

# Стратегия развития авиапред- приятия АО «XXX» на 2023-2024 гг.




20.02.2023

## Оглавление

<b>1. Ретроспективный анализ деятельности предприятия.....</b>	<b>3</b>
1.1. Общая информация о предприятии.....	3
1.2. Объект управления аэропорт г. XXX.....	6
1.3. Результаты работы, достигнутые за период 2019-2022 гг.....	7
<b>2. Стратегическая цель развития предприятия.....</b>	<b>20</b>
2.1. Анализ внешней среды.....	20
2.2. Анализ внутренней среды.....	27
2.3. Оценка рисков.....	36
2.4. Выводы из анализа внешней и внутренней среды, оценки рисков.....	38
2.5. Цели развития предприятия.....	42
2.6. Задачи для достижения целей.....	43
2.7. Мероприятия для выполнения задач.....	43
2.8. Показатели достижения целей.....	47
2.9. Финансовая модель.....	48
<b>3. Инструменты поддержки стратегии.....</b>	<b>51</b>
3.1. План мероприятий по реализации стратегии развития.....	51
3.2. КПЭ для мониторинга выполнения стратегии.....	51
3.3. Ключевые показатели эффективности.....	52
<b>4. Приложения.....</b>	<b>55</b>
4.1. Бюджет доходов и расходов АО «XXX» на 2023-2024 гг.....	55
4.2. Прогноз движения денежных средств АО "XXX" на 2023 -2024 год.....	62
4.3. План производственных показателей объемов выполняемых работ АО «XXX» на 2023-2024 гг. ....	64
4.4. План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п YYY на 2023 – 2024 гг.....	65
4.5. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п NNN на 2023 – 2024 гг.....	66
4.6. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п г. *** на 2023 – 2024 гг.....	67
4.7. План движения ВС с п/п YYY по расписанию на 2023 г.....	67
4.8. План по максимальной взлетной массе п/п YYY по расписанию на 2023 г.....	68
4.9. План движения ВС из а/п NNN по расписанию на 2023 г.....	69
4.10. План по максимальной взлетной массе а/п NNN по расписанию на 2023 г. ....	69
4.11. План движения ВС из а/п г. *** по расписанию на 2023 г.....	70
4.12. План по максимальной взлетной массе а/п г. *** по расписанию на 2023 г. ....	73
4.13. Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия.....	74
4.14. Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «XXX» на 2023-2024 гг.....	75
4.15. Прогнозный бухгалтерский баланс АО "XXX" на 2023-24 гг., тыс. руб.....	78

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. Ретроспективный анализ деятельности предприятия**

### **1.1. Общая информация о предприятии**

...

Основной целью деятельности АО «XXX» является оказание услуг, отвечающих требованиям потребителей, при обеспечении гарантий безопасности, регулярности полетов и высокого уровня обслуживания при непрерывном совершенствовании производственных процессов.

Для достижения целей предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

- выполнение функций оператора аэродрома;
- наземное обслуживание воздушных судов, пассажиров, багажа, грузов, почты;
- обеспечение авиационной безопасности;
- поисково- и аварийно-спасательное обеспечение полетов, противопожарное обеспечение;
- эксплуатация аэродромных комплексов и наземных сооружений;
- оказание гостиничных услуг;
- производство ремонтно-строительных работ (услуг);
- оказание складских, транспортных, экспедиционных, посреднических, информационных, консультативных услуг;
- сдача в аренду зданий, сооружений, оборудования, коммуникаций, транспортных средств;
- выполнение строительно-монтажных работ;
- хранение нефти и продуктов ее переработки;
- эксплуатация автозаправочных станций;
- производство погрузочно-разгрузочных работ с нефтеналивным флотом;
- авиатопливообеспечение воздушных перевозок;
- осуществление контроля качества авиационных ГСМ;
- ремонт автомобилей, аэродромное и электросветотехническое обеспечение;
- участие в урегулировании чрезвычайных ситуаций, связанных с захватом и угоном воздушных судов, находящихся в зоне ответственности компании и иными проявлениями терроризма на воздушном транспорте;
- ведение охотничьего хозяйства, пользование объектами животного мира, отнесенными к объектам охоты и рыболовства.

**Таблица 1. Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД ОК ...-..... КДЕС. Ред. ).**

....

Приведенный выше перечень видов деятельности не является исчерпывающим. В соответствии с положениями Устава, а также требованиями Гражданского Законодательства Российской Федерации, предприятие в целях извлечения прибыли имеет право осуществлять любую не запрещенную законом деятельность.

**1.2. Объект управления аэропорт г. \*\*\***

...

**1.3. Результаты работы, достигнутые за период ....-.... гг.**

В следующей таблице приведена динамика объемов работ предприятия за период ....-.... гг.

**Таблица .. Динамика объемов работ АО «XXX» за ....-.... гг.**

...

Как видно из приведенной выше таблицы, объем принятых пассажиров за период с ....-.... гг. вырос на ..%, отправленных – на ..%. На ..% увеличилось количество самолётовывлетов, на ..,% - максимальная взлетная масса.

Объемы отправленного, принятого груза за три года сократились на .., т или на ..,%, почты – на .., т или ..,%.

В следующей таблице приведена динамика доходов предприятия за ....-.... гг.

**Таблица .. Динамика доходов АО «XXX» за ....-.... гг., руб.**

.....

Как видно из представленной выше таблицы, в .... г. доходы в целом по предприятию относительно .... г. увеличились на ..,%.

