

Утверждено
советом директоров ОАО "Омский аэропорт"
(протокол №8/2010 от 17 сентября 2010 года)

Председатель

А.В. Горбунов

Стратегия развития ОАО "Омский аэропорт" (2010 - 2015 годы)



Содержание

Вступление	3
1. Стратегическая цель и приоритетные направления развития	4
1.1. Развитие аэропортовой инфраструктуры	5
1.2. Повышение уровня безопасности	13
1.3. Повышение экономической эффективности деятельности	16
2. Механизмы реализации стратегии	25
3. Этапы реализации стратегии	26
4. Ожидаемые результаты реализации стратегии	28
Заключение	29



Вступление

Омский аэропорт осуществляет деятельность с 17 мая 1929 года и является одним из старейших российских авиапредприятий. По основным объемным показателям деятельности ОАО "Омский аэропорт" находится на втором месте среди аэропортов Западной Сибири. На сегодняшний день в ОАО "Омский аэропорт" работает более 1 200 человек.

Актуальность формирования стратегии развития ОАО "Омский аэропорт" на данном этапе обусловлена следующими обстоятельствами:

- Смена основного акционера и руководства общества
В 3 квартале 2009 года в соответствии с Указом Президента РФ №660 от 11 июня 2009 года 85,3% акций ОАО "Омский аэропорт" были переданы в собственность Омской области. В 4 квартале 2009 года произошла смена органов управления обществом – совета директоров и генерального директора.
- Работы по завершению строительства аэропорта "Омск-Фёдоровка"
В 2009 году утверждена Долгосрочная целевая программа Омской области "Развитие объектов транспортной инфраструктуры Омской области (2010-2016 годы), предусматривающая финансирование строительства аэропорта "Омск-Фёдоровка", ожидается начало проектных и строительных работ, завершить которые планируется в 2016 году.
- Влияние экономического кризиса
Экономический кризис, пик которого пришелся на 2009 год, отразился на всей отрасли и существенно затронул ОАО "Омский аэропорт" – значительно снизились объемы производства и рентабельность, неплатежеспособность авиакомпаний принесла серьезные убытки. При этом в 2010 году наблюдается существенный рост показателей.

Указанные причины диктуют необходимость формирования стратегии развития, которая:

- ♦ закрепляет согласованное видение вопросов развития общества между основным акционером, советом директоров и руководством общества;
- ♦ устанавливает приоритетные направления развития с учетом переноса основной деятельности после завершения строительства аэропорта "Омск-Фёдоровка";
- ♦ определяет основные пути наращивания объемов, повышения эффективности деятельности и дальнейшего развития.

При подготовке стратегии развития были приняты следующие основные исходные допущения:

- политическая стабильность в стране и регионе на период реализации стратегии;
- рост экономики в целом, а также рост деловой активности в регионе, достижение и превышение докризисных показателей, стабильность темпов развития;
- завершение строительства и ввод в эксплуатацию аэропорта "Омск-Фёдоровка" в 2016 году.

Соблюдение указанных допущений, а также исключение прочих форс-мажорных обстоятельств должны послужить основой для реализации настоящей стратегии развития и достижения обозначенных в ней целей и задач.



1. Стратегическая цель и приоритетные направления развития

Стратегической целью ОАО "Омский аэропорт" на среднесрочную перспективу является достижение качественно нового уровня при обслуживании воздушных судов, пассажиров, грузов и багажа, а также формирование производственного, экономического и кадрового потенциала для переноса основной деятельности в аэропорт "Омск-Фёдоровка".

Для достижения указанной стратегической цели ОАО "Омский аэропорт" определены три приоритетных направления. Каждое из приоритетных направлений развития включает в себя комплексы отдельных задач, решение которых способствует достижению стратегической цели.

Приоритетные направления развития

Развитие аэропортовой инфраструктуры	Повышение уровня безопасности	Повышение экономической эффективности
модернизация аэродрома	повышение уровня безопасности полётов	привлечение авиакомпаний и расширение маршрутной сети
завершение реконструкции аэровокзала ВВЛ	повышение уровня авиационной безопасности	совершенствование тарифной политики
реконструкция международного терминала		развитие неавиационных видов деятельности
реконструкция привокзальной площади		оптимизация использования производственных ресурсов
строительство грузового терминала		формирование и реализация политики управления недвижимым имуществом
реконструкция административного здания		внедрение систем бизнес-планирования и бюджетирования
модернизация объектов службы ГСМ		внедрение информационной системы управления
		совершенствование системы управления персоналом



1.1.

Развитие аэропортовой инфраструктуры

Аэропортовая инфраструктура включает в себя объекты аэродрома, а также совокупность прочих объектов аэропорта, обеспечивающих обслуживание ВС, пассажиров, багажа, грузов, почты и работу вспомогательных служб аэропорта.

На сегодняшний день большая часть объектов инфраструктуры ОАО "Омский аэропорт":

- ограничивает возможности по приёму и обслуживанию ВС, пассажиров, багажа, грузов и почты;
- не позволяет оказывать услуги аэропорта на современном уровне;
- имеет высокую степень износа и морально устарела.

