

**Министерство транспорта  
Российской Федерации  
Федеральное Агентство Воздушного Транспорта  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
Государственный  
Университет Гражданской Авиации»**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

**БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
(ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ)**

**ТЕМА: «СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АЭРОПОРТА В КАЧЕСТВЕ ХАБА  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК (НА ПРИМЕРЕ АО "МЕЖДУНАРОДНЫЙ  
АЭРОПОРТ "ШЕРЕМЕТЬЕВО")»**

**Руководитель:**

**Заведующий кафедрой 20  
д.т.н. профессор Маслаков В.П.**

**Выполнила:**

**студентка группы 634-У**

**Кожанова В.В.**

**Санкт-Петербург, 2017**

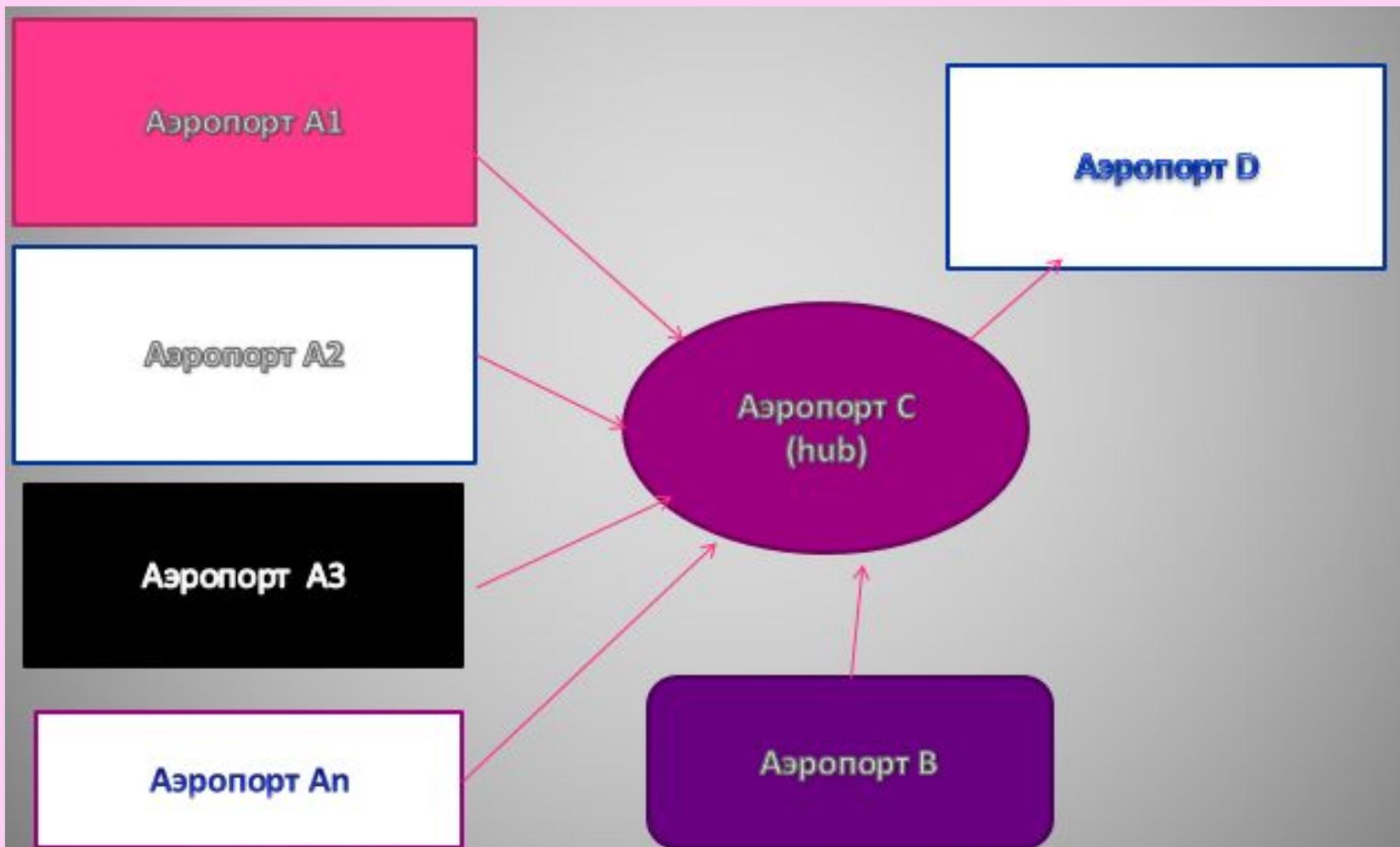
ЦЕЛЬ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ГЛАВНОГО ОПЕРАТОРА АЭРОПОРТА «ШЕРЕМЕТЬЕВО» В  
КАЧЕСТВЕ ХАБА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