Структура доходов предприятия в .... г. представлена на следующей диаграмме.

....

**Диаграмма 1. Структура доходов АО «XXX» в .... г.**

Как видно из приведенной выше диаграммы, основными составляющими выручки предприятия в .... г. являются обеспечение взлета и посадки, обеспечение авиационной безопасности и прочая авиационная деятельность. Совокупная доля указанных видов дохода составляет ..% доходов предприятия.

В следующей таблице приведена динамика расходов предприятия в ....-.... гг.

**Таблица .. Динамика расходов АО «XXX» в ....-.... гг.**

.....

Наиболее существенно выросли материальные затраты, затраты на аренду и услуги сторонних организаций, а также на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений и оборудования.

Структура расходов предприятия в ... г. представлена на следующей диаграмме.

....

## **Диаграмма 2. Структура расходов АО «XXX» в .... г.**

### **Анализ причин изменения расходов по статьям.**

Из проведенных данных о расходах предприятия следует, что основной удельный вес себестоимости занимают расходы на оплату труда. Так, если в ... г. их доля составляла ...%, в ... г. – ...%, то в ... г. – ...%.

Относительно ... г. затраты на оплату труда в ... году увеличились на ...%. Средняя заработная плата одного работника предприятия в ... г. составила ... тыс. руб., в ... г. – ... тыс. руб., а в ... г. – ... тыс. руб., из чего следует, что средняя заработная плата одного работника возросла на ...%, но при этом она является ниже среднемесячной заработной платы по \*\*\*, которая в ... году составила около ... тыс. руб.

Вместе с тем увеличились и расходы на обязательные отчисления в социальные фонды, размер которых напрямую зависит от фонда оплаты труда.

Совокупно фонд оплаты труда с отчислениями составляет ...% в структуре расходов предприятия.

Расходы по статье амортизация ОПФ возросли на ..% по сравнению с ... г., при этом, доля в общем объеме незначительна.

Расходы на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений и оборудования относительно ... года уменьшились на ...%, основная причина – уменьшение объема списанных в расходы автоГСМ и химреагента.

Материальные затраты по сравнению с ... г. возросли на . ... тыс. руб. или на ...%, в основном за счет дополнительных расходов на содержание обособленных структурных подразделений Аэропорт NNN и Посадочная площадка YYU.

Расходы по статье аренда и услуги сторонних организаций в динамике к ... г. также увеличились на ...% в основном за счет содержания обособленных структурных подразделений Аэропорт NNN и Посадочная площадка YYU.

Прочие производственные расходы, общехозяйственные расходы по сравнению с ... годом увеличились на . ... тыс. руб., или на ..% по той же причине.

В следующей таблице приведен анализ выручки и себестоимости предприятия в период ....-.... гг.

### **Таблица .. Анализ выручки и себестоимости товаров, работ, услуг АО «XXX» в ....-.... гг., тыс. руб.**

.....

В ... году относительно ... года размер выручки значительно снизился в связи с уменьшением объемов в ... году на фоне распространения новой коронавирусной инфекции. В ... году наблюдается рост выручки относительно показателей ....., .... годов.

Темпы роста себестоимости в ... году относительно ... года и ... года относительно ... года составляют ..% и ...% соответственно. Рост расходов напрямую связан с инфляцией, а также с наделением АО «XXX» функциями оператора аэро-

дрома обособленных структурных подразделений Аэропорт NNN и Посадочная площадка YYY с ..... г.

Убыток от продаж в анализируемом периоде вызван установлением сборов и тарифов на услуги, которые регулируются государством, ниже уровня себестоимости. При этом суммы недополученных доходов компенсируются из окружного бюджета в виде субсидии организации, оказывающей аэропортовые услуги по регулируемым тарифам и отражена в прочих внереализационных доходах.

В следующей таблице приведен анализ отчета о финансовых результатах предприятия в ....-.... гг.

**Таблица .. Отчет о финансовых результатах АО «XXX» за ....-.... гг., тыс. руб.**

.....

В .... году относительно .... года размер выручки значительно снизился в связи с уменьшением объемов в .... году на фоне распространения новой коронавирусной инфекции, не смотря на полученные доходы от оказания аэропортовых услуг в результате наделения АО «XXX» функциями оператора аэродрома обособленных структурных подразделений Аэропорт NNN и Посадочная площадка YYY.

Относительно .... г. в .... г. увеличению прибыли способствовали: рост доходов от основной деятельности на .. ... тыс. руб., снижение прочих внереализационных расходов на . ... тыс. руб., увеличение прочих внереализационных доходов на ... ... тыс. руб.

В .... год увеличение выручки составило на ... ... тысяч рублей больше по сравнению с .... годом. Выручка составила в .... году ... ... тысяч рублей, а за .... год ее величина ... ... тысяч рублей.

Большой объем выручки приходится на основной вид деятельности обслуживание воздушных судов, доля которого составляет более ..%. В то же время выручка от прочей деятельности аэропорта, которая включает предоставление гостиничных услуг, предоставление коммунальных услуг сторонним потребителям постепенно сокращается и имеет долю ...% в общем объеме выручки.

В аэропортовом обслуживании за рассматриваемый период наблюдается увеличение выручки в .... году в денежном выражении практически по всем видам работ и наибольший удельный вес в общем объеме составляют услуги по обеспечению взлета-посадки воздушных судов (...% в .... году или ... ... тысячи рублей).

В следующей таблице приведен анализ бухгалтерского баланса предприятия за период ....-.... гг.

