

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Ульяновский государственный технический университет
Высшая школа менеджмента**

**Диверсификация производства
ООО «УЗГА-Инжиниринг»**

Руководитель проекта:

И.о. директора Ульяновского филиала
Института радиотехники и электроники
им. В. А. Котельникова РАН, д.т.н., профессор
Сергеев Вячеслав Андреевич

Выполнил:

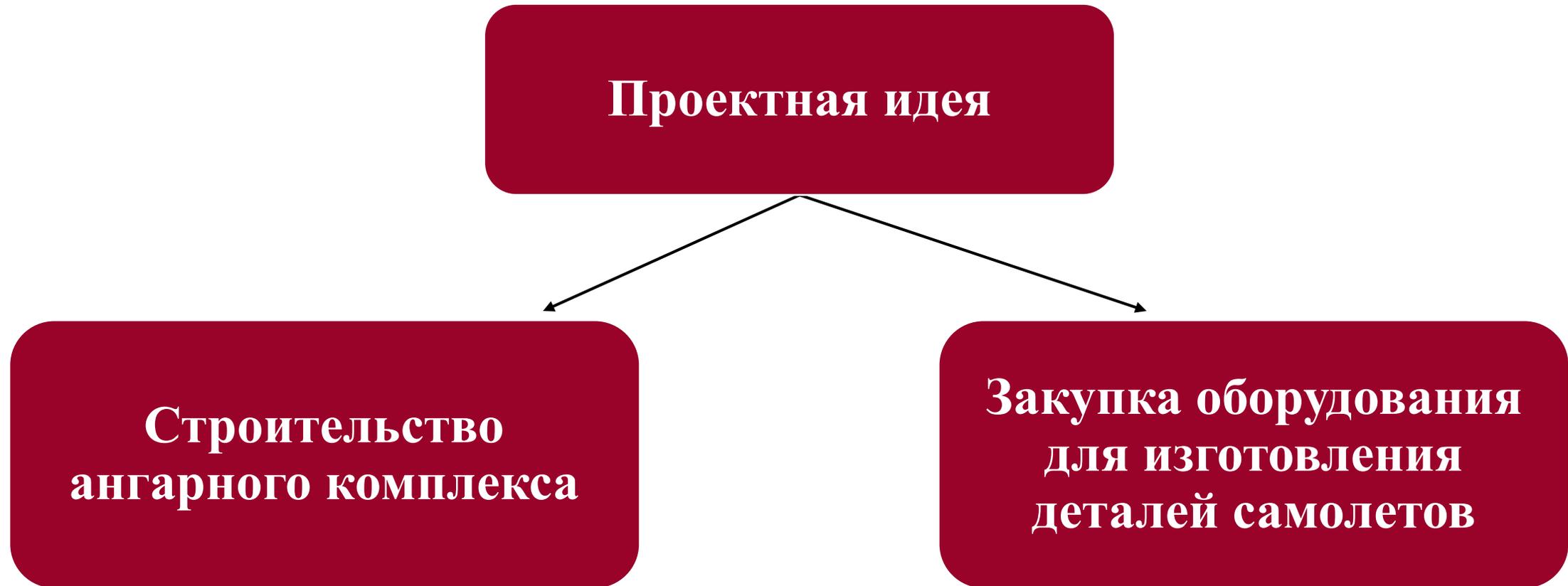
Слушатель Президентской программы
«Инновационные стратегии в управлении»
Грушин Павел Сергеевич

**УЛЬЯНОВСК
2024**

Ситуация и проблема



Проектная идея



Актуальность

**Повышение качества
обслуживания и
расширение спектра
услуг**

**Снижение зависимости
от внешних
поставщиков**

**Увеличение
производственных
мощностей**

Цель и задачи работы

Основная **цель** проекта заключается в оптимизации производственных процессов и улучшении конкурентоспособности предприятия.