Для перехода на новый качественный и количественный уровень производственной деятельности необходимо в ближайшие сроки осуществить реконструкцию (строительство) следующих объектов аэропорта: аэродром, аэровокзал ВВЛ, международный терминал, привокзальная площадь, грузовой терминал. Реконструкция административного здания и модернизация объектов службы ГСМ будет способствовать решению задач других приоритетных направлений.

1.1.1. Модернизация аэродрома

Текущая ситуация

Аэродром Омск (Центральный) имеет ограничения на прием некоторых типов ВС по взлетной массе (А-320). В связи с неудовлетворительным состоянием аэродромных покрытий производится принудительная буксировка ВС с низкорасположенными двигателями, что существенно увеличивает время обслуживания, снижает пропускную способность и не соответствует современным стандартам аэропортовых услуг.

Решение

В рамках Долгосрочной целевой программы Омской области "Развитие объектов транспортной инфраструктуры Омской области (2010-2016 годы) (постановление Правительства Омской области от 7 октября 2009 года №183-п) планируется строительство четырех дополнительных мест стоянки ВС.

В рамках Федеральной целевой программы "Развитие транспортной системы России (2010-2015 годы)" (постановление Правительства РФ от 05.12.01г. №848 с изменениями) планируется реконструкция ВПП, мест стоянки ВС, внутриаэродромных дорог, очистных сооружений, патрульной дороги, аварийно-спасательной станции и ограждения аэродрома.

Сроки реализации

- строительство дополнительных мест стоянок – 2010 год;
- проектирование и реконструкция объектов федеральной собственности – 2013-2016 годы.

Источники финансирования

- строительство дополнительных мест стоянок – средства бюджета Омской области (198,6 млн. рублей);
- проектирование и реконструкция объектов федеральной собственности – средства федерального бюджета (1 786,2 млн. рублей).

Ожидаемые результаты

Увеличение пропускной способности за счет исключения принудительной буксировки ВС. Снятие ограничений на прием по взлетной массе. Устранение негативного влияния инфраструктурных ограничений аэропорта на качество авиаобслуживания в целом. Обеспечение требуемого уровня безопасности полетов.

1.1.2. Завершение реконструкции аэровокзала ВВЛ

Текущая ситуация

Аэровокзал ВВЛ имеет низкую пропускную способность, а также не обеспечивает комфортное обслуживание пассажиров. Зона прибытия пассажиров и выдачи багажа находится вне здания аэровокзала, состояние здания не позволяет организовать в достаточной мере доступ пассажиров к различным сервисным услугам.

Решение

Реконструкция здания аэровокзала ВВЛ начата в 2005 году. Производится переоборудование существующих помещений, создание нового багажного отделения, изменение архитектурного облика фасадных частей аэровокзала. Также проводится реконструкция зала официальных лиц и делегаций. Работы ведутся в соответствии с Планом-графиком реконструкции.

Сроки реализации

- основные строительные и отделочные работы (1-3 очередь) – 2010 год;
- дополнительные помещения зоны прилета (4 очередь) – 2011 год (после решения вопроса с выносом здания кафе "Рейс").

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (общий объем инвестиций по реконструкции аэровокзала в 2010 году составит 62,7 млн. рублей).

Ожидаемые результаты

Увеличение площади аэровокзала до 7 800 кв.м (почти в 2 раза), увеличение пропускной способности до 900 человек в час (в 1,5 раза). Организация багажного отделения и точек сервисных услуг, повышение качества обслуживания пассажиров. Создание условий для комфортного обслуживания официальных лиц и делегаций. Улучшение архитектурного облика аэропорта.



1.1.3. Реконструкция международного терминала

Текущая ситуация

Существующее здание международного сектора аэропорта было построено в 1996 году и Решением Омского городского совета от 3 декабря 1997 года передано в муниципальную собственность. Постановлением Омского городского Совета от 7 июля 2010 года №1046 здание международного сектора (2 324,4 кв. м) включено в перечень имущества, находящегося в муниципальной собственности города Омска, предлагаемого к безвозмездному отчуждению в собственность Омской области. 28 июля 2010 года Распоряжением Правительства Омской области № 111-рп здание международного сектора принято безвозмездно в собственность Омской области. Земельный участок под зданием не оформлен.

Техническое состояние здания международного сектора крайне неудовлетворительное и требует капитального ремонта, имеется угроза приостановления его работы контрольно-надзорными органами. На сегодняшний день расходы по содержанию и техническому обслуживанию здания несет ОАО "Омский аэропорт". Фактические пользователи помещений, среди которых пограничные и таможенные структуры, Роспотребнадзор и Россельхознадзор, являясь государственными контролирующими органами, используют данное имущество на безвозмездной основе и без компенсации затрат. В связи с ситуацией с собственниками и пользователями здания для проведения капитального ремонта необходимо решить ряд юридических и организационных вопросов.

Пропускная способность имеющегося международного терминала ниже необходимого уровня. Указанные проблемы не позволяют организовать качественное и комфортное обслуживание пассажиров, сократить время обслуживания, и в целом препятствуют развитию маршрутной сети ОАО "Омский аэропорт".

Решение

С целью недопущения приостановления работы международного терминала провести скорейший капитальный ремонт здания. В дальнейшем провести реконструкцию здания для увеличения пропускной способности аэропорта в части обслуживания международных рейсов.

