

8-ая международная конференция «Инфраструктура воздушного транспорта», Москва, 24 – 25 апреля 2012

НОВАПОРТ

Во времена СССР аэропорты, как и другие хозяйствующие субъекты, находились в условиях плановой экономики

- •Аэропорт как структурная часть авиаотряда
- •Формирование расписания «сверху»
- •Получение финансирования на основе защищаемых смет
- •Отсутствие финансовых целей конкретного аэропорта, планирование экономики отрасли в целом
- •Существенный пассажиропоток, высокая доля региональной и местной авиации
- •Облегченные требования к авиационной безопасности
- •Низкая доля неавиационной составляющей в выручке



HOBAJIOPT

Ситуация сегодня изменилась и это требует смены парадигмы системы менеджмента аэропорта

- •Рыночная экономика и конкуренция
- •Аэропорты РФ в основном перешли в частную собственность
- •Частные акционеры ставят перед аэропортами финансовые цели
- •Государственная финансовая поддержка сильно ограничена
- •Новые требования к авиационной безопасности
- •Новые требования к уровню комфорта и набору сервисов для пассажиров и авиакомпаний
- •Основной источник прибыли неавиационная деятельность и продажа топлива



Смена парадигмы системы менеджмента – необходимое (но не достаточное) условие адаптации предприятия к новой среде



- •Менеджменту аэропорта должны быть сформулированы четкие цели:
 - •Доходность на акционерный капитал
 - •Позиционирование аэропорта на рынке (региона, страны, мира)
 - •Портфель бизнесов
 - •Качество обслуживания клиентов и уровень безопасности
 - •Имидж аэропорта
- •Менеджмент должен быть мотивирован на реализацию поставленных задач



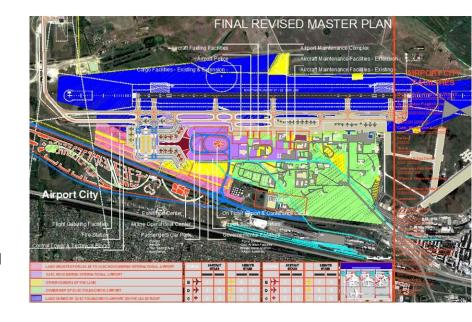
Стратегическое планирование

- •В аэропорту должно быть принято «Положение о стратегическом планировании», регламентирующее формат и организационный аспект разработки стратегии развития аэропорта на 15 20 лет,
 - •Ключевые рыночные сегменты
 - •Позиционирование аэропорта на рынке
 - •Целевые показатели

108AITORT

включающей:

- •Мастер план развития аэропорта и приаэропортовых территорий
- •Мастер-план, помимо прочего, должен использоваться как базовый документ для формирования плана развития аэродромной инфраструктуры в рамках ФЦП
- •Стратегия развития аэропорта актуализируется ежегодно
- •Стратегия развития аэропорта является базой для разработки среднесрочного бизнесплана



Среднесрочное планирование

- НОВАПОРТ АЗРОПОРТЫ РОССИИ
 - •В аэропорту должно быть принято «Положение о среднесрочном планировании», регламентирующее формат и организационный аспект разработки ежегодного среднесрочного бизнес-плана, актуализирующего:
 - •Планы по ключевым показателям (пассажиропоток, грузопоток, выручка, EBITDA, дивиденды, инвестиции и т.д.), выполнение которых обеспечивало бы достижение сформулированных стратегических целей
 - •График развития и инвестиции в инфраструктурные элементы аэропорта: ВВП, перроны, аэровокзальный комплекс, грузовой комплекс, ТЗК, аэродромное оборудование и т.д., обеспечивающие необходимую пропускную способность и будущие требования авиакомпаний
 - •Аэропортовые технологии и динамику штатного расписания
 - •Организационный план развития
 - •Финансовую модель предприятия
 - •Актуализированный бизнес-план является основой для формирования годового бюджета



Бюджетирование

•В аэропорту должно быть принято «Положение о бюджете», в котором должны быть описаны алгоритм бюджетирования, формат и степень детализации, а также регламент

