



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ ПРОГРАММА  
подготовки управленческих кадров

Volga  Dnepr

Volga  Dnepr  
[www.volga-dnepr.com](http://www.volga-dnepr.com)

# Организация перевозок груза на станцию Барнео

*Научный руководитель: Вансовская Я.Е.  
Слушатель: Малахаев М.М.*

At the heart of unique logistics.

[www.volga-dnepr.com](http://www.volga-dnepr.com)

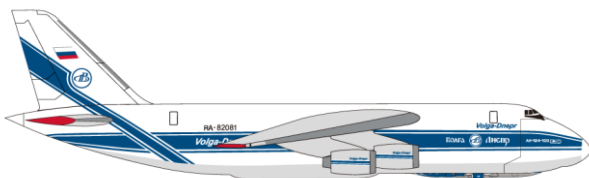
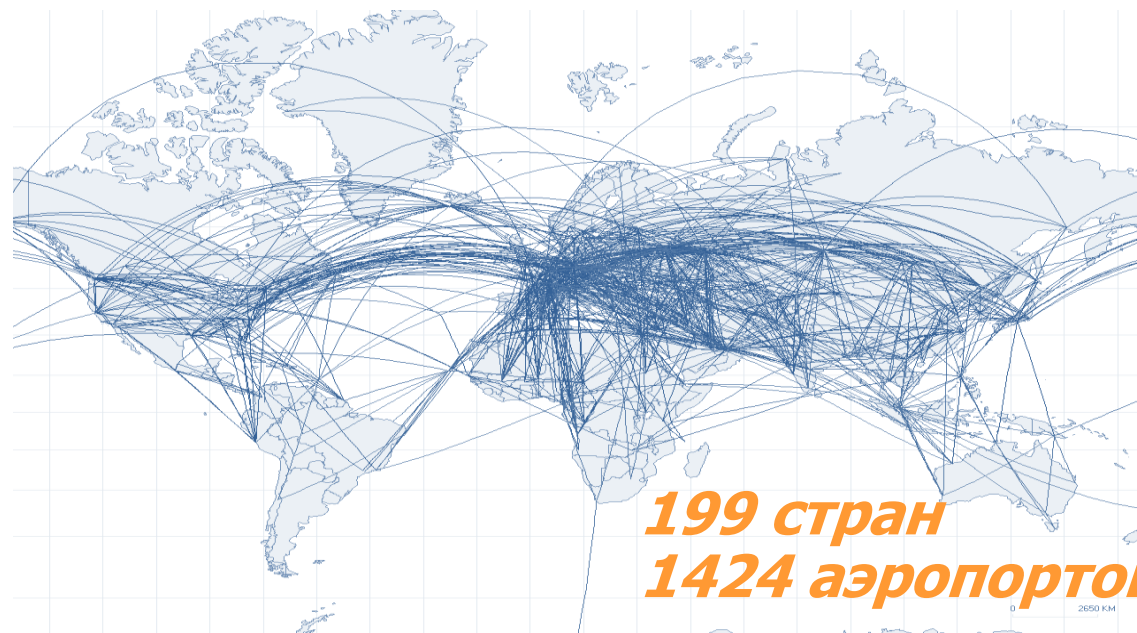


16 самолетов | 800+ персонал | глобальное покрытие | 33 года на рынке грузовых авиаперевозок

Авиакомпания «Волга-Днепр» основана 22 августа 1990 года в городе Ульяновске



Динамика выручки и прибыли ООО «Авиакомпания Волга-Днепр» за 2012-2020гг.



