



**Паспорт Программы  
инновационного развития  
АО «Авиакомпания «Аврора»  
до 2025 г.**

апрель, 2020 год

Программа инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» (далее - ПИР) разработана в 2017 г. в соответствии с перспективными планами развития АО «Авиакомпания «Аврора» (далее - Общество, компания), стратегическими, плановыми и программными документами Группы Аэрофлот.

Разработка ПИР компании осуществлена как составная часть ПИР Группы Аэрофлот и учитывает приоритетные направления, проекты и мероприятия, целевые показатели инновационного развития Группы Аэрофлот.

Программа инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» включает систему проектов и мероприятий, основных показателей эффективности их выполнения как потенциальную возможность реализации стратегических планов и достижения высоких результатов всех видов деятельности в средне- и долгосрочный периоды 2018-2025 гг.

## Текущее состояние и приоритеты развития инновационной деятельности АО «Авиакомпания «Аврора»

Приоритеты инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» до 2025г. определяются на основе анализа текущего состояния производственной деятельности в рамках Группы Аэрофлот с применением методов стратегического планирования, включая оценку текущего и перспективного положения авиакомпании на рынке авиаперевозок России, технологический аудит, бенчмаркинг, SWOT-анализ, факторный анализ сценарных условий развития на период до 2025 г.

Основные положения ПИР обеспечивают поиск, разработку, адаптацию и внедрение инновационных решений, способствующих устойчивому развитию всех направлений деятельности компании как единой сбалансированной системы производственных, технологических, маркетинговых и научно-исследовательских процессов.

Выбор инновационных решений предусматривает приоритезацию и достижение синергетического эффекта на основе информатизации и автоматизации бизнес-процессов, создания благоприятных условий для формирования творческого потенциала персонала и управления системой знаний, развития сотрудничества с отечественными поставщиками инновационных решений, включая вузы и научные организации.

В составе ПИР перспективные технологии, мероприятия и решения систематизированы на основе анализа текущих и прогнозируемых потребностей Общества, Группы Аэрофлот и отрасли российских авиаперевозок в целом. При формировании технологических групп учтены социально-экономические, геополитические, научно-технологические и экологические факторы, определяющие внешние условия реализации ПИР на долгосрочную перспективу до 2025 г.

# Текущее состояние и приоритеты развития инновационной деятельности АО «Авиакомпания «Аврора»

Система инновационных проектов, исследований и разработок включает три группы, разделенные на подгруппы.

## 1. Новые продукты и услуги:

- системы авиатехнического обеспечения и производства полетов;
- услуги, обеспечивающие наземное обслуживание и сервис на борту ВС;
- системы обеспечения безопасности;
- оборудование для обеспечения охраны окружающей среды;
- системы энергоэффективности и ресурсосбережения.

## 2. Информатизация производственных процессов:

- технологии автоматизации производственных процессов;
- технологии управления финансово-экономическими процессами.

## 3. Организационные и маркетинговые инновации:

- технологии автоматизации и организации управления бизнес-процессами;
- управления персоналом;
- системы управления недвижимостью.

## Цели, ключевые показатели эффективности и индикаторы инновационного развития

Стратегические цели инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» определены Стратегией развития, Инвестиционной программой и Программой инновационного развития. В стратегических документах Группы Аэрофлот АО «Авиакомпания «Аврора» определяется как региональный авиаперевозчик, позиционирующий на рынках авиаперевозок из Южно-Сахалинска, Хабаровска, Владивостока и ряда других регионов, осуществляющий местные, региональные и межрегиональные перевозки преимущественно из регионов базирования, выстраивающий сеть маршрутов с регулируемой частотой и специализирующийся на обслуживании пассажиров, более чувствительных к цене перевозки.

