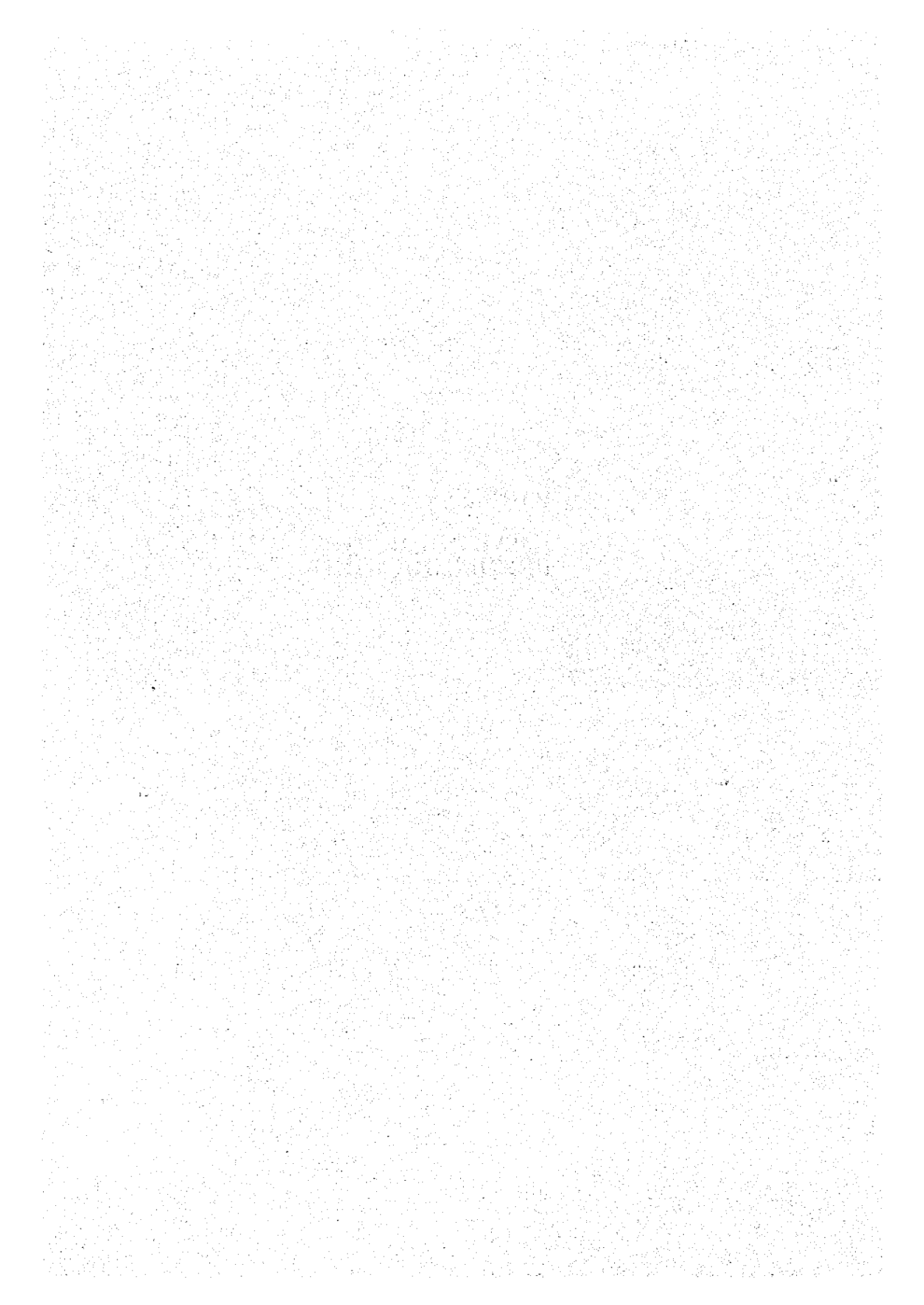


РАЗДЕЛ 8

ПЛАН МОДЕРНИЗАЦИИ НАК И РЕКОМЕНДАЦИИ



РАЗДЕЛ 8 ПЛАН МОДЕРНИЗАЦИИ НАК И РЕКОМЕНДАЦИИ

8.1 Общие сведения

Существующая ныне организация НАК предусматривает различные роли и функции, связанные с деятельностью гражданской авиации Узбекистана, начиная с разработки политики, менеджмента аэропорта, услуг по управлению воздушным движением, воздушно-транспортного обслуживания, и кончая менеджментом дочерних компаний, имея у себя громадный комплекс с большим числом наемных. Однако организация НАК и ее инфраструктура имеют многие серьезные недостатки, которые необходимо улучшить, чтобы воздушный транспорт стал более эффективным и полезным для внесения вклада в развитие страны.

Подобно другим странам в регионе СНГ, перед Узбекистаном также предстоит период большого перехода и неразберихи по отношению как к экономической и социальной системам, так и к структуре социальных учреждений после независимости в 1991 г.

Прежде всего, одним из заметных явлений после независимости было значительное уменьшение спроса на воздушное движение с 1992 г. в Узбекистане, так же как и в других странах СНГ. Число пассажиров воздушного движения в Узбекистане в 1996 г. уменьшилось до 25% по сравнению с числом от 1991 г., хотя градиент такого уменьшения становится умеренным в последнее время.

Считается, что уменьшение спроса на воздушное движение может быть вызвано по следующим причинам:

- Понижение спроса пассажиров воздушного транспорта из-за экономической реформы и неразберихи в Узбекистане;
- Отрицательный удар от повышения стоимости билета (платы за проезд) и ставки грузовых самолетов по причине повышения цены топлива и прочих расходов;
- Застой и бездеятельность в отрасли торговли и обмена людьми и товарами между Россией, особенно, с Москвой, и с другими странами СНГ после распада прежнего Советского Союза; и
- Развал и распад производственных систем различных отраслей среди стран СНГ по централизованной плановой экономике, ранее контролируемых Москвой.

Во-вторых, в течение эпохи прежнего Советского Союза, не только воздушный транспорт, но и их формы инфраструктуры транспорта и связи хорошо развивались в периоде от 1970 гг. до 1980 гг. Однако, после распада прежнего Советского Союза, эти

инфраструктуры эксплуатировались и контролировались без улучшения и техобслуживания по причине нехватки бюджета.