11x Ан-124-100/150  
ЗАГРУЗКА – 120 000/150 000 кг



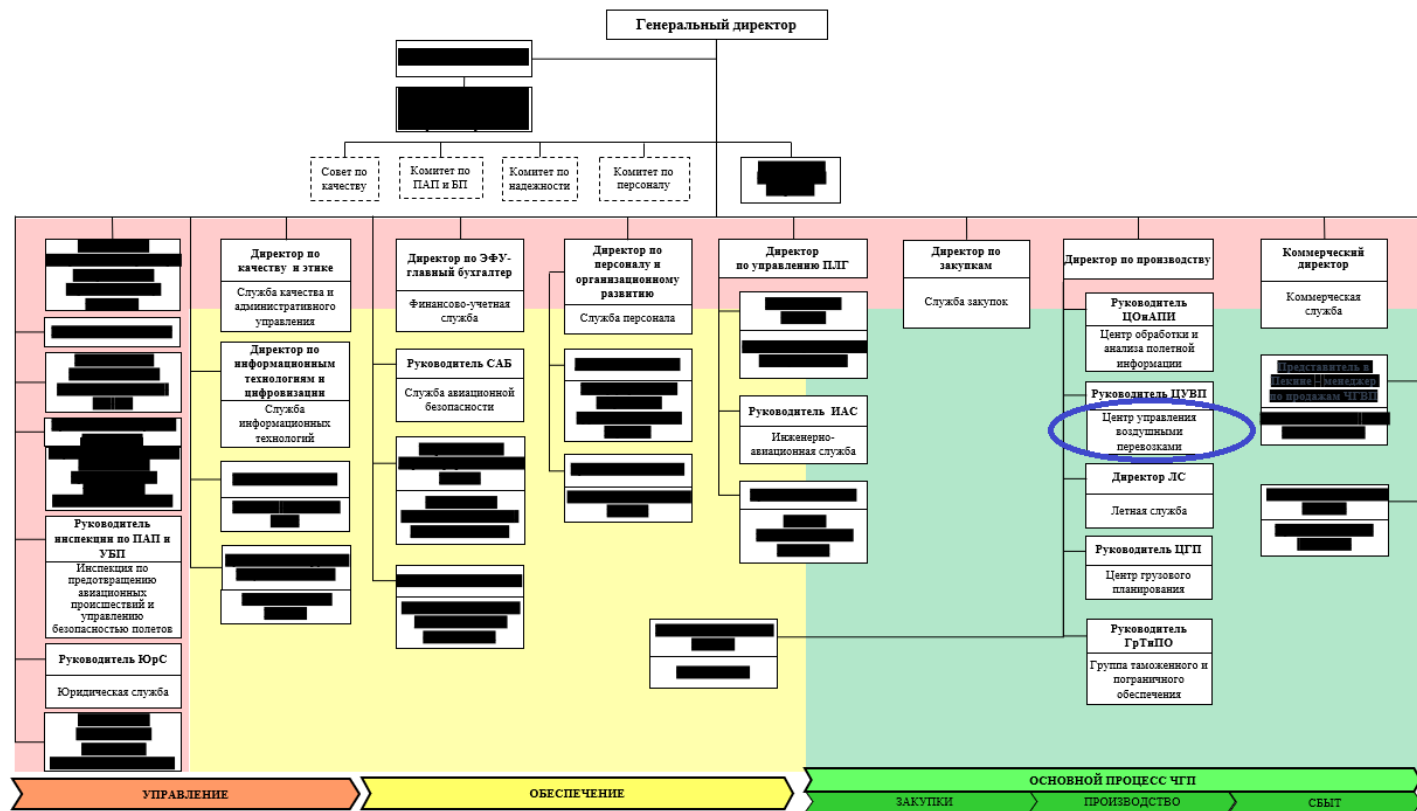
5x Ил-76ТД-90ВД  
ЗАГРУЗКА – 50 000 кг





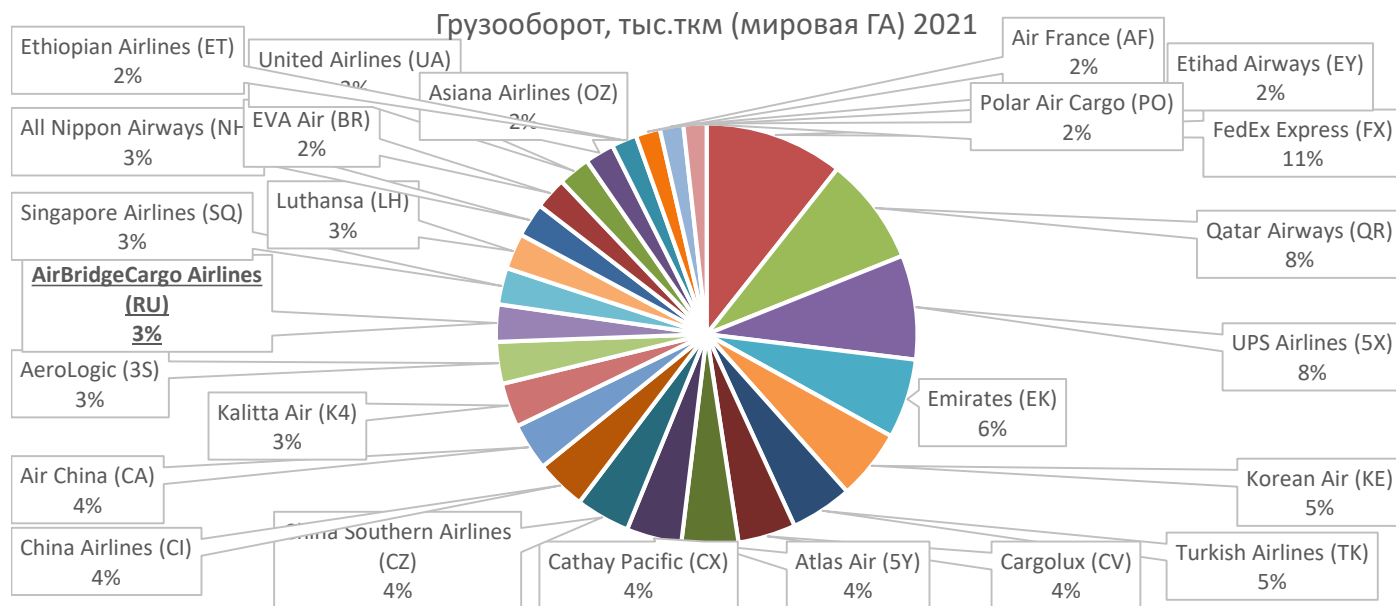
# Организационная структура

18 лет в авиакомпании | 10+ лет в должности руководителя | 38 человек в подчинении | участник ряда проектов: ЦУП 21 века, мокрый лизинг ВС, автоматизация процессов РЧГП, услуги пожаротушения, др.