**Таблица .. Анализ активов бухгалтерского баланса АО «XXX» за ....- .... гг., тыс. руб.**

.....

В целом по предприятию наблюдается рост величины активов. За .... год они увеличились на . ... тыс. рублей по отношению к .... году, что явилось следствием произведенных инвестиций в основной капитал, эффективным размеще-

нием свободных денежных средств на депозитных счетах, создание запасов ТМЦ и ГСМ, необходимых для производственной деятельности. С финансовой точки зрения это свидетельствует о положительных результатах, так как имущество становится более мобильным. В .... году доля активов .....,% внеоборотные, .....,% оборотные активы. Порядка половины оборотных активов составляют активы в сфере обращения .....,% , а в .... году доля внеоборотных активов составляла .....,% , в .... доля оборотных активов занимает .....,% , а в оборотных активах .....,% занимают активы в сфере обращения.

Структура активов изменилась за счет увеличения стоимости незавершенного строительства и приобретения основных средств, а также за счет эффективного размещения денежных средств и приобретения ТМЦ, ГСМ для непрерывного ведения хозяйственной деятельности. Внеоборотные активы составляют основные средства (.....%). Нематериальные активы полностью отсутствуют. Также в состав внеоборотных активов входят отложенные налоговые активы на сумму .. ... тысяч рублей. За период ....-.... годов наблюдается увеличение объемов внеоборотных активов. Снижение величины оборотных активов на .. ... тысяч рублей в .... году, по сравнению с .... годом связано, в основном, с уменьшением двух показателей: по строке «Дебиторская задолженность» на сумму .. ... тысяч рублей и финансовых вложений на сумму .. ... тысяч рублей, что составляет ..,%.

Произошло уменьшение дебиторской задолженности на .. ... тысяч рублей. В .... году произошло значительное увеличение основных средств к .... году за счёт вклада в УК. Также наблюдается значительный рост финансовых вложений за счёт размещения свободных денежных средств на депозитных счетах.

**Таблица 2. Анализ пассивов бухгалтерского баланса АО «XXX» за ....-.... гг., тыс. руб.**

.....

В структуре собственного капитала на конец анализируемого периода удельный вес акционерного капитала составил ..,%.

Сумма долгосрочных обязательств на конец анализируемого периода увеличилась на ...% и составила ... тысяч рублей.

Так же произошло увеличение текущих обязательств, что связано с изменением следующих составляющих:

- сумма кредиторской задолженности составила ... .. тысяч рублей;
- сумма оценочных обязательств .. ... тысяч рублей.

В структуре кредиторской задолженности на конец анализируемого периода удельный вес:

- Задолженность по заработной плате .....,% (за декабрь ....года, срок выплаты ..... год);
- Страховых сборов к оплате составил .....,% (за декабрь .... года, срок выплаты ..... год);
- Счетов к оплате составил .....,%;
- Налогов к оплате составил .....,%;
- Прочей кредиторской задолженности составил ..,%.

Текущая кредиторская задолженность в ... году снизилась на .. ... тысяч рублей или на .. %, по сравнению с .... годом.

Просроченной задолженности по уплате заработной платы, внебюджетным фондам и налогам у Общества нет.

В общем величина пассива увеличилась на ..%, то есть на . ... тысяч рублей и составила ... .. тысяч рублей на конец рассматриваемого периода.

Происходящие изменения в структуре пассива Общества свидетельствуют об уменьшении финансовой зависимости Общества от внешних инвесторов и повышении его рыночной устойчивости. В .... году наблюдается значительный рост уставного капитала за счёт вклада в УК основными средствами.

В следующей таблице приведен анализ финансовой устойчивости предприятия за ....-.... гг.

#### **Таблица .. Анализ финансовой устойчивости АО «XXX» за ....-.... гг.**

....

Как видно из приведенной выше таблицы, в течение периода ....-.... гг. наблюдается рост коэффициента абсолютной ликвидности (Кабс ). Данный коэффициент представляет собой отношение денежных средств (как самых ликвидных активов предприятия) к текущим обязательствам. Нормативное значение для коэффициента абсолютной ликвидности Кабс  $> ,...$  В .... г. значение Кабс составляет .., т. е. выше нормы, что является положительным фактором. Значение коэффициента абсолютной ликвидности выше норматива обеспечивает предприятию доступ к заемному финансированию.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от ..... г. №... о компенсации недополученных доходов из Федерального бюджета в связи с уменьшением объемов на фоне распространения новой коронавирусной инфекции, Общество заключило в .... году договор с ....

Коэффициент автономии (Ка) в .... г. составлял .., при нормативном значении Ка  $> ,...$  Таким образом, текущий Ка находится в пределах нормативных значений. Коэффициент автономии показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Чем выше данный показатель, тем выше финансовая независимость предприятия. Как видно из представленного выше баланса, на протяжении рассматриваемого периода ....-.... гг. коэффициент автономии в .... году ниже нормативного значения. Это связано с открытием кредитной линии в соответствии с Постановлением Правительства РФ от ..... г. №... о компенсации недополученных доходов из Федерального бюджета в связи с уменьшением объемов на фоне распространения новой коронавирусной инфекции.

В целом финансовое состояние предприятия характеризуется как устойчивое.

Динамика изменения ключевых показателей отражена в следующих таблицах.

#### **Таблица .. Ключевые показатели эффективности АО «XXX» за ....-.... гг.**

##### **Финансово-экономические показатели.**

....



**Таблица ... Ключевые показатели эффективности АО «XXX» за ....-  
.... гг. Отраслевые показатели.**

...

