

Акционерное общество «XXX»

# Стратегия развития авиапредприятия на 2022-2026 гг.

УТВЕРЖДАЮ

И. о. Генерального директора АО «XXX»

\_\_\_\_\_ ...  
(подпись)

" \_\_\_\_\_ " июль 2022г.

## Оглавление

<b>1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Анализ внутренней среды .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Общее описание деятельности предприятия .....	4
1.1.2. Деятельность предприятия на рынке .....	4
1.1.3. Анализ финансового состояния предприятия по годам .....	5
1.1.4. Описание текущей стратегии развития.....	6
<b>1.2. Анализ внешней среды .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Общая характеристика рынка .....	8
1.2.2. Рынок авиационных работ .....	11
1.2.3. Рынок транспортной авиации .....	11
1.2.4. Рынок аэропортового и наземного обслуживания .....	11
<b>1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития .....</b>	<b>12</b>
1.3.1. Коммерческий риск.....	12
1.3.2. Социальный риск.....	12
1.3.3. Эксплуатационные риски.....	12
1.3.4. Правовые риски .....	13
1.3.5. Риски материально-технического обеспечения.....	13
1.3.6. Политический риск.....	13
1.3.7. Кадровые риски .....	13
1.3.8. Технологические риски .....	13
1.3.9. Организационные риски .....	14
1.3.10. Финансовые риски.....	15
1.3.11. Экологические риски .....	15
<b>2. Стратегические цели предприятия .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Показатели достижения целей развития предприятия.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии</b>	
<b>развития</b>	
.....	
.....17	
<b>4.1. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба</b>	
<b>авиаперевозок .....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба</b>	
<b>деятельности в аэропортах .....</b>	<b>18</b>
4.2.1. Обоснование мероприятий, направленных на ремонт наземной	
инфраструктуры .....	18
4.2.2. Обоснование мероприятий по приобретению спецтехники ....	18
4.2.3. Обоснование мероприятий по приобретению технических	
средств для обеспечения транспортной	
безопасности.....	19
<b>5. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития ....</b>	<b>21</b>
<b>6. План мероприятий по реализации стратегии развития.....</b>	<b>22</b>
<b>7. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития.....</b>	<b>22</b>
<b>Приложение 1. План субсидий из федерального и региональных</b>	
<b>бюджетов в 2022-2026 годах, тыс. руб. ....</b>	<b>23</b>

Приложение 2. Плановый бюджет доходов и расходов на 2022 - 2026 гг., тыс. руб. без НДС.....	23
Приложение 3. Плановый бюджет движения денежных средств на 2022-2026 г. г., тыс. руб. ....	23
Приложение 4. Прогнозный бухгалтерский баланс на 2022-2026 гг. ....	23
Приложение 5. Бизнес-процесс контроля показателей.....	23
Приложение 6. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий .	23

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами стратегий](#). [Как заказать построение стратегии](#), можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях **оптимизации расходов** на эту услугу? Читайте в разделе "[Стоимость разработки стратегии развития предприятия](#)".

➤ Если вы [заполните эту форму](#), мы подготовим [коммерческое предложение](#), учитывающее возможности такой оптимизации.

## **1. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков**

### **1.1. Анализ внутренней среды**

#### **1.1.1. Общее описание деятельности предприятия**

Акционерное общество «XXX» является предприятием авиационной отрасли, ...

Основными видами деятельности АО «XXX» являются:

**\*. Авиаперевозки и работы специального назначения:**

- ...
- 

**\*. Аэропортовое обслуживание:**

- .....

**\*. Техническое обслуживание СВАД (самолетов, вертолетов, авиадвигателей):**

- .....

Направления деятельности АО «XXX» реализуются основными производственными комплексами предприятия, определяющими его организационную структуру:

**Летно-техническим, включающим в себя:**

- .....

## **2. Аэропортовым, включающим в себя:**

- .....

.....

#### **1.1.2. Деятельность предприятия на рынке**

##### **Рынок авиационных работ**

Основными проблемами, снижающими доходность Общества в части вертолетной деятельности в последние годы, являются нарастающая изношенность и возраст вертолетного парка. Изношенность парка не позволяет удерживать имеющиеся объемы авиаработ, а отсутствие новых ВС лишает АО «XXX» возможности участвовать в тендерах по высокодоходным авиационным работам.