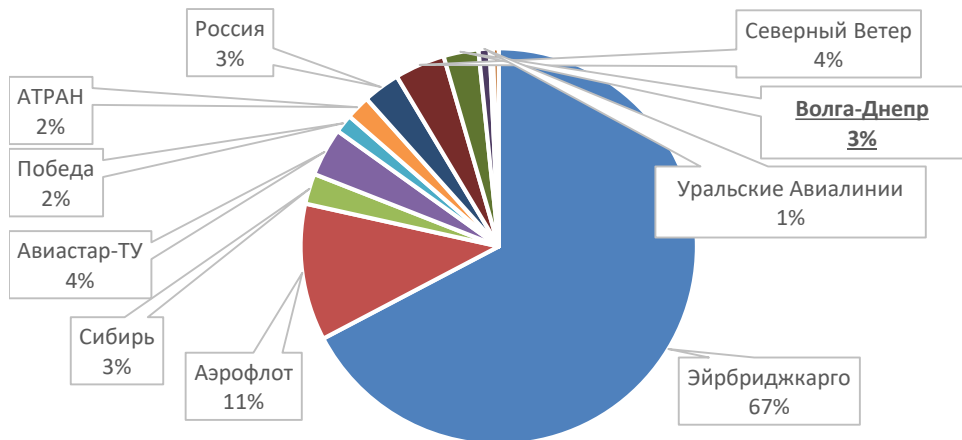




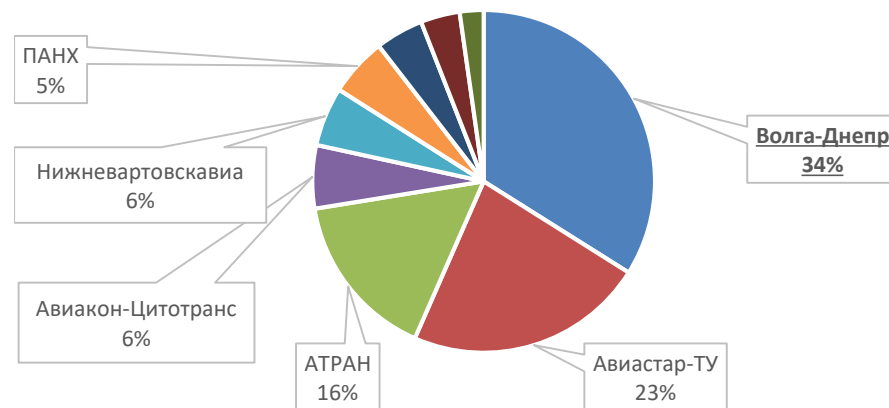
Генеральная цель ГрК 2052 года - крупнейший грузовой авиаперевозчик в Мире.



Грузооборот, тыс.ткм (российская ГА) 2021



Выручка (чартерные российские АК) 2021, млн. руб.

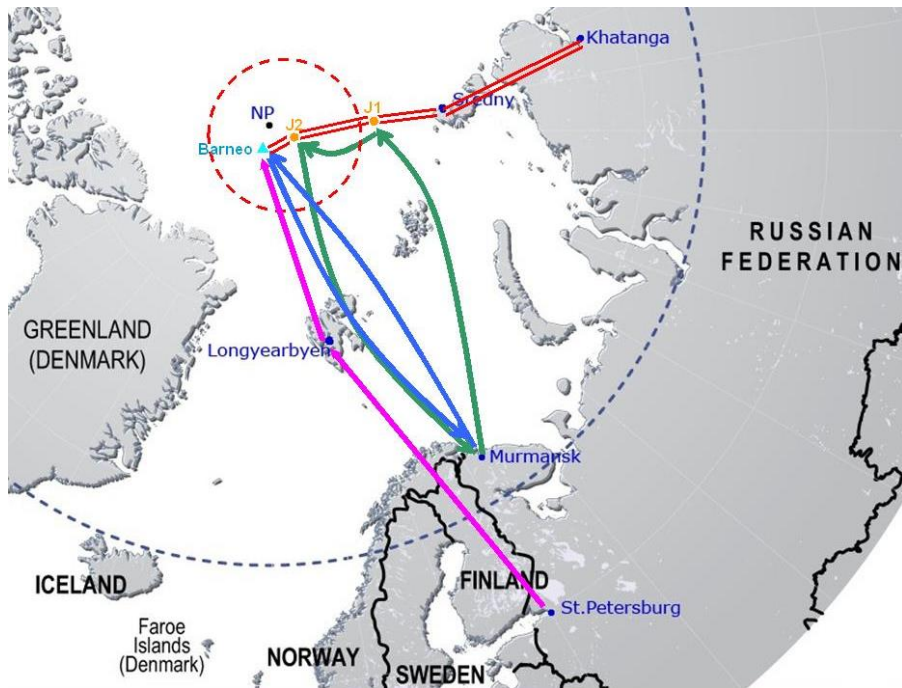






## 3 перевозки со сбрасыванием с воздуха в 2023/2024г. | период выполнения перевозок март-апрель

Цель проекта – разработать и реализовать до конца апреля 2024г. план мероприятий по организации нового вида услуг на воздушном судне Ил-76ТД-90ВД - перевозка груза и персонала Заказчика со сбрасываем с воздуха (на примере перевозок на российскую дрейфующую ледовую базу в Арктике «Барнео»).