**Таблица ... Ключевые показатели эффективности АО «XXX» за ....-....  
гг. Производительность труда.**

....

Анализ причин невыполнения планов по ключевым показателям:

- .....

Социальная роль предприятия:

- АО «XXX» обеспечивает наличие в регионе ... рабочих мест, из них XXX — ..., аэропорт NNN — .., посадочная площадка YYY — ...
- За период ....-.... гг. предприятие выплатило .. млрд. руб. заработной платы.
- За тот же период в страховые фонды направлено .., млн. руб. социальных отчислений с фонда оплаты труда.

## **2. Стратегическая цель развития предприятия**

### **2.1. Анализ внешней среды**

Несмотря на высокие темпы развития рынка пассажирских перевозок воздушным транспортом, спрос на авиаперевозки является ограниченным. Текущий рост числа перевозимых воздушным транспортом пассажиров не связан с увеличением численности новых пассажиров. Рост в основном происходит за счет роста числа поездок, которые совершают одни и те же пассажиры. По оценкам, приводимым ИК «Регион», к числу регулярно летающих пассажиров относится всего .% населения России.

Авиационная подвижность населения Российской Федерации ниже уровня развитых стран и крайне неравномерна по регионам. В .. крупнейших агломерациях она находится на уровне .. поездки на человека в год (выше уровня Европейского союза), в остальных регионах это значение в .. раз ниже - .., поездки на человека в год.

В соответствии с **Транспортной стратегией Российской Федерации** на период до .... года<sup>1</sup> планируется достичь следующих результатов.

К .... году ожидается, что объем перевозок пассажиров российскими авиакомпаниями будет расти со среднегодовым темпом в .. процента (соответствует базовому варианту прогноза Международной ассоциации воздушного транспорта) и увеличится на .. процента в .... году. Для сравнения, исторический темп роста перевозок российскими авиакомпаниями составил .. процента в год в период с .... по .... годы.

---

<sup>1</sup> Утверждена распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 №3363-р

Для предотвращения возникновения узких мест на опорной сети аэродромов (аэропортов) гражданской авиации необходима организация своевременных мероприятий по капитальному ремонту, реконструкции и модернизации, а также по строительству аэродромных (аэропортовых) комплексов. До ... года реконструкция и модернизация может потребоваться для более чем ... аэродромов (аэропортов) опорной сети.

В базовом сценарии развития транспортной инфраструктуры установлены следующие целевые показатели – см. Таблица 3.

**Таблица 3. Целевые показатели транспортной стратегии Российской Федерации в отношении воздушного транспорта**

....

Объём финансирования, запланированный для достижения этих планов – см. Таблица 4.

**Таблица 4. Планируемые в транспортной стратегии Российской Федерации инвестиции в воздушный транспорт, трлн. руб.**

...	...	...	...
.. - ..	.. - ..	.. - ..	.. - ..

Статистические данные по перемещению жителей \*\*\* свидетельствуют, что в среднем житель региона совершает .. перелета в год. В соответствии с **Программой социально экономического развития** \*\*\* объемы перевозок пассажиров через аэропорты автономного округа составили в ... г. около .. млн. чел.

Вытеснение местных и региональных авиаперевозок привело к тому, что на внутреннем авиасообщении в настоящее время преобладают средне- и дальнемагистральные перевозки.

Средняя дистанция полета пассажира на внутренних линиях составляет .. тыс. км, на международных линиях – .. тыс. км.

Высокая дальность внутренних перелетов на фоне высокой концентрации авиаперевозок через Московский авиаузел также свидетельствуют о недостаточном развитии прямого воздушного сообщения в пределах субъектов Федераций и даже федеральных округов.

В **Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до .... года** констатируется, что одним из наиболее существенных изменений в пространственной организации экономики является сдвиг производств по добыче углеводородного сырья в малоосвоенные территории Арктической зоны, к которым относится \*\*\*.

В указанной стратегии отмечено, что сохраняется высокий уровень централизации авиационных пассажирских перевозок вследствие недостаточного развития крупных узловых аэропортов. В удаленных и труднодоступных районах Арктической зоны Российской Федерации сохраняется значительное количество аэропортов и аэродромов, находящихся в критическом эксплуатационном состоянии.

Ликвидировать инфраструктурные ограничения федерального масштаба и повышать доступность и качество магистральной транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры предлагается за счет обеспечения устойчивого круглогодичного транспортного сообщения малонаселенных и островных территорий Арктической зоны, изолированной от единой транспортной системы Российской Федерации, с административными центрами соответствующих субъектов Российской Федерации и другими субъектами Российской Федерации, в том числе за счет реконструкции и строительства аэродромов и аэропортов местного значения.

Указанная стратегия предусматривает разработку (корректировку) механизмов социально-экономического развития геостратегических территорий Российской Федерации посредством субсидирования организаций воздушного транспорта в целях обеспечения доступности воздушных перевозок пассажирам, проживающим в Арктической зоне Российской Федерации, по маршрутам из указанных территорий на другие территории Российской Федерации и в обратном направлении.

Перспективы развития \*\*\*а определены **Стратегией социально-экономического развития муниципального образования город \*\*\* до .... года** (далее – Стратегия \*\*\*а).

Город \*\*\* – это административный центр, стратегически важный для России управленческий центр одного из крупнейших в мире газодобывающего региона.

