

Акционерное общество «XXX»

Долгосрочная программа развития на 2022-2026 гг.

УТВЕРЖДАЮ
И. о. Генерального директора АО «XXX»

(подпись)

" _____ " июль 2022г.

1. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, утвержденными программными документами организации	4
1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности Общества	4
1.2. Причины плохого финансового состояния Общества в прошлом периоде.....	7
2. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности.....	8
2.1. Анализ внешней среды	8
2.1.1. Общая характеристика рынка	8
2.1.2. Рынок авиационных работ	13
2.1.3. Рынок транспортной авиации	15
2.1.4. Рынок аэропортового и наземного обслуживания	16
2.2. Влияние внешней среды на устойчивость Общества	16
2.3. Анализ результатов предприятия в сравнении с конкурентами	17
2.4. Перспективы экономического развития организации в отрасли	18
2.5. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации	21
3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам.	29
3.1. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба авиaperевозок	29
3.2. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба деятельности в аэропортах	33
3.2.1. Обоснование мероприятий, направленных на ремонт наземной инфраструктуры.....	34
3.2.2. Обоснование мероприятий по приобретению спецтехники	38
3.2.3. Обоснование мероприятий по приобретению технических средств для обеспечения транспортной безопасности	47
3.3. Мероприятия для достижения цели Повышение эффективности бизнеса	50
3.4. Мероприятия для достижения стратегической цели Выполнение социальной миссии предприятия	50
4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы	52
4.1. Анализ рисков	52
4.1.1. Коммерческий риск.....	52
4.1.2. Социальный риск	52
4.1.3. Эксплуатационные риски.....	52
4.1.4. Правовые риски.....	53
4.1.5. Риски материально-технического обеспечения.....	53
4.1.6. Политический риск.....	54
4.1.7. Кадровые риски	54
4.1.8. Технологические риски	54
4.1.9. Организационные риски	55
4.1.10. Финансовые риски.....	56
4.1.11. Экологические риски	57
4.2. Анализ возможностей.....	57

4.2.1.	Увеличение выручки на рынке авиационных услуг	57
4.2.2.	Организация оказания авиационных услуг за пределами РФ.....	57
4.2.3.	Увеличение пассажиропотока регулярных перевозок за счёт снижения тарифов	58
4.2.4.	Предложения, адресованные федеральным и региональным органам исполнительной власти	58

На нашем сайте размещены несколько **примеров разработанных нами долгосрочных программ развития. Как заказать построение ДПР**, можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях **оптимизации расходов** на эту услугу? Читайте в разделе **"Стоимость разработки долгосрочной программы развития предприятия"**.

➔ Если вы **заполните эту форму**, мы подготовим **коммерческое предложение**, учитывающее возможности такой оптимизации.

1. Оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, утвержденными программными документами организации

1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности Общества

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

- Выручка ...,
 - Чистая прибыль ...,
 - Рентабельность продаж по чистой прибыли ...
 - Чистые активы ...
-

1.2. Причины плохого финансового состояния Общества в прошлом периоде

...

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

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

...

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

...

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

...

Изменение объемных показателей по летному комплексу обусловлено следующим:

....

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

—

В силу перечисленных причин деятельность аэропортов и посадочных площадок ..., эксплуатируемых АО «XXX», убыточна и носит по своим задачам не коммерческий, а социальный характер.

Дефицит финансовых ресурсов препятствует проведению необходимых

вложений в поддержание материально-технической базы аэропортов и посадочных площадок на уровне действующих сертификационных требований.

....

***. Анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности**

2.1. Анализ внешней среды

2.1.1. Общая характеристика рынка

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

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

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

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

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

- необходимость ускоренного обновления основных фондов авиационного транспорта;
- преодоление технического и технологического отставания России от передовых стран мира по уровню авиационной и аэропортовой техники;
- необходимость повышения безопасности функционирования авиационного транспорта;
- недостаточность инвестиционных ресурсов;
- дефицит авиационных кадров.

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

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

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

- состояние авиатранспортной инфраструктуры. Взлетно-посадочные полосы с искусственными покрытиями были построены более ** лет назад, что

обуславливает высокий уровень их физического и морального износа. Инфраструктура аэропортов во многих случаях не обеспечивает эксплуатацию современных типов воздушных судов;

- низкая платежеспособность населения региона. Низкие доходы населения оказывают негативное влияние на спрос на воздушные перевозки, характеризующийся высокой эластичностью в регионах, где есть альтернативные виды транспорта – железнодорожный или автомобильный.