Достижение этой цели позволит нам укрепить позиции на рынке и предоставить клиентам более широкий спектр услуг и повысить оперативные их оказания.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие **задачи:**

- 1) провести подробный анализ деятельности предприятия;
- 2) привести описание и оценку инвестиционной привлекательности инновационного проекта;
- 3) разработать основные положения реализации проекта.

Краткая характеристика организации

Начало деятельности – 2019 год.

Производственная база на территории аэропорта «Ульяновск-Восточный» города Ульяновск:

- Производственные помещения (6249 м²);
- Стоянка ВС (2,7 Га);
- Производственный персонал со стажем более 20 лет - 120 чел.

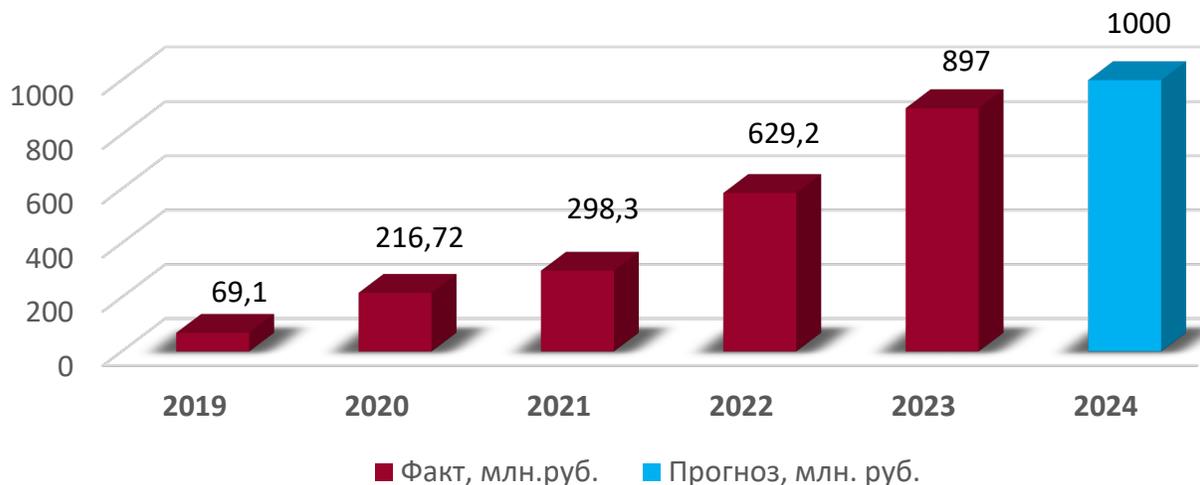
Объем выполненных работ за 2023 год (ТО, ремонт ВС):

- Ил-76М(МД) МО РФ – 17 ВС ;
- Ан-124-100 МО РФ – 7 ВС;
- Ил-76 М(МД) Росгвардия РФ – 6 ВС;
- Ту-204-300 МВД РФ – 2 ВС.
- Гражданской авиации – 12 ВС.



