году вырос почти на девять процентно-пункта по сравнению с 2010 годом. Стоит отметить, что приток пассажиров в 2011 году был довольно высоким, во-первых, потому, что цены на услуги в аэропорту снизились, а во-вторых за счёт того, что *Estonian Air* всячески пытался привлечь туристов, участвуя в различных кампаниях и организуя мероприятия на борту самолётов. С 2013 по 2016 год показатель был стабильным. Несмотря на банкротство *Estonian Air* в 2015 году, результаты Таллиннского аэропорта не снизились, так как аэропорт зависит не только от авиакомпании-клиента, но и от ситуации на рынке. Из-за того, что после банкротства компании появилась *Nordica Aviation*, пробел на рынке был заполнен, тем самым аэропорт не потерял своих клиентов.

3.4. Коэффициенты финансового левереджа

Показатель удельного веса **обязательств к пассиву** измеряет зависимость компании от долгов для финансирования своих активов. Чем меньше значение, тем менее рискованная деятельность компании, так как коэффициент показывает инвесторам финансовое положение фирмы, а также даёт оценку возможным рискам, связанных с деятельностью. (D. Syam 2015, 13) Результаты расчёта коэффициента приведены в Таблице 3.3.

Таблица 3.3. Показатели левереджа

Год/Показатель	Удельный вес обязательств к пассиву			Показатель обязательств к собственному капиталу		
	EA	TLL	LJU	EA	TLL	LJU
2010	50%	70%	10%	0,5	2,5	0,06
2011	80%	70%	10%	0,3	2	0,05
2012	120%	70%	5%	(N/A)	1,9	0,05
2013	130%	60%	6%	(N/A)	1,7	0,05
2014	150%	60%	10%	(N/A)	1,4	0,1
2015	0	50%	10%	0	1,2	0,1
2016	0	50%	0	0	1,2	0

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как видно из результатов, показатель удельного веса обязательств к пассиву Таллиннского аэропорта был всё время более-менее стабильным, постепенно понижаясь на отметку 0,1 пункта каждые два года. Самый высокий показатель Таллиннского аэропорта был равен 0,7 пункта в 2010–2012 году. Например, в 2011 году прирост обязательств компании составил 3%, в связи с приобретением в лизинг техники по организации безопасности на территории аэропорта. Стоит отметить, что на протяжении всего времени аэропорт имел больше коммерческих доходов, которые не были связаны с авиаперевозками. Тем самым, они компенсировали тяжёлое финансовое положение главного клиента аэропорта – *Estonian Air*. В год банкротства авиакомпании (2015 г.), показатель аэропорта понизился до 50% – это означало, что Таллиннский аэропорт грамотно распорядился своими средствами, так как он не был сильно зависим от внешнего финансирования своих активов, в отличие от *Estonian Air*.

Показатель отношения обязательств к собственному капиталу измеряет, какую долю всего капитала занимает внешнее финансирование. Низкий результат означает, что компания не финансирует непрерывно свои активы за счёт обязательств, а также не рефинансирует свои долги другими займами. Свою деятельность компания в основном финансирует за счёт собственного капитала.

Из Таблицы 3.3 видно, что показатель удельного веса обязательств к собственному капиталу Таллиннского аэропорта довольно слабый. Особенно это заметно в 2010 году, когда коэффициент был равен 2,5 пункта. Затем показатель начал снижаться и к 2015 году уменьшился на 52% по сравнению с 2010 годом. В обязательствах концерна на протяжении всего периода преобладали займы и расходы по интрессам, касающихся этих займов. В 2015 году государство повысило акционерный капитал концерна до 25 095 тысяч евро для проекта по расширению аэропорта.

Коэффициент покрытия интрессов показывает, до какого предела может снизиться доход от основной деятельности, прежде чем компания не сможет покрывать ежегодные расходы по интрессам. В формуле используется не чистая прибыль, а прибыль до начисления расходов по налогам и интрессам, поскольку расходы по интрессам покрываются доходом от основной деятельности. (Ю. Бригхэм, Д. Хьюстон 2013, 141) Этот показатель является важной информацией для кредиторов. Соответственно, чем выше коэффициент, там меньше рисков существует для кредитора, так как прибыль до погашения задолженности по налогам и интрессам находится

стабильно на высоком уровне (A. Melville 2014, 367). Сам коэффициент исчисляется в размах – сколько раз расходы по интересам могут быть погашены прибылью или денежными потоками. Существует два способа расчёта показателя: доходы до погашения долгов по налогам и интересам, делённые на сумму интересов, или же денежные потоки от деятельности и интересы, делённые на сумму интересов. (J. Siegel, at al 1992, 159)

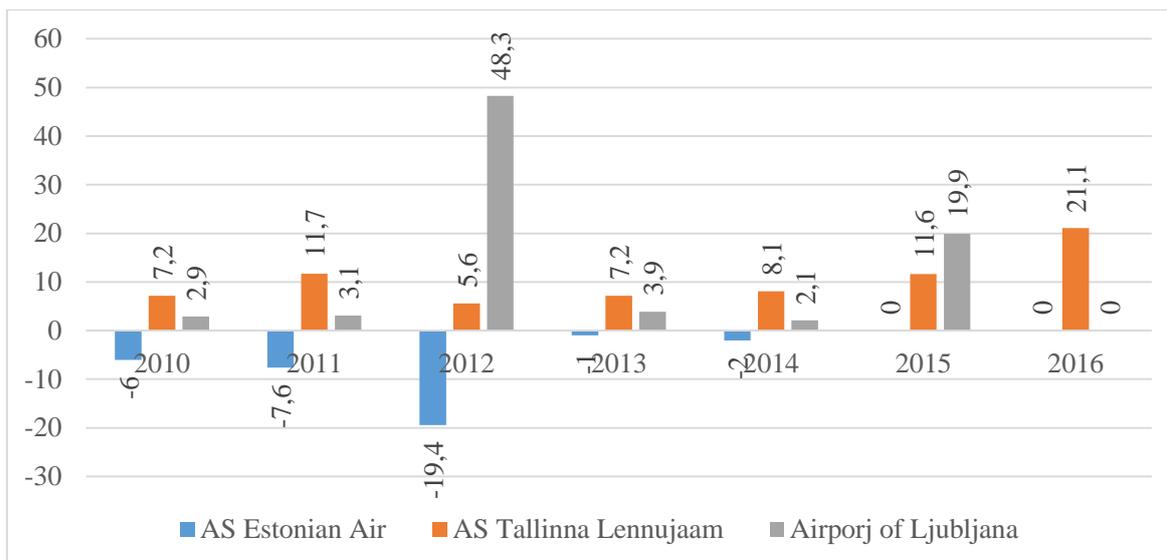


Рисунок 3.4. Показатель покрытия интересов

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Из Рисунка 3.4 видно, что по сравнению с предыдущим показателем, результаты коэффициента покрытия интересов Таллиннского аэропорта вели себя менее стабильно. Результаты *Estonian Air* были очень слабыми и даже отрицательными, в первую очередь из-за того, что компания непрерывно брала займы на покрытие своих долгов. К 2011 году показатель покрытия интересов Таллиннского аэропорта вырос до отметки 11,7, поскольку прибыль от основной деятельности увеличилась в 2,5 раза. Увеличение прибыли от основной деятельности было обусловлено полученным финансированием от государства в 2011 году в размере 3 705 650 евро. При этом, прочие расходы уменьшились на 56,6% по сравнению с предыдущим годом за счёт того, что в 2011 году компания отразила в своём отчёте расходы по ущербам, штрафы и пени всего в размере 271 тысяч евро (27 500 тысяч евро в 2010 году). Переход на евро валюту в 2011 году

оказал положительное, влияние поскольку расходы на обмен валют составил всего 481 тысячу евро (4645 тысяч евро в 2015 году).

К 2012 году коэффициент снова снизился на 6,1 пункта, так как у концерна выросли затраты на зарплаты и выросли издержки, связанные с оказанием услуг. За счёт этого прибыль от основной деятельности уменьшилась на 6% по сравнению с 2011 годом. Стоит отметить, что поскольку в 2012 году *Estonian Air* поменял свою стратегию, авиакомпания начала отказываться от некоторых арендуемых площадей на территории аэропорта, тем самым аэропорт потерял долю дохода от аренды. Поскольку ангары были взяты в лизинг, у компании выросли обязательства, вместе с ними прирост обязательств по интересам составил 24% по сравнению с предыдущим годом. В 2016 году результат показателя покрытия интересов достиг отметки 21,1 – это самый высокий результат за весь период. В 2016 году доходы концерна выросли на 9,1% в первую очередь за счёт доходов, не связанных с авиаперевозками. Например, если доходы от прочих услуг составили 23 730 тысяч евро, то доходы, связанные с авиаперевозками – 13 167 тысяч евро.

3.5. Вертикальный анализ

Как видно из результатов вертикального анализа баланса компании (Приложение 4-5), большую долю активов компании занимало основное имущество: в период с 2011 по 2014 год доля основного имущества в активах колебалась от 90% до 91%. При этом большую часть основного имущества составляли материальные активы, с наивысшим показателем 91,4% в 2011 году. За счёт того, что проект по строительству ангаров начался в 2011 году и продолжался до июля 2012 года, то в 2011 году возросла сумма незаконченного строительства и предоплаты по основному имуществу.

В 2011 году строения и сооружения концерна составили 76,2% от всего материального имущества аэропорта. На протяжении всего времени Таллиннский аэропорт уделял особое внимание именно этому виду активов, поскольку руководство всячески искало альтернативные источники дохода, которые могли бы компенсировать уменьшающиеся доходы, связанные с авиаперевозками. В 2016 году материальное имущество компании имело 77,3% доли в активах. Уменьшение доли материальных активов было обусловлено началом проекта по расширению территории аэропорта. В

2016 году аэропорт продал землю по цене приобретения в 45 тысяч евро – доход от продажи составил 94 тысячи евро. Также было продано оборудование за 41 тысячу евро и запасы за 135 тысяч евро.

Инвестиции в недвижимость компании в 2011 году составили всего 0,02% от всех активов, однако в 2012 году доля инвестиций составила уже 6,9%. Текущие активы аэропорта составляли менее 10% от всех активов в период с 2011 по 2014 года, и только к концу 2015 года их доля достигла 13,1%. Все эти изменения также были связаны с началом проекта расширения аэропорта, поскольку большая часть денежных средств была инвестирована в проект.

Что касается обязательств и собственного капитала компании, то в период с 2011 по 2013 года соотношение собственного капитала и обязательств было примерно равно 40% к 60%. Большую долю обязательств заняли долгосрочные обязательства по займам – 17,2% в 2013 году. Сумма займа в 2013 году составила 25 917 тысяч евро, из них 7500 тысяч евро – это опционы, срок которых истекает в 2018 году. Акционерный капитал Таллиннского аэропорта оставался на стабильном уровне и был равен 24 361 тысячи евро в период с 2011 по 2014 год. Однако к 2015 году соотношение обязательств и собственного капитала поменялось за счёт увеличения акционерного капитала и уменьшения обязательств по долгосрочным займам. В 2015 году Эстонское государство, как главный акционер аэропорта, увеличил акционерный капитал до 25 095 тысяч евро. Всё это было сделано для инвестиции в проект по расширению аэропорта, который начался в 2015 году.