- Объектом исследования является главный оператор - АО «Международный аэропорт «Шереметьево».
- Предметом исследования является процесс организации стратегического и инвестиционного планирования АО «Международный аэропорт «Шереметьево».



# КОНЦЕПЦИЯ «HUB AND SPOKES»

## СХЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫСОКОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ЗАГРУЗКИ



# АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АО «МАШ» ЗА 2014-2016 ГГ.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014	2015	2016	2015 г. к		2016 г. к		2016 г. к	
						2014 г.		2015 г.		2014 г.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%
1	Пассажиро-обмен	тыс. пасс.	31568	31612	34031	44	0,14	2419	7,65	2463	7,80
2	в том числе: на МВЛ	тыс. пасс.	18493	17803	18863	-690	-3,73	1060	5,95	370	2,00
3	на ВВЛ	тыс. пасс.	13075	13809	15168	734	5,61	1359	9,84	2093	16,01
4	Взлетно-посадочные операции	тыс. ед.	255 570	265040	272970	9470	3,71	7930	2,99	17400	6,81
5	Среднее число пасс/ВПО	пасс.	123	119	125	-4,22	5,39	1,17	-3,42	4,52	0,95

# SWOT-АНАЛИЗ АО «МАШ»

Сильные стороны(S)	Ранг	Слабые стороны (W)	Ранг
-выгодное месторасположение;	7	-значительная текучесть кадров;	5
-высокая культура обслуживания;	8	-низкий уровень заработной платы;	4
-скоординированная работа подразделений;	6	-отсутствие активной рекламы	5
-положительный имидж аэропорта среди клиентов и партнеров;	8	новых возможностей аэропорта.	
-непрерывно расширяющийся спектр высококачественных услуг;	8		
-высокий уровень безопасности;	9		
-лидирующее положение на рынке авиаперевозок;	8		
-соответствие аэропорта международным стандартам;	9		
-рост объема авиаперевозок;	9		
-внедрение передовых аэропортовых технологий.	9		
Сумма рангов:	81	Сумма рангов:	14

# SWOT-АНАЛИЗ АО «МАШ»

Возможности (O)	Ранг	Угрозы (T)	Ранг
-выгодное географическое положение;	8	-темпы быстрого роста	6
-возможность инвестиций в строительство нового терминала;	8	конкурентов;	7
-известные и хорошо зарекомендовавшие себя партнеры;	8	-террористические акты;	4
-рост рынка и направлений авиаперевозок;	8	-введение новых налогов,	4
-рост платежеспособного спроса на авиаперевозки;	7	-угроза падения платежеспособного спроса на авиаперевозки;	5
-прогнозируемое увеличение объема перевозок;	7	-резкое повышение цен на материалы (например, на топливо);	4
-снижение налогов	3	-рост требований по безопасности и обслуживанию пассажиров со стороны государства;	5
-поддержка государства.	4	-обострение конкурентной борьбы.	
Сумма рангов:	53	Сумма рангов:	35
СУММА РАНГОВ (S+O)	134	СУММА РАНГОВ (W+T)	49

# ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПЯТИФАКТОРНОЙ МОДЕЛИ АЛЬТМАНА (Z2)

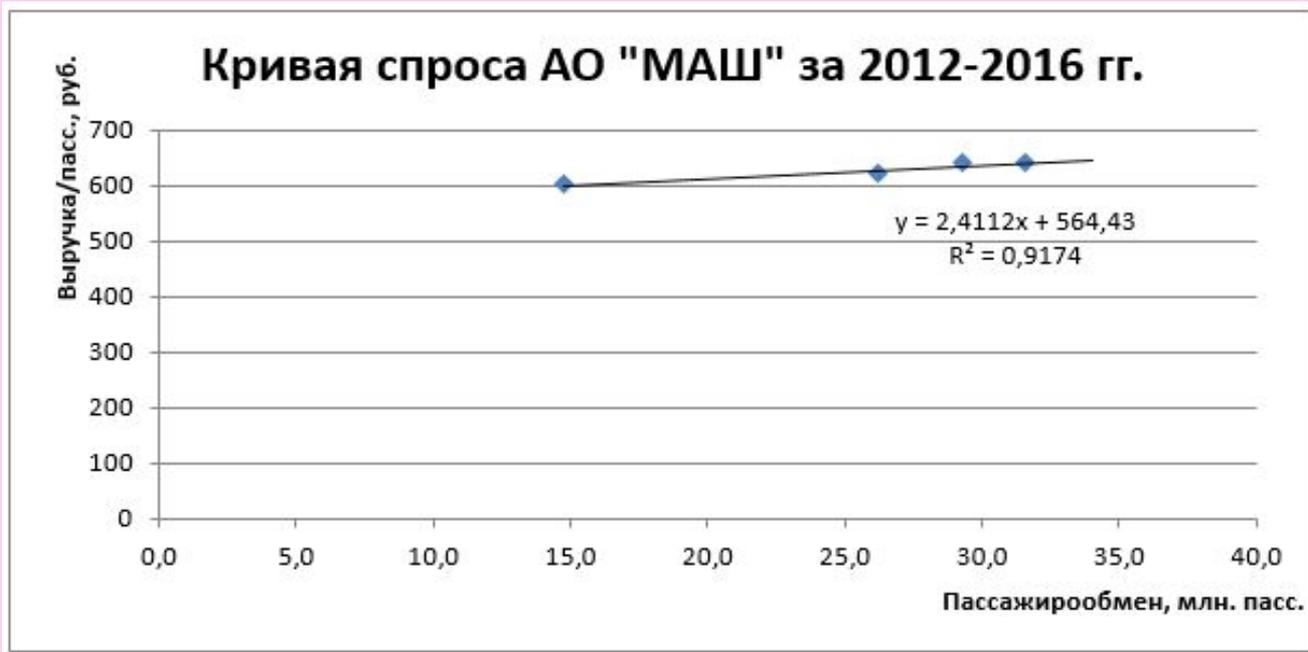
□  $Z2 = 0,717 \cdot x1 + 0,847 \cdot x2 + 3,107 \cdot x3 + 0,42 \cdot x4 + 0,995 \cdot x5$

№	Показатели	X	2016	2015
1	Доля собственных оборотных средств в активах	x1	-0,73	-1,07
2	Рентабельность активов (по нераспределенной прибыли)	x2	-0,03	-0,32
3	Рентабельность активов (по балансовой прибыли)	x3	0,36	-0,18
4	Коэффициент покрытия (по рыночной стоимости собственного капитала)	x4	0,05	0,04
5	Отдача всех активов	x5	0,47	0,43
6	Вероятность банкротства	Z2	1,05	-1,15
7	Оценка вероятности банкротства		высокая	

