

# 2019

## Стратегия развития аэропорта




## Оглавление

1.	Ретроспективный анализ деятельности предприятия .....	4
1.1.	Общая информация о предприятии .....	4
1.2.	Объект управления аэропорт г. ХХХ .....	5
1.3.	Результаты работы, достигнутые за период 2016-2018 гг. ....	5
2.	Стратегическая цель развития предприятия.....	13
2.1.	Анализ внешней среды .....	13
2.2.	Анализ внутренней среды .....	18
2.3.	Оценка рисков.....	21
2.4.	Выводы из анализа внешней и внутренней среды, оценки рисков .....	21
2.5.	Цели развития предприятия .....	21
2.6.	Задачи для достижения целей.....	22
2.7.	Мероприятия для выполнения задач.....	22
2.8.	Показатели достижения целей.....	22
2.9.	Финансовая модель .....	24
3.	Инструменты поддержки стратегии .....	26
3.1.	План мероприятий по реализации стратегии развития.....	26
3.2.	КПЭ для мониторинга выполнения стратегии .....	26
3.3.	Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» на 2020-2024 гг. ....	26
4.	Приложения .....	26
4.1.	Бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» на 2020-2024 гг. ....	26
4.2.	Бюджет доходов и расходов «Аэропорты УУУ» на 2020 (июнь-декабрь) – 2024 гг.....	26
4.3.	Консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на 2020-2024 гг.....	27
4.4.	Консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на 2020-2024 гг.....	27
4.5.	План производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» на 2020-2024 гг.....	27
4.6.	План производственных показателей объемов выполняемых работ «Аэропорты УУУ» на 2020 (июнь-декабрь) – 2024 гг.....	27
4.7.	План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п Красноселькуп на 2020 (июнь-декабрь) – 2024 гг.....	27
4.8.	План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п Толька на 2020 (июнь-декабрь) – 2024 гг.....	27
4.9.	План движения ВС с п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь 2020 г. ....	28
4.10.	План по максимальной взлетной массе п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь 2020 г. ....	28
4.11.	План движения ВС из а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь 2020 г. ....	28
4.12.	План по максимальной взлетной массе а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь 2020 г.....	28
4.13.	Консолидированный план производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на 2020-2024 гг. ....	28
4.14.	Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия .....	28
4.15.	Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» на 2019-2024 гг. ....	29

4.16. Прогнозный расчет стоимости чистых активов «Аэропорты YYY» на 2019-2024 гг. ....	29
4.17. Консолидированный прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты YYY» на 2019-2024 гг. ....	29
4.18. Прогнозные балансы АО «Аэропорт ХХХ» на 2019-2024 гг. ....	29
4.19. Прогнозные балансы «Аэропорты YYY» на 2019-2024 гг. ....	29
4.20. Консолидированные балансы АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты YYY» на 2019-2024 гг. ....	29

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 «Аэропорт ХХХ» 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. ХХХ

ХХХ — аэропорт федерального значения в Ямало-Ненецком автономном округе РФ, расположенный в \* км к северу от .... Это гражданский аэродром, обслуживающий воздушные суда с максимальной взлетной массой до \*\*\* тонн.

ВВП аэродрома имеет длину \*,\* км, ширину – \*\* м. Тип покрытия ВВП – асфальтобетон.

Из аэропорта совершаются как межрегиональные, так и межмуниципальные авиарейсы. Являясь авиационным хабом региона, аэропорт постоянно ведет работу над расширением географии полетов. Так, в \*\*\*\* г. осуществлялись полеты по маршруту .....

.....

В рамках политики Правительства ЯНАО по расширению маршрутной сети в регионе, с октября \*\*\*\* г., авиакомпанией «Ямал» выполняются регулярные рейсы по новым направлениям ..... на воздушных судах Sukhoi Superjet \*\*\*.

Реализуется программа правительства ЯНАО по обеспечению безопасности полетов в регионе – в \*\*\*\* г. выполнен первый этап запланированного текущего ремонта взлетно-посадочной полосы - произведена замена \*\* \*\*\* кв. м искусственного покрытия ИВПП, что составляет \*\*% от ее общей площади. Объем работ такого масштаба выполнен впервые за последние \*\* лет. Продолжение работ запланировано на летний период до \*\*\*\* г.

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

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

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	****	****	****	Абсолютное отклонение ****/****	****/****, %
*	<b>Пассажиры</b>	чел.	*** **	*** **	*** **	** **	**, %
*.*	отправлено	чел.	*** **	*** **	*** **	** **	**, %
*.*	принято	чел.	*** **	*** **	*** **	** **	**, %
*.*	транзитные	чел.	* **	* **	* **	* **	**, %
*	<b>Почта</b>	т	***,*	***,*	***,*	-,**,*	**, %
*.*	отправлено	т	***,*	***,*	***,*	-,**,*	**, %
*.*	принято	т	***,*	***,*	***,*	-,**,*	**, %
*	<b>Груз</b>	т	***,*	***,*	***,*	-,**,*	**, %

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	****	****	****	Абсолютное отклонение ****/****	****/****, %
*.*	отправлено	т	***,*	***,*	***,*	_**,*	**,%
*.*	принято	т	***,*	***,*	***,*	_**,*	**,%
*	<b>Самолетовылеты</b>	ед.	* ***	* ***	* ***	***	***,%
*	<b>Максимальная взлетная масса</b>	т	*** ***,*	*** ***,*	*** ***,*	** ***,*	***,%

**Таблица 2. Динамика объемов работ АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

В \*\*\*\*-\*\*\*\* г. на \*,% выросло число самолетовылетов, а максимальная взлетная масса за тот же период возросла на \*\*,%. Основное влияние на положительную динамику оказали ряд факторов, а именно, .....