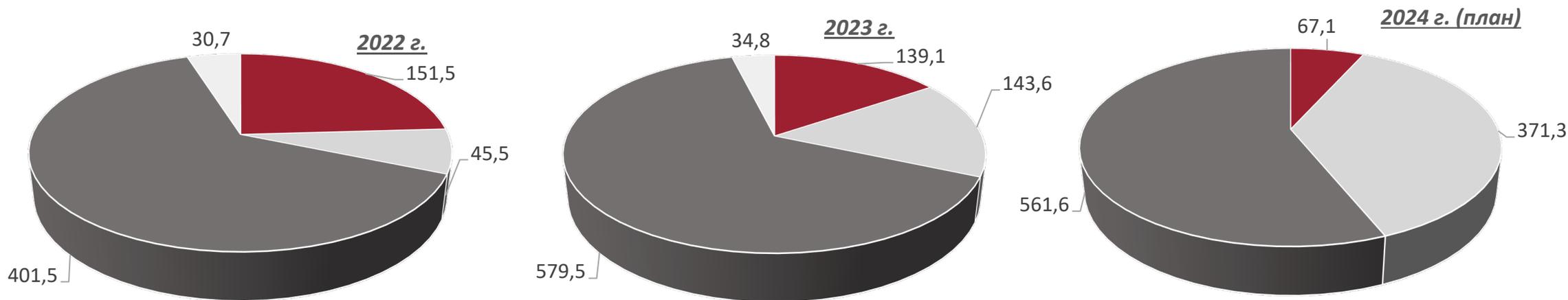
Исследовательская база

Динамика показателей выручки, млн. руб. в год



ПОКАЗАТЕЛЬ	Ед. изм.	отчетный период	
		2022	2023
Выручка в т.ч.	млн руб.	629,24	896,57
ГОЗ	млн руб.	236,50	281,05
Гражданская продукция	млн руб.	392,74	615,52
ЕВИТДА	млн руб.	77,87	142,92
Рентабельность по ЕВИТДА	%	12%	16%
Чистая прибыль	млн руб.	50,28	94,51
Рентабельность по чистой прибыли	%	8%	11%

Структура выручки в разрезе по видам деятельности, млн. руб.:



■ Техническое обслуживание ВС Ан-124-100
 ■ Техническое обслуживание ВС Ил-76

■ Техническое обслуживание ВС Ту-204
 ■ Ремонт комплектующих и прочая деятельность

Исследовательская база

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Организация выполняет широкий спектр услуг по техническому обслуживанию различных типов ВС и их компонентов.</p> <p>Получена Лицензия Минпромторга РФ на производство компонентов АТ для выполнения технического обслуживания и доработок ВС.</p> <p>Оперативность (не обременены длительными процедурами согласования при заключении контрактов).</p> <p>Наличие персонала , обладающего высокой квалификацией.</p>	<p>Отсутствие источников финансирования инновационной деятельности. Требуются значительные и долгосрочные инвестиции.</p> <p>Отсутствие производственного корпуса (ангара).</p> <p>Дефицит специализированных кадров в целом.</p> <p>Сложная и дорогостоящая логистика (ремонт агрегатов в условиях рем.заводов и заводов-изготовителей).</p> <p>Недостаточная оснащенность производства.</p> <p>Возрастной производственный персонал.</p> <p>Отсутствие в сфере деятельности Общества вида деятельности по изготовлению АТИ в соответствии с ФАП-21.</p> <p>Увеличение сроков реализации ключевых проектов (риски, связанные с параллельным запуском и ведением большого количества технически сложных проектов).</p>
Возможности	Угрозы
<p>В ближайшие 2-3 года увеличение налета ВС различных авиапарков и, как следствие, увеличение периодичности (количества) прилетов ВС на выполнение регламентных работ.</p> <p>Вероятность заключения КЖЦ на парк ВС базирующихся в регионе.</p> <p>Расширение сферы деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ТО новых типов ВС отечественного производства; - капитальный ремонт Ил-76М(МД); - конвертация пассажирских ВС типа Ту-204 в грузовой вариант. <p>4. Реализация проекта по строительству ангара в ПОЭЗ г. Ульяновск</p>	<p>Отсутствие гарантированного объема работ, т.к. головной исполнитель по контрактам КЖЦ на самолеты МО РФ – ПАО «Ил», которое распределяет весь объем работ между организациями, осуществляющими аналогичные работы (на сегодняшний день кроме ООО «УЗГА-Инжиниринг» еще 5 организации задействованы в выполнение работ по сервисному обслуживанию АТ для нужд МО РФ).</p> <p>Риск утечки квалифицированных кадров.</p> <p>Усиление санкционных ограничений и связанные с этим сложности снабжения комплектующими и расходными материалами при выполнении ТО ВС.</p>

Определение стратегий развития

Первый вариант - возможность роста на текущем рынке с текущим товаром

Стратегия проникновения	Вопрос: есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Текущий рынок: Ремонт и техническое обслуживание самолетов отечественного производства типа Ан-124, Ил-76, Ту-204 Текущий товар: услуги по ТО и ремонту			
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низкая
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Второй вариант - возможность выхода с текущим товаром на новые рынки