##### **Рынок транспортной авиации**

.....

## Рынок аэропортового и наземного обслуживания

.....

### 1.1.3. Анализ финансового состояния предприятия по годам

Анализ финансовых показателей за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. (см. Рисунок 1 и Таблица 1) показывает, что

- .....

.....

**Таблица 1. Финансовые показатели за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

Наименование показателя	****	****	****	****	****	****	****	****	****
Баланс	* ** **	*** **	* ** **	* ** **	* ** **				
Выручка, тыс. руб.	* ** **	*** **	* ** **	* ** **	* ** **				
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-** **	* **	-*** **	-*** **	-*** **	- *** **	-*** **	-*** **	** **
Рентабельность продаж по чистой прибыли, тыс. руб.	- *,**%	*,**%	- *,**%	- *,**%	- *,**%	- **,** %	- **,** %	- **,** %	**,** %
Чистые активы, тыс. руб.	** **	** **	** **	* ** **	* ** **	*** **	-*** **	-* ** **	** **

.....

**Рисунок 1. Динамика финансовых показателей за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**Таблица 2. Производственные показатели АО "XXX" за период \*\*\*\* - \*\*\*\* гг.**

.....

**Рисунок 2. Производственные показатели АО "XXX" за период \*\*\*\* - \*\*\*\* гг.**

Основной причиной плохого финансового состояния Общества .....

Динамика производственных показателей подтверждает этот вывод (см. Таблица 2 и Рисунок 2)

Изменение объемных показателей по летному комплексу обусловлено

следующим:

.....

Основные факторы, влияющие на деятельность Общества в части аэропортовой деятельности:

– .....

.....

АО «XXX» подвержено влиянию ряда политико-экономических факторов, определяемых текущей политической и макроэкономической ситуацией, в том числе:

- .....

Негативное влияние оказал и тот факт, что .....

В феврале \*\*\*\* года началась спецоперация России на Украине. Санкции в отношении России, которые последовали со стороны европейских стран, напрямую затрагивают авиационную отрасль. ...

До настоящего момента стратегические направления развития предприятия не были утверждены, никакие показатели деятельности Общества не планировались. В связи с этим план-фактный анализ работы предприятия отсутствует.

#### **1.1.4. Описание текущей стратегии развития**

Хотя до настоящего времени стратегия развития в виде отдельного документа на предприятии не существовала, стратегический план развития был сформулирован в форме .....

.....

С учётом угрозы банкротства, основной целью АО «XXX» была определена цель сохранения экономически и социально эффективного Общества, обеспечивающего потребности населения и экономики Республики Коми в качественных, доступных и безопасных услугах на воздушном транспорте.

Важнейшей задачей, решение которой было необходимо для достижения заявленной цели, было восстановление платежеспособности. Для решения этой задачи в Плане были запланированы следующие мероприятия.

##### **\*. Реструктуризация задолженности.**

.....

## **2. Повышение эффективности**

Для решения этой задачи в Плане финансового оздоровления были

запланированы следующие мероприятия.

- **Увеличение доли на рынке авиационных работ ...**

.....

- **Повышение конкурентоспособности**

Реализация мероприятия по повышению конкурентоспособности сводится к следующим направлениям:

- Повышение эффективности использования парка воздушных судов

.....

- Повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

- **Оптимизация бизнес-процессов**

Для улучшения качества управления летной работой планировалось дальнейшее внедрение в производственный процесс автоматизированной системы планирования и управления летной работой.

- **Проведение ремонтов наземной инфраструктуры аэропортов и восстановление парка спецтехники**

.....

Однако реализации мероприятий по повышению эффективности помешало \* обстоятельства.

- 1. Невозможность использования для проведения этих мероприятий возвратных заемных ресурсов**

.....

- 2. Санкции недружественных государств**

Незаконные санкции в отношении РФ, принятые некоторыми недружественными государства, привели к следующим изменениям на авиационном рынке:

- ....