Сроки реализации

- разработка Плана мероприятий по проведению капитального ремонта и реконструкции международного терминала – 4 квартал 2010 года;
- проведение капитального ремонта здания – 2011 год;
- подготовка проектно-сметной документации по реконструкции – 2011 год;
- реконструкция международного терминала – 2012 год.

Источники финансирования

- подготовка проектно-сметной документации по реконструкции – собственные средства ОАО "Омский аэропорт";
- проведение капитального ремонта и реконструкции – средства бюджета Омской области (ориентировочно объем финансирования будет определен при подготовке Плана мероприятий).

Ожидаемые результаты

Повышение качества обслуживания пассажиров международных рейсов, сокращение времени обслуживания. Увеличение пропускной способности, содействие расширению маршрутной сети.

1.1.4. Реконструкция привокзальной площади

Текущая ситуация

Имеющаяся привокзальная площадь не соответствует современным функциональным и эстетическим требованиям. В часы пик имеется острая нехватка парковочных мест. Привокзальная площадь включает в себя несколько земельных участков, принадлежащих разным собственникам или имеющих обременения правами аренды смежными сособственниками – владельцами зданий. Для консолидации всего земельного участка с целью проведения в его границах работ по реконструкции и для финансирования указанных работ необходимо решить ряд юридических и организационных вопросов.

Решение

Необходимо осуществить реконструкцию и благоустройство привокзальной площади. Проектно-сметная документация находится в разработке.

Сроки реализации

- разработка Плана мероприятий по реконструкции и подготовка проектно-сметной документации – 4 квартал 2010 года;
- реконструкция и благоустройство привокзальной площади – 2011 год.

Источники финансирования

- разработка проектно-сметной документации – собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (2,2 млн. рублей);
- реконструкция и благоустройство – средства бюджета Омской области, бюджета города Омска, собственные средства ОАО "Омский аэропорт", средства частных инвесторов (объемы финансирования будут определены при подготовке Плана мероприятий по реконструкции).

Ожидаемые результаты

Организация комфортных условий для убывающих и прибывающих пассажиров, организация необходимого количества мест для стоянок автомобилей, улучшение архитектурного облика аэропорта.

1.1.5. Строительство грузового терминала

Текущая ситуация

Коммерческий склад ОАО "Омский аэропорт" находится на значительном расстоянии от аэродрома, что увеличивает эксплуатационные расходы на доставку груза, а также повышает время обслуживания. Кроме того, здание коммерческого склада не соответствует современным требованиям обслуживания грузоперевозок.

Решение

Осуществить строительство нового грузового терминала на территории ОАО "Омский аэропорт" вблизи аэродрома.

Сроки реализации

- разработка Плана строительства грузового терминала – 1 квартал 2011 года;
- подготовка проектной документации – 2011 год;
- строительство и ввод в эксплуатацию нового грузового терминала – 2012 год;
- продажа существующего коммерческого склада – 2012 год.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (ориентировочно объем финансирования будет определен при подготовке Плана строительства).

Ожидаемые результаты

Качественно новый уровень наземной обработки грузов и почты, сокращение эксплуатационных расходов и времени обслуживания, увеличение пропускной способности аэропорта.

1.1.6. Реконструкция административного здания

Текущая ситуация

Административное здание ОАО "Омский аэропорт" построено в 1974 году, имеющиеся в нем офисные помещения не соответствуют статусу предприятия. В связи с ограниченной площадью помещений (1 524,6 кв.м) многие службы и отделы располагаются в других зданиях аэропорта, расположенных в радиусе полутора километров. Вынужденная территориальная разрозненность подразделений ведет к увеличению эксплуатационных и транспортных издержек в текущей деятельности, а также снижает эффективность управления предприятием в целом.

Решение

Провести реконструкцию административного здания с увеличением его площади для централизованного размещения большей части служб ОАО "Омский аэропорт".

Сроки реализации

- разработка Плана мероприятий по реконструкции административного здания – 4 квартал 2010 года;
- подготовка проектно-сметной документации – 4 квартал 2010 года;
- реконструкция основного административного здания – 2011-2012 год.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем финансирования будет определен при подготовке Плана мероприятий).

Ожидаемые результаты

Централизованное размещение основных административных служб ОАО "Омский аэропорт", снижение эксплуатационных и транспортных издержек, повышение эффективности управления предприятием, улучшение условий труда работников.

1.1.7. Модернизация объектов службы ГСМ

Текущая ситуация

Трубопроводы склада ГСМ по сроку эксплуатации выработали свой ресурс и не отвечают современным требованиям в области промышленной безопасности, прочие объекты службы ГСМ также нуждаются в обновлении. Указанные проблемы не позволяют оказывать качественные услуги по топливообеспечению ВС, что может негативно сказаться на уровне доходов от реализации авиаГСМ, которые формируют значительную часть выручки ОАО "Омский аэропорт".

Решение

Проведение модернизации объектов службы ГСМ (трубопроводы, пункт налива, пункты хранения, сливная эстакада, насосная станция, резервуары и т.д.).

Сроки реализации

- разработка Плана модернизации объектов службы ГСМ – 4 квартал 2010 года;
- проведение модернизации объектов – 2010-2012 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем финансирования будет определен при подготовке Плана модернизации).