Малахаев М.М. – член рабочей группы проекта «Развитие полярных перевозок», ответственный за разработку и контроль выполнения мероприятий по перевозкам на «Барнео»

Движущие силы		Сдерживающие силы
Заинтересованность собственника (5 баллов)	Организация перевозки груза и персонала Заказчика на станцию Барнео со сбросом с воздуха	[Redacted] (5 баллов)
Указ Президента РФ от 05.03.2020 г. № 164 Об Основах государственной политики РФ в Арктике на период до 2035 года / Стратегия развития Арктической зоны, утверждённая Президентом РФ в октябре 2020 года (3 балла)		[Redacted] (3 балла)
Распоряжение Правительства РФ от 30 июня 2021 г. № 1767-р об утверждении плана мероприятий по реализации Стратегии развития деятельности Российской Федерации в Антарктике до 2030 года (2 балла)		[Redacted] (2 балла)
Поддержка со стороны ААНИИ как ключевого участника реализации Стратегии развития Арктической зоны и Стратегии развития деятельности РФ в Антарктике (3 балла)		Высокие издержки на внесение изменений в эксплуатационные документы (7 баллов)



Малахаев М.М. – член рабочей группы проекта «Развитие полярных перевозок», ответственный за разработку и контроль выполнения мероприятий по перевозкам на «Барнео»

Движущие силы		Сдерживающие силы
Поддержка РГО, поскольку развитие проектов освоения Арктических районов является значимым национальным достижением в области освоения труднодоступных мест нашей планеты (3 балла)	Организация перевозки груза и персонала Заказчика на станцию Барнео со сбросом с воздуха	Относительно высокая степень риска выполнения полетов (3 балла)
Привлечение гражданской авиации к реализации задачи организации сезонной станции Барнео открывает возможность широкого использования уникального самолета Ил-76ТД-90ВД для реализации различных задач в рамках Стратегии развития Арктической зоны и Стратегии развития деятельности РФ в Антарктике (4 балла)		Сопротивление персонала АК – скептиков (1 балл)
Амбиции руководителя РГ (3 балла)		Дополнительная нагрузка на членов РГ (1 балл)
<b>Итого 24 балла</b>		<b>Итого 22 балла</b>



Факторы	
Социальные	Общественно-полезный и социально-ориентированный образ авиакомпании и самолета Ил-76ТД-90ВД, участвующих в реализации задач социального, экономического развития Арктической зоны, а также задач в сфере развития науки и технологий и обеспечения экологической безопасности
Технологические	Высокая степень зависимости от услуг по сбрасыванию груза, предоставляемую Заказчиком Партнерские отношения с компанией « <span style="background-color: black; color: black;">XXXXXXXXXX</span> », обеспечивающие безопасную и надежную технологию парашютного и беспарашютного десантирования груза с самолета Ил-76ТД-90ВД
Экономические	Бюджетное финансирование мероприятий / задач, реализуемых в рамках Стратегии развития Арктической зоны
Экологические	Самолеты Ил-76ТД, используемые для десантирования груза на станцию Барнео в настоящее время, имеют менее экологичные двигатели (большой удельный выброс загрязняющих веществ в воздух) и более высокий уровень шума в сравнении с Ил-76ТД-90ВД
Политические	<b>Политический мотив выбора перевозчика для доставки груза и людей на «Барнео»</b> <b>Национальные интересы РФ в Арктической зоне, определенные в Основах государственной политики в Арктике и Стратегии развития Арктической зоны</b> <b>Сокращение масштабов арктической экспедиции «Барнео» по причине снижения спроса на организацию полярной станции со стороны зарубежных исследователей и туристов</b>

Выводы: наиболее существенное влияние на проект ожидается со стороны политического фактора.





Конкуренция с [redacted] может быть выиграна за счет:

- преимуществ ВС Ил-76ТД-90ВД
- качества услуг АК ВД, как коммерческой структуры с 33 летним опытом работы на рынке
- надежности исполнения контрактных обязательств (меньше риск незапланированного отвлечения ВС на выполнение более приоритетной задачи)



Потенциальными конкурентами по перевозкам на станцию Барнео могут быть: [redacted] (имеет опыт сбрасываний груза по другим контрактам), [redacted] (новый оператор Ил-76ТД)

поставщики

Высокая степень зависимости от услуг по сбрасыванию груза, предоставляемую Заказчиком.