Численность населения города \*\*\*а по состоянию на .. октября .... г. составила ..., тыс. чел. Наибольшая часть занятых в экономике муниципального образования приходится на следующие отрасли: государственное управление; транспорт и связь; здравоохранение и предоставление социальных услуг; образование; предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг.

До .... года происходил рост численности населения, в .... году численность населения г. \*\*\*а сократилась.

В соответствии с плановыми показателями Стратегии, к .... г. численность населения достигнет ..., тыс. чел, к .... г. – ..., тыс. чел. Это повлечет за собой увеличение нагрузки на аэропортовую инфраструктуру региона и потребует ее развития.

Целевые показатели включают в себя рост численности туристов, посещающих \*\*\* с . тыс. чел. в .... г. до ,... тыс. чел. в .... г. и до ,. тыс. чел. в .... г. Развитие туризма связано с развитием воздушного сообщения, открытием новых авиационных маршрутов и развитием аэропортовой инфраструктуры региона.

Одной из целей Стратегии \*\*\*а является преодоление транспортной «оторванности» города от других территорий округа и России путем совместных действий муниципальных, окружных и федеральных органов власти.

Положение \*\*\*а на Крайнем Севере Западной Сибири в зоне ограниченной связи с другими регионами – одна из причин недостаточно развивающейся транспортной инфраструктуры. Транспортный комплекс города объединяют

предприятия и организации воздушного и речного транспорта, городского автомобильного транспорта и дорожного хозяйства, которые обеспечивают жизнедеятельность экономики и населения города. Железнодорожное сообщение отсутствует.

Кроме того, в состав муниципального образования город \*\*\* входит поселок \*\*\*, который находится в .. км от города \*\*\*а. Поселок является труднодоступной территорией, в летнее время транспортное сообщение обеспечивается речным транспортом, а в зимнее время отсутствует. На время распутицы единственным способом добраться до поселка является авиасообщение (на вертолете) или суда на воздушной подушке. В рамках Стратегии \*\*\*а планируется реализация мероприятий, направленных на развитие ЖКХ и инженерной инфраструктуры поселка, улучшение жилищных условий его жителей.

В целях развития рынка туристических услуг в поселке \*\*\* планируется создание этнопарка, который обеспечит возможность организации новых рабочих мест, сохранности традиционных форм хозяйствования, родного языка и национальной культуры коренных малочисленных народов Севера. Без развития аэропортовой структуры региона это невозможно.

SWOT-анализ конкурентоспособности экономики \*\*\*а, приведенный в рассматриваемой стратегии, в качестве сильных сторон региона отмечает высокий уровень жизни населения и высокий платежеспособный спрос населения, а также развитие воздушного и водного транспорта. Тем не менее в слабых сторонах указывается на транспортные проблемы города, не имеющего бесперебойно работающего транспортного сообщения с «большой землей», а также отсутствие развитой туристической инфраструктуры. Возможности включают в себя создание развитой инфраструктуры для проведения на территории города масштабных мероприятий, в том числе международных: научных и деловых конгрессов, концертов, фестивалей, развитие арктического туризма. Преодоление слабых сторон и реализация возможностей также требуют развития аэропортовой инфраструктуры региона.

Стратегия \*\*\*а указывает следующие основные риски социально-экономического развития региона:

- ....

Все решения, направленные на преодоление указанных рисков, должны включать в себя развитие авиационного сообщения и аэропортовой инфраструктуры региона.

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

- .....

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

- ....

За последние .. лет в сфере аэропортового обслуживания наблюдалось .. разнонаправленных процесса: с одной стороны, увеличивался объем инвестиций в крупные аэропорты РФ, с другой стороны, сокращалось количество местных аэропортов.

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 1. 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 2. 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 –..%

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 ми-

ре, по данным Международной организации гражданской авиации (ИКАО), 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.

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

**Таблица 5. Количество перевезённых в ... году пассажиров по данным ИКАО, 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 6. Основные показатели работы гражданской авиации России за ....-.... гг. по данным Росавиации, чел.**

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

## 2.2. Анализ внутренней среды

...

**Таблица ... Коммерческий пассажиропоток конкурирующих аэропортов**

...

Как видно из представленной выше таблицы по пассажиропотоку ХХХа занимает пятое место в регионе. В \*\*\* по пассажиропотоку его превосходит только аэропорт \*\*\*.

#### **Таблица ... Грузооборот аэропортов \*\*\*, тонн**

...

Как видно из представленной выше таблице по грузообороту ХХХ занимает второе место в \*\*\*.

Далее представлены сведения о конкурентах.

...

На следующей диаграмме приведены доли аэропортов в общем пассажиропотоке воздушного транспорта \*\*\*.

...

#### **Диаграмма 3. Доли аэропортов в общем пассажиропотоке воздушного транспорта \*\*\***

Как видно из приведенной выше диаграммы на долю аэропорта \*\*\* приходится ..% пассажиропотока аэропортов \*\*\*.

На следующей диаграмме приведены доли аэропортов в грузообороте воздушного транспорта \*\*\*.

...

#### **Диаграмма 4. Доли аэропортов в грузообороте воздушного транспорта \*\*\***

Как видно из представленной выше диаграммы ХХХа обеспечивает ..% аэропортового грузооборота в \*\*\*.

На следующей диаграмме приведены доли авиакомпаний в общем объеме пассажиропотока и грузооборота аэропорта \*\*\*

...

#### **Диаграмма 5. Доли авиакомпаний в общем объеме пассажиропотока аэропорта \*\*\***

...