Из данных отчёта о прибыли и убытках (Приложения 6–7) видно, что каждый год большую долю расходов компании занимали расходы на рабочую силу, при этом, начиная с 2013 года, они двигались в сторону увеличения и в 2016 году составили 43,4% от всех расходов. В первую очередь рост расходов был связан с тем, что ежегодно количество работников на территории аэропорта увеличивалось в среднем на 3,02% в год. В Приложении 2 изображено изменение количества работников Таллиннского аэропорта в период с 2011 по 2016 год.

Наибольшее число работников аэропорта было зафиксировано в 2016 году – 607 человек. При анализе стратегий во второй части исследования отмечалось, что, начиная с 2014 года, аэропорт нанимал на работу всё больше человек, поскольку, во-первых, новые ангары нуждались в работниках, которые могли бы обслуживать авиатранспорт,

а во-вторых, из-за нестабильной ситуации в Европе, аэропорт привлёк большое количество работников охранных фирм. Таким образом, Таллиннский аэропорт мог усилить контроль безопасности на своей территории и свести к минимуму возможные несчастные случаи. Ещё одна группа расходов – это расходы, связанные с материалом, товарами и услугами. Большую долю издержки на материал и услуги составляли в 2012 году – 39,2%. Из них больше всего менялись расходы на безопасность и коммунальные услуги. Данные о расходах на безопасность и коммунальные услуги приведены в Таблице 3.4.

Таблица 3.4. Расходы Таллиннского аэропорта на безопасность и коммунальные услуги (в тысячах евро)

Тип расходов/Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Расходы на безопасность	2 545	3 082	3 266	3 406	3 679	3 693
Коммунальные услуги	2 167	2 542	2 528	2 713	2 421	2 352

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как видно из данных Таблицы 3.4, расходы по организации безопасности всё время росли, поскольку аэропорт закупал новые системы контроля багажа, камеры видеонаблюдения, а также компьютеры для охранников. Эти расходы не являлись напрасными, поскольку ежегодно аэропорт устранял и предотвращал несчастные случаи, а также было зафиксировано много случаев с запрещёнными к пронесению на борт самолёта предметами. До 2014 года расходы на коммунальные услуги тоже менялись в сторону увеличения и составили 2713 тысяч евро. В начале 2015 года аэропорт приобрёл технику, которая могла измерять уровень шума и загрязнения окружающей среды, тем самым, давая аэропорту информацию, которая помогла бы снизить ущерб. Помимо приобретения датчика, аэропорт заменил обычное освещение на более экономные LED лампы. Тем самым в конце 2015 года расходы на коммунальные услуги составили 2421 тысячи евро, что на 11% меньше, чем в 2014 году.

Ещё одна статья в отчёте о прибыли, которой принадлежит большая доля по отношению к доходам – это прочие доходы от основной деятельности. В основном эти

доходы связаны с прямым финансированием основной деятельности и части запасов. В прямое финансирование основной деятельности входят пассажирские сборы, связанные со страховкой и прочие, которые покрывались государством. К 2016 году государство сократило прямое финансирование, тем самым доля дохода от финансирования составила всего 26,7%.

В отчётах о прибылях и убытках концерна видно, что доход предприятия постоянно увеличивался, несмотря на уменьшение количества пассажиров аэропорта, а также снижение суммы потребительской корзины на одного человека. Особенно заметно доходы от продаж увеличились (на 9,1%) в 2016 году – через год после банкротства *Estonian Air*. Как уже упоминалось во второй части этого исследования, в 2016 году количество пассажиров концерна выросло на 2,5% по сравнению с 2015 годом. Однако, вплоть до 2016 года коммерческие доходы, не связанные с авиаперевозками, гораздо превышали доходы от авиаперевозок. Динамика изменения доходов представлены в Таблице 3.5.

Таблица 3.5. Доходы Таллиннского аэропорта в тысячах евро

Тип дохода/Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доходы от авиаперевозок	11 427	11 501	12 296	12 360	13 155	13 167
Коммерческие доходы	14 661	17 797	17 992	19 558	20 673	23 730

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как следует из Таблицы 3.5, основной доход Таллиннскому аэропорту приносили сдаваемые в аренду площади. К коммерческим доходам, не связанным с авиаперевозками, относятся: наземное обслуживание авиатранспорта и пассажиров, сдача помещений в аренду, парковка, а также услуги для фирм, арендующих площади на территории Таллиннского аэропорта. Если, например, коммерческие доходы превышали доходы от авиаперевозок на 28% в 2011 году, то в 2016 году разница составила 80%. Начиная с 2013 года, прочие доходы аэропорта начали стремительно расти в связи с приобретениями очередных ангаров для сдачи в аренду. Начиная с 2012 года, начала также заметно увеличиваться разница между обоими типами доходов. Именно в 2012 году, когда *Estonian Air* полностью сменил стратегию и начал реструктуризацию, темп

роста доходов от авиаперевозок замедлился по сравнению с 2010 годом и ранее. Темп прироста коммерческих доходов составил в среднем 10,3% в течение пяти лет, а темп прироста доходов, связанных с авиаперевозками – всего 2,9%. Отсюда можно сделать вывод, что деятельность *Estonian Air* значительно отразилась на результатах Таллиннского аэропорта, так как несмотря на свою стратегию, больше всего доходов аэропорту приносили не авиакомпании и пассажиры, а взятые в лизинг ангары и помещения, сдаваемые в аренду. Тем самым аэропорт мог компенсировать снижающееся количество пассажиров и дорогие цены на авиабилеты. (N. Paivin 2011, 302)

В вертикальном анализе отчёта о денежных потоках (Приложения 8–9), каждая статья рассматривается как доля от продаж компании. По мнению профессора Я. Альвера, одной из главных статей отчёта о денежных потоках являются денежные потоки от основной деятельности, так как они отвечают за денежные поступления в компанию и включают в себя производство услуг и товаров. (J. Alver 2007, 3) Самая большая доля денежных потоков шла из поступлений от клиентов. Самое низкое значение поступления от клиентов было зафиксировано в 2015 году – 105,4%. Такие изменения произошли в связи с тем, что Таллиннский аэропорт признал часть дебиторской задолженности безнадежной из-за банкротства *Estonian Air*. Из-за ликвидации авиакомпании, Таллиннский аэропорт списал 0,8 миллионов евро в свои расходы. Самые крупные расходы на основную деятельность составили платы клиентам и расходы на персонал. В 2012 году эти расходы выросли на 30,5%, затем было отмечено сокращение в период с 2013 по 2014 год, а затем расходы снова увеличились в 2016 году до 92%. Больше всего расходов в 2016 году было связано с персоналом, поскольку для улучшения качества обслуживания и увеличения безопасности на территории аэропорта, фирма наняла больше людей. Часть из нанятого персонала составили охранники из *G4S*. Что касается инвестиционной деятельности аэропорта, то из анализа видно, что в 2012 году денежный отток от инвестиций превысил денежный приток от основной деятельности и составил половину доли от всех доходов концерна. Как обсуждалось ранее, расходы Таллиннского аэропорта в 2012 году увеличились во многом из-за приобретения в лизинг оборудования по обслуживанию самолётов. Об этом также свидетельствует часть отчёта о денежных потоках от деятельности по финансированию, где в 2012 году концерн получил займ в размере 10 000 тысяч евро. Подобное происходило и в 2013 году, когда доля денежного оттока от инвестиционной

деятельности составила 45,6%, а денежный приток от основной деятельности почти 36%. В тот же период остаток денежных средств компании был самым минимальным: в 2012 году в кассе Таллиннского аэропорта насчитывалось 1752 тысяч евро, а в 2013 году на 99,5% меньше.

3.6. Показатели эффективности аэропорта

В пункте 3.6 автор исследования рассматривает показатели измерения эффективности работы аэропорта. Такие индикаторы измеряют ресурсы, используемые для производства той или иной единицы деятельности аэропорта (O. Wyma 2012, 28).

Первый показатель – это **показатель заработанного дохода на одного работника**. Коэффициент измеряет: какую долю дохода в год производит каждый работник аэропорта. Чем выше показатель, тем лучше и эффективнее компания использует активы. В Таблице 3.6 приведены суммы доходов, а также количество работников в период с 2011 по 2016 года и сравнение показателя с данными аэропорта Любляны.

Таблица 3.6. Сумма доходов и количество работников в Таллиннском аэропорту 2011–2016 в тысячах евро, а также доход с одного работника в евро

Индикатор/Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доход от продаж	26 088	29 298	30 288	31 918	33 828	36 897
Количество работников	531	584	574	579	590	607
AS Tallinna Lennujaam	49,1	50,2	52,8	55,2	57,3	60,8
Airport of Ljubljana	82,9	77,1	77,1	79,2	87,7	-

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

В Таблице 3.6, показатель соотношения доходов и работников Таллиннского аэропорта сравнивается с идентичным показателем аэропорта Любляны. По объёму аэропорт Любляны является примерно равным Таллиннскому аэропорту. Однако, в течение шести лет количество работников аэропорта Любляны постепенно уменьшалось

и в 2016 году составило всего 397 человек. В Таллиннском аэропорту ситуация складывалась иначе: ежегодно число работников увеличивалось, и к 2016 году в аэропорту насчитывалось 607 человек. При этом, с каждым годом у аэропорта увеличивалась сумма доходов, генерируемая от каждого работника. Показатель Таллиннского аэропорта ежегодно увеличивался в среднем на 4,4%, в то время, как коэффициент аэропорта Любляны колебался в сторону уменьшения и наоборот. Несмотря на то, что показатель Таллиннского аэропорта был ниже, чем у аэропорта Любляны, местный аэропорт продемонстрировал стремительный рост. Это означает, что значительные инвестиции в развитие работников, а также их поощрение окупались компании.

Ещё один показатель эффективности работы аэропорта – это **коэффициент затрат по основной деятельности на одного пассажира**. Он показывает, сколько в среднем в год аэропорт тратит на одного пассажира. При этом, это не прямые расходы аэропорта на пассажира, а, например, затраты на персонал, который принимает непосредственное участие в обслуживании клиентов. В книге «Airport Finance and Investment in the Global Economy» А. Graham и Р. Morrell указывают на то, что пассажиры являются важным индикатором для измерения эффективности работы аэропорта, поскольку в большинстве случаев аэропорт не может влиять на приток пассажиров и устанавливать их количество.

