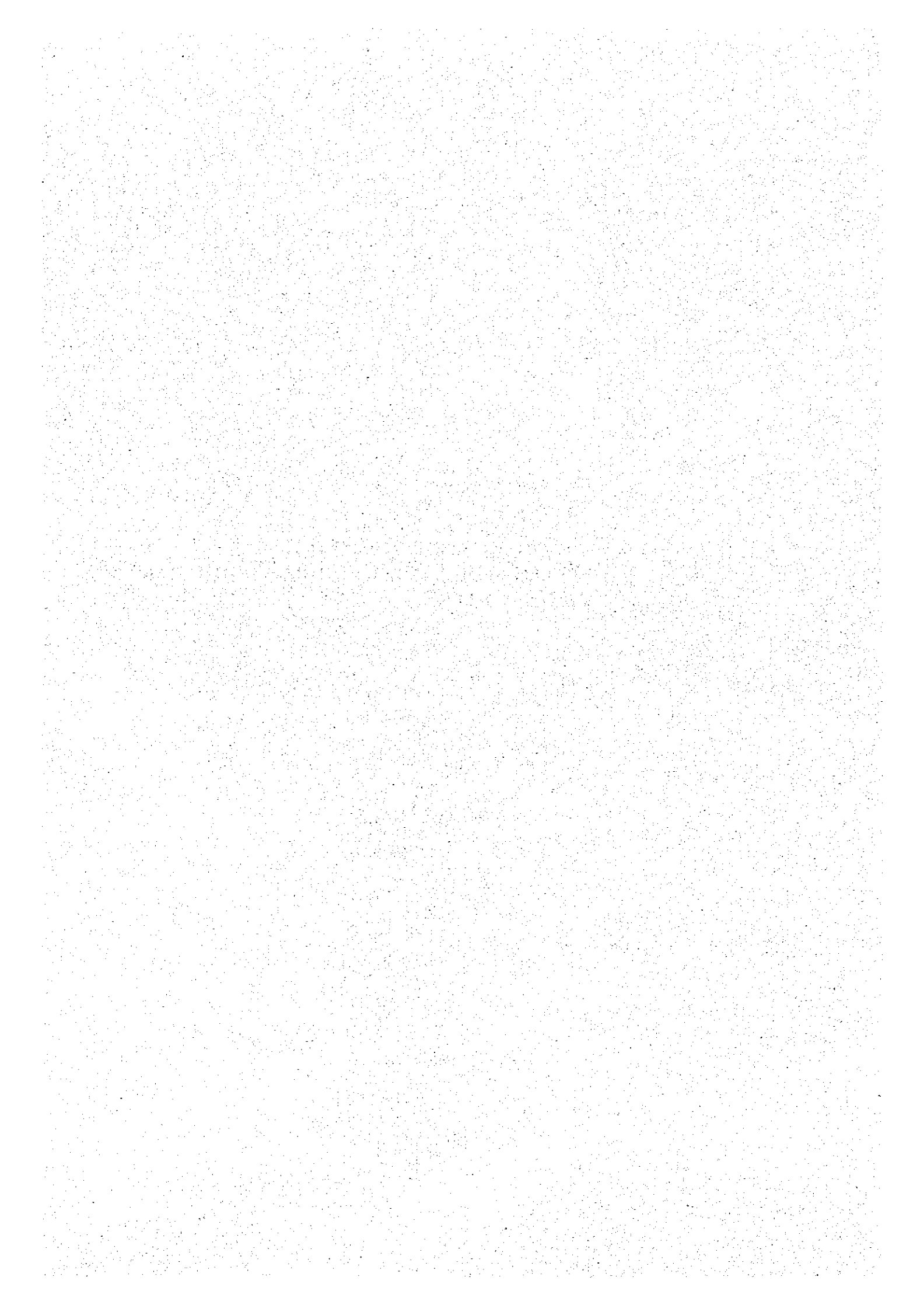


**РАЗДЕЛ 7**  
**ПЕРЕСМОТР ОРГАНИЗАЦИИ И**  
**РАБОТЫ ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НАК**



## РАЗДЕЛ 7 ПЕРЕСМОТР ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НАК

### 7.1 Обзор организации НАК

#### (1) Историческая справка

Десятки лет гражданская авиация в Узбекистане была под контролем Аэрофлота, системы гражданской авиации СССР. При этой системе все разнообразные структуры были взаимосвязаны во всех областях авиационного бизнеса и смежных областях промышленности в Узбекистане, начиная с политики, законодательства, управления и контроля за исполнением законодательных мер до работы авиатранспорта и необходимой инфраструктуры, такой как контроль воздушного движения и авиалиний. В то время большинство руководящих и производственных функций системы гражданской авиации было сосредоточено в Москве, откуда осуществлялось исключительное управление из соответствующих ведущих структур.

При размежевании бывшей единой политической и экономической системы, Узбекистан испытывал трудное время в формировании своей собственной всеобъемлющей и самоконтролирующей системы гражданской авиации в регионе. После распада СССР в 1991 году, 12 республик СНГ сформировали Межгосударственный Авиационный Комитет с ведущей ролью сохранения стандартов безопасности, большинство из которых использовал до этого Аэрофлот.

28 января 1992 года был издан Президентский Указ № УП-326 об основании Национальной авиакомпании, которая включает в себя Узбекское Управление Гражданской Авиации, Авиаремонтный завод №243, "Авиаспецмонтажналадку" при "Авиастрою". Затем, согласно этого Указа 4 февраля 1992 года, Национальная Авиационная Компания Узбекистана (НАК) "Узбекистан Хаво Йуллари" была основана Указом Кабинета Министров Правительства Республики Узбекистан. Базой для основания НАК была территориальная единица Гражданской Авиации как составная часть Министерства Гражданской Авиации бывшего Союза.

Чтобы сохранить потенциал профессиональных кадров, Правительство Республики Узбекистан сочло возможным основание всеобъемлющего правления, которое будет управлять как коммерческой, так и государственной авиационной деятельностью в Узбекистане.

Авиационная система Узбекистана унаследовала Законы и Правила, которыми пользовался ранее Аэрофлот. Узбекистан присоединился к ИКАО, а НАК

“Узбекистан Хаво Йуллари” к ИАТА. Генеральный Директор НАК считается представителем Правительства во всех вопросах, касающихся подготовки и заключения международных соглашений и договоров с различными странами на контрактной основе.

В настоящее время НАК объединяет основные средства авиатранспорта бывшего Аэрофлота с новыми самолетами и средствами УВД западных стран с целью освоения позиции одной из крупнейших воздушных перевозчиков в регионе СНГ.

## (2) Экономические и социальные основы

Республика Узбекистан занимает ключевую позицию во многих отраслях промышленности, в сельском хозяйстве, науке и культуре. Такая позиция обусловлена прежде всего многообразием природных ресурсов страны. Большинство районов, где разведаны месторождения полезных ископаемых, имеют развитую инфраструктуру, включая энергетические средства и средства транспорта и связи и запас рабочей силы.

В рамках международного экономического сотрудничества Президент Каримов И. А. и Правительство Республики Узбекистан поддерживает политику “открытых дверей”, создавая благоприятные условия для привлечения зарубежных инвестиций. В настоящий момент более 700 совместных и зарубежных предприятий уже создано на территории Узбекистана.

## (3) Географические особенности Ташкента и других основных городов Узбекистана

Географически город Ташкент находится в точке пересечения путей сообщения между европейскими и азиатскими странами и в центре экономических связей стран СНГ. Зарубежные авиакомпании желают реконструкции касающихся их аэропортов и сооружения новых аэронавигационных средств до уровня международных стандартов.

Для беспрепятственного и безопасного воздушного движения по трассам, соединяющим Узбекистан с различными странами мира, необходимо повысить качество обслуживания воздушного движения и других видов авиационной инфраструктуры и класс аэронавигационных средств до уровня международных стандартов. Такая необходимость развития авиационного сектора обуславливается также провозглашением участия республики Узбекистана в международной деятельности после ее независимости.

Самарканд, Бухара и Ургенч славятся своими историческими достопримечательностями. Город Бухара имеет свою историю с I-го века и отражает целую историю Центральной Азии. В течение многих столетий город являлся центром караванных путей, соединяющих Европу с Азией. Древние памятники Бухары, состоящие в основном из исторических архитектурных

памятников, представляют собой бесценное наследие для всего мира. Те, которые путешествуют по всем этим городам восхищаются увиденными и уведут с собой неизгладимые впечатления.

## 7.2 Организация НАК в настоящее время

### (1) Общие положения

НАК был одним из крупнейших авиационных предприятий бывшего СССР и является ведущей авиакомпанией в Центральной Азии. Как указано ранее, НАК выполняет три основные функции: первая — разработка политики управления, законодательная, административная и международная авиационная деятельность, вторая — выполнение воздушного транспорта в качестве авиаперевозчика и третья — эксплуатация аэропортов и аэронавигационных средств включая УВД. Однако эти функции не четко разделены в организационной структуре.

НАК также имеет различные подконтрольные ей компании, главные среди которых это — Ташавиаспецмонтаж, Интеркаргосервис, Узавиабанк, ОДСП (Объединенная Дирекция Строящихся Проектов), Авиализинг, Авиационный Институт, и фабрика бортового питания.

Организационная структура и численность сотрудников НАК приведены на рис. 7.2.1 и в таблице 7.2.1 соответственно.

Таблица 7.2.1 Количесов работников и сотрудников НАК

Отдел	Кол-во сотрудников
1. Главное управление	460
2. Летный комплекс	1633
3. Авиационно-технический комплекс	2350
4. Центр "Узэроавиация"	1540
5. "Узавиатехснабторг"	75
6. Комплекс по бронированию и продаже авиабилетов	750
7. ТПФ "Узбекистан"	200
8. ОЭВЦ	20
9. Авиаремонтный завод №243	2750
10. ЦИВУ	150
11. ОДСП	250
12. Аэропорт Ташкент	3116
13. Местные аэропорты	2750
<b>Всего</b>	<b>=16044</b>

Примечание: Указанное количество сотрудников является ориентировочным, основанным на устной информации, полученной на беседе с представителями соответствующих подразделений НАК.



## (2) Функции каждого подразделения

Под руководством “Генерального Директора” и “Совета” НАК, которые являются высшим административным органом, есть пять “Заместителей Генерального Директора”, имеющие одинаковый иерархический уровень и управляющие организационными единицами.

Два подразделения под прямым контролем Генерального Директора играют большую роль при отборе и подаче общих вопросов Генеральному директору и организации рейсов ВИП.

Кроме Первого Заместителя Генерального Директора, четверо других Заместителей Генерального Директора имеют определенную ответственность за определенные службы. Это заместители по Производству, Международной деятельности, Коммерческой деятельности и Эксплуатации наземных сооружений/Управления аэропортом.

Каждое подразделение под руководством соответствующего Заместителя Генерального Директора является отдельной организационной единицей, но тесно связанной по каждой рабочей службе.

Под прямым контролем Первого Заместителя Генерального Директора находятся Главная Инспекция, сектор службы ИКАО, Летный Комплекс, Авиационно-технический комплекс и Центр “Узаэронавигация” с отдельной финансовой и бухгалтерской системой в каждой из этих организаций.

Центр “Узаэронавигация” обеспечивает контроль воздушного движения, а также управляет международными полетами, которые находятся под его юрисдикцией.

Финансовое Управление, Экономическое Управление, Управление кадров и другие подразделения, стоящие на одной линии в организационной структуре, находятся под контролем Генерального директора и являются независимыми подразделениями.

Начальник Финансового Управления находится на одном уровне с Заместителем Генерального директора по своим функциональным обязанностям. Два подразделения — Финансовое Управление и Экономическое Управление занимают места в Совете НАК. Оба начальника являются членами Совета НАК. Стоит особо отметить, что авиаремонтный завод №243 и большая структура — Ташкентский аэропорт — находящиеся на той же линии в схеме, управляются напрямую Генеральным директором.

Совет НАК состоит из Генерального директора и всех руководителей Отделов и Начальника Финансового Управления, начальника Экономического Управления,

Директора Ташкентского аэропорта и всех директоров местных аэропортов. Общее число членов Совета составляет 40 человек.

Совет проводится один раз каждые три месяца. Обычно обсуждаются очень важные вопросы, такие как безопасность воздушного транспорта, изменение структуры и переход на зимнее/летнее расписание полетов. Общие вопросы и предложения от членов Совета могут быть также предметом обсуждения.

Каждую неделю начальники соответствующих подразделений проводят производственные собрания, которые называются "Анализ". Расписание полетов, финансовые отчеты обычно являются постоянной темой на этом "Анализе". Месячный отчет о доходах и расходах также включается в темы анализа.

### 7.3 Законы и Правила для Авиатранспорта

Президентский указ был издан 28 января 1992 года, а 4 февраля 1992 года — Указ Кабинета Министров об основании Национальной Авиакомпании (НАК). Затем "Авиационный Кодекс Республики Узбекистан" был утвержден Верховным Советом 7 мая 1993 года. К этому времени были изданы более 70 регламентов, правил, норм, указаний и инструкций для того, чтобы регулировать деятельность Гражданской Авиации НАК.

МАК (Межгосударственный Авиационный Комитет) является организацией, сформированной при бывшем СССР, и следующие сертификационные системы, относящиеся к авиационной деятельности, были установлены МАКом: Сертификат для Аэропорта, Сертификат для Радиостанции, Сертификат для Производителя, Сертификат для Модели, Сертификат для Авиаперевозчика (Авиакомпании), Сертификат для Ремонтной Станции, Сертификат для Пилота, Сертификат для Механика, Сертификат для Инспектора, Сертификат для Диспетчера.

НАК считает важным унифицировать регламенты, коды и стандарты на оборудование и сооружения аэропорта и аэронавигационное оборудование для обеспечения их соответствия требованиям Запада, и эта работа проводится сейчас НАКом.

Согласно Уставу компании, вступившему в силу 4 февраля 1992 года НАК имеет статус Национальной Авиакомпании, созданной в соответствии с Законами и Указом Президента, унаследовавшей юридические права и обязанности от Департамента гражданской авиации Республики Узбекистан и осуществляющей деятельность со своей бухгалтерской системой на хозрасчетной основе. Основными видами деятельности НАК:

- Распространение, координация и исполнение законов, правил и политики, связанных с воздушным транспортом



- Обслуживание по воздушному транспорту как по международным, так и по внутренним воздушным линиям с целью развития национальной экономики.
- Надзор и управление делами по обеспечению безопасности воздушного транспорта и деятельности подконтрольных ей предприятий и компаний, а также других авиатранспортных компаний страны
- Надзор и управление использованием воздушного пространства гражданской авиацией
- Надзор и управление деятельностью авиаперевозчиков
- Контроль и управление эксплуатацией аэропортов, деятельностью подконтрольных компаний и других отдельных компаний, занимающихся эксплуатацией аэропортов и авиатранспортом.

#### 7.4 Финансовое положение и бухгалтерская система НАК

##### 7.4.1 Доходы и расходы

###### (1) Доходы

Полная отчетность НАК включает в себя различные виды доходов, как показано в таблице 7.4.1. Четыре статьи доходов, т.е. “Доходы от регулярных перевозок”, “Заказные и чартерные”, “Аренда ВС” и ПАНХ, укладывается в обычном понимании доходов авиакомпании, а статьи “Самолетовылеты”, “Коммерческое обслуживание пассажиров и груза” и “Проценты пассажирской и грузовой выручки” обычно считаются статьями расходов в системе бухгалтерского учета авиакомпаний Запада.

- a) Размер доходов, полученных чисто от деятельности по авиаперевозок, может быть оценен в 65-75% от общих доходов НАК.
- b) Доходы от “Самолетовылетов” заметно увеличивается с года на год, показывая нормальное развитие авиации на территории страны.
- c) Доходы от “Заказных и чартерных” составляют около 10% к доходам от регулярных перевозок, что кажется разумным соотношением.
- d) Увеличение доходов от “Аренды ВС” может служить свидетельством положительной позиции руководства НАК в отношении использования своих основных фондов.
- e) Увеличение доходов от “Аренды ВС” считается желательным направлением.

(2) Расходы

- a) Значительные степени увеличения расходов по статьям “Текущий ремонт” и “Аренда каналов связи” могут быть объяснены стремлением к повышению безопасности полетов в целом.
- b) Амортизационные отчисления остаются на низком уровне.
- c) Остались неясными термины “Себестоимость” и “Расходы периода”.
- d) В таблице отсутствуют статьи “Комиссионные сбытовым агентам” и “Сбор за наземное обслуживание”. Эти статьи, возможно, включены в статью “Прочие производственные расходы”, но эти статьи учитываются регулярно в расходах обычных авиакомпаний и, кроме того, появляются в последующих страницах документа как статьи доходов аэропорта.

Таблица 7.4.1 Доходы и расходы НАК

Наименования статей	1994 г.	1995 г.	1996 г.
<b>{ Доходы (в млн. Сум) }</b>			
1. Доходы от регулярных перевозок	811,1	3171,2	7137,2
2. Коммерч. Обслуж. пассаж. и груза	41,9	162,9	258,8
3. Самолетовылеты	102,6	419,3	924,5
4. Заказные и чартерные	102,0	283,1	546,5
5. Аренда ВС	3,8	55,8	214,6
6. (%) пассаж. и груз. выручки	36,5	84,4	133,6
7. ПАНХ	7,2	45,5	136,8
8. Прочие доходы	148,8	889,0	1,127,3
<b>Всего Доходов</b>	<b>1253,9</b>	<b>5111,2</b>	<b>10479,3</b>
НДС	153,1	531,4	1091,9
Доходов без НДС	1100,8	4579,9	9387,5
<b>РАСХОДЫ (в млн. Сум)</b>			
<b>I. Себестоимость</b>	<b>826,0</b>	<b>4210,7</b>	<b>9655,2</b>
1. Авиа ГСМ	178,5	873,1	1851,6
2. Капремонт СП	24,1	212,8	260,2
3. Текущий ремонт СП	19,0	179,2	764,6
4. Содержание зданий и сооружений	37,4	179,3	287,8
5. Радиосвязь	3,1	15,9	25,1
6. Аренда каналов связи	3,4	3,6	51,5
7. Затраты на оплату труда	84,3	239,2	655,6
8. Отчисления на соцстрах	30,7	95,2	260,8
9. Амортизационные отчисления	18,3	128,1	139,0
10. Прочие производственные затраты	427,3	2284,4	5359,0
<b>II. Расходы периода</b>	<b>нет данных</b>	<b>549,2</b>	<b>996,1</b>
1. Расходы по сбыту	нет данных	41,5	43,8
2. Административные расходы	нет данных	329,3	564,3
Расходы на оплату труда АУП	нет данных	(68,7)	(152,1)
Отчисления на соцстрах (40%)	нет данных	(19,1)	(55,7)
Материально-технич. расходы на содержание АУП	нет данных	(241,6)	(365,5)
3. Прочие общехозяйственные расходы	нет данных	178,3	388,0
<b>Расходов всего (I+II)</b>	<b>826,0</b>	<b>4759,9</b>	<b>10651,3</b>

Источник: НАК

#### 7.4.2 Рентабельность

Производственные доходы и выручка (убыток) НАК в период с 1993 до 1996 года приведены в таблице 7.4.2.

И производственные доходы и расходы резко увеличивались за последние три года. С 1993 на 1994 год обе статьи увеличились скачкообразно в 10 раз, с 1994 на 1995 год в 4-5 раз и за последний год в два раза. За эти три года и доходы и расходы увеличились примерно в 100 раз. Такое явление, по всей вероятности, может объясняться затратами на закупку самолетов западных стран и повышением тарифов на авиаперевозку.