Ожидаемые результаты

Повышение качества услуг по топливообеспечению, соответствие нормам промышленной безопасности, повышение уровня безопасности полетов.

1.2.

Повышение уровня безопасности

Главным приоритетом деятельности ОАО "Омский аэропорт" является обеспечение безопасности полетов и авиационной безопасности в соответствии с имеющимися требованиями, стандартами и нормами. Работа соответствующих служб аэропорта постоянно направлена на повышение уровня безопасности. Важной составляющей частью обеспечения безопасности является техническая оснащённость служб.

1.2.1. Повышение уровня безопасности полетов

Текущая ситуация

Безопасность полетов в ОАО "Омский аэропорт" обеспечивается непрерывной оперативной деятельностью основных производственных служб аэропорта, в том числе: производственно-диспетчерская служба аэропорта, аэродромная служба, инженерно-авиационная служба, служба поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов, служба электросветотехнического обеспечения полетов, служба спецтранспорта и прочие производственные подразделения. Техническая оснащенность указанных служб постоянно нуждается в обновлении и модернизации.

Решение

Техническое перевооружение служб, обеспечивающих безопасность полетов, на регулярной плановой основе.

Сроки реализации

- подготовка Программы технического перевооружения спецтранспорта и Программы технического перевооружения оборудования – 4 квартал 2010 года;
- реализация Программы технического перевооружения спецтранспорта и Программы технического перевооружения оборудования – 2011-2015 годы.

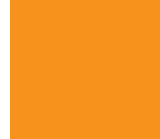
Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем финансирования будет определен при подготовке Программы технического перевооружения)

Ожидаемые результаты

Повышение уровня безопасности полетов, выполнение сертификационных требований.





1.2.2. Повышение уровня авиационной безопасности

Текущая ситуация

Служба авиационной безопасности ОАО "Омский аэропорт" обеспечивает безопасность жизни и здоровья пассажиров, членов экипажей ВС, наземного персонала аэропорта, осуществляет охрану ВС и объектов аэропорта, принимает иные меры по защите от актов незаконного вмешательства. Техническая оснащенность службы авиационной безопасности постоянно нуждается в обновлении и модернизации.

Решение

Техническое перевооружение служб, обеспечивающих авиационную безопасность, на регулярной плановой основе.

Сроки реализации

- подготовка Программы технического перевооружения службы авиационной безопасности – 4 квартал 2010 года;
- реализация Программы технического перевооружения службы авиационной безопасности – 2011-2015 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем финансирования будет определен при подготовке Программы технического перевооружения)

Ожидаемые результаты

Повышение уровня авиационной безопасности, выполнение сертификационных требований.

1.3.

Повышение экономической эффективности деятельности

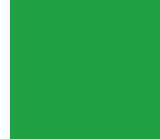
На экономическую эффективность деятельности ОАО "Омский аэропорт" оказывает воздействие большое количество факторов, которые поддаются влиянию предприятия в разной степени. Для повышения экономической эффективности необходимо решать комплексы задач, направленных на повышение доходов, оптимизацию расходов и совершенствование системы управления предприятием.

Повышению доходов будут способствовать: увеличение объемов деятельности путем привлечения авиакомпаний и расширения маршрутной сети, а также совершенствование тарифной политики и развитие неавиационных видов деятельности.

С целью оптимизации расходов предприятия предлагается на регулярной основе осуществлять оптимизацию использования производственных ресурсов и реализацию политики управления недвижимым имуществом.

Для совершенствования системы управления предприятием в целом необходимо проводить внедрение систем бизнес-планирования и бюджетирования, информационной системы управления, а также совершенствовать систему управления персоналом.

Решение задач данного направления позволит обеспечить дальнейший рост экономической эффективности.



1.3.1. Привлечение авиакомпаний и расширение маршрутной сети

Текущая ситуация

Специфика экономической деятельности ОАО "Омский аэропорт", как и всей отрасли, заключается в высоком уровне постоянных расходов, что влечет сильное снижение рентабельности при уменьшении объемов оказываемых услуг. Следовательно, первостепенной задачей экономики предприятия является наращивание объемов – открытие новых рейсов и направлений.

Решение

Комплексная работа по привлечению авиаперевозчиков и расширению маршрутной сети. Создание благоприятных условий для организации работы базовой авиакомпании и для развития транзитных грузовых и пассажирских перевозок в следующих приоритетных направлениях:

- Западная и Восточная Европа;
- Дальний Восток и Юго-Восточная Азия;
- зарубежные и российские курорты;
- межрегиональные внутрироссийские перевозки.

Сроки реализации

- разработка Маркетинговой политики – 1 квартал 2011 года;
- реализация Маркетинговой политики – 2011-2015 годы.

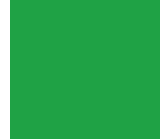
Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем затрат будет определен при подготовке Плана маркетинга)

Ожидаемые результаты

Увеличение объемов оказываемых услуг, рост рентабельности деятельности, увеличение прибыли предприятия.