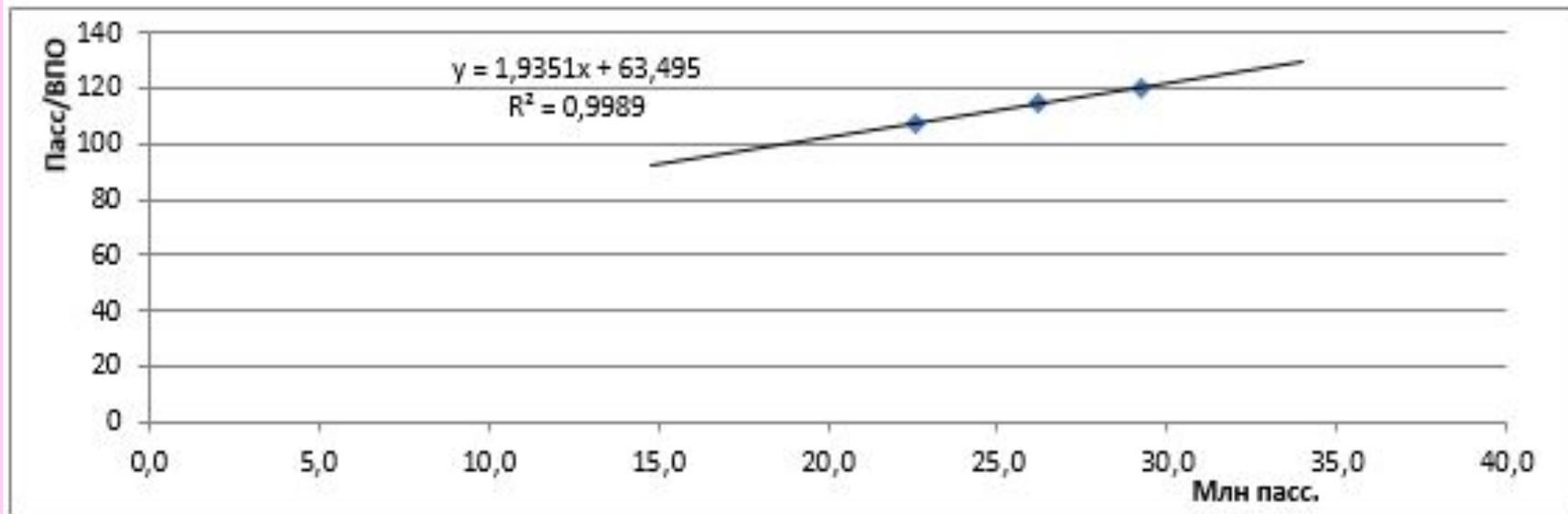
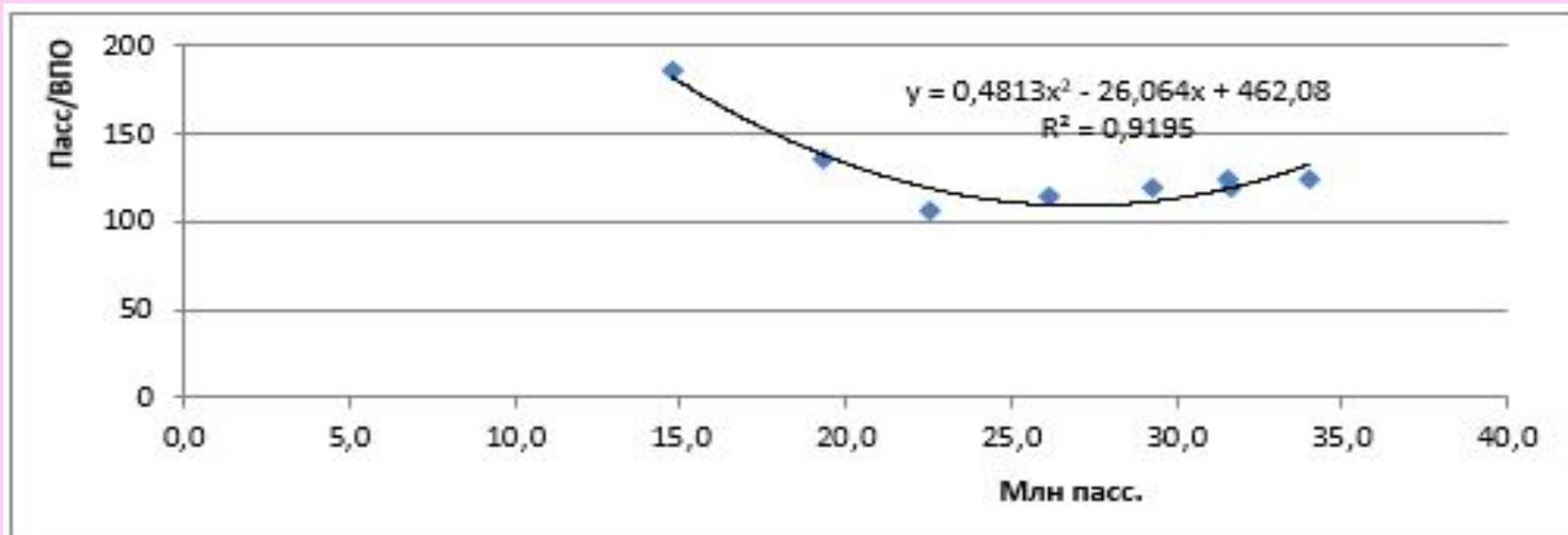
Если:

- $Z2 < 1,23$  - вероятность банкротства организации очень высока;
- $1,23 \leq Z2 \leq 2,89$  - вероятность банкротства неопределенна;
- $Z2 \geq 2,90$  - вероятность банкротства ничтожна.