Однако выручка от производственной деятельности резко уменьшилась за этот период, в особенности, с 1995 на 1996 года появился убыток в 1200 млн. Сум. Непроизводственные доходы в 1996 году также уменьшились в два раза по сравнению с доходами предыдущего года.

Таблица 7.4.2 Общие прибыли НАК (в млн. Сум)

Наименование статьи	1993	1994	1995	1996
а) Производственные доходы	106,00	1110,70	4579,90	93785,50
б) Производственные расходы	87,80	826,00	4759,90	10651,30
с) Выручка (убыток) от производственной деятельности	18,20	274,70	-180,00	-1263,50
д) Непроизводственные доходы	5,59	132,80	114,40	63,60
е) Непроизводственные расходы				
г) Доход (убыток) до налогов	23,79	407,50	-65,60	-1200,20
h) Рентабельность (д/а x 100%)	22%	37%	-1,4%	-13%

Источник: НАК

Согласно статистическим данным, опубликованным ИКАО, рентабельности основных авиакомпаний мира в 1994 г. следующие:

- Джкапан Эрлайнс: -3%
- Олл Ниппон Эрэйс: 3%
- Тай Эрэйс: 9%
- Бритиш Эрэйс: 17%
- Асиана: -25%
- Кориа Эрлайнс: 3%
- Американ Эрлайнс: 10%
- Пакистан Интернашнл: 1%
- Крымня Эр (Украина): 4%
- Литуаниан Эрлайнс: -5%

### 7.4.3 Бухгалтерский баланс (активы и пассивы)

В таблице 7.4.3 приведен баланс (активы и пассивы) НАК. Обычно в западных странах для анализа управленческой деятельности хозрасчетных компаний используются различные показатели, из которых выбраны четыре показателя для рассмотрения финансового состояния НАК.

Таблица 7.4.3 Активы и пассивы НАК

Счет	(в млн. Сум)		
	1994	1995	1996
<b>Активы</b>			
Основные фонды, нетто	1305,50	1325,10	4112,60
Текущие активы (дебиторская задолженность)	321,40	590,10	517,60
Другие активы	821,20	2452,79	5681,90
<b>Общая сумма активов</b>	<b>2448,10</b>	<b>4367,99</b>	<b>10312,10</b>
<b>Пассивы и чистый капитал</b>			
Долгосрочные пассивы	35,40	1058,20	5328,70
Текущие пассивы	412,30	1491,69	3452,40
Чистый капитал	2000,40	1818,10	1531,00
<b>Общая сумма пассивов и чистого капитала</b>	<b>2448,10</b>	<b>4367,99</b>	<b>10312,10</b>
<b>Соотношение основных фондов к чистому капиталу</b>	<b>0,65</b>	<b>0,72</b>	<b>2,69</b>

#### (1) Стабильность (чистая стоимость общего капитала)

Отношение чистого капитала к общей сумме активов называется стабильностью или чистой стоимостью общего капитала. Стабильность представляет собой один из показателей системы управления и показывает долгосрочную устойчивость обеспечения фондами основного капитала компании и высокая стабильность указывает на устойчивый состав фондов основного капитала. Ниже приводится стабильность НАК в последние годы.

$$\frac{\text{Чистый капитал}}{\text{Общая сумма активов}} \Rightarrow \frac{2000}{2448} = 82\% \quad \frac{1818}{4368} = 42\% \quad \frac{1531}{10312} = 15\%$$

По статистическим данным ИКАО стабильности основных авиакомпаний мира в 1994 г. следующие:

- Джапан Эрлайнс: 22%
- Олл Ниппон Эрэйс: 13%
- Тай Эрэйс: 15%
- Бритиш Эрэйс: 8%

- Аснана: 16%
- Кориа Эрлайнс 11%
- Американ Эрлайнс: 10%
- Пакистан Интернашна 12%
- Крымия Эр (Украина): 30%
- Лигуаннан Эрлайнс: 58%

Так как инвестиции в основные фонды не могут быть осуществлены за короткий срок, они должны покрываться или долгосрочными пассивами, или чистым капиталом, или же долгосрочными пассивами плюс чистый капитал.

Большинство авиакомпаний в настоящее время использует долгосрочные пассивы для приобретения своих самолетов. Поэтому отношение основных фондов к сумме долгосрочных пассивов и чистого капитала, которое также является одним из показателей стабильности, может более реально характеризовать стабильность компании.

	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>
$\frac{\text{Основные фонды}}{\text{Чистый капитал +}} \Rightarrow$	$\frac{1306}{2036} = 64\%$	$\frac{1325}{2876} = 46\%$	$\frac{4113}{6860} = 60\%$
долгосрочн. пассивы			

При использовании этого отношения в качестве показателя стабильности основных авиакомпаний в 1994 г. становятся равным следующим.

- Джапан Эрлайнс: 99%
- Олл Ниппон Эрэйс: 94%
- Тай Эрэйс 101%
- Бритиш Эрэйс 135%
- Аснана: 110%
- Кориа Эрлайнс 155%
- Американ Эрлайнс: 284%
- Пакистан Интернашна 131%
- Крымия Эр (Украина): 47%
- Лигуаниан Эрлайнс: 59%

(2) Эффективность использования активов (оборачиваемость капитала)

Отношение доходов к общей сумме активов называется эффективностью использования активов или оборачиваемостью капитала и указывает эффективность использования фондов основного капитала. Обычно в западных хозрасчетных авиакомпаниях считается, что желательно иметь эффективность использования активов, превышающую 1,0. Этот показатель у НАК имеет следующие значения.

$$\frac{\text{Доходы}}{\text{Общая сумма активов}} \Rightarrow \begin{array}{ccc} \mathbf{1994} & \mathbf{1995} & \mathbf{1996} \\ \frac{1254}{2448} = 0,51 & \frac{5111}{4368} = 1,17 & \frac{10479}{10312} = 1,02 \end{array}$$

Эффективности использования активов основных авиакомпаний в 1993 г. следующие:

- Джапан Эрлайнс: 0,60
- Олл Ниппон Эрэйс: 0,66
- Тай Эрэйс 0,52
- Бритиш Эрэйс 0,69
- Асиана: 0,53
- Кория Эрлайнс 0,11
- Американ Эрлайнс: 0,10
- Пакистан Интернашнл 0,12
- Крымия Эр (Украина): 0,30
- Литуаниан Эрлайнс: 0,58

(3) Рост

Рост доходов и рост общей суммы активов определяются отношениям значений соответствующих показателей данного года к значениям предыдущего года.

$$\begin{array}{ccc} \frac{\text{Доходы 1995 г.}}{\text{Доходы 1994 г.}} \Rightarrow \frac{5111}{1254} = 4,1 & & \frac{\text{Доходы 1996 г.}}{\text{Доходы 1995 г.}} \Rightarrow \frac{10479}{5111} = 2,1 \\ \frac{\text{Общая сумма активов 1995 г.}}{\text{Общая сумма активов 1994 г.}} \Rightarrow \frac{4368}{2448} = 1,8 & & \frac{\text{Общая сумма активов 1996 г.}}{\text{Общая сумма активов 1995 г.}} \Rightarrow \frac{10312}{4368} = 2,4 \end{array}$$

#### (4) Ликвидность

Ликвидность определяется отношением текущих активов к текущим пассивам и является одним из наиболее важных показателей для определения ликвидности денежных средств компании. Ликвидность характеризует краткосрочную стабильность компании по отношению к платежеспособности и погашению задолженностей.

Данные, приведенные в балансе в таблице 7.4.3, показывают, что текущие активы НАК составляют только 5% общей суммы активов, а другие активы, конкретный состав которых неизвестен, достигает 55%. Возможно, что некоторые статьи других активов могут быть включены в категорию текущих активов. Поэтому определение ликвидности активов НАК по данным таблицы 7.4.3 не имеет смысла.

Ликвидности основных авиакомпаний мира в 1994 г. следующие:

• Джапан Эрлайнс:	128%
• Олл Ниппон Эрэйс:	154%
• Тай Эрэйс	185%
• Бритиш Эрэйс	141%
• Асиана:	41%
• Кориа Эрлайнс	64%
• Американ Эрлайнс:	97%
• Пакистан Интернашнл	119%
• Крымия Эр (Украина):	444%
• Литуаниан Эрлайнс:	97%

Желательной ликвидностью активов западных авиакомпаний считается 200%. Снижение ликвидности ниже порогового значения 1,0 означает использование части основного фонда для финансирования текущих пассивов на оплату задолженностей, погашение которых в короткий срок обязательно.

Если денежное поступление в компанию не может покрывать текущие пассивы, то это создает критическую ситуацию в управлении денежными средствами компании. Эта теория — широко принятая в западной системе бухгалтерского учета.

Приведенный выше бухгалтерский баланс НАК показывает значительную по сравнению с "текущими активами" сумму "текущих пассивов". С другой стороны НАК имеет значительную сумму "других активов", превышающую сумму "основных фондов". Если бы характер или содержание "других активов"



было выяснено Исследовательской группе, то они бы, вероятно, включены в статью текущих активов или основных фондов.

Кроме того, переданные Исследовательской группе "Подробные данные по текущим активам" не включают "наличные деньги" и "дебиторскую задолженность", которые в западной системе бухгалтерского учета составляют основную часть текущих активов вместе с другими активами, которые будут превращены в денежные средства в скором будущем.

(5) Выводы о финансовом состоянии НАК

Из результатов анализа и рассчитанных показателей финансового состояния НАК можно сделать следующие выводы.

(а) Стабильность

Снижение рентабельности привело к резкому сокращению чистого капитала в 1996 г. как показано в таблице 7.4.4, что, вероятно, ослабляет финансовую основу НАК. Отношение чистого капитала к общей сумме активов быстро снизилось, а у большинства авиакомпаний мира значение этого показателя удерживается в пределах от 10 до 25%.

Отношение "основные фонды/чистый капитал + долгосрочные пассивы" должно быть ниже порогового значения, равного 1,0, а у НАК этот показатель был равным 0,60 в 1996 г.

Таблица 7.4.4 Чистый капитал

(в млн Сум)

Наименование	1994	1995	1996
1. Уставной фонд	12,8	1571,5	2513,7
2. Резервный фонд			
3. Целевой фонд	124,9	126,7	74,0
4. Другие избытки			
5. Доход (убыток)	337,0	-119,1	-1224,2
6. Распределение прибыли		239,0	167,5
7. Переоценка	1525,7		
<b>Итого</b>	<b>2000,4</b>	<b>1818,1</b>	<b>1531,0</b>

(b) рентабельность

Рентабельность заметно снизилась и в отношении и в фактическом размере вследствие значительного убытка от производственной деятельности.

(c) Рост

Рост доходов и рост активов, кажется, появились в основном из-за инфляции и не отражает фактический рост деятельности компании.

(d) Эффективность использования активов

Данный показатель НАК находится на разумном уровне.

(e) Ликвидность

Отношение текущих активов к текущим пассивам, также как и движение денежных средств, не было определено в данном пересмотре из-за отсутствия необходимых данных.

Таблица 7.4.5 Сводка основных показателей финансового состояния НАК

	1994	1995	1996
<b>Стабильность;</b> Чистый капитал Общая сумма активов	82%	42%	15%
Основные фонды Чистый капитал + долгосрочные пассивы	64%	46%	60%
<b>Рентабельность;</b> Выручка от производственной деятельности Доходы	24,7%	(-3,9%)	(-13,5%)
<b>Рост;</b> Рост доходов Рост общей суммы активов		4,1 1,8	2,1 2,4
<b>Эффективность использования активов;</b> Доходы Общая сумма активов	0,51	1,71	1,02

#### 7.4.4 Доходы и расходы аэропорта Ташкент

(1) Сборы аэропорта и аэронавигационные сборы

С Января 1993 г. в Узбекистане установлены следующие сборы аэропорта и аэронавигационные сборы.

а) Категория сборов аэропорта

В категорию аэропортовых сборов включены следующие 7 видов сборов:

- Сбор за посадку и взлет, размер которого определяется максимальной взлетной массой ВС со ставкой 13 долл. США/т.
- Сбор за техническое обслуживание и коммерческие услуги (сборы за паркование и охрану), определяемый максимальной взлетной массой ВС.

- Сбор за обслуживание сопровождающим экипажем в воздушном пространстве Узбекистана.
- Сбор 10 долл. США с каждого пассажира в аэропорту.
- Сбор за обеспечение безопасности авиаперевозок со ставкой 10% от размера сбора за посадку и взлет.
- Сбор за метеорологическое обслуживание со ставкой 15% от размера сбора за посадку и взлет.
- Сбор за аэродромное обслуживание, такое как за использование нагревателя (40 долл. США), силового агрегата (50 долл. США), противообледенителя (по массе ВС), буксира (30 долл. США), автомобиля для экипажа (15 долл. США), пищевого льда (1,5 долл. США/кг), противотуманных мер (по массе В) и т.п.

б) Аэронавигационные сборы

Размер сбора за аэронавигационное обслуживание в воздушном пространстве Республики Узбекистана определяется в зависимости от максимальной взлетной массы ВС и расстояния пролета. Например ставка сбора с ВС с максимальной взлетной массой 300 тонн составляет 67 долл. США на 100 км пролета.

Посадка и взлет ВС без разрешения на территории Узбекистана штрафуются взысканием 10000 долл. США плюс 5000 долл. США аэронавигационного сбора.

(2) Доходы от производственной деятельности и прибыли аэропорта Ташкент

Доходы предприятия-аэропорта Ташкент (ПАТ) быстро увеличивались за последние три года. Эти доходы увеличились скачкообразно в 10 раз с 1993 на 1994 г., в 4-5 раз с 1994 на 1995 г. и в два раза за последний год.

За последние три года доходы увеличились более чем 100 раз. Такие быстрые темпы роста ПАТ совпадают с темпами роста общих доходов НАК.

Рентабельность ПАТ осталась положительной, хотя она у НАК в целом резко снизилась за этот период. ПАТ заработала 360 млн Сум в 1996 г., принося значительный вклад в укрепление финансовой позиции НАК в целом. Такая цифра является замечательной для одного предприятия.

Таблица 7.4.6 Бухгалтерский баланс Аэропорта Ташкента

Наименование статьи	1993	1994	1995	1996
Производственные доходы	9,04	122,47	591,5	936,6
Производственные расходы	3,5	48,07	272,0	590,4
Выручка (убыток) от производственной деятельности	5,54	74,4	319,5	346,2
Непроизводственные доходы				
Прибыль от непроизводственной деятельности			37,9	13,4
Доход (убыток) до налогов			357,4	359,6
Рентабельность				
$\frac{\text{Выручка}}{\text{Доходы}}$	61,3%	60,7%	54,0%	37,0%

(3) Доходы и расходы ПАТ по статьям

Доходы и расходы ПАТ по статьям за последние три года приведены в таблице 7.4.7, а их дальнейшая разбивка по отдельным показателям для 1996 года — в таблице 7.4.8.

Таблица 7.4.7 Доходы и расходы аэропорта Ташкент

(в млн. Сум)

Наименования статей	1994	1995	1996
<b>ДОХОДЫ</b>			
1. Коммерческое Обслуживание пассажиров и груза	28,3	103,3	189,1
2. Самолетовылеты	55,0	88,4	303,1
3. (%) пассажирской и грузовой выручки	1,5	3,9	20,3
4. Прочие доходы	62,5	480,5	550,6
<b>Всего Доходов</b>	<b>147,3</b>	<b>676,2</b>	<b>1063,5</b>
НДС	24,8	84,6	126,9
Доходов без НДС	122,5	591,6	936,6
<b>РАСХОДЫ</b>			
<b>I. Себестоимость</b>	<b>41,8</b>	<b>214,9</b>	<b>423,6</b>
1. Содержание зданий и сооружений	8,9	52,4	108,7
2. Затраты на оплату труда	11,0	32,3	93,5
3. Отчисления на соцстрах	4,2	12,8	36,9
4. Амортизационные отчисления	3,4	17,4	19,8
5. Прочие производственные затраты	20,6	100,0	164,7
<b>II. Расходы периода</b>	<b>Нет данных</b>	<b>57,1</b>	<b>166,8</b>
1. Расходы по сбыту	Нет данных	0	0,8
2. Административные расходы	Нет данных	15,0	40,7
Расходы на оплату труда АУП	Нет данных	(6,8)	(23,3)
Отчисления на соцстрах (40%)	Нет данных	(2,7)	(9,3)
Материально-технич. расходы на содержание АУП	Нет данных	(5,5)	(8,0)
3. Прочие общехозяйственные расходы	Нет данных	42,1	125,3
<b>Расходов всего (I+II)</b>	<b>41,8</b>	<b>272,0</b>	<b>590,4</b>

Источник: НАК

Таблица 7.4.8 Доходы и расходы аэропорта Ташкент по показателям на 1996 г.

Показатель	Сумма, тыс. Сум
<b>ДОХОДЫ</b>	
• Коммерческое обслуживание пассажиров и груза	
- Обслуживание пассажиров внутр. рейсов и рейсов в страны СНГ	121 916
- То же грузов и почты	4 666
- Обслуживание пассажиров международных рейсов	57 517
- То же грузов и почты	5 014
<b>Промежуточный итог</b>	<b>189 113</b>
• Обеспечение самолето-вылетов	
- Обеспечение вылетов по внутр. рейсам и рейсам в страны СНГ	131 232
- То же метеорологическое обслуживание	13 212
- Обеспечение вылетов по международным рейсам	59 976
- То же метеорологическое обслуживание	2 416
- Сбор за посадку ВС международных рейсов	96 609
<b>Промежуточный итог</b>	<b>303 445</b>
• (%) пассажирской и грузовой выручки	
- Комиссионные от пассажирской выручки	927
- Комиссионные от грузовой выручки	19 407
<b>Промежуточный итог</b>	<b>20 334</b>
<b>Показатель</b>	<b>Сумма, тыс. Сум</b>
<b>РАСХОДЫ</b>	
• Отчисления на соцстрах	
- Отчисления на социальное страхование и в пенсионный фонд (38% от заработной платы, 93, 502)	35 014
- Отчисления в фонд занятости	1 843
<b>Промежуточный итог</b>	<b>36 857</b>
• Амортизационные отчисления	
- Амортизация основных средств (зданий, сооружений, оборудования и т.п.)	13 532
- Амортизация спецавтотранспорта	6 284
<b>Промежуточный итог</b>	<b>19 816</b>
• Прочие производственные затраты	
- Работы и услуги производствен. характер. стор. организаций	1 041
- Расходы по эксплуатации специальн. машин (без амортизации)	66 435
- Потери от недостачи и порчи материалов	216
- Командировочные расходы	873
- Затраты по охране труда	1 581
- Затраты на содержание ВОХР	3 832
- Обязательные платежи в бюджет в виде налогов	80 511
в т.ч. налог на содержание дорог	(9 366)
налог с владения транспортных средств	(1 482)
налог на имущество	(4 924)
- Прочие	127
- Прочие затраты производственного назначения	10 130
<b>Итого</b>	<b>164 746</b>
• Административные расходы	
- Расходы на оплату труда АУП	23 335
- Отчисления на страхование (40%)	9 334
в т.ч. на социальное страхование АУП	(8 867)
в фонд занятости	(467)
- Материально-техническ., хозяйствен., транспортные расходы	7 996
<b>Промежуточный итог</b>	<b>40 665</b>
• Прочие общехозяйственные и операционные расходы	
- Расходы на подготовку и переподготовку кадров	147
- Расходы на проведение культурно-просветительных, оздоровительных и др. мероприятий	60 980
- Фонд заработной платы	32 852
- Социальные пособия за счет сред. производства	1 947
- Прочие	32 129
- Прочие доходы от основной деятельности	-2 708
<b>Промежуточный итог</b>	<b>125 347</b>
<b>Непроизводственные доходы</b>	
Доходы и расходы на финансовую деятельность	
Доходы	35 531
Расходы	22 115
<b>Разница</b>	<b>13 416</b>

(4) Обзор доходов и расходов

Статьи доходов и расходов могут стать более понятным при перегруппировки рассмотренных выше статей и показателей доходов и расходов в виде таблицы 7.4.9 (доходы и расходы в 1996 г.) с использованием более знакомых нам терминов и категорий западной системы бухгалтерского учета.