Альтернативный поставщик – компания « [redacted] ».

покупатели

**Выбор Заказчика определяется историей взаимоотношений с конкурентами ([redacted]), а также политическими факторами, влияющими на выбор перевозчика**

заменители

На текущий момент угроза «услуг-заменителей» минимальная, так как самолет Ил-76 наилучшим образом подходит для решения задачи доставки техники, имущества и людей для организации сезонной станции на льдине

**Выводы:** наиболее существенное влияние на проект будет оказывать решение Заказчика перевозок, которое в значительной степени зависит от политической мотивации



## Сильные стороны

**Преимущества Ил-76ТД-90ВД над Ил-76ТД в области летно-технических характеристик самолета: дальность полета, грузоподъемность**

Преимущества самолета Ил-76ТД-90ВД над Ил-76ТД в части более экологичных двигателей (меньший удельных выброс загрязняющих веществ в воздух).

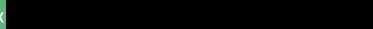
Соответствие двигателей Ил-76ТД-90ВД современным стандартам ИКАО к шуму на местности

**33-х летний опыт успешной работы на рынке, в том числе летный опыт сбрасывания грузов в Антарктике**

**Мотивация руководителя проекта «Полярный интегратор» и заинтересованность собственника**

## Возможности

Общественно-полезный и социально-ориентированный образ авиакомпания и самолета Ил-76ТД-90ВД, участвующих в реализации задач социального, экономического развития Арктической зоны, а также задач в сфере развития науки и технологий и обеспечения экологической безопасности

Партнерские отношения с компанией «», обеспечивающие безопасную и надежную технологию парашютного и беспарашютного десантирования груза с самолета Ил-76ТД-90ВД

Бюджетное финансирование мероприятий / задач, реализуемых в рамках Стратегии развития Арктической зоны

Самолеты Ил-76ТД, используемые для десантирования груза на станцию Барнео в настоящее время, имеют менее экологичные двигатели (большой удельный выброс загрязняющих веществ в воздух) и более высокий уровень шума в сравнении с Ил-76ТД-90ВД

**Национальные интересы РФ в Арктической зоне, определенные в Основах государственной политики в Арктике и Стратегии развития Арктической зоны**

## Слабые стороны


## Угрозы

**Политический мотив выбора перевозчика для доставки груза и людей на «Барнео»**  
Сокращение масштабов арктической экспедиции «Барнео» по причине снижения спроса на организацию полярной станции со стороны зарубежных исследователей и туристов  
Высокая степень зависимости от услуг по сбрасыванию груза, предоставляемую Заказчиком

Выводы: летно-технические характеристики Ил-76ТД-90ВД, опыт работы авиакомпании на рынке уникальных перевозок, мотивация руководителя проекта и заинтересованность собственника – наиболее важны для успешной реализации проекта.



№	Отчет о прибыли (убытках)	2024
1	Объем продаж, кол-во рейсов	
2	Выручка	
	минус переменные расходы	
3	Маржинальная прибыль	
	минус постоянные расходы	
	в т.ч. амортизация нематериальных активов	
4	Операционная прибыль	
	минус % по кредиту	
5	Объявленная (балансовая) прибыль	
	минус налог на прибыль	
6	Чистая (нераспределенная) прибыль	

Показатель	3 перевозки в год	1 перевозка в год
DPP (дисконтированный срок окупаемости )		

### Выводы:

1. Чистая прибыль от реализации контракта планируется положительной.
2. Показатель рентабельности оборота ROS составляет [REDACTED].
3. Дисконтированный срок окупаемости равен [REDACTED] для планируемого объема перевозок по контракту, а также [REDACTED] - для пессимистического сценария.