1.3.2. Совершенствование тарифной политики

Текущая ситуация

Тарифы (сборы) на основные аэропортовые услуги ОАО "Омский аэропорт" утверждаются в Федеральной службе по тарифам. В настоящее время они носят фактически убыточный характер. Возмещение данных убытков и получение прибыли аэропорт осуществляет за счет тарифов на прочие услуги, утверждаемых предприятием, и через цену реализации авиаГСМ. Данная ситуация негативно влияет не только на финансовую устойчивость предприятия, но и его конкурентоспособность.

Решение

Выработка и реализация эффективной тарифной политики через ежегодную подготовку финансово-экономических обоснований системы тарифов (сборов) и регулярную работу с Федеральной службой по тарифам.

Сроки реализации

- подготовка финансово-экономических обоснований системы тарифов – ежегодно 2010-2015 годы.

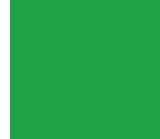
Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт"

Ожидаемые результаты

Создание рыночной и конкурентоспособной системы тарифов. Повышение финансовой устойчивости предприятия. Снижение зависимости экономики предприятия от деятельности по реализации авиаГСМ.





1.3.3. Развитие неавиационных видов деятельности

Текущая ситуация

Неавиационные виды деятельности ОАО "Омский аэропорт" не приносят существенных доходов в связи с небольшими объемами. Среди основных неавиационных доходов находятся доходы от аренды площадей и доходы от рекламной деятельности. После завершения реконструкции аэровокзала, международного терминала и привокзальной площади появятся дополнительные возможности для развития данных услуг.

Решение

Развитие неавиационных видов деятельности, в том числе увеличение объемов и эффективности по уже существующим направлениям, изыскание и формирование новых направлений.

Сроки реализации

- подготовка Плана развития комплекса неавиационных услуг – 1 квартал 2011 года;
- реализация Плана развития комплекса неавиационных услуг – 2011-2015 годы.

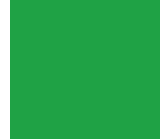
Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт"

Ожидаемые результаты

Увеличение доходов предприятия. Повышение качества и комфорта обслуживания пассажиров.





1.3.4. Оптимизация использования производственных ресурсов

Текущая ситуация

В связи с большой долей постоянных затрат в расходах ОАО "Омский аэропорт" повышение эффективности экономической деятельности может быть достигнуто за счет оптимизации использования производственных ресурсов – материальных, топливных, тепло- и электроэнергетических. Сбережение указанных ресурсов находится в центре внимания всех программ и планов развития в современном мире.

Решение

Внедрение систем экономии ресурсов и ресурсосберегающих технологий в текущей деятельности предприятия.

Сроки реализации

- подготовка Программы ресурсосбережения – 1 квартал 2011 года;
- реализация Программы ресурсосбережения – 2011-2015 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объем финансирования будет определен при подготовке Программы ресурсосбережения)

Ожидаемые результаты

Снижение затрат на производственные ресурсы, повышение рентабельности деятельности. Повышение конкурентоспособности аэропорта.



1.3.5. Формирование и реализация политики управления недвижимым имуществом

Текущая ситуация

В соответствии с распоряжениями Территориального управления Росимущества по Омской области имущество аэродрома федерального значения Омск (Центральный) подлежит закреплению на праве хозяйственного ведения за ФГУП "Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)". После завершения работ по вводу в эксплуатацию реконструируемых объектов аэродрома балансовая стоимость имущества аэродрома Омск (Центральный) значительно увеличится. Размер налога на имущество у ФГУП "АГА" будет оказывать существенное влияние при определении размера арендной платы для ОАО "Омский аэропорт".

Кроме того, в настоящее время не завершено оформление права пользования федеральными земельными участками аэропорта. Согласно существующего законодательства, оформление данного права пользования возможно только путём заключения договора аренды между ТУ ФАУГИ по Омской области и ОАО "Омский аэропорт". Исходя из существующих арендных ставок, заключение указанного договора окажет крайне негативное влияние на финансово-экономическую деятельность общества. Повышение арендных ставок по земельным участкам и имуществу, в свою очередь, приведет к удорожанию стоимости услуг аэропорта и, соответственно, тарифов авиакомпаний, что в конечном итоге негативно отразится на доступности авиаперевозок и авиационной подвижности Омского населения.

Земельные участки, которыми пользуется ОАО "Омский аэропорт", в большинстве своем не сформированы. Многие объекты недвижимости имеют просроченную техническую документацию. Указанные обстоятельства затрудняют эффективное использование основных фондов, в том числе проведение их реконструкции.

Кроме того, в собственности ОАО "Омский аэропорт" находится ряд непрофильных активов, по которым предприятие несет затраты на эксплуатацию: здание аэропорта местных линий, здание гостиницы (после 2011 года), объекты коммерческого склада (после 2012 года).

Решение

Необходимо вести регулярную и системную работу в следующих направлениях:

- принятие уполномоченными органами решения по введению льготной ставки по налогу на имущество для предприятий, пользующихся объектами аэродромной инфраструктуры;
- принятие уполномоченными органами решения по введению льготной ставки по аренде земельных участков аэропорта;
- оформление прав собственности/аренды по объектам недвижимого имущества, оформление необходимой технической документации;
- оптимизация использования объектов недвижимого имущества, высвобождение и реализация непрофильных объектов.