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и текущий товар</i>	Новый рынок: Ремонт и техническое обслуживание новых самолетов отечественного производства (МС-21) Текущий товар: ремонт и техническое обслуживание		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Определение стратегий развития

Третий вариант - возможность создания нового товара на текущем рынке

Стратегия развития товара	Вопрос: сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и новый товар</i>	Текущий рынок: Ремонт и техническое обслуживание самолетов отечественного производства типа Ан-124, Ил-76, Ту-204 Новый товар: ангарное обслуживание (капитальный ремонт)		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Четвертый вариант - возможности создания нового товара на новых рынках

Стратегия диверсификации	Вопрос: есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и новый товар</i>	Новый рынок: торговля авиационными запчастями Новый товар: детали для авиационной техники		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Этапы стратегического планирования

**Краткосрочное,
на 2 полугодие 2024 года:**

- получение сертификата АП-21, часть G на изготовление компонентов ВС второй и третьей категории;
- заключение предварительного договора на аренду ангара ПОЭЗ со 2 кв. 2026 года под ТО и Р ВС площадью 12 000 м² (8 260 м² (118x70 м.) – зеркало ангара);
- **закупка оборудования для металлообработки и оснащения производства ТО.**

**Среднесрочное,
на 2025-2027 года:**

- **ввод во 2 кв. 2026 г. в эксплуатацию ангара ПОЭЗ г. Ульяновск для ТО и Р ВС площадью 12 000 м²;**
- освоение изготовления компонентов 2 и 3 классов на ВС типа Ан-124-100, Ил-76ТД, Ту-204 (все модификации) в рамках сертификата АП-21;
- получение расширения сертификата ФАП-285 на выполнение ТО и Р на ВС типа МС-21;
- обучение персонала и материально-техническая подготовка производства, необходимая для выполнения ТО и Р на ВС типа МС-21;
- расширение сферы деятельности в части выполнения капитального ремонта самолетов типа Ил-76М(МД).

**Долгосрочное,
на 2027-2030 года:**

- освоение ТО и Р вновь производимых ВС отечественного производства;
- сформировать на базе ООО «УЗГА-Инжиниринг» центр компетенций в области технического обслуживания ВС отечественного производства.