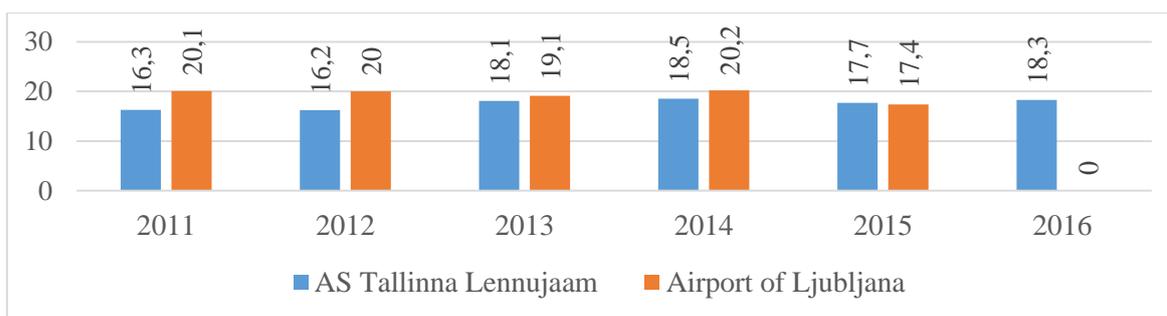


Рисунок 3.5. Расходы на одного пассажира в евро с 2011 по 2016 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Диаграмма, изображённая на Рисунке 3.5, наглядно показывает, что в среднем затраты на одного пассажира обоих портов были примерно одинаковыми на протяжении всего исследуемого времени. В 2014 году показатель составил 18,5 евро на одного

пассажира, так как расходы компании выросли на 5,3%, а количество пассажиров выросло всего на 3%. Подобная ситуация наблюдалась на протяжении пяти лет – расходы росли в более быстром темпе нежели количество пассажиров. По данным сайта *strategyand.pwc.com*, в 2014 году средние затраты на одного пассажира в европейском аэропорту составили 12 евро. Самый высокий показатель был у Мюнхенского аэропорта – 19,7 евро, а самый низкий в аэропорту Эдинбург – всего 6,6 евро. Как видно, Таллиннский аэропорт и аэропорт Любляны являются одними из аэропортов, тратящих на пассажиров довольно большую сумму.

Ещё один показатель из группы измерителей эффективности – **это соотношение количества пассажиров к количеству работников**. Если говорить другими словами, то коэффициент измеряет: сколько пассажиров приходится на одного работника. Он показывает, насколько эффективно компания распоряжается своими ресурсами, в данном случае – работниками. (O. Wyma 2012, 29)

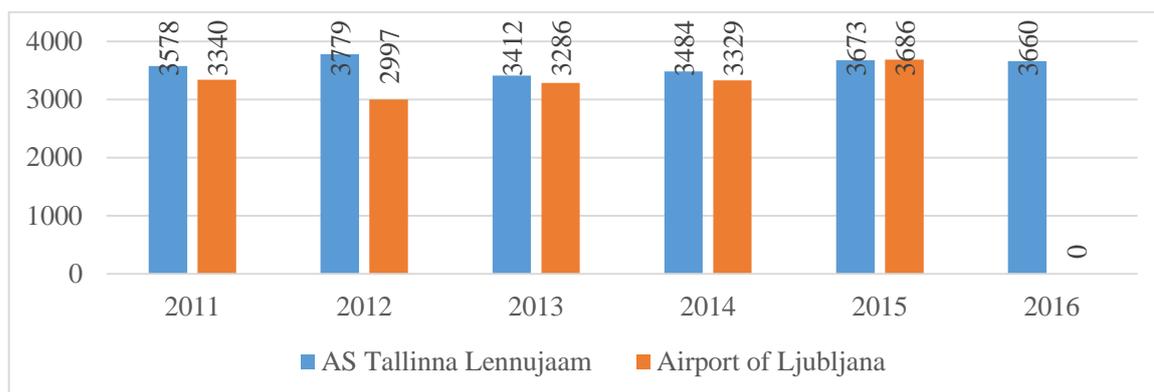


Рисунок 3.6. Количество пассажиров на одного работника с 2011 по 2016 год

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Как следует из диаграммы, изображённой на Рисунке 3.6, показатель для обоих аэропортов на протяжении всего времени был одинаковым. Коэффициент показывает аналитику о том, как эффективно предприятие использует свои ресурсы, в данном случае работников. По мнению автора этой работы, определить только из результата показателя, эффективно аэропорт распоряжался своими ресурсами или нет, было бы неверно. Вывод можно сделать, проанализировав дополнительно некоторые аспекты деятельности предприятия. Например, инвестиции аэропорта на обучение и повышение квалификации работников, а также показатель заработанного дохода на одного

работника, о котором говорилось ранее в этом разделе. Из анализа показателя доходов было видно, что каждый год коэффициент повышался, а это значит, что вклад концерна был не напрасным и несмотря на увеличивающееся число пассажиров на одного работника, персонал эффективно выполнял свою работу.

Два последних показателя в этом исследовании – это **доходы, связанные с авиаперевозками на одного пассажира и коммерческие доходы, не связанные с авиаперевозками на одного пассажира**. Эти коэффициенты показывают, насколько эффективно аэропорт ведёт свою деятельность и получает от пассажиров тот или иной тип доходов. Результаты показателей приведены в Таблице 3.7.

Таблица 3.7. Доходы Таллиннского аэропорта от авиаперевозок и доходы, не связанные с авиаперевозками

Показатель/Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Доходы от авиаперевозок	6	5,2	6,3	6,1	6,1	5,9
Коммерческие доходы	13,7	13,3	9,2	9,7	9,5	10,7

Источник: Составлено автором на основе годовых отчётов

Из таблицы следует, что больше всего доходов компания получала от деятельности, не связанной с авиаперевозками. В то время, как доходы от авиаперевозок на протяжении времени были стабильными, то прочие доходы значительно менялись из года в год. К 2013 году коммерческие доходы уменьшились на 31% по сравнению с 2012 годом. Именно в период с 2011 по 2012 год аэропорт интенсивно инвестировал в закупку оборудования по обслуживанию воздушного транспорта. Затем в 2013 году показатель уменьшился до 9,7 евро с пассажира и до 2015 года не поднимался выше отметки в 10 евро. Оба показателя особо чувствительны по отношению к изменению количества пассажиров. Как упоминалось ранее, аэропорт не в состоянии полностью контролировать поток пассажиров. В результате нестабильного положения, связанного с *Estonian Air* и появления новой авиакомпании *Nordic Aviation*, аэропорт искал альтернативные источники дохода. В своём исследовании А. Graham и D. Nigel обращают внимание на то, что именно наличие бюджетных авиакомпаний способствует активному росту доходов и притоку пассажиров в аэропорт (в случае, если авиакомпания

имеет значительную долю рынка, а под доходами имеются в виду доходы, связанные с авиаперевозками, прим. автора). (N. Dennis, et al 2007, 168) В Приложении 24 содержатся результаты исследования авторов, где приведена статистика доходов крупных аэропортов Европы. Доходы, связанные с авиаперевозками превышают доходы, от коммерческой деятельности. Сравнивая данные с Таллиннским аэропортом, становится понятно, что нехватка бюджетных авиакомпаний сказывается на концерне и его доходах от авиаперевозок.

3.7. Выводы на основе результатов исследования

Как видно из результатов анализа ликвидности, Таллиннский аэропорт был уже заранее подготовлен к банкротству авиакомпании, поскольку к 2015 году концерн снизил значительную часть своих расходов, а также, чтобы сохранить большое количество пассажиров, главный акционер – Эстонское государство, взял на себя часть пассажирских сборов, таким образом туристам не пришлось переплачивать за авиабилеты. Уход *Estonian Air* не нанёс большого урона аэропорту ещё и потому, что на следующий день после банкротства, на рынке появилась новая авиакомпания – *Nordic Aviation Grupp*, т.е. на место старого клиента, сразу пришёл новый и тем самым аэропорт не потерял свой доход. На основании результатов рентабельности, стоит отметить, что показатели были стабильными, за исключением 2010–2012 годов. Именно в этот период авиакомпания *Estonian Air* сталкивалась с серьёзными переменами в деятельности, что в свою очередь, влияло на приток пассажиров как авиакомпании, так и Таллиннского аэропорта. Стоит отметить, что важную роль для Таллиннского аэропорта сыграли инвестиции в лизинг на имущество по обслуживанию воздушного транспорта, которое приносило концерну доход, а также увеличение суммы на покрытие пассажирских взносов со стороны государства. Если раньше пассажиры несли издержки, связанные со страхованием и безопасностью, то с 2010 года они были освобождены от подобных плат.

Подводя итоги вертикального анализа, можно отметить, что несмотря на то, что аэропорт за счёт своей стратегии пытался расширяться и быть более гибким по отношению к клиентам, его взгляд был сосредоточен на поиске альтернативных источников дохода. При этом, аэропорт не пытался подстроить свою стратегию под деятельность *Estonian Air*, что являлось не совсем корректным, по мнению автора исследования. Из анализа также складывается ощущение, что основной деятельностью аэропорта является не заработок с авиаперевозок, а доходы от инвестированных денежных средств, в данном случае – недвижимость. В конце 2016 года, однако, показатели аэропорта улучшились, но такое изменение не стоит связывать с приходом новой авиакомпании, поскольку её успехи на данный период времени тоже являлись сомнительными. На показатели также повлияла и политическая ситуация в мире.

Аэропорт получал всё меньше дохода от грузоперевозок, так как основной транзит был связан с Россией.

На основании анализа показателей эффективности аэропорта можно сделать вывод о том, что с каждым годом Таллиннский аэропорт делал основной упор на получение дохода не от клиентов (авиакомпаний и пассажиров), а от оказания услуг арендаторам площадей на территории аэропорта, дотации на покрытие пассажирских сборов по страховке и безопасности. На протяжении всего периода, коммерческие доходы от деятельности, не связанные с авиаперевозками, почти в два раза превышали доходы от авиадеятельности и непрерывно увеличивались из года в год. По мнению автора исследования, такой подход являлся защитной реакцией аэропорта на довольно нестабильную ситуацию с авиакомпанией *Estonian Air*. В настоящее время, из-за давления со стороны руководства, многие аэропорты фокусируются на коммерческой прибыли (не связанной с авиаперевозками). Тем самым показатели эффективности от коммерческой деятельности становятся наиболее распространёнными и несут точную информацию о деятельности аэропорта. Таллиннский аэропорт не стал исключением. (I. Humphreys, et al 2002, 81)

Исходя из итогов финансового анализа Таллиннского аэропорта, следует отметить, что явного негативного влияния на финансовые показатели аэропорта банкротство *Estonian Air* не оказало. В научной работе автора G. S. Smith, обращается внимание на то, что аэропорты и авиакомпании связаны между собой в первую очередь доходом. Как известно, к доходам аэропорта относятся не только купленные пассажирами авиабилеты и оказанные услуги, но и денежный сбор с авиакомпаний на посадку, плата за перевозку грузов, плата за организацию безопасности на борту и другие. Согласно статистике 2007 года, доля дохода крупных международных аэропортов составляла 55,9% от дохода авиакомпаний и доля небольших аэропортов – 44,7%. (G. S. Smith 2009, 8) По мнению G. S. Smith, в отношениях «аэропорт-авиакомпания» часто практикуется то, что когда авиакомпания может осуществлять контроль над проектами, организованными в аэропорту при помощи доли пакета акций, принадлежащего авиакомпании (*majority-in-interest*), или сокращённо *MII*, а также иными соглашениями. Как уже отмечалось ранее, *Estonian Air* являлся самым крупным клиентом Таллиннского аэропорта с долей рынка 18%. Хотя *Estonian Air* и не имел акций Таллиннского аэропорта, тем не менее у обоих концернов был общей владельцем –