Стратегические цели развития Группы Аэрофлот являются базовыми ориентирами при построении системы целей ПИР АО «Авиакомпания «Аврора»:

1. Создание интегрированной информационной системы управления бизнес-процессами.
2. Внедрение комплексных систем энергоэффективности и ресурсосбережения.
3. Разработка системы экологической безопасности.
4. Совершенствование механизмов взаимодействия с поставщиками инновационных решений.
5. Кастомизация услуг на регулярных, чартерных и туристических направлениях.
6. Создание персонифицированной услуги авиаперевозки с высоким качеством по доступной цене.
7. Формирование человеческого капитала с высоким инновационным потенциалом.

Цели ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» соответствуют целям Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, определяющим ключевые направления развития воздушного транспорта:

- формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного, опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики страны;
- обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами;
- интеграция в мировое транспортное пространство, реализация транзитного потенциала страны;
- повышение уровня безопасности транспортной системы;
- снижение негативного воздействия транспортной системы на окружающую среду.

Достижение целей Программы инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» обеспечивается комплексом факторов успеха:

- Развитая ближне- и среднемагистральная сеть перевозок.
- Регулярные и чартерные маршруты.
- Предложение услуг в среднеценовом сегменте.
- Филиалы в Хабаровске и Владивостоке.
- Высокий уровень безопасности полетов.
- Узнаваемый бренд.
- Высокий уровень автоматизации управления операционной деятельностью, передовые информационные технологии.
- Квалифицированный персонал.

## Текущее состояние и приоритеты развития инновационной деятельности АО «Авиакомпания «Аврора»

Достижение целей ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» обеспечит рост экономической эффективности и развитие производственной деятельности, бизнес-процессов, в том числе:

- повышение безопасности полетов и авиационной безопасности;
- повышение качества сервиса и уровня удовлетворенности клиентов;
- улучшение ключевых операционных показателей деятельности;
- сокращение удельных затрат;
- повышение уровня экологической эффективности.

Система индикаторов ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» формируется исходя из показателей стратегических и программных документов Группы Аэрофлот, профильных государственных программ, в том числе документов стратегического планирования Российской Федерации отраслевого и национального уровней.

Значения индикаторов определяются на основе прогноза и сценариев развития авиакомпании на период до 2025 г.



## Цели и индикаторы ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» на период 2018 – 2025 годы

	Цели ПИР	Индикатор
1.		В среднем на 5 % ежегодно
2.	Создание интегрированной информационной системы управления бизнес-процессами	В среднем 4 % от среднесписочной численности персонала ежегодно
3.		В среднем на 3 % ежегодно
4.		Внедрение комплексных систем энергоэффективности и ресурсосбережения
5.	Разработка системы экологической безопасности	Доля перерабатываемых отходов до 33% в год к 2025 г.
6.	Совершенствование механизмов взаимодействия с поставщиками инновационных решений	До 60 % в 2025 г.
7.	Кастомизация услуг на регулярных, чартерных и туристических направлениях	Рост доли выручки от перевозок по МВЛ в общей выручке компании на 2 % ежегодно
8.	Создание персонализированной услуги авиаперевозки с высоким качеством по доступной цене	Рост показателя лояльности пассажиров на 1–2 % ежегодно

## Инновационная стратегия, инновационные проекты и мероприятия АО «Авиакомпания «Аврора»

Инновационные проекты и мероприятия ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» направлены на развитие сети маршрутов, планомерную модернизацию и реструктуризацию парка ВС, автоматизацию наземных и полетных операций, обеспечение авиационной безопасности и безопасности полетов, высокого сервиса на борту, физической и экономической доступности в среднеценовом сегменте.

Система инновационных проектов предполагает разработку и внедрение технологий, обеспечивающих энергоэффективность и ресурсосбережение и снижение вредного воздействия на окружающую среду, сокращение издержек производственных процессов и повышение инновационной активности персонала.