организационных процессов связанных

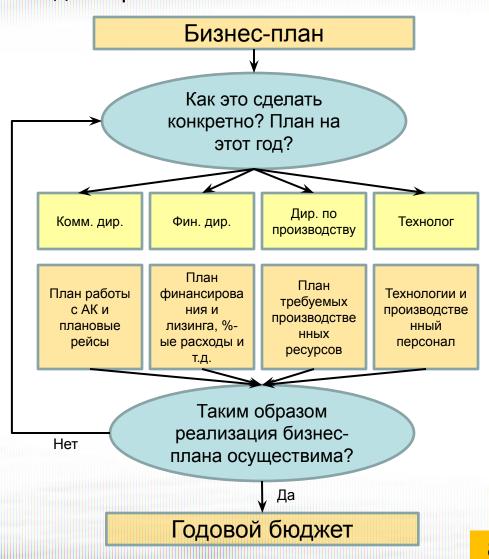
IOBANORT

•Бюджет должен детализировать бизнес-план на текущий год, как натуральные и финансовые показатели, так и организационный план

с его формированием

- •Фактические показатели бюджета должны быть доступны из учетных систем. Если это не так, необходимо совершенствовать учетные системы
- •Должна быть принята методика раздельного учета в целях управления рентабельностью различных видов бизнеса и тарифообразования.

•Принципиальный алгоритм бюджетирования:



Контроль исполнения бюджета

- •«Положение о бюджете» должно определять регламент анализа фактического исполнения бюджета с плановым
- •В целях оперативного контроля на основе бюджета формируется платежный календарь, исполнение которого контролируется ежедневно
- •Исполнение годового бюджета контролируется на ежемесячной, квартальной и годовой основе
- •При существенном отклонении фактического исполнения бюджета от планового руководством аэропорта принимаются необходимые меры, начиная от решений в области управления текущей ликвидностью до изменения среднесрочного плана развития аэропорта



Привлечение авиакомпаний



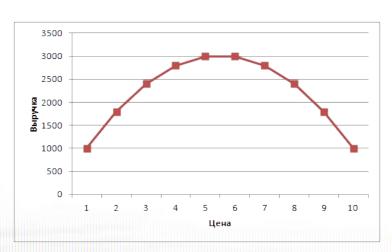
- •Аэропорт занимает активную позицию и сам инициирует привлечение новых АК и открытие новых рейсов
- •Аэропорт принимает активное участие в отраслевых конференциях, например Routes
- •Аэропорт доказывает экономику рейса потенциальным перевозчикам
- •В аэропорте утверждена и применяется политика скидок АК, развивающим новые рынки
- •Аэропорт оказывает рекламноинформационную поддержку АК при открытии новых рейсов в регионе
- •В процессе открытия новых международных рейсов аэропорт оказывает активную поддержку АК в переговорах с авиационными властями





- •В аэропорту должен быть утвержден алгоритм и регламент тарифообразования
- •Регулируемые тарифы устанавливаются на основе действующего законодательства и имеют, как правило, отрицательную рентабельность
- •Нерегулируемые тарифы устанавливаются на основе:
 - •Тарифов конкурентов
 - •Политики скидок
 - •Эластичности спроса по цене
- •Аэропорт активно взаимодействует с ФСТ, аргументируя экономическую обоснованность установления тех или иных тарифов





•Аэропорт заключает SLA соглашения с перевозчиками (хотя бы крупнейшими)

•Аэропорт имеет систему оценки и контроля качества предоставляемых услуг (скорость обслуживания, пунктуальность, соответствие набора услуг договору и т.д.)

•В аэропорту внедрена и работает система менеджмента качества, нацеленная на постоянное улучшение качества предоставляемых услуг

Какие сервисы? SIA Какого Кому? качества? В какие сроки?