Основные доходы ПАТ составляют следующие элементы:

• Обслуживание пассажиров и обработка багажа:	16,9%
• Обработка груза и почты:	0,9%
• Обслуживание самолетов	
Обеспечение вылетов:	18,0%
Метеорологическое обслуживание	1,5%
• Сбор за посадку:	9,1%
• Комиссионные от сбыта (пассажирской и грузовой выручки):	1,9%
• Прочие доходы	51,8%
<b>Итого:</b>	<b>100%</b>

Все эти элементы за исключением “прочих доходов” не входят регулярно в список доходов обычных аэропортовых предприятий и организаций западных стран и только “прочие доходы” могут соответствовать доходам обычных аэропортовых предприятий.

Рассчитанное отношение выручки (прибыли)/доходы показывает весьма высокую рентабельность, однако, если исключить указанные выше пять элементов дохода, то “прочие доходы”, которые остаются надлежащими доходами аэропорта составляют только 550 590 тысяч Сум, а расходы всего составляют 590 452 тысячи Сум и появляется чистый убыток 39 861 тысяча СУМ.

Следует отметить, что доходы от обслуживания пассажиров и обработка багажа являются необычными доходами для аэропортов Запада.

Какие бы службы ни были в аэропорту авиакомпании не уплачивают им сборы указанного характера.

Нам сообщили, что эти сборы взимаются в размере, пропорциональном количеству вылетающих из данного аэропорта пассажиров. Эти сборы имеют важное значение для аэропортов, так как они являются одним из основных источников доходов, имеют важное значение и для авиакомпаний, так как они являются одним из наиболее крупных расходов. Этим объясняется то, что те и другие серьезно заинтересованы в сборе статистических данных по количеству

пассажиров, которых они обслуживали в каждом аэропорту (данные по количеству вылетающих пассажиров).

Доходы от обработки груза обычно получают складские агентства и некоторые авиакомпании, которые имеют большой штат работников и складские сооружения в крупном масштабе и занимаются приемом груза для других авиакомпаний по поручению.

Доходы от обслуживания самолетов также получают авиакомпании или их дочерние компании при поручении им этих работ другими авиакомпаниями.

Комиссионные от сбыта входят в категорию доходов сбытовых агентов. В некоторых аэропортах сами работники авиакомпаний продают свои авиабилеты. В этом случае необходимость выплаты комиссионных отпадает.

Так как большинство статей доходов ПАТ установлено по правилам бухгалтерского учета, отличающим от принятых в западных странах, дальнейшее обсуждение данных вопросов затруднительно.

Таблица 7.4.9 Доходы и расходы Аэропорта Ташкент в 1996 г.  
после перегруппировки показателей

Показатель	По внутр. и СНГ	По междунар.	Всего
<b>ДОХОДЫ</b>			
1) Обслуживание пассажиров и обработки багажа	121 916	57 517	179 433
2) Обработка груза и почты	4 666	5 014	9 680
Промежуточный итог	126 582	62 531	189 113
3) Обслуживание самолетов			
Обеспечение вылетов	131 232	59 976	191 208
Метеорологическое обслуживание	13 212	2 416	15 628
• Промежуточный итог	144 444	62 392	206 836
4) Аэропортовые сборы (только сбор за посадку ВС международных рейсов)	0	96 609	96 609
5) Комиссионные (всего по внутр. СНГ и международным рейсам)			
от пассажирской выручки			927
от грузовой выручки			19 407
Промежуточный итог			20 334
6) Прочие доходы (доходы, получаемые от различных видов деятельности в аэропорту)			550 590
Итого (без налогов)			1 063 492
<b>РАСХОДЫ</b>			
1) Оплаты труда			
Оплата труда			93 502
Зарплата АУП			23 335
Промежуточный итог			116 837
2) Отчисления на соцстрах			
39% от оплаты труда			36 857
40% от зарплаты АУП			9 334
Промежуточный итог			46 191
3) Содержание аэродрома, зданий и сооружений			108 729
4) Амортизационные отчисления			19 816
5) Материальные расходы			67 692
Промежуточный итог			
6) Прочие расходы (выключая "обязательные платежи в бюджет" (80511) и расходы на культурно-просветительные и др. мероприятия" (60980)			231 160
Итого			590 425



## 7.5 Пересмотр сектора эксплуатации аэропортов

### 7.5.1 Организация аэропорта Ташкент

#### (1) Образование Предприятия Аэропорта

Аэропорт Ташкент и другие местные аэропорты находятся под ответственностью НАК. Предприятие-аэропорт Ташкент (ПАТ) организационно является одним из подразделений Национальной Авиакомпании Узбекистана. ПАТ имеет около 3500 сотрудников, представляющих приблизительно четвертую часть всей рабочей силы НАК.

В организационной структуре НАК, ПАТ находится на одной линии (в схеме) независимых групп подразделений, возглавляемых Финансовым Управлением, как показано на рис. 7.2.1. Авиаремонтный завод №243 также относится к этой линии организации.

ПАТ отвечает за все рабочие службы, относящиеся к деятельности Аэропорта Ташкент, и является одним из крупнейших предприятий НАК. Предприятие Аэропорт Ташкент было основано 21 июля 1995 года по специальному письменному указу Кабинета Министров Узбекистан. После установления ПАТ, как одного из подразделений, НАК постепенно забрал в свои руки авиаперевозки, унаследовав средства и службы системы гражданской авиации Аэрофлота.

#### (2) Организация предприятия Аэропорт Ташкент в настоящее время

Под руководством "Директора Аэропорта", который является главой администрации, пять заместителей директора, находящиеся на одинаковом иерархическом уровне, управляют различными организационными единицами, как показано на рис. 7.5.1.

Важные отделы для принятия решений и администрирования, такие как Экономический отдел, Бухгалтерский / Финансовый отдел отчитываются прямо Директору Аэропорта. Начальник Экономического отдела, который руководит перспективными подразделениями, стоящими в одной линии организационной структуры, находится на одном иерархическом уровне с Заместителем директора.

За исключением Первого Заместителя директора, четверо других Заместителей директора имеют соответствующие именные обязанности. Это Социальное Развитие, Наземная служба, Авиационная Безопасность и Эксплуатация Наземных Сооружений.

Каждое подразделение под управлением соответствующего Заместителя директора является отдельной организационной единицей, но они тесно связаны друг с другом по каждой службе.



## 7.5.2 Деятельность аэропорта

Предприятие Аэропорт Ташкент (ПАТ), достигло роста и подъема благодаря своему хорошему руководству и эксплуатации, основанной на независимой прибыльной системе. Аэропорт Ташкент, несомненно будет стержневым элементом в сети авиаперевозок Узбекистана. Он может и должен быть моделью и примером организационного развития для успешной реализации политики экономической реформы в Узбекистане.

Обслуживание пассажиров и обработка груза и почты осуществляется полностью силами ПАТ. Обслуживание ВС на аэродроме также осуществляется под контролем ПАТ. В западных странах работы указанной категории осуществляются полностью соответствующими авиакомпаниями. Для обеспечения оперативной перевозки пассажиров и сохранности принятого груза до аэропорта назначения эти работы должны быть выполнены авиакомпанией, являющейся их перевозчиком, или другой авиакомпанией по поручению, так как эти работы по своему характеру относятся к сфере их деятельности.

### (1) Таможня, Иммиграционная служба, Карантинная служба

Таможня, Иммиграционная служба и Карантинная служба находятся под юрисдикцией государства и в настоящее время эти службы исполняются и контролируются военными. Прохождение границы считается вопросом строгого контроля Государственной службы.

### (2) Регистрация пассажиров и обработка багажа

В Аэропорту Ташкент регистрация пассажиров и обработка багажа выполняются службой аэропорта, а не персоналом Авиакомпания Узбекистана.

Большинство западных и азиатских авиакомпаний берет на себя указанные обязанности, так как перевозки пассажиров и их багажа считается одним видом услуг и для обеспечения плавного движения пассажиров и сохранности багажа регистрация пассажиров и обработки багажа включаются в компетенцию одной и той же авиакомпании.

В аэропорту Ташкент имеется три здания для вылетающих пассажиров. Одно для международных линий (№1), другие — для местных линий (№2). Все пассажиры были разделены, как показано ниже, по категориям не только по их пунктам назначения, но и по их подданству и гражданству. За последнее время эта система изменилась и они разделены только по их пунктам назначения.

**Table 7.5.1** Использование зданий пассажирского терминала по национальностям

Пункт назначения	Национальности		
	Иностранцы	Граждане СНГ	Граждане Узбекистана
За рубеж	1	1	1
СНГ	1	1	1
Местный	1	2	2

Следующие стандартные процедуры для отлетающих иностранных пассажиров:

- Ступень 1** — Таможенный осмотр государственными служащими.  
(паспорт, виза, авиабилеты, все виды валюты с соответствующими документами, проверка содержимого всего багажа рентгеновским устройством и так далее)
- Ступень 2** — Регистрация у стойки персоналом аэропорта.
- Ступень 3** — Паспортный контроль вместе с другими обязательными документами, проводится государственными служащими.
- Ступень 4** — Проверка безопасности, проводится государственными служащими.  
(Пассажиры и багаж проходят через металлоискатель и рентгеновское устройство)
- Ступень 5** — Продвижение в накопитель на 2-м этаже.
- Ступень 6** — Сбор посадочных талонов у выхода для отлетающих пассажиров персоналом ПАТ.

Процедуры для местных пассажиров на местных направлениях более просты, особенно на первой ступени, показанной выше.

Терминал для всех прибывающих пассажиров общий, за исключением разделения выходов для пассажиров первого класса, бизнес-класса и туристического класса. Но необходимые документы сильно отличаются, в зависимости от гражданства и страны, откуда пассажиры прибыли.

У стойки регистрации для заграничных полетов имеется компьютеризованная система отправления / вылета. Весь проверенный багаж также обрабатывается персоналом аэропорта. Указательные плакаты и другие знаки для пассажиров в Ташкентском аэропорту кажутся как-то меньше размером и менее четкими, чем на Западе. Большинство из них на русском языке. Но в Самаркандском аэропорту они лучше, чем в Ташкенте.

Информация о вылете, включая количество пассажиров на борту, вес груза и почты (в тоннах), тут же посылается в Управление НАК телеском. Но при некоторых дальних рейсах в СНГ эта информация передается в пункт назначения не телеском, а напрямую поступает от экипажа приблизительно за час до прибытия по ОВЧ связи.

### (3) Обработка грузов и почты

Стандартные процедуры для отправки экспортного груза следующие:

**Ступень 1** — Представление груза и необходимых документов для проверки таможенным властям, которые сильно различаются в зависимости от страны назначения.

**Ступень 2** — Выписка авианакладной и других документов для оплаты, которые выписываются сотрудниками аэропорта.

**Ступень 3** — Снова проход таможенных властей для пропускных печатей.

Экспортными грузами бывают, например, лук в Хабаровск, овощи в Москву и упаковки хлопка-сырца в Сеул. По весу около 60% груза предназначается для стран СНГ и местного назначения. 80-85% прибывшего груза из-за границы, это в основном товары народного потребления иностранного производства. Грузовые контейнеры стандартных размеров используются только для А-310 и В-767/В-757.

### (4) Бортовое питание

Питание на борту самолетов Авиакомпания Узбекистана осуществляется одной из дочерних компаний НАК. Этот бизнес выглядит следующим образом:

- Существуют специальные законы и правила, касающиеся финансов, санитарии и технологии.
- Общее годовое планирование выполняется инженерами-технологами вместе с руководством компании и Советом персонала бортового питания. Финансовое управление находится под контролем НАК.
- Планирование блюд/меню осуществляется Главным инженером-технологом и мастером по производству.
- Инспекция фабрики бортового питания проводится Государственной Санитарно-Эпидемиологической Службой один или два раза в месяц.
- Качество блюд контролируется Главным инженером-технологом и Заместителем мастера по производству. Они имеют специальный ЖУРНАЛ, который заполняют каждый день.

- Оценка всей деятельности осуществляется НАКом с точки зрения финансов. (Аудиторский контроль и налоговая инспекция).

С точки зрения качества, питание проверяется Главным инженером-технологом. Если поступают какие-либо жалобы, то они платят штраф. Если же поступают благодарности, то они получают дополнительную премию.

- При приеме поваров на работу они должны представить ассортимент блюд, приготовленных их руками для того, чтобы оценить качество блюд и квалификацию каждого повара.
- Правила оплаты между авиакомпанией и фабрикой бортового питания следующие:

Если полет отменяется за 6 часов до вылета по расписанию, то никаких выплат от авиакомпании. Если же фабрика по производству питания уведомляется менее чем за 3 часа до отмены рейса, то авиакомпания платит 100% штраф.

- Компания по производству питания застрахована на разумные суммы.
- Производительность составляет более 1500 блюд в день.

#### (5) Пожарная и Аварийно-Спасательная службы

Пожарная станция находится под контролем Заместителя директора по Авиационной Безопасности, и это подразделение имеет всего 379 человек персонала. Аварийно-Спасательная служба напрямую отчитывается Директору аэропорта и имеет в своем составе 6 человек. Служба, которая имеет дело такими бедствиями, как землетрясения, наводнения и так далее, также докладывает напрямую Директору аэропорта и состоит из 3-х человек.

#### (6) Обеспечение безопасности аэропорта

Обеспечение безопасности аэропорта осуществляется под контролем военной организации.

### 7.5.3 Управление деятельностью Аэропорта Самарканд

Под руководством "Директора Аэропорта" и "Комитета Аэропорта", три заместителя директора, находящиеся на одинаковом иерархическом уровне, управляют отдельными организационными единицами, т.е. подразделениями Наземных Сооружений, Авиационной Безопасности и Производственным подразделением.

Важные отделы для принятия решения и административного управления, такие как Экономический отдел, Бухгалтерский/Финансовый отдел и Отдел Кадров отчитываются прямо Директору Аэропорта.

Отдел документации также находится под непосредственным контролем Директора Аэропорта.

Главным инженер, управляющий эксплуатацией оборудования и сооружений Аэропорта в целом, отчитывается прямо Заместителю Директора по Наземных Сооружений. Начальники административных подразделений, таких как Экономический, Финансовый отдел, отдел Кадров поддерживают прямой контакт с руководителем Главного Управления НАК для оперативного управления работами.

Численность занятых в Аэропорту составляет 511 работник. Системы организации, управления и эксплуатации Аэропорта Самарканд сходны системам Аэропорта Ташкент. После целого дня изучения структуры Аэропорта Самарканд мы впали в некоторое заблуждение и начали думать, что Аэропорт Самарканд является таким же предприятием, как Аэропорт Ташкент.

Масштаб управления и эксплуатации Аэропорта меньше по сравнению с ПАТ.

Основными источниками доходов Аэропорта являются аэронавигационные сборы, продажа авиабилетов и сборы за посадку ВС. Доходы от этих источников обычно покрывают расходы Аэропорта. В случае появления дефицита в балансе его относят к Главному Управлению НАК.

Деятельность Аэропорта Самарканд ведется на хозрасчетном основе и его можно считать перспективным предприятием, способным выполнять все виды деятельности аэропорта.

#### **7.5.4 Пересмотр сектора эксплуатации аэропортов**

В результате рассмотрения текущих управления и процедур эксплуатации аэропортов нужно отмечать нижеследующие недостатки:

- Отсутствие четкой границы по директиве и деятельности между сектором эксплуатации аэропортов и сектором авиане перевозок.
- Избыточность рабочих и служащих в секторе эксплуатации аэропортов.
- Расхождение в средстве оборудования по стандарту и нормам международным.
- Низкий уровень услуги и обслуживания для обеспечения пассажирской комфортабельности.

## 7.6 Обзор сектора авиане перевозок НАК (Авиакомпания Узбекистана)

### 7.6.1 Краткая справка

#### (1) Краткая история авиакомпании

Многие годы Гражданская авиация в Узбекистане была составной частью в качестве отраслевой организации системы Гражданской авиации бывшего Советского Союза. Авиаперевозчик был официально сформирован в 1992 году на базе Ташкентских авиационных предприятий и Узбекского Управления Гражданской Авиации бывшего Аэрофлота.

Примечание: Не существует реально подразделения с названием "Авиакомпания Узбекистана" в организационной структуре Национальной Авиакомпании Республики Узбекистан. Но в настоящей главе мы подразумеваем под "Авиакомпанией Узбекистана" сектор или функции авиаперевозчика НАК, а под НАК — полный комплекс Национальной авиакомпании.

Узбекистан связан с ИКАО (Международной Организацией Гражданской Авиации), а НАК, как "Узбекистан Хаво Йуллари" с ИАТА (Международной Ассоциацией Авиаперевозок).

#### (2) Географическое преимущество Узбекистана

Авиакомпания Узбекистана является одной из самых больших авиакомпаний бывшего СССР и ведущей авиакомпанией в Центральной Азии. Она обладает развитой воздушной сетью, соединяющей Узбекистан с большими городами СНГ, почти со всеми его столицами, здравницами в Крыму и на Кавказе, промышленными городами Центральной России, Сибири, Российского Дальнего Востока, Украины, Беларуси и Среднеазиатских Республик. Географически сам Ташкент является буквально перекрестком для Европейских и Азиатских стран и центром экономических связей, так как древние города этой страны находились на Великом Шелковом Пути. Развитие Авиалиний Узбекистана в регионе, вероятно, сделают Узбекистан воротами для всех республик Центральной Азии и обеспечат круговые международные перевозки по всему миру.

Квалифицированные эксперты развитых стран предвидят единогласно увеличение международных перевозок. Фактически после 1990 года международные перевозки свидетельствуют значительный рост с ежегодным увеличением на 6,6%.



(3) Стратегическая позиция Авиакомпания Узбекистана в национальной экономике и развитие

Принципы централизованно спланированной экономики должны быть заменены механизмами эффективной рыночной экономики согласно международным стандартам. В рамках международного экономического сотрудничества Президент Каримов И. А. и Правительство внедрили политику “открытых дверей” миру, создав благоприятные условия для привлечения зарубежных инвестиций и туризма.

Транспортная инфраструктура в общем, и авиатранспорт в частности, формируют важный компонент национальной экономики и ее развития. Таким образом, авиатранспортная индустрия должна быть одной из предтеч в общем процессе экономической перестройки.

Сейчас, возглавляемая рыночно-ориентированным и демократическим по стилю Правительственным Руководством, Авиакомпания Узбекистана, по-видимому, должна иметь самые лучшие перспективы для развития своей авиации среди пяти бывших Среднеазиатских советских республик.

Оправдывая государственные надежды Авиакомпания Узбекистана была достаточно честолюбива, чтобы ввести решительное и жесткое управление. Эта компания стала одной из первых из авиакомпаний стран СНГ, которая приобрела реактивные самолеты Западного производства. Два “В-767” были на 85% финансированы на сумму 171 миллион долларов США Займом Экспортно-Импортного Банка США.

(4) Управление (Руководство)

Авиаперевозчик в настоящее время производит более 75 международных полетов в течение недели, а также, по крайней мере 30 рейсов в оба конца каждый день в 16 пунктов назначения в Узбекистане. Авиакомпания осуществляет рейсы приблизительно в 30 аэропортов по всей России и бывшим Советским Среднеазиатским республикам. Самолеты советского производства используются для большинства полетов в пункты назначения бывшего Советского Союза.