#### **Диаграмма .. Доли авиакомпаний в общем объеме грузооборота аэропорта \*\*\***

Как видно из представленной выше диаграммы основная доля пассажиропотока и грузопотока аэропорта \*\*\* приходится на АО «АТК Ямал».

В настоящее время ряд аэропортовых объектов требуют реконструкции.

### **2.3. Оценка рисков**

#### **Таблица ... Оценка рисков**

Наименование	Оцен-ка	Влияние и минимизация
<b>Низкий уровень</b>		
Риски недостаточной безопасности полетов	.	
Риск угрозы терроризма, военных конфликтов	.	
Риски низкого качества запчастей, агрегатов, компонентов и материалов спецтехники	.	
Риски экономической и информационной безопасности	.	
<b>Умеренный уровень</b>		
Изменение налогового законодательства	.	
Ужесточение требований к АИТБ и БП (расходы на соответствие)	.	
Отсутствие (труднодоступность) квалифицированного персонала в сфере ГА	.	
<b>Высокий уровень</b>		
Снижение пассажиропотока в аэропорту г. *** на ..% в связи с вводом в эксплуатацию автомобильной дороги ***-Надым	.	

Как видно из приведенной выше таблицы, наибольшего внимания требуют риски высокого и умеренного уровня, в частности:

- Риск изменения налогового законодательства.
- Риск ужесточения требований к АИТБ и БП.
- Риск отсутствия квалифицированного персонала.
- Риск снижения пассажиропотока в аэропорту \*\*\*.

АО «XXX» осознает важность управления рисками как ключевого компонента системы корпоративного управления, направленного на использование возможностей и принятие более обоснованных решений, связанных с неопределенностью.



В компании осуществляется мониторинг факторов опасности, негативное воздействие которых может повлиять на безопасность, эффективность и устойчивость деятельности компании, оценивается риск по видам деятельности. При этом оценивается вероятность возникновения и степень влияния каждого риска на деятельность предприятия.

#### **2.4. Выводы из анализа внешней и внутренней среды, оценки рисков**

Проведённый анализ внешней и внутренней среды и рисков предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. ...

Для достижения целей «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до .... года» планируется:

2. ...

Анализ «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования город \*\*\* до .... года» приводит к следующим выводам:

3. ...

Решение транспортных задач, поставленных в Государственной программе и Стратегиях, требует от предприятия:

• ...

Для решения указанных выше задач планируется проведение реконструкции, возведение новых объектов, закупки оборудования и техники

В настоящее время следующие аэропортовые объекты требуют реконструкции.

**Аэровокзал аэропорта \*\*\*** требует реконструкции, необходимость которой обусловлена недостаточной пропускной способностью аэровокзала при среднегодовом увеличении пассажиропотока на ..,% (за период ....-.... гг.), требованиями по обслуживанию современных воздушных судов с увеличенной пассажироместимостью, требованиями к качественному обслуживанию пассажиров из числа инвалидов и других лиц с ограничениями, а также для удовлетворения спроса авиакомпаний на временные интервалы при формировании расписания.

После реконструкции аэровокзала его пропускная способность должна увеличиться с ... до ... пассажиров в час, что (при оборудовании пяти стоек регистрации) уменьшит время ожидания пассажира в .., раза, а также позволит удовлетворять потребности перевозчиков в предоставлении удобных временных интервалов выполнения рейсов, в условиях ограниченного времени регламента работы аэропорта.

**Периметровое ограждение контролируемой зоны** аэропорта требует реконструкции для соответствия требованиями авиационной безопасности к аэропортам.<sup>2</sup> Реконструкция включает в себя:

- ...

Реконструкция планируется в соответствии:

- ...

Стоимость работ составит ...,... млн. руб.

**Реконструкция взлетно-посадочной полосы** производилась в аэропорту \*\*\* в ... г. В ... г. были проведены мероприятия по обновлению покрытия ВПП, которые продолжатся.

С целью поддержания в эксплуатационном состоянии искусственного покрытия на ВПП планируется:

- ...

**Здание для стоянки и обслуживания спецтранспорта с административно-бытовым блоком** в контролируемой зоне аэропорта будет использоваться для следующих целей:

- ...

Возведение данного объекта позволит:

- ...

Стоимость работ составит ...,.. млн. руб.

**Светосигнальное оборудование ...**

...

На период ....-.... годов, за счет средств окружного бюджета, планируется **приобретение и поставка специальной техники и специального оборудования**, предназначенных для обеспечения своевременного обслуживания воздушных судов, качественного содержания элементов летного поля и обеспечения транспортной и авиационной безопасности. Сумма инвестиций по данной программе для аэропорта «\*\*\*» составит ...,.. млн. руб.; для аэропортов п. УУУ и NNN составит ...,.. млн. руб.

## **2.5. Цели развития предприятия**

Стратегия аэропорта \*\*\* формируется на основании целей, определенных в рассмотренных выше документах федерального, регионального и муниципального развития и отраслевых нормативов безопасности и качества обслуживания.

**Основной целью настоящей стратегии развития является создание на базе аэропорта \*\*\* авиационного хаба для развития региональ-**

---

<sup>2</sup> Предусмотрено Федеральными авиационными правилами «Требования авиационной безопасности к аэропортам» Приказ Минтранса России от 28.11.2005 №142; Постановлением Правительства РФ от 28.07.2018 №886 «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 и транспортных средств воздушного транспорта»

**ных и межрегиональных авиационных перевозок, а также обеспечения социально значимых авиаперевозок в труднодоступных районах.**

Предпосылкой постановки указанной основной цели является недостаточное развитие наземного транспорта в регионе, обусловленное сезонностью использования водного транспорта и значительными расстояниями между населенными пунктами. Это определяет необходимость использования воздушного транспорта для осуществления пассажирских перевозок за пределы \*\*\* автономного округа, между городами автономного округа и в национальные поселки.