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 ..., в **** году в стране пассажирооборот гражданской авиации снизился на **, %%. Снижение пассажирооборота произошло как в международных перевозках, так и во внутренних перевозках. Перевозки пассажиров гражданской авиацией РФ в **** году составили ** млн человек, что на **, % меньше показателя прошлого года. На международных перевозках за **** год было перевезено ** млн человек, что свидетельствует о снижении на **, % по сравнению с аналогичным показателем **** года.

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

...

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

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

- Всего –**%
- МВЛ –**%
- ВВЛ –**%

...

Рисунок 4. Количество перевезенных пассажиров в РФ (регулярные

перевозки, млн пассажиров) по данным ФАВТ

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

- Всего –**%
- МВЛ –**%
- ВВЛ –**%

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

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

В **** году шёл процесс адаптации отрасли к существующим условиям функционирования.

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

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

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

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

...

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

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

...

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

2.1.2. Рынок авиационных работ

...

Вертолетный комплекс АО «XXX» производит работы в высококонкурентной среде. В настоящий период постоянными перевозчиками, выполняющими перевозки на рассматриваемых территориях, помимо АО «XXX», являются:

Таблица 5. Пункты базирования и состав постоянно базирующихся перевозчиков

...

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

...

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

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

2.1.3. Рынок транспортной авиации

Исторически сложилось, что АО «XXX» является ...

2.1.4. Рынок аэропортового и наземного обслуживания

....

2.2. Влияние внешней среды на устойчивость Общества

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

- замедление темпов экономического роста;
- снижение реальных доходов населения;
- рост цен на продукты и услуги;
- санкции;
- закрытие традиционных туристических рынков.

Негативное влияние оказал и тот факт, что тарифы на аэропортовое обслуживание, регулируемые ФАС, в течение * лет не повышались, аэропорты вынуждены выживать в условиях меняющихся цен. Таким образом, аэропорты ..., компенсируя инфляционные издержки за счет собственных средств, несут дополнительные убытки в условиях сложной макроэкономической ситуации.

В феврале **** года началась спецоперация России на Украине. Санкции в отношении России, которые последовали со стороны европейских стран, напрямую затрагивают авиационную отрасль. В частности, АО «XXX» эксплуатирует воздушные суда типа ..., для которых поставки запчастей, двигателей, агрегатов

осуществляются из европейских стран. На сегодняшний день эксплуатация ВС ... затруднена ввиду отказа поставки запасных частей заводами, которые находятся за пределами РФ. Остановка полетов на данном типе ожидается в **** году.

Объемы оказываемых услуг в аэропортах

Соответственно, санкции негативно сказываются на операционной деятельности АО «XXX».

В настоящее время ведется работа с регулирующими отраслевыми ведомствами по поддержке российских авиаперевозчиков. Общество ожидает, что реализация комплексных внешних мер позволит уменьшить потрясения в отрасли.

2.3. Анализ результатов предприятия в сравнении с конкурентами

На рынках аэропортового и наземного обслуживания, транспортной авиации, конкурентов у АО «XXX» нет. Поэтому анализировались показатели конкурентов на рынке авиационных работ.

Таблица 6. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами

....

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наилучшие значения. В сравнении с конкурентами АО «XXX» обладало в прошлом периоде

-

Причины плохого финансового состояния предприятия проанализированы в п. *.*.

2.4. Перспективы экономического развития организации в отрасли

Для анализа перспектив экономического развития Общества был проведён SWOT-анализ внутренней и внешней среды предприятия:

Таблица 7. SWOT-анализ

...

На основании представленного SWOT-анализа определены следующие сценарии экономического развития Общества:

1. Оптимистический сценарий

Реализация этого сценария возможна в случае ...

Таким образом, перспективы экономического развития Общества в отрасли по этому сценарию выглядят вполне оптимистически.

***. Пессимистический сценарий**

Этот сценарий реализуется в случае ...

Таким образом, по этому сценарию перспективы экономического развития

Общества в отрасли представляются крайне пессимистическими.