Устранение рисков банкротства явилось предпосылкой перехода АО «XXX» к решению вопросов стратегического развития, повышению результативности и эффективности. Однако способы решения этих вопросов в связи с указанными выше обстоятельствами изменились.

Целью документа «Стратегия развития АО «XXX» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.» является разработка стратегического плана развития предприятия, направленного на выполнение миссии и достижение целей Общества в новых рыночных условиях.

## **1.2. Анализ внешней среды**

### **1.2.1. Общая характеристика рынка**

Воздушный транспорт играет важную социально-экономическую роль в нашей стране, он зачастую является единственным видом транспорта, обеспечивающим связь городов и районов республики с центральными регионами Российской Федерации.

На долю воздушного транспорта приходится более \*\* процентов общего пассажирооборота в междугороднем сообщении, благодаря ему перевозится более \*\* процентов пассажиров в международном сообщении.

Доступность транспортных услуг относится к числу важнейших факторов, определяющих качество жизни населения и уровень развития экономики. Мировой опыт показывает, что одним из важнейших признаков успешного экономического развития является высокая мобильность населения.

При этом большинство организаций авиационной отрасли столкнулись с необходимостью применения мер, позволяющих полноценно функционировать и развиваться в режиме существующих экономических условий, которые качественно изменились за короткий промежуток времени.

Анализ проблем, возникших в сфере авиационной отрасли, позволил выявить следующие ключевые моменты, являющиеся критическими для дальнейшего социально-экономического роста страны:

.....

Примерно \*\*% организаций авиационной отрасли фактически находятся в предбанкротном состоянии.

АО «XXX» как предприятие авиационной отрасли испытывает аналогичные проблемы.

Кроме того, на развитие местной региональной авиации оказывают негативное влияние сразу несколько факторов:

.....

За последние \*\* лет в сфере аэропортового обслуживания наблюдалось \* разнонаправленных процесса: .....

Сфера авиаперевозок подверглась значительной трансформации в \*\*\*\* году. В основном изменения произошли под влиянием распространения коронавирусной инфекции, в результате которого пострадали не только люди, но и целые отрасли. Одной из наиболее пострадавших отраслей экономики явилась отрасль авиационных перевозок, что привело к значительному ухудшению операционных показателей авиакомпаний.

Основным фактором снижения доходности авиакомпаний стало сокращение объемов авиаперевозок под влиянием вводимых ограничений и изменения

покупательского спроса. Согласно данным Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация), в \*\*\*\* году в стране пассажирооборот гражданской авиации снизился на \*\*,%. Снижение пассажирооборота произошло как в международных перевозках, так и во внутренних перевозках. Перевозки пассажиров гражданской авиацией РФ в \*\*\*\* году составили \*\* млн человек, что на \*\*,% меньше показателя прошлого года. На международных перевозках за \*\*\*\* год было перевезено \*\* млн человек, что свидетельствует о снижении на \*\*,% по сравнению с аналогичным показателем \*\*\*\* года.

Для целей наглядного представления динамики развития отрасли авиаперевозок за последние \* лет далее приведены графики выполненных в мировом масштабе и в масштабе страны объемов авиаперевозок, которые явно свидетельствуют о поэтапном развитии отрасли (наращивании пассажиропотока) в период с \*\*\*\* по \*\*\*\* год с дальнейшим резким сокращением объемов в \*\*\*\* году.

.....

### **Рисунок 3. Количество перевезенных пассажиров в мире (регулярные перевозки, млн пассажиров) по данным ICAO**

Изменение пассажиропотока в \*\*\*\* г. по сравнению с \*\*\*\* г. составило

- Всего –\*\*%
- МВЛ –\*\*%
- ВВЛ –\*\*%

.....

### **Рисунок 4. Количество перевезенных пассажиров в РФ (регулярные перевозки, млн пассажиров) по данным ФАВТ**

Изменение пассажиропотока РФ в \*\*\*\* г. по сравнению с \*\*\*\* г. составило

- Всего –\*\*%
- МВЛ –\*\*%
- ВВЛ –\*\*%

Разрушительное влияние кризиса на отрасль авиаперевозок было столь же глобальным, как и предшествовавший ему рост. Однако степень тяжести поражения различается в зависимости от многих факторов, прежде всего — от величины внутреннего рынка и от действий властей в отношении ввода карантинных мер.