Сроки реализации

- подготовка Плана мероприятий по управлению недвижимым имуществом – 4 квартал 2010 года;
- реализация Плана мероприятий – 2010-2012 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (затраты на реализацию Плана мероприятий будут определены при его подготовке)

Ожидаемые результаты

Оптимизация эксплуатационных расходов. Повышение эффективности использования имущества.



1.3.6. Внедрение систем бизнес-планирования и бюджетирования

Текущая ситуация

Существующая система планирования экономических и финансовых показателей в ОАО "Омский аэропорт" противоречива и плохо структурирована. Система бюджетирования в ОАО "Омский аэропорт" начала внедряться в конце 2009 года. Процедуры формирования и согласования бюджета, контроля его исполнения и анализа отклонений еще не достаточно отработаны. Не определена мотивация и ответственность руководителей структурных подразделений в процедуре формирования и исполнения бюджета. Следствием этого являются недостаточная эффективность управления финансово-экономической деятельностью предприятия.

Решение

Внедрение системы бизнес-планирования и бюджетирования, предусматривающих систему контрольных и оценочных показателей деятельности, а также систему формирования и исполнения бюджетов текущей деятельности и инвестиционных бюджетов.

Сроки реализации

- разработка Плана внедрения систем бизнес-планирования и бюджетирования – 4 квартал 2010 года;
- внедрение систем бизнес-планирования и бюджетирования – 2011 год;
- корректировка и совершенствование систем бизнес-планирования и бюджетирования – 2012-2015 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт"

Ожидаемые результаты

Повышение контроля над финансово-экономической деятельностью предприятия. Рост эффективности деятельности. Совершенствование системы управления предприятием.

1.3.7. Внедрение информационной системы управления

Текущая ситуация

В ОАО "Омский аэропорт" отсутствует информационная система управления бизнес-процессами. При существенных объемах деятельности без внедрения IT-технологий невозможно перейти на современный, качественно новый уровень управления.

Решение

Внедрение информационной системы управления – ERP (Enterprise Resource Planning), позволяющей автоматизировать планирование, учет, контроль и анализ бизнес-операций.

Сроки реализации

- разработка Плана внедрения информационной системы управления – 1 квартал 2011 года;
- внедрение информационной системы управления – 2011-2015 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объемы инвестиций будут определены при подготовке Плана внедрения)

Ожидаемые результаты

Повышение контроля над финансово-экономической деятельностью предприятия. Рост эффективности деятельности. Переход на качественно новый уровень управления предприятием.

1.3.8. Совершенствование системы управления персоналом

Текущая ситуация

Для достижения стратегической цели общества необходима последовательная политика по формированию кадрового потенциала. Можно обозначить следующие основные проблемы в этом направлении:

- высокий средний возраст работников предприятия и отсутствие функционирующей системы формирования кадрового резерва;
- недостаточный уровень компьютерной грамотности работников, препятствующий внедрению различных информационных систем учета и управления, а также росту производительности труда;
- отсутствие эффективной системы мотивации персонала, как в системе оплаты труда, так и в нематериальном стимулировании.

Недостатки имеющейся системы управления персоналом влекут за собой снижение эффективности управления деятельностью предприятия.

Решение

Формирование и реализация Политики управления персоналом, предусматривающей последовательное решение имеющихся проблем с целью наиболее эффективного управления предприятием.

Сроки реализации

- разработка Политики управления персоналом – 1 квартал 2011 года;
- реализация Политики управления персоналом – 2011-2015 годы.

Источники финансирования

- собственные средства ОАО "Омский аэропорт" (объемы затрат будут определены при подготовке Политики управления персоналом)

Ожидаемые результаты

Повышение производительности труда и эффективности управления деятельностью предприятия.



2. Механизмы реализации стратегии

Для эффективной реализации настоящей стратегии необходимо соответствующее организационное, ресурсное и информационное обеспечение.

Организационное обеспечение.

Основной организационной структурой, осуществляющей действия по реализации стратегии, является Правление ОАО "Омский аэропорт" под руководством Генерального директора. В рамках данной деятельности Правление:

- утверждает планы и программы для реализации отдельных задач в рамках приоритетных направлений развития;
- обеспечивает комплексное управление процессом реализации стратегии, осуществляет перераспределение необходимых ресурсов для реализации задач;
- осуществляет текущий контроль реализации утвержденных планов и программ и внесение в них необходимых корректировок;
- готовит ежегодный отчет для совета директоров общества о ходе реализации стратегии.

Ресурсное обеспечение.

Основными ресурсами, необходимыми для реализации стратегии, являются финансовые и кадровые. Обеспеченность финансовыми ресурсами зависит прежде всего от темпов роста доходов предприятия и от эффективности бюджетного процесса, а также от скоординированности финансирования из других источников. Необходимые кадровые ресурсы на предприятии окончательно будут формироваться в рамках Политики управления персоналом.

Информационное обеспечение.

Для успешной реализации стратегии необходимо создать систему мониторинга исполнения планов и программ, которая будет оперативно отражать процесс и своевременно реагировать на сбои в реализации задач. Кроме того, необходима система предоставления информации о реализации стратегии для популяризации основных планов и программ для персонала и акционеров ОАО "Омский аэропорт", а также для партнеров предприятия и населения региона.