2.5. Предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организации

В документе «Стратегия развития на ****-**** гг.» обоснованы мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей развития организации, определенных Стратегией. В данном документе «Долгосрочная программа развития на ****-**** гг.» эти мероприятия детализированы (см. п. *), что позволило определить объем, источники финансирования и экономический эффект:

Таблица 8. Мероприятия, необходимые для достижения целей стратегии развития

....

В документе «Стратегия развития на ****-**** гг.» также определены стратегические показатели, по которым будет происходить управление реализацией стратегии. В данном документе «Долгосрочная программа развития на ****-**** гг.» эти показатели декомпозированы на * уровень см. Таблица 9.

В этой таблице цели, находящиеся на подчинённых уровнях, определены методом декомпозиции «родительских» целей. Например, наиболее общая цель предприятия «Увеличение масштаба бизнеса» декомпозирована на * стратегические цели – «Увеличение масштаба авиаперевозок» и «Увеличение масштаба всей деятельности в аэропортах».

В свою очередь цель «Увеличение масштаба авиаперевозок» декомпозирована на * операционные цели *-го уровня «Увеличение масштаба авиаперевозок ПАНХ, грузовые» и «Увеличение масштаба авиаперевозок пассажирских, ТО».

Декомпозиция выполняется на основе *-х принципов – необходимости и достаточности. То есть достижение подчинённых целей необходимо и достаточно для достижения родительской цели.

Показатели целей – это измерители их достижения: если плановое значение показателя выполнено, значит, цель достигнута.

Таблица 9. Стратегические и операционные цели *-го уровня и показатели их достижения

...

Таблица 10. Комментарии к показателям

...Планы по стратегическим показателям, определённые в Стратегии, дополнены планами по показателям операционных целей *-го уровня:

Таблица 11. План по стратегическим и операционным показателям *-го

уровня на ****-**** гг.

....

***. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития**

3.1. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба авиаперевозок

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

Проведенный анализ рынка авиационных работ, выполняемых с использованием инфраструктуры аэропортов и вертолетных площадок ..., показал, что при расширении производственных мощностей (действующего вертолетного парка) возможно достижение экономически и социально эффективного авиаперевозчика на рынке республики.

В настоящее время критическое состояние флота Общества и недостаточность ресурсов не позволяет одновременно сконцентрировать бизнес только на реализации этого направления. Поэтому правильным направлением обеспечения конкурентоспособности и эффективности использования вертолетного парка АО «XXX» следует рассматривать

В ближайшей перспективе для повышения гибкости и эффективности авиабизнеса Общество планирует

Таблица 12. План увеличения количества воздушных судов типа Ми-*МТВ в парке АО «XXX»

...

Примечание:

....

Вводимые в строй новые вертолеты Ми-*МТВ будут

Учитывая, что все имеющиеся в настоящее время в парке АО «XXX» вертолеты

Поэтапное пополнение парка вертолетов АО «XXX» новыми ВС МИ-* МТВ позволит постепенно наращивать объемы авиационных работ и перевозок эксплуатируя ВС в первую очередь в качестве поставщика услуг

Общая оценочная годовая емкость рынка ... по использованию именно вертолетов МИ-* МТВ не старше *-лет составляет * *** летных часов, в том числе:

• ...

В результате расчёта технико-экономического обоснования проекта приобретения воздушных судов за счет безвозмездного источника определены следующие результаты проекта:

Таблица 13. Техничко-экономические показатели проекта с дежурством и выполнением полетов из аэропорта города ...

...

Таблица 14. Техничко-экономические показатели проекта с дежурством и выполнением полетов из аэропорта города ...

...

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

-

Также планируется приведение в летную годность ...

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

Таблица 15. Ввод в строй ВС после капитального ремонта

...

В расходах на восстановление парка учтены затраты на капитальные ремонты ВС (введение в летную годность, восстановление ресурса), замену комплектующих, агрегатов и компонентов:

Таблица 16. Затраты на восстановление парка тыс. руб.

...

С учетом приобретения новых вертолетов и приведения в летную годность самолетов типа ..., а также поэтапного восстановления имеющихся воздушных судов типа Ми-*Т и Ми-*МТВ путем проведения текущих ремонтов отдельных узлов и агрегатов, капитальных ремонтов для восстановления утраченных в процессе эксплуатации свойств, численность парка воздушных судов в прогнозируемом периоде достигнет следующих объемов:

Таблица 17. Количество воздушных судов АО «XXX» в летной эксплуатации

...
Таблица **. Прогноз налета часов АО «XXX», час

...