В-третьих, НАК активно ввела самолеты и оборудование западного производства с финансовой поддержкой западных стран, но расхождения между стандартами/процедурами Узбекистана и международными стандартами/процедурами выявляются каждый день.

Географически и с точки зрения богатых природных и туристических ресурсов, Узбекистан имеет большое преимущество и потенциальную возможность быть центром авиатранспорта в регионе СНГ. Следовательно, модернизация существующих гражданско-социальных учреждений, а также авиационной инфраструктуры, является основной задачей для этой страны без выхода к морю с двух сторон для достижения вышеотмеченной цели и для поддержки реализации рыночной экономики.

8.1.1 Современное состояние гражданской авиации мира

(1) Политика открытого неба

Как правило, воздушное транспортное обслуживание между двумя странами осуществляется с заключением двухстороннего договора, определяющего маршруты авиалиний, частоты авиарейсов, аэропорты назначения, тарифные ставки и права на полет через госграницу в третью страну.

С 1978 правительство США начало проводить политику открытого неба при переговорах с представителями правительств других стран для организации Международного воздушного сообщения. Основным принципом политики открытого неба заключается в либерализации рынка воздушных транспортных услуг и уменьшение государственного вмешательства в определении маршрутов, частоты полетов, аэропортов назначения и тарифной ставки. США уже заключил договоры открытого неба с 25 странами, в том числе 11 странами западной Европы (Голландия, Германия и др.) и 5 азиатскими странами (Сингапур, Малайзия и др.).

Таким образом, уже видно, что международная гражданская авиация не может развиваться в дальнейшем в стороне от принципа открытого неба. Гражданская авиация Узбекистана неизбежно будет вовлечена в мировую тенденцию либерализации гражданской авиации и других сфер бизнеса и сталкиваться с волнами дерегулирования и либерализации, надвигающимися с внешнего мира.

(2) Деретулирование

НАК есть единственная авиакомпания в Узбекистане, деятельность которой регулируется законами и правилами, изданными Правительством Узбекистана.

Национальная авиакомпания, осуществляющая международное авиатранспортное обслуживание в крупном масштабе, как правило, находится под покровительством правительства, преследующего национальные интересы, такие как сохранение национального престижа, увеличение доходов от авиатранспортного обслуживания, интересы пассажиров-граждан своей страны, развитие авиакомпании.

Однако в мировую тенденцию дерегулирования, т.е. снятия государственного вмешательства, вовлекаются не только гражданская авиация, но и бизнес других сфер, даже деятельности в социальных сферах. Дергулирование не является вопросом политики, которая следует рассматривать с точки зрения выгоды для страны. Ясно, что в недалеком будущем НАК придется конкурировать с крупными и могучими авиакомпаниями других стран в дерегулированном мире.

(3) Глобализация и Мегаавиационных комплексов

С развитием авиационного бизнеса появляются разнообразные варианты сотрудничества между мировыми авиакомпаниями, имеющие целью расширение своей сферы бизнеса и укрепление своих позиций, например, совместная эксплуатация одной авиалинии, распределения доходов между компаниями, совместная инвестиция и др.

Либерализация авиационного бизнеса служит поводом формирования стратегического сотрудничества в международных авиалиниях между крупнейшими авиакомпаниями, такими как <KLM> Нидерландов, <Northwest Airlines>, <United Air lines> США, <Lufthansa> Германии. Кроме того идет формирование новой группы сотрудничества между крупными авиакомпаниями США, Европы и Азии. Можно указать на группу авиаперевозчиков, состоящую из <United Airline> США, <Lufthansa> Германии, <SAS> (Scandinavian Airlines System), <Air Canada> и <Thai International Airways>. Таким образом в международном авиационном бизнесе идет образование глобального авиационного мегакомплекса.

(4) Приватизация аэропортов

Во многих странах строительство аэропортов с оснащением аэронавигационных средств осуществляется правительством как часть работы, связанной с обеспечением общества производственными и социальными инфраструктурами. При этом не только в развивающихся странах, но и, иногда в промышленно развитых странах, сталкиваются с трудностью финансирования создания сети инфраструктуры из-за дефицита в бюджете и политики сокращения внешних кредитов.

В последнее время в многих странах усиленно осуществляется приватизация государственных предприятий в целях улучшения финансового положения казны, повышения эффективности работы предприятий и ускорения создания сети аэропортов и других объектов инфраструктуры.

Приватизация государственных предприятий вносит вклад не только в улучшение финансового положения казны, но и в улучшение качества и эффективности услуг, оказываемых населению предприятиями.

8.1.2 Ожидаемые эффекты модернизации воздушного транспорта

(1) Необходимость в реорганизации НАК

Организационная структура НАК в современном виде не похожа на таковую, принятую государственными авиационными агентствами многих стран с рыночной экономикой. В большинстве западных стран в секторе гражданской авиации наблюдается четкое деление ответственности, задач, выполняемых отдельными подразделениями. В секторе гражданской авиации западных стран имеются две организационные единицы. Первая ведет себя как правительственное агентство с функциями разработки руководств, правил и нормативов для обеспечения безопасности воздушного движения, нормы летной годности, правила поступления в рынок воздушного транспорта, лицензии, правила пользования аэропорта, авиатрассы и др., а вторая занимается предоставлением авиатранспортного обслуживания с соблюдением правила обеспечения безопасности воздушного движения и получением прибыли, т.е. первая выполняет контроль и защиту гражданской авиации, а вторая — роль чисто авиаперевозчика.

Такое четкое деление функций дает каждой организационной единице авторитет как самостоятельный орган и дает сотрудникам мощные мотивационные стимулы к труду.

В существующей организационной структуре НАК состоит из 6 подразделений, выполняющих все указанные функции без имеющих четкого разделения их на две части.

(2) Коммерциализация и освобождение от правительственного покровительства

Такая громадная организационная единица как НАК должна быть разделена на подходящее число единиц, способных работать как частные компании с хорошей отдачей.

Независимо от социальной структуры государственные предприятия склонны прийти в упадок, так как оно не воспитывает у сотрудников дух соперничества и не вызывает стремление к повышению эффективности сделки.

НАК — организация слишком большая, чтобы у каждого сотрудника было воспитано внимательное отношение к своей работе, в частности в коммерческом бизнесе.

Один из наиболее отрицательных следствий государственного покровительства — низкое качество обслуживания клиентов. Неизбежно также снижение эффективности труда работников. При планировании реконструкции НАК не следует забывать коммерческую точку зрения и придавать новой структуре самофинансирующую способность.

