

2012

# Стратегия развития проектного института



Питер-Консалт  
Питер-Консалт  
14.09.2012

## Оглавление

1. Миссия и ценности .....	4
2. Стратегические цели .....	4
2.1. Перечень стратегических целей.....	4
2.2. Сценарии развития внешней среды.....	5
2.3. Планы по стратегическим показателям.....	8
3. Анализ рынка.....	10
3.1. Ретроспектива .....	10
3.2. Кризис .....	10
3.3. ФЦП .....	10
3.4. Национальная опорная аэропортовая сеть и транзитный потенциал	10
3.5. Территориальные приоритеты .....	10
3.5.1. Московский авиационный узел .....	10
3.5.2. Региональные авиаперевозки .....	10
3.5.3. Аэропорты субъектов Сибирского и Дальневосточного региона..	10
3.5.4. Аэропорты нефтегазовых месторождений .....	10
3.5.5. Аэропорты Юга и Северного Кавказа .....	10
3.5.6. Аэропорты деловой авиации.....	11
3.6. Аэронавигация .....	11
3.7. Рыночные механизмы.....	11
3.7.1. Особые экономические зоны (ОЭЗ) и авиационный кластер.....	11
3.7.2. Государственно-частное партнерство .....	11
3.8. Законодательство .....	11
3.9. Чемпионат мира по футболу 2018 года .....	11
3.10. Перспективы до 2018 г. ....	11
4. SWOT-анализ .....	11
4.1. Возможности и угрозы рынка .....	11
4.2. Сильные и слабые стороны предприятия .....	12
4.3. Стратегические инициативы .....	12
5. Маркетинговая стратегия.....	16
5.1. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп ....	16
5.2. Маркетинговые цели.....	16
5.3. Стратегические инициативы в области рыночной деятельности .....	16
5.4. Маркетинговые политики .....	16
5.4.1. Продуктовая политика .....	16

5.4.2. Контрактно-ценовая политика .....	16
5.4.3. Политика продвижения.....	17
5.4.4. Сбытовая политика.....	17
5.5. Риски реализации маркетинговой стратегии .....	17
6. Стратегия в области персонала .....	21
6.1. Цели в области персонала .....	21
6.2. Стратегические инициативы в области управления персоналом .....	21
6.3. Политики в области персонала .....	21
6.4. Риски реализации стратегии в области персонала.....	21
7. Стратегия качества .....	22
7.1. Цели в области качества.....	22
7.2. Стратегические инициативы в области качества .....	22
7.3. Политика в области качества .....	22
7.4. Риски реализации стратегии в области качества .....	22
8. Реализация стратегии.....	23
8.1. Система показателей .....	23
8.2. Бизнес-процесс план-фактного контроля .....	23
Приложение 1. Цитата из «Транспортной стратегии РФ до 2030 года» .....	24
Приложение 2. Цитата из «Концепции развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года» .....	29
Приложение 3. Расчёт реализации в оптимистическом варианте.....	31
Приложение 4. Расчёт реализации в реалистическом варианте.....	31
Приложение 5. Расчёт реализации в пессимистическом варианте .....	31
Приложение 6. БП контроля системы показателей.....	31
Приложение 7. БП контроля плана мероприятий .....	31

## 1. Миссия и ценности

Миссия ОАО «XXX» - решать задачи в области проектирования, строительства и эксплуатации аэродромов и аэропортов в России, странах СНГ, Балтии, в Антарктиде. Вносить вклад в разработку и применение в строительстве прогрессивных проектных решений, новых технологий, материалов и специальной техники и оборудования.

Основные ценности Общества: люди - всегда были и остаются главным достоянием и ценностью нашего предприятия. Главное для института - поддерживать высочайший профессиональный уровень и авторитет инженерно-технических кадров и не забывать растить себе достойную смену.

Общая стратегия ОАО «XXX» направлена на наращивание его экономического потенциала, укрепления позиций на рынке, расширение масштабов финансово-хозяйственной деятельности Общества.

Таким образом, из миссии, ценностей и общей стратегии Общества органично следуют функциональные области, в которых Общество определяет свои наиболее общие цели и функциональные стратегии – это маркетинг, персонал и качество.

## 2. Стратегические цели

### 2.1. Перечень стратегических целей

Стратегические цели Общества определены в «Среднесрочной программе деятельности ОАО «XXX»» на 2012-2015 годы.

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности Общества является сохранение лидирующего положения среди отраслевых проектных организаций. Показателем результатов маркетинговой деятельности выбран объём реализации услуг.

Целью деятельности Общества в области работы с персоналом выбран уровень компетентности сотрудников. Показателем компетентности персонала является производительность труда производственного персонала.

Целью деятельности Общества в области качества является соответствие продукции предприятия стандартам качества, а показателем – процент отрицательных заключений по результатам государственной экспертизы в общем количестве проектов, переданных на экспертизу.

Общий перечень стратегических показателей следующий:

№п/п	Наименование показателя	Ед. изм.
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

8		
9		
10		

## 2.2. Сценарии развития внешней среды

Для того чтобы учесть последствия влияния мирового экономического кризиса на социально-экономическое развитие Российской Федерации в ближайшей перспективе Министерством экономического развития Российской Федерации был разработан «Проект сценарных условий функционирования экономики Российской Федерации и основных параметров прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2011 год и плановый период 2012 и 2013 годов».

Расчет показателей в прогнозе осуществлялся с учетом тенденций развития мировой экономики и внешнеэкономической конъюнктуры, а также итогов развития российской экономики в 2010 году.

Параметры прогноза социально-экономического развития на 2011-2013 годы разработаны по двум основным вариантам – варианты 1b и 2b, которые базируются на гипотезах относительно устойчивого восстановления мировой экономики, обеспечиваемого ожидаемым ростом экономик США, Китая, Юго-Восточной Азии и Индии, и умеренного роста цен на нефть Urals до 78-79 долларов США за баррель в 2012-2013 годах.

Консервативный вариант 1b разработан в условиях сохранения рисков невысокого инвестиционного спроса, слабого роста потребительского спроса при сохранении заработной платы работников бюджетного сектора на уровне 2009 года, а также медленного восстановления кредитной активности. Годовые темпы роста экономики могут составить 2,6-3,1 процента.