В результате выручка от работы ВС будет иметь следующее значение:

Таблица 18. Прогноз выручки по типам ВС, в тыс. руб.

...

3.2. Мероприятия для достижения цели Увеличение масштаба деятельности в аэропортах

3.2.1. Обоснование мероприятий, направленных на ремонт наземной инфраструктуры

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

Одной из капиталоемких статей расходов является ремонт наземной инфраструктуры.

В связи с неустойчивым финансовым положением АО «XXX» нарушены интервалы межремонтных периодов по ремонтам значимых объектов наземной инфраструктуры.

Результатом длительного отсутствия ремонтных работ явилось

Сертификационные требования, предъявляемые к аэродромам, посадочным площадкам и аэропортам, эксплуатируемым АО «XXX», требуют больших затрат на модернизацию оборудования, восстановление изношенных основных средств. В настоящее время дефицит финансовых ресурсов также препятствует проведению необходимых вложений в поддержание материально-технической базы аэропортов и посадочных площадок на уровне действующих сертификационных требований.

Согласно ст.* п.* Воздушного кодекса Российской Федерации, к аэродромам предъявляются требования об обязательном прохождении сертификации соответствия при осуществлении коммерческих и международных перевозок.

Для выполнения этих требований необходимо произвести ремонт аэропортовых комплексов

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

Таблица 19. Расшифровка работ по ремонту наземной инфраструктуры

...

3.2.2. Обоснование мероприятий по приобретению спецтехники

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

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

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

Приобретение специальной техники для аэродромов и аэропортовых комплексов ... требуется взамен морально и физически устаревшей, выработавшей свой эксплуатационный ресурс, отсутствием резерва спецтехники.

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

Таблица 20. Расшифровка объектов спецтехники к приобретению

3.2.3. Обоснование мероприятий по приобретению технических средств для обеспечения транспортной безопасности

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

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

Таблица 21. Расшифровка потребности в технических средствах

обеспечения транспортной безопасности

...

3.3. Мероприятия для достижения цели Повышение эффективности бизнеса

С целью повышения эффективности бизнеса планируется

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

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

Таблица 22. План мероприятий по совершенствованию системы управления

...

3.4. Мероприятия для достижения стратегической цели Выполнение социальной миссии предприятия

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

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

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

- *. Организация бюджетирования
- *. Внедрение системы целей и показателей
- *. Совершенствование управленческого учёта

*. Внедрение системы материального стимулирования и нематериальной мотивации

- *. Описание и оптимизация бизнес-процессов
- *. Автоматизация бизнес-процессов
- *. Оптимизация организационной структуры
- *. Повышение эффективности коммуникаций

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

- ...,
- и другие.

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

В приложениях представлены:

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

***. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы**

***.*. Анализ рисков**

4.1.1. Коммерческий риск

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

Возможные сценарии:

На рынках аэродромного обслуживания и транспортной авиации таких рисков нет. На рынке авиационных работ недобросовестная конкуренция уже существует, поэтому наличие риска – это единственный сценарий.

Вероятность возникновения риска: средняя.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: зависит от возможности финансирования реализации стратегии.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.2. Социальный риск

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

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

Возможные сценарии:

Сценарий, связанный с падением доходов населения, на ближайшие годы является единственным вероятным.

Вероятность возникновения риска: высокая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: средняя.

Возможность управления риском: отсутствует.

Меры по минимизации риска:

4.1.3. Эксплуатационные риски

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

Возможные сценарии:

Сценарий, связанный с инцидентами в области безопасности является недопустимым, поэтому должны быть предприняты все меры для его предотвращения.

Вероятность возникновения риска: высокая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: зависит от возможности финансирования реализации стратегии.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.4. Правовые риски

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

Возможные сценарии:

Наиболее негативный сценарий связан с повышением налоговой нагрузки. Риски этих сценариев являются неуправляемыми.

Вероятность возникновения риска: низкая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: ограниченная.

Меры по минимизации риска:

4.1.5. Риски материально-технического обеспечения

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

Возможные сценарии:

Сценарий повышения цен на ГСМ, комплектующие является наиболее вероятным.