В рамках Программы инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора» планируется реализация стратегических приоритетов в средне- и долгосрочном периодах по следующим направлениям:

1. Развитие маршрутной сети.
2. Обновление парка ВС.
3. Повышение уровня безопасности и надежности.
4. Обеспечение экологической безопасности.
5. Энергосбережение и снижение ресурсоемкости производства.
6. Рост удовлетворенности и лояльности пассажиров.
7. Автоматизация наземной авиационной инфраструктуры с использованием новейших информационных систем.
8. Автоматизация и информатизация бизнес-процессов.

## Приоритеты инновационного развития на долгосрочный период

В долгосрочном периоде до 2025 г. приоритетами планирования инновационной деятельности авиакомпании являются развитие маршрутной сети, планомерное обновление парка воздушных судов и модернизация флота, обеспечивающие авиационную и экологическую безопасность, надежность и безопасность полетов, рост удовлетворенности и лояльности пассажиров, энергоэффективность и ресурсосбережение, автоматизацию и информатизацию наземной авиационной инфраструктуры, производственных и бизнес-процессов, формирование кадрового потенциала Общества.

### ***Развитие маршрутной сети.***

В долгосрочном периоде компания планирует развитие региональной сети маршрутов и расширение авиаперевозок из базовых аэропортов в Южно-Сахалинск, Хабаровск, Владивосток на внутренних и международных линиях с увеличением объема транзитных пассажиров. Развитие маршрутной сети компании предполагает расширение географии полетов и интенсификацию эксплуатации авиалиний. Увеличение частот полетов будет сопровождаться увеличением провозных емкостей.

### ***Развитие парка ВС.***

Развитие парка в сегменте региональных ВС будет осуществляться на основе DHC-8-400, Airbus 320, что обеспечит оптимальные условия владения и эксплуатации ВС. Обновление парка ВС положительно повлияет на качество продукта, показатели топливной эффективности и сократит средний возраст парка ВС. Реализация программы развития парка ВС позволит сократить прямые эксплуатационные издержки за счет использования новейших топливо-эффективных ВС, снизить выбросы CO<sub>2</sub>.

## Инновационные проекты, планируемые в среднесрочной перспективе на период 2018-2021 гг.

В рамках приоритетных направлений инновационного развития АО «Авиакомпания «Аврора», разработан среднесрочный план, в который включены инновационные проекты, исследования и разработки с указанием сроков реализации.

Компания планирует применение различных форм разработки и внедрения инновационных решений - от адаптации имеющихся на рынке инновационных технологий, продуктов и услуг до разработки и внедрения инноваций, не имеющих аналогов в России и за рубежом с привлечением на конкурсной основе отечественных разработчиков инновационных решений, вузов и научных организаций. Предполагается разработка механизма долевого или паритетного участия в инновационных проектах Группы Аэрофлот, а также получения возможности внедрять инновационные продукты, разработанные ранее в ПАО «Аэрофлот».

Финансирование проектов, включенных в ПИР АО «Авиакомпания «Аврора» будет осуществляться за счет собственных средств, выделяемых на закупку, адаптацию, внедрение, исследования и разработки с привлечением на конкурсной основе поставщиков инновационной продукции, услуг и технологий, включая вузы и научно-исследовательские организации. Стоимость инновационных решений будет определяться в ходе процедур закупки исходя из принципов целесообразности, приоритетности, эффективности и результативности приобретенных продуктов, услуг и технологий.

Реализация проектов предусматривает сроки разработки и внедрения, а также определение формата привлечения компетенций, в том числе приобретение, адаптацию и внедрение, исследование и разработку, кооперацию с другими авиакомпаниями Группы Аэрофлот.

## Развитие системы управления инновациями и взаимодействие со сторонними организациями

Развитие системы управления инновациями планируется осуществлять на принципах открытости, эффективности и результативности взаимодействия с поставщиками инновационной продукции, вузами, научными организациями и территориальными кластерами, а также непрерывного образования, подготовки и переподготовки персонала востребованных компетенций, обеспечивающих достижение стратегических ориентиров и целевых значений показателей эффективности реализации проектов и мероприятий ПИР.