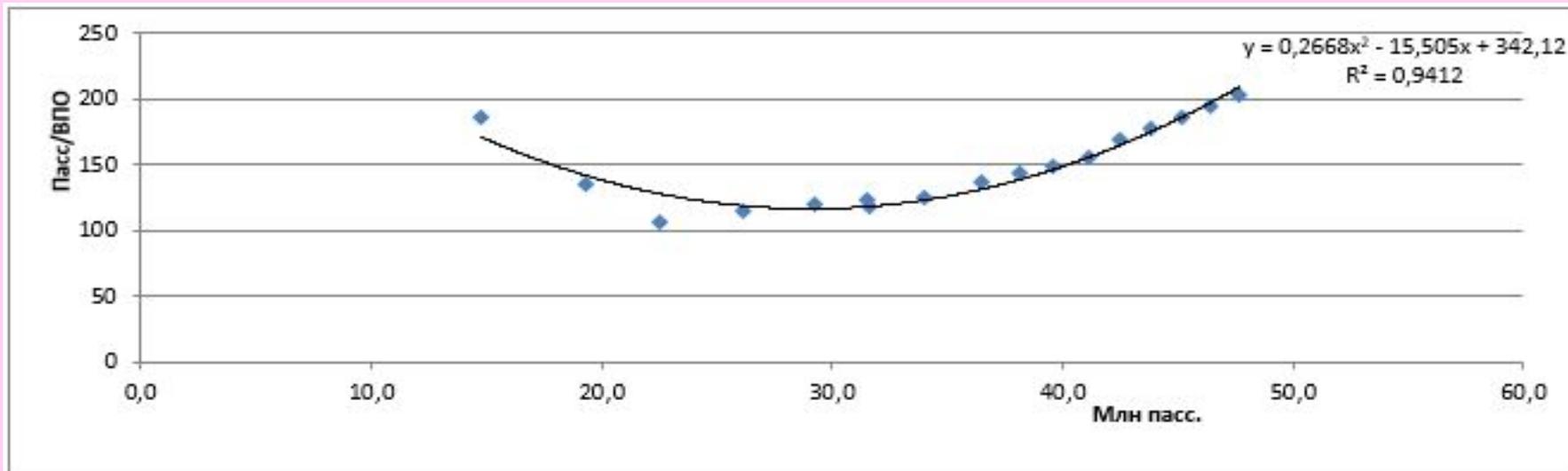




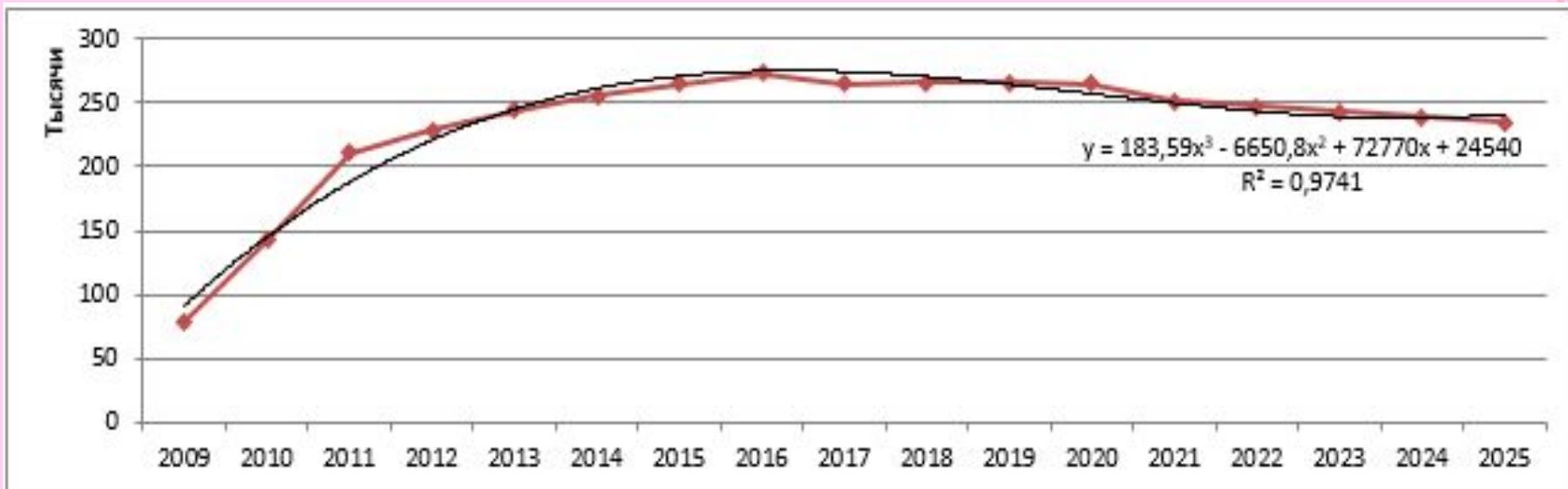
# Функциональные прогнозные зависимости среднего числа пассажиров/ВПО от пассажирообмена АО «МШ» (оптимистический и пессимистический варианты)