Концепция инновационного бизнеса

**Введение нового
производственного
направления**

- Освоение производства деталей для самолетов

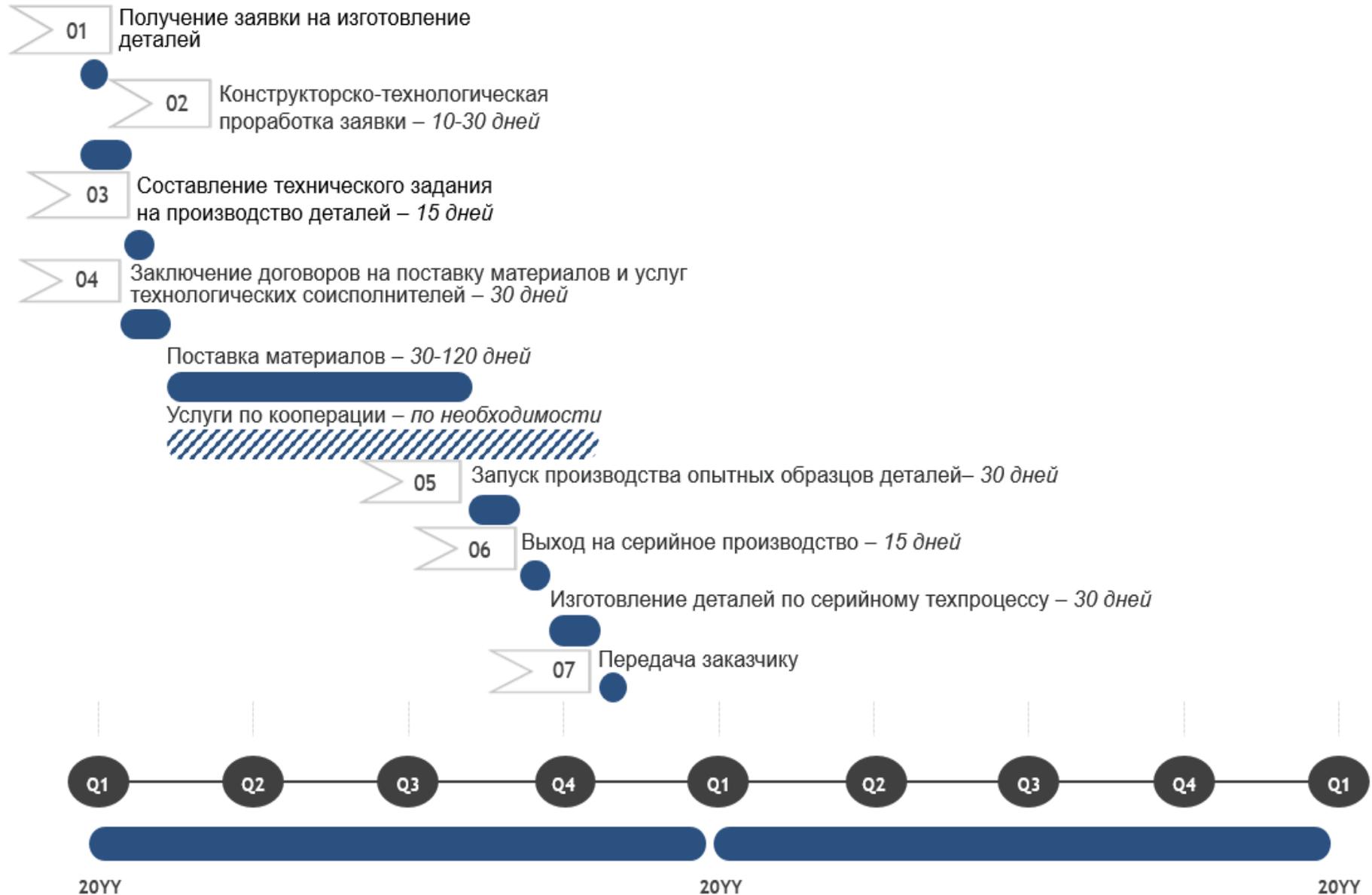
**Интеграция
передовых технологий**

- Внедрение нового оборудования

**Развитие партнерских
отношений**

- Расширение сотрудничества с ключевыми игроками авиационной отрасли

Типовой процесс изготовления деталей



Оценка инвестиционной привлекательности и экономической эффективности проекта

- Стоимость проектных и строительных работ по расчету, подготовленному в декабре 2023 г. ОГКУ «Ульяновскоблстройзаказчик», составила 1,857 млрд рублей.
 - Общая структура финансирования будет выглядеть следующим образом:
 - от 48.3 до 58,2 млн руб. стоимость разработки проектной документации за счет средств АО «ПОЭЗ «Ульяновск»;
 - 992,536 млн руб. за счет средств инфраструктурного бюджетного кредита;
 - **500,0 млн руб. средства компании УЗГА-Инжиниринг;**
- 257,464 млн руб. (если предположить что разработка проектной документации обойдется в 50,0 млн руб.) необходимо дополнительно предусмотреть за счет областного бюджета для доведения до АО «ПОЭЗ «Ульяновск».
- **Распределение долей в имуществе между сторонами составит:**
 - 72,22% доля АО «ПОЭЗ «Ульяновск» (эквивалентно 1 300,0 млн руб. или 8002 кв.м.);
 - 27,78% доля компании УЗГА-Инжиниринг (эквивалентно 500,0 млн руб. или 3078 кв.м.).