Основным механизмом реализации стратегии являются планы и программы развития в рамках определенных выше задач. Также необходимо постоянное координирование важных управленческих решений с утвержденной стратегической целью ОАО "Омский аэропорт" и приоритетными направлениями развития.

Перечень необходимых планов и программ развития в рамках стратегии:

со сроком подготовки в 4 квартале 2010 года:

- План мероприятий по проведению капитального ремонта и реконструкции международного терминала;
- План мероприятий по реконструкции привокзальной площади;
- План мероприятий по реконструкции административного здания;
- План модернизации объектов службы ГСМ;
- Программа технического перевооружения спецтранспорта;
- Программа технического перевооружения оборудования;
- Программа технического перевооружения службы авиационной безопасности;
- План мероприятий по управлению недвижимым имуществом;
- План внедрения систем бизнес-планирования и бюджетирования;

со сроком подготовки в 1 квартале 2011 года:

- План строительства грузового терминала;
- Маркетинговая политика;
- План развития комплекса неавиационных услуг;
- Программа ресурсосбережения;
- План внедрения информационной системы управления;
- Политика управления персоналом.

Все указанные планы должны быть включены в бюджеты деятельности предприятия на соответствующие периоды. Это позволит осуществлять планирование ресурсного обеспечения процессов.



3. Этапы реализации стратегии

Обозначенные в настоящей стратегии приоритетные направления развития общества тесно взаимосвязаны и успешность реализации отдельных задач серьезно влияет на решение других. Наиболее тесное взаимодействие наблюдается в следующем:

развитие аэропортовой инфраструктуры является фактически обязательным условием для решения задачи по привлечению авиакомпаний и расширению маршрутной сети, а также существенно способствует повышению уровня безопасности полетов и авиационной безопасности;

совершенствование системы управления персоналом повлияет на успешность решения большинства задач, особенно связанных с внедрением новых стандартов управления (бизнес-планирование, бюджетирование, информационная система управления);

оптимизации использования текущих ресурсов предприятия будут способствовать все задачи, связанные с технической модернизацией и обновлением (техническое перевооружение всех служб, обеспечивающих безопасность, модернизация объектов службы ГСМ).

Этот далеко не полный перечень взаимосвязей между отдельными задачами стратегии показывает важность ее комплексной реализации и необходимость соблюдения сроков исполнения по каждому разделу.

Наиболее важной задачей ОАО "Омский аэропорт" в экономическом плане является рост объемов оказанных услуг. Уже отмечено, что этому способствует большая часть задач по развитию аэропортовой инфраструктуры. Исходя из этого целесообразно выделить два основных этапа реализации стратегии:

первый – краткосрочный – 2010-2012 годы;

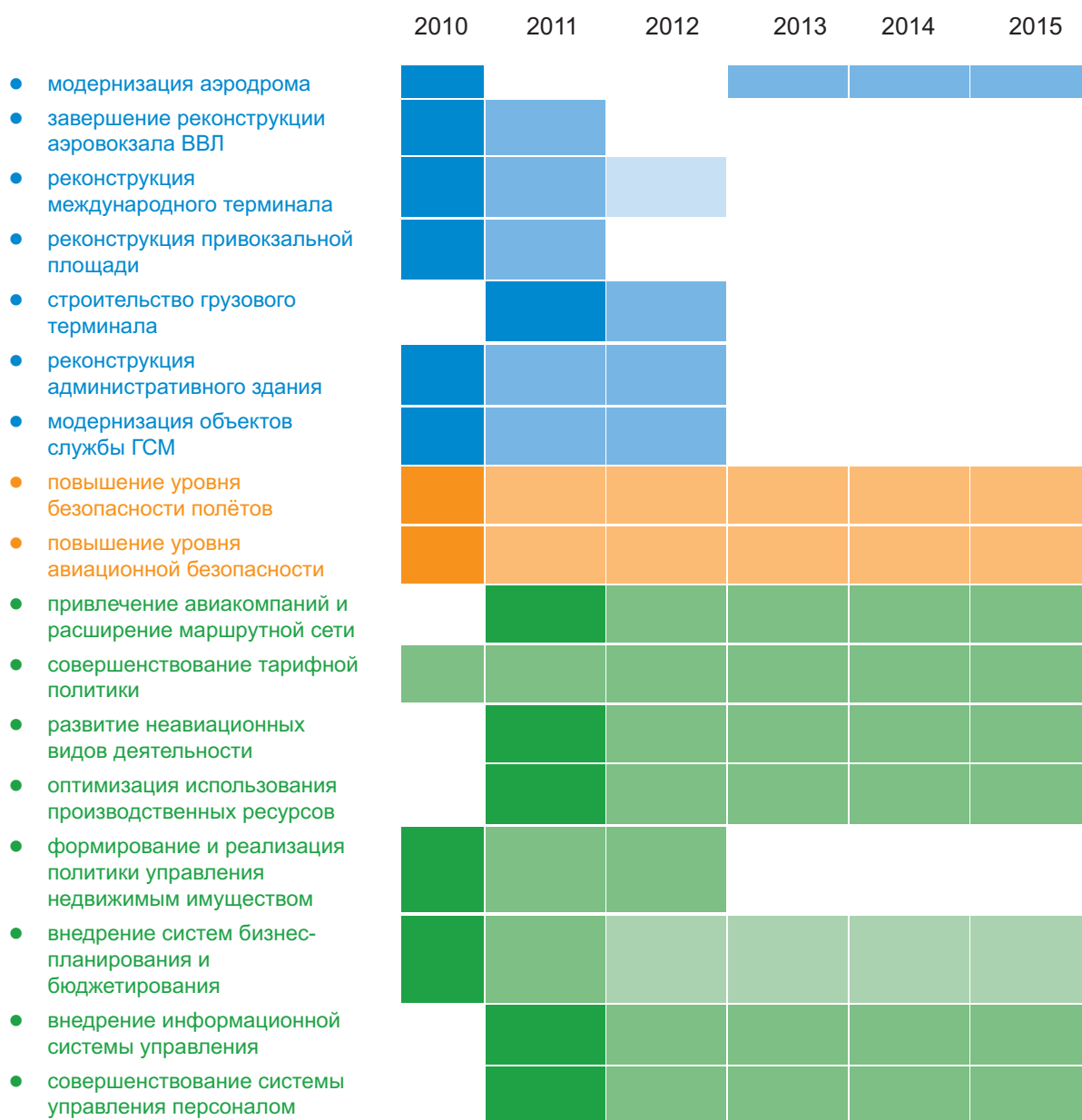
второй – среднесрочный – 2013-2015 годы.







