

2019

Стратегия развития авиапредприятия



16.7.2019

Оглавление

1. Ретроспективный анализ деятельности Общества	2
1.1. Общее описание деятельности предприятия	2
1.2. Объект управления аэропорт УУУ.....	2
1.3. Поставщики товаров, работ, услуг	3
1.4. Результаты работы за прошлый период	4
2. Оценка отрасли, сравнение с конкурентами.....	5
2.1. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года	5
2.2. Планы развития воздушного транспорта в NNN автономном округе.....	5
2.3. Перспективы развития УУУского района	7
3. Вывод из проведенного анализа, состояние предприятия на день разработки стратегии, место в рынке	10
4. Цели стратегии	11
5. Задачи, для достижения цели	12
6. Измеримые показатели, отражающие задачи.....	12
7. Мероприятия для выполнения задач	12
7.1. Производственные мероприятия	12
7.2. Управленческие мероприятия	12
7.3. Кадровые мероприятия.....	12
8. Риски и способы их минимизации	12
8.1. Технологические риски.....	12
8.2. Организационные риски	13
8.3. Риски материально-технического обеспечения.....	13
8.4. Экономические риски	13
8.5. Финансовые риски.....	13
8.6. Экологические риски	13
9. Финансовый план.....	14
Приложение 1. Виды деятельности предприятия (согласно уставу)	14
Приложение 2. Организационная структура АО "УУУское авиапредприятия"	14
Приложение 3. Инвестиции собственных финансовых средств, направленных на развитие, реконструкцию и модернизацию инфраструктуры аэропорта УУУ.....	14
Приложение 4. Плановые значения показателей	14
Приложение 5. План мероприятий АО «XXX» по поддержанию аэропорта УУУ в состоянии, соответствующем требованиям авиационного законодательства за счет собственных средств	14

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 Общества

1.1. Общее описание деятельности предприятия

АО «XXX» осуществляет аэропортовое и наземное обслуживание воздушных судов на основании имеющихся сертификатов и лицензий. Территория предоставления услуг - аэропорт YYY.

.....

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- аэродромное обеспечение полетов;
- обеспечение авиационной безопасности;
- обеспечение обслуживания пассажиров, багажа, почты и грузов при внутренних перевозках;
- наземное обслуживание авиационной техники;
- авиатопливообеспечение воздушных перевозок;
- продажа перевозок;
- штурманское обеспечение полетов и другие.

Виды деятельности предприятия согласно Уставу – см. Приложение 1.

Основные покупатели услуг:

Основной целью деятельности предприятия, согласно Уставу, является извлечение прибыли и расширение рынков товаров и услуг. Следует отметить, что с самого начала своей деятельности предприятие не столько извлекает прибыль, сколько выполняет социально значимую функцию по обеспечению жизнедеятельности YYYского района. Кроме того, ограниченность ареала предоставления услуг территорией YYYского района, дороговизна авиационного сообщения, малая заселенность региона делают невозможным расширения спектра услуг и увеличение числа их потребителей.

Производственно – организационная структура предприятия включает:

- транспортное агентство,
- службу организации перевозок,
- инженерно – авиационную службу,
- службу спецтранспорта,
- службу электро - светотехнического обеспечения полетов,
- аэродромную службу и другие наземные службы.

Организационная структура предприятия на 2019 г. – см. Приложение 2.

Среднесписочная численность работников:

Бухгалтерский учет (в том числе учет имущества), налоговый учет, договорная работа – ведется в программе

1.2. Объект управления аэропорт YYY

Являясь одним из важнейших транспортных узлов NNN автономного округа, Аэропорт YYY обеспечивает воздушное сообщение с городами Москва,,

национальными посёлками УУУского района; осуществляет обслуживание чартерных рейсов предприятий топливно-энергетического комплекса, базирующихся на территории УУУского района. В связи с отсутствием железнодорожного сообщения (ближайшая ж/д станция –) единственным круглогодичным способом сообщения с «большой землей» для жителей района является авиационный транспорт.