(3) Поддержка политики "Открытых дверей" авиатранспортом

Узбекистан, возглавляемый правительством, ориентированным на переход к рыночной экономике и создание демократического общественного строя, направляет свою экономику медленно, но неустанно в рыночную систему. В отношении перехода к рыночной экономике Узбекистан считается наиболее перспективным из 5 стран Средней Азии.

В рамках международного экономического сотрудничества правительство Узбекистана проводит политику "Открытых дверей", создающую условия, благоприятные для привлечения иностранной инвестиции. Политика "Открытых дверей" уже приносит свой плод: на территории Узбекистана созданы более 700 совместных и иностранных предприятий.

В отличие от постепенного развития, наблюдаемого в экономической сфере, сфера социальной инфраструктуры, в частности обеспечение средства сообщения, в том числе сфера авиатранспорта, оставляет желать много лучшего. Это следует рассматривать как один из серьезных недостатков, ограничивающих развитие экономической и социальной жизни.

Поддержка государственной политики "Открытых дверей" означает, что усовершенствование авиатранспортной инфраструктуры и модернизация организационной структуры НАК должны быть осуществлены так, чтобы они не стали препятствием для развертывания экономической активности страны.

(4) Повышение роли авиатранспорта

Авиатранспорт играет весьма важную роль в экономической и социальной жизни общества. Если учесть географическую особенность Узбекистана, то становится ясной особая важность авиатранспорта, в частности международной авиалинии для Узбекистана. Узбекистан расположен в средней части

континента и лишен доступа к открытому морю.

Ташкент находится на месте, где пересекают две дороги, связывающей страны Европы и Азии. Ташкент — один из крупных экономических узлов СНГ. Узбекистан со своими историческими памятниками, расположенными по шелковому пути, издавна привлекает внимание всего мира. Поэтому туризм представляет собой один из важнейших движущих сил для развития внутреннего и международного авиатранспорта Узбекистана.

Можно сказать, что ускорение развития авиатранспорта — одно из важнейших национальных дел для развития экономики республики, и экономическое укрепление и модернизация НАК есть весьма серьезная задача.

(5) Обеспечение безопасности полета

В любой общественной транспортной системе обеспечение безопасности — первая необходимость. Для авиатранспорта обеспечение безопасности — первое приоритетное дело. Безопасность авиатранспорта зависит от многих факторов, таких как уровень техобслуживания и ремонта ВС, квалификация летного экипажа, техническая характеристика аэронавигационных средств, квалификация службы управления воздушным движением. Для обеспечения безопасности полета наряду с модернизацией авиационной инфраструктуры необходимо обращать серьезное внимание на укрепление организационной структуры.

8.2 План реконструкции Национальной авиотранспортной администрации

8.2.1 Последний план реконструкции

(1) План реконструкции НАК для организации

НАК разработала «концепцию о функционировании Авиакомпании Узбекистана» в окружающих ее условиях рыночной экономики, предполагая создание холдинг-компании НАК для придания ей финансовой самостоятельности. Данная концепция была одобрена правлением НАК в 1995 г.

Недавно НАК окончательно разработала план реконструкции существующей организации. В соответствии с кратким объяснением, сделанным во время встречи с Генеральным директором НАК в последней стадии второго исследования, основными моментами плана являются следующие:

- а) Создание Государственного контролирующего комитета гражданской авиации под Кабинетом министров независимо от организации НАК, чтобы управлять и наблюдать за воздушной безопасностью по отношению к гражданской авиации,

включая воздушное движение, аэропортовые средства, полетную годность самолетов и выдачу авиарейсам лицензий.

- б) Разделение Авиакомпания Узбекистана на следующие три дочерних компании:
- Международная авиакомпания для управления западным флотом В-767, В-757, А-310 и RJ-85;
 - Региональная авиакомпания для управления восточным флотом ИЛ-96, ИЛ-62, Ту-154, Ан-24, Як-40 и ИЛ-114;
 - Компания воздушного груза для управления грузовыми реактивными самолетами ИЛ-76 и Ан-12.

Общая тенденция мировых авиакомпаний теперь направляется к унификации и созданию союза авиакомпаний с целью выживания и борьбы за существование.

Однако ситуация в Узбекистане кажется несколько иной. Авиакомпания Узбекистана должна укреплять свою конкурентоспособность, чтобы зарабатывать еще большие твердые валюты от международных маршрутов. Это считается срочной задачей для данной авиакомпании.

Модернизация всех существующих авиакомпаний Узбекистана будет налагать им огромные нагрузки и время, особенно в области обучения кадров и техобслуживания самолетов. Региональные маршруты и грузовые секторы могут быть отнесены к вторичной важности, поскольку эти маршруты находятся почти вне конкуренции.

Чтобы использовать энергию и ограниченные ресурсы предприятия эффективно, очень целесообразными считается разделение международных маршрутов и концентрацию всей силы предприятия на них для повышения конкурентоспособности среди других сильнейших авиакомпаний.

(2) Российская организация для Администрации гражданской авиации

Федеральное авиационное управление России (FAAR) было заново учреждено в мае 1996 г. с приданием ему ответственность за управление и урегулирование гражданской авиации в России. В марте 1997 г., Государственная корпорация управления воздушным движением была создана для передачи ей ответственность за управление воздушным движением под контролем FAAR.

Государственная корпорация управления воздушным движением отвечает за исполнение операций системы управления воздушным движением гражданской авиации, включая сбор платы за перелет, контроль воздушного пространства, планирование полетных маршрутов, центральный менеджмент потока воздушных движений, информационные услуги авионавтики, метеорологию, обучение, денежные сборы и выдачу рабочих материалов. Ответственность за выдачу

сертификатов, инспекцию и безопасность остается у FAAR. Основным финансовым источником для Государственной корпорации управления воздушным движением является сбор за воздушную навигацию.

8.2.2 Альтернативные планы для реконструкции НАК

(1) Основная философия

Учитывая результаты пересмотра существующей административной организации и окружающие условия авиационного сектора Узбекистана,

- *Рекомендуется НАК и правительству Узбекистана принять первые шаги к оживлению авиационного сектора путем преобразования существующих единиц или подразделений НАК в некоторые самостоятельные организации. Более конкретно говоря, рекомендуется начертить четкую линию между услугами, оказываемыми такими государственными административными органами, и услугами, оказываемыми коммерческими предприятиями.*

(2) Альтернативные планы для реконструкции

Основной концепцией альтернатив для реконструкции организации НАК является то, чтобы целиться в создание ответственных подразделений в соответствии со специфической целью деятельности и с доходами. Такая реконструкция должна быть выполнена постепенно, заранее предполагая будущее четкое разделение функций между государственным органом и коммерческим подразделением.

