

SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS ŠIAULIŲ ORO UOSTAS

2020-2022 METŲ

STRATEGINIS PLANAS



Savivaldybės įmonė Šiaulių oro uostas
Lakūnų g. 4, LT-77103 Šiauliai
Įmonės kodas 145907544
PVM kodas LT459075415
Tel. 8-41 54 20 05
Faks. 8-41 54 20 06
El. paštas: airport@siauliai.lt

TURINYS

SANTRUMPOS	3
SANTRAUKA	4
1. VEIKLOS APRAŠYMAS	5
1.1. ŠOU APŽVALGA	5
1.2. AVIACINĖ VEIKLA	8
1.3. NEAVIACINĖ VEIKLA	9
1.4. STRATEGINIAI PROJEKTAI	10
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	11
2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	11
2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ	14
2.3. SSGG ANALIZĖ	16
3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS	19
4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI	19
5. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI, VEIKSMAI, JŲ MATAVIMO RODIKLIAI	20
6. IŠTEKLIAI	23
6.1. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI	23
6.2. MATERIALINIAI RESURSAI, INFRASTRUKTŪRA	23
6.3. FINANSINIAI RESURSAI	24
7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS	25
8. FINANSINĖS PROGNOZĖS	27
8.1. PAJAMŲ PROGNOZĖS	27
8.2. SAŃAUDŲ PROGNOZĖS	28
8.3. VEIKLOS REZULTATAI	29
8.4. INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI	30
9. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	32

SANTRUMPOS

ACI	Tarptautinė oro uostų taryba
AS	Aviacijos saugumas
EK	Europos Komisija
EP	Europos Parlamentas
ES	Europos Sąjunga
GH	Antžeminio aptarnavimo paslaugos
IATA	Tarptautinė oro transporto asociacija
ICAO	Tarptautinė civilinės aviacijos organizacija
IT	Informacinės technologijos
KPI	Veiklos matavimo rodiklis
KTT	Kilimo-tūpimo takas
KUN	Kauno oro uostas
LK	Lietuvos kariuomenė
KAM	Krašto apsaugos ministerija
LR	Lietuvos Respublika
LSA	Labai svarbūs asmenys
MRO	Orlaivių techninis aptarnavimas, remontas, kapitalinis remontas (angl. Maintenance, Repair and Overhaul)
NATO	Šiaurės Atlanto sutarties organizacija
PSO	Pasaulio sveikatos organizacija
RIX	Rygos oro uostas
SĮ	Savivaldybės įmonė
SSGG	Organizacijos stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės
ŠOU	Šiaulių oro uostas
TKA	VŠĮ Transporto kompetencijų agentūra (buvusi CAA)
VNO	Vilniaus oro uostas

SANTRAUKA

Savivaldybės įmonė Šiaulių oro uostas parengė strateginį veiklos planą 2020-2022 metams, kurį patvirtino įmonės Valdyba 2020 m. balandžio mėnesį.

Strategijos rengimo tikslas – išskirti ŠOU vystymo strategines veiklos kryptis, kurios yra pagrįstos plėtros strategija, veiklos efektyvumu maksimaliai panaudojant turimą infrastruktūrą, optimizuojant viešuosius pirkimus ir personalą, išanalizuoti aplinkos veiksnius ir jų įtaką veiklai, išskirti silpnąsias ir stipriąsias ŠOU puses.

Atlikus minėtus veiksmus apibrėžta **ŠOU vizija** – tapti patikimu, nuosekliai augančiu krovinių oro uostu regione.

Įmonės vizijos įgyvendinimui išskirtos keturios strateginės veiklos kryptys:

<i>I kryptis</i>	<i>II kryptis</i>	<i>III kryptis</i>	<i>IV kryptis</i>
Teikiamų paslaugų kokybė	Efektyviai valdoma aplinka per paslaugų plėtrą	Finansinis stabilumas	Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo

Šiame dokumente nustatytiems strateginiams tikslams ir uždaviniams pasiekti bei galimiems jų pokyčiams didelės įtakos gali turėti turto, valdomo LR Kariuomenės, strategija, geopolitiniai veiksniai.

Įgyvendinant ŠOU veiklos viziją ir veiklos kryptis, įmonė vadovaujasi darnaus vystymosi (angl. sustainable development) principais ir siekia integruotai valdyti bei suderinti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius veiksnius savo veikloje.



1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. ŠOU APŽVALGA

ŠĮ Šiaulių oro uostas – nuo 2003 m. veikianti Šiaulių miesto savivaldybės įmonė, teikianti aviacines ir neaviacines paslaugas ir siekianti užtikrinti aukščiausius paslaugų standartus.

ŠOU yra iš savivaldybės turto įsteigta įmonė, kuri nuosavybes teise priklauso savivaldybei ir jai perduotą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktorius.

ŠOU kolegialus valdymo organas – įmonės valdyba, vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas. ŠOU valdybą sudaro Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu paskirti asmenys.

ŠOU VALDYBA DIREKTORĖ Aurelija Kuezada

VALDYBOS PIRMININKĖ Vaida Kalasevičienė, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Strateginės plėtros ir ekonomikos departamento direktorė

Brigita Bendžiuvienė (Šiaulių m. savivaldybė)

Irena Krugiškienė (Šiaulių m. savivaldybė)

Lina Jolanta Budrevičienė (nepriklausoma narė)

Artūras Klangauskas (nepriklausomas narys)

1 pav. ŠOU valdymo organai

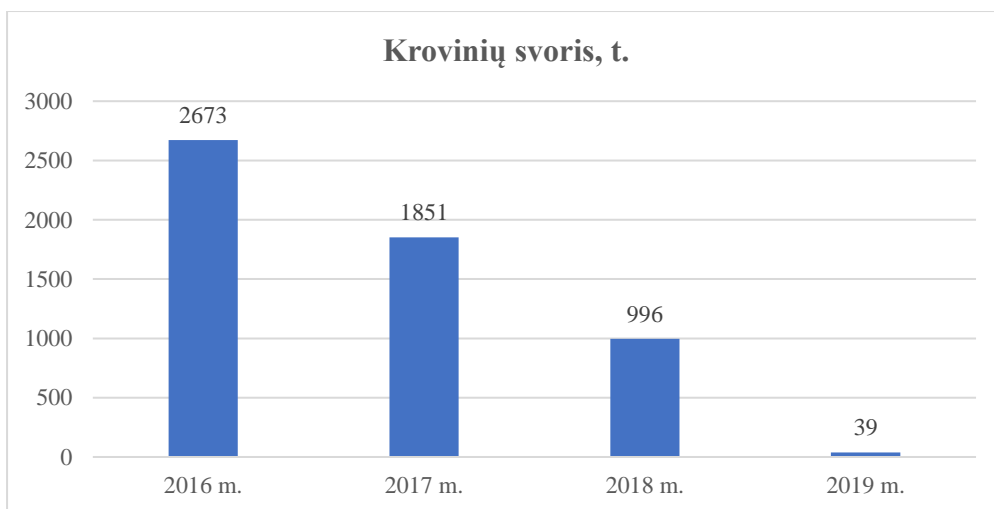
Įmonė savo veikloje vadovaujasi LR konstitucija, LR valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, LR aviacijos įstatymu, kitais LR įstatymais, LR Vyriausybės nutarimais, LR Susisiekimo ministro įsakymais, ICAO ir TKA teisiniu reglamentavimu, kitais teisės aktais, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, valdybos sprendimais bei įstatais. Įmonės strateginiai tikslai yra šie:

- Užtikrinti sklandų ir spartų aviacijos saugumo patikros vykdymą, kartu laikantis visų saugumo reikalavimų bei orlaivių aptarnavimo standartų;
- Didinti oro uosto pasiekiamumą kroviniu oro transportu;
- Užtikrinti augančią gražą Šiaulių miestui;
- Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą.

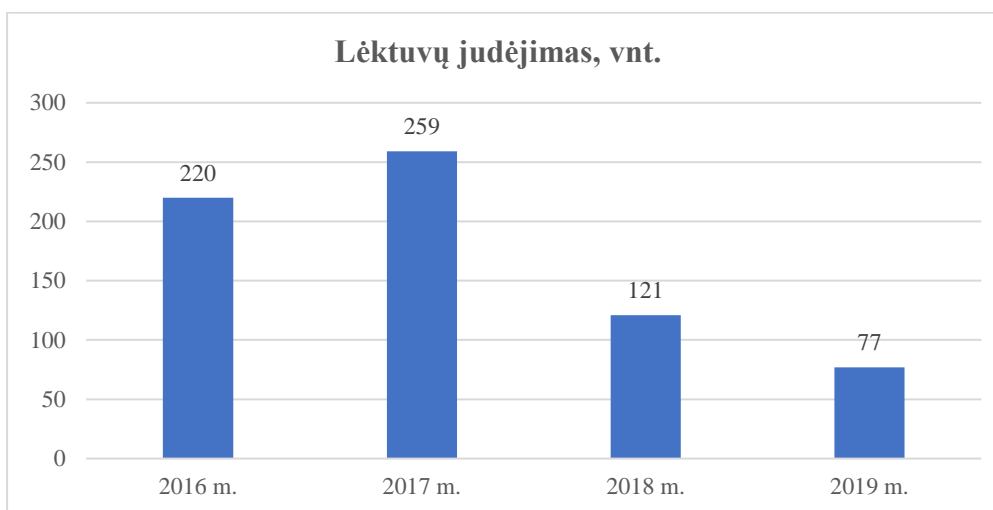
Įmonės pagrindiniai 2016-2019 m. rodikliai pateikiami 2-4 pav.:



2 pav. 2016 – 2019 m. keleivių skaičius Šiaulių oro uoste



3 pav. 2016-2019 m. krovinių skaičius Šiaulių oro uoste



4 pav. 2016-2019 m. lėktuvų judėjimas Šiaulių oro uoste

1 lentelė. Pagrindinė informacija apie ŠOU.