Объемы отправленного, принятого груза и почты в динамике за три года сократились на \*\*\*,\* т или на \*,%.

Плановые показатели АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\* г.:

- Обслуживание \* \*\*\* воздушных судов (плановый рост по сравнению с \*\*\*\*г. на \*,%) суммарной максимальной взлетной массой \*\*\* \*\*\* т (плановый рост на \*,%).
- Предоставление аэровокзального комплекса \*\*\*\* \*\*\* пассажирам (снижение на \*,%);
- Обработка груза и почты общей массой \* \*\*\* т (снижение на \*,%).

План производственных показателей объемов работ за первое полугодие \*\*\*\* г. выполнен по:

- числу самолетовылетов – на \*\*\*,%;
- по максимальной взлетной массе – на \*\*\*,%;
- по массе обработанного груза и почты – на \*\*, \* %;
- по численности прибывающих, убывающих пассажиров – на \*\*\*,%.

По результатам первого полугодия \*\*\*\* г. были улучшены следующие показатели относительно показателей аналогичного периода \*\*\*\* г.:

- по числу самолетовылетов – на \*,%;
- по максимальной взлетной массе – на \*\*, %;
- по обслуживанию пассажиров – на \*,%;
- по предоставлению аэровокзального комплекса – на \*,%.

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

Показатели	Ед. изм.	****	****	****	Абсолютное отклонение ****/****	****/****, %
Взлет-посадка	руб.	*** **	*** **	*** **	** **	***, %
Обеспечение авиационной безопасности	руб.	*** **	*** **	*** **	** **	***, %
Предоставление аэровокзального комплекса	руб.	** **	** **	** **	*** **	***, %
Обслуживание пассажиров	руб.	** **	** **	** **	* **	***, %
Обеспечение заправки воздушных судов	руб.	** **	** **	** **	* **	*, %
Прочая неавиационная деятельность	руб.	* **	** **	* **	_* **	** , %
Прочая авиационная деятельность	руб.	*** **	*** **	*** **	_* **	** , %
Прочая деятельность	руб.	** **	** **	** **	* **	***, %
Прочие доходы	руб.	** **	** **	** **	_* **	** , %
<b>Итого</b>	<b>руб.</b>	<b>*** **</b>	<b>*** **</b>	<b>*** **</b>	<b>** **</b>	<b>***, %</b>

**Таблица 3. Динамика доходов АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

Как видно из представленной выше таблицы, .....

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

.....

**Диаграмма 1. Структура доходов АО «Аэропорт ХХХ» в \*\*\*\* г.**

Как видно из приведенной выше диаграммы, .....

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

Содержание	Ед. изм.	****	****	****	Абсолютное отклонение ****_****	****/****, %
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	*** **	*** **	*** **	** **	***, %
Страховые взносы	тыс. руб.	** **	*** **	*** **	** **	***, %

Содержание	Ед. изм.	****	****	****	Абсолютное отклонение ****_****	****/****, %
Амортизация ОПФ	тыс. руб.	** ****	** ****	** ****	* ****	***, %
Содержание и эксплуатация зданий, сооружений и оборудования	тыс. руб.	** ****	*** ****	*** ****	** ****	***, %
Материальные затраты	тыс. руб.	** ****	** ****	** ****	** ****	***, %
Расходы на приобретение компьютерных программ	тыс. руб.	*	* ****	* ****	* ****	*, %
Аренда и услуги сторонних организаций	тыс. руб.	** ****	** ****	** ****	** ****	***, %
Прочие производственные расходы	тыс. руб.	** ****	** ****	* ****	_* ****	** , %
Общехозяйственные расходы	тыс. руб.	* ****	* ****	* ****	_**	** , %
Прочие расходы (покупные ТМЦ)	тыс. руб.	** ****	** ****	** ****	_** ****	** , %
<b>Итого</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>*** ****</b>	<b>*** ****</b>	<b>*** ****</b>	<b>*** ****</b>	<b>*** , %</b>

**Таблица 4. Динамика расходов АО «Аэропорт ХХХ» 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 «Аэропорт ХХХ» в \*\*\*\* г.**

Из проведенного анализа расходов предприятия следует, что .....

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 ЯНАО, которая по состоянию на \*\*\*\* г. составила \*\*, \* тыс. руб.

Вместе с тем увеличились и расходы на обязательные отчисления в социальные фонды, их рост к уровню \*\*\*\* г. составил \*\*, %, немаловажное значение сыграло и повышение предельной величины базы для начисления страховых взносов в \*\*\*\* году.



Совокупно оплата 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. За период с \*\*\*\* г. по \*\*\*\* г. предприятие направило собственные денежные средства на приобретение основных средств на сумму \*\* \*\*\* тыс. руб.

Рост расходов на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений и оборудования относительно \*\*\*\* года составил \*\*, %, основные причины – это рост тарифов на коммунальные услуги, увеличение закупочной стоимости автоГСМ и химреактанта, а также рост стоимости услуг на содержание КИП.