В одной линии с вышеупомянутой концепцией, три (3) альтернативы плана реконструкции НАК предлагаются следующим образом:

а) Альтернатива А

На Рис. 8.2.1 показан схематический вид плана реконструкции по альтернативе А.

Альтернатива А предусматривает создание заново Управления гражданской авиацией (УГА) в виде государственного органа, отвечающего за политику и регулирование гражданской авиации и за выдачу сертификатов членам экипажа, авиакомпаниям, самолетам и аэропортам. Новое УГА сформируется путем передачи необходимых функций и личного состава для выполнения заданных своих задач со стороны существующей НАК.

Подразделения воздушных судов, аэропортовых подразделения и подразделение управления воздушным движением НАК будут оставаться под контролем и ответственностью НАК.

Данная альтернатива оставляет почти такую же структуру нынешней организации НАК, за исключением создания УГА. Однако затраты, необходимые для содержания

УГА, должны быть, в основном, государственным бюджетом и в некоторой степени дополняется сборами за выдачу сертификатов или удостоверений самолетам, членам экипажа и аэропортам.

б) Альтернатива Б

На Рис.. 8.2.2 показан схематический вид плана реконструкции по альтернативе Б.

В дополнение к функциям УГА по альтернативе А, по альтернативе Б намеревается, что УГА охватывает сферы работ по управлению воздушным движением и эксплуатации/техобслуживанию средств связи или сообщения, а также по аэронавигационной помощи в Узбекистане.

Подразделения воздушных судов и аэропортовые подразделения НАК остаются под контролем и ответственностью НАК.

Затраты или расходы, необходимые для содержания УГА в основном перекрываются государственным бюджетом и сборами за выдачи сертификатов, и дополняются платами за пользование аэронавигационными средствами.

в) Альтернатива В

Схематический вид плана реконструкции по альтернативе В представлен на Рис.. 8.2.3.

Альтернатива В предусматривает четкое отделение подразделения воздушных судов от государственной организации.

Подразделение воздушных судов контролируется и управляется под самоподдерживающейся учетной системой и концентрирует свою силу на бизнес авиакомпания. Намерено, что подразделение воздушных судов (Авиакомпания Узбекистана) передается от государственных предприятий приватизированному предприятию, если будут такие обстоятельства.

УГА должно отвечать за эксплуатацию и менеджмент аэропортов, и обслуживание по воздушному движению, в дополнение к административной работе по гражданской авиации.

Кроме функций УГА по альтернативе А, альтернатива В предусматривает охватывать сферы работ по управлению воздушным движением, эксплуатации/техобслуживанию средств связи и аэронавигационной помощи в Узбекистане. Аэропорт Ташкент должен контролироваться и управляться Предприятием Аэропорта Ташкент, однако его собственность будет подлежать УГА.

Затраты или расходы, необходимые для содержания УГА в основном перекрываются государственным бюджетом и доходами от сборов за выдачу сертификатов, и дополняются платами за пользование аэронавигационными средствами и доходами

Затраты или расходы, необходимые для содержания УГА в основном перекрываются государственным бюджетом и доходами от сборов за выдачу сертификатов, и дополняются платами за пользование аэронавигационными средствами и доходами от аэропортов, если возможно это.

(3) Модель организации для Управления гражданской авиацией

Упрощенная модель организации Управления гражданской авиацией, подготовленная по примеру организации Бюро гражданской авиации Японии, показана на Рис. 8.2.4. В число принципиальных ролей и функций нового «Управления гражданской авиацией» должны входить следующие моменты;

- Разработка политики по аэронавтике, законов и правил, связанных с воздушным транспортом, аэропортами, аэронавигационными средствами и работами по управлению воздушным движением
- Заключение договоров по авиатранспорту с ведением переговоров
- Строительство авиационных инфраструктур и их эксплуатация с требуемым уходом
- Выдача лицензий на пользование аэропортами
- Выдача удостоверений о регистрации самолетов
- Выдача сертификатов летной годности
- Выдача лицензий на осуществление авиатранспортного обслуживания
- Выдача свидетельства членам экипажа, в том числе линейным пилотам, пилотам и старшим пилотом коммерческой авиации, пилотам-любителям, авиационным штурманам, бортиженерам, радистам, работникам техобслуживания и ремонта самолетов.
- Указание пути полета через воздушное пространство, как воздушной трассы, подходящей для навигации самолета
- Оказание диспетчерского обслуживания воздушного движения
- Определение и урегулирование правил и нормативов по делам, относящимся к деятельности гражданской авиации в Узбекистане

Данное Управление должно иметь такие отделы, как административный отдел, аэродромный отдел, технический отдел, отдел воздушного движения и отдел наблюдения воздушной безопасности.

Функции и составные отделы Управления, и уместное число численного состава сводятся, как показано в Таблице 8.2.1.

Таблица 8.2.1 Функция и личный состав подразделений УГА

Отдел	Подразделение	Функция
Административный отдел	Общие дела	Администрация бюро, регистрация самолетов
	Международный воздушный транспорт	Политика международной гражданской авиации, двухсторонние полеты, разрешение и одобрение иностранных авиакомпаний
	Авиапромышленности	Надзор над авиакомпаниями (выдача лицензии, одобрение стоимости билетов)
	Бухгалтерское дело и снабжение	Составление бюджета, бухгалтерское дело и ревизия, контроль государственной собственности, менеджмент специального счета для развития аэропорта
Аэродромный отдел	Администрация	Общие дела по развитию аэродрома, установление и менеджмент аэродрома
	Планирование	Планирование аэродромов
	Окружающие условия	Принятие мер по улучшению окружающих условий аэропорта
	Строительство	Строительство, улучшение и техобслуживание аэродрома
Технический отдел	Полетные стандарты	Управление полетами воздушных судов, квалификация маршрутов по усмотрению командующего пилота и аэропортов, выпуска информации об авиации
	Летная годность	Летная годность и техобслуживание самолетов
	Выдача персональной лицензии	Выдача компетентного удостоверения и медицинской справки членам экипажа
Отдел воздушного движения	Планирование системы обслуживания по воздушному движению	Разработка стандартов и планирование системы обслуживания по воздушному движению
	Управление воздушным движением	Процедура управления воздушным движением, обучение диспетчеров и выдача им лицензии, разработка программа воздушного пространства, процедуры полета по приборам
	Инспекция служебных работ и полета	Услуги по выпуску информации о воздушном движении, поиск и спасение самолета, инспекции полета по средствам авиации
	Радио-инжиниринг	Строительство и техобслуживание средств радиосвязи для безопасности авиации

Число личного состава, требуемое для нормального функционирования УГА должно быть определено через глубокий анализ ответственности и объема задач, которые берет на себя каждое из подразделений, а также с учетом передачи соответствующей ответственности от существующего менеджмента НАК. Однако внимание должно быть уделено на это так, чтобы оно не было на уровне лишнего набора рабочей силы.