Šiaulių oro uostas	
<i>Juridinis pavadinimas</i>	SĮ Šiaulių oro uostas
<i>Adresas</i>	Lakūnų g. 4, LT-77103 Šiauliai, Lietuvos Respublika
<i>Direktorė</i>	Aurelija Kuezada
<i>Darbuotojų skaičius</i>	22 (nuo 2019 m. rugsėjo mėn. 1 d. – 13)
<i>Kilimo ir tūpimo tako ilgis</i>	3500 m
<i>2019 m. pagrindiniai veiklos rodikliai</i>	Krovinių kiekis – 39 t. Aviacinės veiklos pajamos – 76 949 Eur. Neaviacinės veiklos pajamos – 77 488 Eur.
<i>Teikiamos aviacinės paslaugos</i>	Keleivių antžeminis aptarnavimas Orlaivių antžeminis aptarnavimas Krovinių aptarnavimas
<i>Teikiamos neaviacinės paslaugos</i>	Statinių nuoma LSA Žemės nuoma
<i>Aviakompanijos</i>	„Airline Ukraine – Air Alliance“ Private Joint Stock Company (tiesioginė sutartis) Cavok Air El Al Cargo C.A.L. Cargo Airlines Volga-Dnepr Airlines ULS Airlines Cargo Kalitta Air MNG Airlines Silk Way Airlines Uzbekistan Airways North American Airlines
<i>Kryptys</i>	JAV – Lietuva – JAV

Kanada – Lietuva – Kanada
 Vokietija – Lietuva – Vokietija
 Turkija – Lietuva – Ukraina
 Ukraina – Lietuva – Turkija
 Ukraina – Lietuva – Ispanija
 Turkija – Lietuva – Baltarusija
 Turkija – Lietuva – Suomija
 Turkija – Lietuva – Norvegija
 Prancūzija – Lietuva – Prancūzija

Įmonės teikiamos paslaugos yra skirstomos į aviacines ir neaviacines. Aviacinės paslaugos – visos paslaugos, suteikiamos antžeminiam orlaivių ir keleivių aptarnavimui, neaviacinės paslaugos – turto nuomos ir kitos paslaugos. Aviacinių ir neaviacinių pajamų dinamika pateikta 5 ir 6 pav.:

1.2. AVIACINĖ VEIKLA

Oro uostų aviacinę veiklą sudaro trys pagrindinės kategorijos:

Aviacinės veiklos



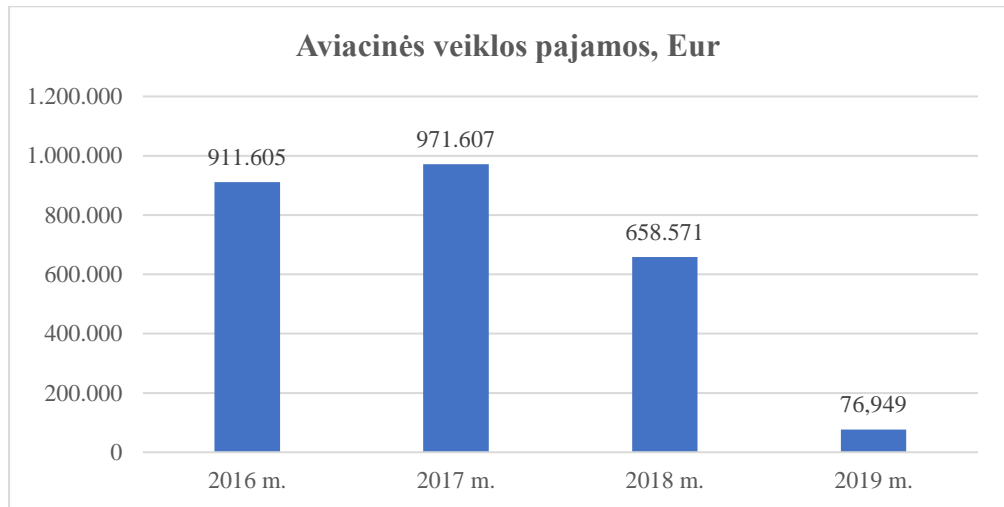
- Keleivių antžeminis aptarnavimas;
- Krovinių aptarnavimas;
- Orlaivių antžeminis aptarnavimas.

2020 m. vasario mėn. pasaulyje įvyko Covid-19 (viruso) protrūkis, o jau kovo mėn. 11 d. Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) paskelbė pandemiją. Šalys paskelbė karantinus, užsidarė sienos, visiškai sustojo komerciniai skrydžiai. Lietuvoje kovo mėn. 16 d. įsigaliojo karantinas. Susidariusi situacija neigiamai paveikė oro vežėjų įmones. Tačiau oro uostams atsirado galimybė gauti pajamų iš orlaivių parkavimo. Tokia galimybė atsirado ir ŠOU: planuojama priparkuoti 14 GetJet Airlines orlaivių bei gauti iš to pajamas.

Daugiausiai ŠOU naudojami kroviniai ir kariniai lėktuvai. ŠOU aviacinės veiklos tikslas – krovinių skrydžių didinimas bei nuo 2021 m. MRO sklandžios veiklos užtikrinimas.

Regiono didžiausias konkurentas – Rygos (Latvijos Respublika) oro uostas, kuris turi ambicingus planus tapti „Airport Cargo City 2020“, pastatydamas naują krovinių orlaivių aptarnavimo peroną, logistikos terminalą. Labai svarbi konkurencinė dedamoji – oro uosto kainodara. Tam, kad taptume konkurencingesni, reikia pastoviai peržiūrėti ŠOU aviacinės veiklos kainodarą, lanksčiai reaguojant į rinkos poreikius norint pritraukti daugiau vežėjų.

ŠOU turi keleivių terminalą, įkurtą pagal Šengeno reikalavimus, kuriame aptarnaujamos daugiausiai lėktuvų įgulos, bei keleiviai. Vienu metu galima aptarnauti iki 160 keleivių.



5 pav. Aviacinės veiklos pajamos, Eur

1.3. NEAVIACINĖ VEIKLA

ŠOU neaviacinę veiklą sudaro:

Neaviacinės veiklos



žemės sklypo dalių nuoma;

angarų nuoma;

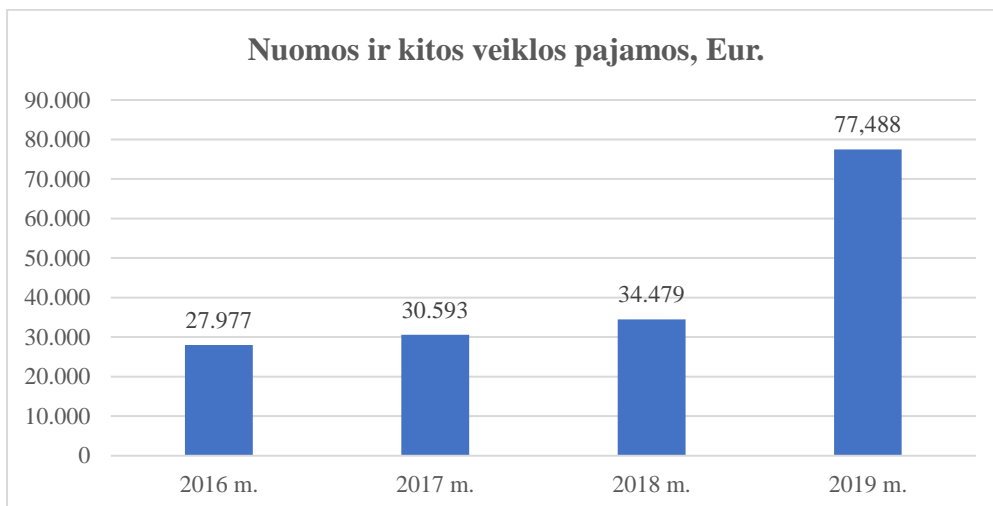
LSA aptarnavimas.

2017 m. birželio mėn. buvo paskelbtas keturių sklypų nuomos aukcionas. 2017 m. spalio mėn. dviejų sklypų laimėtoju tapo UAB „Termicom“ (nuo 2019 kovo mėn. UAB „Aviatic MRO“). Nuomos sutartis pasirašyta 2018 m. liepos mėn. 4 d. Sutarties Nr. 201807-01.

5 angarus, esančius oro uosto teritorijoje, ŠOU valdo patikėjimo teise. 2 iš jų nuomojo/-a UAB „Rikusta“, kuri angarus naudojo kaip muitinės sandėlius, vieno angaro nuomos sutartis nutraukta nuomininko iniciatyva 2019 m. rugpjūčio 2 d., kita - nutraukta 2019 m. spalio mėn. 25 d.

ŠOU prašymu, bei savivaldybės Tarybai pritarus, 2020 m. sausio mėn. pabaigoje buvo paskelbtas angarų nuomos konkursas. Tikimasi gauti neaviacinės veiklos pajamų.

LSA nuoma nėra patraukli ir populiari, kadangi privačių ir keleivinių lėktuvų skrydžių judėjimas yra neženklius.



6 pav. Nuomos ir kitos veiklos pajamos, Eur

1.4. STRATEGINIAI PROJEKTAI

ŠOU veikla vykdoma LR kariuomenės valdomame aerodrome, remiantis galiojančiais įstatymais ir LR Vyriausybės teisės aktais, apibrėžiančiais civilinių skrydžių aptarnavimo kariniame aerodrome veiklą. Minėtame aerodrome yra įsikūrusi NATO oro pajėgų bazė. Atsižvelgus į tai, ŠOU plėtra yra apribota – apibrėžta konkreti teritorija, kurioje ŠOU gali funkcionuoti, todėl planuodama savo strateginius vystymosi projektus, įmonė apsiriboja tik jai priklausančios teritorijos galimybėmis. Siekiant efektyviau plėtoti Šiaurės Lietuvos regioną ir užtikrinti kuo didesnę naudą jam, 2017 m. Šiaulių miesto savivaldybėje buvo pritarta išnuomoti ŠOU priklausančius žemės sklypo dalis. 2017 m. birželio mėnesį nuomos aukcionas buvo paskelbtas, o spalio mėnesį – laimėtojas, kuriuo tapo UAB „Termicom“ (nuo 2019 m. kovo mėn. nauju pavadinimu UAB „Aviatic MRO“).

2018 m. gegužės mėnesį Šiaulių miesto savivaldybės taryba pritarė investicinei sutarčiai, pagal kurią įsipareigojo sutvarkyti infrastuktūrą, reikalingą investuotojo būsimai MRO veiklai, t.y. išvalyti teritoriją nuo statybinių liekanų, privesti miesto komunikacijas (vandentiekį, elektrą ir dujas). Šiuo metu vyksta teritorijos projektavimo darbai, o vėliau – statybos rangos darbai, kurie pagal planą turėtų būti užbaigti iki 2021 m. Investuotojas veiklą turėtų pradėti 2021 metų kovo mėn. MRO atsiradimas sukurtų apie 70 darbo vietų ne trumpiau nei penkeriems metams, padidėtų orlaivių nusileidimas oro uoste, ŠOU gautų papildomų pajamų iš rinkliavų.