№	Роль в проекте	ФИО	Зона ответственности/ задачи в проекте	Загрузка в проекте	
				Часы (в мес.)	%
<b>Управляющий комитет проекта</b>					
1	Заказчик	-	1. Формирование требований к продуктам проекта. 2. Стратегическое управление проектом, принятие ключевых управленческих решений. 3. Утверждение проектных документов (паспорта проекта, бюджета, плана-графика, реестра рисков, отчета о завершении проекта). 4. Приемка результатов проекта.	3	2%
2	Спонсор	-	Обеспечение своевременного и сбалансированного выделения проекту необходимых ресурсов для успешного выполнения проекта.	3	2%
3	Клиент	-	1. Формирование требований к продуктам проекта.	7	4%
			2. Согласование проектных документов		
			3. Приемка результатов проекта и обеспечение их интеграции в операционную деятельность.		
<b>Управляющая команда проекта</b>					
4	Руководитель проекта	-	1. Достижение целей и продуктов проекта, с соблюдением корпоративных стандартов в области управления проектами для эффективной организации работ проекта, использования ресурсов, бюджета и соблюдения контрольных сроков проекта. 2. Регулярные коммуникации с проектной командой и с Заказчиком проекта	50	30%
5	Заместитель РП	-	Ответственный за маркетинг и сбыт, разработку стратегии продвижения услуг на рынке, за разработку раздела «Рынок (сбыт) и маркетинговая стратегия» бизнес-плана	168	100%
6	Администратор проекта	-	Ответственный за соблюдение проектной методологии, контроль исполнения план-графика и поручений в рамках реализации проекта	50	30%
7	Участник	-	Ответственный за специальные инженерные решения и доработку ВС, взаимодействие с разработчиками АТ	34	20%
8	Участник	-	Ответственный за подготовку ВС к полетам	25	15%
9	Участник	-	Ответственный за продукт «Подготовленный летный персонал», разработку специальных программ обучения и организацию учебного процесса	50	30%
10	Участник	<b>Малахаев М.М.</b>	Ответственный за организационное обеспечение полетов, обеспечение планирования и реализации производственных процессов, разработку и контроль выполнения мероприятий по перевозкам на «Барнео»	25	15%
11	Участник	-	Ответственный за грузовое планирование, разработку схем швартовки, спец. оборудования	50	30%
12	Участник	-	Ответственный за подготовку ФЭМ, бизнес-плана и бюджета проекта, контроль их исполнения, формирование управленческой отчетности по проекту	25	15%



Проект находится в активной фазе этапа управления с периодическим возвратом к этапу планирования для актуализации план-графика мероприятий по мере изменения внешних условий и (не)реализации мероприятий.





№	Инициатор	Вид коммуникаций	Периодичность	Форма предоставления	Целевая аудитория	Цель коммуникации
1	РП	Встречи по проекту	В соответствии с утвержденными сроками реализации ключевых событий проекта, либо при изменении рамок проекта, но не реже 1 раза в квартал	Презентация, Документы проекта	РП, зам.РП, АП, Заказчик, Спонсор, Клиент	Отчет по статусу (исполнению) проекта. Решение проблем и вопросов проекта.
2	РП	Встречи по проекту	Не реже 2 раз в неделю (вторник/пятница)	Презентация, Документы проекта	Управляющая команда проекта	Планирование работ, постановка задач. Контроль выполнения мероприятий, информирование о текущем положении дел, решение рабочих вопросов.
3	Малахаев М.М.	Оперативные встречи по выполнению мероприятий по перевозкам на «Барнео»	В соответствии с утвержденными сроками реализации мероприятий план-графика проекта, но не реже 1 раза в квартал	Презентация, Документы проекта	Отв. исполнители мероприятий утвержденного план-графика проекта	Планирование работ, постановка задач. Контроль выполнения в рамках направления проекта, информирование о текущем положении дел, решение рабочих вопросов.
4	Участники рабочей группы	Встречи, переписка	Постоянно	Электронная рассылка, презентация	Управляющая команда проекта	Информирование о текущем положении дел, решение рабочих вопросов.