Благодаря большому внутреннему рынку российская авиатранспортная индустрия перенесла самый тяжелый период кризиса лучше, чем общемировая. По итогам \*\*\*\* года пассажиропоток в России сократился на \*\*,%, тогда как во всем мире, по данным Международной организации гражданской авиации (ICAO),

авиакомпания потеряли в среднем \*\*% пассажиров.

В \*\*\*\* году шёл процесс адаптации отрасли к существующим условиям функционирования. Это выражается в следующем. Несмотря на существенное снижение объёма перевозок гражданской авиацией страны в \*\*\*\* году, процент занятости пассажирских кресел снизился несущественно, не более чем на \*\*% по сравнению с этим же показателем предыдущего года. Так, по сведениям Росавиации, процент занятости пассажирских кресел составил \*\*,%, что на \*,% меньше показателя \*\*\*\* года. Снижение занятости пассажирских кресел менее чем на \*\*% говорит не столько об уменьшении количества рейсов, выполненных авиакомпаниями, сколько о качественном изменении использования парка воздушных судов: перевозчики использовали менее вместительные самолёты и стремились заполнять их полностью.

С другой стороны, данный факт влечет за собой существенное снижение доходной ставки за обслуживание рейса в аэропортах и, как следствие, недополучение выручки от аэропортовой деятельности при одинаковом количестве обслуженных рейсов.

Очевидно, что АО «XXX» как предприятие авиационной отрасли, функционирующее одновременно на трех рынках отрасли, также пострадало от пандемии. Влияние пандемии COVID-\*\* в отсутствие накопленной ликвидности усугубило финансовое состояние Общества, возникла проблема обеспечения непрерывности деятельности.

В \*\*\*\* году мировой пассажиропоток вырос, но был далёк от показателей \*\*\*\* года:

**Таблица 3. Количество перевезённых в \*\*\*\* году пассажиров по данным ICAO, млн. чел.**

	<b>Число перевезенных пассажиров</b>
Всего	* **
ВВЛ	* **
МВЛ	**

По данным Росавиации пассажиропоток РФ в \*\*\*\* году вырос по сравнению с \*\*\*\* годом, но не достиг показателей \*\*\*\* года.

**Таблица 4. Основные показатели работы гражданской авиации России за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. по данным Росавиации, чел.**

Показатели работы	Всего (регулярные и нерегулярные перевозки)	
	****	****
<b>Перевозки пассажиров всего</b>	<b>** *** **</b>	<b>*** *** **</b>
МВЛ	** *** **	** *** **
ВВЛ	** *** **	** *** **

АО «XXX» присутствует на следующих \*-х рынках.

### 1.2.2. Рынок авиационных работ

...

**Таблица 5. Пункты базирования и состав постоянно базирующихся перевозчиков**

...

Структура рынка авиационных работ .... по перевозчикам приведена на диаграмме ниже.

...

**Рисунок 5. Структура рынка авиационных работ из аэропортов на территории ...**

Основными проблемами, снижающими доходность Общества в части вертолетной деятельности, в последние годы являются нарастающая изношенность и возраст вертолетного парка. Изношенность парка не позволяет удерживать имеющиеся объемы авиаработ, а отсутствие новых ВС лишает АО «XXX» возможности участвовать в тендерах по высокодоходным авиационным работам.

### 1.2.3. Рынок транспортной авиации

...

### 1.2.4. Рынок аэропортового и наземного обслуживания

....

### **1.3. Оценка рисков реализации стратегии развития**

#### **1.3.1. Коммерческий риск**

В процессе осуществления деятельности АО «XXX» существуют коммерческие риски, которые непосредственно связаны с усилением конкурентной борьбы на рынке, появлением перевозчиков, использующих демпинговые механизмы в качестве основного приема вхождения на новые рынки и / или увеличения доли рынка.

**Вероятность возникновения риска:** средняя.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** зависит от возможности финансирования реализации стратегии.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

#### **1.3.2. Социальный риск**

Социальный риск непосредственно связан со спросом на услуги авиаперевозок, который, в свою очередь, зависит от подвижности населения, которая определяется широким набором факторов, таких как уровень жизни, платежеспособность, деловая активность, интенсивность трудовой миграции и др.