Реализация ПИР предусматривает дальнейшее развитие компетенций персонала компании, в том числе участвующего в инновационной деятельности, обеспечение оптимального сочетания использования и развития различных собственных образовательных механизмов и инструментов привлечения образовательных компетенций сторонних организаций.

## Развитие взаимодействия с внешними партнерами

Партнерство в сферах науки и образования с вузами и научными организациями обусловлено кадровым дефицитом и необходимостью оперативного реагирования на рост информационного потока и появление потребностей в новых компетенциях, создание центров развития карьеры на базе вузов.

Сотрудничество с вузами планируется осуществлять в рамках комплексного взаимодействия в сферах образования и науки по следующим направлениям:

- подготовка и отбор молодых кадров по востребованным компетенциям;
- преподавание специалистов компании в профильных вузах;
- повышение квалификации сотрудников компании;
- формирование «кадрового резерва»;
- организация мероприятий по обмену опытом в рамках специализированных конференций, семинаров;
- использование научного потенциала вузов для проведения исследований и разработок инновационных проектов.

В целях эффективности взаимодействия с высшими учебными заведениями предполагается реализация следующих мероприятий:

- выбор опорных вузов-партнеров;
- разработка программ дистанционного обучения для удовлетворения кадровых потребностей;

- преподавание профильных дисциплин сотрудниками компании;
- развитие системы практик и стажировок студентов, аспирантов и научно-преподавательского состава по профильным для авиакомпании специальностям;

Предполагается также использование различных форм сотрудничества с высшими учебными заведениями:

- заключение соглашений и договоров о сотрудничестве;
- оценка программ и качества преподавания программ по безопасности полетов;
- выбор лучшей программы повышения квалификации сотрудников на рынке образовательных услуг;
- поощрение преподавания профильных дисциплин сотрудниками компании;
- поощрение участия персонала авиакомпании в научной деятельности;
- поддержка инициативы персонала участия в международных семинарах в области безопасности полетов.

Выбор опорных вузов планируется осуществлять из числа ведущих учебных заведений РФ.

Компания предполагает сотрудничество со следующими вузами: ДВФУ, СахГУ, МГТУ ГА (институт повышения квалификации), ФГБОУ ВО СПб ГУ ГА (ЦЛП, ИРРСО); СПбГАСУ (Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов).



Компания планирует осуществление приоритетных программ взаимодействия с вузами, НИИ, другими научно-исследовательскими и образовательными организациями:

- программы повышения квалификации и обучения сотрудников компании;
- обеспечение безопасности полетов;
- орнитологическое обеспечение безопасности полетов;
- эксплуатация и ремонт авиационной техники;
- расследование и предотвращение авиационных происшествий и инцидентов;
- повышение квалификации по технической эксплуатации ЛАиД (АИРЭО);
- система управления безопасностью полетов.

Исследования и разработки в области обеспечения безопасности полетов:

- исследования в области совершенствования процессов наземного и технического обслуживания воздушных судов;
- исследования и разработка методических рекомендаций в области безопасности авиационной деятельности.

В рамках данного направления компания планирует реализацию научных исследований в области прогнозирования, мониторинга и анализа безопасности полетов.

АО «Авиакомпания «Аврора» имеет присутствие в 3 регионах РФ: Сахалинской области, Приморском и Хабаровском краях.

Планируется рассмотрение возможности расширения сотрудничества с вузами, профессиональными образовательными и научными организациями, инновационными предприятиями и другими участниками инновационной экосистемы, расположенными на всех территориях расположения филиалов компании, в том числе поиск и проведение переговоров о сотрудничестве с такими организациями.