Основанная здесь, в столице — городе Ташкенте, Авиакомпания Узбекистана продолжает сосредоточивать свои усилия на перестройке авиатранспортировки после того, как размежевание Аэрофлота в 1992 году привело к резкому уменьшению числа пассажиров.

Число пассажиров уменьшилось от 6,5 млн. в 1990 году до 900.000 в 1994 году, но за последний 1996 год авиаперевозчик восстановил пассажирский поток до уровня 2,3 млн. человек, тогда как Аэрофлот отметил 3,9 млн. человек, новая Российская компания “Трансаэро” достигла отметки 1,5 млн. пассажиров за тот

же период. В настоящем же, 1997 году, Узбекская авиакомпания насчитала около 2,5 млн. пассажиров.

Авиакомпания заработала 78 миллионов долларов США в свободно конвертируемой валюте на международных маршрутах в прошлом году, не считая доходов в местной валюте. Прогноз же был только на 60 млн. В общем, авиаперевозчик доложил о прибыли в 1996 году в размере 7 млн. долларов США. Авиакомпания Узбекистана за самолеты западного производства платит свободно конвертируемой валютой, которая получена на международных маршрутах.

(5) Различные мероприятия по модернизации

Раздробление авиационных служб, которое последовало за распадом Советского Союза, оказалось разрушительным экономическим ударом для авиакомпаний в России и бывших республиках, и безопасность полетов оказалась под угрозой. Безопасность полетов является конкретной задачей для коммерческих авиалиний.

Как глава бывшего централизованного подразделения Аэрофлота, господин Рузметов смог установить "жесткий контроль" по части эксплуатации и безопасности полетов. Он сам является пилотом с допуском к "В-767" и "А-310", и имея 28-летний опыт работы, предпринял быстрые действия, чтобы усовершенствовать всеобщую безопасность авиации в своей стране.

Эти мероприятия включают следующее:

- Введение современного западного ВС
- Модернизацию систем управления воздушным движением
- Модернизацию аэропортов

а) Введение современного западного ВС

Авиакомпания приобрела свой второй 207-местный "В-747-300 ER" в марте 1997 года и имеет другой "В-757-200" с салоном для VIP, который был доставлен в мае 1997 года. Авиакомпания также эксплуатирует два А-310-300 (будет доставлен еще один, так что всего их будет три). Для того, чтобы продвигать отечественный туризм, авиакомпания подписала контракт на сумму 75 миллионов долларов на поставку трех самолетов Аэро-Интернешнл (Regional) RJ-85 на 75 мест каждый.

б) Модернизация систем УВД

В дополнение к введению западных ВС, Авиакомпания Узбекистана потратила еще 40 млн. долларов США на замену "почти на 100%" своего устаревшего наземного оборудования по управлению воздушным движением, систем управления и аэронавигации, заменив его оборудованием "Томсон-CSF" французского производства. Эти системы вносят значительный вклад

в доходы компании за счет сборов за пролет над территорией почти 80 международных рейсов, которые пересекают каждый день воздушное пространство Узбекистана. Страна стратегически расположена между Европой и пунктами назначения в Юго-Восточной Азии.

с) Модернизация аэропортов

Авиакомпания Узбекистана продолжает свою наземную модернизацию реконструкцией аэропортов в трех местных туристических пунктах, то есть в Самарканде, Бухаре и Ургенче, инвестиции для которых на общую сумму в 146 млн. долларов США предоставлены Японским Кредитом в йенах.

НАК уже подняла уровень ВПП и средств оборудования Ташкентского узла до статуса 2-й категории по ИКАО, включая новый пассажирский терминал стоимостью 3 миллиона долларов для местных рейсов, способный обслужить 300 пассажиров в час.

(6) Новые международные маршруты и обзор местных авиалиний

Крепко удерживая существующие зарубежные маршруты, Авиакомпания Узбекистана собирается расширить свою сеть. Авиаперевозчик, похоже, собирается увеличить частоту полетов в Лондон, Франкфурт и Пекин. Новый маршрут в Джакарту должен быть открыт этим летом. Авиакомпания надеется начать регулярное сообщение с городом Хо Ши Мин и одним пунктом назначения в Японии. В прошлом году Авиакомпания доставила 4000 японских пассажиров в Узбекистан чартерными рейсами.

Авиакомпания также очень заботится об основных местных маршрутах. Такие аэропорты в Узбекистане, как Ташкент, Самарканд, Бухара и Ургенч обладают значительным туристическим потенциалом, так как эти города известны в мире как исторические и культурные центры, привлекающие много людей со всего мира. Кроме того, имеется возможность привлечь туристов другими достопримечательностями в горах и степях региона, о которых на западе знают мало.

Старые Ан-24 с двумя турбовинтовыми двигателями и реактивные Як-40 будут заменены на современные RJ-85 в ближайшем будущем. В отличие от некоторых других государственных авиакомпаний, Авиакомпания Узбекистана устанавливает свой тариф внутренних рейсов. (Хотя все же необходимо одобрение Правительства.) Авиаперевозчик признает туризм на этих маршрутах основной движущей силой для продажи билетов и местного сервиса, которые вероятно будут выгодными.

#### **(7) Укрепление базы технического обслуживания воздушных судов**

Параллельно с переходом к использованию транспортных средств Запад Авиакомпания имеет цель установить "базу технического обслуживания в пределах центра техобслуживания", специализированную на обслуживании ВС Западного производства. "Люфтганза-Техник", которая работала с Авиакомпанией с 1993 года для ее "А-310", недавно получила контракт, чтобы помочь обеспечить экспертизу и техобслуживание на месте. Первые техосмотры (по форме C-check) на Западных ВС запланированы на конец 1998 года, и далее техосмотры той же формы на моделях "B-767" и "B-757" ожидается начать в 1999 году.

Авиакомпания Узбекистана имеет своей целью стать подрядчиком на техобслуживании соседних авиакомпаний, особенно тех, которые находятся в странах СНГ и Восточноевропейских странах, которые ввели в эксплуатацию реактивные ВС Западного производства, начиная с 1990 года и далее.

За прошедшие два года Авиакомпания отправила на обучение в западные страны около 500 человек технического и летного персонала. Позднее планируется отправить еще.

Таким образом, НАК только что сделала первый шаг вперед как рыночно-ориентированное предприятие с принятием различных мер по модернизации. С другой стороны ей предстоит преодолеть некоторые трудности в ближайшем будущем.

#### **7.6.2 Организация и управление Авиакомпания Узбекистана**

Комментировать как-нибудь организацию и порядок управления (менеджмент) НАК оказалось затрудненным вследствие ограниченной возможности получения всех необходимых данных и разъяснений от руководства НАК. Однако в ходе Исследования была возможность посетить несколько раз и беседовать с служебным персоналом Аэропорта Ташкент.

При такой ситуации пересмотр организации и системы управления НАК был ограничен общим представлением о структуре и функциях НАК с точки зрения функциональной деятельности обычных авиакомпаний.

Ниже приводится краткое сопоставление организаций и систем управления Авиакомпания Узбекистана и западных авиакомпаний, но в нем могут быть некоторые выводы, основанные на неправильном понимании и предубеждении из-за отсутствия информации.

**Таблица 7.6.1 Сравнение Авиакомпаний Узбекистана с западными  
Авиакомпаниями**

<b>Функции</b>	<b>Авиакомпания Узбекистана</b>	<b>Западные Авиакомпании</b>
<b>Функции головного управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кроме обычных функций Авиакомпаний выполняются все функции национальной авиации, включая разработку политики, заключение двусторонних соглашений и строительство аэропортов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вопросы национальной авиации решаются правительством. Строительство аэропортов также занимаются центральное правительство или органы местных властей (за исключением аэропорта, построенного Компанией Международного Аэропорта Кансай в Японии).</li> </ul>
<b>Продажа авиабилетов / бронирование мест</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Несколько пунктов продажи в городе и в аэропортах с менее развитой компьютеризованной сетью продажи.</li> <li>• Нет коммивояжеров для продажи авиабилетов.</li> <li>• Не активно проводятся рекламы и деятельность по стимулирование сбыта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продажа через многочисленные агенты продажи/бронирования с высокоразвитой компьютеризованной сетью.</li> <li>• Многочисленные коммивояжеры посещают клиентов для продажи авиабилетов.</li> <li>• Активно проводятся мероприятия по стимулированию сбыта.</li> </ul>
<b>Авианперевозка (включая экипаж)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Всеми работами, связанными с авианперевозкой, управляет НАК.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Авиакомпании на хозрасчетном основе.</li> </ul>
<b>Обслуживание пассажиров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В Аэропорту Ташкент все работы по обслуживанию пассажиров осуществляются самим аэропортом, являющимся подконтрольным предприятием НАК.</li> <li>• То же и другие работы по аэродромному обслуживанию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осуществляется соответствующей авиакомпанией, ее дочерней компанией или другой авиакомпанией по поручению.</li> </ul>
<b>Обработка груза/почты</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• То же, что и выше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• То же, что и выше.</li> </ul>
<b>Техническое обслуживание самолетов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Силами Авиакомпаний. Система практически не отличается от системы линейного техобслуживания (по форме А- и В-check) других авиакомпаний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Силами соответствующей авиакомпании или другой авиакомпанией по поручению.</li> </ul>
<b>Компании топливоснабжения и бортового питания</b>	<p>Практически не отличаются от компаний других стран.</p> <p>Бортовым питанием занимается подконтрольная НАК компания.</p> <p>Топливоснабжением занимается независимая от НАК компания.</p>	

НАК имеет всего 25 подконтрольные ей компании, включая Предприятие "Аэропорт Ташкент", Центр "Узэронавигация", "Завод №243". Аэропорт Ташкент получают комиссионные в размере 5% объема продаж авиабилетов и приема грузов на Аэропорте Ташкент в роли сбытового агента.

Однако сбытовая деятельность Аэропорта Ташкент и НАК кажется неактивной. Раньше, рынок долго существовал не в рыночном-ориентированном хозяйстве, а в плановом хозяйстве без свободной конкуренции. Однако, за последние годы отдел сбыта НАК приложит усилия к изменению системы своих деятельности на систему "открытого и свободного рынка" улучшением многих сбытовых функций.

Авиакомпания Узбекистана как сектор авианервозок не занимается обслуживанием пассажиров и обработкой багажа, грузов и почты. Этими работами занимаются соответствующие службы аэропортов, которые, в особенности в Аэропорту Ташкент, не принадлежит Авиакомпания Узбекистана. В этом заключается заметное расхождение характера между Авиакомпанией Узбекистана и западными авиакомпаниями.

Линейное техническое обслуживание в оперативной форме и капитальный ремонт ВС четко разделены и осуществляются разными организациями. Капитальный ремонт ВС осуществляется на Авиаремонтном заводе №243. В общем технические подразделения системы организации полетов, летного состава и технического обслуживания ВС выглядят аналогичным системе западных стран.

### 7.6.3 Обзор структуры использования воздушных трасс

#### (I) Производительность авиакомпаний

В западных авиакомпаниях приняты следующие показатели для оценки производительности или масштаба деятельности по авианервозок.

- Частота полетов
- Число самолетовылетов (= число посадок)
- Километраж полетов ВС
- Время полета ВС
- Количество перевезенных пассажиров
- Тоннаж перевезенных грузов
- Доходный пассажиро-километраж выполненных полетов (RPK)
- Используемый место-километраж (ASK)
- Коэффициент загрузки по пассажиру (RPK/ASK)
- Доходный тонно-километраж пассажиров, грузов и почты (RTK)
- Располагаемый тонно-километраж (ATK)

- Коэффициент загрузки по массе (RTK/АТК)
- Общая протяженность воздушных трасс в км по регулярным рейсам

Эти показатели по регулярным рейсам и по нерегулярным рейсам отдельно используются во время составления плана и итогового отчета. Они также используются для официального доклада, передаваемого ИАТА, и опубликованы.

## (2) Оценка производительности Авиакомпания Узбекистана

Из-за отсутствия достаточных данных и информации о производительности сектора авиаперевозок НАК анализ производительности и структуры использования воздушных трасс проведен на основе официального расписания полетов НАК, действующего с 31 марта 1997 г.

Анализ структуры использования воздушных трасс проводился в основном в следующих целях.

- Определение распределения производственных ресурсов Авиакомпания по маршрутам и цифровых данных для каждого из них.
- Определение типов ВС, которыми поддерживается в основном производительность Авиакомпания.
- Оценка масштаба деятельности Авиакомпания как авиаперевозчика.

Расчет производительности авиакомпания проводился на основании следующей информации.

- Протяженность маршрутов сектора:  
по информации полученной от производственного отдела НАК.
- Время полета ВС сектора:  
по оценке по данным расписания.
- Число мест по типу ВС:  
по оценке.

Примечание: не рассчитан АТК вследствие отсутствия основных данных по допустимой нагрузке в салоне.

### а) Еженедельная частота полетов

Количество полетов Авиакомпания Узбекистана в неделю рассчитано на основе расписания полетов и показано в таблице 7.6.2. По количеству полетов внутренние трассы составляет примерно 70% от общего количества, трассы в страны СНГ — 19%, а международные — только 12%.

Таблица 7.6.2 Ежедневная частота полетов  
(количество полетов в неделю)

	А-310	В-767	Ил-86	Ил-62	Ту-154	Ан 24	Як-40	Всего	%
Междунар.	11	18	0	5	4	0	0	38	12
СНГ	21	0	3	1	29	0	6	60	19
Внутр.	0	0	0	0	19	68	134	221	69
Всего	32	18	3	6	52	68	140	319	100
%	10	6	1	2	16	21	44	100	

б) Годовая производительность

На основании ежедневной частоты полетов рассчитаны годовые объемы авиаперевозок, соответствующие данным частоты полетов, временам налетов ВС, числам мест и ASK по типу ВС. В таблице 7.6.3 показаны итоговые результаты, а в таблицах 7.6.4 - 7.6.11 — промежуточные детальные показатели.

Таблица 7.6.3 Годовая производительность  
Авиакомпании Узбекистана

Авиалиния	Частота полетов	Расстояние полетов, 10 <sup>3</sup> км	Время налетов, ч	Число мест	ASK, 10 <sup>6</sup>
Междунар.	1 976	19 907	25 904	750 000	3 845
В СНГ	3 120	16 369	21 861	1 026 000	2 811
Внутр.	11 492	10 609	32 318	1 217 000	7 261
Всего	16 588	46 885	80 083	2 993 000	13 811

Воздушные трассы (маршруты) Авиакомпании Узбекистана были разделены в несколько групп среднего масштаба по пункту назначения для облегчения анализа структуры использования воздушных трассы. Эти группы среднего масштаба причисляли к трем группам большого масштаба таким, как внутренняя трасса, СНГ и международная, указанные ниже:

- Внутренняя трасса: (2 группы среднего масштаба)  
Ферганская долина  
Нукус и другие города
- Авиатрасса в СНГ: (5 групп среднего масштаба)  
Москва, Киев, Санкт-Петербург  
Регион Черного моря (Волгоград, Ростов, Минеральные воды, Краснодар, Симферополь)  
Урал (Челябинск, Екатеринбург, Казань, Уфа, Самара, Тюмень)  
Восточная сибирь (Красноярск, Новосибирск, Хабаровск)  
Соседние страны (ашхабад, Бишкек, Алматы)



- Международная трасса: (4 группы среднего масштаба)  
Европа, США (Нью-Йорк, Лондон, Амстердам, Франкфурт)  
Средний и ближний Восток (Шарна, Стамбул, Мале, Тель-Авив, Афины)  
Индия, Пакистан (Дели, Карачи, Бангкок, Куала-лумпур, Джакарта)  
Восточная Азия (Пекин, Сеул)

Из-за отсутствия достаточной информации о характеристиках воздушных трасс Авиакомпания Узбекистана вышеуказанная классификация в группы среднего масштаба осуществлялась по пункту или зоне назначения воздушных трасс (маршруты) Авиакомпания. В общем имеются такие классификации, в которых воздушные трассы разделены в группы по другим факторам таким, как тип пассажиров (по работе или по туризму).

Таблица 7.6.4 Расчетный еженедельный объем авиане перевозок (международными трассами)

Маршрут	Тип ВС	Еженед. частота	Протяж. маршрута, км	Недельн. дистанция полетов, км	Время полетов в оба конца, ч	Недельн. время полетов, ч	Недельн. располагаем. места	Недельн. располагаем. пассажиро-10 <sup>3</sup> км
	(a)	(b)	(c)	(d = b x c x 2)	(e)	(f = b x e)	(g)	(h = c x g)
<b>[Европа, США]</b>								
Нью-Йорк (через Амстердам)	A310	1	11530	23060	29:55	29:55	384	4428
	B767	2		46120		59:50	828	9547
Лондон	B767	2	5679	22716	14:20	28:40	828	4702
Франкфурт  (через Берлин)	A310	2	5015	20060	13:35	27:10	768	3852
	B767	2		20060		27:10	828	4152
	A310	1	5015	10030	14:00	14:00	384	1926
	B767	1		10030		14:00	414	2076
<b>Промеж. итог</b>		<b>11</b>		<b>152076</b>		<b>200:45</b>	<b>4434</b>	<b>30683</b>
<b>[Ближний и Средний Восток]</b>								
Шариа	Tu-154	1	2596	5192	7:30	7:30	310	805
Стамбул	A310	2	3633	14532	9:25	18:50	768	2790
	B767	2		14532		18:50	828	3008
Мале (через Бахрейн)	Tu-154	1	6300	12600	18:00	18:00	310	1953
Тель-Авив	A310	1	4246	8492	10:15	10:15	384	1630
	B767	3		25476		30:45	1242	5274
Афины	Ил-62	1	4141	8282	11:25	11:25	300	1242
<b>Промеж. итог</b>		<b>11</b>		<b>89106</b>		<b>115:35</b>	<b>4142</b>	<b>16702</b>
<b>[Индия, Пакистан]</b>								
Дели	A310	2	2167	8668	6:00	12:00	768	1664
	Ил-62	2		8668	6:00	12:00	600	1300
Карачи	Tu-154	2	2067	8268	5:45	11:30	620	1282
Банжак	A310	2	5151	20604	13:20	26:40	768	3956
	B767	2		20604	13:20	26:40	828	4265
Куала-лумпур (КНП)	Ил-62	2	6102	24408	15:00	30:00	600	3661
Джакарта (через КЛП)	B767	1	7282	14564	18:00	18:00	414	3015
<b>Промеж. итог</b>		<b>13</b>		<b>105784</b>		<b>136:50</b>	<b>4598</b>	<b>19143</b>
<b>[Восточная Азия]</b>								
Пекин	B767	1	4426	8852	12:00	12:00	414	1832
Сеул	B767	2	6750	27000	16:30	33:00	828	5589
<b>Промеж. итог</b>		<b>3</b>		<b>35852</b>		<b>45:00</b>	<b>1242</b>	<b>7421</b>
<b>Итого</b>		<b>38</b>		<b>382818</b>		<b>498:10</b>	<b>14416</b>	<b>73949</b>

Таблица 7.6.5 Расчетный еженедельный объем авиаперевозок (рейсами в страны СНГ)