Эстонское государство. В целях поддержания национальной авиакомпании, государство распорядилось тем, чтобы основную долю рынка в аэропорту занимал *Estonian Air*. Всё это было предпринято для того, чтобы пассажиры в большей мере пользовались именно национальной авиакомпанией. В добавок к сказанному, банкротство авиакомпании негативно сказывается на доходах аэропорта, поскольку снижаются авиаперевозки и уменьшается количество пассажиров (G. S. Smith 2009, 8). В ситуации с Таллиннским аэропортом, банкротство авиакомпании скорее вызвало снижение темпа притока пассажиров, нежели его уменьшение. Банкротство *Estonian Air* не повлекло за собой особо тяжёлых финансовых последствий для аэропорта, поскольку на следующий день на смену прежней авиакомпании пришла новая – *Nordic Aviation Group*. Несомненно, новая авиакомпания вызвала интерес у клиентов на некоторый промежуток времени в надежде на то, что цены на авиабилеты не будут такими высокими. Тем самым, Эстонское государство в тот же момент заполнило «дыру» на рынке новой авиакомпанией. Однако результаты новой авиакомпании также оставляют желать лучшего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение можно сказать, что по показателям Таллиннский аэропорт продемонстрировал довольно хорошие результаты. Однако по мнению автора работы, такой успех является сомнительным. Как упоминалось ранее в исследовании, основной функцией аэропорта является обеспечение связи воздушного пространства с другими странами, но при этом, Таллиннский аэропорт устремил свой взор на сдачу в аренду своих площадей. В начале исследования, автор установил две гипотезы:

Гипотеза 1: применяемые концерном *AS Tallinna Lennujaam* стратегии с 2010 по 2016 год оказали положительное влияние на финансовый результат фирмы.

Гипотеза 2: деятельность и банкротство авиакомпании *AS Estonian Air* значительно повлияли на финансовый результат *AS Tallinna Lennujaam*.

Во второй главе исследования было выявлено, что главной задачей стратегии аэропорта являлось сосредоточиться на пассажирах посредством улучшения качества оказываемых услуг. По ходу исследования стало ясно, что хоть концерн и пытался любым способом придерживаться заданной стратегии, инвестировал денежные средства, а также участвовал в крупном проекте *Routes 2012*, этого было не достаточно для того, чтобы ежегодно привлекать всё больше пассажиров и получать больше доходов от авиаперевозок. По мнению автора этого исследования, из-за тяжёлого положения местной авиакомпании, Таллиннский аэропорт был довольно стеснён в выборе своей стратегии, поскольку стратегию уменьшения аэропорта было нецелесообразно использовать из-за прихода на рынок новой авиакомпании. Использование стратегии лидерства по издержкам значительно уменьшило бы доходы аэропорта, так как пришлось бы снижать цены на услуги и авиабилеты (например, в период с 2012 по 2015 год *Estonian Air* продавал авиабилеты почти по себестоимости, прим. автора) не только для пассажиров, но и арендаторам. Также, автор работы считает, что спасением для аэропорта стал проект по расширению аэропорта и увеличению взлётных полос, начавшийся в конце 2015 года. Положительное влияние проекта заключается в том, что более длинная и широкая посадочная полоса позволит обслуживать более габаритный

авиатранспорт. Тем самым аэропорт сможет обслуживать более крупногабаритный авиатранспорт: крупный пассажирский и грузовой воздушный транспорт (на данный момент времени, в основном, аэропорт обслуживает обычные *Boeing 737*, прим. автора). Это означает, что в дальнейшем, через аэропорт будет путешествовать больше людей и больше груза, а соответственно – больше поступлений от авиакомпаний за посадку.

Вторая гипотеза подтвердилась тем, что именно убыточная деятельность *Estonian Air* больше повлияла на деятельность аэропорта, чем его банкротство. Поскольку пассажиры являются общими клиентами как для аэропорта, так и авиакомпании, соответственно с уменьшением количества пассажиров *Estonian Air*, аэропорт также терял своих клиентов. Авиакомпания являлась самым крупным клиентом, и так как государство было заинтересовано в наличии собственной авиакомпании, *Estonian Air* занимал большую долю рынка. Из-за этого, у других авиакомпаний не было возможности для расширения своей деятельности и предложения более выгодных условий для пассажиров. По мнению автора работы, это стало причиной уменьшения доходов от авиаперевозок.

На смену *Estonian Air* пришла авиакомпания *Nordic Aviation Group*. Несмотря на ожидания, новая авиакомпания также ведёт убыточную деятельность на данный момент. Поэтому финансовая картина аэропорта к концу 2016 года не изменилась. Возможно, стоит задуматься о том, нужна ли вообще государству своя авиакомпания.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Allroggen, F., Malina, R. (2014). Do the regional growth effects of air transport differ among airports? Muenster: Elsevier, стр. 2-3.
- Alver, J. (2007). On some Problems of Preparation and Analysis of Cash Flow statements. Tallinn: Tallinn University of Technology, стр. 3
- AS Tallinna Lennujaam Majandusaruanded 2011–2016
<http://www.tallinn-airport.ee/ettevottest/aastaruanded/> (28.12.2016)
- Asker, V., Kiract, K. (2016). A research on review of financial performance: Airport groups sample. Turkey: The international journal of transport and logistics, стр. 2-5
- Barros, C. P., Dieke, P. C. (2007). Performance evaluation of Italian airports: A data envelopment analysis. Lisbon: Elsevier
- Creager, S. (1983). Airline Deregulation and Airport Regulation. Yale: The Yale Law Journal Vol. 93, No. 2, стр. 321-323
- Federal Aviation Administration of United States (1999). Airport business practices and their impact on airline competition. USA: FAA/OST Task Force study
- Fidato, A., Humphreys, I., Graham, F. (2003). Airport–airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. United Kingdom: Journal of Air Transport Management Volume 9, Issue 4, стр. 267
- Forsyth, P., Gillen, D., Müller, J., Niemeier, H. (2009). Airport Competition. The European Experience. England: Ashgate Publishing Company
- Gallinger, G., Healey, P. B. (2003). Liquidity analysis and management. California: Addison-Wesley publishing company, стр. 71-72
- Goganis, R. (2006). The Airline Business 2nd ed. London: Routledge
- Graham, A. (2004). Airport strategies to gain competitive advantage. Westminster: University of Westminster, стр. 7-13
- Humphreys, I., Francis, G., Fry, J. (2016). PERFORMANCE MEASUREMENT IN AIRPORTS A Critical International Comparison. Pennsylvania: Pennsylvania State University, стр. 267-270

- Humphreys, I., Graham, F. (2002). Performance measurement: a review of airports. England: Pergamon, стр. 81-267
- Siegel, J. G., Shim, J. K., Hartman, S. W. (1992). Pocket Guide to Business Finance. New York: McGraw-Hill, стр. 159-161
- Lee, A., Wu, C. (2014). The impact of airline alliance terminal co-location on airport operations and terminal development. Sydney: Journal of Air Transport Management Volume 36, стр. 69-71
- Melville, A., (2014). International financial reporting. A practical Guide 4th edition. Edinburgh: Pearson, стр. 357-367
- Morrell, P., Graham, A. (2016). Airport Finance and Investment in the Global Economy. Routledge
- Nigel, D., Graham, A. (2007). Airport traffic and financial performance: a UK and Ireland case study. Westminster: Journal of Transport Geography Volume 15, Issue 3, стр. 168
- Paivin, N. (2011). Airport performance: A rating agency perspective. Paris: Henry Steward publications, стр. 302-304
- Pitfield, D., Budd, L. (2014). The impact of airline lease agreements on the financial performance of US hub airports. England: Elsevier, стр. 1-3
- Return on Sales Ratio. Финансовый портал Investopedia
<https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp> (28.04.2017)
- Schmidlin, N. (2014). The art of company valuation and financial statement analysis. England: Wiley, стр. 89-91
- Smith, S. G. (2009). The Impact of Airline Bankruptcies on Airports. Washington: Federal Aviation Administration, стр. 8
- Statistics of Airport Charges
<http://airportcharges.com/industries/airports/> (12.04.17)
- Syam, D. (2015). Financial analysis for managers. Heathrow Airport Ltd. England, стр. 11-13
- Tyran, M. R. (1986). Handbook of Business and Financial Ratios. New Jersey: Prentice-Hall Inc., стр. 171-172
- Vasigh, B., Haririan, M. (2003). An empirical investigation of financial and operational efficiency of private versus public airports. Nebraska: Journal of Air Transportation, стр. 91-95

- Vogel, H., A., Graham, A. (2010). Profitability in the airline versus airport business: A long-term perspective. London: Henry Steward publications, стр. 259-261
- Wyman, O. (2012). Guide to Airport Performance Measures. Canada: ACI World
- Young, D. S., Cochen, J. (2013). Corporate financial reporting and analysis 3rd edition. England: Wiley
- Албогачиева, Р. (2015). Влияние бизнес-стратегий на финансовый результат предприятия (на примере AS Estonian Air). Таллинн: Tallinna Tehnikaülikool, стр. 16-22
- Бригхэм, Ю. Ф., Эрхардт, С. М. (2010). Финансовый менеджмент. Теория и практика. 10-е издание. Санкт-Петербург: ООО Питер
- Бригхэм, Ю., Хьюстон, Д. (2013). Финансовый менеджмент 7-е издание. Санкт-Петербург: Питер
- Жиляков, Д. И., Зарецкая, В.Г. (2012). Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания. Москва: ООО КноРус
- Портал стратегического управления и планирования: Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий
<http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm> (02.05.17)

SUMMARY

FINANCIAL ANALYSIS OF THE STRATEGIC DECISIONS OF JV TALLINNA LENNUJAAM AND THE INFLUENCE OF THE ESTONIAN AIR'S BANKRUPTCY ON THE FINANCIAL STATEMENTS OF THE AIRPORT

Regina Albogatsijeva

Nowadays, it is important to measure and analyse the effectiveness and solvency of airport industry. The local airports are providers of passengers and cargo, which is necessary for the economy of the government. In other words, these two criterias are important economic drivers, which attract more different currencies and different cargo fees from customers.