(4) Требования для завершения реконструкции

Правительство Узбекистана приняло решение осуществлять постепенную реформу экономической системы из централизованной плановой экономики в ориентированную на рынок экономику, подчеркивая важность приватизации государственных предприятий с расширением масштаба из мелких фирм в средние и крупные предприятия.

Если НАК будет существенным образом выполнять реконструкцию нынешней организации, то сильно рекомендуется учесть следующие моменты;

- а) Система централизованного управления и менеджмента должна быть улучшена так, чтобы смогли передать ответственность и права решения с созданием соответствующих отделов.
- б) Система гласности, т.е., раскрытия информации, должна быть установлена для выдвигания приватизации. Никаких иностранных инвесторов и финансистов не может инвестировать без информации о финансовом состоянии и положении менеджмента.
- в) Бухгалтерская система должна быть модернизирована, согласно международной бухгалтерской практике.
- г) Система обработки статистических данных должна быть разработана.
- д) Разница технических стандартов между западной и восточной системами должна быть пересмотрена и устранена.
- е) Уменьшение числа личного состава должно быть рассмотрено и изменено в соответствии с объемом работ и с финансовой точки зрения.

Для осуществления реконструкции НАК, разумеется, необходимо самостоятельное старание каждой организации. Одновременно с этим, также требуются реформа социального общества, прогресс экономики и реформа рынка финансирования в Узбекистане, особенно по отношению к стабильности валютного курса, учетной системы для коммерческих сделок и рынка финансирования и торговли капитала.