Маршрут	Тип ВС	Еженед. частота	Протяж. маршрута, км	Недельн. дистанция полетов, км	Время полетов в оба конца, ч	Недельн. время полетов, ч	Недельн. располагаем. места	Недельн. располагаем. пассажиро- 10 <sup>3</sup> км
	(а)			(д = b x c x 2)		(f = b x e)		(h = c x g)
<b>[Москва, Киев, Санкт-Петербург]</b>								
Москва	A310	21	3130	131460	7:50	164:30	8064	25240
	Ил-86	3	3130	18780	7:50	23:30	1896	5934
	(через Ургенч) Ту-154	1	3150	6300	8:55	8:55	310	977
	(через фергану и Нукус) Ту-154	1	3450	6900	8:50	8:50	310	1070
	(через Андижан и Карши) Ту-154	1	3526	7052	9:00	9:00	310	1093
	(через Наманган и Ургенч) Ту-154	1	3450	6900	8:50	8:50	310	1070
	(через Самарканд) Ту-154	3	3100	18600	7:50	23:30	930	2883
(через Бухару) Ту-154	1	3000	6000	8:30	8:30	310	930	
Киев	Ту-154	1	3285	6570	9:20	9:20	310	1018
Санкт-Петербург	Ту-154	1	3698	7396	10:10	10:10	310	1146
<b>Промеж. итог</b>		<b>34</b>		<b>215958</b>		<b>275:05</b>	<b>13060</b>	<b>41361</b>
<b>[Регион Черного моря]</b>								
Волгоград	Ту-154	1	2080	4160	6:30	6:30	310	645
Ростов	Ту-154	1	2513	5026	7:40	7:40	310	779
Минер. Воды через Нукус	Ту-154	1	2000	4000	6:00	6:00	310	620
Краснодар	Ту-154	2	2559	10236	6:55	13:50	620	1587
Симферополь	Ту-154	1	3046	6092	8:20	8:20	310	944
<b>Промеж. итог</b>		<b>6</b>		<b>29514</b>		<b>42:20</b>	<b>1860</b>	<b>4575</b>
<b>[Урал]</b>								
Челябинск	Ту-154	1	1706	3412	4:45	4:45	310	529
Октябрьск	Ту-154	2	1874	7496	5:20	10:40	620	1162
Казань	Ту-154	1	2306	4612	4:20	4:20	310	715
Уфа	Ту-154	1	1954	3908	5:25	5:25	310	606
Самара	Ту-154	1	2180	4360	5:55	5:55	310	676
Тюмень	Ту-154	1	2176	4352	5:45	5:45	310	675
<b>Промеж. итог</b>		<b>7</b>		<b>28140</b>		<b>36:50</b>	<b>2170</b>	<b>4362</b>
<b>[Восточная Сибирь]</b>								
Красноярск	Ту-154	1	2525	5050	7:00	7:00	310	783
Новосибирск	Ту-154	2	2105	8420	5:50	11:40	620	1305
Хабаровск	Ил-62	1	5582	11164	14:25	14:25	300	1675
<b>Промеж. итог</b>		<b>4</b>		<b>24634</b>		<b>33:05</b>	<b>1230</b>	<b>3762</b>
<b>[Соседние страны]</b>								
Ашхабад	Як-40	3	1016	6096	3:50	11:30	240	244
Бишкек	Як-40	1	630	1260	3:25	3:25	80	50
Алматы	Ту-154	3	919	5514	3:10	9:30	930	855
	Як-40	2	919	3676	4:20	8:40	160	147
<b>Промеж. итог</b>		<b>9</b>		<b>16546</b>		<b>33:05</b>	<b>1410</b>	<b>1296</b>
<b>Итого</b>		<b>60</b>		<b>314792</b>		<b>420:25</b>	<b>19730</b>	<b>55356</b>

Таблица 7.6.6 Расчетный еженедельный объем авиаперевозок (внутренними рейсами)

Маршрут	Тип ВС	Еженед. частота	Протяж. маршрута, км	Недельн. дистанция полетов, км	Время полетов в оба конца, ч	Недельн. время полетов, ч	Недельн. располагаем. места	Недельн. располагаем. пассажиро-10 <sup>3</sup> км
	(а)							
<b>[Ферганская долина]</b>								
Фергана	Ан-24	20	320	12800	2:15	45:00	2000	640
	Ту-154	1	320	640	1:40	1:40	310	99
Анджидан	Як-40	17	396	13464	2:20	39:40	1360	539
	Ту-154	1	396	792	2:00	2:00	310	123
	Ан-24	14	396	11088	2:30	35:00	1400	554
Наманган	Ан-24	7	320	4480	2:10	15:10	700	224
	Як-40	7	320	4480	2:20	16:20	560	179
	Ту-154	1	320	640	1:50	1:50	310	99
Коканд	Як-40	6	250	3000	2:00	12:00	480	120
<b>Промеж. итог</b>		<b>74</b>		<b>51384</b>		<b>168:40</b>	<b>7430</b>	<b>2577</b>
<b>[Нукус и другие города]</b>								
Нукус	Ту-154	7	824	11536	4:00	28:00	2170	1788
	Як-40	7	824	11536	4:40	32:40	560	461
Ургенч	Як-40	7	723	10122	3:50	26:50	560	405
	Ту-154	7	723	10122	3:20	23:20	2170	1569
Бухара	Ан-24	7	450	6300	3:00	21:00	700	315
	Як-40	14	450	12600	2:45	38:30	1120	504
	Ту-154	1	450	900	1:45	1:45	310	140
Самарканд	Ан-24	14	266	7448	2:10	30:20	1400	372
Термез	Як-40	19	596	22648	3:25	64:55	1520	906
	Ан-24	6	596	7152	3:35	21:30	600	358
	Ту-154	1	596	1192	2:10	2:10	310	185
Карши	Як-40	19	450	17100	2:45	52:15	1520	684
Шахрисабз	Як-40	2	500	2000	3:00	6:00	160	80
Навои	Як-40	12	370	8880	2:35	31:00	960	355
Учкудук	Як-40	3	490	2940	3:00	9:00	240	118
Зарафшан	Як-40	7	410	5740	2:40	18:40	560	230
Турткуль	Як-40	7	680	9520	3:45	26:15	560	381
Сарнася	Як-40	7	350	4900	2:40	18:40	560	196
<b>Промеж. итог</b>		<b>147</b>		<b>152636</b>		<b>452:50</b>	<b>15980</b>	<b>9046</b>
<b>Итого</b>		<b>221</b>		<b>204020</b>		<b>621:30</b>	<b>23410</b>	<b>11623</b>

Таблица 7.6.7 Годовая частота полетов (количество полетов в год)

Тип ВС	A310	B767	Ил-86	Ил-62	Ту-154	Ан-24	Як-40	Всего	%
Число мест в салоне ВС	192	207	316	150	155	50	40	(Кол-во полетов)	
<b>[По международным рейсам]</b>									
Европа, США	208	364						572	
Ближний и Средний Восток	156	260		52	104			572	
Индия, Пакистан	208	156		208	104			676	
Восточная Азия		156						156	
<b>Промежут. итог</b>	<b>572</b>	<b>936</b>	<b>0</b>	<b>260</b>	<b>208</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1976</b>	<b>12%</b>
<b>[По рейсам в страны СНГ]</b>									
Москва, Киев, Санкт-Петербург	1092		156		520			1768	
Регион Черного моря					312			312	
Урал					364			364	
Восточная Сибирь				52	156			208	
Соседние страны					156		312	468	
<b>Промежут. итог</b>	<b>1092</b>	<b>0</b>	<b>156</b>	<b>52</b>	<b>1508</b>	<b>0</b>	<b>312</b>	<b>3120</b>	<b>19%</b>
<b>[По внутренним рейсам]</b>									
Ферганская долина					156	2132	1560	3848	
Другие города					832	1404	5408	7644	
<b>Промежут. итог</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>988</b>	<b>3536</b>	<b>6968</b>	<b>11492</b>	<b>69%</b>
<b>Итого</b>	<b>1664</b>	<b>936</b>	<b>156</b>	<b>312</b>	<b>2704</b>	<b>3536</b>	<b>7280</b>	<b>16588</b>	<b>100%</b>
<b>Доля в общем количестве</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>	

Таблица 7.6.8 Годовое время налетов

Тип ВС	A310	B767	Ил-86	Ил-62	Ту-154	Ан-24	Як-40	Всего	%
Число мест в салоне ВС	192	207	316	150	155	50	40	(ч)	
<b>[По международным рейсам]</b>									
Европа, США	3696	6743						10439	
Ближний и Средний Восток	1512	2578		594	1326			6010	
Индия, Пакистан	2011	2323		2184	598			7116	
Восточная Азия		2340						2340	
<b>Промежут. итог</b>	<b>7219</b>	<b>13984</b>	<b>0</b>	<b>2778</b>	<b>1924</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25905</b>	<b>32%</b>
<b>[По рейсам в страны СНГ]</b>									
Москва, Киев, Санкт-Петербург	8554		1222		4528			14304	
Регион Черного моря					2201			2201	
Урал					1915			1915	
Восточная Сибирь				750	971			1721	
Соседние страны					494		1226	1720	
<b>Промежут. итог</b>	<b>8554</b>	<b>0</b>	<b>1222</b>	<b>750</b>	<b>10109</b>	<b>0</b>	<b>1226</b>	<b>21861</b>	<b>27%</b>
<b>[По внутренним рейсам]</b>									
Ферганская долина					286	4949	3536	8771	
Другие города					2873	3787	16887	23547	
<b>Промежут. итог</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3159</b>	<b>8736</b>	<b>20423</b>	<b>32318</b>	<b>40%</b>
<b>Итого</b>	<b>15773</b>	<b>13984</b>	<b>1222</b>	<b>3528</b>	<b>15192</b>	<b>8736</b>	<b>21649</b>	<b>80084</b>	<b>100%</b>
<b>Доля в общем количестве</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>	

Таблица 7.6.9 Годовое количество располагаемых мест (в тыс. местах) в салонах ВС

Тип ВС	A310	B767	Ил-86	Ил-62	Ту-154	Ан-24	Як-40	Всего	%
Число мест в салоне ВС	192	207	316	150	155	50	40	(10 <sup>3</sup> мест)	
<b>[По международным рейсам]</b>									
Европа, США	80	150						230	
Ближний и Средний Восток	60	108		16	32			216	
Индия, Пакистан	80	65		62	32			239	
Восточная Азия		65						65	
<b>Промежут. итог</b>	<b>220</b>	<b>388</b>	<b>0</b>	<b>78</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>750</b>	<b>25%</b>
<b>[По рейсам в страны СНГ]</b>									
Москва, Киев, Санкт-Петербург	419		99		161			679	
Регион Черного моря					97			97	
Урал					113			113	
Восточная Сибирь				16	48			64	
Соседние страны					48		25	73	
<b>Промежут. итог</b>	<b>419</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>16</b>	<b>467</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>1026</b>	<b>34%</b>
<b>[По внутренним рейсам]</b>									
Ферганская долина					48	213	125	386	
Другие города					258	140	433	831	
<b>Промежут. итог</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>306</b>	<b>353</b>	<b>558</b>	<b>1217</b>	<b>41%</b>
<b>Итого</b>	<b>639</b>	<b>388</b>	<b>99</b>	<b>94</b>	<b>837</b>	<b>353</b>	<b>583</b>	<b>2993</b>	<b>100%</b>
Доля в общем количестве	21%	13%	3%	3%	28%	12%	20%	100%	

Таблица 7.6.10 Годовой располагаемый пассажиро-10<sup>6</sup> километраж (ASK) по типам ВС

Тип ВС	A310	B767	Ил-86	Ил-62	Ту-154	Ан-24	Як-40	Всего	%
Число мест в салоне ВС	192	207	316	150	155	50	40	(10 <sup>6</sup> )	
<b>[По международным рейсам]</b>									
Европа, США	530	1065						1595	
Ближний и Средний Восток	230	431		65	143			869	
Индия, Пакистан	292	378		258	67			995	
Восточная Азия		386						386	
<b>Промежут. итог</b>	<b>1052</b>	<b>2260</b>	<b>0</b>	<b>323</b>	<b>210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3845</b>	<b>52%</b>
<b>[По рейсам в страны СНГ]</b>									
Москва, Киев, Санкт-Петербург	1312		309		530			2151	
Регион Черного моря					238			238	
Урал					227			227	
Восточная Сибирь				87	109			196	
Соседние страны					44		23	67	
<b>Промежут. итог</b>	<b>1312</b>	<b>0</b>	<b>309</b>	<b>87</b>	<b>1148</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>2879</b>	<b>39%</b>
<b>[По внутренним рейсам]</b>									
Ферганская долина					17	74	44	135	
Другие города					191	54	225	470	
<b>Промежут. итог</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>208</b>	<b>128</b>	<b>269</b>	<b>605</b>	<b>8%</b>
<b>Итого</b>	<b>2364</b>	<b>2260</b>	<b>309</b>	<b>410</b>	<b>1566</b>	<b>128</b>	<b>292</b>	<b>7329</b>	<b>100%</b>
Доля в общем количестве	32%	31%	4%	6%	21%	2%	4%	100%	

Таблица 7.6.11 Сводка параметров производственной мощности Авиакомпании Узбекистана

	Частота полетов	Дистанция полетов, 10 <sup>3</sup> км	Время полетов	Распол. места, 10 <sup>3</sup> мест	Доля распол. мест, %	ASK, 10 <sup>6</sup> пасс.-км	Доля ASK, %
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
<b>[По международным рейсам]</b>							
Европа, США	572	7,908	10439	230	8%	1,596	22%
Ближний и средний Восток	572	4,634	6010	216	7%	869	12%
Индия, Пакистан	676	5,501	7115	239	8%	995	14%
Восточная Азия	156	1,864	2340	65	2%	386	5%
<b>Промежут. итог</b>	<b>1,976</b> 12%	<b>19,907</b> 42%	<b>25904</b> 32%	<b>750</b>	<b>25%</b>	<b>3,845</b>	<b>52%</b>
<b>[По рейсам в СНГ]</b>							
Москва, Киев, Санкт-Петербург	1,768	11,230	14304	679	23%	2,151	29%
Регион Черного моря	312	1,535	2201	97	3%	238	3%
Урал	364	1,463	1915	113	4%	227	3%
Восточная Сибирь	208	1,281	1720	64	2%	196	3%
Соседние страны	468	860	1720	73	2%	67	1%
<b>Промежут. итог</b>	<b>3,120</b> 19%	<b>16,369</b> 35%	<b>21861</b> 27%	<b>1,026</b>	<b>35%</b>	<b>2,879</b>	<b>39%</b>
<b>[По внутренним рейсам]</b>							
Ферганская долина	3,848	2,672	8770	386	13%	134	2%
Другие города	7,644	7,937	23547	831	28%	470	6%
<b>Промежут. итог</b>	<b>11,492</b> 69%	<b>10,609</b> 23%	<b>32318</b> 40%	<b>1,217</b>	<b>41%</b>	<b>605</b>	<b>8%</b>
<b>Итого</b>	<b>16,588</b> 100%	<b>46,885</b> 100%	<b>80084</b> 100%	<b>2,993</b>	<b>101%</b>	<b>7,329</b>	<b>100%</b>

ASK : годовой располагаемый пассажиро-километраж

### (3) Обзор структуры использования воздушных трасс

#### а) Используемый место-километраж (ASK) по воздушной трассе

Среди разных показателей ASK считается самым эффективным для измерения производственной возможности деятельности (объем авиаперевозок) авиакомпании.

Результаты анализа ASK по воздушной трассе показывают, что сумма от первого места до четвертого достигает 76% от общей величины авиакомпании, как указано ниже.

- Больше половины всех ASK (53%) приходится на долю воздушной трассы Москвы, а 39% — на долю воздушной трассы стран в СНГ и только 8% — на долю внутренних трасс.
- Что касается ASK, то около 75% всех ASK воздушных трасс в странах СНГ приходится на долю ASK воздушной трассы Москвы. Это означает, что воздушные трассы в странах СНГ имеют сравнительно маленькое значение для государства и Авиакомпаний.
- Расстановка групп среднего масштаба по степени важности ASK приведена ниже:

1) Трасса Москвы	29,3%
2) Трасса Европы и США	21,8%
3) Трасса Индии и Пакистана	13,6%
4) Трасса Среднего и Ближнего востока	11,9%

#### б) ASK по типу ВС

Два типа (А-310 и В767) ВС западного производства достигают 63% от всех ASK, а они по частоте полетов — только 16% и по времени налета ВС — 37%. Остальное приходится на долю ВС российского производства.

Расстановка типов ВС по величине ASK приведена ниже:

1) А-310	32,3%
2) В-767	30,8%
3) Ту-154	21,4%
4) Ил-62	5,6%

#### в) Число мест по воздушным трассам

Количество перевозимых пассажиров крупно связано с числом неиспользованных мест. Сумма от первого места до трех достигает более 60% от общего количество используемых мест. Это означает, что



внутренние трассы и трассы Москвы являются самой важной с точки зрения количества переводимых пассажиров.

Расстановка воздушных трасс по величине числа мест используемых приведена ниже:

1) Внутренние трассы за исключением ферганской долины	27,8%
2) Москва	22,7%
3) Ферганская долина	12,9%
4) Европа и США	7,7%

**d) Число мест по типу ВС**

Места, предоставленные Авиакомпанией Узбекистана, равномерно распределены между разными типами ВС.

Расстановка типов ВС по величине числа мест используемых приведена ниже:

1) Ту-154	28,0%
2) А-310	21,3%
3) Як-40	19,5%
4) В-767	13,0%

**e) Частота полетов по воздушной трассе**

Что касается частоты полетов (количества посадок), 70% общей частоты полетов приходится на долю внутренних воздушных трасс.

Расстановка воздушных трасс по величине частоты (количества) полетов приведена ниже:

1) Внутренние трассы за исключением ферганской долины	46,1%
2) Ферганская долина	23,2%
3) Москва	10,7%
4) Индия и Пакистан	4,0%

**f) Частота полетов по типу ВС**

Частота полетов ВС российского производства достигает более 80% от всей частоты полетов.

Расстановка типов ВС по величине частоты полетов приведена ниже:

1) Як-40	43,9%
2) Ан-24	21,3%
3) Ту-154	16,3%
4) А-310	10,0%

г) Время полета ВС по воздушной трассе

Около 40% всего времени полета ВС занимается внутренними воздушными трассами. 60% всего времени полета ВС приходится на долю трасс в странах бывшего СССР.

1) Внутренние трассы за исключением ферганской долины	29,4%
2) Москва	17,9%
3) Европа и США	13,0%
4) Ферганская долина	11,0%

h) Время полета ВС по типу ВС

Около 66% всего времени полета ВС захвачено ВС российского производства, которое может означать низкую производительность.

Растановка типов ВС по величине времени полета ВС приведена ниже:

1) Як-40	27,0%
2) А-310	19,9%
3) Ту-154	19,0%
4) В-767	17,5%

#### 7.6.4 Сравнение по годовому объему авиаперевозок

В таблицах 7.6.12 и 7.6.13 показаны объем авиаперевозок в 1996 г. и основные производственные показатели Авиакомпаний в мире.

Среднее число используемых мест в графе (B) (= ASK/километраж полетов ВС) показывает тенденцию к увеличению служебных ВС в авиакомпании. Среднее время полета ВС в графе (C) (= время полета ВС/число самолетовылетов) даст среднюю продолжительность (в ч.) полета в авиакомпании.

Средний километраж полетов ВС в графе (D) (= километраж полетов/число самолетовылетов) показывает среднюю протяженность рейса в авиакомпании.

Средняя скорость в графе (E) определяется вычислением километраж полетов/время полета и даст эффективность служебных ВС.

Используемый место-километраж (ASK)/время полета ВС в графе (F) означает объем авиаперевозок (место-километраж) за час и показывает возможный объем авиаперевозок Авиакомпании.

На основании вышеуказанных показателей схематически показаны сравнения по производственным показателям между авиакомпаниями в мире на рис. 7.6.1 и 7.6.2.