Материальные затраты по сравнению с \*\*\*\* г. возросли на \*\* \*\*\* тыс. руб. или почти в \* раза за счет проведения в \*\*\*\* г. текущего ремонта ИВПП на сумму \*\* \*\*\* тыс. руб.

Расходы по статье аренда и услуги сторонних организаций в динамике к \*\*\*\* г. также увеличились на \*\*, %, существенную роль сыграл рост стоимости, оказываемых сторонними организациями, к примеру, только стоимость охранных услуг по обеспечению авиационной безопасности оказываемых Уральским филиалом ФГУП «УВО Минтранс России» возросла на \*\*, %.

Прочие производственные расходы, общехозяйственные расходы по сравнению с \*\*\*\* годом снизились на \*\* \*\*\* тыс. руб., или на \*\*%.

В следующей таблице приведен анализ выручки и себестоимости предприятия в период \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

Как видно из приведенной ниже таблицы, .....

Показатель	****	****	Изменение	Изменение, %	****	Изменение	Изменение, %
Выручка	*** **	*** **	*** **	**, %	*** **	_* **	**, %
Себестоимость продаж	*** **	*** **	*** **	**, %	*** **	* **	**, %
Валовая прибыль	** **	** **	** **	**, %	_** **	_** **	_**, %
Прибыль от продаж	** **	** **	** **	**, %	_** **	_** **	_**, %

**Таблица 5. Анализ выручки и себестоимости товаров, работ, услуг АО «Аэропорт ХХХ» в \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

В то время как, выручка относительно \*\*\*\* г. снизилась на \*\*, %, себестоимость увеличилась на \*, %. Отрицательным фактом является убыток от продаж. Такая динамика сложилась по причине проведения в \*\*\*\* г. ремонта ИВПП на сумму \*\* \*\*\* тыс. руб. При этом сумма, затраченная на ремонт, компенсирована окружным бюджетом 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.

Показатель	****	****	****	Измене- ние, ****_ ****	Измене- ние, ****/****, %	Измене- ние, ****_ ****	Измене- ние, ****/****, %
Выручка	*** **	*** **	*** **	*** **	***%	_* **	**%
Себестои- мость	*** **	*** **	*** **	*** **	***%	* **	***%
<b>Валовая прибыль</b>	** **	** **	_** **	** **	***%	_** **	_***%
Проценты к получению	** **	** **	* **	* **	***%	_* **	**%
Прочие до- ходы	* **	**	** **	_* **	**%	** **	****%
Прочие рас- ходы	** **	** **	** **	* **	***%	_* **	**%
<b>Прибыль до налогообло- жения</b>	* **	** **	* **	** **	***%	_** **	**%
Налог на при- быль	*	* **	**	* **		_* **	**%
Изменение отложенных налоговых обязательств	**	* **	**	* **	***%	_* **	**%
<b>Чистая при- быль</b>	**	** **	** **	** **	****%	_* **	**%

**Таблица 6. Отчет о финансовых результатах АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

Относительно \*\*\*\* г. в \*\*\*\* г. увеличению прибыли способствовали: рост доходов по обычным видам деятельности на \*\* \*\* тыс. руб., снижение прочих внереализационных расходов на \* \*\* тыс. руб., увеличение прочих внереализационных доходов на \*\* \*\* тыс. руб.

По итогам первого полугодия \*\*\*\* г. предприятием получены доходы в размере \*\*\* \*\* тыс. руб. (в т. ч. и субсидия в размере \*\* \*\* тыс. руб.), что на \*\*, % выше планового показателя. Достигнут положительный финансовый результат и получена чистая прибыль в размере \*\* \*\* тыс. руб.

В следующей таблице приведен анализ бухгалтерского баланса предприятия за период \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

.....

**Таблица 7. Анализ бухгалтерского баланса АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг., тыс. руб.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

Удельный вес внеоборотных активов в общем имуществе .....

Снижение оборотных активов произошло в свою очередь за счет уменьшения доли запасов на \*,\*% и влияния повышения доли дебиторской задолженности на \*,\*% при одновременном снижении удельного веса денежных средств на \*,\*%. Повышение доли дебиторской задолженности связано с .....

В целом за анализируемый период происходит .....

Изменение доли собственного капитала за период с \*\*\*\* г. по \*\*\*\* г. на \*\*, \*% увеличивает финансовую устойчивость, а также свидетельствует об относительном повышении финансовой независимости и снижении финансовых рисков.

Валюта баланса по состоянию на конец \*\*\*\* г. составляет \*\*\* \*\* тыс. руб. При этом раздел «Капитал и резервы» – \*\*\* \*\* тыс. руб., что составляет \*\*, \*% в структуре капитала организации, это говорит о том, что капитал компании сформирован за счет собственного капитала на \*\*, \*%. При этом, в \*\*\*\* г. общая величина капитала организации увеличилась на \*,\*% по отношению к \*\*\*\* г., так в \*\*\*\* г. величина собственного капитала организации составляла \*\*\* \*\* тыс. руб., что составило \*\*, \*% в структуре капитала. Таким образом, в течение \*\*\*\* г. произошло не только увеличение валюты баланса, но и одновременное увеличение доли собственного капитала в общей структуре капитала организации, также и в течение \*\*\*\* г. по отношению к данным на конец \*\*\*\* г. произошло увеличение доли собственного капитала с \*\*, \*% до \*\*, \*%.