The **aim** of this master thesis was to understand: how does external and internal environment affect the airport strategies and financial efficiency by analysing of strategic decisions and financial results. In addition, AS Tallinna Lennujaam came through huge events, such as a bankruptcy of a local carrier – Estonian Air. As is known from different researches, the bankruptcy usually lows financial results of a company, especially in case, when both – airport and airline depend on each other. This paper includes short analysis of, how did AS Tallinna Lennujaam coped with airline bankruptcy. Financial analysis included following steps:

- ratio analysis
- common-size analysis
- analysis of efficiency
- the impact of airline bankruptcy on airport

The first hypothesis – Strategies, which were used by JV Tallinna Lennujaam from 2011 to 2016, had a positive influence on the financial result. Despite that, Tallinna Lennujaam had an aim to achieve a maximum number of passengers by attracting them with the internal growth of airport service qualities, it had invested more money into another sources of revenues. The research has shown, that airport had only one strategy during years of 2011–2016 and tried to

improve it as much as it could. Despite that, the number of passengers and aeronautical revenues were not as high as expected.

The second hypothesis – The activity and bankruptcy of a local carrier Estonian Air had strongly influenced on the financial result of the airport. The bankruptcy of local carrier Estonian Air did not affect airport so strongly, as its unprofitable activities during whole period. Unfortunately, the new airline Nordic Aviation Group, which has replaced Estonian Air, does not show good results at the moment.

KOKKUVÕTE

Kokkuvõtteks võib öelda, et Tallinna Lennujaam demonstreeris näitajate osas küllalt häid tulemusi. Magistritöö autori arvates on selline edu kaheldav. Nagu uuringus varem mainitud, on lennujaama põhifunktsiooniks tagada ühendus teiste riikidega õhuruumi kaudu, kuid selle asemel on Tallinna lennujaam keskendunud hoopis oma pindade väljaüürimisele. Uuringu alguses püstitas töö autor kaks hüpoteesi:

Hüpotees 1: kontserni AS Tallinna Lennujaam rakendatavad strateegiad aastail 2010 kuni 2016 avaldasid positiivset mõju tema majandustulemustele.

Hüpotees 2: lennufirma AS Estonian Air tegevus ja pankrot mõjutasid olulisel määral AS-i Tallinna Lennujaam majandustulemusi.

Töö teises peatükis toodi esile, et lennujaama strateegia peäülesanne oli keskendumine reisijale teenuste kvaliteedi parendamise kaudu. Uuringu käigus selgus, et kuigi kontsern püüdis igati ettenähtud strateegiast kinni pidada, investeerides raha ning osaledes ka suuremahulises projektis *Routes 2012*, ei olnud see piisav selleks, et igal aastal üha rohkem reisijaid ligi tõmmata ja saada suuremat tulu lennukaubavedudelt. Magistritöö autori arvates oli Tallinna Lennujaam oma strateegia valikul üsna piiratud, kuna lennujaama vähendamise strateegiat ei olnud uue lennufirma turule tuleku tõttu otstarbekas kasutada. Kulutuste liidri strateegia kasutamine oleks vähendanud oluliselt lennujaama tulusid, sest oleks tulnud alandada teenuste ja piletite hindu (näiteks aastail 2012 kuni 2015 müüs Estonian Air pileteid peaaegu omahinnaga – autori märkus) mitte ainult reisijatele, vaid ka rentnikele. Samuti arvab töö autor, et lennujaama päästis lennujaama laiendamise ja lennuradade suurendamise projekt, mis algas 2015. aasta lõpus. Projekti positiivne mõju seisneb selles, et pikem ja laiem lennurada võimaldab teenindada suuremaid lennukeid: – nii suuri reisi- kui ka kaubalennukeid (praegu teenindab lennujaam peamiselt tavalisi *Boeing 737* tüüpi lennukeid – autori märkus). See tähendab, et edaspidi reisib lennujaama kaudu rohkem turiste ja liigub rohkem veoseid, vastavalt laekub lennufirmadelt rohkem maandumistasusid.

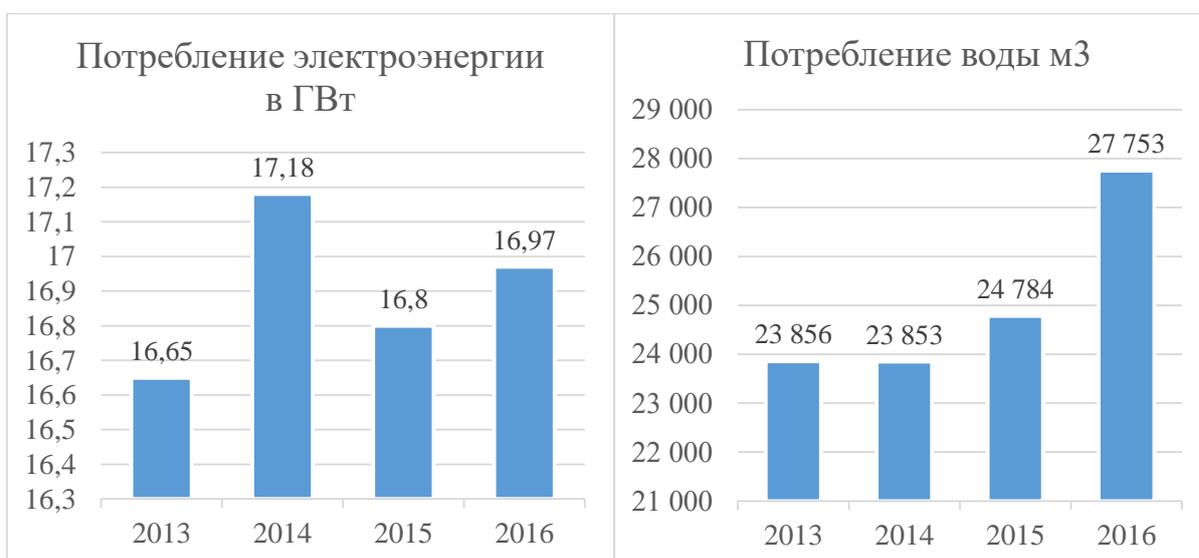
Teist hüpoteesi kinnitas asjaolu, et just nimelt Estonian Airi kahjumlik tegevus mõjutas lennujaama tegevust rohkem kui lennufirma pankrot. Kuna reisijad on nii lennujaama kui ka

lennufirma ühised kliendid, siis Estonian Airi reisijate arvu vähenemisega kaotas ka lennujaam oma kliente. Lennufirma oli tema kõige suurem klient ja kuna riik oli huvitatud oma lennufirma olemasolust, oli Estonian Air turuosa suur. Seetõttu ei olnud teistel lennufirmadel võimalik laiendada oma tegevust ja pakkuda reisijatele kasulikumaid tingimusi. Magistritöö autori arvates oli see õhuvedudest saadavate tulude väiksuse põhjus.

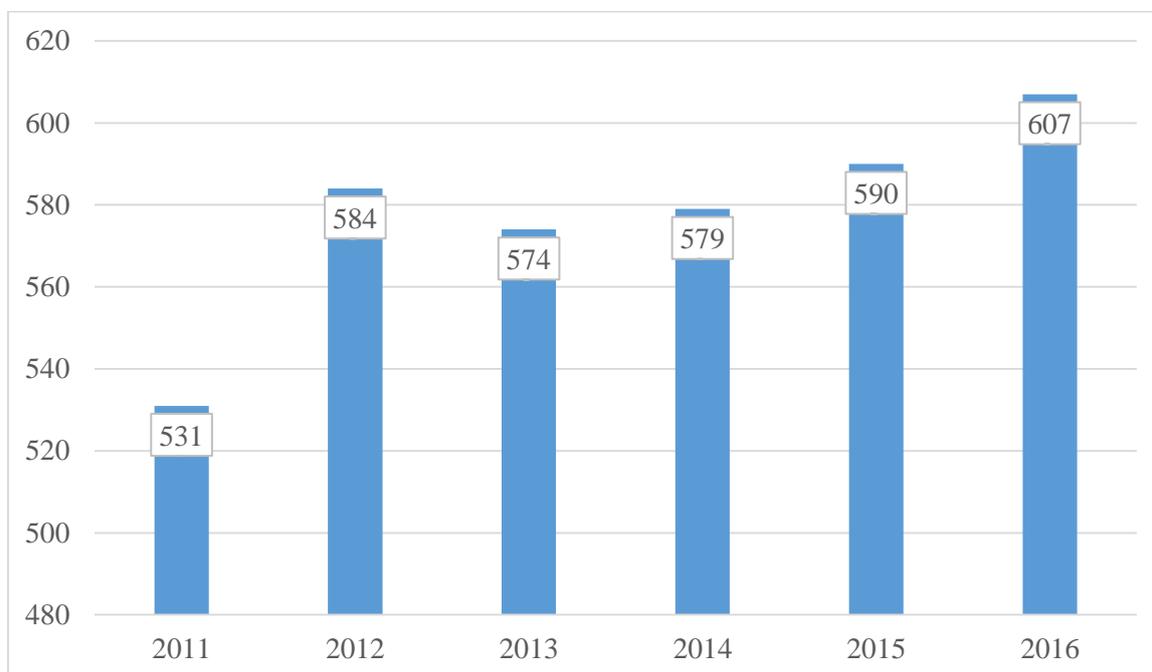
Estonian Airi asemele tuli lennufirma Nordic Aviation Group. Vaatamata ootustele, on uue lennufirma tegevus praegu kahjumlik. Seepärast ei ole lennujaama finantsolukord 2016. aasta lõpuks muutunud. Tasuks mõelda sellele, kas riigil on ikka vaja oma lennufirmat.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Потребление электроэнергии и воды на территории аэропорта с 2013 по 2016 год



Приложение 2. Количество работников в Таллиннском аэропорту с 2011 по 2016 год



Приложение 3. Формулы коэффициентов

Коэффициенты ликвидности
Текущая ликвидность = оборотные активы / текущие обязательства
Быстрая ликвидность = (оборотные активы – запасы) / текущие обязательства
Денежная ликвидность = деньги и денежные эквиваленты / текущие обязательства
Показатели рентабельности
ROA = чистая прибыль / ((активы на начало года+активы на конец года)/2)
ROE = чистая прибыль / ((собственный капитал на начало года+собственный капитал на конец года)/2)
ROS = чистая прибыль / ((выручка на начало года+выручка на конец года)/2)
Коэффициенты финансового левериджа
Обязательства к активам = обязательства / активы
Обязательства к собственному капиталу = обязательства / собственный капитал
Коэффициент покрытия интрессов = прибыль до начисления налогов и интрессов / сумма интрессов
Показатели эффективности
Заработанный доход на одного работника = доход от продаж / количество работников
Коэффициент затрат по основной деятельности на одного пассажира = расходы на деятельность / количество пассажиров
Соотношение количества работников к количеству пассажиров = количество пассажиров / количество работников
Доходы, связанные с авиаперевозками на одного пассажира = доходы от авиаперевозок / количество пассажиров
Коммерческие доходы, не связанные с авиаперевозками на одного пассажира = коммерческие доходы / количество пассажиров