2019 m. spalio mėn. buvo paskelbtas likusių žemės sklypo dalių aukcionas, ir nors nesudalyvavo nė vienas dalyvis, ŠOU skelbs 2020 m. II- amje ketvirtyje aukcioną ir tikisi pritraukti kitų strateginių partnerių, kurie galėtų vykdyti aerodromo teritorijoje aviacinę ar logistikos veiklas.

Naujų investuotojų atsiradimas ŠOU reikštų naujų darbo vietų sukūrimą, tai būtų nauda miestui per naudojamą viešosiomis paslaugomis augimą, gyventojų pajamų mokesčių augimą.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė atliekama siekiant nustatyti veiksnius, turinčius įtakos įmonės veiklai. Aplinkos veiksniai suskirstyti į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses, jiems įmonė gali turėti tiesioginę įtaką. Išorinių veiksnių įmonė nekontroliuoja, jie kuria plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos būtina identifikuoti ir suvaldyti.

2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Įmonės vidinių veiksnių analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu (angl. Porter's Value Chain). Pagal šį modelį, įmonės vykdomos veiklos skirstomos į vertę kuriančias pagrindines veiklas ir palaikymo funkcijas atliekančias papildomas veiklas.

ŠOU nustatytos vertę kuriančios veiklos:

- **Komercinė veikla: pardavimai, komunikacija bei rinkodara.**
- **Orlaivių aptarnavimas ir teikiamų paslaugų kokybės valdymas.**

Palaikymo funkciją atliekančioms papildomoms veikloms priskiriama:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas.
- Finansų valdymas.
- Infrastruktūros valdymas.
- Aviacijos saugos ir saugumo valdymas.

Lentelė 2. ŠOU veiklų detalizavimas pagal funkcijas.

VERTEŲ KURIANČIOS VEIKLOS	
KOMERCINĖ VEIKLA: PARDAVIMAI, KOMUNIKACIJA, RINKODARA	STRATEGINĖ VEIKLA: PROJEKTŲ ĮGYVENDIMIMAS, TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS
– Aviacinės paslaugos	– Oro uosto infrastruktūros plėtros planavimas – Oro uostui būtinų teritorijų planavimas ir plėtra
– Antžeminio aptarnavimo paslaugų valdymas	
– Neaviacinės paslaugos: žemės nuoma, angarų nuoma, LSA aptarnavimas	
– Kainodaros formavimas	
– Konkursų, aukcionų organizavimas	
– Įmonės išorinės komunikacijos valdymas	
– Žinomumo didinimas	
PALAIKYMO FUNKCIJĄ ATLIEKANČIOS VEIKLOS	
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS	FINANSŲ VALDYMAS
– Organizacinės struktūros valdymas	– Finansų planavimas
– Darbo santykių valdymas	– Strateginių planų įgyvendinimo finansinė priežiūra ir kontrolė

– Darbuotojų veiklos valdymas	– Įmonės veiklos rezultatų analizė ir kontrolė, veiklos efektyvumo ir ekonomiškumo vertinimas
– Atlygio sistemos sudarymas ir valdymas	– Buhalterinė apskaita
– Darbuotojų ugdymas	– Viešųjų pirkimų vykdymas
– Organizacijos kultūros formavimas	
– Vidinės komunikacijos užtikrinimas	
INFRASTRUKTŪROS IR OPERACIJŲ VALDYMAS	AVIACIJOS SAUGOS IR SAUGUMO VALDYMAS
– Programinės įrangos, tinklo infrastruktūros funkcionalumo užtikrinimas	– Oro uosto apsauga, stebėjimas
– Kompiuterizuotų darbo vietų įrengimas ir priežiūra	– Profesionali darbuotojų, keleivių, krovinių patikra
– Kompiuterinių darbo priemonių išdavimas ir kontrolė	– Veiklos procesų priežiūra aerodrome
– Informacinės saugos užtikrinimas	– Parengtis avarinių situacijų likvidavimui
– Aerodromo infrastruktūros priežiūra	– Kibernetinio saugumo užtikrinimas
– Teritorijos, pastatų, inžinerinių sistemų ir infrastruktūros priežiūra bei vystymas	
– Patalpų ir teritorijos švaros užtikrinimas	
– Dokumentų valdymas	
– Biuro ir kitų administracinių išteklių valdymas	

KOMERCINĖ VEIKLA: PARDAVIMAI, KOMUNIKACIJA, RINKODARA

Nors SĮ ŠOU yra pelno siekianti įmonė ir komercinės veiklos funkcijos yra būtinos siekiant užtikrinti finansinį bei veiklos stabilumą, tvarumą bei nuoseklų augimą, tačiau dėl partnerių UAB „Rava Cargo“ ir UAB „Rikusta“ krovinių gabenimo veiklos sustabdymo, nutrūkus kroviniams skrydžiams, sudaryti sutartis su naujais krovinių gabenimo partneriais nepavyksta.

Paskutiniai skrydžiai ŠOU buvo 2019 m. vasario pradžioje.

Tam, kad įmonė neaugintų nuostolio, buvo priimtas sprendimas mažinti darbuotojų skaičių, laikinai atsisakyti komercinės veiklos – naikinti Komercijos tarnybą, vykdyti tik privalomąją Aviacinio saugumo funkciją.

Komercinės veiklos tęstinumas ateinančius du metus vyks, atsižvelgus į finansines galimybes.

Komercinė ŠOU veikla apima šias funkcijas:

- a) Pardavimų veikla: aviacinės ir neaviacinės paslaugos;
- b) Palaikomoji veikla: komunikacija ir rinkodara.

Pagrindinis ŠOU aviacinės veiklos tikslas – krovinių skrydžių didinimas. Šiai plėtrai skatinti reikalinga lanksti ir patraukli rinkliavų sistema bei glaudus bendradarbiavimas su Šiaulių miesto savivaldybe, asocijuotomis verslo struktūromis, kitomis skrydžių plėtra suinteresuotomis šalimis.

Viena iš aviacinės veiklos funkcijų – antžeminis orlaivių aptarnavimas, kuris pagal pajamų lygį, yra žemas. Atlikus veiklų analizę, ir nustačius minėtos funkcijos žemą pajamingumą, bus reikalinga priimti sprendimus dėl tolimesnio poreikio šios funkcijos vykdymui pačiai įmonei.

Dalį ŠOU pajamų (apie 2,8 proc.) sudaro žemės ir angarų nuoma.

Pagrindiniai komunikacijos ir rinkodaros tikslai:

- a) kasdienis išorinės komunikacijos palaikymas ir įvaizdžio formavimas;
- b) ŠOU pristatymas ir žinomumo didinimas tiksliniuose renginiuose;
- c) ŠOU žinomumo didinimas Lietuvoje ir kitose šalyse.

STRATEGINĖ VEIKLA: PROJEKTŲ ĮGYVENDIMIMAS, TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS

- a) SĮ ŠOU savo veiklą vykdo, remdamasi LRV nutarimu Nr. 1355, kuriame aprašomi karinio aerodromo civiliniams skrydžiams aptarnauti principai. Šio nutarimo pagrindu, Lietuvos kariuomenė turi suteikti visą infrastruktūrą, reikalingą civiliniams orlaiviams aptarnauti. Iki 2015 metų pabaigos ŠOU turėjo panaudos sutartis, kurių pagrindu naudojosi LK turtu, t.y. angarais ir peronu A. Pasibaigus toms sutartims, jų pratęsimas tapo nebeįmanomas, kadangi pasikeitė LR Valstybės ir savivaldybių turto naudojimo ir disponavimo juo įstatymo nuostatos. Parengtas papildytas LRV nutarimo Nr.1355 projektas buvo pateiktas Vyriausybei ir patvirtintas 2020 m. balandžio mėn. 1 d.

Turtinių santykių su kariuomene galutinis sprendinys leis ŠOU pagerinti perono A kokybę, o tai padės pritraukti komercinius krovinius skrydžius.

- b) 2018 m. pasirašius sutartį su investuotoju UAB „Aviatic MRO“, sklypo dalys, kurios buvo išnuomos aukciono būdu šiai įmonei, turi būti paruoštos jos veiklai vykdyti. Bus įrengtas naujas peronas, kuriuo naudotis galės ne tik investuotojas, bet ir ŠOU.

2019 m. spalio mėn. 18 d. ŠOU paskelbė dar dviejų (E ir D) sklypo dalių nuomą, tam, kad galėtų pritraukti kitus investuotojus ir susitvarkyti teritorijas strateginei veiklai vykdyti. Nesudalyvavus nė vienam dalyviui, nuomos konkursas bus skelbiamas 2020 m. II-ame ketvirtyje.

PALAIKYMO FUNKCIJĄ ATLIEKANČIOS PAPILDOMOS VEIKLOS

– *Žmogiškųjų išteklių valdymas* apima įmonės personalo valdymo politikos principus bei veiksmus jiems įgyvendinti, organizacinės struktūros efektyvinimą ir hierarchijos mažinimą. Įmonė, deja, neturi motyvacijos sistemos, mokymo planų, nefinansinio ir emocinio atlygio principų. Šios sistemos parengimas yra vienas iš veiklos prioritetų. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkis – nepaisant ribotų finansinių galimybių, aukštos kompetencijos įmonėje užtikrinimas.

– *Finansų valdymas* užtikrina įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą, išteklių valdymą ir tinkamą pagrindinių funkcijų atlikimą. Nesant nuo įmonės nepriklausančių nukrypimų rinkoje (pvz., vežėjų bankrotai, embargas prekėms, kariniai konfliktai ir t.t.), ŠOU turi užtikrinti prognozuojamas ir stabilias pajamas. Dalis ŠOU kaštų yra fiksuoti, t.y. patiriami nepriklausomai nuo veiklos apimčių, todėl augančios pajamos gerina įmonės finansinius rezultatus; iš kitos pusės, įmonė negali greitai reaguoti į krentančias pajamas ir todėl gali susidurti su finansiniais sunkumais.