Общая доля долгосрочных обязательств по состоянию на конец \*\*\*\* г. в структуре капитала незначительно снизилась по отношению к значениям \*\*\*\* г. и \*\*\*\* г. Данный показатель составлял по состоянию на \*\*\*\* г. – \*,\*%, а на \*\*\*\* г. – \*,\*%. Удельный вес долгосрочных обязательств в \*\*\*\* г. составлял \*,\*%, а уже в \*\*\*\* г. – \*,\*%, что свидетельствует о стабилизации текущей деятельности.

Удельный вес краткосрочных обязательств в структуре баланса по состоянию на конец \*\*\*\* г. существенно снизился и составил \*\*, \*% по сравнению с удельным весом в \*\*\*\* г. и в \*\*\*\* г., составляющим \*\*, \*% и \*\*, \*%, при этом темп снижения составил \*\*, \*%.

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

<b>БАЛАНС, тыс. руб.</b>	<b>****</b>	<b>****</b>	<b>****</b>
<b>АКТИВ</b>			
Основные средства	** **	** **	** **
Отложенные налоговые активы	*	*	** **
Запасы	** **	** **	** **
Дебиторская задолженность	** **	** **	** **
Финансовые вложения	*	*	*
Денежные средства	*** **	*** **	*** **
Прочие активы			
<b>АКТИВЫ</b>	<b>*** **</b>	<b>*** **</b>	<b>*** **</b>
<b>ПАССИВ</b>			
УК	*** **	*** **	*** **
Переоценка внеоборотных активов	** **	** **	** **

Резервный капитал	** ***	** ***	** ***
Нераспределенная прибыль	_*** ***	_** ***	_** ***
Долгосрочные займы	*	*	*
Отложенные налоговые обязательства	** ***	** ***	** ***
Краткосрочные займы	*	*	*
Кредиторская задолженность	*** ***	*** ***	*** ***
Доходы будущих периодов	*** ***	** ***	** ***
Оценочные обязательства	*	*	* ***
<b>ПАССИВЫ</b>	<b>*** ***</b>	<b>*** ***</b>	<b>*** ***</b>
<b>АНАЛИЗ</b>			
Коэффициент абсолютной ликвидности	*,*	*,*	*,*
Соотношение заемного и собственного капитала	*,*	*,*	*,*
Коэффициент автономии	*,**	*,**	*,**

**Таблица 8. Анализ финансовой устойчивости АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.**

Как видно из приведенной выше таблицы, .....

В \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. заемными средствами предприятие не пользовалось.

Коэффициент автономии (Ка) в \*\*\*\* г. составлял \*,\*\* при нормативном значении  $Ka > *,*$ . 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 растет, финансовая независимость предприятия повышается. В перспективе высокий коэффициент автономии может являться положительным фактором для привлечения внешнего финансирования.

В целом финансовое состояние предприятия характеризуется как устойчивое.

Динамика изменения ключевых показателей отражена в следующих таблицах.

.....

**Таблица 9. Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. Финансово-экономические показатели.**

.....

**Таблица 10. Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. Отраслевые показатели.**

.....

**Таблица 11. Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» за \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг. Производительность труда.**

За период с \*\*\*\* г. по \*\*\*\* г. достигнут положительный результат в виде чистой прибыли в размере \*\* \*\*\* тыс. рублей, что в \*,\* раза выше планового

показателя на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. В этой связи компанией были выплачены дивиденды в размере \* \*\*\* тыс. руб., что также выше планового значения на \* \*\*\* тыс. руб.

Кроме того, предприятием достигнут показатель рентабельности акционерного капитала (ROE), который в свою очередь отражает доходность капитала и эффективное использование денежных средств. Улучшены отраслевые показатели по обслуживанию пассажиров, объем за три года выше планового значения на \*,\*%. Объем услуг по обеспечению взлет-посадки также выше планового значения на \*,\*%.

По итогам первого полугодия \*\*\*\* г. относительно показателей первого полугодия \*\*\*\* г. улучшены все финансово-экономические показатели, в частности:

- показатель рентабельности акционерного капитала (ROE) – на \*\*, \*%;
- показатель динамики EBITDA – в \*,\* раза;
- рентабельность чистой прибыли – на \*\*, \* %;
- динамика выручки – на \*\* \*\*\* тыс. руб. или на \*\*, \* %.

Показатель производительности труда на одного сотрудника, характеризующего результативность труда, к уровню аналогичного периода \*\*\*\* г. также возрос на \*\*, \*%.

Социальная роль предприятия:

- АО «Аэропорт ХХХ» обеспечивает наличие в регионе \*\*\* рабочих мест.
- 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.

По уровню авиационной подвижности населения Россия существенно отстает от других стран. В \*\*\*\* г. один россиянин в среднем совершил \*,\* перелета. Для сравнения авиационная подвижность населения США выше в четыре раза, один американец совершает в среднем в год \* перелета в год. В среднем по \*-\* перелета в год совершают граждане Германии, Бельгии, Исландии.