**Приложение 4. Вертикальный анализ баланса Tallinna Lennujaam
2011–2014 (в тыс. евро)**

Активы	31.12.11	31.12.12	31.12.13	31.12.14
Основное имущество				
Материальные активы	128 130 (91,4%)	122 913 (83,8%)	117 862 (78,3%)	111 483 (76,7%)
Нематериальные активы	233 (0,2%)	289 (0,2%)	271 (0,2%)	213 (0,1%)
Инвестиции в недвижимость	23 (0,02%)	10 056 (6,9%)	19 325 (12,8%)	19 775 (13,6%)
Всего основное имущество	128 386 (91,6%)	133 259 (90,9%)	137 458 (91,3%)	131 471 (90,5%)
Текущие активы				
Запасы	178 (0,1%)	133 (0,1%)	196 (0,1%)	205 (0,1%)
Счета к получению и предоплата	3 750 (2,7%)	3 581 (2,4%)	3 303 (2,2%)	3 915 (2,7%)
Денежные средства	7 894 (5,6%)	9 645 (6,6%)	9 654 (6,4%)	9 749 (6,7%)
Всего текущие активы	11 821 (8,4%)	13 359 (9,1%)	13 153 (8,7%)	13 869 (9,5%)
Всего активы	140 207 (100%)	146 618 (100%)	150 612 (100%)	145 340 (100%)
Обязательства и капитал				
Собственный капитал				
Акционерный капитал	24 361 (17,4%)	24 361 (16,6%)	24 361 (16,2%)	24 361 (16,8%)
Обязательный резервный капитал	2 300 (1,6%)	2 436 (1,7%)	2 436 (1,6%)	2 436 (1,7%)
Нераспределённая прибыль	19 468 (13,9%)	23 038 (15,7%)	28 082 (18,6%)	32 951 (22,7%)
Всего собственный капитал	46 128 (32,9%)	49 834 (34%)	54 879 (36,4%)	59 748 (41,1%)
Обязательства				
Долгосрочные обязательства				
Обязательства по займам	17 778 (12,7%)	22 972 (15,7%)	25 917 (17,2%)	21 361 (14,7%)
Прямое финансирование	64 862 (46,3%)	61 186 (41,7%)	58 381 (38,8%)	54 554 (37,5%)
Производные инструменты	1 199 (0,8%)	1 365 (0,9%)	880 (0,6%)	491 (0,3%)
Прочие долги	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	41 (0,03%)

Приложение 4. (Продолжение)

Всего долгосрочные обязательства	83 839 (59,8%)	85 523 (58,3%)	85 178 (56,6%)	76 446 (52,6%)
Краткосрочные обязательства				
Обязательства по краткосрочным займам	5 150 (3,7%)	4 735 (3,2%)	4 726 (3,1%)	4 687 (3,2%)
Долг и предоплата	5 081 (3,6%)	6 525 (4,4%)	5 830 (3,9%)	4 459 (3,1%)
Производные инструменты	9 (0,001%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Всего краткосрочные обязательства	10 240 (7,3%)	11 260 (7,7%)	10 555 (7%)	9 146 (6,3%)
Всего обязательства	94 079 (67,1%)	96 783 (66%)	95 733 (63,6%)	85 592 (58,9%)
Всего капитал и обязательства	140 207 (100%)	146 618 (100%)	150 612 (100%)	145 340 (100%)

Заметка: Как видно из баланса Таллиннского аэропорта, последовательность статей отчёта нарушена и не соответствует закону о бухгалтерском учёте Эстонии. В активах баланса сначала указаны неликвидные активы, а собственный капитал представлен до обязательств аэропорта.

**Приложение 5. Вертикальный анализ баланса Tallinna Lennujaam
2015–2016 (в тыс. евро)**

Активы	31.12.15	31.12.16
Основное имущество		
Материальные активы	105 269 (73,8%)	120 225 (77,3%)
Нематериальные активы	143 (0,1%)	133 (0,01%)
Инвестиции в недвижимость	18 633 (13,1%)	17 511 (11,3%)
Всего основное имущество	124 045 (87%)	137 869 (88,7%)
Текущие активы		
Запасы	253 (0,2%)	260 (0,2%)
Счета к получению и предоплата	3 188 (2,2%)	8 613 (5,5%)
Денежные средства	15 145 (10,6%)	8 713 (5,6%)
Всего текущие активы	18 586 (13%)	17 586 (11,3%)
Всего активы	142 632 (100%)	155 455 (100%)
Обязательства и капитал		
Собственный капитал		
Акционерный капитал	25 095 (17,6%)	25 095 (16,1%)
Обязательный резервный капитал	2 436 (1,7%)	2 510 (1,6%)
Нераспределённая прибыль	38 104 (26,7%)	44 188 (28,4%)
Всего собственный капитал	65 635 (46%)	71 793 (46,2%)
Обязательства		
Долгосрочные обязательства		
Обязательства по займам	16 806 (11,8%)	12 250 (7,9%)
Прямое финансирование	50 771 (35,6%)	56 394 (36,3%)
Производные инструменты	231 (0,2%)	0 (0%)
Прочие долги	41 (0,03%)	41 (0,03%)
Всего долгосрочные обязательства	67 848 (47,6%)	68 685 (44,2%)
Краткосрочные обязательства		

Приложение 5. (Продолжение)

Обязательства по краткосрочным займам	4 648 (3,3%)	4 607 (3%)
Долг и предоплата	4 501 (3,2%)	10 312 (6,6%)
Производные инструменты	0 (0%)	58 (0,04%)
Всего краткосрочные обязательства	9 148 (6,4%)	14 977 (9,6%)
Всего обязательства	76 997 (54%)	83 662 (53,8%)
Всего капитал и обязательства	142 632 (100%)	155 455 (100%)

Приложение 6. Вертикальный анализ отчёта о прибыли Tallinna Lennujaam 2011–2014 (в тыс. евро)

Показатель	2011	2012	2013	2014
Доход	26 088 (100%)	29 298 (100%)	30 288 (100%)	31 918 (100%)
Прочие доходы от основной деятельности	9 041 (34,7%)	10 107 (34,5%)	10 203 (33,7%)	10 282 (32,2%)
Расходы				
Товары, материал и услуги	(9 301) (35,7)	(11 486) (39,2%)	(11 445) (37,8%)	(11 442) (35,8%)
Различные расходы, связанные с деятельностью	(1 067) (4,1%)	(1 120) (3,8%)	(974) (3,2%)	(1 320) (4,1%)
Расходы на рабочую силу	(9 709) (37,2%)	(12 051) (41,1%)	(11 901) (39,3%)	(13 380) (41,9%)
Амортизация основного имущества, снижение стоимости	(9 983) (38,3%)	(9 939) (33,9%)	(10 798) (35,7%)	(10 887) (34,1%)
Прочие расходы на основную деятельность	(54) (0,2%)	(97) (0,3%)	(71) (0,2%)	(66) (0,2%)
Доход от основной деятельности	5 016 (19,2%)	4 713 (16,1%)	5 301 (17,5%)	5 106 (16%)
Доходы и расходы, связанные с финансированием	(813) (3,1%)	(1 007) (3,4%)	(257) (0,8%)	(237) (0,7%)
Чистая прибыль	4 204 (16,1%)	3 706 (12,6%)	5 044 (16,7%)	4 869 (15,3%)

Приложение 7. Вертикальный анализ отчёта о прибыли Tallinna Lennujaam 2015–2016 (в тыс. евро)

Показатель	2015	2016
Доход	33 828 (100%)	36 897 (100%)
Прочие доходы от основной деятельности	9 748 (28,8%)	9 866 (26,7%)
Расходы		
Товары, материал и услуги	(11 073) (32,7%)	(11 237) (30,5%)
Различные расходы, связанные с деятельностью	(1 855) (5,5%)	(1 340) (3,6%)
Расходы на рабочую силу	(14 463) (42,8%)	(16 015) (43,4%)
Амортизация основного имущества, снижение стоимости	(10 764) (31,8%)	(11 816) (32,2%)
Прочие расходы на основную деятельность	(73) (0,2%)	(77) (0,2%)
Доход от основной деятельности	5 348 (15,8%)	6 279 (17%)
Доходы и расходы, связанные с финансированием	(196) (0,6%)	(121) (0,3%)
Чистая прибыль	5 153 (15,2%)	6 158 (16,7%)

**Приложение 8. Вертикальный анализ отчёта о денежных потоках
Tallinna Lennujaam 2011–2014 (в тыс. евро)**

Показатель	2011	2012	2013	2014
Денежный поток от основной деятельности				
Поступления от клиентов	28 665 (109,9%)	34 223 (116,8%)	33 514 (110,7%)	33 792 (105,9%)
Заплатено клиентам и работникам	(21 441) (82,2%)	(27 980) (95,5%)	(28 107) (92,8%)	(28 977) (90,8%)
Полученные доходы от интрессов	25 (0,1%)	12 (0,04%)	6 (0,02%)	5 (0,02%)
Заплаченные интрессы	(944) (3,2%)	(821) (2,8%)	(757) (2,5%)	(670) (2,1%)
Финансирование из гос. бюджета	4 985 (19,1%)	6 148 (21%)	6 148 (20,3%)	6 363 (19,9%)
Финансирование на прочие расходы на деятельность	62 (0,2%)	79 (0,3%)	60 (0,2%)	32 (01%)
Всего денежный поток от основной деятельности	11 354 (43,5%)	11 662 (39,8%)	10 863 (35,9%)	10 545 (33%)
Денежный поток от инвестирования				
Плата за инвестиции на приобретение материальных, нематериальных активов и недвижимости	(3 144) (12,1%)	(14 678) (50,1%)	(14 023) (46,3%)	(5 952) (18,6%)
Поступления от продажи основного имущества	0 (0%)	14 (0,05%)	26 (0,09%)	15 (0,05%)
Поступления на финансирование основного имущества	0 (0%)	35 (0,1%)	199 (0,7%)	42 (0,1%)
Всего денежный поток от инвестирования	(3 144) (12,1%)	(14 629) (49,9%)	(13 799) (45,6%)	(5 894) (18,5%)
Денежный поток от финансирования				
Возвраты по займу	(6 836) (26,2%)	(5 267) (18%)	(4 556) (15%)	(4 556) (14,3%)
Полученный займ	0 (0%)	10 000 (34,1%)	7 500 (24,8%)	0 (0%)
Возвраты, связанные с обязательствами по аренде	(101) (0,4%)	(14) (0,05%)	0 (0%)	0 (0%)
Всего денежный поток от финансирования	(6 937) (26,6%)	4 719 (16,1%)	2 944 (9,7%)	4 556 (14,3%)
Чистый денежный поток	1 273 (4,9%)	1 752 (6%)	8 (0,03%)	95 (0,3%)