Рис. 8.2.1 Альтернатива А для плана реконструкции НАК

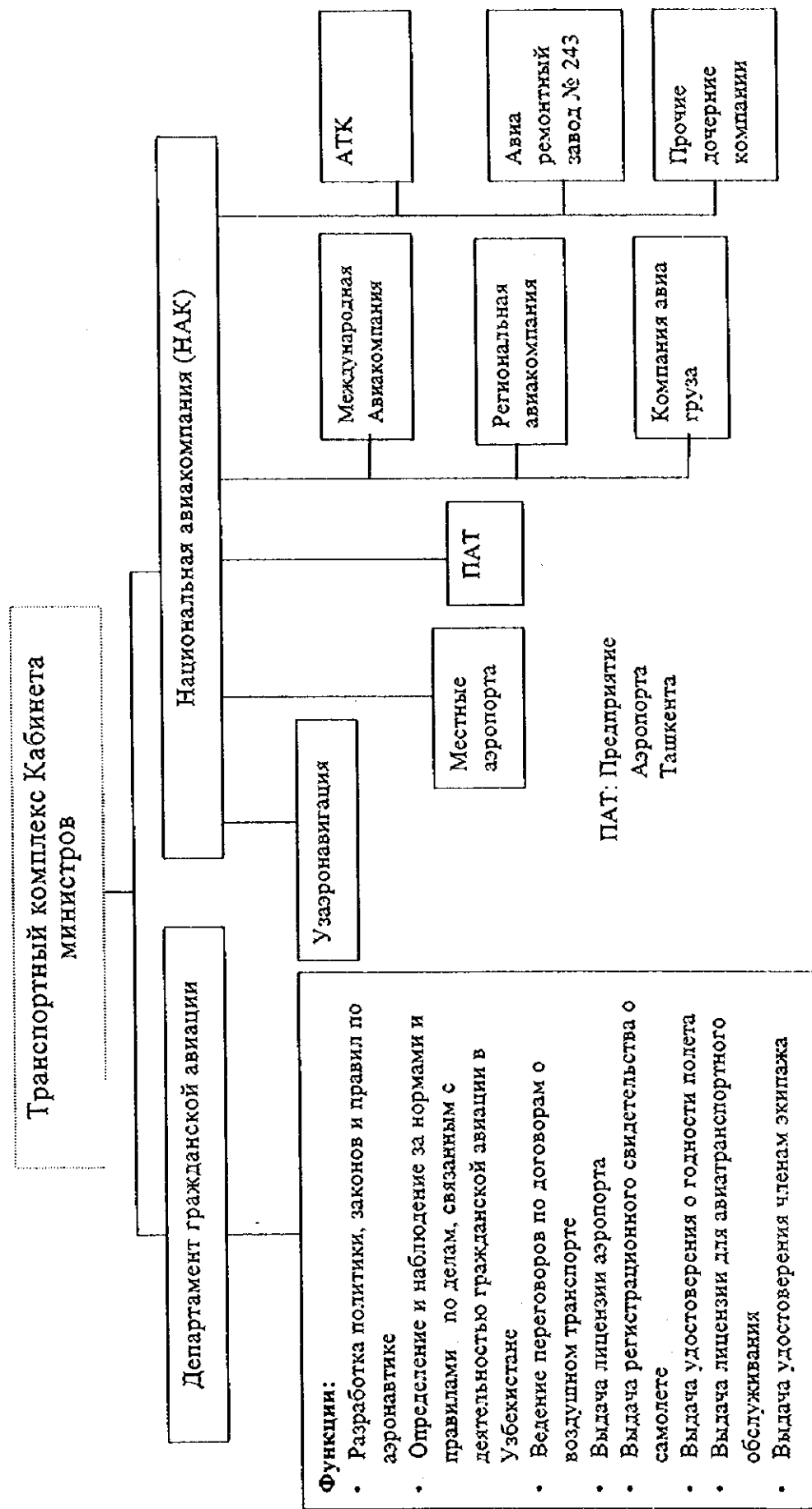


Рис. 8.2.2 Альтернатива Б для плана реконструкции НАК

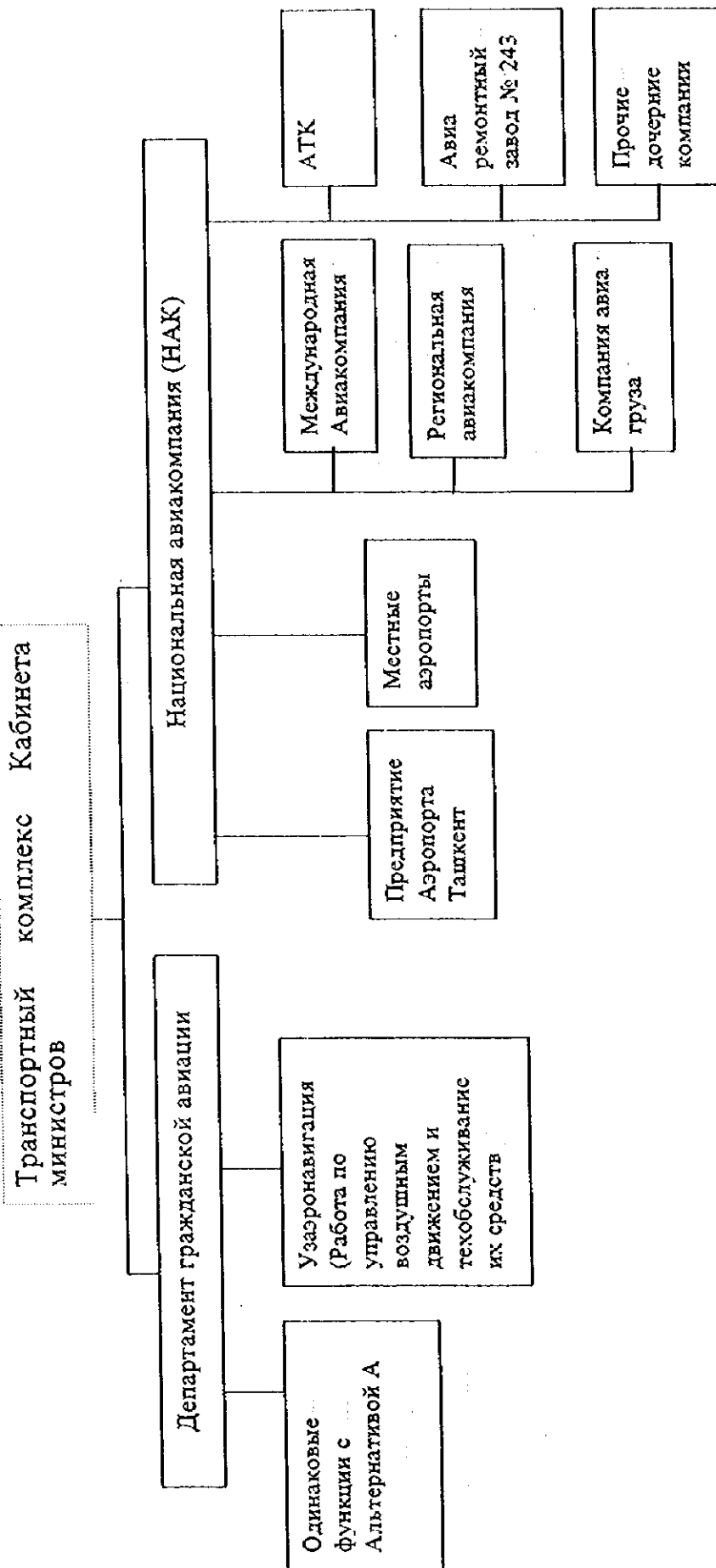


Рис. 8.2.3 Альтернатива В для плана реконструкции НАК

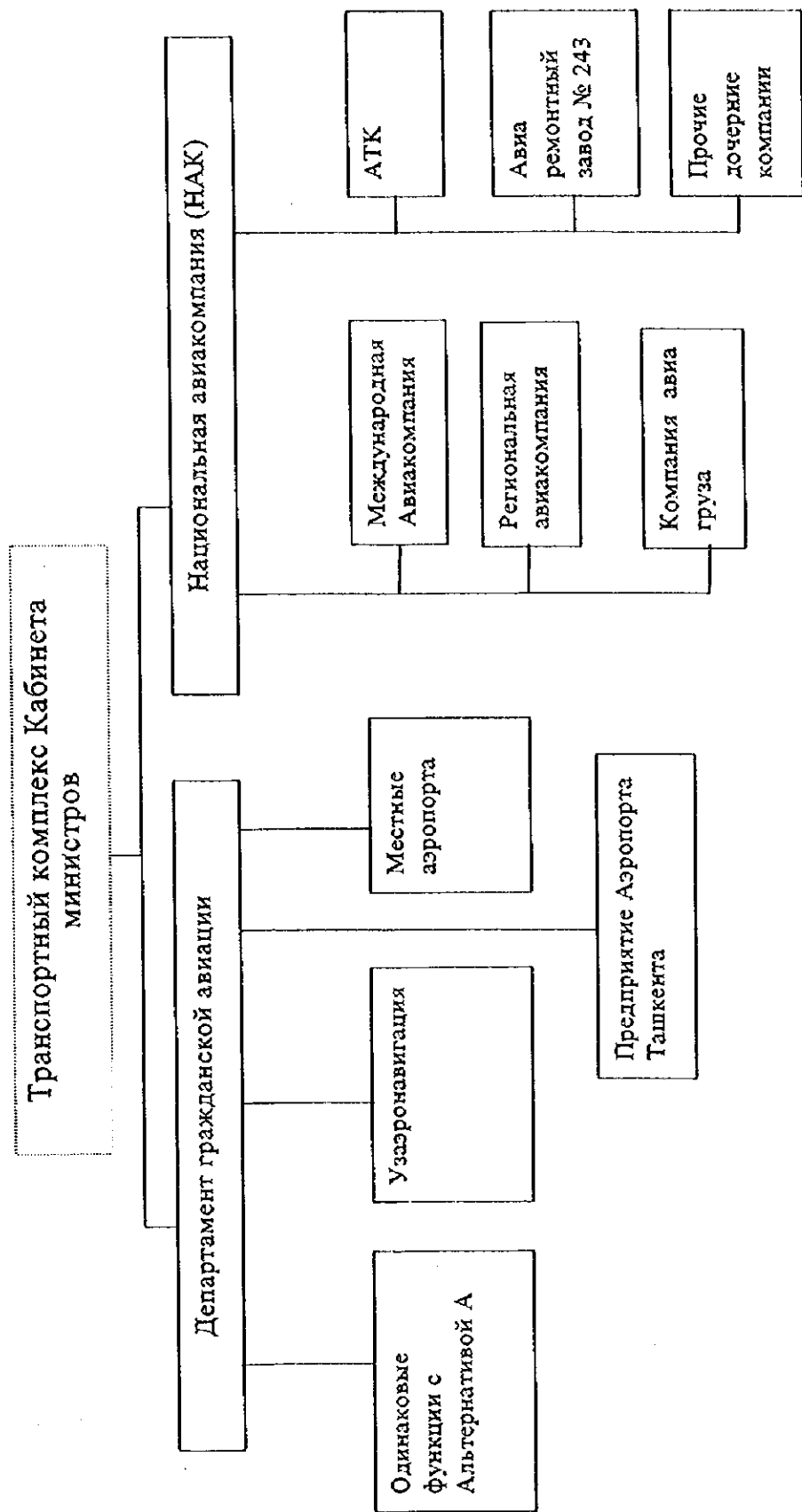
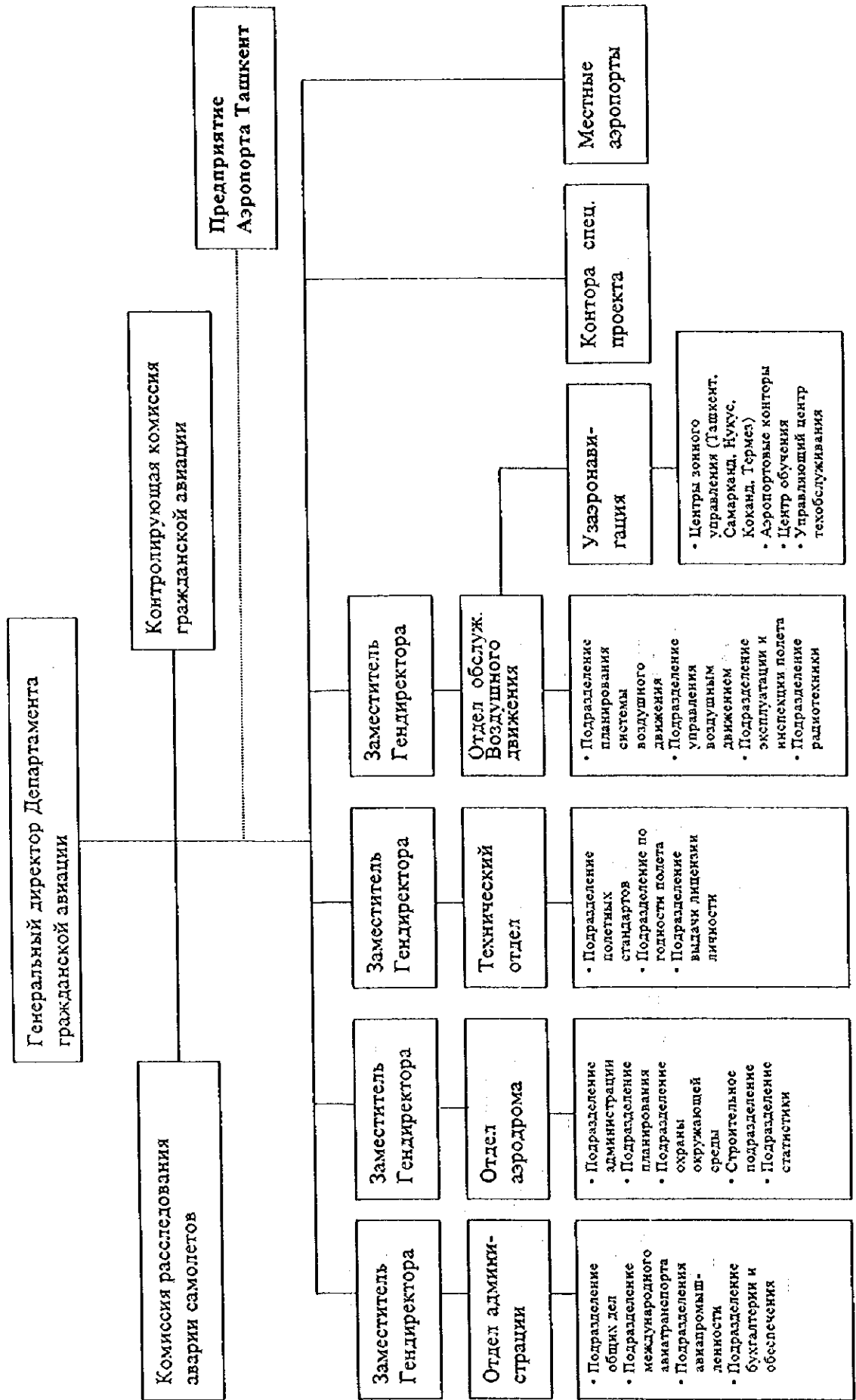


Рис. 8.2.4 Модель Департамента гражданской авиации



8.2.3 Реформа структуры доходов и бухгалтерской системы

В этом пункте рассматриваются сегодняшние источники доходов и перераспределение их компонентов в соответствии с предлагаемым планом реконструкции НАК.

(1) Обзор сегодняшней системы доходов

Согласно информации, предоставленной стороной НАК, проводки сегодняшних доходов НАК, перечисленные в целом в Таблице 8.2.2, взаимно смешиваются с разными доходами от авиакомпаний, доходами от аэропорта и доходами от остальных деятельности.

Что касается проводок ряда доходов от авиакомпаний, то в них входят «рейсовая перевозка», «заказ и фрахтование», «аренда самолета» и «сельскохозяйственная авиация», которые в целом занимают 77% от общих доходов НАК в 1996 г.

С другой стороны, относительно доходов от аэропорта, имеются «Обслуживание коммерческих пассажиров и обработка груза», «взлет самолетов» и «(%) на доходы от пассажиров и груза». Эти проводки обычно считаются доходами для аэропортовой операции. Однако, для западных авиакомпаний, они считаются позициями расходования.