Особенностью УУУского района является то, что на его территории расположены национальные поселки Учитывая суровые климатические условия, отдаленность национальных поселков от г. УУУа, отсутствие в ближайшем будущем устойчивой альтернативной транспортной схемы, единственным способом сообщения национальных посёлков с центром района остается авиационный транспорт.

В силу своего географического положения аэропорт УУУ является также основным запасным аэропортом для городов

Аэропорт города УУУ, расположенный, относится к аэропортам регионального значения, имеет взлётно- посадочную полосу

Аэропорт города УУУа связан воздушными линиями с городами

Перевозки пассажиров на местных воздушных линиях осуществляются

Управление воздушным движением, обслуживание радиотехнического оборудования в аэропорту УУУ осуществляются

Функции по охране объектов аэропорта и его инфраструктуры осуществляет

Доля АО «ХХХ» на локальном рынке составляет 100%, предприятие является субъектом естественной монополии, осуществляющее деятельность по регулируемым тарифам.

1.3. Поставщики товаров, работ, услуг

Обеспечение производственной деятельности предприятия товарно-материальными ценностями, покупными услугами осуществлялось в соответствии с Положением о закупке товаров, работ, услуг общества, утвержденном Советом директоров Общества

Топливо для заправки воздушных судов в течение 2018-2019 г. приобреталось в

Основными поставщиками ГСМ для заправки спецтранспорта являлись

Поставка противообледенительного химреагента, предназначенного для подготовки ВС, осуществлялась

Поставка электроэнергии и газа осуществлялась такими сбытовыми компаниями, как

Поставка запасных частей к автомобильному транспорту осуществлялась

Железобетонные плиты для ремонта аэродрома закупались у

Летная проверка светосигнального оборудования осуществлялась

Услуги связи предоставлялись организациями, имеющими соответствующие лицензии.

Охрана объектов аэропорта осуществлялась

Ремонтные работы в обществе велись

Обязательным условием при заключении договоров является наличие у поставщиков нормативной и разрешительной документации.

1.4. Результаты работы за прошлый период

Кроме основных видов предприятие осуществляет прочие авиационные и неавиационные виды деятельности, а также прочие. Размер выручки от реализации услуг – см. Таблица 1.

Таблица 1. Выручка от реализации по видам деятельности 2016-18 гг. тыс. руб.

.....

В рамках своих финансовых возможностей предприятие инвестирует собственные средства в развитие производственных мощностей – см. Приложение 3.

Данные по остаточной стоимости основных средств - см. Таблица 2.

Таблица 2. Стоимость основных средств в 2016-2019 гг., тыс. руб.

.....

Основные финансовые показатели АО «XXX» см. Таблица 3, производственные – см. Таблица 4.

Таблица 3. Основные показатели финансово-экономического состояния предприятия за 2016-18 гг., тыс. руб.

.....

Таблица 4. Основные производственные показатели предприятия за 2016-2018гг.

.....

За 2018 г. пассажирооборот составил

Объем отправок и приема почты грузов составил

Количество обслуженных воздушных судов составило

2. Оценка отрасли, сравнение с конкурентами

2.1. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года

В «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» (далее – Стратегия) констатируется, что одним из наиболее существенных изменений в пространственной организации экономики является

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

Для обеспечения ликвидации инфраструктурных ограничений федерального значения и повышения доступности и качества магистральной транспортной, энергетической и информационно-телекоммуникационной инфраструктуры в Стратегии предлагается за счет обеспечения устойчивого круглогодичного транспортного сообщения малонаселенных и островных территорий, 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.

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

2.2. Планы развития воздушного транспорта в NNN автономном округе

Планы развития воздушного транспорта в NNN автономном округе определены в «Государственной программе "Развитие транспортной инфраструктуры на 2014 - 2021 годы" (далее Программа).

Задачами Программы являются

- 1) развитие полноценной региональной транспортной инфраструктуры;
- 2) обеспечение доступности транспортных услуг для населения NNN автономного округа.

Цель Программы- формирование единого экономического пространства автономного округа на базе сбалансированного развития эффективной транспортной инфраструктуры.