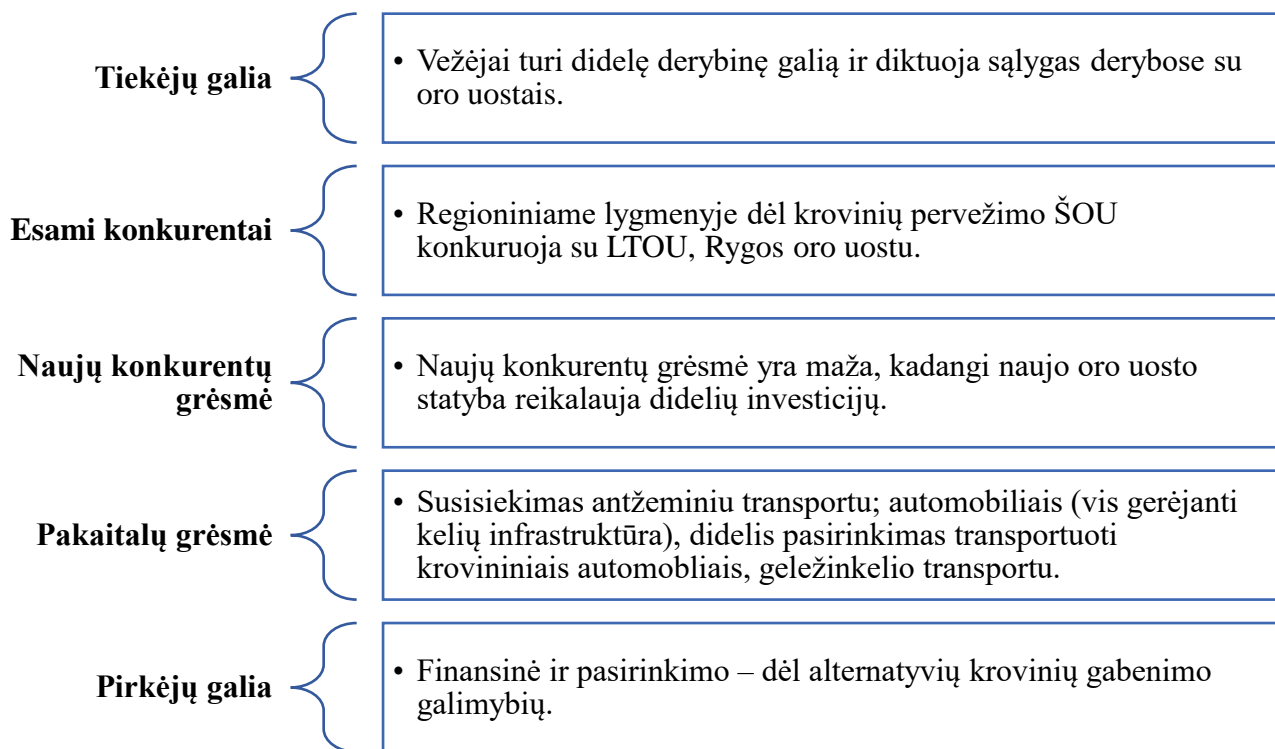
– *Infrastruktūros ir operacijų valdymo* tikslas – užtikrinti sklandų, patikimą, nepertraukiamą ir efektyvų infrastruktūros funkcionavimą viso orlaivių ir keleivių aptarnavimo ciklo metu. Viena iš siektinų infrastruktūros plėtros krypčių – naujo, efektyvaus ir modernaus krovinių aptarnavimo terminalo statybos. Turint krovinių terminalą, būtų galima efektyviau aptarnauti krovinius skrydžius, ŠOU turėtų galimybę gauti papildomai pajamų iš terminalo nuomos. Siektinas rezultatas – įsigyti trūkstamos įrangos orlaivių antžeminiam aptarnavimui.

– *Aviacijos saugos ir saugumo* darbuotojai formuoja aviacijos saugumo politiką, vykdo aviacijos saugumo mokymus, kokybės kontrolės funkcijas, įslaptintos informacijos valdymą, darbuotojų nepriklaštingos reputacijos tikrinimą. Įmonės darbuotojai įgyvendina aviacijos saugumo reikalavimus vykdydami asmenų ir keleivių, jų daiktų, transporto priemonių, krovinių tikrinimo, patruliavimo ir patekimo kontrolės oro uoste funkcijas. Aviacijos saugumo pagrindinis tikslas – užtikrinti aviacijos saugumo reikalavimų įgyvendinimą, apsaugant civilinę aviaciją nuo neteisėtos veikos aktų. Aviacijos saugumo valdymas atliekamas griežtai laikantis nacionalinių, Tarptautinės civilinės aviacijos organizacijos (ICAO) ir Europos Bendrijos teisės aktų, reglamentuojančių aviacijos saugumo priemonių įgyvendinimą. Šių reikalavimų nesilaikymas gali nulemti oro uosto veiklos apribojimus ar net visišką sustabdymą. Aviacijos saugumo funkcijas atlieka TKA sertifikuoti oro uosto darbuotojai.

2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

KONKURENCINĖS APLINKOS ANALIZĖ

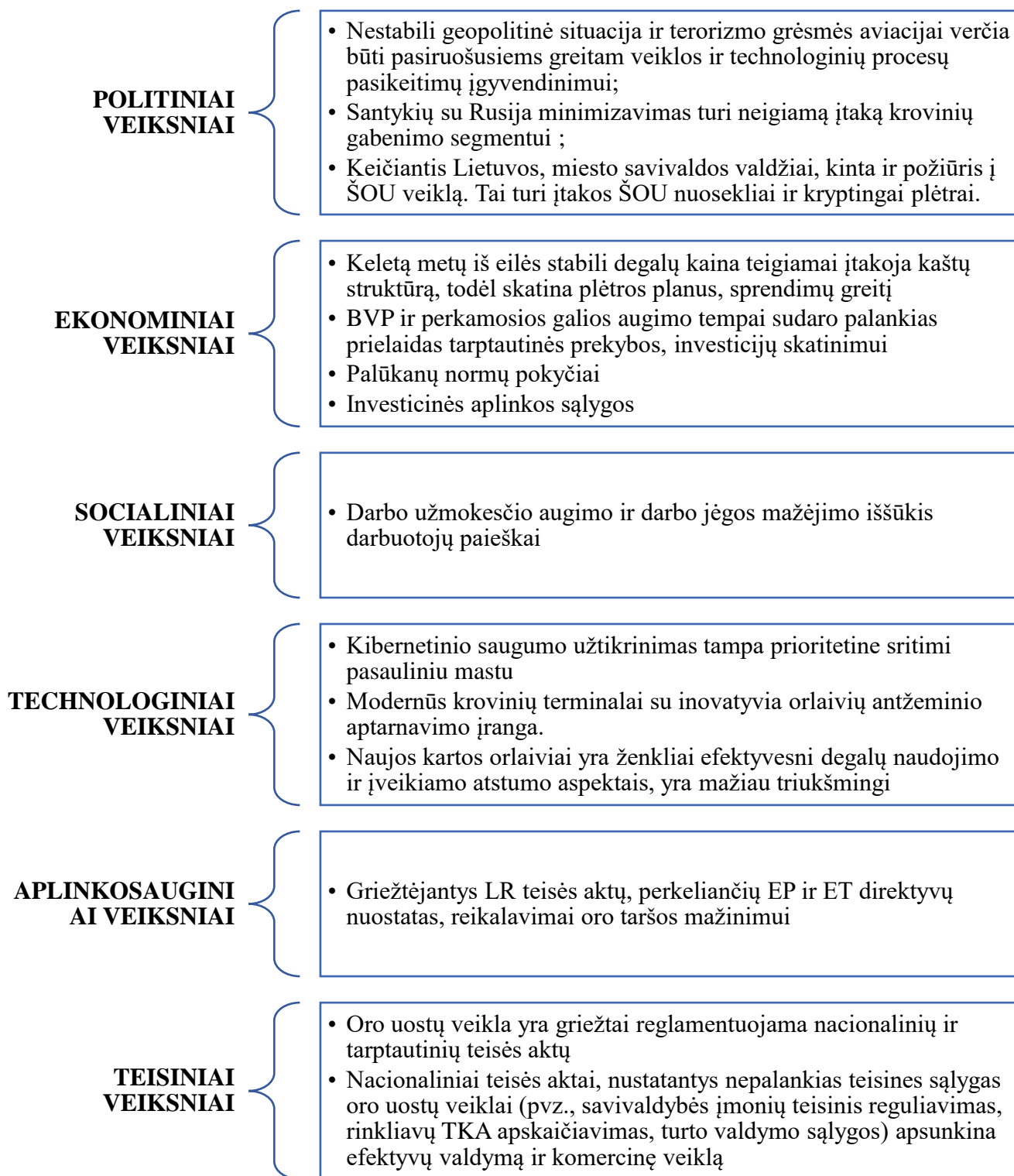
Įmonės konkurenciniam pranašumui reikšmingą įtaką daro ne tik pačios įmonės savybės, bet ir rinkos dalyviai; klientai, tiekėjai, esami ir potencialūs konkurentai, alternatyvias paslaugas teikiančios įmonės. Kitų rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkiant Porterio penkių jėgų modelį (angl. Porter's Five Forces). ŠOU konkurencinių įtakų analizės rezultatai pateikiami 10 pav..



10 pav. ŠOU konkurencinės aplinkos įtakos modelis

IŠORINĖS APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekiant įvertinti ŠOU įtaką turinčius išorinius makroekonominis ir aviacijos sektoriui būdingus išorinius aplinkos veiksnis naudojamas PESTAT modelis, pagal kurį išorinės aplinkos veiksniai grupuojami į: politinius, ekonominius, socialinius, technologinius, aplinkosaugos ir teisinius veiksnis. ŠOU išorės aplinkos veiksnių analizės rezultatai pateikiami 11 pav..



11 pav. ŠOU išorinės aplinkos veiksniai pagal PESTAT modelį

2.3. SSGG ANALIZĖ

Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka ŠOU veiklai apibendrinama SSGG lentelėje, kur veiksniai priskiriami stiprybėms (vidiniai veiksniai), silpnybėms (vidiniai veiksniai), galimybėms (išoriniai veiksniai) ir grėsmėms (išoriniai veiksniai).