В соответствии с ..... на период до \*\*\*\* года <sup>1</sup>планируется:

---

<sup>1</sup> \*\*\*\*\* 22.11.2008 №1734-\*

- Нарастить объемы строительства и реконструкции ВПП по отношению к уровню \*\*\*\* г. в \*\*\*\* г. – в \* раза, в \*\*\*\* г. – в \* раз.
- Повысить подвижность населения по отношению к уровню \*\*\*\* г. в \*\*\*\* г. – в \*,\* раза, в \*\*\*\* г. – в \*,\* раза.
- Довести объем перевозок пассажиров воздушным транспортом к \*\*\*\* г. до \*\*\* млн. чел. (рост по сравнению с \*\*\*\* г. в \*,\* раза).<sup>2</sup>

Статистические данные по перемещению жителей Ямала свидетельствуют, что в среднем житель региона совершает \*,\* перелета в год. В соответствии с ..... объемы перевозок пассажиров через аэропорты автономного округа составят 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 ..... 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 ЯНАО.

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,

---

<sup>2</sup> \*\* \*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*

проживающим в Арктической зоне Российской Федерации, по маршрутам из указанных территорий на другие территории Российской Федерации и в обратном направлении.

Планы развития воздушного транспорта в Ямало-Ненецком автономном округе определены в ..... (далее Программа).

Задачами Программы являются:

- 1) Развитие полноценной региональной транспортной инфраструктуры.
- 2) Обеспечение доступности транспортных услуг для населения ЯНАО.

Цель Программы – формирование единого экономического пространства ЯНАО на базе сбалансированного развития эффективной транспортной инфраструктуры.

Одним из целевых показателей Программы является количество перевезенных пассажиров по субсидируемым маршрутам воздушным транспортом в автономном округе. К \*\*\*\* г. этот показатель должен составить \*\*\* тыс. чел.

В следующей таблице представлены параметры Подпрограммы №\* Программы – .....

.....

#### **Таблица 12. Параметры подпрограммы «Развитие аэропортов на территории ЯНАО»**

В Программе отмечено, что огромные пространства и сложные климатические условия создают предпосылки для развития авиационного транспорта, обеспечивающего связь с отдаленными, труднодоступными населенными пунктами. Воздушный транспорт играет значительную роль при решении задач межрегионального и межмуниципального транспортного обслуживания населения и социально-экономического развития региона.

Недостаточное развитие наземного транспорта и сезонность использования водного транспорта, значительные расстояния между населенными пунктами и промышленными объектами определяют необходимость использования воздушного транспорта для осуществления пассажирских перевозок в национальные поселки автономного округа.

До \*\*\*\* г. ставки основных доходобразующих аэропортовых сборов и тарифов устанавливались, как правило, исходя из минимально необходимых потребностей предприятия, а в некоторых случаях ниже экономически обоснованных расходов. Их рост в целях снижения инфляционных процессов искусственно сдерживается. Таким образом, доходы от осуществления аэропортовой деятельности не только не предусматривали наличие инвестиционной составляющей, но и не в полной мере обеспечивали компенсацию затрат от аэропортовой деятельности аэропортах с низким пассажирооборотом.

Недостаток средств для воспроизводства основных фондов привел к тому, что планово-предупредительные ремонты элементов аэродромов сводились к

текущему ремонту, который не может заменить капитальный ремонт и предотвратить некомпенсируемый износ имущества аэродромов.

В связи с развитием авиационной техники, появлением новых современных типов воздушных судов (узко- и широкофюзеляжных с низко расположенными двигателями) аэродромы с искусственными покрытиями требуют проведения реконструкции.

Износ основных производственных фондов аэропортов достигает \*\*%, при этом общероссийский показатель износа основных производственных фондов авиапредприятий составляет около \*\*\*%.

Без концентрации усилий на первоочередном решении обозначенных проблем, препятствующих сохранению и развитию аэропортовой (аэродромной) сети гражданской авиации автономного округа, доведение состояния их наземной инфраструктуры до нормативного уровня практически невозможно.

Контроль выполнения Подпрограммы №\* будет осуществляться по следующим показателям:

1. ....

Реализация мероприятий Подпрограммы №\* позволит достичь следующих результатов:

- .....

Вопросам развития воздушного транспорт посвящена Подпрограмма №\* .....

.....

### **Таблица 13. Параметры подпрограммы «Воздушный и водный транспорт»**

Подпрограмма №\* посвящена работе по сохранению и развитию сегмента социально значимых авиационных перевозок, оснащению объектов наземной инфраструктуры в социально значимых аэропортах с малой интенсивностью полетов в районах Крайнего Севера.

Основное направление Подпрограммы №\* в отношении воздушного транспорта – это предоставление субсидий организациям воздушного транспорта, осуществляющим транспортное обслуживание населения на межмуниципальных маршрутах в границах автономного округа по льготным тарифам и на межрегиональных маршрутах.

В рамках мероприятия предоставляются субсидии:

- .....

В результате выполнения мероприятий Подпрограммы №\* к \*\*\*\* г. темп роста доли государственной поддержки в расходах организаций воздушного транспорта очередного года к предыдущему в пределах планируемого уровня инфляции, при сохранении действующей маршрутной схемы и количества рейсов, составит \*\*\*, \*%.



Перспективы развития ХХХа определены ..... (далее – Стратегия ХХХа).

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

Численность населения города ХХХа по состоянию на \*\* января \*\*\*\* г. составила \*\*, \* тыс. чел., и наблюдается ее рост по данным прогноза на среднесрочную перспективу. 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.