ASK/время полета ВС по всем рейсам для авиакомпании Узбекистана (= 92, см. таблицу 7.6.12) показывает низкий уровень такой же, как у других авиакомпаний в странах бывшего СССР, а тот же самый показатель по международным рейсам --- 148.

Авиакомпания Узбекистана не уступает другим основным авиакомпаниям в мире в возможном объеме авиaperевозок по международным рейсам. Это означает, что если операция международного обслуживания в авиакомпании Узбекистана отдельно выполнена, как в независимой компании, то такая компания обладает конкурентоспособностью среди авиакомпаний в мире по масштабу и использованию ВС.

### 7.6.5 Производительность авиакомпании Узбекистана

Для поддержки высокого уровня по частоте полетов ВС и времени полета необходимо иметь руководство, экипаж и отдел техобслуживания, выдерживающие тяжелую служебную нагрузку.

В общем старые ВС российского производства, являющиеся собственностью Авиакомпании Узбекистана, по сравнению с ВС западного производства заставляют компании оплатить огромные расходы.

Если возможно использовать финансовые и другие необходимые данные, то также можно осуществить анализ структуры использования авиатрасс и производительности Авиакомпании Узбекистана. В планировке структуры использования авиатрасс для хозрасчетных авиакомпаний, самым важным является анализ своей производительности по денежной основе.

Развитие системы сбора и обработки статистических и финансовых данных по авиaperевозкам неотделимо от способов, широко принятых западными авиакомпаниями и ИАТА и ИКАО.

Ниже указаны основные параметры для анализа производительности в западных авиакомпаниях:

- Размер выручки от продажи (в долларах США) по воздушной трассе
- Количество пассажирских ВС
- Количество рабочих и служащих
- Доходный пассажирно-километраж выполненных полетов (RPK)
- Используемый место-километраж (ASK)
- Количество перевезенных пассажиров
- Коэффициент загрузки по пассажиру (RPK/ASK)
- Доход от одного пассажира

- Доход на одного служащего
- ASK на одного служащего
- Пассажир на одного служащего

Таблица 7.6.12 Объем авиаперевозок и показатели для авиакомпаний в мире  
(Все регулярные рейсы в 1996 г.)

Авиа-компания	Километраж ( $\times 10^3$ )	Число вылетов	Время налета (час)	ASK ( $\times 10^6$ )	(A) Коэфф. загрузки пасс. (%)	(B) Ср. исп. места	(C) Ср. В.Н./ кило- метраж	(D) Ср. кило- метраж	(E) Ср. скорость	(F) ASK/В.Н. ( $\times 10^3$ )
Узбекистан Эруэйс	46,885	33,176	80,083	7,329	?	156	2,41	1,413	585	92
Американ	1,472,775	787,415	2,339,966	245,662	68.5	167	2,97	1,870	629	105
Юниited	1,347,179	785,158	2,069,804	261,755	71.7	194	2,64	1,716	651	126
Делта	1,187,047	924,988	2,000,116	215,023	70.3	181	2,16	1,283	593	108
Норсуэст	812,492	585,924	1,354,798	151,135	73.1	186	2,31	1,387	600	112
Бритиш Эруэйс	529,057	306,665	833,517	137,542	73.1	260	2,72	1,725	635	165
Луфтганза	537,755	470,142	933,085	91,998	68.8	171	1,98	1,144	576	99
Эр Франс	380,641	197,290	581,235	75,800	75.8	199	2,95	1,929	655	130
Алиталиа	272,855	260,872	498,669	50,137	68.9	184	1,91	1,046	547	101
Тай Эруэйс	140,274	91,728	216,147	42,683	69.8	304	2,36	1,529	649	197
Сингапор	246,324	69,661	318,367	72,378	74.4	294	4,57	3,536	774	227
Гаруда	124,634	71,653	158,438	32,475	54.9	261	2,21	1,739	787	205
Эр Индия	63,794	22,736	92,177	17,833	64.7	280	4,05	2,806	692	193
Пакистан	73,818	69,973	136,749	16,543	64.0	224	1,95	1,055	540	121
Туркиш	100,922	84,932	189,698	16,297	67.2	161	2,23	1,188	532	86
Етиал Израел	67,310	22,912	96,319	15,998	72.0	238	4,20	2,938	699	166
Оринпик	65,847	92,357	135,157	13,049	65.4	198	1,46	713	487	97
Cathay Pacific	181,295	54,810	243,076	54,252	74.0	299	4,43	3,308	746	223
Quantas	270,389	136,021	405,066	77,241	72.0	286	2,98	1,988	668	191
Кориа Эрлайнс	216,439	146,741	360,331	52,982	71.2	245	2,46	1,475	601	147
Джалан Эрлайнс	328,144	140,242	468,619	108,503	69.9	331	3,34	2,340	700	232
Олл Ниппон Эрлайнс	226,848	199,444	360,506	72,351	65.0	319	1,81	1,137	629	201
Джалан Эр Систем	90,685	139,234	187,313	20,088	60.7	222	1,35	651	484	107
Аэрофлот	142,364	46,502	180,458	22,389	59.4	157	3,88	3,061	789	124
Трансаэро	28,648	12,342	39,601	4,750	61.6	166	3,21	2,321	723	120
Эр Украина	28,584	18,500	42,568	2,046	55.0	72	2,30	1,545	671	48
Эстониан	3,559	5,646	6,399	334	36.4	94	1,13	630	556	52
Литуаниан	6,100	4,453	10,410	641	43.2	105	2,34	1,370	586	62
Армениан	8,570	2,207	11,135	1,141	65.4	133	5,05	3,883	770	102

Примечания: (B) = ASK/Километраж полетов ВС, (C) = Время налета/Километраж (D) = Километраж/Число вылетов  
(E) = Километраж/Время налета

Источник: World Air Transport Statistics WATS 6/67 No.41 IATA

Таблица 7.6.13 Объем авиаперевозок и показатели для авиакомпаний в мире  
(Международные регулярные рейсы в 1996 г.)

Авиа-компания	Километраж ( $\times 10^3$ )	Число вылетов	Время налета (час)	ASK ( $\times 10^5$ )	(A) Кoeff. загрузки пасс. (%)	(B) Ср. исп. места	(C) Ср. В.Н./ кило- метраж	(D) Ср. кило- метраж	(E) Ср. скорость	(F) ASK/В.Н. ( $\times 10^3$ )
Узбекистан Эруэйс	19,907	3,952	25,904	3,845	?	193	6,55	5,037	768	148
Американ	406,541	143,534	587,139	78,599	69,8	193	4,09	2,832	692	134
Юнитед	336,617	67,216	432,996	98,902	73,4	294	6,44	5,008	777	228
Делта	226,036	64,014	305,699	49,264	73,0	218	4,78	3,531	739	161
Норсуэст	219,050	57,812	293,576	64,308	78,3	294	5,08	3,789	746	219
Бритиш Эруэйс	484,285	218,876	724,514	129,760	73,2	268	3,31	2,213	668	179
Луфтганза	466,774	286,913	747,746	83,264	69,8	178	2,61	1,627	624	111
Эр Франс	375,860	188,950	570,254	75,103	75,8	200	3,02	1,989	659	132
Алиタリア	206,607	122,437	335,266	40,107	69,9	194	2,74	1,687	616	120
Тай Эруэйс	118,288	45,944	168,568	37,773	70,2	319	3,67	2,575	702	224
Сингапур	246,324	69,661	318,367	72,378	74,4	294	4,57	3,536	774	227
Гаруда	86,028	26,292	94,861	26,387	54,5	307	3,61	3,272	907	278
Эр Индия	56,906	16,143	79,784	16,077	68,1	283	4,94	3,525	713	202
Пакистан	51,960	21,859	77,682	13,492	63,5	260	3,55	2,377	669	174
Туркиш	73,978	34,812	121,169	12,579	65,2	170	3,48	2,125	611	104
Етиал Израел	67,310	22,912	96,319	15,998	72,0	238	4,20	2,938	699	166
Оринпик	49,576	31,217	81,717	11,495	64,6	232	2,62	1,588	607	141
Cathay Pacific	181,295	54,810	243,076	54,252	74,0	299	4,43	3,308	746	223
Quantas	172,467	31,289	218,962	58,499	71,5	339	7,00	5,512	788	267
Кориа Эрлайнс	186,354	52,228	266,283	46,414	70,1	249	5,10	3,568	700	174
Джапан Эрлайнс	260,620	53,565	336,854	82,517	73,1	317	6,29	4,865	774	245
Олл Ниппон Эрлайнс	70,055	12,657	93,419	22,198	68,7	317	7,38	5,535	750	238
Джапан Эр Систем	1,682	1,054	2,889	435	72,3	259	2,74	1,596	582	151
Аэрофлот	137,653	45,058	174,659	21,781	59,8	158	3,88	3,055	788	125
Трансаэро	13,021	7,121	18,518	2,071	54,3	159	2,60	1,829	703	112
Эр Украина	17,816	6,663	19,284	1,370	57,7	77	2,89	2,674	924	71
Эстониан	3,559	5,646	6,399	334	36,4	94	1,13	630	556	52
Литуаниан	6,100	4,453	10,410	641	43,2	105	2,34	1,370	586	62
Армениан	8,570	2,207	11,135	1,141	65,4	133	5,05	3,883	770	102

Примечания: (B) = ASK/Километраж полетов ВС, (C) = Время налета/Километраж (D) = Километраж/Число вылетов  
(E) = Километраж/Время налета

Источник: World Air Transport Statistics WATS 6/67 No.41 IATA

Рис. 7.6.1 Сравнение между авиакомпаниями в мире по объему авианеpravозок  
 - Все регулярные рейсы в 1996 г. -

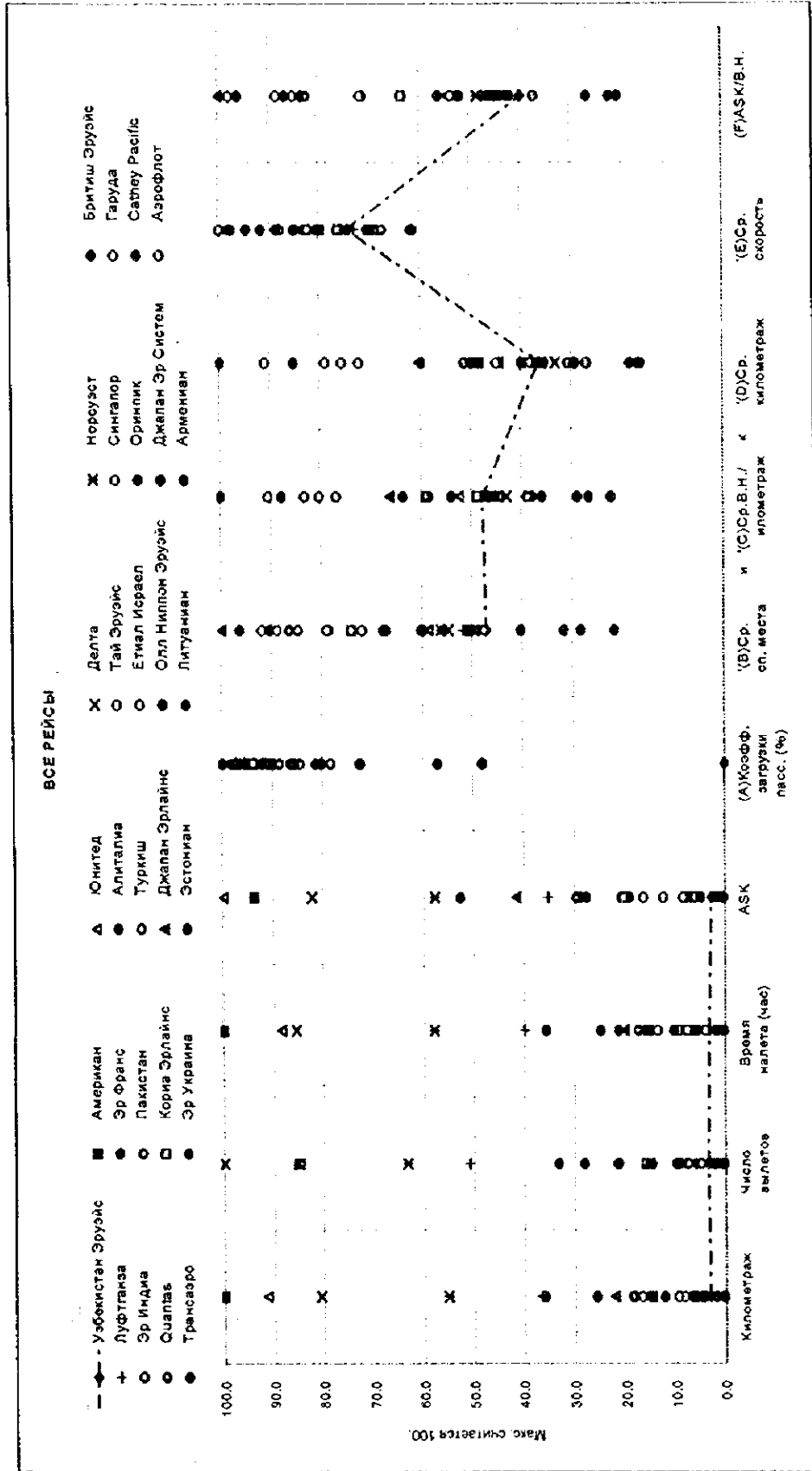
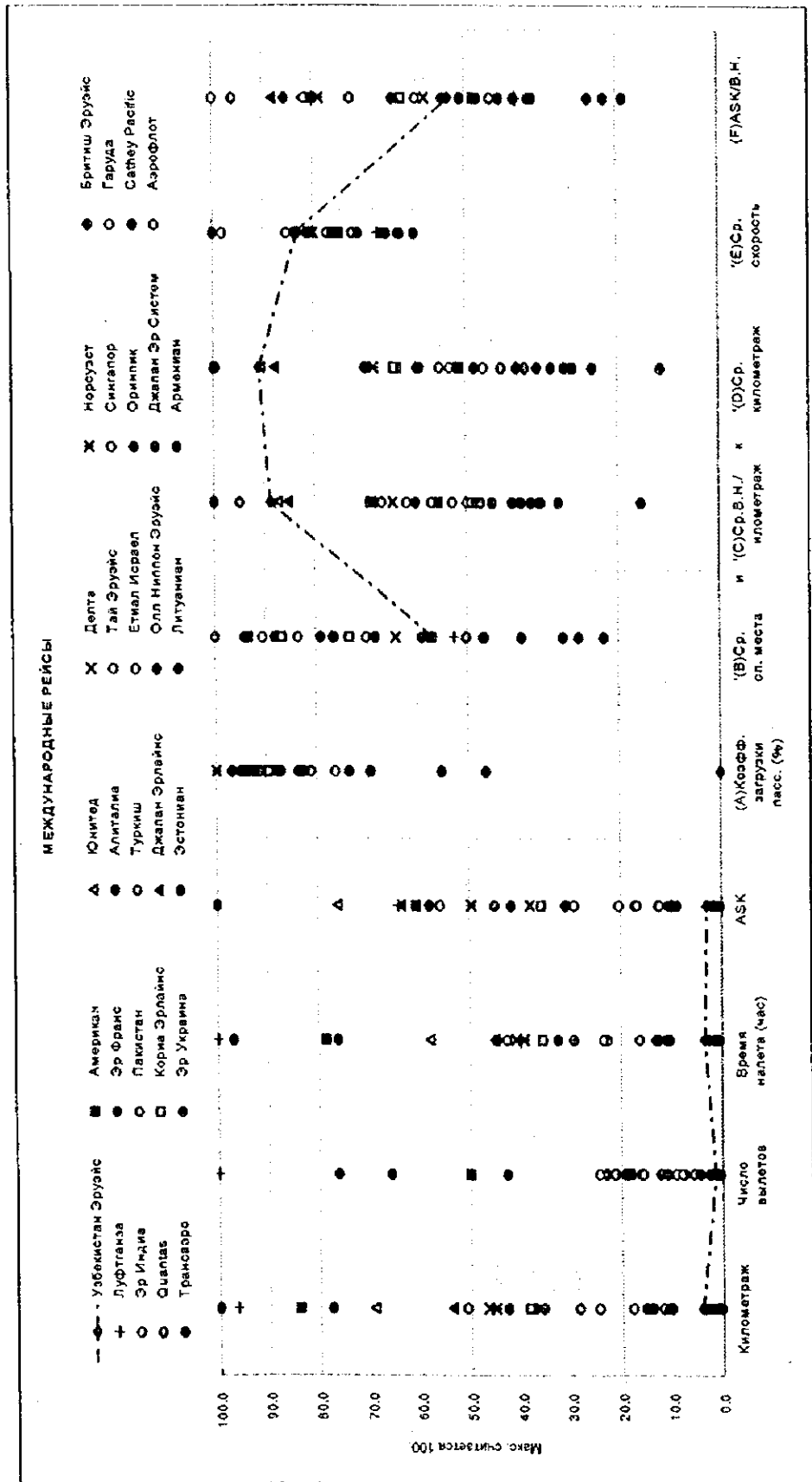


Рис. 7.6.2 Сравнение между авиакомпаниями в мире по объему авианеиспользования  
 - Международные регулярные рейсы в 1996 г. -





## 7.6.6 Управленческая деятельность Авиакомпании Узбекистана в настоящее время

Как упомянуто ранее, при Исследовании на месте невозможно было получить информации о процедуре планирования и управления деятельностью Авиакомпании Узбекистан Хаво Йуллари в виде информации о процедуре менеджмента авиаперевозчика.

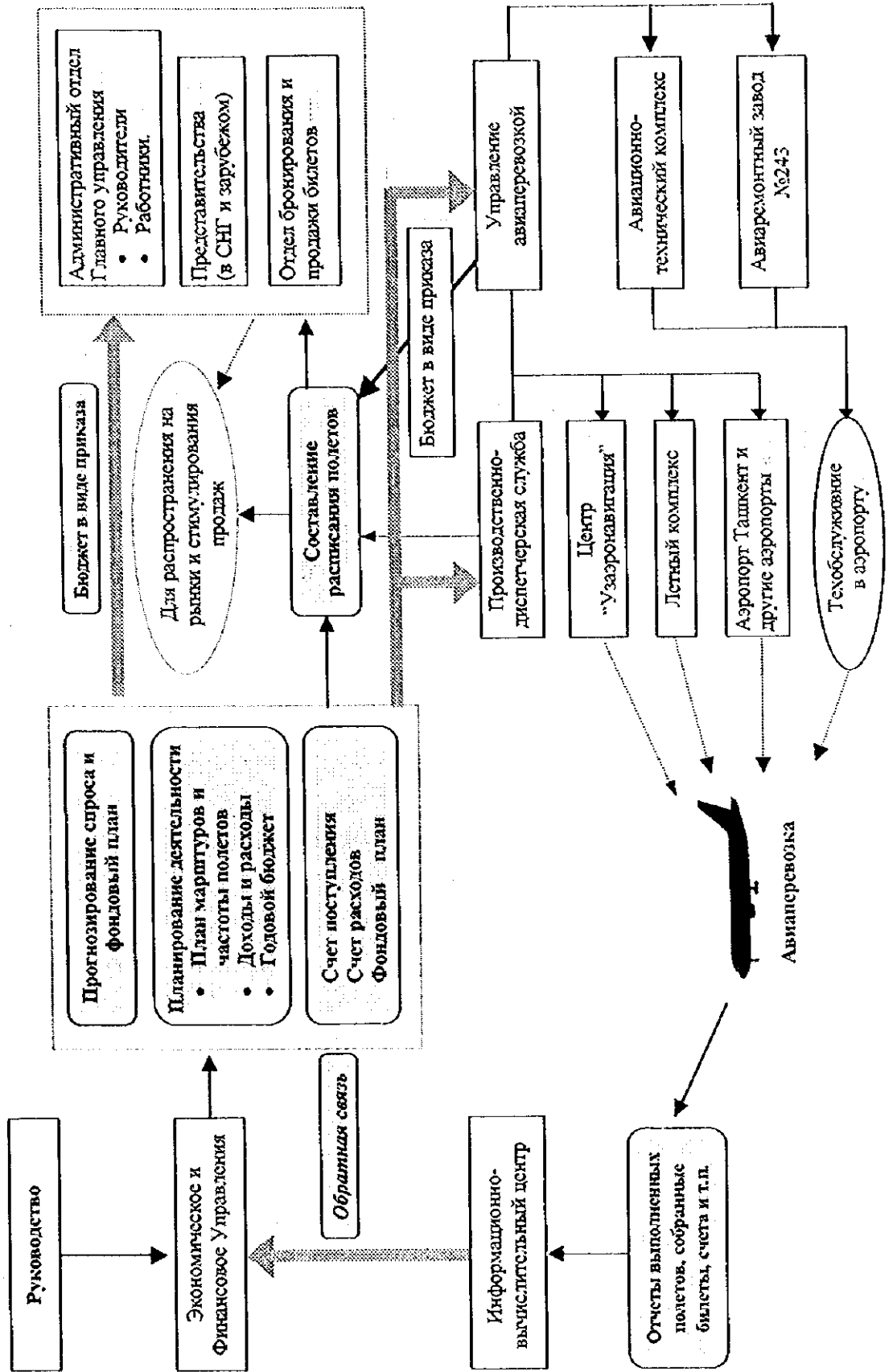
Следующие выводы и схема на Рис. 7.6.3 сделаны на основе предположения в качестве материалов для обсуждения с представителями НАК для дальнейшего углубления понимания и проведения анализа.