Одним из целевых показателей Государственной программы является количество перевезенных пассажиров по субсидируемым маршрутам воздушным

транспортом в автономном округе. К 2021 году этот показатель должен составить

Подпрограмма №1 Программы - "Развитие аэропортов на территории NNN".
Параметры подпрограммы – см. Таблица 5.

Таблица 5. Параметры подпрограммы "Развитие аэропортов на территории NNN автономного округа"

В Программе написано, 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 2010 года 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 в малодеятельных аэропортах.

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 частности, как написано в Программе, взлетно-посадочная полоса с искусственным покрытием (далее - ИВПП) в аэропорте города УУУа была построена более 45 лет назад, с реконструкцией более 20 лет назад, что обуславливает высокий уровень её физического и морального износа (100%). Учитывая, что эксплуатация осуществляется в сложных климатических условиях, фактическое состояние ИВПП негативно влияет на безопасность полетов. 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 85%, при этом общероссийский показатель износа основных производственных фондов авиапредприятий составляет около 80%.

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 №1 будет осуществляться по следующим показателям:

1.

Реализация мероприятий Подпрограммы 1 позволит достичь следующих результатов:

-

Вопросам развития воздушного транспорт посвящена и Подпрограмма №5 "Воздушный и водный транспорт" – см. Таблица 6.

Таблица 6. Параметры Подпрограммы "Воздушный и водный транспорт"

.....

Подпрограмма №5 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

Основное направление Подпрограммы №5 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:

- организациям воздушного транспорта, осуществляющим транспортное обслуживание населения на межмуниципальных маршрутах в границах автономного округа по льготным тарифам;

- организациям воздушного транспорта, осуществляющим транспортное обслуживание населения на межрегиональных маршрутах;

- организациям, оказывающим аэропортовые услуги по регулируемым тарифам.

В результате выполнения мероприятий Подпрограммы 5 к 2021 году:

-

2.3. Перспективы развития УУУского района

Поскольку территорией деятельности предприятия является УУУский район, и на этой территории предприятие является монополистом в транспортной отрасли, перспективы развития предприятия тесно связаны с перспективами развития района.

Согласно «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования УУУский район до 2030 года» (далее Стратегия), численность населения УУУского района на 1 января 2018 года

С 2012 по 2017 годы заработная плата различных категорий работников бюджетной сферы

Одним из стратегических приоритетов социально-экономического развития УУУского района NNN автономного округа на долгосрочную перспективу является создание в городе УУУе мощного промышленного кластера на базе

Согласно Стратегии, одной из стратегических целей в развитии транспортной инфраструктуры УУУского района, учитывая планы социально-экономического развития NNN автономного округа, является развитие воздушного сообщения для обеспечения необходимого уровня мобильности населения и транспортной доступности района, его населенных пунктов для всех категорий граждан и субъектов экономической деятельности.

Для достижения цели необходимо обеспечить доступность и качество транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами, субъектов экономической деятельности – в соответствии с транспортным спросом.

В Стратегии предусмотрен ряд мероприятий, направленных на развитие сети автомобильных и железных дорог района.

В 2018 году начата реализация проекта

В результате реализации этого беспрецедентного проекта город УУУ станет важнейшим логистическим узлом, что, в свою очередь, увеличит нагрузку на аэропорт города УУУа.

Значительное место в Стратегии занимают вопросы развития авиационного сообщения. Воздушный транспорт занимает особое положение в УУУском районе. При огромной, почти неосвоенной, северной территории и очаговом характере расселения населения авиация приобретает большое значение для перевозки пассажиров, почты, срочных грузов и медицинского обслуживания населения.

Ввиду больших расстояний между населенными пунктами и промышленными объектами УУУского района авиаперевозки играют весьма важную роль в транспортной системе. Для жителей населенных пунктов авиационный транспорт является единственным постоянным средством связи с районным центром. Обеспечение доступности транспортных услуг для населения национальных сёл, не обеспеченных наземной транспортной связью, осуществляется путём субсидирования пассажирских перевозок воздушным транспортом.