Миграционное движение населения, начиная с \*\*\*\* г., имеет положительный прирост. Оценивая миграционный приток в город ХХХ, исходя из половозрастного статуса мигрантов, надо отметить, что в миграционном приросте численно преобладают женщины и лица в наиболее трудоспособном (\*\*-\*\* лет) и фертильном возрасте, что позволяет предполагать улучшение демографической ситуации в муниципальном образовании город ХХХ.

Анализ показателей безработицы выявил, что уровень регистрируемой безработицы постоянно снижается, количество безработных в \*\*\*\* г. по сравнению с аналогичными периодами \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. сократилось в \*, \* раза, что свидетельствует о стабильности и устойчивости рынка труда в муниципальном образовании.

Среднемесячная заработная плата на одного работника по всем отраслям производства, управления и предоставления услуг в городе ХХХе за период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. увеличивалась ежегодно на \*-\*%.

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

Положение ХХХа 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 .....

.....

SWOT-анализ конкурентоспособности экономики ХХХа, 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 ХХХа 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.

В настоящее время численность населения ХХХа составляет \*\* тыс. чел. 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 ХХХ 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.

## **2.2. Анализ внутренней среды**

АО «Аэропорт ХХХ» создано \*\*, \*\*. \*\*\*\* г. Свидетельство о государственной регистрации предприятия № \*\*\*\*\*.

В соответствии с Уставом Аэропорт предоставляет следующие услуги:

- обеспечение взлета-посадки воздушных судов;
- предоставление мест стоянок для воздушных судов;
- обеспечение авиационной безопасности;
- наземное обслуживание воздушных судов;
- заправка воздушных судов авиатопливом и хранение авиаГСМ;
- наземное обслуживание пассажиров, багажа, почты, грузов;
- предоставление дополнительных услуг по заявкам авиакомпаний.

Величина уставного капитала компании составляет \*\*\* \*\* руб.

В состав имущественного комплекса предприятия входят в том числе имущество и земельные участки, которые находятся в собственности РФ и ЯНАО и используются на основании договоров аренды.

Аэродром зарегистрирован в Государственном реестре гражданских аэродромов РФ, имеет свидетельство о государственной регистрации и годности аэродрома к эксплуатации №\*\*\*\* до \*\*\*\* г.

В аэропорту ХХХ обслуживаются следующие типы воздушных судов.....

Аэродром оснащен средствами обеспечения посадки с двух курсов захода, при этом искусственная взлетно-посадочная полоса, имеющая квалификационное число покрытия (PCN) - \*\*/\*\*, в настоящее время является сдерживающим

фактором в более широком спектре реализации услуг. Имеются ограничения по интенсивности взлетно-посадочных операций в сутки.

Пропускная способность в помещениях, предназначенных для обслуживания пассажиров, в соответствии с методикой расчета технической возможности аэропортов (приказ Минтранса России № \*\* от \*\* февраля \*\*\*\* года) составляет:

- зона регистрации пассажиров и багажа - \*\*\* пассажиров в час;
- контроль безопасности на входе в аэровокзал - \*\*\* пассажира в час;
- зона предполетного досмотра - \*\*\* пассажиров в час.

В аэропорту осуществляется взаимосвязь многоуровневых и сложных специфических процессов, включающих в себя обеспечение посадки воздушного судна; разгрузки-погрузки багажа, почты и груза; высадки, регистрации и посадки пассажиров в воздушное судно; наземного обслуживания воздушных судов и обеспечение вылета.

Недостаточное развитие наземного транспорта, сезонность использования водного транспорта и значительные расстояния между населенными пунктами и промышленными объектами определяют необходимость использования воздушного транспорта для осуществления пассажирских перевозок в за пределы Ямало-Ненецкого автономного округа, между городами ЯНАО и в национальные поселки, а в частности аэропорт ХХХ является отправной точкой и связующей нитью (единственной в период распутицы) в обеспечении мобильности жителей Приуральского, Шурышкарского и Ямальского района автономного округа, обеспечивая воздушные перевозки:

- .....

В регионе муниципального образования город ХХХ аэропорт является субъектом естественных монополий и конкурентов у него в соответствующем сегменте рынка не имеется.

Для определения положения АО «Аэропорт ХХХа» на более широком региональном рынке целесообразно провести анализ результаты работы аналогичных предприятий в Тюменской области.

.....

#### **Таблица 14. Коммерческий пассажиропоток конкурирующих аэропортов**

Как видно из представленной выше таблицы .....

**Аэропорт Новый Уренгой** – один из наиболее интенсивно развивающихся аэропортов, крупнейший в ЯНАО.

Аэропорт обслуживает более \*\* авиакомпаний-партнеров, осуществляющих регулярные пассажирские рейсы. Это авиакомпании: .....

Из аэропорта осуществляются также регулярные рейсы во многие города России и страны СНГ: .....

В \*\*\*\* году проект строительства аэропортового комплекса аэропорта Новый Уренгой признан победителем в номинации «Сделка года» Национальной премии в сфере инфраструктуры «РОСИНФРА».

Привлекательным для авиакомпаний является более высокий уровень жизни населения, а также большое количество перевозимых пассажиров.

**Аэропорт Надым** обеспечивает воздушное сообщение с городами .....

В силу своего географического положения аэропорт Надым является также основным запасным аэропортом для городов ХХХ, Новый Уренгой, Ноябрьский, Норильск.