**Приложение 9. Вертикальный анализ отчёта о денежных потоках
Tallinna Lennujaam 2015–2016 (в тыс. евро)**

Показатель	2015	2016
Денежный поток от основной деятельности		
Поступления от клиентов	35 652 (105,4%)	40 307 (109,2%)
Заплачено клиентам и работникам	(28 549) (84,4%)	(33 929) (92%)
Полученные доходы от интрессов	6 (0,02%)	2 (0,005%)
Заплаченные интрессы	(501) (1,5%)	(337) (0,9%)
Финансирование из гос. бюджета	5 750 (17%)	5 268 (14,3%)
Финансирование на прочие расходы на деятельность	32 (0,09%)	32 (0,09%)
Всего денежный поток от основной деятельности	12 390 (36,6%)	11 343 (30,7%)
Денежный поток от инвестирования		
Плата за инвестиции на приобретение материальных, нематериальных активов и недвижимости	(2 610) (7,7%)	(20 547) (55,7%)
Поступления от продажи основного имущества	171 (0,5%)	181 (0,5%)
Выданные займы	0 (0%)	(2) (0,005%)
Всего денежный поток от инвестирования	(2 439) (7,2%)	(20 638) (55,9%)
Денежный поток от финансирования		
Возвраты по займу	(4 556) (13,5%)	(4 556) (12,3%)
Полученное финансирование из гос. бюджета на основное имущество	0 (0%)	482 (1,3%)
Полученное финансирование на основное имущество	0 (0%)	6 668 (18,1%)
Всего денежный поток от финансирования	(4 556) (13,5%)	(2 594) (7%)
Чистый денежный поток	5 396 (16%)	(6 431) (17,4%)

Приложение 10. Баланс Tallinna Lennujaam 2010–2011 (в тыс. евро)

VARAD	Lisa nr	31.12.2011	31.12.2010
Põhivara			
Materiaalne põhivara	Lisa 5	128 130 289	131 300 668
Immateriaalne põhivara	Lisa 6	232 537	216 911
Kinnisvarainvesteeringud	Lisa 7	23 141	24 797
Põhivara kokku		128 385 968	131 542 376
Käibevara			
Varud	Lisa 9	177 799	149 761
Nõuded ja ettemaksed	Lisa 10	3 749 889	3 223 167
Raha	Lisa 12	7 893 773	6 620 742
Käibevara kokku		11 821 461	9 993 669
VARAD KOKKU		140 207 428	141 536 045
OMAKAPITAL			
	Lisa 20		
Aktsiakapital		24 360 500	22 999 182
Kohustuslik reservkapital		2 299 918	2 299 918
Ülekurss		8	0
Jaotamata kasum		19 468 015	15 265 862
OMAKAPITAL KOKKU		46 128 441	40 564 961
KOHUSTUSED			
Pikaajalised kohustused			
Võlakohustused	Lisa 13	17 777 778	22 823 029
Sihtfinantseerimine	Lisa 15	64 861 713	67 093 833
Tuletisinstrumentid	Lisa 16	1 199 314	1 314 922
Pikaajalised kohustused kokku		83 838 805	91 231 784
Lühiajalised kohustused			
Võlakohustused	Lisa 13	5 150 399	7 021 667
Võlad ja ettemaksed	Lisa 17	5 080 568	2 717 633
Tuletisinstrument	Lisa 16	9 215	0
Lühiajalised kohustused kokku		10 240 182	9 739 300
KOHUSTUSED KOKKU		94 078 987	100 971 084
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU		140 207 428	141 536 045

Приложение 11. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2010–2011 (в тыс. евро)

	Lisa nr	2011	2010
Müügitulu	Lisa 21	26 088 363	25 925 261
Muud äritulud	Lisa 22	9 041 134	4 785 276
Kaubad, materjal ja teenused	Lisa 23	-9 300 946	-8 433 456
Mitmesugused tegevuskulud	Lisa 24	-1 067 493	-953 385
Tööjõukulud	Lisa 25	-9 709 142	-7 709 664
Põhivara kulum ja väärtuse langus	Lisa 5, Lisa 6, Lisa 7	-9 982 752	-10 497 993
Muud ärikulud	Lisa 26	-54 440	-125 315
ÄRIKASUM		5 014 725	2 990 724
Finantstulud ja -kulud	Lisa 27	-812 564	-981 227
Aruandeaasta puhaskasum		4 202 161	2 009 496
MAJANDUSAASTA KOONDKASUM		4 202 161	2 009 496

Приложение 12. Баланс Tallinna Lennujaam 2012–2013 (в тыс. евро)

tuhandetes eurodes	Lisa nr	31.12.2013	31.12.2012
VARAD			
Põhivara			
Materiaalne põhivara	Lisa 5	117 862	122 913
Immateriaalne põhivara	Lisa 6	271	289
Kinnisvarainvesteeringud	Lisa 7	19 325	10 056
Põhivara kokku		137 458	133 259
Käibevara			
Varud	Lisa 9	196	133
Nõuded ja ettemaksud	Lisa 10	3 303	3 581
Raha	Lisa 12	9 654	9 645
Käibevara kokku		13 153	13 359
VARAD KOKKU		150 612	146 618
OMAKAPITAL			
	Lisa 20		
Aksiakapital		24 361	24 361
Kohustuslik reservkapital		2 436	2 436
Jaotamata kasum		28 082	23 038
OMAKAPITAL KOKKU		54 879	49 834
KOHUSTUSED			
Pikaajalised kohustused			
Võlakohustused	Lisa 13	25 917	22 972
Sihtfinantseerimine	Lisa 15	58 381	61 186
Tuletisinstrumendid	Lisa 16	880	1 365
Pikaajalised kohustused kokku		85 178	85 523
Lühiajalised kohustused			
Võlakohustused	Lisa 13	4 726	4 735
Võlad ja ettemaksud	Lisa 17	5 830	6 525
Lühiajalised kohustused kokku		10 555	11 260
KOHUSTUSED KOKKU		95 733	96 783
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU		150 612	146 618

Приложение 13. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2012–2013 (в тыс. евро)

tuhandetes eurodes	Lisa nr	2013	2012
Müügitulu	Lisa 21	30 288	29 298
Muud äritulud	Lisa 22	10 203	10 107
Kaubad, materjal ja teenused	Lisa 23	-11 445	-11 486
Mitmesugused tegevuskulud	Lisa 24	-974	-1 120
Tööjõukulud	Lisa 25	-11 901	-12 051
Põhivara kulum ja väärtuse langus	Lisa 5, Lisa 6, Lisa 7	-10 798	-9 939
Muud ärikulud		-71	-97
Ärikasum		5 301	4 713
Finantstulud ja -kulud	Lisa 26	-257	-1 007
Aruandeaasta puhaskasum		5 044	3 706
MAJANDUSAASTA KOONDKASUM		5 044	3 706

Приложение 14. Баланс Tallinna Lennujaam 2014–2015 (в тыс. евро)

tuhandetes eurodes	Lisa nr	31.12.2015	31.12.2014
VARAD			
PÕHIVARA			
Materiaalne põhivara	Lisa 5	105 269	111 483
Immateriaalne põhivara	Lisa 6	143	213
Kinnisvarainvesteeringud	Lisa 7	18 633	19 775
PÕHIVARA KOKKU		124 045	131 471
KÄIBEVARA			
Varud	Lisa 9	253	205
Nõuded ja ettemaksud	Lisa 10	3 188	3 915
Raha	Lisa 12	15 145	9 749
KÄIBEVARA KOKKU		18 586	13 869
VARAD KOKKU		142 632	145 340
OMAKAPITAL			
Lisa 20			
Aktiivkapital		25 095	24 361
Kohustuslik reservkapital		2 436	2 436
Jaotamata kasum		38 104	32 951
OMAKAPITAL KOKKU		65 635	59 748
KOHUSTUSED			
PIKAAJALISED KOHUSTUSED			
Võlakohustused	Lisa 13	16 806	21 361
Sihtfinantseerimine	Lisa 15	50 771	54 554
Tuletisinstrumentid	Lisa 16	231	491
Muud võlad		41	41
PIKAAJALISED KOHUSTUSED KOKKU		67 848	76 446
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED			
Võlakohustused	Lisa 13	4 648	4 687
Võlad ja ettemaksud	Lisa 17	4 501	4 459
LÜHIAJALISED KOHUSTUSED KOKKU		9 148	9 146
KOHUSTUSED KOKKU		76 997	85 592
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU		142 632	145 340

Приложение 15. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2014–2015 (в тыс. евро)

tuhandetes eurodes	Lisa nr	2015	2014
Müügitulu	Lisa 21	33 828	31 918
Muud äritulud	Lisa 22	9 748	10 282
Kaubad, materjal ja teenused	Lisa 23	-11 073	-11 442
Mitmesugused tegevuskulud	Lisa 24	-1 855	-1 320
Tööjõukulud	Lisa 25	-14 463	-13 380
Põhivara kulum ja väärtuse langus	Lisa 5, 6, 7	-10 764	-10 887
Muud ärikulud		-73	-66
ÄRIKASUM		5 348	5 106
Finantstulud ja -kulud	Lisa 26	-196	-237
ARUANDEAASTA PUHASKASUM		5 153	4 869
MAJANDUSAASTA KOONDKASUM		5 153	4 869

Приложение 16. Баланс Tallinna Lennujaam 2016 (в тыс. евро)

tuhandetes eurodes	Lisa nr	31.12.2016	3
VARAD			
Põhivara			
• Materiaalne põhivara	Lisa 5	120 225	
• Immateriaalne põhivara	Lisa 6	133	
• Kinnisvarainvesteeringud	Lisa 7	17 511	
Põhivara kokku		137 869	
Käibevara			
• Varud	Lisa 9	260	
• Nõuded ja ettemaksed	Lisa 10	8 613	
• Raha	Lisa 12	8 713	
Käibevara kokku		17 586	
VARAD KOKKU		155 455	
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL			
Omakapital	Lisa 20		
• Aktsiakapital		25 095	
• Kohustuslik reservkapital		2 510	
• Jaotamata kasum		44 188	
Omakapital kokku		71 793	
Kohustused			
Pikaajalised kohustused			
• Võlakohustused	Lisa 13	12 250	
• Sihtfinantseerimine	Lisa 15	56 394	
• Tuletisinstrumendid	Lisa 16	0	
• Muud võlad		41	
Pikaajalised kohustused kokku		68 685	
Lühiajalised kohustused			
• Võlakohustused	Lisa 13	4 607	
• Võlad ja ettemaksed	Lisa 17	10 312	
• Tuletisinstrumendid	Lisa 16	58	
• Lühiajalised kohustused kokku		14 977	
Kohustused kokku		83 662	
KOHUSTUSED JA OMAKAPITAL KOKKU		155 455	

Приложение 17. Отчёт о прибыли Tallinna Lennujaam 2016 (в тыс. евро)

	tuhandetes eurodes	Lisa nr	31.12.2016
Müügitulu		Lisa 21	36 897
Muud äritulud		Lisa 22	9 866
Kaubad, materjal ja teenused		Lisa 23	-11 237
Mitmesugused tegevuskulud		Lisa 24	-1 340
Tööjõukulud		Lisa 25	-16 015
Põhivara kulum ja väärtuse langus		Lisa 5, 6, 7	-11 816
Muud ärikulud			-77
ÄRIKASUM			6 279
Finantstulud ja -kulud		Lisa 26	-121
Aruandeaasta kasum			6 158
ARUANDEAASTA KOONDKASUM			6 158