- (1) Экономическое Управление и Финансовое Управление являются ключевыми подразделениями в организационной структуре НАК для планирования использования авиамаршрутов, частоты полетов, доходов и расходов, финансового обеспечения и составления бюджета.
- (2) Экономическое Управление, вероятно, занимается некоторыми вопросами в перспективе, включая прогнозирование спроса, планирование обеспечения топливом, а Финансовое Управление --- текущими показателями фактической деятельности.
- (3) Перед разработкой плана установления маршрутов и частоты полетов и годового бюджета связанные с ними вопросы согласуются с производственным и административным подразделениями, а также с крупными дочерними компаниями, такими как Аэропорт Ташкент, Центр "Узаэронавигация".
- (4) Составленные окончательные план маршрутов и частоты полетов и годовой бюджет передаются в виде приказа производственным, административным и сбытовым подразделениям.
- (5) Затем разрабатывается расписание полетов с участием производственно-диспетчерской службы и отдела бронирования и продажи авиабилетов. Расписание раздается всем внутренним организациям НАК и на внешние рынки для стимулирования спроса.
- (6) Коммерческая деятельность Авиакомпании осуществляется у Аэропорта Ташкента и во многих других аэропортов.
- (7) Техническое состояние находящихся в эксплуатации ВС поддерживается в хорошем состоянии силами экипажей, штурманов, механиков по техобслуживанию в аэропорту. В поддержке хорошего технического состояния играет заметную роль Авиационно-технический комплекс.
- (8) После ежедневных полетов все собранные авиабилеты, счета и другие данные по полетам незамедлительно передаются в Главное управление Авиакомпании.

- (9) Все информация и документы с рабочих мест собирается в Информационно-вычислительном центре, который выполняет важные функции сбора экономической и финансовой информации, выполнение анализа и сводки данных.

Информационно-вычислительный центр снабжает Экономическое и Финансовое Управления различными видами информации об управлении компанией. Эта информация используется для контроля бюджета, прибыли, убытка, для составления бухгалтерского баланса в конце года и разработки плана на следующий год.

Рис. 7.6.3 Предлагаемая схема управленческой деятельности Авиакомпании Узбекистана



### 7.6.7 Корпоративное планирование

Подразделение экономического управления главного управления НАК обычно разрабатывает корпоративные планы авиакомпании Узбекистан Хаво Йуллари (далее "Авиакомпания". Судя по ограниченной информации и пояснениям со стороны НАК, его метод оказывается много отличается от западного метода в ряде аспектов.

Согласно плану<sup>(\*)</sup> будущей деятельности Авиакомпании до периода 2010 г., который подготовлен НАКом, в первую очередь подразделение экономического управления подготавливает план и устанавливает цифры нижеприведенных позиций, принимая в учет прошлую достигнутую деятельность.

- частота полетов;
  - километраж полетов ВС;
  - коэффициент загрузки;
  - относительный прирост объема пассажиров;
  - доходный пассажиро-километраж выполненных полетов (РПК);
  - тоннаж перевезенных грузов;
  - относительный прирост объема грузов;
  - доходный тонно-километраж пассажиров, грузов и почты (РТК).
- \* Прогнозируемые данные в целом по развитию воздушных перевозок до 2010 г. силами Компании.
- \* Прогнозирование развития основных промышленных и финансовых индексов Авиакомпании до 2010 г.
- \* Анализ прогнозирования расходов и доходов до 2010 г.

Во вторых, основываясь на предсказании РТК, подсчитывается годовой общий доход путем умножения единичного дохода по РТК. Из годовых общих дохода и расхода получается валовая прибыль путем умножения коэффициентов 0,858 и 0,142 соответственно.

Годовой общий доход далее делится на подсчета дохода такие, как доход от пассажиров, доход от грузов, специальный доход, доход от чартерных рейсов и т.п.

Годовой общий расход также делится на подсчета расхода такие, как расход на полеты, расход на топливо, расход на экипажа и т.п.

Затем из валовой прибыли отчисляются два вида налога, т.е. налог на добавочную стоимость, равный 23% от прибыли и подоходный налог, равный 38% от прибыли после отчисления налога на добавочную стоимость.

Все эти цифры рассматриваются как "плановые" при системе планово-ориентированной экономики, которая была широко принята в странах СНГ. Если эти планы были бы достигнуты, то были бы крепко гарантированы 14,2%-ая прибыль от дохода и соответствующие налоги.

Эти плановые цифры определяются без анализа какого-либо определенного плана маршрутов и частоты полетов, а на основе теоретической логики, применяя прогнозированный объем спросов и определенные элементы, как показано ниже:

- среднее расстояние перевозки пассажиров: около 2000км;
- средний доход на доходный тонно-километраж: около 11,3 сум/РТК;
- зафиксированная доля общего расхода против дохода;
- зафиксированная доля каждого подхода против общего дохода;
- зафиксированная доля двух налогов против прибыли:
  - налог на добавочную стоимость — 23% от прибыли,
  - подходный налог — 38% от прибыли.

В третьих, подразделение экономического управления составляет годовой план маршрутов и частоты полетов с участием подразделений сбыта и перевозки. Подразделения сбыта и перевозки, затем, перерабатывают план для сезонного расписания.

Заинтересованные операционное, экипажное, технико-обслуживающее и другие производственные подразделения проверяют ТЭО и пригодность плана с точки зрения соответствующих своих ресурсов.

Компания Узбекистан Хаво Йуллай имеет по-видимому два этапа для подготовки корпоративного плана:

- первый этап — установить базовый экономический план (для длительный период);
- второй этап — установить годовой план маршрутов и частоты полетов с обеспечением соответствия заданным цифрам базового экономического плана.

С другой стороны подразделение составления корпоративного плана некоторых западных авиакомпаний разрабатывают свой план маршрутов и частоты полетов в первую очередь, опираясь на прошлые фактические цифры и спросы, прогнозируемые на ближайшее будущее.

Даже в случае составления плана на средний срок они приступают к составлению основы маршрутов и частоты полетов по типам самолетов.

Подразделение составления корпоративного плана определяет базовые цифры количества полетов, времени налета ВС, используемого место-километража (ASK), используемого тонно-километража (АТК) и т.п. по каждому типу ВС.

Они также грубо предполагают доходы и расходы, ожидаемые прибыли от деятельности, на основе которых будут составляться общий финансовый план, пробный отчет о финансовых результатах и балансе.

Базовый план маршрутов и частоты полетов будет раздаваться всем подразделениям компании, связанным с пробными расписаниями.

По базовому плану производственные подразделения проверяют ТЭО и пригодность плана, учитывая свои ресурсы. В то же время сбытовые подразделения пассажирских и грузовых полетов подсчитывают ожидаемую выручку по их собственным конкретным методам.

Все подразделения компании предъявляют свои соответствующие срочные бюджеты, необходимые для осуществления плана, подразделению составления корпоративного плана.

Подразделение составления корпоративного плана собирает предъявленные бюджеты и ведет переговоры с каждым подразделением-предъявителем по теме размещения бюджета, приводит в порядок и дорабатывает годовой корпоративный план в хорошо сбалансированный.

Если определены годовой план маршрутов и частоты полетов и размещение бюджетов, все планированные производственные цифры устанавливаются зафиксированными и доходно-расходные сметы раздаются соответствующим подразделениям как наряд.

Сбытовое подразделение окончательно фиксирует детализированные расписания.

Примечание: Обычно расписания уже опубликуются на рынке заранее (более, чем один год раньше действительной даты расписания) как плановая или пробная база для сбытовой деятельности.

Годовой корпоративный план может включить в себя:

- маршруты и частоту полетов по типам ВС;
- доходно-расходные сметы;
- прибыли и убытки и другие финансовые планы.

Помимо вышперечисленных позиций в состав плана входят:

- сбытовой план;
- план парка ВС;
- план экипажа (в кабине и салоне);

- план технического обслуживания ВС (двигатели и детали);
- план кадров;
- план сооружений и наземного оборудования, и т.п.

Вообще говоря, западные авиакомпании как правило имеют два типа корпоративного плана, т.е. долго- или среднесрочный план и годовой.

Долго- или среднесрочный план может предусмотреть будущие обстоятельства, окружающие компанию, и указать будущие направления деятельности компании и предложить необходимые подготовки (по новым ВС, наземному оборудованию с фондовым планом, тренировочным планом экипажа и т.п.). Годовой план допускает в самом деле материализовать первый год долго- или среднесрочного плана.

"Продукция" авиакомпаний несомненно есть собранный пакет, состоящий из каждой службы полетов по маршрутам и, следовательно, от подразделения составления корпоративного плана ожидается наиболее эффективное для компании сочетание полетов при ограниченных ресурсах компании.

Каждый авиамаршрут имеет свой собственный спрос, цену и издержки как "товар". В западных авиакомпаниях вообще принято, что составление корпоративного плана авиакомпаний могут начинаться с установления маршрутов и частоты полетов, и далее за ним следуют подсчет объема продукции, доходов и расходов на основании выработанных компаниями накопленных, а не каким либо логическим методом, к которому при плановой экономике широко прибежали в странах СНГ. Для подведения итогов ниже приведено сравнение хода составления плана.

#### "Узбекистан Хаво Йуллари"

##### **Этап 1:**

Разрабатывается базовый экономический план, включая подсчет доходов, расходов, прибылей, смет, налогов и суммарного объема продукции на основе теоретических параметров.

##### **Этап 2:**

Разрабатывается план маршрутов и частоты полетов с приведением в соответствие вышеупомянутому базовому экономическому плану.

##### **Этап 3:**

Подготавливаются расписания.

#### Западные авиакомпании

##### **Этап 1:**

Разрабатывается план маршрутов и частоты полетов. Объем продукции компании получается путем сложения объема продукции каждого маршрута.

##### **Этап 2:**

На основе плана маршрутов и частоты полетов подсчитываются доходы, расходы, прибыли и сметы.

##### **Этап 3:**

Подготавливаются расписания.

### 7.6.8 Сбыт и бронирование

В эпоху бывшего Советского Союза планирование и управление воздушным транспортом были осуществлялись и контролировались исключительно Аэрофлотом, который имел гиганскую сеть авиатрасс и хорошо разработанную компьютеризованную систему.

Без агентств продажи и бронирования, продавцов, сбытовой деятельности и рекламы объем обслуживания авиапассажиров в аэропорту Ташкент достиг значительного уровня. Пик объема был отмечен где-то в 1990 г. непосредственно перед распадом Союза. Объем того времени превысил в 7 раз объем ныне. Таким образом в свое время аэропорт не нуждался в сбытовой деятельности.

В течение исследования на месте не легко было получить опубликованных расписаний Авиакомпания. Как смогут проводить деятельность по стимулированию бронирования и продажи, если нет опубликованных расписаний? Если раньше, то путешественнику достаточно было только позвонить по телефону Аэрофлот в отдел резервирования, и он смог получить необходимую информацию. Это было вполне возможно без опубликованных расписаний, так как в то время Аэрофлот оказался единственной монопольной авиакомпанией в стране.

А сегодня Узбекистан собирается принимать активное участие в открытом свободном рынке мирового авиатранспорта. Следовательно, для Авиакомпания совершенно необходимо организовать систему распространения соответствующих расписаний своевременно, особенно на международном рынке. Также Авиакомпания надо укрепить изучение рынка и деятельность по стимулированию сбытовых операций, создавая эффективные сбытовые каналы.

Надо отметить, что Авиакомпания только что начала большое свое действие для регулирования своей деятельности с ориентировкой на рынок через следующие эффективные операции:

- усовершенствование системы бронирования с помощью компьютера (Gabriel);
- укрепление сбытовой сети за счет увеличения сбытовых агентств;
- опубликование печатных расписаний своевременно и широкое их распределение;
- опубликование первого рекламного памфлета, и др.

### 7.6.9 Обслуживание пассажиров и обработка багажа в Аэропорту Ташкент

Как упомянуто ранее на Предприятии-аэропорте Ташкент (ПАТ) обслуживание пассажиров, обработка багажа, грузов и почты осуществляются полностью службами аэропорта. Обслуживание самолетов на аэродроме за исключением линейного технического обслуживания выполняется службой аэропорта. Такая система является наиболее заметным отличием от системы, принятой западной авиацией.



Так как указанные работы выполнялись в течение длительного времени в Узбекистане и других странах бывшего СССР люди привыкли к этой системе считают ее естественной. Однако такая система остается под вопросом, особенно в части обслуживания пассажиров и багажа.

Перевозка пассажиров и их багажа до аэропорта назначения является наиболее ответственной обязанностью авиакомпании. Обычно любой пассажир прежде всего заинтересован в надежной доставке своего багажа до места назначения в сохранном виде.

Персонал аэропорта прилагает все усилия, чтобы не допускать ошибки при обработке принятого багажа, но основные его работы заканчиваются загрузкой багажа правильно на соответствующем самолете и его менее интересует судьба каждой единицы этого багажа на месте назначения.

При возникновении проблемы с багажом ее решением должны заниматься служба ПАТ и заграничные службы обработки багажа путем обмена информацией. Однако заграничные службы принадлежат различным предприятиям и организациям и обучены работать по другому порядку. Поэтому для решения проблем с багажом должен заниматься профессиональный штат с высокой квалификацией и знаниями.

В настоящее время, кроме того, считается необходимым видом услуг авиакомпании прием багажа с разовой регистрацией на "Тру" по всему маршруту полетов до конечного аэропорта для тех пассажиров, которые долетают до этого аэропорта по нескольким соединенным рейсам нескольких авиакомпаний. Пассажиры, особенно занятые бизнесмены, предпочитают пользоваться указанным видом услуг авиакомпаний для надежной доставки багажа без лишних хлопот в промежуточных аэропортах.

Если распространяются слухи, что по международному рейсу была проблема с багажом, то пассажиры будут стараться занести свой багаж в салон самолета, что сильно ухудшает удобство в салоне.

Частичный ввод обученного персонала для обработки багажа в организацию ПАТ будет довольно сложным вопросом, особенно если учесть тот факт, что обработка багажа является одним из основных источников доходов ПАТ. Однако принятие каких-либо мер кажется необходимым для минимизации проблем с багажом. Может оказаться целесообразным передача работ с багажом от службы аэропорта службе компании Узбекистан Хаво Йуллари.

## 7.6.10 Эксплуатация ВС

### (1) Флот НАК

НАК владеет флотом, состоящим из самолетов Западного производства, самолетов и вертолетов производства бывшего СССР, как показано в Таблице 7.6.14.

Внутренние рейсы обслуживаются, главным образом, самолетами Як-40 и Ан-24. Полеты по странам СНГ осуществляются, в основном самолетами Ту-154, а международные полеты на А-310, В-767 и Ил-62.

Следует отметить, что НАК имеет довольно старые самолеты, такие как Як-40, Ан-24 и Ан-2, которые уже отработали более 20 лет, как показано в Таблице 7.6.14, и подлежащие замене вновь введенным самолетом RJ-85. Первый из трех самолетов RJ-85 будет поставлен в июле 1997 г., второй — в сентябре 1997 г., а третий — в начале 1998 г. Среди них один будет служить для VIP.

Таблица 7.6.14 Количество ВС, имеющих в распоряжении у НАК

Модель или тип ВС	Количество	Средний возраст
А-310-300	2	6 лет
В-767-300	2	6 месяцев
В-757-200	1	7 месяцев
RJ-85	1	Новый
Ил-86	10	12 лет
Ил-76	15	6 лет
Ил-62(М)	9	15 лет
Ту-154(М)	24	13 лет
Як-40	21	20 лет
Ан-24	24	25 лет
Ан-2	182	25 лет
Ил-114	2	3 лет
Ми-8(МТВ) *	24	15 лет
Ми-2 *	15	12 лет
Ка-26 *	34	20 лет
Всего	366	

Источник: НАК \* Вертолеты

### (2) Планирование работы

Процедуры и подробности, относящиеся к планированию работы для обслуживания полетов по расписанию, принятые НАК в настоящее время, не были получены Исследовательской Группой во время исследований на месте. Следующее обсуждение основано на ограниченной информации, полученной от НАК.

- а) Заметная разница в текущем использовании (время пролетов в сутки) и среднегодовом времени пролетов:

Суточная продолжительность использования ВС российского производства таких как Ил-62 и Ил-86 предполагается равной семи (7) часам, а тогда как для ВС западного производства таких как А-310 и В-767 — четырнадцать (14) часам

Средняя продолжительность в год ВС российского производства находится примерно между семьюсот (700) и восемьсот (800) ч., а для ВС западного производства эти цифры составляют примерно четыре тысячи пятьсот (4500) ч. В Таблице 7.6.15 приведена среднегодовая продолжительность полетов ВС по типам.

Таблица 7.6.15 Среднегодовые времена полетов ВС

Модель ВС	Среднегодовое время полетов, ч
Ил-62	778
Ил-76	737
Ил-86	418
А-310	4481
Ту-154	569
Як-40	806

Источник: НАК

- б) Наблюдается постепенное формирование дисбаланса между численностью экипажа и количеством ВС в зависимости от модели ВС.

В Таблице 7.6.16 приведен состав летного и бортового обслуживающего персонала.