Вариант 1a разработан в условиях снижения цены на нефть Urals в 2012-2013 годах до 68-62 долларов США за баррель вследствие замедления роста мировой экономики до 2,7-3,3 процента. Вариант учитывает риски, связанные как с более низкими темпами роста спроса на углеводороды, так и риски, связанные с увеличением предложения нефти со стороны Ирака, ростом добычи сланцевого газа и увеличением спотовых продаж газа, что может привести к опережающему падению цен на газ по отношению к другим сырьевым товарам. Адаптация российской экономики к этому пессимистическому сценарию развития мировой экономики потребует значительного снижения курса рубля и будет связана с замедлением темпов роста.

Вариант 2c отражает более оптимистичную гипотезу выхода мировой экономики из кризиса, более высокий уровень спроса на энергоносители и восстановление положительной тенденции роста цен на нефть до 85 долларов в 2012 году и до 90 долларов США за баррель в 2013 году.

Умеренно-оптимистичный вариант 2b отражает более быстрое восстановление экономики в результате наиболее полной реализации потенциала ее роста на основе повышения эффективности бизнеса, роста банковского кредитования, а также стимулирования экономического роста и модернизации. Рост ВВП в 2010-2013 годах прогнозируется на уровне 3,4-4,2 процента.

Предполагается, что последствия экономического кризиса в России исчерпают свое влияние в краткосрочной перспективе и с 2014 г. году Россия выйдет на темпы развития, заложенные в программе долгосрочного развития, то есть на 6,5% роста ВВП в год.

Представленные темпы роста по ВВП неплохо согласуются с разработанным ранее прогнозом этих показателей ЗАО «Центр управленческих и правовых инициатив «Стратегия». В зависимости от варианта развития экономики ЗАО «Стратегия» определило на 2020 г. интервал прироста ВВП от 3,1 до 6,7%, а прироста реальных располагаемых доходов – от 3,5 до 6,5%.

В соответствии с возможными сценариями развития РФ выстроена и «Транспортная стратегия РФ до 2030 года». Сценарные варианты развития транспортной системы России на период до 2030 года разработаны в трех вариантах - инерционном, энергосырьевом и инновационном – см. Приложение 1. Однако, по всем трём сценариям объём капиталовложений **на период 2010-2015 гг.** планируется одинаковым – 1336 млрд. руб.

Различия в капиталовложениях по разным сценариям развития предусмотрены в подчинённом «Стратегии» документе – «Концепция развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года». В «Концепции ...» рассмотрено развитие сети по 3-м сценариям – текущему, базовому и максимальному см. Приложение 2.

При реализации **текущего сценария** (при сохранении существующего уровня капитальных вложений в аэродромную инфраструктуру около 21 млрд. рублей в год в ценах 2007 года, действующем законодательстве и непринятии мер, направленных на привлечение частных инвестиций, на развитие инфраструктуры аэродромов) будет продолжаться выбытие аэродромов из реестра гражданских аэродромов Российской Федерации и к 2020 году их количество может составить 64.

Данный сценарий в рамках Концепции рассматривается как неприемлемый.

**Максимальный сценарий** основан на предположении о финансировании в течение 8-10 лет работ по модернизации и развитию 357 аэродромов.

С учетом затрат на модернизацию и развитие сети в объеме около 1742 млрд. рублей в ценах соответствующих лет, данный сценарий **видится мало реалистичным**, хотя и в наибольшей мере отвечающим задаче приведения всей аэродромной инфраструктуры в соответствие современным требованиям и потребностям российского рынка аэропортового обслуживания.

**Базовый сценарий** основан на предположении о финансировании в течение 8-10 лет работ по строительству и реконструкции 121 аэродрома национальной опорной аэродромной сети.

При суммарном объеме финансирования модернизации и развития аэродромной сети около 1131 млрд. руб. данный сценарий является предпочтительным, так как позволит обеспечить темп прироста перевозок приближенный к соответствующему уровню развития экономики, сохранить стратегическую связность сети и гарантировать безопасность полетов за счет поддержания сети запасных аэродромов.

Необходимо учесть, что выше описанные сценарии развития аэродромной сети рассчитаны для оптимистических вариантов их реализации.

При пессимистическом варианте реализации выше описанных сценариев (при сохранении общей суммы инвестиций, но с сокращением до 10% всех источников финансирования, отличных от источников средств федерального бюджета), расходы федерального бюджета увеличатся.

Документом, наиболее детально описывающим государственные планы в отношении развития аэродромной сети на рассматриваемый в Стратегии период, является Федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России 2010-2015 годы». Анализ ФЦП приводит к выводу, что основой для планиро-

вания стал **базовый сценарий** «Концепции развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года».

В результате проведенного анализа документов государственного планирования разработчиками Стратегии ОАО «XXX» были приняты 3 сценария развития событий в отрасли:

1. Оптимистический сценарий – .....
2. Реалистический сценарий - .....
3. Пессимистический сценарий - .....

Индикатором развития событий по одному из сценариев является объём финансирования ФЦП «Развитие транспортной системы России 2010-2015 годы». В зависимости от хода финансирования ФЦП, данные о котором можно получить на сайте Министерства транспорта РФ (<http://mintrans.ru>), предприятие будет идентифицировать сценарий развития событий, и корректировать планы своей деятельности в соответствии с принципами, изложенными в п. 5.5 (для маркетинговой стратегии), 6.4 (для стратегии в области персонала) и 7.4. (для стратегии в области качества).

Таблица 2.2.1 иллюстрирует соответствие сценариев в документах:

Документ	Сценарии			
	1в	2в	2с	
«Проект сценарных условий функционирования экономики РФ ...»				
«Транспортная стратегия РФ до 2030 года»	Инерционный	Энергосырьевой	Инновационный	
«Концепция развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года»	Текущий		Базовый	Максимальный
«Развитие транспортной системы России 2010-2015 годы»			Единственный	
Стратегия ОАО «XXX»	Пессимистический		Реалистический (*)	Оптимистический

(\*) Реалистический сценарий отличается от оптимистического сокращением до 10% всех источников финансирования, отличных от источников средств федерального бюджета.