Из перечисленных факторов наиболее вероятны риски, связанные с падением доходов населения и, как следствие, снижением мобильности и отказом от авиаперелётов в пользу поездок по ж/д.

**Вероятность возникновения риска:** высокая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** средняя.

**Возможность управления риском:** отсутствует.

**Меры по минимизации риска:** ....

#### **1.3.3. Эксплуатационные риски**

Деятельность любой авиакомпании как эксплуатанта авиационной техники влечет за собой высокие эксплуатационные риски, которые связаны, главным образом, с обеспечением безопасности полетов, авиационной безопасностью и надежностью воздушных судов.

**Вероятность возникновения риска:** высокая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** зависит от возможности финансирования реализации стратегии.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

#### **1.3.4. Правовые риски**

Риски убытков, которые могут возникнуть при изменении законодательства и негативно повлиять на результат деятельности компании.

**Вероятность возникновения риска:** низкая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** ограниченная.

**Меры по минимизации риска:** ....

#### **1.3.5. Риски материально-технического обеспечения**

Это риск возникновения неблагоприятных отклонений обусловленных изменениями цен закупаемых товаров, отказом поставщика от поставок и др.

**Вероятность возникновения риска:** высокая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** средняя.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

#### **1.3.6. Политический риск**

Основным политическим риском является неопределенность государственной политики в сфере поддержки государственных перевозчиков.

**Вероятность возникновения риска:** низкая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** отсутствует.

**Меры по минимизации риска:** ....

#### **1.3.7. Кадровые риски**

Группа рисков, объектом которой является персонал или отдельный работник, в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала.

**Вероятность возникновения риска:** высокая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** частичная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

#### **1.3.8. Технологические риски**

1. Риски, связанные с освоением нового оборудования

**Вероятность возникновения риска:** низкая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

\*. Исправность и ремонтпригодность оборудования

**Вероятность возникновения риска:** средняя.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

3. При проведении СМР - риск ошибок на стадиях реконструкции и ремонта.

**Вероятность возникновения риска:** средняя.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

### 1.3.9. Организационные риски

1. Срыв плана-графика работ по запуску оборудования в действие

**Вероятность возникновения риска:** средняя.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** средняя.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

2. Утрата оборудования вследствие форс-мажорных обстоятельств

**Вероятность возникновения риска:** низкая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** средняя.

**Возможность управления риском:** частичная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

3. Непрофессиональные действия персонала

**Вероятность возникновения риска:** высокая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** высокая.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

- ....

### **1.3.10. Финансовые риски**

Финансовые риски могут быть связаны с задержками платежей от покупателей услуг - предприятий.

**Вероятность возникновения риска:** средняя.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** средняя.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:**

С целью минимизации данного риска следует:

- ....

### **1.3.11. Экологические риски**

В ходе реконструкции аэропортовых сооружений, эксплуатации воздушных судов планируется применять решения, предусмотренные в государственных стандартах и нормативах и исключающие экологические риски.

**Вероятность возникновения риска:** низкая.

**Степень влияния на возможность реализации стратегии:** низкая.

**Возможность управления риском:** полная.

**Меры по минимизации риска:** ....

## **2. Стратегические цели предприятия**

Миссией АО «XXX» является ....

Исходя из миссии руководство предприятия определило наиболее общие цели Общества:

1. ...

Для выработки стратегических направлений развития Общества проведен SWOT-анализ АО «XXX», в ходе которого выявлены слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы его деятельности во внешней среде:

**Таблица 6. SWOT-анализ**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
• ...	• ...
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
• ...	• ...

На основании представленного SWOT-анализа предлагаются следующие стратегические направления развития предприятия, основанные на «нивелировании» угроз и слабых сторон, использовании сильных сторон и возможностей рынка:

1. ...