В частности, XXX является отправной точкой и связующей нитью (единственной в период распутицы) в обеспечении мобильности жителей ....

Низкие темпы развития межрегиональных авиаперевозок за прошедший период привели к тому, что на внутреннем авиасообщении в настоящее время преобладают средне- и дальнемагистральные перевозки. Средняя дистанция полета пассажира на внутренних линиях составляет .,-.-, тыс. км.

Высокая дальность внутренних перелетов на фоне высокой концентрации авиаперевозок через Московский аэроузел также свидетельствуют о недостаточном развитии прямого воздушного сообщения в пределах субъектов Федерации, межрегионального сообщения.

## **2.6. Задачи для достижения целей**

Для достижения основной цели стратегии требуется решить следующие задачи:

- ...

## **2.7. Мероприятия для выполнения задач**

Инвестиционные мероприятия приведены в следующей таблице.

### **Таблица ... Инвестиционные мероприятия**

....

#### **Кадровые мероприятия**

На предприятии создан и выполняется график прохождения обучения на курсах повышения квалификации. В ... г. обучение должны пройти сотрудники базы ремонта и хранения техники, службы электросветотехнического обеспечения полетов (ЭСТОП), здравпункта аэровокзала, службы авиационной и транспортной безопасности (САиТБ), службы горюче-смазочных материалов, службы организации перевозок, административно-правового управления, управления по охране труда, техники безопасности и экологии, штаб гражданской обороны и чрезвычайных ситуаций, службы противопожарного и аварийно-спасательного обеспечения полетов, . отдела, аудитор, финансовой службы, производственно – диспетчерской службы.

План повышения квалификации на .... г. приведен в следующей таблице.

### **Таблица ... План повышения квалификации на .... г.**

...

Программа обучения будет пролонгироваться по мере появления потребности в обучении.

Повышение квалификации финансируется из собственных средств предприятия

## **2.8. Показатели достижения целей**

Производственные показатели достижения целей представлены в следующей таблице.<sup>3</sup>

### **Таблица ... Консолидированные производственные показатели достижения целей АО «XXX»**

...

Как видно из представленной выше таблицы, к завершению прогнозного периода планируется нарастить ежегодное количество самолетовылетов на .%, увеличить максимальную взлетную массу воздушных судов на .%, поднять численность убывающих и прибывающих пассажиров на .%, нарастить массу обработанного груза и почты на .%, увеличить объем ежегодной заправки ВС на .%.

## **2.9. Финансовая модель**

Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «XXX» представлен в следующей таблице.<sup>4</sup>

### **Таблица ... Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «XXX», руб. без НДС**

...

Как видно из представленной выше таблицы, в течение прогнозного периода деятельность предприятия будет убыточной, что демонстрируют отрицательные значения прибыли от продаж на протяжении всего прогнозного периода. Компенсировать убытки планируется за счет субсидий.

В следующей таблице приведен укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «XXX».<sup>5</sup>

### **Таблица ... Укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «XXX», руб. с НДС**

...

Согласно прогнозу движения денежных средств на ....-.... годы Баланс денежных средств на начало года составит .... тыс. рублей. Поступления денежных средств за .... год ожидается в сумме ..... тыс. рублей. Согласно прогнозу на .... год планируется произвести платежей на сумму ..... тыс. рублей, в том числе перечисление ФОТ и страховых платежей составит ... .. тыс. рублей, а в .... планируется к перечислению ..... тыс. рублей. По статье денежных средств налоги на .... год планируется затратить .. .. тысяч рублей, а в .... ..... тысяч рублей. Баланс денеж-

<sup>3</sup> Полные данные по производственным показателям представлены в Приложениях

<sup>4</sup> Развернутые бюджеты доходов и расходов представлены в Приложениях

<sup>5</sup> Развернутый бюджет движения денежных средств представлен в Приложении

Стратегия развития авиапредприятия АО «XXX» на 2023-2024 гг. ©Питер-Консалт  
ных средств Общества по прогнозу на .... год составит ... тыс. рублей, а на .... .. ты-  
сяч рублей.

Прогнозные балансы финансовой модели представлены в Приложениях.

### **3. Инструменты поддержки стратегии**

#### **3.1. План мероприятий по реализации стратегии развития**

План мероприятий по поддержке стратегии развития представлен в следу-  
ющей таблице.

**Таблица ... План мероприятий по поддержке стратегии развития**

....

#### **3.2. КПЭ для мониторинга выполнения стратегии**

КПЭ для мониторинга выполнения стратегии представлены в таблицах №...,

...

#### **3.3. Ключевые показатели эффективности**

..... Ключевые показатели эффективности АО «XXX» на ....-.... гг.

**Таблица ... Ключевые показатели эффективности АО «XXX» на ....-  
.... гг.**

...

### **4. Приложения**

#### **4.1. Бюджет доходов и расходов АО «XXX» на ....-.... гг.**

**Таблица 7. Бюджет доходов и расходов Аэропорта г. \*\*\* АО «XXX» на  
....-.... гг., руб. без НДС**

...

**Таблица 8. Бюджет доходов и расходов обособленного структурного  
подразделения Аэропорт NNN АО «XXX» на ....-.... гг., руб. без НДС**

...