### 2.3. Планы по стратегическим показателям

В Приложениях 3, 4, 5 представлен расчёт планов реализации услуг ОАО «ХХХ» по трём сценариям – оптимистическому, реалистическому и пессимистическому. В Таблице 2.3.1 – плановые значения стратегических показателей в трёх сценариях развития событий.

Таблица 2.3.1. Плановые значения показателей:

№п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Целевой показатель			
			2012г.	2013г.	2014г.	2015г.
Оптимистический сценарий						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Реалистический сценарий						



1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Пессимистический сценарий						
1						
2						
3						
4						

5						
6						
7						
8						
9						
10						

### **3. Анализ рынка**

#### **3.1. Ретроспектива**

.....

#### **3.2. Кризис**

.....

#### **3.3. ФЦП**

.....

#### **3.4. Национальная опорная аэропортовая сеть и транзитный потенциал**

.....

#### **3.5. Территориальные приоритеты**

##### **3.5.1. Московский авиационный узел**

.....

##### **3.5.2. Региональные авиаперевозки**

.....

##### **3.5.3. Аэропорты субъектов Сибирского и Дальневосточного региона**

.....

##### **3.5.4. Аэропорты нефтегазовых месторождений**

.....

##### **3.5.5. Аэропорты Юга и Северного Кавказа**

.....

**3.5.6. Аэропорты деловой авиации**

.....

**3.6. Аэронавигация**

.....

**3.7. Рыночные механизмы****3.7.1. Особые экономические зоны (ОЭЗ) и авиационный кластер**

•.....

**3.7.2. Государственно-частное партнерство**

.....

**3.8. Законодательство**

.....

**3.9. Чемпионат мира по футболу 2018 года**

.....

**3.10. Перспективы до 2018 г.**

.....

**Выводы**

.....

**4. SWOT-анализ****4.1. Возможности и угрозы рынка**

На основе анализа рынка и экспертных оценок ведущих сотрудников предприятия были выявлены следующие факторы, влияющие на отрасль и предприятие (PEST-анализ)

Таблица 4.1.1

№	Факторы	Ранг	Влияние на предприятие
	<b>Политические</b>		
1	Внимание правительства к отрасли, отражённое в «Концепции развития транспортной системы до 2030 г»	3	+
2	Укрепление Таможенного союза	1	+/?
3	Решение правительства об энергосертификации зданий и сооружений	3	+/?
4	Решение правительства об антитеррористической деятельности	3	+/?
11	Несовершенство действующих законов и нормативных актов, частые изменения в законодательстве и нормативных актах	2	-
	<b>Экономические</b>		
12	Последствия мирового экономического кризиса	3	-
5	Ускоренное развитие строительного бизнеса в отдельных сегментах экономики	1	+/?
6	Финансовые возможности некоторых стран СНГ в	2	+/?

	совокупности с отсталостью их инфраструктуры		
7	Наличие инвесторов, заинтересованных в строительных объектах	2	+/?
8	Низкая конкуренция на рынке испытаний строительных материалов	3	+/?
13	Недобросовестная конкуренция	2	-
14	Возрастание конкуренции	2	-
	<b>Социальные</b>		
9	Потребность рынка в экономических решениях для аэропортов местных воздушных линий	2	+
15	Недостаток квалифицированных кадров	3	-
	<b>Технологические</b>		
10	Возможность применения опыта проектирования аэропортов в смежных отраслях	2	+/?
16	Неумение заказчика поставить правильные задачи	3	-

Ранжирование проведено по 3-хбальной системе.

«+» означает положительное влияние, «-» - отрицательное, «+/?» - возможность положительного влияния при условии освоения новых услуги и новых рынков.

#### 4.2. Сильные и слабые стороны предприятия

Таблица 4.2.1

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Ранг</b>
1		3
2		3
3		2
4		2
5		2
6		2
7		3
8		2
9		3
10		1
11		2
	<b>Слабые стороны</b>	
12		2
13		3
14		3
15		1
16		2
17		2
18		2
19		2

#### 4.3. Стратегические инициативы

В Таблице 4.3.2. представлено сопоставление списков «возможностей», «угроз», «сильных» и «слабых сторон». Возможностями считаются факторы, отмеченные символами «+» и «+/?», «угрозами» - факторы с символом «-».

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы сопоставляются друг с другом («1» с «1», «1» с «2» и т.д.):

Таблица 4.3.1

	<b>Возможности</b> 1. ... 2. ... 3. ...	<b>Угрозы</b> 1. ... 2. ... 3. ...
<b>Сильные стороны</b> 1. ... 2. ... 3. ...	<b>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</b> <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	<b>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</b> <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
<b>Слабые стороны</b> 1. ... 2. ... 3. ...	<b>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</b> <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	<b>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</b> <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

Положительные ответы помечаются символом «√». По всем таким полям в Таблице 4.3.3. приведены стратегические инициативы, позволяющие использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и угрозы для достижения поставленных целей. В столбце «Номера» этой таблицы внесены номера пар «сторона предприятия – фактор среды», в интересах которых сформулирована инициатива. Номера пар формируются путём объединения номеров соответствующих строк и столбцов Таблицы 4.3.2. То есть, номер 0801 соответствует паре «сторона №8 - фактор №1».