В \*\*\*\* г. пассажиропоток, согласно данным МТ РФ ФАВТ в аэропортах Тюменской области возрос на \*,\* % по сравнению с \*\*\*\* г. В аэропорту ХХХ пассажиропоток вырос на \*,\* % и составил \*\*\* тыс. чел. Таким образом, по темпы роста пассажиропотока в аэропорту ХХХ существенно превышают средние темпы роста пассажиропотока в аэропортах региона.

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

.....

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

Как видно из приведенной выше диаграммы .....

В следующей таблице приведен грузооборот аэропортов ЯНАО.

.....

### **Таблица 15. Грузооборот аэропортов ЯНАО**

Как видно из представленной выше таблице по грузообороту аэропорт ХХХ занимает второе место в ЯНАО.

На следующей диаграмме приведены доли аэропортов в грузообороте воздушного транспорта ЯНАО.

.....

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

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

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

.....

### **Диаграмма 5. Доли авиакомпаний в общем объеме пассажиропотока и грузооборота аэропорта ХХХ**

Как видно из представленной выше диаграммы .....

В настоящее время ряд аэропортовых объектов требуют реконструкции.

### **2.3. Оценка рисков**

.....

#### **Таблица 16. Оценка рисков**

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

- .....

АО «Аэропорт ХХХ» 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:

- .....

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

В настоящее время следующие аэропортовые объекты требуют реконструкции.

.....

### **2.5. Цели развития предприятия**

Стратегия аэропорта ХХХ 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 .....**

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 Ямало-Ненецкого автономного округа, между городами автономного округа и в национальные поселки.

В частности, аэропорт ХХХ 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 17. Инвестиционные мероприятия**

#### **Кадровые мероприятия**

.....

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

.....

### **Таблица 18. 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>

---

<sup>3</sup> \*\*\*\*\* \*\* ..

4.5 План производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

4.6 План производственных показателей объемов выполняемых работ «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.

4.7 План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п Красноселькуп на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.

4.8 План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п Толька на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.

Показатель	Ед. изм.	****	****	****	****	****	****
Количество самолетов-вылетов	ед.	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Максимальная взлетная масса воздушных судов	т	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
Количество пассажиров всего	чел.	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
<i>Убывающие</i>	чел.	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
<i>Прибывающие</i>	чел.	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****	*** ****
<i>Транзитные</i>	чел.	* ****	* ****	** ****	** ****	** ****	** ****
Масса обработанного груза, почты	т	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****	* ****
Заправка ВС	т	* ****	** ****	** ****	** ****	** ****	** ****
<b>Динамика к предыдущему году</b>							
Количество самолетов-вылетов	%		**%	**%	*%	*%	*%
Максимальная взлетная масса воздушных судов	%		-*%	*%	*%	*%	*%
Количество пассажиров всего	%		*%	*%	*%	*%	*%
<i>Убывающие</i>	%		*%	*%	*%	*%	*%
<i>Прибывающие</i>	%		*%	*%	*%	*%	*%
<i>Транзитные</i>	%		**%	**%	*%	*%	*%
Масса обработанного груза, почты	%		**%	*%	*%	*%	*%
Заправка ВС	%		*%	*%	*%	*%	*%
<b>Динамика к **** г.</b>							
Количество самолетов-вылетов	%		**%	**%	**%	**%	**%

4.9 План движения ВС с п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.

4.10 План по максимальной взлетной массе п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.

4.11 План движения ВС из а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.

4.12 План по максимальной взлетной массе а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.

4.13 Консолидированный план производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.

Показатель	Ед. изм.	****	****	****	****	****	****
Максимальная взлетная масса воздушных судов	%		-%	*%	*%	*%	*%
Количество пассажиров всего	%		*%	*%	*%	**%	**%
<i>Убывающие</i>	%		*%	*%	*%	**%	**%
<i>Прибывающие</i>	%		*%	*%	*%	**%	**%
<i>Транзитные</i>	%		**%	**%	**%	**%	**%
Масса обработанного груза, почты	%		**%	**%	**%	**%	**%
Заправка ВС	%		*%	*%	*%	**%	**%

**Таблица 19. Консолидированные производственные показатели достижения целей АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ»**

Как видно из представленной выше таблицы, .....

## 2.9. Финансовая модель

Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» представлен в следующей таблице.<sup>4</sup>

Показатель	****	****	****	****	****
<b>ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>	*** ***)	* ***)	* ***)	* ***)	* ***)
<b>Доходы от основной деятельности, в т.ч.</b>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)
<i>Обслуживание воздушных судов</i>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)
<i>Прочая неавиационная деятельность</i>	* ***)	* ***)	* ***)	* ***)	* ***)
<i>Прочая авиационная деятельность</i>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)
<i>Прочая деятельность</i>	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)
<i>Прочие доходы</i>	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)
<b>СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАЖ</b>	*** ***)	* ***)	* ***)	* ***)	* ***)
<b>Расходы от основной деятельности, в т.ч.</b>	*** ***)	* ***)	* ***)	* ***)	* ***)
<i>Фонд оплаты труда</i>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)
<i>Страховые взносы</i>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)
<i>Амортизация ОПФ</i>	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)	** ***)
<i>Содержание и эксплуатация зданий, сооружений и оборудования</i>	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)	*** ***)

<sup>4</sup> \*\*\*\*\*, \*\*):

4.1 Бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

4.2 Бюджет доходов и расходов «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.

4.3 Консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.