Оптимизация операционной деятельности

- •В аэропорту выделена группа (или функционал) организационного и технологического инжиниринга
- •Одними из элементов оптимизации операционных расходов являются принцип совмещения профессий, укрупнение подразделений и снижение количества уровней управления
- •В случае возможности использования более экономичной технологии без ущерба безопасности, аэропорт согласовывает ее с контролирующими органами и внедряет в производство
- •В аэропорту применяется система производственных КРІ и связанная с ней система мотивации производственного персонала
- •В аэропорту внедрен процесс непрерывной оптимизации через систему рацпредложений



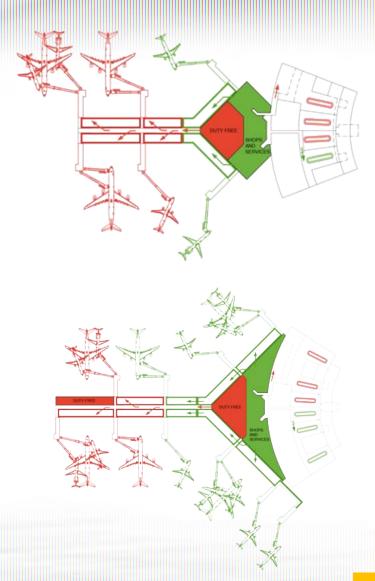


- •При формировании бюджета на текущий год заявка на любое приобретение сопровождается оценкой экономической эффективности. Например, почему немецкий тягач, а не китайский?
- •Обновление и расширение парка спецтехники должно быть взаимоувязано со среднесрочным бизнес-планом и мастер планом
- •Работа с большим количеством поставщиков, знание рынка
- •Обязательное проведение конкурсов на поставку техники и оборудования



Проектирование и строительство аэровокзальных комплексов

- •Подробная проработка дизайн концепции нового строительства или реконструкции технологами аэропорта в целях формирования ТЗ для проектировщиков
- •Планирование достаточного количества площадей под коммерческую аренду
- •Проектирование под оптимальные технологию обслуживания пассажиров и эксплуатацию терминала
- •Оценка экономической эффективности
- •Использование принципа модульности для поэтапного наращивания производственных площадей
- •Использование современных технологий строительства





- •Отказ от соблазна заниматься всем самим:
 - •Сложные бизнесы (общепит, торговля, продаже авиабилетов, реклама и т.д.) необходимо сдать в аренду сторонним операторам
 - •Заниматься самим только простыми и высокодоходными бизнесами (парковка, упаковка и т.д.)
- •Установление той или иной формы оплаты права ведения бизнеса на территории аэропорта для всех коммерческих операторов (аренда, роялти и т.д.)
- •Выбор операторов на основе аукционов
- •Привязка ставок аренды или роялти к натуральным показателям, регулярная индексация на инфляцию



Информационные системы

НОВАПОРТ АЗРОПОРТЫ РОССИИ

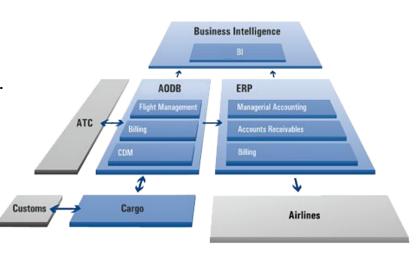
•В аэропорту, начиная с определенного масштаба производства, экономически эффективно использование тех или иных производственных информационных систем.

•Для аэропортов с пассажиропотоком от 0.1 до 1 млн. пасс. стоит обратить внимание на внедрение CUTE, FIDS

•Для аэропортов с пассажиропотоком от 1 до 3 млн. пасс. будет оправдано использование AODB и систем биллинга.

•Для аэропортов с пассажиропотоком более 3 млн. стоит рассмотреть RMS, системы мобильного доступа, системы симуляции и т.д.

- •Обязателен сайт с информацией об услугах для пассажиров и онлайн-статусом рейсов.
- •Автоматизация общехозяйственной деятельности: электронная почта, электронный документооборот (хотя бы частично), бухучет, управленческий учет, складского учет обязательно.



TORL WO VOMBROVEHOO II

Только комплексное и взаимосогласованное внедрение перечисленных элементов управления позволит аэропортовому бизнесу адаптироваться к современным рыночным условиям