На территории УУУского района функционируют два аэропорта -

В едином ключе с развитием молодежной политики УУУского района предполагается развитие туристической отрасли УУУского района. Развитие туризма оказывает стимулирующее воздействие на экономику, в частности,

выдвигает новые требования к аэропорту по пассажиропотоку, безопасности и комфорту перевозок.

Для реализации целей Стратегии усилия органов местного самоуправления района должны быть направлены на:

- формирование условий по существенному укреплению и развитию человеческого потенциала района как основы всех экономических и социальных преобразований в районе;

- рост доходов и уровня жизни жителей района, который должен быть обеспечен эффективной занятостью населения;

- развитие экономического потенциала и диверсификации экономики;

- развитие транспортной инфраструктуры, услуг транспорта.

Демографическая ситуация в районе будет развиваться под влиянием динамики рождаемости, смертности и миграции населения. За счет высоких показателей естественного прироста и снижения интенсивности миграционного оттока населения к концу 2030 года численность постоянного населения увеличится и составит

На основе сбалансированного и эффективного развития транспортной инфраструктуры будет сформирован транспортно-логистический кластер, обеспечивающий:

- ускорение социально-экономического развития района;

- транспортную доступность всех населенных пунктов района за счёт качественных транспортно-логистических услуг, соответствующих растущим потребностям экономики;

- мобильность трудовых ресурсов;

- устранение территориальных и структурных диспропорций в развитии дорожно-транспортной инфраструктуры;

- повышение уровня безопасности транспортной системы.

В результате реализации стратегической цели развития транспортной инфраструктуры будет обеспечена доступность и качество транспортных услуг для населения, организаций и предприятий.

2.2. Анализ конкурирующих аэропортов

Хотя аэропорт УУУа является монополистом на своей территории, для определения положения предприятия в отрасли полезно проанализировать результаты работы предприятий той же отрасли, расположенных в соседних регионах – см. Таблица 7.

Таблица 7. Коммерческий пассажиропоток конкурирующих аэропортов

.....

Основными ближайшими конкурентами аэропорта УУУ являются аэропорты городов

Аэропорт

.....

Аэропорт ...

.....

Анализ рынка услуг аэропортов показывает, что

3. Вывод из проведенного анализа, состояние предприятия на день разработки стратегии, место в рынке

Проведённый анализ результатов работы предприятия приводит к следующим выводам:

1.

Для достижения целей «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» планируется

3.

В Государственной программе " установлены следующие приоритеты развития воздушного транспорта

4.

Анализ «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования УУУский район до 2030 года» приводит к следующим выводам:

5.

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

- увеличения пассажиропотока и грузопотока через аэропорт УУУ,
- повышения безопасности авиаперевозок,
- повышения качества обслуживания потребителей.

В то же время, согласно проведённому специалистами аэропорта анализу, состояние аэропорта подходит к критическому уровню.

УУУский аэропорт был построен в году и с тех пор из-за отсутствия денежных средств, модернизация производственного комплекса практически не осуществлялась. Его состояние на сегодняшний день характеризуется следующим:

Аэродром

-

Обеспечение обслуживания пассажиров, багажа, почты и грузов

-

Инженерно-авиационное обеспечение

-

Обеспечение авиационной и транспортной безопасности

-

Поисковое и аварийно-спасательное обеспечение

-

Авиатопливообеспечение воздушных перевозок

-

Электросветообеспечение аэропорта

-

Инженерное обеспечение аэропорта

-

Также существуют проблемы:

-

Вывод из проведённого анализа

Без срочных инвестиций в развитие Аэропорт УУУ уже в ближайшее время не сможет соответствовать высоким целям, установленным в «Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года», Государственной программе NNN автономного округа "Развитие транспортной инфраструктуры на 2014 - 2021 годы" и «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования УУУский район до 2030 года». Самыми неотложными мероприятиями, неосуществление которых может отрицательно сказаться на деятельности аэропорта, являются следующие:

.....

4. Цели стратегии

Стратегия Аэропорта УУУ должна формироваться на основании целей, определённых в рассмотренных выше документах федерального, регионального и муниципального развития и отраслевых нормативов безопасности и качества обслуживания.