3 lentelė. SSGG analizės apibendrinimas

	STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
KOMERCINĖ VEIKLA: PARDAVIMAI, KOMUNIKACIJA, RINKODARA	Patraukli aviacinių paslaugų kainodara ir nuolaidų sistema	Mažas ŠOU žinomumas Savivaldybės įmonės statusas riboja neaviacinių paslaugų pajamų didinimo galimybes, sudėtingos ir ilgos turto nuomos procedūros, draudžiama dalyvauti jungtinėje veikloje
STRATEGINĖ VEIKLA: PROJEKTŲ ĮGYVENDINIMAS IR TECHNOLOGIJŲ VYSTYMAS	Naudojamos technologijos užtikrina bazinius poreikius bei sklandžią veiklą Žemės nuosavybės turėjimas aerodromo teritorijoje suteikia galimybę vykdyti strateginės plėtros projektus	Turtinių santykių su KAM specifika trukdo plėtrai ir investicijoms Ilgai trunkantys infrastruktūros ir technologijų projektų įgyvendinimui reikalingi viešieji pirkimai
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS	Aiškūs ir dokumentuoti žmoniškųjų išteklių valdymo procesai ir procedūros Sisteminis darbuotojų mokymas kvalifikacijai užtikrinti	Motyvacinės sistemos nebuvimas Ribotos finansinės galimybės aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimui
FINANSŲ VALDYMAS	Prognozuojami pajamų šaltiniai, kontroliuojamos sąnaudos	Neigiamas balansas trukdo skolintis pinigų investicijoms
INFRASTRUKTŪROS IR OPERACIJŲ VALDYMAS	Turima infrastruktūra užtikrina sklandų veiklos valdymą	Didelių eksploatacinių sąnaudų reikalaujanti infrastruktūra
AVIACIJOS SAUGOS IR SAUGUMO VALDYMAS	Kompetentingi ir kvalifikuoti darbuotojai bei valdymo struktūra ir reikalavimus atitinkanti įranga	Aviacijos saugos ir saugumo reikalavimų nesilaikymas gali lemti oro uosto veiklos apribojimą ar net stabdymą
	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
TIEKĖJŲ GALIA	Veterinarinio sandėlio buvimas suteikia galimybę pritraukti specifinių krovinių vežėjus	Konkurencija regione daro ypatingą spaudimą dėl kaštų

ESAMI KONKURENTAI	Geroji patirtis. Triukšmo apribojimo nebuvimas. Ilgiausias takas regione. Paslaugų teikimas 24/7 pagal poreikį.	Rygos oro uosto strateginis planas tapti regioniniu Cargo uostu 2020
NAUJŲ KONKURENTŲ GRĖSMĖ	-	-
PAKAITALŲ GRĖSMĖ	Integruoti susisiekimo sprendimai, apjungiantys kelias transporto rūšis	Geležinkelio ir kelių infrastruktūros naudojimas krovininių pervežimams mažina pervežimo oro transportu patrauklumą dėl didelių kaštų.
PIRKĖJŲ GALIA	Tam tikrų prekių greito pristatymo poreikis skatina pasirinkti oro kelius	Jautrumas kainai
POLITINIAI VEIKSNIAI	Žinomumo didinimas diplomatinių misijų metu. Politinis pritarimas plėtrai ir investicijoms.	Kasmetinės ekonominė logika nepagrįstos įmokos aviacijos veiklą reguliuojančiai institucijai
EKONOMINIAI VEIKSNIAI	Investuojant į ŠOU, kaip krovininio oro uosto, žinomumo didinimą pasauliniu mastu, didėtų krovininių apimtys	Sulėtėjus ekonomikos augimui arba prasidėjus nuosmukiui gali ženkliai mažėti verslo (mažinamos sąnaudos) poreikis transportavimui oro keliu
SOCIALINIAI VEIKSNIAI	-	-
TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI	Infrastruktūros ir įrangos nuoma vietoje įsigijimo bei paslaugų nuoma	Veiklos ribojimas dėl įrangos neatitikimo reglamentams. Neefektyvus orlaivių ir krovininių aptarnavimas dėl nudėvėtos/neturimos įrangos
APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI	Aplinkai draugiškų transporto priemonių įsigijimas; atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimas įmonės veikloje.	NATO ir kitų orlaivių didėjančių skrydžių kiekis kelia triukšmo lygį
TEISINIAI VEIKSNIAI	Inicijuoti teisės aktų keitimą įmonės naudai.	Besikeičiantys teisės aktai ir kiti įmonės veiklą reglamentuojantys dokumentai iššaukia nuolatinį investicijų ir veiklos procesų keitimo poreikį

ŠOU koncentruojasi į identifikuotų galimybių išnaudojimą, pasitelkiant organizacijos turimas stiprybes. Įmonė skiria dėmesį nustatytoms silpnesnėms sritims, t.y. numatomos konkrečios veiklos, kaip stiprinti probleminius aspektus (dalis silpnybių traktuojamos kaip rizikos).

Pagrindinės rizikos ir jų valdymo priemonės skyriuje „Galimi pavojai ir jų valdymas“.

Į SSGG analizės rezultatus atsižvelgiama nustatant įmonės strateginės plėtros kryptis, tikslus ir uždavinius (žr. skyrių „Strateginiai uždaviniai, veiksmai ir jų matavimo rodikliai“).

3. MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS IR STRATEGINĖS KRYPTYS

ŠOU MISIJA	sudaryti palankias sąlygas logistikos ir oro bendrovėms veikti Šiaulių oro uoste ir nuolat užtikrinti antžeminių paslaugų efektyvumą bei kokybę.
ŠOU VIZIJA	tapti patikimu ir nuosekliai augančiu kroviniu oro uostu regione.
VERTYBĖS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atsakomybė 2. Tarpusavio pagalba ir pagarba 3. Veiklos kokybė 4. Efektyvumas ir profesionalumas
STRATEGINĖS VEIKLOS KRYPTYS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teikiamų paslaugų kokybė 2. Paslaugų plėtra 3. Finansinis stabilumas 4. Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo

4. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

4 lentelė. ŠOU strateginiai tikslai ir rodikliai.

STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	RODIKLIAI	RODIKLIŲ MATAVIMO VIENETAI	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
1. Teikiamų paslaugų kokybė	Gerinti visų teikiamų paslaugų kokybę	Klientų anketinė apklausa, vnt. Įrangos įsigijimas, Infrastruktūros įrengimas	Vnt. Vnt. Vnt.	Aviacijos saugumo skyrius
2. Paslaugų plėtra	Plėsti nuomos paslaugas Didinti ŠOU žinomumą	Išnuomota infrastruktūra Susitikimai, konferencijos, Marketinginės medžiagos atnaujinimas	Vnt.	Administracija
3. Finansinis stabilumas	Užtikrinti finansinių rodiklių gerinimą	Nuostolio mažėjimas Veiklų pelningumo augimas	Proc.	Administracija
4. Abipusė vertė tarp įmonės ir darbuotojo	Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Vnt.	Administracija

5. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI, VEIKSMAI, JŲ MATAVIMO RODIKLIAI

5 lentelė. Strateginiai uždaviniai, veiksmai, jų matavimo rodikliai, siekiamos reikšmės bei atsakingi už įgyvendinimą.

STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	UŽDAVINIAI TIKSLAMS PASIEKTI	VEIKSMAI IR PRIEMONĖS	RODIKLIAI	RODIKLIŲ MATAVIMO VIENETAI	SIEKIAMOS RODIKLIŲ REIKŠMĖS	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
1. TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ	1.1. Gerinti visų teikiamų paslaugų kokybę	1.1.1. Užtikrinti sklandų aviacijos saugumo patikros vykdymą	Papildomai samdomi apsaugos darbuotojai, esant reikalui Aviacijos saugumo įrangos įsigijimas	Darbuotojų poreikio užtikrinimas, AS aprūpinimas reikiama įranga	Proc.	2020 m. - 100 2021 m. - 100 2022 m. - 100	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas (toliau - AS skyriaus vadovas)
		1.1.2. Įsigyti papildomos įrangos kokybiškų paslaugų teikimui	Orlaivių vilkiko įsigijimas; Perono dangos priežiūros automobilis; Orlaivių variklių užvedimo įrenginys; Kuro išsiurbimo iš orlaivių automobilis	Įsigyta įranga	Vnt.	2020 m.-1 2021 m.-1 2022 m.-2	AS skyriaus vadovas, Viešųjų pirkimų specialistas
		1.1.3. Apklausti klientus ir tiekėjus dėl teikiamų paslaugų kokybės	Klientų anketinė apklausa	Apklausti klientai	Proc.	2020 m.-100 2021 m. - 100 2022 m. - 100	AS skyriaus vadovas, Administracija
		1.1.4. Plėtoti aviacinio saugumo teikiamas paslaugas	Aviacijos saugumo kontrolės postas su įranga (introskopas, arkinis metalo detektorius, aviacinio saugumo konteinerinis namelis, praleidimo vartai) Vaizdo stebėjimo sistemos plėtra ir modernizavimas	Įrengtas aviacijos saugumo kontrolės postas su reikiama įranga; Atnaujinta vaizdo stebėjimo sistema	Vnt.	2020 m. - 2 2021 m. - 1	AS skyriaus vadovas, Viešųjų pirkimų specialistas
		1.1.5. Suprojektuoti naują multi-terminalą	Naujo multi-terminalo suprojektavimas	Suprojektuotas naujas multi-terminalas	Vnt.	2021 m. - 1	AS skyriaus vadovas, Viešųjų pirkimų specialistas
		1.1.6. Atlikti teritorijos tvarkymo darbus	Vandentiekio, kanalizacijos įvadų įrengimas kontroliuojamoje zonoje	Įrengti vandentiekio, kanalizacijos įvadai kontroliuojamoje zonoje	Vnt.	2021 m. - 1	AS skyriaus vadovas, Viešųjų pirkimų specialistas

STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	UŽDAVINIAI TIKSLAMS PASIEKTI	VIEKSMAI IR PRIEMONĖS	RODIKLIAI	RODIKLIŲ MATAVIMO VIENETAI	SEKIAMOS RODIKLIŲ REIKŠMĖS	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
2. PASLAUGŲ PLĖTRA	2.1. Plėsti nuomos paslaugas	2.1.1. Investuotojų pritraukimas, išnuomojant sklypus, siekiant pajamų augimo	Paskelbti žemės nuomos aukcionai	Išnuomos sklypo dalys	Vnt.	2020 m.-2 2021 m. - 1	Administracija
		2.1.2. Logistikos įmonių pritraukimas veiklos vykdymui, siekiant pajamų augimo	Paskelbti angarų nuomos konkursai	Išnuomoti angarai	Vnt.	2020 m. – 2 2021 m. -1	Administracija
	2.2. Didinti ŠOU paslaugų žinomumą	2.2.1. Pristatyti oro uostą tarptautiniu ir valstybiniu mastu	Dalyvavimas konferencijose, forumuose, parodose	Parodos, konferencijos, forumai	Vnt.	2021 m.-4	Administracija
		2.2.2. Atnaujinti marketingo priemonės	Reprezentacinės medžiagos gamyba ir sklaida	Reprezentacinė medžiaga	Vnt.	2021 m. - 500	Administracija
		2.2.3. Palaikyti kontaktus su verslo bendruomene ŠOU paslaugų žinomumo didinimo bei potencialių klientų pritraukimo tikslais	Susitikimai su logistikos, pramonės atstovais	Susitikimai	Vnt.	2020 m. – 10 2021 m. – 20 2022 m. - 15	Direktorius
3. FINANSINIS STABILUMAS	3.1. Užtikrinti finansinių rodiklių gerinimą	3.1.1. Prekių, paslaugų ir darbų pirkimus atlikti nustatytais terminais	Patvirtintas viešųjų pirkimų grafikas	Pirkimų vykdymas nustatytais terminais	Proc.	2020 m. - 100 2021 m. – 100 2022 m. - 100	AS skyriaus vadovas, Viešųjų pirkimų specialistas
		3.1.2. Didinti krovinių skaičių	Darbas su naujomis ir esamomis aviakompanijomis siekiant pradėti skrydžius naujomis kryptimis, didinti skrydžių dažnį	Krovinių augimas	Proc.	2020 m. - 10 2021 m. - 15	Administracija
		3.1.3. Bendradarbiauti su MRO, siekiant laiku ir efektyviai aptarnauti atvykstančius orlaivius	Kokybiškas, tvaria kainodara paremtas MRO orlaivių aptarnavimas	Aptarnaujamų orlaivių skaičiaus augimas	Vnt.	2020 m.-15 2021 m. – 30 2022 m.-50	AS skyrius



STRATEGINĖS KRYPTYS	STRATEGINIAI TIKSLAI	UŽDAVINIAI TIKSLAMS PASIEKTI	VIEKSMAI IR PRIEMONĖS	RODIKLIAI	RODIKLIŲ MATAVIMO VIENETAI	SIEKIAMOS RODIKLIŲ REIŠMĖS	ATSAKINGI UŽ ĮGYVENDINIMĄ
4. ABIPUSĖ VERTĖ TARP ĮMONĖS IR DARBUOTOJO	4.1. Didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos darbo aplinkos kūrimą	4.1.1. Užtikrinti savalaikį darbuotojų kvalifikacijos kėlimą	Dalyvavimas seminaruose, mokymuose	Darbuotojai, tenkinę poreikį kvalifikacijos kėlimui	Vnt.	2020 m. -4 2021 m. – 5 2022 m.-7	Administracija
		4.1.2. Atnaujinti kompiuterinę įrangą	Kompiuterinės įrangos / technikos atnaujinimas	Atnaujinta kompiuterinė įranga / technika įranga	Vnt.	2021 m. - 1	AS skyriaus vadovas, IT specialistas

6. IŠTEKLIAI

Strateginiai tikslai ir uždaviniai įgyvendinami pasitelkiant žmogiškuosius, materialius ir finansinius resursus.

6.1. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

2019 m. rugsėjo mėn. 1 d. įmonėje įsigaliojo nauja organizacinė struktūra, kurią įmonės Valdyba, pritarus akcininkui, patvirtino 2019 m. gegužės mėn. Struktūroje liko viena tarnyba – Aviacinio saugumo – kurioje dirba 10 specialistų, galinčių užtikrinti nenutrūkstamą oro uosto aviacinę veiklą. Toks veiklos sprendimas buvo pasirinktas dėl 2019 m. pradžioje nutrūkusių krovinių skrydžių, kuriuos vykdė oro uosto partneriai UAB „Rava Cargo“ ir UAB „Rikusta“. Su esamais žmogiškaisiais ištekliais planuojama vykdyti veiklą iki kol atsiras naujos krovinių gabenimo sutartys.

ŠOU žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas artimiausioje 3 metų perspektyvoje išlieka tas pats – sukurti strategiją, kurios pagrindu siekiama didinti darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą per teigiamos aplinkos kūrimą.

Esminiai ilgalaikiai valdymo tikslai:

1. Aukštas darbuotojų įsitraukimas
2. Efektyvus darbuotojų gebėjimų panaudojimas atliekant pagrindines įmonės veiklas
3. Vadovaujantys darbuotojai, gebantys identifikuoti kolegų stipriąsias ir silpnąsias puses
4. Įmonės įvaizdis ir organizacinė kultūra

6.2. MATERIALINIAI RESURSAI, INFRASTRUKTŪRA

Įmonės materialiniai resursai, kurie naudojami tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, yra įmonės ilgalaikis turtas, kurį sudaro nematerialus turtas ir materialus turtas: žemė, statiniai, transporto priemonės, įrengimai. Oro uosto infrastruktūros pajėgumai ir esami ištekliai detalizuoti 6 lentelėje.

6 lentelė. Oro uosto infrastruktūros pajėgumai ir esami ištekliai.

PAJĖGUMAI	MATAVIMO VNT.	SKAIČIUS
Registracijos stalų skaičius	Vnt.	2
Patikros linijų skaičius	Vnt.	3 (2 vnt. rankinio bagažo ir 1 vnt. keleivių bagažo)
Bagažo transportavimo ir patikrinimo sistemos pajėgumas	Vnt./val.	160
Atvykimo bagažo konvejerių atidavimo skaičius	Vnt.	1
Patikėjimo teise valdomi sklypai	Vnt./ha	2/29,8

PAJĖGUMAI	MATAVIMO VNT.	SKAIČIUS
Patikėjimo teise valdomi statiniai	Vnt./m ²	8/3745.06
Nuledinimo mašina	Vnt.	2
Transportas	Vnt.	4
Kuro mašinos	Vnt.	1
Antžeminio aptarnavimo įranga:		
Aviacinių vežimėlių vilkikai	Vnt.	2
Aukštakėlis krautuvas	Vnt.	2
Šakinis krautuvas	Vnt.	1
Juostinis bagažo konvejeris	Vnt.	1
Keleivių laipinimo trapas	Vnt.	2
Lėktuvų vilkstys	Vnt.	1
Fekalo išsiurbimo įrenginys	Vnt.	1
Krovinių vežimėliai	Vnt.	37
Traktorius	Vnt.	1
Orlaivių antžeminio elektros maitinimo šaltinis	Vnt.	2

Technologinė infrastruktūra yra Lakūnų g. 4 (Keleivių terminalo patalpose) ir Aviacijos g. 5 (moduliniuose konteineriuose). Ją sudaro 4 vnt. informacinių sistemų (įskaitant vaizdo stebėjimo įrangos komplektus), 1 vnt. fizinis ir 1 vnt. virtualus serveris, 4 vnt. kompiuterinio tinklo įrangos punktai, 19 vnt. kompiuterizuotų darbo vietų.

6.3. FINANSINIAI RESURSAI

Įmonės finansiniai resursai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidinius resursus sudaro a) apyvartinės lėšos, b) nusidėvėjimas ir amortizacija, c) pelnas (nuostolis). Išorinius finansinius išteklius sudaro: a) dotacijos/negražintini lėšų šaltiniai, b) skolintos lėšos.

Nusidėvėjimas per 2019 m. – 161037 Eur. (atėmus nusidėvėjimą, susidariusį nuo įgyto iš dotacijų turto per metus – 119352 Eur, įmonės balanse lieka nusidėvėjimo – 41685 Eur).

Remiantis sutartimi su Šiaulių miesto savivaldybės administracija, 2019 m. buvo skirta turtui įsigyti 241300 Eur (panaudota 229579 eurų) ir 150000 Eur – AS veiklai, 2019 m. rugsėjo mėn. papildomai AS veiklai suteikta 20000 Eur.

2016 m. rugpjūčio 31 d. iš UAB „Medicinos bankas“ paimta paskola 142980,54 Eur sumai. Pradėta gražinti 2018 m. kovo mėn. Remiantis sutartimi, paskolą reiktų gražinti 2021 m. rugpjūčio 10 d., tačiau atsižvelgus į susidariusią prastą finansinę situaciją 2019 m., ŠOU kreipėsi į UAB Medicinos bankas, prašydama atidėti paskolos mokėjimo terminą. Sutartis su UAB Medicinos bankas dėl paskolos mokėjimų atidėjimo pasirašyta 2020 m. sausio mėnesį.

7. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

ŠOU, kaip ir bet kuri kita įmonė, susiduria su neapibrėžtomis situacijomis, todėl svarbu nusistatyti tikslingus ir išankstinius veiksmus toms situacijoms suvaldyti. Tuo tikslu reikia atsakingai planuoti, kad pavojai turėtų pačią mažiausią – minimalią įtaką įmonei.

Vadovaujantis COSO ERM (angl. *Enterprise Risk Management*) modeliu, ŠOU rizikos grupuojamos į sekančias rizikas:

1. **Strateginės rizikos**, darančios tiesioginę įtaką įmonės tikslų ir uždavinių įgyvendinimui
2. **Operacinės rizikos**, susijusios su efektyviu resursų panaudojimu
3. **Patikimumo rizikos**, susijusios su informacijos ir ataskaitų patikimumu, nepertraukiamos veiklos užtikrinimu
4. **Atitikties rizikos**, susijusios su įmonės veiklos atitikimu reglamentuojantiems teisės aktams.

Visos rizikos ir jų suvaldymo veiksmai pateikiami 7 lentelėje. Jas reikalinga nuolat stebėti ir vertinti, bei pateikiamą sąrašą atitinkamai pildyti ir atnaujinti.

7 lentelė. Visos rizikos ir jų suvaldymo veiksmai.