Таблица 4.3.2

	I. Возможности										II. Угрозы					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
Сильные стороны	1.							✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
	2.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
	3.			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	4.													✓	✓	
	5.										✓			✓	✓	
	6.								✓		✓				✓	
	7.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
	8.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
	9.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
	10.															✓
	11.					✓		✓	✓	✓	✓					
Слабые стороны	12.													✓		
	13.													✓		
	14.													✓		
	15.										✓			✓	✓	✓
	16.													✓	✓	
	17.													✓		
	18.											✓		✓	✓	✓
	19.											✓		✓	✓	✓

Таблица 4.3.3

№	Инициатива	Номера
1		0108, 0114
2		0109, 0114
3		0110, 0114
4		0111, 0511, 0514, 0515, 0516,
5		0115, 1614, 1615
6		0115
7		0201
8		0202, 0206
9	•	0203, 0204, 0205, 0207, 0208, 0209, 0210, 0214
10	•	0303, 0304, 0305, 0307, 0308, 0309, 0310, 0314
11		0311, 0312, 0314, 0315
12		0414, 0415
13		0608, 0610, 0615
14		0701-0710
15		0714
16		1015
17		1214
18		1314, 1414
19		1811, 1814, 1815, 1816
20		1911, 1914, 1915, 1916

**Комментарий.**

Стратегические инициативы перечислены в Таблице 4.3.3. в порядке анализа данных Таблицы 4.3.2. Было признано нецелесообразным ранжировать их, так как, с одной стороны, ранжирование будет иметь субъективный характер, а с другой стороны, все перечисленные инициативы планируются к реализации и будут проработаны с максимально возможной мерой детализации.

## **5. Маркетинговая стратегия**

### **5.1. Определение продукта предприятия и целевых клиентских групп**

Основным продуктом предприятия является проектно-сметная документация комплексов аэропортов различного класса, включая взлетно-посадочные полосы, объекты технического обеспечения, здания и сооружения для обслуживания пассажиров и обработки грузов, ангары и авиаремонтные предприятия.

Однако, в последние годы, учитывая высокие цели предприятия и реалии рынка, руководство Общества активно развивает смежные услуги, такие как

- .....

Подробнее о развитии продукта см. п. 5.4.1.

### **5.2. Маркетинговые цели**

Наиболее общей целью маркетинговой деятельности Общества является сохранение лидирующего положения среди отраслевых проектных организаций. Показателем результатов маркетинговой деятельности выбран объём реализации услуг.

Подчинённые маркетинговые цели предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по реализации маркетинговой стратегии. Здесь можно указать основные **намерения** предприятия в рыночной деятельности:

- .....

### **5.3. Стратегические инициативы в области рыночной деятельности**

Среди общего списка стратегических инициатив к маркетинговой деятельности относятся №№ 1-3, 7-9, 14.

### **5.4. Маркетинговые политики**

#### **5.4.1. Продуктовая политика**

Предприятие планирует, не снижая маркетинговых усилий по продвижению своего основного продукта, освоить смежные услуги на традиционном и новых рынках. К таким услугам относятся:

- .....

Подробнее остановимся на наиболее проработанном мероприятии - .....

.....

Основные группы потребителей услуг .....

1. ....

#### **5.4.2. Контрактно-ценовая политика**

Основа ценообразования – смета с трудозатратами (форма 3П), которые рассчитываются на основе финансовой модели предприятия с учётом сложившегося уровня рентабельности. В регионе размещения предприятия рекомендации



по этим нормативам формирует Региональный центр по ценообразованию в строительстве по Санкт-Петербургу и Ленинградской области.

Однако, учитывая конкурентную обстановку, окончательная цена работ предприятия согласуется в процессе переговоров, в ходе которых иногда приходится идти на компромисс.

### **5.4.3. Политика продвижения**

Хотя реклама не является основным способом продвижения услуг на рынках, подобных рынку «ХХХа», предприятие планирует поддержать действия по индивидуальному продвижению следующими мероприятиями массового воздействия:

1. ....

### **5.4.4. Сбытовая политика**

На рынке государственных заказчиков традиционные услуги предприятия продвигаются за счёт деловой репутации «ХХХа» и личных переговоров руководства компании. Однако, в связи с выходом с новыми услугами на новые, коммерческие рынки предприятие должно позаботиться о методах продаж. Учитывая особенности этих рынков, для успешного продвижения по каждому развиваемому направлению деятельности необходимо будет сделать следующее:

1. ....

Эти действия по реализации услуг должны быть поддержаны мероприятиями по продвижению – см. п. 5.4.3.

## **5.5. Риски реализации маркетинговой стратегии**

### **5.5.1. Организационный и управленческий риск**

Наиболее вероятным организационным риском реализации маркетинговой стратегии является срыв выполнения плана реализации услуг предприятия. Для компенсации этого риска на этапе выхода на открытый рынок планируется по каждому из новых направлений

- .....

### **5.5.2. Финансовый риск**

Учитывая

- устойчивое финансовое положение ОАО «ХХХ»»,
  - опыт сотрудников института по контролю своевременности платежей заказчиков,
  - высокую рентабельность и устойчивость предприятия к колебаниям рынка,
- финансовые риски следует оценивать как несущественные.

### **5.5.3. Экономические риски**

Нужно признать, что экономические риски существуют и связаны они, в первую очередь, с возможностью ухудшения макроэкономической обстановки.

Как было обосновано в п. 2.2 предприятие рассматривает 3 сценария разви-

тия событий – оптимистический, реалистический и пессимистический.

Стратегия разработана в расчёте на оптимистический сценарий, предусмотренный ФЦП «Развитие транспортной системы России 2010-2015 годы». В расчёте на этот сценарий должны быть проработаны планы мероприятий в области реализации маркетинговой стратегии.

Однако, с целью оптимизации маркетинговой деятельности предприятия в условиях иного развития событий должны быть предусмотрены следующие действия:

#### 5.5.3.1. Реалистический сценарий

Как было отмечено в п. 2.2 этот сценарий отличается от оптимистического ..... Это означает, что при таком сценарии предприятие должно перенаправить свои ресурсы, запланированные для работы в области ....., а именно

- .....

Если основная отрасль ОАО «XXX» недополучит финансирования .....

- .....

В этом сценарии не пострадает также рынок .....

Мероприятия по развитию этого продукта следует продолжить.

- .....

Этот сектор рынка также не пострадает, поскольку .....

- .....

- .....

Учитывая неизбежные затраты и риски, связанные с выходом на эти новые рынки, разработчики стратегии полагают, что ..... Аналогичные планы и в отношении следующего направления деятельности:

- .....

- .....й

По мнению разработчиков «Концепции ...» этот сектор рынка .....

#### 5.5.3.2. Пессимистический сценарий

Пессимистический сценарий основан на

- .....