**3. Показатели достижения целей развития предприятия**

На основе стратегических целей и стратегических направлений развития была сформирована система стратегических показателей:

**Таблица 7. Стратегические цели и показатели**

№	Общие цели	Стратегические цели	Показатели за период
*	Увеличение масштаба бизнеса		Выручка, тыс. руб.
*.*а		Увеличение масштаба авиаперевозок	Налёт, часов
*.*б			Выручка авиаперевозок, тыс. руб.
*.*а			
*.*б			
*	Повышение эффективности бизнеса		Рентабельность активов, %
*.*		Оптимизация расходов	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %
*.*			
*.*			
*.*			
*.*			
*.*а			

№	Общие цели	Стратегические цели	Показатели за период
*.*b			
*	Повышение безопасности		
*	Выполнение социальной миссии предприятия		

### Таблица 8. Комментарии к показателям

.....

В результате мероприятий, представленных в п. \* стратегические показатели деятельности Общества будут находиться в положительной динамике:

### Таблица 9. План по стратегическим показателям на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

.....

В приложениях представлены:

- плановый бюджет доходов и расходов на \*\*\*\*-\*\*\*\* г. г. – Приложение \*,
- плановый бюджет движения денежных средств на \*\*\*\*-\*\*\*\* г. г. – Приложение \*,
- прогнозный бухгалтерский баланс на \*\*\*\*-\*\*\*\* г. г. – Приложение \*.

Выполнение условий безвозмездного бюджетного финансирования приведёт к следующим качественным изменениям финансово-экономического состояния Общества:

1) .....

В результате планируемых мероприятий стабилизируется финансовое состояние Общества.

## 4. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития

### 1.1. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба авиаперевозок

Вертолетный бизнес – традиционно основное доходобразующее направление деятельности Общества. Для обеспечения роста конкурентоспособности и эффективности использования вертолетного комплекса компании следует предпринимать и реализовывать комплекс мер по поддержанию

летней годности и модернизации вертолетного парка.

- ...

Общая сумма инвестиций в приобретение новых ВС в \*\*\*\*-\*\* гг. составит \* \*\*\* млн. руб., а выручка за \*\*\*\*-\*\* гг. \* \*\*\* млн. руб. Источники:

- финансирование на условиях безвозмездности и безвозвратности – \* \*\*\* млн. руб.
- лизинг – \*\* млн. руб. в год за \* ВС или \*\*\* млн. руб. за \*\*\*\*-\*\* гг.

Также планируется приведение в летную годность всех воздушных судов типа L-\*\*\*, лизинг которых продлится до \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. (далее будет оформлено право собственности).

Общая сумма инвестиций в восстановление имеющихся ВС составит \* \*\*\* тыс. руб., а выручка за \*\*\*\*-\*\* гг. \* \*\*\* тыс. руб. Источник – собственные средства предприятия.

## **1.2. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба деятельности в аэропортах**

### **1.2.1. Обоснование мероприятий, направленных на ремонт наземной инфраструктуры**

Стабильное функционирование аэропортов и посадочных площадок на территории .. является одним из основных условий обеспечения регулярности и безопасности полетов по местным и региональным маршрутам.

Одной из капиталоемких статей расходов является ремонт наземной инфраструктуры.

....

Расчёт показал, что сумма требуемых инвестиций в это направление развития составляет \* \*\*\* тыс. руб. с НДС. Без ремонта наземной инфраструктуры предприятие не сможет продлить действие сертификатов аэродромов и потеряет всю выручку от аэропортовой деятельности, то есть почти \*,\* млрд. руб. без НДС.

### **1.2.2. Обоснование мероприятий по приобретению спецтехники**

В соответствии с ФАП-\*\*\* «Требования, предъявляемые к аэродромам, предназначенным для взлета, посадки, руления и стоянки гражданских воздушных судов» (К приказу Минтранса России от \*\*.\*\*.\*\*\*\* № \*\*\*) аэропорты ... должны

оснащаться специальной техникой. Количество и вид спецтранспорта для технического обслуживания воздушных судов определяется согласно «Рекомендуемых норм оснащённости аэропортов спецавтотранспортом для эксплуатационного содержания аэродромов, технического и коммерческого обслуживания воздушных судов» в зависимости от объемов пассажирских перевозок.