Приложение 18. Баланс Airport of Ljubljana 2010–2011 (в евро)

	Notes	31. 12. 2011	31. 12. 2010
ASSETS		128,797,383	128,108,228
Non-current assets		97,567,737	107,384,765
Intangible assets	5.1.1	2,191,572	1,100,320
Property, plant and equipment	5.1.2	79,616,974	85,011,857
Investments in associates	5.1.3	3,147,369	2,917,136
Non-current financial assets	5.1.4	12,062,839	17,232,841
Deferred tax assets	5.1.5	548,983	1,122,611
Total current assets		31,229,646	20,723,463
Current assets excluding deferred expenses and accrued income		31,198,647	20,591,639
Inventories		290,417	237,320
Current financial assets	5.1.6	25,798,994	15,005,984
Current trade and other receivables	5.1.7	4,946,101	5,096,792
Cash and cash equivalents		163,135	251,543
Current deferred expenses and accrued income		30,999	131,824
EQUITY AND LIABILITIES		128,797,383	128,108,228
Capital and reserves	5.1.8	122,726,262	121,280,314
Issued capital		15,842,626	15,842,626
Share premium		24,287,659	24,287,659
Profit reserves		76,132,687	73,195,482
Revaluation surplus		3,834,670	5,816,817
Retained earnings		2,628,620	2,137,730
Total non-current liabilities		2,326,419	3,126,735
Provisions and non-current accruals and deferred income	5.1.9	1,627,270	1,346,128
Provisions for termination benefits, jubilee benefits and subsequent costs		1,204,526	805,506
Non-current accruals and deferred income		422,744	540,622
Non-current liabilities		699,149	1,780,607
Non-current trade and other payables	5.1.10	699,149	326,403
Deferred tax liabilities	5.1.5	0	1,454,204
Total current liabilities	5.1.11	3,744,702	3,701,179
Current liabilities		3,580,043	3,534,825
Current trade and other payables		3,580,043	3,534,825
Current accruals and deferred income		164,659	166,354

Приложение 19. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2010–2011 (в евро)

	Notes	1-12. 2011	1-12. 2010
Operating revenues		34,000,550	33,883,853
Net sales revenue	5.2.1	33,229,615	33,399,177
Other operating revenues	5.2.2	770,935	484,676
Operating expenses		-26,413,111	-28,011,335
Costs of materials and services		-7,320,746	-7,996,369
Costs of materials		-1,564,700	-1,757,319
Costs of services	5.2.3	-5,756,046	-6,239,050
Labour costs	5.2.4	-11,560,563	-11,531,365
Depreciation / amortisation	5.2.5	-6,707,714	-6,595,562
Other operating expenses	5.2.6	-824,088	-1,888,039
Operating profit or loss (EBIT)		7,587,439	5,872,518
Net finance income / costs		-1,103,253	-618,912
Finance income	5.2.7	1,368,681	1,314,600
Finance costs	5.2.7	-2,471,934	-1,933,512
Profit (or loss) before tax		6,484,186	5,253,606
Income tax expense	5.2.8	-1,611,985	-1,585,866
Deferred tax	5.2.8	385,039	607,720
Net profit (or loss) for the period		5,257,240	4,275,460

Приложение 20. Баланс Airport of Ljubljana 2012–2013 (в евро)

Balance sheet	Notes	31.12.2013	31.12.2012
ASSETS		131,027,281	130,283,697
Non-current assets		91,930,837	91,746,477
Intangible assets and non-current prepayments and accrued income	5.1.1	2,126,258	2,151,953
Property, plant and equipment	5.1.2	79,512,848	75,730,332
Investments in associates	5.1.3	3,147,369	3,147,369
Non-current financial assets	5.1.4	6,072,657	10,106,448
Non-current operating receivables		59,873	59,873
Deferred tax assets	5.1.5	1,011,832	550,502
Current assets (total)		39,096,444	38,537,220
Current assets excluding prepayments and accrued income		38,939,133	38,382,143
Inventories		363,678	284,290
Current financial assets	5.1.6	33,981,640	32,642,852
Current operating receivables	5.1.7	4,212,034	5,229,711
Cash and cash equivalents		381,781	225,290
Current prepayments and accrued income		157,311	155,077
EQUITY AND LIABILITIES		131,027,281	130,283,697
Shareholder equity	5.1.8	124,785,005	124,433,076
Issued capital		15,842,626	15,842,626
Share premium		24,287,659	24,287,659
Profit reserves		78,729,212	78,729,212
Revaluation surplus		720,845	2,974,850
Retained earnings		5,204,663	2,598,729
Non-current liabilities (total)		1,935,748	2,137,913
Provisions and non-current accruals and deferred income	5.1.9	1,134,542	1,429,850
Provisions for jubilee benefits, termination benefits and future costs		932,070	1,120,317
Non-current accruals and deferred income		202,472	309,533
Non-current liabilities		801,206	708,063
Non-current operating liabilities	5.1.10	801,206	708,063
Current liabilities (total)		4,306,528	3,712,708
Current liabilities		4,165,046	3,606,403
Current operating liabilities	5.1.11	4,165,046	3,606,403
Accruals and deferred income		141,482	106,305

Приложение 21. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2012–2013 (в евро)

Income statement	Notes	1-12.2013	1-12.2012
Operating revenues		31,265,191	30,846,060
Net sales revenue	5.2.1	30,986,744	30,675,759
Other operating revenues	5.2.2	278,447	170,301
Operating expenses		-25,133,164	-25,620,917
Costs of materials and services		-8,387,304	-7,809,193
Costs of materials	5.2.3	-1,746,090	-1,748,627
Costs of services	5.2.4	-6,641,214	-6,060,566
Labour costs	5.2.5	-11,641,568	-11,533,862
Depreciation/amortisation	5.2.6	-4,519,326	-5,310,229
Other operating expenses	5.2.7	-584,966	-967,633
Operating profit (EBIT)		6,132,027	5,225,143
Net finance income/expenses		-65,127	1,393,142
Finance income	5.2.8	1,265,495	1,501,420
Finance expenses	5.2.8	-1,330,622	-108,278
Pre-tax profit		6,066,900	6,618,285
Income tax expense	5.2.9	-957,339	-992,238
Deferred tax	5.2.9	84,823	-432,998
Net profit for the period		5,194,384	5,193,049

Приложение 22. Баланс Airport of Ljubljana 2014–2015 (в евро)

Balance sheet	Notes	31.12.2015	31.12.2014
ASSETS		112,614,155	106,075,424
Non-current assets		89,822,203	92,228,198
Intangible assets, non-current prepayments and accrued income	5.1.1	8,579,312	8,885,111
Property, plant and equipment	5.1.2	77,455,956	78,950,711
Investments in associates	5.1.3	0	0
Non-current financial assets	5.1.4	3,269,838	3,431,189
Non-current operating receivables		59,873	59,873
Deferred tax assets	5.1.5	457,224	901,314
Current assets (total)		22,791,952	13,847,226
Current assets excluding prepayments and accrued income		22,745,951	13,800,477
Available-for-sale assets (disposal groups)	5.1.6	0	411,392
Inventories		272,155	339,501
Current financial assets	5.1.7	17,378,540	8,842,985
Current operating receivables	5.1.8	4,115,401	4,143,603
- of which receivables for income tax expense		558,239	0
Cash and cash equivalents		979,855	62,996
Current prepayments and accrued income		46,001	46,749
EQUITY AND LIABILITIES		112,614,155	106,075,424
Equity	5.1.9	100,110,897	92,781,304
Nominal capital		15,842,626	15,842,626
Share premium		24,287,659	24,287,659
Profit reserves		43,933,874	43,933,874
Revaluation surplus		223,584	96,059
Retained earnings		15,823,154	8,621,086
Non-current liabilities (total)		8,366,097	8,580,209
Provisions and non-current accruals and deferred income	5.1.10	1,264,261	1,359,847
Provisions for jubilee benefits and termination benefits		1,160,765	1,244,604
Non-current accruals and deferred income		103,496	115,243
Non-current liabilities		7,101,836	7,220,362
Non-current operating liabilities	5.1.11	7,101,836	7,220,362
Current liabilities (total)		4,137,161	4,713,911
Current liabilities		4,019,077	4,538,217
Current operating liabilities	5.1.12	4,019,077	4,538,217
- of which liabilities for income tax expense		0	308,010
Current accruals and deferred income		118,084	175,694

Приложение 23. Отчёт о прибыли Airport of Ljubljana 2014–2015 (в евро)

Income statement	Notes	1.–12.2015	1.–12.2014
Operating revenues	5.2.1	34,899,065	32,048,626
Net sales revenue		34,816,006	31,827,518
Other operating revenues		83,059	221,108
Operating expenses	5.2.2	-25,756,772	-25,353,142
Costs of materials and services		-8,314,641	-8,390,284
Costs of materials		-1,542,951	-1,573,616
Costs of services		-6,771,690	-6,816,668
Labour costs		-12,613,242	-12,185,024
Depreciation/amortisation		-3,958,263	-4,488,359
Other operating expenses		-870,626	-289,475
Operating profit (EBIT)		9,142,293	6,695,484
Net finance income/expenses	5.2.3	267,000	-1,716,044
Finance income		726,405	1,524,834
Finance expenses		-459,405	-3,240,878
Pre-tax profit		9,409,293	4,979,440
Income tax expense	5.2.4	-530,353	-1,187,554
Deferred tax	5.2.4	-437,343	-197,975
Net profit for the period		8,441,597	3,593,911

Приложение 24. Финансовые показатели аэропортов Европы (в фунтах стерлингов)

Table 6
Financial performance of sample airports FY 2003

Airport	Revenues per WLU (£)		
	Aeronautical	Commercial	Total
<i>Group 1 (high dependence on low cost traffic)</i>			
Belfast International	3.32	2.97	6.29
Bristol	5.64	5.04	10.68
Liverpool	3.76	3.12	6.88
Nottingham	4.40	3.15	7.56
Prestwick	5.52	4.90	10.42
Average	4.53	3.84	8.37
<i>Group 2 (some dependence on low cost traffic)</i>			
Cardiff	7.73	3.86	11.59
DAA	3.43	n/a	n/a
Glasgow	5.31	3.68	8.99
Newcastle	6.66	3.64	10.30
Average	5.10	3.73	10.29
<i>Group 3 (little or no dependence on low cost traffic)</i>			
Aberdeen	6.46	4.71	11.17
Belfast City	4.33	2.34	6.78
Durham Tees Valley	9.30	4.09	13.39
Humberside	8.39	9.22	17.62
London City	14.84	4.97	19.80
Manchester	6.07	5.68	11.74
Average	8.23	5.17	13.42

Sources: CRI, DAA.