Инерционный вариант развития транспортной системы предполагает:

- недостаточно высокие темпы строительства и реконструкции аэропортовой сети, сохранение резких диспропорций в ее развитии в европейской и азиатской частях России;

- сохранение низкой подвижности населения, в первую очередь на воздушном транспорте, что обусловлено недостаточными темпами роста доходов населения и продолжающимся старением самолетного парка;

- отсутствие перевозочных и инфраструктурных резервов на видах транспорта, необходимых для повышения качества транспортного обслуживания населения и производства, внедрения транспортно-логистических технологий.

С другой стороны, разработчики «Транспортной стратегии РФ до 2030 года» прогнозируют в этом варианте:

- реализацию крупномасштабных транспортных проектов, обеспечивающих **добычу и разработку месторождений полезных ископаемых** в новых районах добычи (нефть в Восточной Сибири, газ на арктическом шельфе и др.) и строительство соответствующих трубопроводов;

- реконструкцию и строительство особо важных объектов транспортной инфраструктуры, в первую очередь объектов, обеспечивающих **безопасность функционирования транспортных систем**, а также модернизацию и обновление парка транспортных средств.

При реализации текущего сценария (при сохранении существующего уровня капитальных вложений в аэродромную инфраструктуру около 21 млрд. рублей в год в ценах 2007 года) будет продолжаться выбытие аэродромов из реестра гражданских аэродромов Российской Федерации и к 2020 году их количество может составить 64.

В текущем сценарии не предполагается изменений в объемах инвестиций и структурных изменений в составе источников финансирования строительства и реконструкции объектов аэродромной инфраструктуры до 2020 года (применение механизмов государственно-частного партнерства, в том числе с использованием амортизационных отчислений для целей финансирования модернизации и развития аэродромных комплексов, передача аэродромов в собственность субъектов РФ, с возможной их дальнейшей передачей в частный сектор, в данном сценарии не учитываются).

Всё вышеперечисленное означает, что при пессимистическом сценарии предприятие должно перераспределить свои ресурсы следующим образом:

- .....  
Учитывая незначительный объём инвестиций в развитие .....

- .....  
В этом сценарии рынок .....

- .....  
Этот сектор рынка также не пострадает, поскольку .....

- .....

- .....

Учитывая

- неизбежные затраты и риски, связанные с выходом на эти новые рынки,
- сокращением инвестиций,

разработчики стратегии полагают, что при пессимистическом сценарии развития событий инвестиции собственных средств в эти направления нужно будет приостановить.

Аналогичные планы и в отношении следующего направления деятельности:

- .....

.....

- .....

По мнению разработчиков «Концепции ...» этот сектор рынка пострадает в рассматриваемом сценарии в первую очередь. Однако, предусмотренные инерционным вариантом «Транспортной стратегии РФ до 2030 года» .....

## **6. Стратегия в области персонала**

### **6.1. Цели в области персонала**

Наиболее общей целью деятельности Общества в области работы с персоналом выбран уровень профессионализма сотрудников. Показателем профессионализма персонала является средняя выработка на 1 сотрудника производственного персонала.

Подчинённые цели в области управления персоналом предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по реализации стратегии. Здесь можно указать основные **намерения** предприятия в отношении персонала:

- .....

### **6.2. Стратегические инициативы в области управления персоналом**

Среди общего списка стратегических инициатив к области управления персоналом относятся №№ 5, 11, 12, 16, 20.

### **6.3. Политики в области персонала**

#### **6.3.1. Планирование потребности предприятия в персонале**

Планирование потребности предприятия в персонале базируется на

- .....

#### **6.3.2. Привлечение, отбор и оценка персонала**

Для привлечения, отбора и оценки необходимого предприятию персонала осуществляются следующие мероприятия:

- .....

#### **6.3.3. Повышение квалификации персонала и его переподготовка**

В целях повышения квалификации персонала и его переподготовки осуществляется:

- .....

#### **6.3.4. Высвобождение персонала**

Для эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала производится:

- .....

#### **6.3.5. Построение и организация работ**

Для организации работ по руководству персоналом осуществляется:

- .....

### **6.4. Риски реализации стратегии в области персонала**

Риски реализации стратегии в области персонала носят организационный характер и заключаются в

- .....

При разработке плана реализации стратегии в области управления персоналом будут предусмотрены адекватные меры по предотвращению их наступления и компенсации потерь, связанных с их наступлением.

Особо должны быть проработаны действия в отношении персонала на случай **пессимистического сценария** развития событий (см. п. 5.5). В соответствии с изменениями маркетинговой активности в этом варианте могут быть предприняты меры по

- .....

При пессимистическом варианте развития событий расширение штатов на предприятии не планируется. С другой стороны, выполнение планов по реализации в этом сценарии потребует повышения производительности труда, что предприятие планирует достигнуть за счёт автоматизации проектирования и управления, а также внедрения современных управленческих технологий.

## **7. Стратегия качества**

### **7.1. Цели в области качества**

Наиболее общей целью деятельности Общества в области качества является снижение количества отрицательных заключений на проектную документацию по результатам государственной экспертизы, а показателем – процента таких заключений в общем числе проектов, переданных на экспертизу за год.

Подчинённые цели в области качества предстоит выработать в ходе разработки мероприятий по реализации стратегии. Здесь можно указать основные **намерения** предприятия в области качества:

- .....

### **7.2. Стратегические инициативы в области качества**

К области работы в области качества относятся стратегические инициативы №№ 4, 5, 6, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

### **7.3. Политика в области качества**

Политика института в области качества предусматривает:

- .....

### **7.4. Риски реализации стратегии в области качества**

К рискам, способным негативно повлиять на достижение целей в области качества относятся

1. Неспособность контрагентов по автоматизации решить задачи предприятия в области качества.

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

2. Выход из строя технических средств проектирования и управления проектами.

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

3. Неудача мероприятий по повышению квалификации сотрудников до нужного уровня

Для предотвращения этого риска планируется:

- .....

В планах реализации стратегии в области качества должны быть особо предусмотрены действия на случай **пессимистического сценария** развития событий. В этом варианте могут быть вынуждено сокращены средства, направленные на повышение качества продукции и управление персоналом, включая мотивационные мероприятия.