Успешная реализация первого этапа стратегии создаст основу для решения задач второго этапа. После завершения первого этапа целесообразно рассмотреть вопрос о внесении корректировок в настоящую стратегию с учетом изменения внешних и внутренних факторов.

Сроки реализации задач обоих этапов представлены ниже на рисунке.



Сроки реализации задач Стратегии развития





 - подготовка планов и программ развития


 - поэтапная реализация



4. Ожидаемые результаты реализации стратегии

Для оценки эффективности принятых мер в рамках реализации настоящей стратегии необходимо определить ожидаемые результаты, а также их промежуточные контрольные показатели.

Ожидаемыми результатами реализации стратегии развития ОАО "Омский аэропорт" до 2015 года являются:

- качественно новый уровень обслуживания воздушных судов, пассажиров и грузов;
- увеличение объемов оказываемых услуг: ежегодный прирост пассажиропотока не менее 3-5%, ежегодный прирост грузопотока не менее 5%;
- повышение экономической эффективности деятельности: ежегодный прирост доходов от реализации не менее 7%.

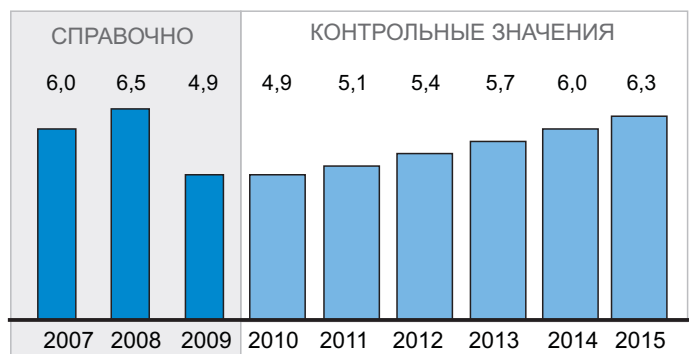
Таким образом, предусматривается достижение следующих контрольных показателей:

Количество обслуженных пассажиров, тыс. чел.

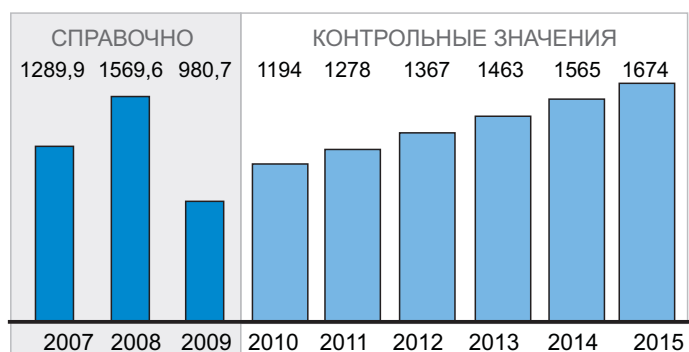


Представленные прогнозы основаны на достаточных предпосылках, актуальных на момент разработки настоящей стратегии. Влияющие факторы могут изменяться в соответствии с новыми тенденциями развития предприятия, региона, а также российской и мировой экономики.

Объем обработанного груза, тыс. тн



Доходы от реализации, млн. руб.



Заключение

В данной Стратегии развития ОАО "Омский аэропорт" (2010 - 2015 годы) была обозначена стратегическая цель развития общества, выделены приоритетные направления развития и определен перечень ключевых задач.

Основным механизмом реализации стратегии является комплекс планов и программ развития в рамках обозначенных задач. Ожидаемые результаты реализации стратегии определены и измеримы, что позволит оценивать эффективность исполнения поставленных задач.

Успешная реализация настоящей стратегии не только позволит решить поставленные задачи и достичь цели на среднесрочный период, но и будет способствовать экономическому развитию и повышению инвестиционной привлекательности Омской области.