RIZIKA	RIZIKOS POVEIKIS	RIZIKOS VALDYMAS	ATSAKINGI UŽ RIZIKOS VALDYMĄ
STRATEGINĖS RIZIKOS			
Neišnaudojamos galimybės neaviacinių pajamų didinimui	Negautos pajamos iš neaviacinės veiklos. Neigiamas poveikis finansiniams rezultatams.	Nustatyti aiškius ir ambicingus tikslus neaviacinėms pajamoms Skatinti konkurenciją organizuojant konkursus	Direktorius Aviacijos saugumo tarnyba
Investicinio projekto vėlavimas	Negautos pajamos už orlaivių aptarnavimą	Gladius bendradarbiavimas su savivaldybės administracija ir investuotoju – savalaikis galimai atsirandančių problemų sprendimas	Direktorius Aviacijos saugumo tarnyba
Geopolitinės aplinkos nestabilumas	Krovinių ir keleivių srautų sumažėjimas, negautos pajamos	Plėsti skrydžių žemėlapi	Direktorius
OPERACINĖS RIZIKOS			
Vėluojantys viešieji pirkimai	Rizika nespėti įgyvendinti projektų dėl procedūrų lėtumo (ypač didelių apimčių pirkimų)	Turėti detalų pirkimų planą ir kontroliuoti iniciavimą numatytu laiku Skirti didelį dėmesį pirkimų dokumentacijos kokybei	Viešųjų pirkimų projektų vadovas

RIZIKA	RIZIKOS POVEIKIS	RIZIKOS VALDYMAS	ATSAKINGI UŽ RIZIKOS VALDYMĄ
Antžeminio aptarnavimo veiklos neefektyvumas	Nuostolingai veikianti funkcija, neigiamai veikianti veiklos rezultatus	Nuolat vykdyti veiklos monitoringą, atlikti analizes, susijusias su priežastinio ryšio nustatymu	Direktorius Buhalterija
Komercijos tarnybos panaikinimas	Nekylanti skrydžių statistika, nedidėjanti sutarčių dėl skrydžių apimtis, ko pasėkoje - nedidėjančios pajamos	Skirti daugiau lėšų ŠOU žinomumui didinti, kiek įmanoma daugiau atstovauti ŠOU parodose, konferencijose, seminaruose, susijusiuose su aviacine veikla	Direktorius
PATIKIMUMO RIZIKOS			
Netikslus biudžeto sudarymas; biudžeto nesilaikymas	Įtraukus į biudžetą nepagrįstas sąnaudas ir/arba neįtraukus būtinų sąnaudų, nesilaikant planinių pajamų ir sąnaudų gali būti neracionaliai panaudotos organizacinės lėšos	Atidžiai ir metodiškai parengti biudžetą ir užtikrinti jo laikymąsi Nustatyti konkrečius reikalavimus išlaidų pagrįstumui siekiant įtraukti jas į biudžetą Sistemiškai atlikti biudžeto įgyvendinimo kontrolę ir esant poreikiui jį patikslinti	Direktorius Buhalterija
Savalaikis TKA nustatytų neatitikčių nepašalinimas	Apribota oro uosto veikla, sumažėjusios pajamos, kenkimas organizacijos įvaizdžiui	Paskirti už trūkumų šalinimą atsakingus asmenis Sudaryti trūkumų šalinimo planus ir skirti išteklius jų įgyvendinimui Nuolat kontroliuoti trūkumų šalinimo priemonių įgyvendinimą	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
Aviacijos saugos ir saugumo reikalavimų nesilaikymas	Nesilaikant saugos ir saugumo reikalavimų gali būti apribota oro uosto veikla	Oro uosto saugos ir saugumo reikalavimus nustatančios dokumentacijos parengimas, suderinimas ir jų laikymosi užtikrinimas	Aviacijos saugumo skyriaus vadovas
Aplinkosauginių reikalavimų nesilaikymas	Gali būti apribota veikla, taikomos finansinės nuobaudos, neigiamas poveikis įvaizdžiui	Atlikti atitikties aplinkosaugos reikalavimams vertinimus ir nustatyti korekcines priemones Skirti lėšų priemonių įgyvendinimui	Direktorius Aviacijos saugumo tarnyba

8. FINANSINĖS PROGNOZĖS

ŠOU finansinės prognozės 2020-2022 m. sudarytos atsižvelgiant į:

- Praeitų laikotarpių finansinius duomenis ir jų pokyčių tendencijas;
- Aviacinės ir neaviacinės veiklos įtaką, kuria vadovaujantis prognozuojami įmonės veiklos rodikliai, pajamų ir sąnaudų struktūrą bei jų apimtis;
- Įmonės infrastruktūros būklę ir jos plėtros poreikius (sudaromas investicijų planas);
- Įmonės turimus išteklius, prisiimtus įsipareigojimus, prognozuojamus balansinius pokyčius, išorinio finansavimo šaltinių poreikį;
- Makroekonominės tendencijas;
- Efektyvumo ir ekonomiškumo principus.

2016 – 2019 m. skrydžių ir krovinių/keleivių skaičius bei prognozės 2020-2022 m. duomenys pateikti 8 lentelėje:

8 lentelė. 2016 – 2019 skrydžių ir krovinių/keleivių skaičius bei prognozės 2020-2022 m.

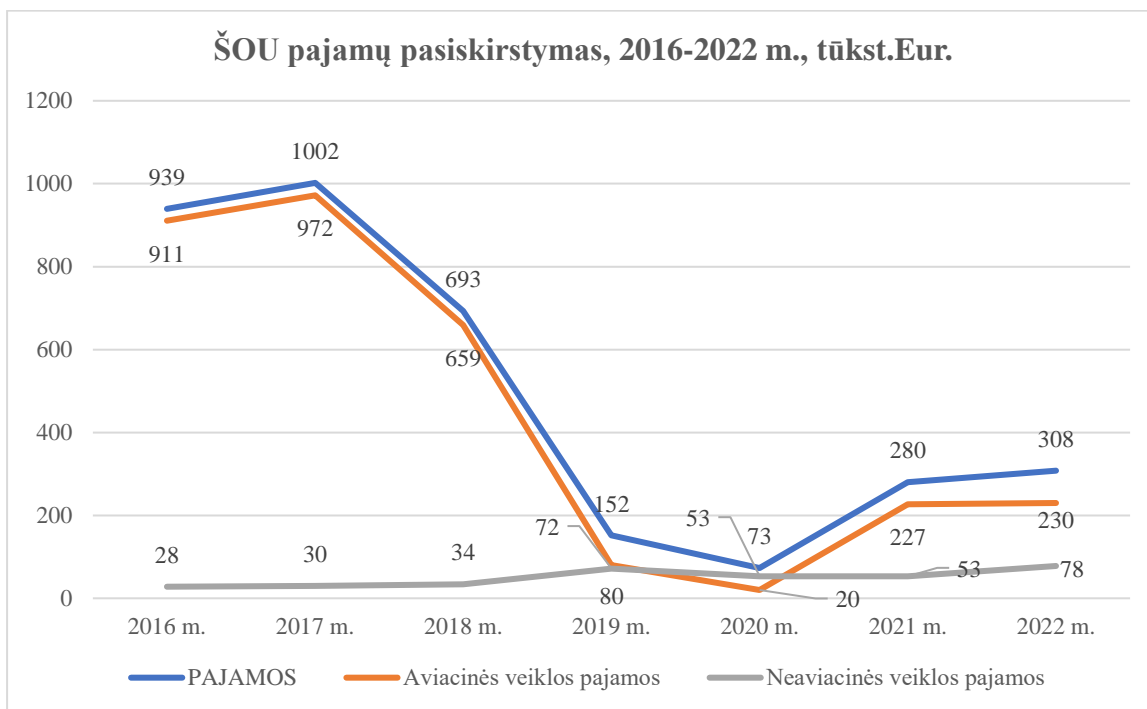
	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
Keleivių sk, tūkst.	0,5	0,7	2	0,3	0,4	0,5	0,6
Krovinių svoris, t.	2673	1851	850	40	50	70	80
Lėktuvų judėjimas	220	288	121	40	50	90	100

8.1. PAJAMŲ PROGNOZĖS

ŠOU pajamų prognozės 2020-2022 m. sudarytos laikantis tokių prielaidų:

- Teigiama įtaka aviacinės veiklos pajamoms dėl kainodaros pasikeitimų;
- Teigiama įtaka neaviacinės veiklos pajamoms dėl vykdomų ir vykstančių plėtros projektų žemės nuomos veikloje;
- Dalies pajamų praradimas dėl turtinių santykių su LR Kariuomene įsiteisinimo – nuomos mokesčiai už turto naudojimąsi (Peronu A, B riedėjimo taku, angarais 5,6, 7 ir 8).

ŠOU pajamos pateiktos 12 pav.:



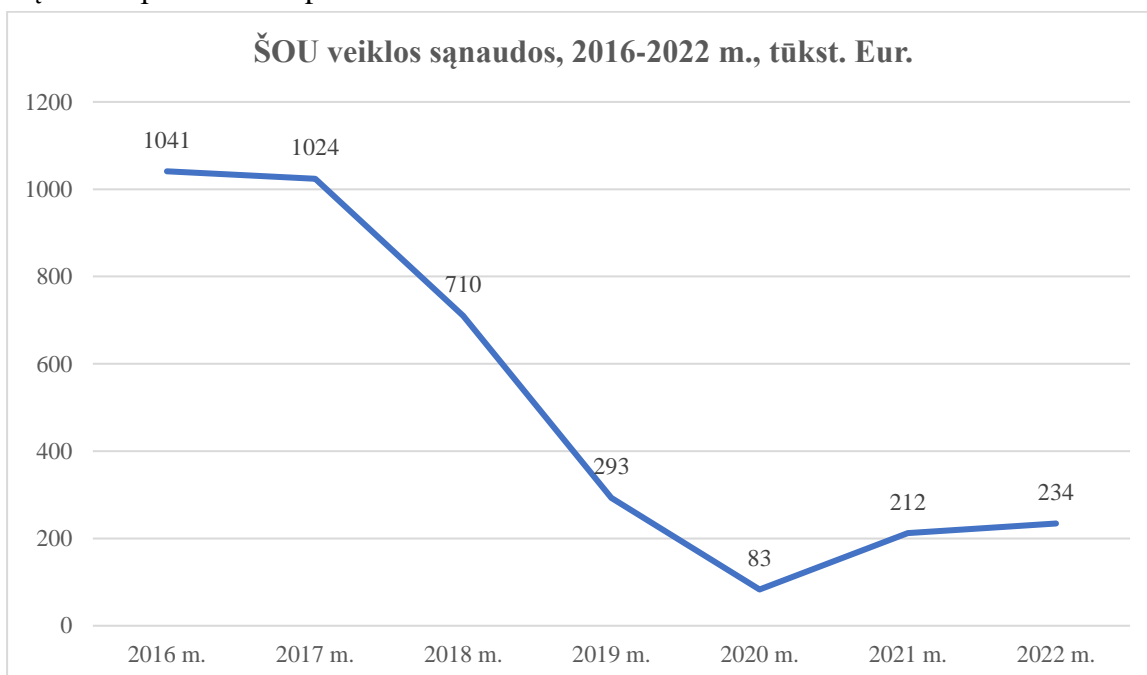
12 pav. ŠOU pajamos

8.2. SAŃAUDŲ PROGNOZĖS

ŠOU sąnaudų prognozės 2016-2022 m. sudarytos laikantis tokių prielaidų:

- Planuojamas stabilus darbo užmokesčio fondas;
- Įvertintas būtiniausių veiklų sąnaudų padidėjimas;
- Įvertintas papildomas sąnaudų poreikis siekiant užtikrinti privalomuosius reikalavimus.