Учитывая эти обстоятельства, при планировании мероприятий реализации стратегии в области качества должны быть использованы следующие принципы:

- .....

## **8. Реализация стратегии**

### **8.1. Система показателей**

Для реализации стратегии планируется внедрить на предприятии методику управления на основе Системы Сбалансированных Показателей (ССП), включая следующие этапы:

1. Вводный семинар для участников внедрения.
2. Разработка дерева целей.
3. Разработка системы показателей с алгоритмами и исходными данными.
4. Распределение ответственности за показатели.
5. Разработка системы стимулирования по показателям.
6. Разработка планов по показателям. На первом этапе – наблюдение, сбор статистики.
7. Разработка планов мероприятий по достижению плановых значений показателей.
8. Разработка бизнес-процессов, регламентов, форматов.
9. Учёт финансовых последствий в бюджетах.
10. Разработка ТЗ на доработки ИС, приёмка доработок.
11. Заключительный семинар.
12. Сопровождение внедрения.

### **8.2. Бизнес-процесс план-фактного контроля**

Бизнес-процессы план-фактного контроля показателей и плана мероприятий приведены в Приложении 6 и 7 соответственно.

## **Приложение 1. Цитата из «Транспортной стратегии РФ до 2030 года»**

Сценарные варианты развития транспортной системы России на период до 2030 года разработаны в трех вариантах - инерционном, энергосырьевом и инновационном.

### **1. Инерционный вариант развития транспортной системы**

Инерционный вариант развития транспортной системы предполагает:

- реализацию крупномасштабных транспортных проектов, обеспечивающих добычу и разработку месторождений полезных ископаемых в новых районах добычи (нефть в Восточной Сибири, газ на арктическом шельфе и др.) и строительство соответствующих трубопроводов;
- развитие транспортной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию транзитного потенциала экономики;
- реконструкцию и строительство особо важных объектов транспортной инфраструктуры, в первую очередь объектов, обеспечивающих безопасность функционирования транспортных систем, а также модернизацию и обновление парка транспортных средств;
- опережающее развитие транспортной инфраструктуры на направлениях экспортных поставок грузов, в первую очередь развитие морских портов и подходов к ним;
- рост объемов внутренних перевозок сырьевых грузов в связи с увеличением угледобычи, развитием энергетики, металлургии и нефтепереработки;
- низкую динамику экспортных перевозок и опережающий рост импортных перевозок, сохраняющееся преобладание в импорте продовольствия и потребительских товаров;
- недостаточно высокие темпы строительства и реконструкции автодорожной сети, сохранение резких диспропорций в ее развитии в европейской и азиатской частях России;
- сохранение низкой подвижности населения, в первую очередь на воздушном транспорте, что обусловлено недостаточными темпами роста доходов населения и продолжающимся старением самолетного парка;
- отсутствие перевозочных и инфраструктурных резервов на видах транспорта, необходимых для повышения качества транспортного обслуживания населения и производства, внедрения транспортно-логистических технологий.

### **2. Энергосырьевой вариант развития транспортной системы**

Энергосырьевой вариант предполагает ускоренное развитие транспортной инфраструктуры главным образом для транспортного обеспечения освоения новых месторождений полезных ископаемых и наращивания топливно-сырьевого экспорта, реализации конкурентного потенциала России в сфере транспорта и роста экспорта транспортных услуг. При этом можно выделить следующие особенности:

- реализация крупномасштабных транспортных проектов (в том числе в рамках государственно-частного партнерства), обеспечивающих разработку месторождений полезных ископаемых в новых районах добычи, главным образом в Сибири, на Дальнем Востоке и на континентальном шельфе;



- диверсификация направлений экспортных поставок российских углеводородов, в том числе в Китай, и создание соответствующей инфраструктуры;
- развитие транспортной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию транзитного потенциала страны, в том числе совместных проектов по добыче и экспорту углеводородов в рамках ЕврАзЭС, а также с другими государствами;
- увеличение внутренних перевозок угля в связи с развитием энергогенерирующих мощностей и металлургического производства;
- увеличение объемов перевозок и сортамента продуктов переработки топлива и сырья (нефтепродуктов, концентратов, химических грузов, металлов и т.д.), а также продукции машиностроения;
- низкие темпы роста объема экспортных перевозок и значительное увеличение объема импортных перевозок товаров высокой степени обработки, прежде всего продукции высокотехнологичных секторов экономики;
- продолжение увеличения численности парка личных легковых автомобилей при снижении объемов перевозок пассажиров транспортом общего пользования (главным образом автомобильным) в период до 2020 года и некотором росте в 2021 - 2030 годах;
- увеличение потребности в строительстве и реконструкции автодорожной сети, связывающей новые жилые районы в мегаполисах и пригородные зоны крупных городов с местами приложения рабочей силы.

При реализации данного варианта меры по развитию транспортной системы страны будут осуществляться прежде всего в столичных агломерациях, а также в регионах с высокими темпами роста - на Юге России, в Сибири и на Дальнем Востоке.

Железнодорожный транспорт должен будет обеспечить беспрепятственный рост перевозок сырья к основным центрам потребления, включая перевозки на экспорт.

Решающее значение будет иметь специализация морских портов через создание так называемых "эшелонированных портов" по роттердамскому образцу, когда портовая система будет включать удаленные железнодорожные узлы и транспортно-логистические комплексы. Для этого потребуются развитие подъездных путей к портам и портовых производственных и складских зон, ориентированных на переработку грузов, формирование портовых зон, обеспечивающих переработку поступающих грузов.

Дополнительный импульс получит развитие транспорта в арктической зоне (территории, расположенные преимущественно севернее 60-й параллели).

Развитие транспортной системы страны станет одним из основных источников экономического роста. Импульс технологического развития получит часть обрабатывающих отраслей, связанных с обеспечением развития транспорта.