Необходимость обуславливается подготовкой аэродрома для приема и выпуска воздушных судов, подготовкой и обслуживанием воздушных судов к полетам, поддержанием готовности служб аэродромов к ликвидации чрезвычайных ситуаций, возникших на аэродроме, спасению и эвакуации пассажиров, к эвакуации воздушных судов, потерявших способность самостоятельно двигаться по аэродрому.

....

Расчёт показал, что сумма требуемых инвестиций в это направление развития составляет \*\*\* тыс. руб. с НДС. Без приобретения специальной техники для аэродромов и аэропортовых комплексов предприятие не сможет продлить действие сертификатов аэродромов и потеряет всю выручку от аэропортовой деятельности, то есть почти \*,\* млрд. руб. без НДС.

### **1.2.3. Обоснование мероприятий по приобретению технических средств для обеспечения транспортной безопасности**

В целях исполнения требований Федерального закона от \*\*.\*\*.\*\*\*\* года № \*\*-ФЗ «О транспортной безопасности» и Постановления Правительства РФ от \*\*.\*\*.\*\*\*\* года № \*\*\*\* «Об утверждении требований по обеспечению транспортной безопасности», в том числе требований к антитеррористической защищенности объектов (территорий), учитывающих уровни безопасности для различных категорий объектов транспортной инфраструктуры воздушного транспорта» и предписаний контрольных (надзорных) органов в аэропортах АО «XXX» необходимо заменить оборудование, не соответствующее требованиям нормативных документов, и установить технические средства обеспечения транспортной безопасности (далее - ТС ОТБ), сертифицированные в соответствии с положениями постановления Правительства Российской Федерации от \*\* сентября \*\*\*\* г. № \*\*\*.

Расчёт показал, что сумма требуемых инвестиций в это направление развития составляет \*\*\* тыс. руб. с НДС. Без ремонта наземной инфраструктуры предприятие не сможет продлить действие сертификатов аэродромов и потеряет всю выручку от аэропортовой деятельности, то есть почти \*,\* млрд. руб. без НДС.

### **1.3. Мероприятия для достижения цели Повышение эффективности бизнеса**

С целью повышения эффективности бизнеса планируется

- на основании результатов управленческого обследования описать и оптимизировать бизнес-процессы предприятия,
- разработать иерархию показателей от наиболее общих до операционных, организовать управление на основе регулярного план-факта по показателям,
- внедрить систему материального стимулирования сотрудников на базе системы показателей,
- внедрить управленческое программное обеспечение для поддержки бизнес-процессов, расчёта план-факта по показателям, переменной части дохода сотрудников,
- организовать мероприятия по повышению мотивированности сотрудников нематериальными методами.

Прогнозируемый результат мероприятий – повышение производительности труда на \*,\*% в год.

### **1.4. Мероприятия для достижения стратегической цели Выполнение социальной миссии предприятия**

Социальная миссия предприятия заключается в обеспечении доступности населённых пунктов ... и близлежащих территорий посредством авиационного транспорта для малообеспеченных слоёв населения. То есть предприятие не только должно поддерживать транспортную доступность, но и обеспечить её по ценам, приемлемым для небогатых граждан.

Следовательно, стоит задача снижения цен на авиаперевозки для населения. Чтобы решение этой задачи не вступило в противоречие с целью повышения экономической эффективности, Общество должно найти возможности для снижения себестоимости пассажироперевозок.

План работ по организационным мерам оптимизации затрат будет разработан в рамках мероприятий по повышению эффективности бизнеса (см. п. \*.\*). Обычно такими мерами являются

.....

В ходе работы по стратегическому направлению «Обеспечение доступности авиаперевозок по маршрутам Общества для малообеспеченных слоёв населения» будут также проработаны производственные меры по снижению себестоимости пассажироперевозок, такие как

- .....,

и другие.

Инвестиции в данное мероприятие не принесут предприятию дополнительный экономический эффект, поскольку вся полученная экономия будет направлена на снижение тарифов для населения.

Список мероприятий необходимых для достижения целей стратегии развития см. Таблица 11.

#### **\*. Финансовое и ресурсное обеспечение стратегии развития**

В ходе реализации стратегии Общество будет использовать следующие ресурсы.