ŠOU sąnaudos pateiktos 13 pav.:

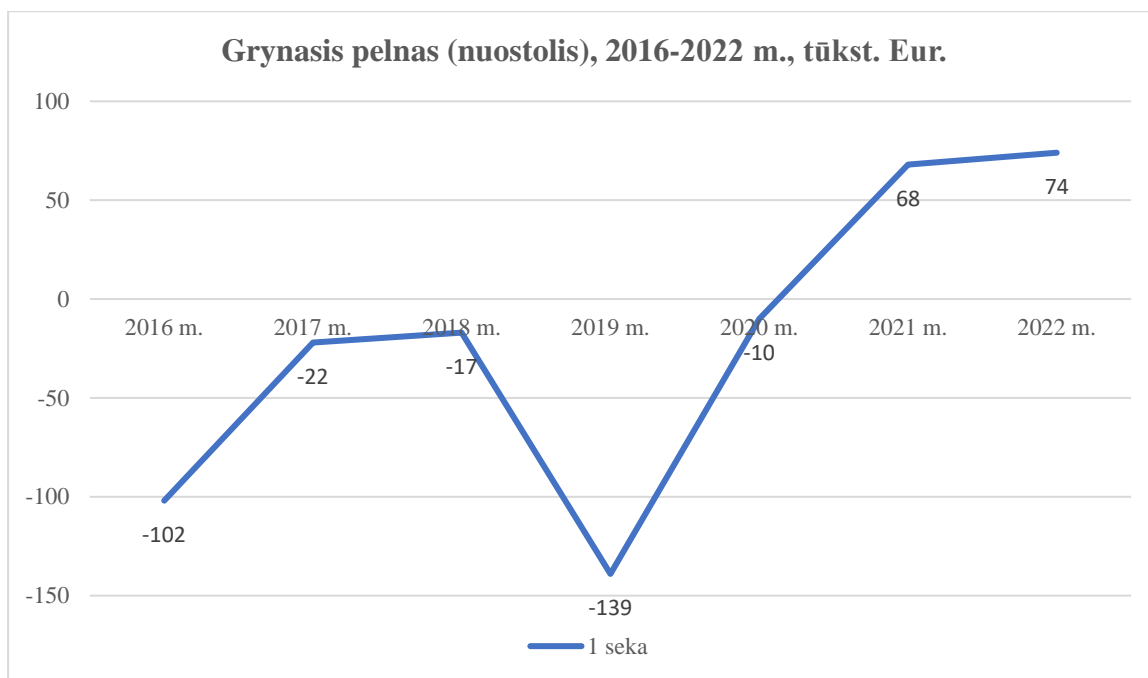


13 pav. ŠOU sąnaudos

8.3. VEIKLOS REZULTATAI

2019 m. ŠOU baigė su dideliu nuostoliu, tačiau 2020 m., gavus savivaldybės finansavimą aviacijos saugumo funkcijai užtikrinti bei atsiradus galimybei gauti aviacinių pajamų, tikėtina, kad 2020 metais nuostolį pavyks ženkliai sumažinti.

ŠOU grynasis pelnas (nuostolis) 2016-2022 m. laikotarpiu pateiktas 14 pav.:



14 pav. ŠOU grynasis pelnas (nuostolis) 2016-2022 m. laikotarpiu

Įmonė pagal finansines galimybes ir toliau dalyvaus tarptautiniuose aviacijos logistikos renginiuose, siekdama pritraukti krovinių gabenimo veikla užsiimančias įmones į ŠOU.

9 lentelė. ŠOU balansas 2016-2022 m.

STRAIPSNIAI	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
ILGALAIKIS TURTAS	1751	1796	1741	1771	1555	2421	2429
TRUMPALAIKIS TURTAS	193	338	245	44	57	151	117
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	135	233	151	3	5	107	80
TURTO IŠ VISO	1944	2136	1998	1815	1613	2572	2546
NUOSAVAS KAPITALAS	1207	1185	1168	1029	1019	1090	1168
DOTACIJOS	435	527	515	585	309	1175	1130

STRAIPSNIAI	2016 m.	2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.
MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	302	424	315	201	285	307	248
PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	189	157	101	116	47	30	13
FINANSINĖS SKOLOS	189	157	101	116	47	30	13
PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	113	266	214	85	238	277	235
FINANSINĖS SKOLOS	34	50	41	0	69	17	17
NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO	1944	2136	1998	1815	1613	2572	2546

10 lentelė. ŠOU pelno (nuostolio) ataskaita 2016-2022 m. (tūkst. Eur)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PAJAMOS	939	1002	693	154	73	280	308
Aviacinės veiklos pajamos	911	972	659	77	20	227	208
Neaviacinės veiklos pajamos	28	30	34	77	53	53	100
VEIKLOS SĄNAUDOS IŠ VISO	1041	1024	710	293	83	212	234
Komandiruočių sąnaudos	6	3	8	1	1	1	1
Darbuotojų mokymo sąnaudos	1	2	4	1	0	0	1
Palūkanų sąnaudos	0	6	4	3	2	1	1
Nusidėvėjimas	62	48	42	42	23	23	23
EBITDA	-40	32	29	-92	16	94	98
EBITDA marža, proc.	-4.26	3.19	4.18	-66.27	22.44	33.55	31.82
Grynasis pelnas (nuostolis)	-102	-22	-17	-139	-10	68	74

8.4. INVESTICIJOS IR JŲ FINANSAVIMO ŠALTINIAI

2020-2022 m. laikotarpiu bus daromos investicijos laikantis sekančių principų:

- Būtinybė atitikti skrydžių saugos ir aviacijos saugumo reikalavimus;
- Savalaikė reakcija į rinkos pokyčius bei atsirandančias galimybes;
- Siekis mažinti neigiamą poveikį aplinkai, tausoti išteklius;
- Turimos infrastruktūros išnaudojimas komercinių paslaugų plėtrai;
- Tolimesnė įmonės veiklos plėtra.

Planuojamų investicijų pagrindiniai tikslai:

- Esamos infrastruktūros efektyvus išnaudojimas, sutelkiant dėmesį į paslaugos kokybės gerinimą;
- Aviacijos saugumo kokybės ir aptarnavimo gerinimas;

11 lentelė. ŠOU 2020-2022 m. planuojamos investicijos ir finansavimo šaltiniai.

NR.	PROJEKTAI	2020 m.	2021 m.	2022 M.	VISO:	LĖŠOS
1.	Vaizdo stebėjimo sistemos plėtra ir modernizavimas		50 000		50 000	Savivaldybės lėšos
2.	Naujo multi-terminalo projektavimas		60 000		60 000	Savivaldybės lėšos ir kitos lėšos
3.	Aviacijos saugumo kontrolės postas (nekilnojamas)		120 000		120 000	Savivaldybės lėšos ir kitos lėšos
4.	Orlaivių variklių užvedimo įrenginys			200 000	200 000	Savivaldybės lėšos
5.	Orlaivių vilkikas	24500			24500	Savivaldybės lėšos ir kitos lėšos
6.	Orlaivių perono dangos priežiūros automobilis (šluota-siurblys)		300 000		300 000	Savivaldybės lėšos ir kitos lėšos
7.	Kuro išsiurbimo iš orlaivių automobilis			150 000	150 000	
8.	Vandentiekio, kanalizacijos įvadų įrengimas kontroliuojamoje zonoje		50 000		50 000	Savivaldybės lėšos
Viso:		24500	580 000	350 000	954500	

9. STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Strateginio veiklos plano stebėjimo ir vertinimo tikslas – nuolatos kontroliuoti strateginių tikslų ir jų įgyvendinimui naudojamų veiksmų bei uždavinių pažangą ir užtikrinti, kad jų įgyvendinimui reikalingi sprendimai būtų priimti laiku. Strategijos įgyvendinimo ir stebėjimo procesą sudaro:

- a) Trijų metų strateginio veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas;
- b) Metinių biudžetų parengimas ir įgyvendinimas;
- c) Ketvirtinių ir metinių rezultatų peržiūra ir aptarimas;
- d) Strateginio plano tikslinimas ir atnaujinimas.

Strateginiame ŠOU plane apibrėžtos kryptys, nustatyti rodikliai ir finansinės prognozės – į visas šias dedamąsias reikalinga atsižvelgti sudarinėjant metinius planus.

Strateginio plano įgyvendinimas stebimas nuolatos, vertinant iškeltų tikslų ir uždavinių pasiekimą. Rezultatai ataskaitų pavidalu pristatomi Valdybai kas ketvirtį, nustatomos korekcinės priemonės, jeigu atsiranda joms poreikis.

Šis strateginis planas tvirtinamas trijų metų laikotarpiui. Kiekvienas įmonės struktūrinis padalinys tiesiogiai dalyvauja rengiant ir įgyvendinant strategiją. Taip užtikrinama, kad strategija apima visas veiklos sferas, o atskiri struktūriniai vienetai supranta savo indėlį į visos organizacijos strategijos įgyvendinimą ir prisiima už tai atsakomybę.