Таблица 7.6.16 Состав летного и обслуживающего персонала

Модель ВС	Число ВС	Командир	Второй пилот	Борт-инженер	Штурман	Бортпроводник	Всего
А310-300	2	15	25	0	1	41	82
767-300	2	1	22	0	1	156	180
757-200	1	7	4	0	1	26	38
RJ-85	1	0	0	0	0	0	0
Ил-86	10	25	19	29	20	316	409
Ил-76	15	31	26	23	26	0	106
Ил-62(М)	9	19	29	24	17	0	89
ТГ-154(М)	24	59	56	67	48	106	336
Як-40	21	91	74	66	2	31	264
Ан-24	24	49	59	57	19	26	210
Ан-2	182	107	56	0	0	0	163
Ил-114	2	14	7	0	0	0	21
Ми-8(МТВ)	24	29	22	25	2	0	78
Ми-2	15	15	0	4	0	0	19
Ка-26	34	13	0	3	0	0	16
Ан-12	0	4	8	4	5	0	21
Всего	366	479	407	302	142	702	2032

Источник: НАК

с) Принципиальный подход к распоряжению работы экипажа усовершенствуется постепенно. В результате, эксплуатационные издержки могут уменьшаться до минимума за счет уменьшения продолжительности пребывания в чужих странах как Голландии, где обычно пребывание на одну ночь принимается за "вне службы/в службе" экипажа.

(3) Одобрение лицензии летного экипажа

Текущие квалификационные требования к летному экипажу были разработаны Авиакомпанией и пересмотрены авиакомпанией Люфтганза. Лицензия экипажа для ВС западного производства таких, как А-310 и В767 выдается узбекским органом. Однако, около 30% членов экипажа с лицензией испытано авиакомпанией Люфтганза (А-310) и Бонинг (В767) и прошло испытание до их одобрения.

(4) Тренировка экипажа (аварийная эвакуация)

Тренировка для эвакуации при авариях осуществляется через каждые шесть (6) месяцев. Тренировку проходят экипаж как летный, так и бортовой.

(5) Проверка иностранными органами

Перед началом выполнения полетов в Нью Йорк они просмотрели, следовали замечаниям и рекомендациям FAA после проверки как в полете, так и техническом обслуживании Авиакомпания.

(6) Подготовка к вылету

Подготовка к вылету и порядок предполетной проверки те же, что и у западных авиакомпаний. План полета составляется и подписывается экипажем и представителем ЦПДСА. Затем в соответствии с этим планом полета составляется "Схема загрузки и центровки" для заправки ВС топливом и загрузки груза. Составленная схема проверяется службой данного аэропорта. После окончания указанных работ экипаж ВС проверяет состояние ВС перед взлетом.

(7) Бортовое обслуживание

Качество бортового обслуживания, осуществляемое в настоящее время Авиакомпанией, то же или даже лучше чем у западных авиакомпаний и уже установлена программа обучения бортпроводников для самолетов западного производства.

Обзор программы обучения бортпроводников следующий.

- Число инструкторов: 10 чел.
- Срок обучения: 14 дней для А-310  
7 дней для В-767  
12 дней для RJ-85

- Подготовительный курс обучения бортпроводников: 3,5 месяца
- Курс английского языка (начальный): 5 месяцев
- Курс узбекского языка (начальный): 14 дней
- Курс английского языка (для повышения квалификации): 21 дней

После прохождения указанных выше курсов обучаемые проходят следующие курсы наземного обучения, проводимого отделом операционной безопасности.

- Техническое обучение: ежемесячно
- Проверка готовности к полету: Перед вылетом
- Курс переподготовки: после длительного перерыва в работе по своей должности
- Специальный курс обучения: только для персонала со слабыми знаниями

#### (8) Оценка текущего плана полетов

Оценка, основанная на текущем размере флота и действующих расписаниях полетов, предполагает, что планирование полетов, включающее в себя авиамаршруты, назначение ВС и экипажа, могло бы быть и лучше, если западный метод для анализа будет применен.

В таблицах 7.6.17 и 7.6.18 приведены предварительная оценка текущего состояния парка ВС и летного комплекса с бортпроводником, которая была получена на основе действующего расписания, за исключением нерегулярных рейсов, а также нормированное рабочее время экипажа и схема работы и потребность в техническом обслуживании.

В дополнение к вышесприведенному отмечены:

- a) Имеется парк ВС восточного производства в избытке;
- b) Обучение экипажа проводится надежным темпом и баланс между количеством ВС по моделям и численностью экипажа (капитан, второй пилот, бортинженер, штурман) вполне достигается. Между тем дисбаланс между количеством ВС по моделям и численностью экипажа будет постепенно разрешаться;
- c) Численность бортового экипажа для ВС модели А-310 вероятно меньше, чем нужно.

Таблица 7.6.17 Необходимый парк ВС для регулярных полетов

Модель ВС	Количество существующих ВС	Необходимое количество ВС	Примечания
B767	2	3	Необходимо заменить при техобслуживании C-check.
A-310	2	3	
Ил-62	9	8	Один на замену
Ту-154	24	7	
Ан-24	24	9	
Як-40	21	16	

Таблица 7.6.18 Необходимый размер летного комплекса

Модель ВС	Летный состав			Бортпроводник	
	Количество командиров в наст. момент	Количество вторых пилотов в наст. момент	Требуемое количество	Количество бортпроводников в наст. момент	Требуемое количество
B767	1	22	16	156	16
A-310	15	25	11	41	11
Ил-62	19	29	18	-	-
Ту-154	29	56	31	106	31
Ан-24	59	59	10	26	10
Як-40	91	74	18	31	18
Всего	214	265	104	163	59

(9) Оценка численности наемных

Текущая численность наемного персонала вполне приемлемо, когда оценка проведена на основе количества ВС, находящихся в распоряжении НАК. Однако, она оказывается больше, если анализировать на основе количества рейсовых полетов. Это означает, что по сравнению с западными авиакомпаниями у НАК продуктивность ниже.

7.6.11 Техническое обслуживание ВС

(1) Применяемые правила для техобслуживания

Правилами для техобслуживания ВС для НАК в настоящее время являются Правила МАК (Правила, утвержденные Межгосударственным Авиационным Комитетом стран СНГ) для советских моделей ВС, FAR (Правила установленные Федеральной Авиационным Агентством США) для B-767 и B-757, а также JAR (объединенные Авиационные Правила, установленные руководящей организацией гражданской авиации в странах Европейского Сообщества) для A-310. Техобслуживание B-767, B-757 и A-310 осуществляется фирмой Люфтганза до 1999 г. по соглашению и пока в НАК нет механиков, имеющих лицензию на техобслуживание A-310 и B-767.

Техобслуживание ВС НАК осуществляется главным образом двумя (2) организациями: Авиацонно-техническим Комплексом при НАК и Национальной компанией — Авиаремонтным Заводом №243, находящегося на территории аэропорта Ташкент.

(2) Авиацонно-технический комплекс (АТК)

АТК является одним из комплексов НАК, который имеет 600 инженеров и механиков, 50 инспекторов для контроля качества и еще 650 человек в аэропорту Ташкент; 500 человек персонала всего во всех местных аэропортах.

АТК планирует послать около двухсот (200) механиков для обучения в фирмах “Боинг”, “Люфтганза”, “Авро”. АТК сейчас сделал заявку на Сертификацию на Ремонтную Станцию JAA (Ассоциацию JAR).

(3) Авиаремонтный завод №243

Авиаремонтный завод №243 был основан в 1924 году и сейчас будет акционерной компанией, чтобы стать Центром Техобслуживания в Центральной Азии, который будет получать заказы на техобслуживание и ремонт ВС Западного производства, таких как В-767, В-757 и А-310 из стран СНГ, таких как Туркменистан, Азербайджан, Украина, Россия. В настоящее время, они производят техобслуживание и ремонт ВС авиакомпаний России, Украины, Казахстана и Туркменистана. Завод имеет всего около 2500 сотрудников. Производительность завода оценивается равной ремонту трех (3) Ил-62 в месяц. Они осуществляют техобслуживание, модификацию, ремонт, покраску, капитальный ремонт и регламентные ТО Ил-62, Ис-76, Ил-86, двигателей и силовых установок, произведенных в России.

Они также сделали заявку в JAA на “Сертификацию Ремонтной Станции”.

(4) Квалификационные требования, предъявляемые к техникам

Механики по техобслуживанию и ремонту, работающим в АТК и на заводе №243, должны удовлетворять следующим требованиям.

- Прохождение курса обучения ВС соответствующей модели и практика в учебно-тренировочном центре и на рабочем месте.
- Удостоверение (лицензия) на допуск к техобслуживанию ограничивается тремя моделями ВС.
- Подписывать документы разрешается авиамеханикам только с квалификацией не ниже 4-го разряда.

- К техобслуживанию без права подписи допускаются авиатехники до получения права на самостоятельное ТО.
- Удостоверение выдается персоналу с возрастом в пределах от 18 до 55 лет.

Предусмотрены следующие разряды инженеров, механиков и техников (мастеров) в зависимости от их квалификации.

- Механики
  - По планерам и двигателям: 2, 3 и 4-й разряд (классы I, II и III)
  - По приборам и электрооборудованию: 2, 3 и 4-й разряд (классы I, II и III)
  - По радиотехническому оборудованию: 4-й разряд (класс I)
- Техники
  - По планерам и двигателям: 4, 5 и 6-й разряд (классы I, II и III)
  - По приборам и электрооборудованию: 4, 5 и 6-й разряд (классы I, II и III)
  - По радиотехническому оборудованию: 4, 5 и 6-й разряд (классы I, II и III)
- Инженеры
  - По планерам и двигателям: некатегорированный  
кат. I, кат. II и ведущий инженер
  - По радиоэлектронному оборудованию: то же.

Таблица 7.6.19 Количество инженеров с удостоверением

Специалист	Ведущий	1-й категории	2-й категории	Некатегорированный
По эксплуатации авиадвигателей	21	28	51	41
По радиотехническому оборудованию ВС	10	16	14	11
По авиационным приборам и электрооборудованию	10	23	25	16
<b>Всего</b>	<b>41</b>	<b>67</b>	<b>90</b>	<b>68</b>

Таблица 7.6.20 Количество техников

Специалист	Класс I, 6-й разряд	Класс II, 5-й разряд	Класс III, 4-й разряд
Авиатехник по эксплуатации двигателей	82	155	214
Авиатехник по приборам и электрооборудованию ВС	44	83	72
Авиатехник по радиотехническому оборудованию ВС	25	38	40
<b>Всего</b>	<b>151</b>	<b>276</b>	<b>326</b>



**Table 7.6.21** Количество механиков и техников с удостоверением по типам ВС

Модель	Механик	Техник	Всего
Ил-62	33	17	50
Ил-76	34	18	52
Ил-86	18	10	28
<b>Всего</b>	<b>85</b>	<b>45</b>	<b>130</b>

Источник: НАК

(5) Порядок выполнения технического обслуживания ВС

Требования по срокам выполнения техобслуживания, предъявляемые к основным типам самолетов НАК, следующие.

- Ил-76 и Ил-62

Первое техобслуживание:	через 200 ч.
Второе техобслуживание:	через 600 ч.
Третье техобслуживание:	через 1800 ч.
Ремонт:	через 5000 ч.
Капитальный ремонт:	через 10000 ч.

- В-767 и В-757

Техобслуживание по форме А-check:	через 250 ч.
Техобслуживание по форме С-check:	через 15 месяцев

По ходу исследования на месте отмечено следующее:

а) Курс обучения

Курсы обучения для наемного персонала в каждой сфере подготавливаются, как правило, центром обучения. Однако, требуемые курсы такие, как курс для А-310/В767, которые еще не подготовлены, могут подготавливаться и проводится силами АТК.

Например, курс для технического обслуживания А-310/В767 проводится следующим образом:

	<b>В767</b>	<b>А-310</b>
Основной курс (общая часть)	Ташкент*	
Основной курс (по моделям ВС)	Boeing PWA	Ташкент*
Производственное обучение	Ташкент*	Lufthansa Lufthansa

\*Инструкторами компании Lufthansa

b) Одобрение лицензии механиков

В настоящее время аттестованные механики для А-310 одобряются французским органом, а аттестованные механики для В767 одобряются узбекским органом с согласия полномочного органа Birmuda, который остается действительным пока он получает поддержку и инструкцию компанией Lufthansa.

c) Техническое обслуживание для ВС А-310 и В767

Соглашение на техническое обслуживание с компанией Lufthansa, которое покрывает серьезное техобслуживание ВС и их компонентов, остается в силе до февраля 1999 года.

d) Сертификация зарубежных ремонтных станций

Подготовка к заявке в JAA в большей части закончена в АТК, которая следует рассмотреть как порейсовое техническое обслуживание, и находится в практике на ремонтном заводе №243. В дополнение к этому планируется заявка в FAA.

e) План парка ВС

Доля пригодных к работе ВС восточного производства таких, как Ил-62 низка и составляет 40%, что не допускает их к никаким чертерным рейсам. Для улучшения доли в настоящее время практикуется программа снятия из эксплуатации ВС, прошедших предельное время/циклы, и программа хранения не эксплуатируемых ВС.

f) Планирование технического обслуживания

План техобслуживания (применение программы техобслуживания) в настоящее время основан на плане авиакомпании Люфтганза. Однако, требования, одобренные французским органом для Авиакомпании, не идентичны таковым для Люфтганза, а следовательно, должны быть внесены соответствующие изменения.

Авиакомпания нацеливается, как можно в ближайшем будущем, на подготовку своего собственного плана техобслуживания, соответствующего требованиям французского органа и который одобряется ним.

d) Руководства

Руководства, применяемые для технического обслуживания ВС западного производства выполнены на английском языке, а руководства для ВС восточного производства — на русском языке.

h) Сохранение записей

Сохранение записей осуществляется в основном вручную (не компьютерной системой). Оно не отличается от такового в западных авиакомпаниях.

i) Периодическое обучение

Программа обучения включает в себя периодическое обучение, совершенно идентичное таковому в западных авиакомпаниях.

j) Мониторинг

Система мониторинга работает эффективно так же как в западных авиакомпаниях.

k) Калибровка

Калибровка аппаратуры и приборов осуществляется в соответствии с "государственными стандартами".

l) Инжиниринговое одобрение

Инжиниринговое одобрение осуществляется главным образом изготовителями и полномочными органами, когда это требуется, что идентично практике в западных авиакомпаниях.

## 7.6.12 Резюме рассмотрения сектора авиаперевозки

### (1) Управление сектором авиаперевозки

Как сказано ранее, НАК основана как уполномоченная по гражданской авиации Узбекистана организация, унаследовав правила, самолеты в качестве основных средств для авиаперевозки, аэропорты, системы и средства УВД от бывшего СССР.

До настоящего момента НАК осталась ответственной за все вопросы, связанные с воздушным транспортом гражданской авиации, включая разработку политики, выполнение авиаперевозки, эксплуатация аэропортов и УВД. Среди указанных функций сектор авиаперевозки (Авиакомпания Узбекистана) выполняют наиболее важную и существенную функцию НАК.

Действующие в настоящее время основные авиакомпании Запада были созданы как главные авиаперевозчики стран с всесторонней поддержкой и протекцией государства. Затем, после приобретения достаточной производственной мощности и укрепления финансового состояния они стали работать как независимые субъекты или частные компании.

Однако, как показано в таблице 6.6.1, по сравнению с западными авиакомпаниями в структуре управления НАК сектор авиаперевозки не так четко выделен как независимая производственная единица и управленческий порядок кажется нечетко установлен и действует несистематически вследствие медленных темпов введения хозрасчетной системы и корпорационной политики.

## (2) Продажа и бронирование авиабилетов

Как показано на Рис 7.6.3 сбытовой отдел Авиакомпания Узбекистана кажется менее влиятельным в планировании деятельности Компании по сравнению с аналогичными отделами западных авиакомпаний, а сбытовые отделы западных авиакомпаний обычно оказывают значительное влияние на план деятельности компании.

В эпоху Советского Союза вся деятельность по планированию и управлению в сфере воздушного транспорта осуществлялась под контролем Аэрофлота, который имел огромную сеть авиамаршрутов и развитую информационно-вычислительную систему сбыта, и без сбытовых агентств, коммивояжеров, без деятельности по стимулированию сбыта и рекламе количество обслуживаемых в Аэропорту Ташкент пассажиров достигло достаточно высокого уровня, который наблюдался примерно в 1990 году, непосредственно перед распадом бывшего СССР. Количество пассажиров в этот период было несколько раз большим, чем в настоящее время, и тогда не было необходимости в развертывании сбытовой деятельности.

Во время проведения исследования на месте не легко было достать опубликованное расписание Авиакомпания Узбекистана. Трудно представить себе бронирование билетов и стимулирование сбыта без расписания полетов. Раньше пассажирам достаточно было позвонить по телефону подразделению бронирования Аэрофлота, чтобы получить необходимую информацию, и вполне возможно, что все работы могли выполняться без опубликованных расписаний, так как Аэрофлот был монопольным предприятием в то время.

Теперь, Авиакомпания Узбекистана намечает принимать активное участие в открытом мировом рынке воздушного транспорта и, поэтому, существенное значение имеет установление системы распределения действующих расписаний полетов вовремя, особенно на мировом рынке. Авиакомпаниям необходимо также усиливать далее деятельность по маркетингу, такую как распространение расписаний и стимулирование сбыта, путем установления сбытовых каналов.

### (3) Обеспечение безопасности

Авиакомпания только что сделал первый шаг вперед по пути модернизации ее деятельности в целом, приобретая самолеты западного производства.

Авиакомпания Узбекистана тщательно изучает способы технического обслуживания и выполнения полетов, продажи авиабилетов, маркетинг, планирования деятельности и т.п. В основном Авиакомпания ускоряет сближение к западному свету такому, как концепция западного стиля в дизайне и политике организации работы. Новая концепция реформы организации авиане перевозчика также является существенным элементом для обеспечения безопасных полетов.

Текущее положение техобслуживания ВС и организация полетов считается недостаточным для обеспечения безопасности в основном из-за недостаточного количества командиров против масштаба деятельности, например, имеющих удостоверение механиков по техобслуживанию А-310 и В-767.

Наиболее существенными требованиями к Авиакомпании в обеспечении безопасности полетов при эксплуатации ВС западного производства является полное понимание ей комплексной концепции обеспечения безопасности полетов, принятой в западных странах, опираясь на установленные соответствующие правила.

Эти правила оформлены в целом со справедливой гармонией, и состоят из правил изготовления, сертификации, технического обслуживания и эксплуатации ВС, и правил для аэропорта, авиамаршрутов, авианавигационных средств и др.

Наиболее важно отметить, что каждое правило обуславливает детальные процедуры, квалификационные требования персонала, средства, оборудование, систему и т.п. соответственно, соблюдение которых должно быть конкретизировано.

Помимо этого необходимо правильно понять, что правила требуют не только формальности, но и действительного действия для соответствия своим требованиям.

### (4) Продуктивность в эксплуатации ВС

Это ясно, что имеющийся ныне парк ВС конфигурирован за счет накопления мероприятий, которыми Авиакомпания должна была соответствовать политике государства того или иного времени.

Следовательно, судя по стандарту, принятому западными авиакомпаниями, Авиакомпания по всей возможности не проводит анализа наиболее эффективной конфигурации флота ВС на основании структуры своих авиамаршрутов.

Однако ввод ВС новой(вых) модели(моделей) требует крупной суммы иностранных валют не только для оплаты на ВС, но и для приобретения оборудования, сооружений, проведения обучения персонала и т.п.

Следовательно, справедливо заключить в том, что Авиакомпания должна усовершенствовать свою продуктивность постепенно и постоянно. Одновременно допускается заключить в том, что наиболее эффективная конфигурация флота ВС достигается по стандарту, принятому западными авиакомпаниями.

**(5) Обучение бортового экипажа**

Как выше было сказано, качество бортового обслуживания Авиакомпании не уступает таковому западных авиакомпаний. Однако, планы и проведение обучения для бортпроводников на ВС восточного производства пока не установлены.

В аварийных ситуациях действие бортпроводников становится очень важным для обеспечения безопасности полетов. Следовательно, тренировка и обучение для аварийной эвакуации с участием летного экипажа и бортпроводников необходимы.