Риск	Вероятность	Влияние	Меры по снижению
[Redacted]	30%	[Redacted]	1. [Redacted] 2. [Redacted] 3. [Redacted]
[Redacted]	50%	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	40%	[Redacted]	[Redacted]



Ид.	Режим задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Календарный план															
						Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4				
						Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май
1		Планирование полетов	169 дней	Ср 01.03.23	Пн 23.10.23																
4		[Redacted]	81 дней	Чт 11.05.23	Чт 31.08.23																
10		Подготовка экипажей	26 дней	Пн 11.03.24	Пн 15.04.24																
14		Подготовка ВС	3 дней	Пн 18.03.24	Ср 20.03.24																
16		Коммерческие вопросы	188 дней	Вт 13.06.23	Чт 29.02.24																

Ид.	Режим задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Календарный план															
						Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4				
						Фев	Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май
1		Планирование полетов	169 дней	Ср 01.03.23	Пн 23.10.23																
2		Подготовить навигационно-коммерческий расчет выполнения полетов по заказу ООО "Барнео"	2 дней	Ср 01.03.23	Чт 02.03.23																
3		Разработать план-график выполнения полетов совместно с	6 дней	Пн 16.10.23	Пн 23.10.23																
4		[Redacted]	81 дней	Чт 11.05.23	Чт 31.08.23																
5		[Redacted]	7 дней	Чт 11.05.23	Пт 19.05.23																
6		[Redacted]	15 дней	Пн 19.06.23	Пт 07.07.23																

Сроки реализации проекта: 01.03.23 – 15.04.24

Ключевые события:

- Получение временного изменения в РЛЭ
- Заключение договора чартера с заказчиком
- Аренда доп. оборудования для ВС



В 2022 году авиакомпания «Волга-Днепр» столкнулась с ситуацией, которая потребовала разработку и реализацию максимального количества изменений в деятельности компании в минимально возможные сроки. Достижение генеральной цели 2052 года, сформулированной ранее как **крупнейший грузовой авиаперевозчик в Мире**, требует фундаментального пересмотра стратегии развития компании.

Руководство авиакомпании определило новые векторы развития в сложившихся условиях. Одно из направлений – развитие рынка полярных перевозок с применением уникального флота авиакомпании и уникальных компетенций.

С точки зрения конкурентной стратегии проект «Развитие полярных перевозок» предполагает усиление позиции фокусированной дифференциации за счет специализации авиакомпании на грузовых перевозках в труднодоступных регионах. Развитие данного продукта обеспечивается расширением номенклатуры выполняемых авиационных работ и реализацией роли интегратора грузовых перевозок с привлечением ресурсов партнеров для организации комплексной услуги доставки грузов door-to-door. По мере улучшения политической обстановки в мире на базе успешной реализации услуги в РФ и Антарктиде, возможен переход к стратегии широкой дифференциации с глобальным покрытием географии оказания услуг.



Этапы	Рекомендации
Размораживание	<ul style="list-style-type: none"><li>- проведение корпоративного семинара по теме реализации новой услуги с привлечением сторонних экспертов;</li><li>- описание видения новой услуги, целей и задач проекта с привлечением участников семинара;</li><li>- формирование рабочей группы проекта из числа мотивированных сотрудников компании, обладающих необходимой функциональной квалификацией;</li><li>- проведение маркетингового исследования рынка.</li></ul>
Движение	<ul style="list-style-type: none"><li>- разработка программы продвижения новой услуги с участием менеджмента авиакомпании;</li><li>- проведение рабочих встреч с ██████████, а также движущими заинтересованными сторонами проекта для обеспечения поддержки авиакомпании, как стороны, реализующей значимые пункты Стратегии развития Арктической зоны и Стратегии развития деятельности Российской Федерации в Антарктике;</li><li>- заключение партнерского соглашения с организациями, специализирующимися на выполнении авиационных работ со сбрасыванием груза и персонала Заказчика с воздуха;</li><li>- оценка целесообразности самостоятельного выполнения новых видов услуг силами персонала авиакомпании.</li></ul>
Замораживание	<ul style="list-style-type: none"><li>- разработка системы мониторинга ключевых показателей новой услуги (выручка, налет, количество заказчиков, др.) для регулярного отслеживания динамики значений выбранных показателей на операционном уровне.</li></ul>