С учётом этих обстоятельств целями стратегии предприятия являются

-

Направления деятельности

-

5. Задачи для достижения цели

Для достижения целей стратегии нужно решить следующие задачи:

1.

6. Измеримые показатели, отражающие задачи

Показатели, которые предприятие планирует достичь в результате решения поставленных задач, см. Приложение 4.

7. Мероприятия для выполнения задач

7.1. Производственные мероприятия

План мероприятий АО «XXX» по поддержанию аэропорта YYY в состоянии, соответствующем требованиям авиационного законодательства за счет собственных средств – см. Приложение 5.

7.2. Управленческие мероприятия

Таблица 8. План мероприятий по совершенствованию системы управления

.....

7.3. Кадровые мероприятия

.....

8. Риски и способы их минимизации

8.1. Технологические риски

1. Риски, связанные с освоением нового оборудования

Для предотвращения наступления данного риска планируется

2. Исправность и ремонтпригодность оборудования

Руководство предприятия планирует снизить риски ситуации критичного периода ремонта оборудования путём:

-

3. При проведении СМР - риск ошибок на стадиях проектирования и строительства.

Проектирование и строительство промышленных объектов сопряжено с обеспечением соблюдения множества норм и предписаний. Их нарушение ведет к несоответствию готового объекта требованиям, что, в свою очередь, может привести к отказу в необходимых разрешениях и согласованиях и, как следствие, не функциональности объекта. Устранение несоответствий может быть сопряжено

с проведением полной реконструкции уже построенного объекта и большими временными и денежными затратами.

Для снижения вероятности возникновения негативных последствий будет проведена

8.2. Организационные риски

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

Для предотвращения этого риска планируется:

-

2. Утрата оборудования вследствие форс-мажорных обстоятельств

Для компенсации этого риска планируется

3. Непрофессиональные действия персонала

Для предотвращения этого риска планируется

-

8.3. Риски материально-технического обеспечения

Существенных рисков материально-технического обеспечения не предвидится. Все поставщики товаров и услуг определены, работа с ними ведется по установленным на предприятии правилам (см. п. 1.3).

Тем не менее планируется

-

8.4. Экономические риски

Учитывая тот факт, что тарифы авиаперевозок регулируются с учётом требований безубыточности предприятия, ситуация экономического риска может состояться, если резко упадут пассажиропоток и грузопоток. Такое развитие событий маловероятно, так как даже в случае резкого ухудшения макроэкономической ситуации органы власти предпримут меры по обеспечению промышленности района персоналом и необходимыми грузами.

8.5. Финансовые риски

Финансовые риски могут быть связаны с задержками платежей от покупателей услуг - авиакомпаний. С целью минимизации данного риска следует:

-

8.6. Экологические риски

В ходе проектирования и строительства аэропортовых сооружений планируется применять решения, предусмотренные в государственных стандартах и нормативах и исключающие экологические риски.

Все работы, связанные с утилизацией производственных отходов, планируется

9. Финансовый план

Расчёт финансового плана стратегии показывает следующие результаты.

Таблица 9. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб. без НДС

.....

Анализ БДР показывает, что предприятие будет сохранять прибыльность на всём периоде планирования. Рентабельность по чистой прибыли не высокая, но планируемая прибыль позволяет уверенно покрывать операционные расходы.

Таблица 10. Бюджет движения денежных средств, тыс. руб.

.....

Как видно из приведённого расчёта, кассовые разрывы отсутствуют на всём периоде планирования. Чистый денежный поток отрицательный, так как предприятие, выполняя свою социальную миссию, планирует вкладывать накопленные собственные средства в модернизацию оборудования и аэродромных сооружений. Приложение 1. Виды деятельности предприятия (согласно уставу)

.....

Приложение 2. Организационная структура АО "УУУское авиапредприятия"

Приложение 3. Инвестиции собственных финансовых средств, направленных на развитие, реконструкцию и модернизацию инфраструктуры аэропорта УУУ

Приложение 4. Плановые значения показателей

.....

Приложение 5. План мероприятий АО «ХХХ» по поддержанию аэропорта УУУ в состоянии, соответствующем требованиям авиационного законодательства за счет собственных средств

.....