В то же время реализация энергосырьевого варианта будет иметь ряд негативных последствий для перспективного социально-экономического развития страны и обеспечения национальной безопасности, в частности:

- потребуются создание значительных резервов пропускной способности транспортной сети на основных направлениях из-за возможных резких колебаний спроса на перевозки экспортных массовых грузов по объемам, номенклатуре и направлениям в связи с изменением конъюнктуры на мировых рынках топливных и сырьевых товаров;
- возможно снижение показателей экономической эффективности перевозок вследствие увеличения дисбаланса в экспортно-импортных грузопотоках. Дисбаланс будет связан с увеличением экспорта массовых и наливных грузов и импорта готовой продукции. Специализированные и универсальные виды под-

вижного состава будут иметь низкие эксплуатационные показатели по коэффициенту пробега с грузом, то есть возможны значительные потоки порожнего состава;

- мобильность населения будет расти низкими темпами, что станет одной из причин недостаточной динамики повышения качества человеческого капитала в стране. Уровень перевозок пассажиров будет ниже уровня при инновационном варианте на 14,3 процента, а пассажирооборот - на 11,5 процента. Это связано с более низкими темпами роста реальных доходов населения, сокращением численности населения и меньшими масштабами развития инфраструктуры и подвижного состава пассажирского транспорта. Более низкие показатели роста благосостояния населения будут причиной меньших темпов роста количества личных автомобилей;

- сохранится значительная дифференциация в обеспечении доступности транспортных услуг для различных регионов и социальных групп общества;

- низкая инвестиционная активность будет обуславливать значительную нагрузку на бюджетную систему, связанную с финансированием строительства, ремонта и содержания автомобильных дорог.

### 3. Инновационный вариант развития транспортной системы

Инновационный вариант предполагает ускоренное и сбалансированное развитие транспортной системы страны, которое наряду с достижением целей, предусматриваемых при реализации энергосырьевого варианта, позволит обеспечить транспортные условия для развития инновационной составляющей экономики, повышения качества жизни населения, перехода к полицентрической модели пространственного развития России.

Для инновационного варианта сохраняется ряд особенностей, характерных для энергосырьевого варианта, в частности:

- реализация крупномасштабных транспортных проектов, обеспечивающих разработку месторождений полезных ископаемых в новых районах добычи;

- диверсификация направлений экспортных поставок российских углеводородов;

- развитие транспортной инфраструктуры, обеспечивающей реализацию транзитного потенциала страны, в том числе совместных проектов в рамках ЕврАзЭС, а также с другими государствами;

- увеличение внутренних перевозок угля в связи с развитием энергогенерирующих мощностей и металлургического производства;

- увеличение объемов перевозок и сортамента продуктов переработки топлива и сырья, а также продукции машиностроения в связи с наращиванием инновационной активности в энергетике, топливных и сырьевых отраслях, сопряженных с ними машиностроительных производствах.

В то же время отличительными особенностями развития транспортной системы по инновационному варианту станут:

- значительное увеличение экспортных перевозок товаров высокой степени обработки, прежде всего продукции высокотехнологичных секторов экономики, темпы роста которых будут в 2,5 раза выше темпов роста перевозок аналогичных импортных грузов;

- повышение роли транспортно-логистической инфраструктуры в организации товародвижения;

- рост объемов перевозок пассажиров транспортом общего пользования. Наибольшие темпы роста ожидаются на воздушном транспорте, а основной абсолютный прирост будет обеспечиваться автомобильным транспортом;

- возникновение необходимости строительства и реконструкции автодорожной сети, связывающей новые жилые районы в мегаполисах и пригородные зоны крупных городов с местами приложения рабочей силы, в значительном количестве крупных и средних городов в связи с повышением уровня доходов и качества жизни населения;

- повышение потребности экономики и населения в услугах по высокоскоростным перевозкам (с обеспечением заранее оговоренного срока доставки) и пассажиров (с максимальным обеспечением свободы передвижения и возможности планирования личного времени).

При реализации данного варианта меры по развитию транспортной системы страны будут сосредоточены наряду со столичными агломерациями также в городах, в которых концентрируется значительный инновационный и человеческий капитал. На востоке страны такой сценарий даст выборочный толчок развитию городов, имеющих значительный объем накопленного инновационного потенциала, - Томска, Новосибирска, Красноярска, Иркутска.

При этом важнейшее значение будет иметь "инфраструктурный эффект" формирования городских агломераций, связанный с реализацией проектов строительства крупных транспортных комплексов, мультимодальных логистических центров и информационных узлов.

Зонами опережающего развития транспорта наряду с Югом России, Сибирью, Дальним Востоком и арктической зоной станут Поволжский и Уральский макрорегионы. Пространственное развитие станет многополярным, не привязанным жестко к сложившимся энергосырьевым и финансовым центрам.

Региональные аспекты развития транспортной системы страны будут связаны с:

- созданием сети территориально-производственных кластеров, ориентированных на высокотехнологичные производства (в авиационной промышленности, судостроении, атомной промышленности, в сфере производства новых материалов, в информатике и телекоммуникациях), с концентрацией таких кластеров в урбанизированных регионах;

- созданием территориально-производственных кластеров, ориентированных на глубокую переработку сырья и производство энергии, обеспечивающих освоение новых территорий;

- образованием и развитием туристско-рекреационных зон на Черноморском побережье (особенно в связи с проведением XXII Олимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи), на Алтае, Байкале, Камчатке, районах Севера;

- развитием крупных транспортно-логистических и производственных узлов Северо-Запада, Юга России и Дальнего Востока.

Развитие железнодорожного и морского транспорта наряду с задачами обеспечения перевозок массовых грузов, в том числе экспортных, будет все в большей степени ориентироваться на повышение качества транспортного обслуживания грузовладельцев и усиление взаимодействия в рамках обеспечения эффективных логистических цепочек товародвижения.

Важную роль будет играть развитие Северного морского пути, прежде всего для осуществления коммерческих перевозок, с созданием соответствующей инфраструктуры на северном побережье России.

Меры по повышению конкурентоспособности морского транспорта позволят существенно увеличить долю флота под Государственным флагом Российской Федерации в мировом морском флоте и значительно увеличить экспорт транспортных услуг.