Вероятность возникновения риска: высокая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: средняя.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.6. Политический риск

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

Возможные сценарии:

Наиболее негативный сценарий связан с сокращением субсидирования перевозчиков. Риски этих сценариев являются неуправляемыми.

Вероятность возникновения риска: низкая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: отсутствует.

Меры по минимизации риска:

4.1.7. Кадровые риски

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

Возможные сценарии:

Трудности с наймом квалифицированных технических работников уже являются фактом. В случае невозможности формировать ФОТ в соответствии с рыночными реалиями, это единственно возможный сценарий.

Вероятность возникновения риска: высокая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: частичная.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.8. Технологические риски

1. Риски, связанные с освоением нового оборудования

Возможные сценарии: критичным сценарием является неправильное использование оборудования.

Вероятность возникновения риска: низкая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

*. Неисправность оборудования

Возможные сценарии: критичным сценарием является неработоспособность оборудования.

Вероятность возникновения риска: средняя.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

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

Возможные сценарии: критичным сценарием является потери времени и средств на исправление ошибок.

Вероятность возникновения риска: средняя.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.9. Организационные риски

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

Возможные сценарии: критичным сценарием является недополучение выручки вследствие задержек с запуском оборудования.

Вероятность возникновения риска: средняя.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: средняя.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

2. Утрата оборудования вследствие форс-мажорных обстоятельств

Возможные сценарии: критичным сценарием является утрата ВС, оборудования, обеспечивающего безопасность перевозок.

Вероятность возникновения риска: низкая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: средняя.

Возможность управления риском: частичная.

Меры по минимизации риска:

-

3. Непрофессиональные действия персонала

Возможные сценарии: критичным сценарием является действия, снижающие безопасность, ведущие к потере выручки или незапланированным расходам.

Вероятность возникновения риска: высокая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: высокая.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

-

4.1.10. Финансовые риски

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

Возможные сценарии: наиболее критичен сценарий появления кассовых разрывов, связанных с задержками платежей.

Вероятность возникновения риска: средняя.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: средняя.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

С целью минимизации данного риска следует:

...

4.1.11. Экологические риски

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

Возможные сценарии: критичным сценарием является загрязнение внешней среды, нарушение экосистемы.

Вероятность возникновения риска: низкая.

Степень влияния на возможность реализации стратегии: низкая.

Возможность управления риском: полная.

Меры по минимизации риска:

4.2. Анализ возможностей

4.2.1. Увеличение выручки на рынке авиационных услуг

Проведенный анализ рынка авиационных работ, выполняемых с использованием инфраструктуры аэропортов и вертолетных площадок ..., показал, что при расширении производственных мощностей (действующего вертолетного парка) возможно увеличение доли Общества на рынке авиационных услуг

Обязательное условие реализации этой возможности – приобретение новых и восстановление имеющихся ВС – см. п. *.*.

4.2.2. Организация оказания авиационных услуг за пределами РФ

Общество имеет большой положительный опыт оказания авиационных услуг за границей. К сожалению, вследствие санкций недружественных государств в отношении РФ, продолжение этой работы в таких государствах невозможно.

Однако, международную деятельность можно развивать на территории других, дружественных государств. Это страны Юго-Востока, Африки, дружественные

государства Латинской Америки. Условием реализации этой возможности, кроме приобретения новых ВС, является налаживание контактов с предприятиями и государственными структурами этих стран, заключение взаимовыгодных контрактов.

4.2.3. Увеличение пассажиропотока регулярных перевозок за счёт снижения тарифов

Для осуществления своей социальной миссии обеспечения авиадоступности регионов ... для малоимущих слоёв населения, Обществу необходимо снижать тарифы на авиаперевозки. Чтобы эта цель не привела Общество к убыткам, как это уже было в прошлом, необходимо снижать себестоимость этих перевозок.

Для реализации этой возможности необходимо проведение мероприятий, направленных на достижение стратегической цели Повышения эффективности бизнеса – см. п. *.*.

4.2.4. Предложения, адресованные федеральным и региональным органам исполнительной власти

Для осуществления своей социальной миссии Обществу необходима поддержка федеральных и региональных органов исполнительной власти по следующим направлениям:

- ...