**Таблица 9. Бюджет доходов и расходов обособленного структурного  
подразделения Посадочная площадка YYY АО «XXX» на ....-.... гг., руб.  
без НДС**

...

**Таблица 10. Консолидированный бюджет доходов и расходов АО  
«XXX» на ....-.... гг., руб. без НДС**

...

#### **4.2. Прогноз движения денежных средств АО "XXX" на .... -.... год**

**Таблица 11. Прогноз движения денежных средств АО "XXX" на .... -....  
год**

...

#### **4.3. План производственных показателей объемов выполняе-**

**Стратегия развития авиапредприятия АО «XXX» на 2023-2024 гг. ©Питер-Консалт  
ных работ АО «XXX» на ....-.... гг.**

**Таблица 12. Консолидированный план производственных показателей  
объемов выполняемых работ АО «XXX» на ....-.... гг.**

...

**4.4. План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п YYY на .... – .... гг.**

**Таблица 13. План производственных показателей объемов выполняемых работ Посадочной площадки YYY АО «XXX» на ....-.... гг.**

....

**4.5. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п NNN на .... – .... гг.**

**Таблица 14. План производственных показателей объемов выполняемых работ Аэропорта NNN АО «XXX» на ....-.... гг.**

...

**4.6. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п г. \*\*\* на .... – .... гг.**

**Таблица 15. План производственных показателей объемов выполняемых работ Аэропорта г. \*\*\* АО «XXX» на ....-.... гг.**

...

**4.7. План движения ВС с п/п YYY по расписанию на .... г.**

**Таблица 16. План движения ВС с п/п YYY по расписанию на .... г.**

...

**4.8. План по максимальной взлетной массе п/п YYY по расписанию на .... г.**

**Таблица 17. План по максимальной взлетной массе п/п YYY по расписанию на .... г., тонн**

...

**4.9. План движения ВС из а/п NNN по расписанию на .... г.**

**Таблица 18. План движения ВС из а/п NNN по расписанию на .... г.**

....

**4.10. План по максимальной взлетной массе а/п NNN по расписанию на .... г.**

**Таблица 19. План по максимальной взлетной массе а/п NNN по расписанию на .... г., тонн**

....

**4.11. План движения ВС из а/п г. \*\*\* по расписанию на .... г.**

**Таблица 20. План движения ВС из а/п г. \*\*\* по расписанию на .... г.**

....

**4.12. План по максимальной взлетной массе а/п г. \*\*\* по расписанию на .... г.**

**Таблица 21. План по максимальной взлетной массе а/п г. \*\*\* по расписанию на .... Г., тонн**

...

**4.13. Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия**

**Таблица 22. Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия, руб.**

...

**4.14. Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «XXX» на ....-.... гг.**

**Таблица 23. Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «XXX» на ....-.... гг., тыс. руб.**

...

\* - За исключением задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал.

Согласно прогнозному расчёту стоимости чистых активов на ....-.... годы стоимость чистых активов в .... году составит ... тыс. рублей, а в .... году произойдет небольшое снижение стоимости чистых активов, и они составят ... рублей. Снижение стоимости чистых активов произойдет за счет увеличения оценочных обязательств и прогнозного увеличения роста кредиторской задолженности. При этом прогнозное увеличение роста кредиторской задолженности в .... году по сравнению с ожидаемым .... году обусловлено увеличением поступления авансов от контрагентов.

Следует отметить, что Общий коэффициент покрытия говорит о нормальной платёжеспособности Общества и эффективном использовании средств организации.

Стоит отметить, что стоимость чистых активов Общества по-прежнему остается выше стоимости уставного капитала, что свидетельствует о финансовой устойчивости Общества.

**4.15. Прогнозный бухгалтерский баланс АО "XXX" на ....-.. гг., тыс. руб.**

**Таблица 24. Прогноз активов бухгалтерского баланса АО "XXX" на ....-.. гг., тыс. руб.**

....

Согласно прогнозному балансу на ....-.... годы размер внеоборотных активов за .... год ..... тысяч рублей, что составляет .... % от актива баланса Общества. Оборотные активы по прогнозу на .... год составят ..... тысяч рублей, что составляет ... % в структуре актива баланса Общества.



Структура активов в .... году по сравнению с .... годом увеличится на .. ... тыс. рублей за счет небольшого увеличения размещения денежных средств, а также увеличения запасов по приобретению ТМЦ, ГСМ для непрерывного ведения хозяйственной деятельности.

Стоит отметить, что увеличение оборотных активов при одновременном уменьшении внеоборотных активов говорит о тенденции к ускорению оборачиваемости всего имущества. Указанные изменения оцениваются положительно.

**Таблица 25. Прогноз пассивов бухгалтерского баланса АО "XXX" на ....- .. гг., тыс. руб.**

....

Согласно прогнозному балансу величина пассива Общества на .... год составит ... .. тысяч рублей, где ..., % краткосрочные обязательства. Величина кредиторской задолженности (... .. тысяч рублей) и оценочных обязательств (... .. тысяч рублей).

Согласно прогнозным данным на .... пассив баланса составит ..... тысяч рублей. Увеличение связано с небольшим ростом краткосрочных обязательств, увеличением кредиторской задолженности на .. ...тысяч рублей. По прогнозу на .... год произойдет незначительное снижение капиталов и резервов на . ... тыс. руб. В том числе, за счёт снижения нераспределенной прибыли Общества на ..... тыс. рублей.