Высокими темпами будут расти перевозки автомобильным транспортом, который обеспечивает наиболее гибкую реакцию на запросы экономики, особенно секторов высоко- и среднетехнологичных производств.

Меры, направленные на развитие перевозок воздушным транспортом и использование значимых преимуществ (прежде всего экологических) внутреннего водного транспорта, позволят существенно увеличить их удельный вес в транспортном балансе страны.

Решающее значение для формирования современной товаропроводящей сети на территории России будет иметь создание интегрированной сети транспортно-логистических комплексов, обеспечивающих предоставление широкого спектра конкурентоспособных услуг, ускоренное развитие интермодальных перевозок и формирование территориально-производственных кластеров.

Значительный импульс получит развитие пассажирского транспорта общего пользования. Прежде всего это относится к развитию скоростных и высокоскоростных железнодорожных перевозок, всех видов авиaperезовок, городского и пригородного транспорта.

При реализации данного варианта транспортная система страны должна развиваться опережающими темпами по сравнению с отраслями экономики и социальной сферой, для того чтобы снять инфраструктурные ограничения перспективного социально-экономического развития страны, зависящие от транспорта.

Реализация инновационного варианта развития транспортной системы позволит решить основные задачи, стоящие перед страной, а именно:

- показатели мобильности населения приблизятся к уровню развитых стран, что будет одним из важнейших факторов повышения качества человеческого капитала в стране;
- снизится дифференциация в обеспечении доступности транспортных услуг для различных регионов и социальных групп общества;
- повысится конкурентоспособность отечественных товаров и услуг на мировых рынках вследствие сбалансированного развития транспортной системы страны;
- рост экономической эффективности пассажирских и грузовых перевозок позволит оптимизировать транспортные издержки экономики и повысить доступность транспортных услуг для населения.

## Приложение 2. Цитата из «Концепции развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года»

В «Концепции ...» рассмотрено развитие сети по 3-м сценариям – текущему, базовому и максимальному.

При реализации текущего сценария (при сохранении существующего уровня капитальных вложений в аэродромную инфраструктуру около 21 млрд. рублей в год в ценах 2007 года, действующем законодательстве и непринятии мер, направленных на привлечение частных инвестиций, на развитие инфраструктуры аэродромов) будет продолжаться выбытие аэродромов из реестра гражданских аэродромов Российской Федерации и к 2020 году их количество может составить 64. То есть практически будут выведены из эксплуатации все аэродромы регионального и местного значения. Кроме того, уже к 2018 году необходимо будет пересмотреть национальную опорную аэродромную сеть в сторону сокращения.

В текущем сценарии не предполагается изменений в объемах инвестиций и структурных изменений в составе источников финансирования строительства и реконструкции объектов аэродромной инфраструктуры до 2020 года (применение механизмов государственно-частного партнерства, в том числе с использованием амортизационных отчислений для целей финансирования модернизации и развития аэродромных комплексов, передача аэродромов в собственность субъектов РФ, с возможной их дальнейшей передачей в частный сектор, в данном сценарии не учитываются).

Данный сценарий в рамках Концепции рассматривается как неприемлемый.

**Максимальный сценарий** основан на предположении о финансировании в течение 8-10 лет работ по модернизации и развитию 357 аэродромов.

С учетом затрат на модернизацию и развитие сети в объеме около 1742 млрд. рублей<sup>1</sup> в ценах соответствующих лет, данный сценарий видится мало реалистичным, хотя и в наибольшей мере отвечающим задаче приведения всей аэродромной инфраструктуры в соответствие современным требованиям и потребностям российского рынка аэропортового обслуживания<sup>2</sup>.

Данный сценарий предполагает привлечение собственных средств операторов аэропортов для модернизации и развития аэродромных комплексов, при реализации механизма государственно-частного партнерства, в том числе используя инструмент амортизационных отчислений при постановке аэродромного комплекса на баланс концессионера. Также в рамках данного сценария для целей капитальных вложений в модернизацию и развитие аэродромных комплексов рассматривается использование средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

В случае действий по данному сценарию потребуются мобилизация всех проектных и строительно-монтажных ресурсов с возможным привлечением зарубежных подрядчиков.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее денежные суммы указаны в ценах соответствующих лет.

<sup>2</sup> В максимальном и базовом сценариях расчет производился при условии полного начисленного износа аэродромной инфраструктуры. При определении сумм, необходимых для использования в программах финансирования, требуется их уточнение с учетом фактического физического износа аэродромов.

**Базовый сценарий** основан на предположении о финансировании в течение 8-10 лет работ по строительству и реконструкции 121 аэродрома национальной опорной аэродромной сети<sup>3</sup>.

При суммарном объеме финансирования модернизации и развития аэродромной сети около 1131 млрд. руб. данный сценарий является предпочтительным, так как позволит обеспечить темп прироста перевозок приближенный к соответствующему уровню развития экономики, сохранить стратегическую связность сети и гарантировать безопасность полетов за счет поддержания сети запасных аэродромов.

Данный сценарий также предполагает возможность привлечения собственных средств операторов аэропортов для модернизации и развития аэродромных комплексов, в том числе с использованием инструмента амортизационных отчислений, а также привлечения средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

При реализации базового сценария количество аэродромов к 2020 году должно составить 294, что полностью позволит обеспечить функционирование национальной опорной аэродромной сети (121 аэродром) а также обеспечить необходимой инфраструктурой региональные и местные авиаперевозки.

Необходимо учесть, что выше описанные сценарии развития аэродромной сети рассчитаны для оптимистических вариантов их реализации.

При пессимистическом варианте реализации выше описанных сценариев (при сохранении общей суммы инвестиций, но с сокращением до 10% всех источников финансирования, отличных от источников средств федерального бюджета), расходы федерального бюджета увеличатся.

Таким образом, минимально допустимым видится реализация базового сценария развития аэродромной сети.

---

**Приложение 3. Расчёт реализации в оптимистическом варианте**

**Приложение 4. Расчёт реализации в реалистическом варианте**

**Приложение 5. Расчёт реализации в пессимистическом варианте**

**Приложение 6. БП контроля системы показателей**

**Приложение 7. БП контроля плана мероприятий**