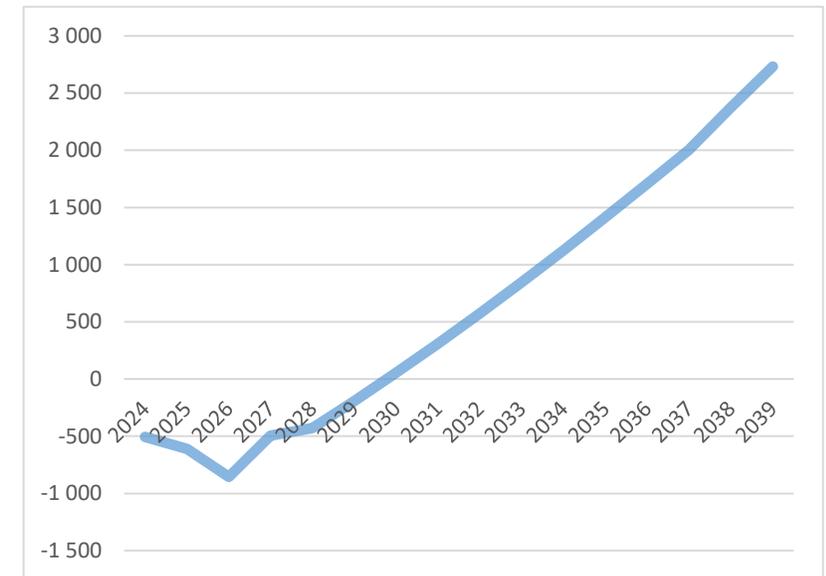
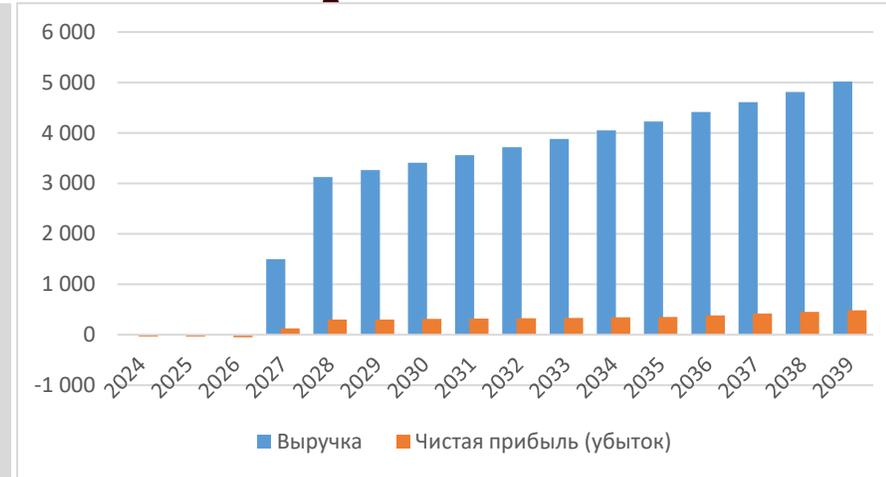


График окупаемости (CFADS)

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Инвестиции, с НДС	1 800	млн руб.
Ранее осуществленные инвестиции, с НДС	0	млн руб.
Выручка, без НДС	49 589	млн руб.
Чистая прибыль (убыток)	4 324	млн руб.
Денежные средства	3 853	млн руб.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЛЯ ПРОЕКТА (FCFF)

Чистая приведенная стоимость, NPV	2 821	млн руб.
Внутренняя норма рентабельности, IRR	22,0%	%
Дисконтированный срок окупаемости, PBP	7,1	лет