Показатель	****	****	****	****	****
Материальные затраты	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Расходы на приобретение компьютерных программ	* *** **	* *** **	* *** **	* *** **	* *** **
Аренда и услуги сторонних организаций	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Прочие производственные расходы	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Общехозяйственные расходы	* *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Прочие расходы	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
<b>ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>_* ** ** **</b>	<b>_* ** ** **</b>	<b>_* ** ** **</b>	<b>_* ** ** **</b>	<b>_* ** ** **</b>
Прочие внереализационные доходы	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
Компенсация убытков по аэропортовой деятельности	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
Прочие доходы	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
Прочие внереализационные расходы	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **	** *** **
<b>ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	<b>* *** **</b>	<b>* *** **</b>	<b>* *** **</b>	<b>* *** **</b>	<b>* *** **</b>

**Таблица 20. Укрупненный консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ», руб. без НДС**

Как видно из представленной выше таблице, .....<sup>5</sup>

В следующей таблице приведен укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ».<sup>6</sup>

Показатель	****	****	****	****	****
Остаток денежных средств на начало отчетного периода	*** **	*** **	* ** **	* ** **	*** **
Поступление денежных средств (доходов) всего	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **
Доходы от текущей деятельности	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
Прочие доходы, в т.ч.	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
Прочие средства полученные (субсидия)	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **	*** ** **
Поступления от продажи активов	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **
Проценты полученные	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **	* ** **
Прочие доходы	*** **	*** **	*** **	*** **	*** **
Прочие поступления денежных средств	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **
Выбытие денежных средств (расходы) всего	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **
Расходы от основной деятельности	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **	* ** ** **

<sup>5</sup> Расчет объема субсидирования по годам с источниками средств приведен в Приложении, см. 4.14 Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия

<sup>6</sup> .....  
4.4 Консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

Показатель	****	****	****	****	****
Прочие внереализационные расходы	* ** * ** * ** *	* ** * ** * ** *	* ** * ** * ** *	* ** * ** * ** *	* ** * ** * ** *
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	** * ** *	* ** * ** *	* ** * ** *	** * ** *	** * ** *

**Таблица 21. Укрупненный консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ», руб. с НДС**

Прогнозные балансы финансовой модели представлены в Приложениях.<sup>7</sup>

### 3. Инструменты поддержки стратегии

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

План мероприятий по поддержке стратегии развития представлен в следующей таблице.

.....

**Таблица 22. План мероприятий по поддержке стратегии развития**

#### 3.2. КПЭ для мониторинга выполнения стратегии

КПЭ для мониторинга выполнения стратегии представлены в следующей таблице.

#### 3.3. Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

.....

**Таблица 23. Ключевые показатели эффективности АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.**

### 4. Приложения

#### 4.1. Бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

.....

**Таблица 24. Бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.**

#### 4.2. Бюджет доходов и расходов «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.

<sup>7</sup> \*\* .:

4.18 Прогнозные балансы АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

4.19 Прогнозные балансы «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

4.20 Консолидированные балансы АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*\_\*\*\*\* гг.

.....  
**Таблица 25. Бюджет доходов и расходов «Аэропорты YYY» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

**4.3. Консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты YYY» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 26. Консолидированный бюджет доходов и расходов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты Манга-зеи» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.4. Консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты YYY» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 27. Консолидированный бюджет движения денежных средств АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты YYY» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.5. План производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 28. План производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.6. План производственных показателей объемов выполняемых работ «Аэропорты YYY» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 29. План производственных показателей объемов выполняемых работ «Аэропорты YYY» на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

**4.7. План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п Красноселькуп на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 30. План производственных показателей объемов выполняемых работ п/п Красноселькуп на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

**4.8. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п Толька на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

.....  
**Таблица 31. План производственных показателей объемов выполняемых работ а/п Толька на \*\*\*\* (июнь-декабрь) – \*\*\*\* гг.**

**4.9. План движения ВС с п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

.....

**Таблица 32. План движения ВС с п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

**4.10. План по максимальной взлетной массе п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

**Таблица 33. План по максимальной взлетной массе п/п Красноселькуп по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

**4.11. План движения ВС из а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

.....

**Таблица 34. План движения ВС из а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

**4.12. План по максимальной взлетной массе а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

.....

**Таблица 35. План по максимальной взлетной массе а/п Толька по расписанию на июнь-декабрь \*\*\*\* г.**

**4.13. Консолидированный план производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 36. Консолидированный план производственных показателей объемов выполняемых работ АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

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

.....

**Таблица 37. Плановый расчет субсидии в целях возмещения затрат, связанных с оказанием аэропортовых услуг по регулируемым тарифам, не обеспечивающим возмещение издержек предприятия**

**4.15. Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 38. Прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.16. Прогнозный расчет стоимости чистых активов «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 39. Прогнозный расчет стоимости чистых активов «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.17. Консолидированный прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 40. Консолидированный прогнозный расчет стоимости чистых активов АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.18. Прогнозные балансы АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 41. Прогнозные балансы АО «Аэропорт ХХХ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.19. Прогнозные балансы «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 42. Прогнозные балансы «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

**4.20. Консолидированные балансы АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**

.....

**Таблица 43. Консолидированные балансы АО «Аэропорт ХХХ» и «Аэропорты УУУ» на \*\*\*\*-\*\*\*\* гг.**