Планируемые мероприятия по взаимодействию компании с потенциальными партнерами-участниками инновационных инфраструктур в регионах будут способствовать реализации следующих задач инновационного развития компании:

- взаимодействие с представителями органов федеральной и муниципальной власти в области программной и проектной деятельности;
- доступ к коммерциализованным результатам научно-технической деятельности участников инновационных инфраструктур;
- изучение предложений малых и средних инновационных предприятий в регионе.

## Международное сотрудничество

Международная деятельность АО «Авиакомпания «Аврора» в области инноваций будет развиваться в составе Группы Аэрофлот в нескольких направлениях:

- создание стратегических партнерств на новых маршрутах;
- развитие экспорта услуг;
- расширение участия в альянсах;
- сотрудничество в области освоения и обслуживания новой техники, включая стажировки персонала и привлечение зарубежных специалистов.

Наиболее перспективным предполагается сотрудничество в узловых аэропортах, обладающих возможностью транзита пассажиров, включая высокий процент стыковочных рейсов.

Общество продолжит интеграцию своей деятельности в систему сотрудничества и взаимодействия в рамках международных стандартов, будет проходить сертификацию по международным стандартам безопасности IOSA.

Инновационная деятельность Общества включает проекты и мероприятия, обеспечивающие эффективность выполнения требований и рекомендаций ключевых международных организаций авиационной отрасли мира.

## Потребности авиакомпании в подготовке и переподготовке персонала

Потребности АО «Авиакомпания «Аврора» в подготовке и переподготовке персонала обусловлены интенсивным ростом автоматизации и информатизации производственной деятельности и управления бизнес-процессами, модернизации ВС и реструктуризации флота, необходимости создания высокопроизводительных рабочих мест, требующих освоения новых знаний, умения эффективно управлять новыми технологическими процессами и цифровыми ресурсами.

Подготовку и переподготовку персонала планируется осуществлять в рамках годового бюджета на обучение, в том числе на получение и продление лицензий, сертификатов и допусков. Кроме того, обучение персонала планируется фокусировать на компетенциях в области безопасности полетов и предоставления качественного сервиса.

Показатели эффективности сотрудничества в сфере образования отражены в нижеприведенной таблице.

Наименование показателя	ед. изм.	Плановые значения							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Обучение по программам высшего профессионального образования и дополнительного профессионального образования (повышение квалификации и профессиональная переподготовка) в ООВО</b>									
Численность лиц, обучающихся по заказу компании по программам высшего профессионального образования и дополнительного профессионального образования (повышение квалификации) в ООВО в отчетном году	чел.	216	160	160	160	192	216	160	160
Численность лиц, обучающихся по заказу компании по программам высшего профессионального образования и дополнительного профессионального образования (профессиональная переподготовка) в ООВО в отчетном году	чел.	34	34	34	34	34	34	34	34
<b>Развитие системы практик и стажировок обучающихся, студентов, аспирантов</b>									
Численность студентов и аспирантов ООВО, проходящих производственную практику на базе компании	чел.	6	6	6	7	7	7	7	8
из них принятых на работу в компанию	чел.	6	6	6	7	7	7	7	8
<b>Создание базовых кафедр целевой подготовки студентов в интересах компании, совершенствование образовательных программ, вовлечение сотрудников компании в преподавательскую деятельность</b>									
Число базовых кафедр компании в ООВО	ед.	2	2	2	2	2	2	3	3
Число опорных ООВО компании	ед.	6	7	7	7	7	7	8	8
Число образовательных программ ООВО, усовершенствованных под запросы компаний в отчетном периоде	ед.	2	2	3	3	3	3	3	4
Численность сотрудников компании, входящих в состав коллегиальных и консультативных органов управления ООВО, и сотрудников ООВО, входящих в состав совещательных органов по вопросам инновационного развития компании	чел.	1	2	2	3	3	3	3	3
<b>Взаимодействие с ООВО</b>									
Среднее количество ООВО-участников конкурсов при размещении заказа компании на выполнение НИР или ОКР	ед./ конкурс	1	2	2	3	3	3	3	3