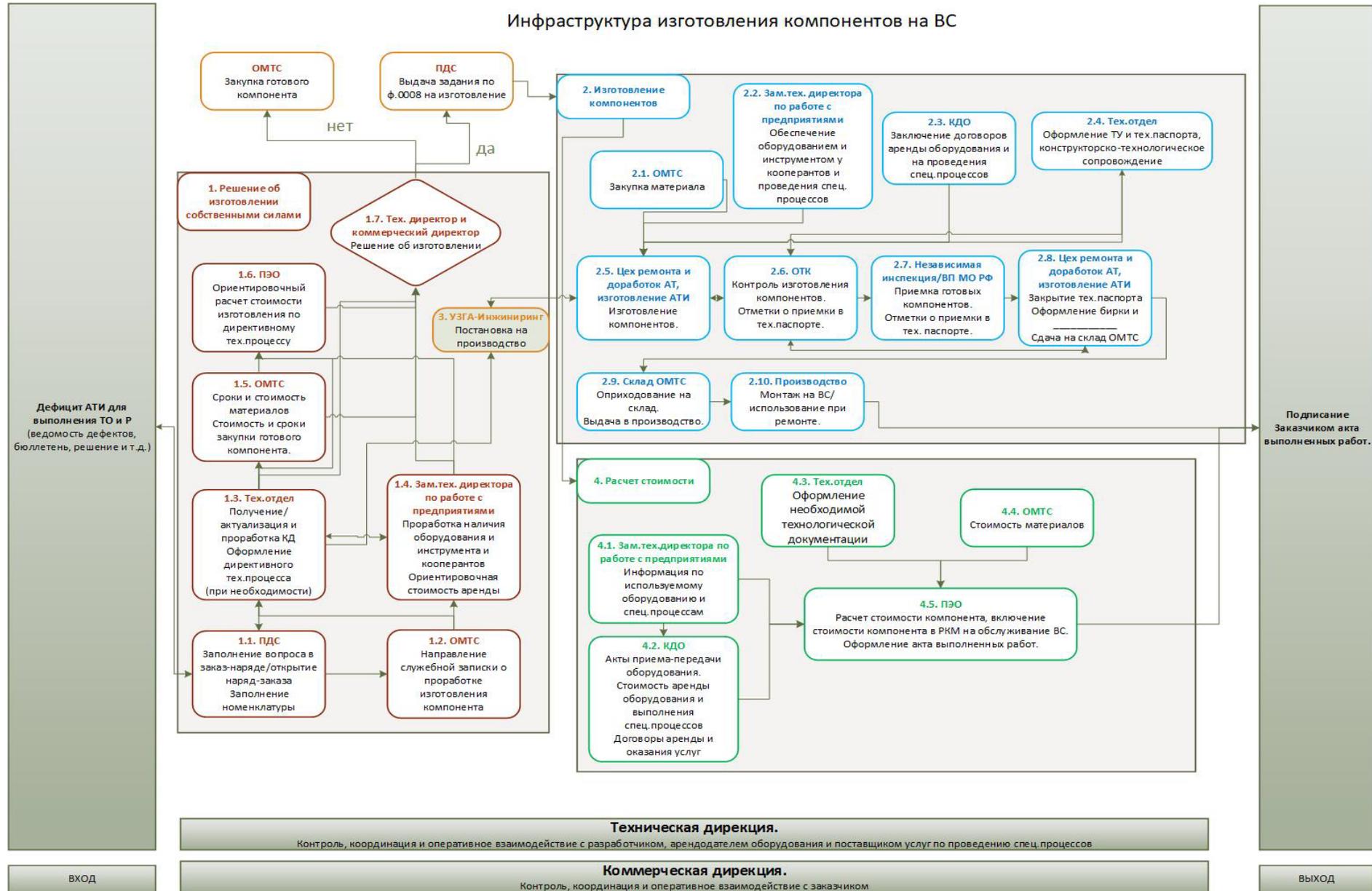
ПРИВЛЕКАЕМОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

	млн руб.	Доля
Бюджетные средства на инвестиции	0	0%
Собственные средства	0	0%
Заемные средства	500	100%
Итого:	500	

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ (FCFE)

Чистая приведенная стоимость, NPV	307	млн руб.
Внутренняя норма рентабельности, IRR	29,3%	%
Дисконтированный срок окупаемости, PBP	9,6	лет

Организационная схема реализации проекта 15



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- Положительная динамика финансовых показателей

- Стратегическое управление

- Внешняя среда и конкуренция

- SWOT-анализ

- Стратегии развития

- Инновационный проект и его экономическая целесообразность

- Организационная реализация проекта

Доклад окончен!

Благодарю за внимание!