##### **• Финансовые ресурсы**

Объём требуемых инвестиций для реализации стратегии за \*\*\*\*-\*\* гг. составит \* \*\*\*\* тыс. руб.

Источниками финансового обеспечения стратегии являются:

- Собственные средства в размере \* \*\*\*\* тыс. руб.,
- Лизинг в размере \*\*\* тыс. руб. в \*\*\*\*-\*\* гг.,
- Внешнее финансирование на условиях безвозмездности и безвозвратности в размере \* млрд. руб.

С учетом приведенной потребности распределение дополнительных безвозмездных источников предполагается по следующим направлениям использования и в указанных размерах.

#### **Таблица 10. Мероприятия, планируемые к исполнению за счет целевых средств**

.....

Расчёты показали, что привлечение возвратных заемных ресурсов для финансирования этих работ вернет Общество в предбанкротное состояние .....

По этой причине обеспечение финансовой помощи АО «XXX» планируется через дотацию бюджету ..

....

План субсидирования (без привлечения заемных источников) на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., приведен в Приложении \*.

##### **• Производственные ресурсы**

Для реализации стратегии развития Общество располагает лётно-техническим и аэропортовым производственными комплексами.

Однако, аэропорты требуют ремонта и модернизации, парк воздушных судов – пополнения и восстановления. Необходимые для этого мероприятия предусмотрены в рамках стратегических направлений развития №\* и №\*.

- **Кадровые ресурсы**

Персонал Общества представляет из себя коллектив профессиональных и мотивированных сотрудников. Для поддержания необходимого уровня компетенции, а также для совершенствования системы управления персоналом, в рамках стратегического направления развития №\* предусмотрены соответствующие мероприятия.

- **Информационные ресурсы**

Для эффективного управления персоналом и ТМЦ необходимо внедрять в систему управления современные информационные технологии. Эта работа запланирована в рамках реализации стратегической инициативы №\*.

- **Материально-технические ресурсы**

Общество обладает всеми необходимыми материально-техническими ресурсами (мебелью, компьютерами, средствами связи, инструментом, расходными материалами и т. д.), необходимыми для реализации стратегии. Денежные средства на воспроизведение этих ресурсов запланированы в бюджете доходов и расходов на планируемый период.

- \*. **План мероприятий по реализации стратегии развития**

На основании обоснования необходимых для реализации стратегии развития мероприятий (п. \*) и состояния ресурсной базы (п. \*) сформирован план мероприятий – см. Таблица 11

**Таблица 11. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития**

.....

- \*. **Мониторинг и контроль реализации стратегии развития**

С целью мониторинга и контроля реализации стратегии развития после утверждения стратегии будет создана комиссия. Задачей комиссии является контроль реализации стратегии, то есть

- контроль выполнения планов мероприятий и
- контроль выполнения планов по показателям.

С целью выполнения поставленной задачи члены комиссии ежеквартально до \*\* числа месяца, следующего за отчетным кварталом, обеспечивают подготовку отчетов по выполнению плана мероприятий и значениям показателей. Заседание

комиссии, на котором рассматриваются отчёты и принимается проект решения проводится на \*\*‑й рабочий день месяца.

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении \* и \* соответственно.

**Приложение \*. План субсидий из федерального и региональных бюджетов в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах, тыс. руб.**

**Таблица 12. План субсидий из федерального и региональных бюджетов в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах, тыс. руб.**

.....

**Таблица 13. Направления использования субсидии из Федерального бюджета**

.....

Приложение \*. Плановый бюджет доходов и расходов на \*\*\*\* -\*\*\*\* гг., тыс. руб. без НДС

**Таблица 14. Плановый бюджет доходов и расходов на \*\*\*\* -\*\*\*\* гг., тыс. руб. без НДС**

.....

**Приложение \*. Плановый бюджет движения денежных средств на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

**Таблица 15. Плановый бюджет движения денежных средств на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

.....

**Приложение \*. Прогнозный бухгалтерский баланс на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**Таблица 16. Прогнозный бухгалтерский баланс на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

....

**Приложение \*. Бизнес-процесс контроля показателей**

...

**Приложение 6. Бизнес-процесс контроля плана мероприятий**

.....