# Средневзвешенная прогнозная функциональная зависимость среднего числа пассажиров/ВПО от пассажирообмена

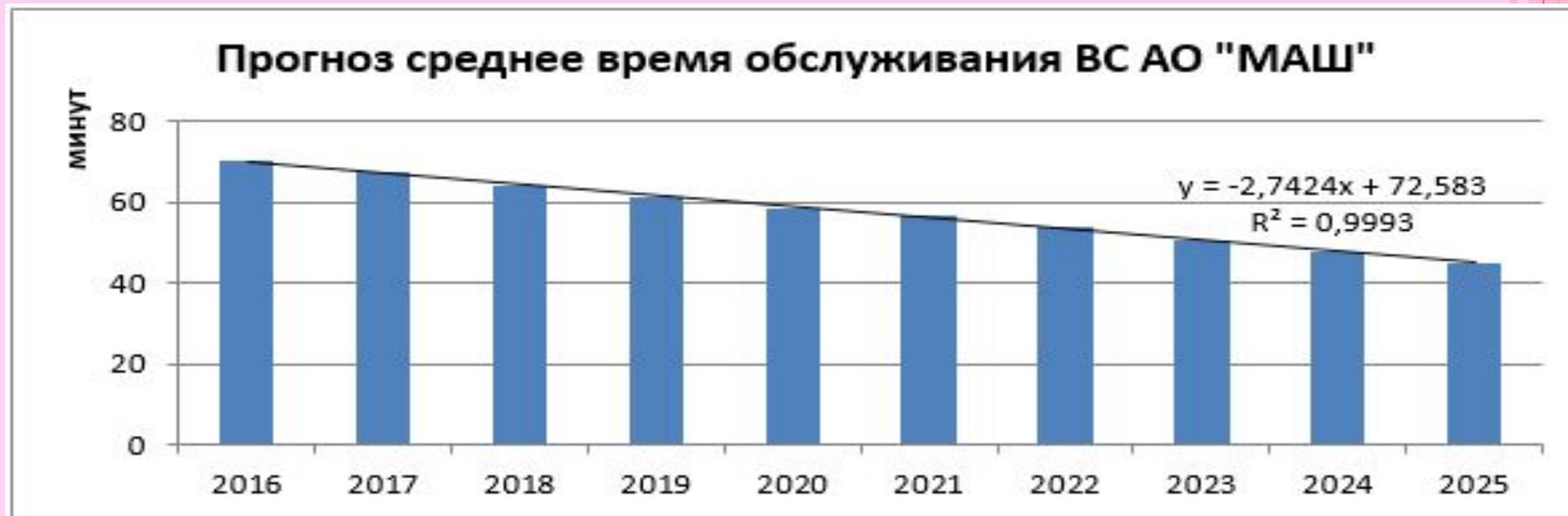


## График прогноза ВПО МАШ до 2025 года



ХАРАКТЕРИСТИКИ  
 ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
 АЭРОПОРТОВ МИРА В  
 КАЧЕСТВЕ ХАБОВ  
 МЕЖДУНАРОДНЫХ  
 ПЕРЕВОЗОК

№	Аэропорт	Среднее время обслуживания ВС	Среднее число пасс./ВПО
1	Вена	30 минут	103
2	Мюнхен	35 минут	101
3	Цюрих	40 минут	95
4	Франкфурт	45 минут	130
5	Копенгаген	45 минут	88
6	Амстердам	50 минут	129
7	Лондон	75 минут	158
8	Париж	90 минут	137
9	Домодедово	75 минут	121
10	Пулково	60 минут	98
11	<b>Шереметьево</b>	<b>70 минут</b>	125



# ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТПРОЕКТА

Объекты	Ед. изм.	2017	2018	2019	2020	Итого:
Тоннель	тыс. руб.	8 000 000	7 000 000			15 000 000
ВПП-3	тыс. руб.				19 000 000	19 000 000
Терминал	тыс. руб.		9 000 000	9 000 000		18 000 000
Итого:	тыс. руб.	8 000 000	16 000 000	9 000 000	19 000 000	52 000 000



**Схема развития  
генерального плана  
аэропорта «Шереметьево»**

# БЛОК-СХЕМА СТРАТЕГИИ АО «МАШ» ПО РАЗВИТИЮ АЭРОПОРТА «ШЕРЕМЕТЬЕВО» В КАЧЕСТВЕ ХАБА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Цель: формирование аэропорта-хаба международных перевозок

Генеральная стратегия: Стратегия динамического роста

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ:

ИНВЕСТИЦИОННАЯ	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ	ФИНАНСОВАЯ
<p>1. Освоение инвестиций к 2021 году в объеме 52 млрд. руб., в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- строительство тоннеля между СТК и ЮТК (15 млрд. руб.)</li> <li>- строительство терминала в СТК (18 млрд. руб.);</li> <li>- строительства ВПП-3 (19 млрд. руб.).</li> </ul>	<p>1. Пассажирообмен - 47,7 млн. пасс.(2025г).                  2. Число ВПО - 234 862.                  3. Среднее число пассажиров на ВПО – 203 пасс.                  4. Среднее время обслуживания ВС в аэропорту - 45 минут</p>	<p>1. Открытие кредитной линии объемом 52 000 млн. руб. под 9,5% годовых.                  2. Погашения тела кредита и процентов с остатком к 2031 году в объеме 25463 млн. руб.                  3. Реализация плановых показателей финансовой деятельности 2025года:                  -выручка – 35 725 млн. руб.;                  -прибыль до налогообложения - 6 987,9 млн. руб.                  4. На конец 2023 года:                  -NPV= 979 872 тыс. руб.;                  -IRR = 10,7%.</p>

## ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОВ АО "МАШ" В 2015 - 2030 ГОДАХ (МЛН. РУБ.)

№ п/п	Статьи затрат	2015 факт	2016 факт	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Фонд оплаты труда	4769	9085	8016	8246	8605	8926	9151	9287	9302	9191	8800	8778	7794	8095	8469	8860
2	Отчисление на соц. нужды	1241	2421	2315	2427	2521	2602	2654	2679	2669	2622	2497	2477	2187	2258	2349	2443
3	Амортизация всего	2526	4038	3540	3666	3761	3836	3866	3858	3798	3689	3472	3404	2970	3032	3117	3204
4	Материальные затраты	1295	2683	2832	2998	3043	3069	3164	3229	3252	3125	3108	3018	2608	2813	2866	2918
5	Ремонт ОПФ	261	456	417	440	460	477	491	500	502	495	477	474	419	437	456	475
6	Услуги по основной деятельности всего	665	1393	1373	1435	1487	1532	1559	1571	1562	1533	1457	1444	1273	1313	1365	1418
7	Производственные расходы всего	3109	4050	3533	3996	4410	4788	5097	5340	5497	5560	5434	5519	4979	5244	5556	5878
8	Общехозяйственные расходы	651	1181	1172	1217	1261	1298	1321	1332	1324	1299	1235	1224	1079	1113	1157	1202
9	На авиац. и неавиацион. деят. всего	14517	25306	23197	24425	25549	26529	27304	27796	27907	27516	26479	26338	23310	24305	25334	26398
10	Затраты всего	22998	25306	23197	24425	25549	26529	27304	27796	27907	27516	26479	26338	23310	24305	25334	26398

# ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОВ АО "МАШ" В 2015 - 2030 ГОДАХ (МЛН. РУБ.)

№ п/п	Статья затрат	2015 факт	2016 факт	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
11	Доходы всего	22911	25182	23083	24356	25619	26885	28160	29451	30763	32100	33467	37292	38904	40566	42282	44058
12	Финансовый результат до налогообложения	-87	-125	-114	-68	71	356	856	1655	2856	4584	6988	10955	15594	16260	16948	17660
13	Налог на прибыль	0	0	0	0	14	71	171	331	571	917	1398	2191	3119	3252	3390	3532
14	Чистая прибыль (убыток)	-87	-125	-114	-68	57	285	685	1324	2285	3667	5590	8764	12475	13008	13559	14128
15	Операционный денежный поток (с.14+с.3)	2456	3938	3448	3611	3818	4121	4551	5182	6083	7357	9062	12168	15446	16040	16676	17332
16	Денежный поток (с.15 кумулятивно)	2456	6394	9842	12286	13431	13369	12465	11209	10032	9212	8841	9283	9978	9588	8839	8043
17	Инвестиции (кредиты)	0	0	8000	16000	9000	19000	0	325	325	0	325	325	0	0	325	325
18	Инвестиционный поток (с.17 кумулятивно)	0	0	8000	21918	25786	34111	23727	15278	9052	4796	2477	1238	500	184	171	153
19	Чистая текущая стоимость (с.16-с.18) NPV	2456	6394	1842	-9632	-12355	-20743	-11262	-4069	980	4417	6364	8045	9479	9404	8667	7891
20	Задолженность по кредитам на начало года	0	0	8760	22574	31075	50260	52108	54224	56212	57580	58513	58355	56457	51827	44391	35760

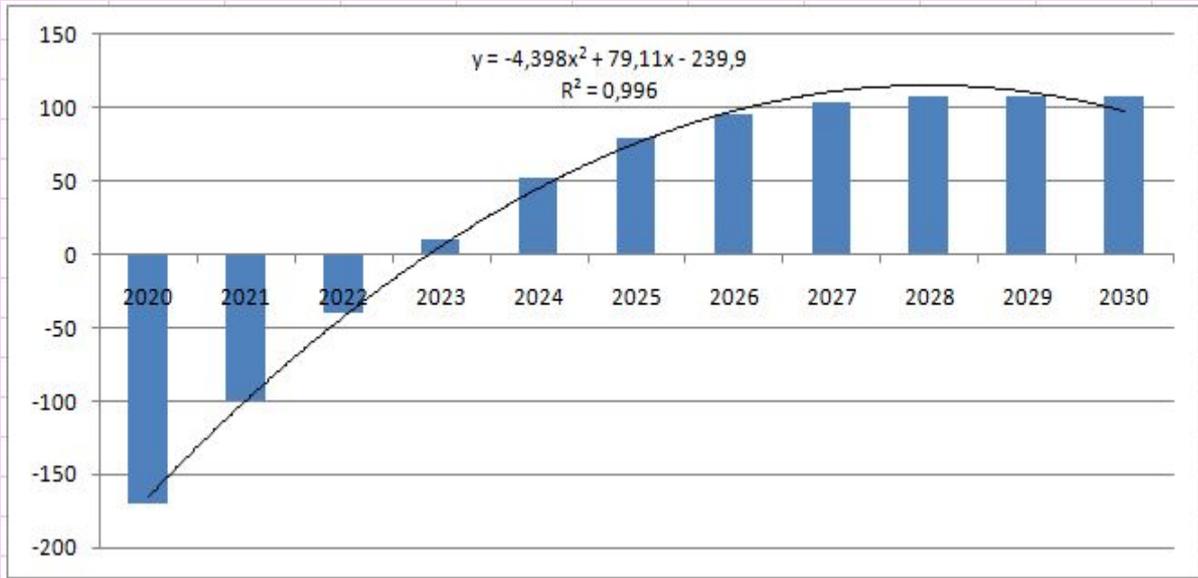
## ПРОГНОЗ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ПОГАШЕНИЯ КРЕДИТОВ АО "МАШ" В 2015 - 2030 ГОДАХ (МЛН. РУБ.)

№ п/п	Статья затрат	2015 факт	2016 факт	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
21	Погашение кредитов (0,70 ÷ 0,75) * с.15	0	0	2756	2414	2528	2673	2885	3186	3627	4441	5517	6797	9126	11584	12030	12507
22	Задолженность по кредитам на конец года	0	0	6574	22075	31260	52108	53899	55887	57580	58188	58030	56457	51827	44066	35435	25463
23	Внутренняя норма доходности (IRR) (%)	0	0	0	-86,2	-101,2	-170,7	-99,4	-39,9	10,7	52,7	79,2	95,3	104,5	107,9	107,9	107,9
24	Коэффициент текущей стоимости при ставке $k = 9,5\%$	0	0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3





### Прогноз внутренней нормы доходности (IRR)



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**