доходами от авиакомпании и с аэропортовой операцией.

Таблица 8.2.2 Основные проводки доходов НАК

Проводки дохода	Общий доход НАК в 1996 (млн. сум)	%	Доход ПАТ в 1996 (млн. сум)	%
1. Рейсовая перевозка		68,1		
2. Обслуживание коммерческих пассажиров и обработка груза	7.137,2	2,5	189,1	17,8
3. Взлет самолетов	258,8	8,8	303,1	28,5
4. Заказ и фрахтование	924,5	5,2		
5. Аренда самолета	546,5	2,0		
6. (%) на доход от пассажиров и груза	214,6	1,3	20,3	1,9
7. Сельскохозяйственная авиация	133,6	1,3		
8. Остальные дохода	1.127,3	10,8	550,6	51,8
9. Сумма доходов	10.479,3	100	1.063,5	100

Предприятие Аэропорта Ташкент (ПАТ) является финансово самостоятельной организацией в группе НАК, но, в большей части руководствуется и управляется Главным управлением НАК. Его доход составляет около 10% от общего дохода НАК. Предприятие Аэропорта Ташкент, так же, как и другие местные аэропорты, вскоре оказывает услуги по регистрации пассажиров и обращению с багажом, а также обслуживанию для самолетов на площадке перед ангаром. В западных авиакомпаниях считается, что такие задачи относятся к работам авиакомпании. В этом смысле, доходы от Предприятия Аэропорта Ташкент также смешиваются с доходами от авиакомпании и с аэропортовой операцией.

(2) План реформы источников доходов и бухгалтерской системы

Необходимо реформировать структуру доходов НАК в соответствии с видами деятельности отдельных ее подразделений.

- *Рекомендуется реформировать источники доходов и бухгалтерскую систему в соответствии с планом реконструкции НАК с учетом четкого разделения деятельности между работами государства, авиакомпании и аэропорта.*

В Таблице 8.2.3 приведен пример плана реформы структуры доходов по Альтернативе В. Если будет создано Управление гражданской авиацией (УГА), то оно должно иметь доходы от местных аэропортов из доли сбора за посадку, аэропортового сбора от пассажиров, платы и концессионного гонорара за платной стоянки, а также из доли плат за пользование аэронавигационными средствами и за метеорологическое обслуживание.

Предприятие Аэропорта Ташкент будет получать сбор за посадку, аэропортовый сбор от пассажиров, плату за снабжение топливом, плату за платную стоянку и концессионный гонорар за аренду площадки для авиакомпаний и льготы. Однако платы за обработку пассажиров, груза и самолетов, которые в настоящее время распределяются на доходы ПАТ, не могут быть получены им. Такие задачи или работы контролируются по линии командования Авиакомпания Узбекистана (подразделения воздушных судов).

К проводкам доходов подразделения воздушных судов (Авиакомпания Узбекистана) будет относиться только стоимость аэротранспортной перевозки пассажиров и груза. Доходы от фрахтованных полетов и аренды самолетов могут принадлежать Авиакомпания Узбекистана.

Таблица 8.2.3 Перераспределение нынешних источников основного дохода (пример)

Источники доходов	Управление гражданской авиацией Узавронавигация местных аэропортов	Предприятие Аэропорта Ташкент	Авиакомпания Узбекистана	Самоподдерживающаяся компания
1. Сбор за посадку	X	X		
2. Сбор за аэронавигационное обслуживание	X			
3. Плата за метеорологическое обслуживание	X			
4. Перевозка пассажиров, грузов и почты, фрахтование самолетов			X	
5. Сбор за заправки топлива		X		
6. Сбор за пользование аэропортом пассажирами	X	X		
7. Сбор за обслуживание бортипитания				X
8. Плата за стоянку	X	X		
9. Прочие концессионные	X	X		

8.2.4 Законы и правила для гражданской авиации

За исключением списка законов вообще, любого типа информации о законах об авиации Узбекистана и связанных правилах не было нам получено. Следовательно, очень трудно пересматривать вопросы и проблемы в рамках действующих правил авиации.

Однако для развития авиационного сектора Узбекистана в будущем, кажется полезным знать законы об авиации западных стран вообще. Сущность общих законов об авиации заключается в следующем.

(1) Цель закона об авиации

Законодательство об авиации в Японии обосновано на условиях Конференции в Чикаго в 1944 г. и на Международной организации гражданской авиации. Целью закона об авиации является содействие развитию гражданской авиации путем обеспечения метода повышения безопасности эксплуатации самолетов.

(2) Содержание закона об авиации

Для достижения цели закона об авиации, основные содержания закона могут быть грубо разделены в следующие восемь позиций.

- а) Как регистрация, так и приобретение гражданства определяются в соответствии с положением закона.
 - б) Самолеты должны быть пригодными для полета по прочности, конструкции и функции самолета в соответствии со стандартами по летной годности, оговоренными в законе.
 - в) С целью обеспечения безопасности авиации, свидетельство о компетенции выдается персоналам, занимающимся работами по авиационному обслуживанию.
 - г) Удовлетворять требованиям для установления аэродрома и строительства аэронавигационных средств.
 - д) Обеспечивать стандарты и руководства, необходимые для безопасной эксплуатации самолетов.
 - е) Обеспечить лицензионные стандарты для аэротранспортного обслуживания, выполняемого по расписанию.
 - ж) Установление законоположения, определяющего условия полета и услуг зарубежных самолетов.
 - з) С целью обеспечения авиационной безопасности, определяются различные исправительные законоположения.
- (3) Связь между авиационным законом и организацией НАК

Объект деятельности Управления авиацией заключается в достижении цели авиационного закона. В настоящее время, хотя НАК является национальным авиатранспортным предприятием, с одной стороны, она также является просто государственной организацией со всей административной ответственностью за гражданскую авиацию в Узбекистане, с другой стороны.

8.3 План улучшения для управления и эксплуатации аэропортов

8.3.1 Основные вопросы об управлении и эксплуатации аэропортов

Существующие ныне проблемы, связанные с управлением и эксплуатацией Аэропорта Ташкент и других местных аэропортов, несмотря на ограниченный объем собранной информации и данных, сводятся, как показано ниже;

- (1) Тип и функция административной организации аэропорта

Среди аэропортов, предназначенных для гражданской авиации в Узбекистане, только Аэропорт Ташкент, хотя и номинально, управляется и эксплуатируется самостоятельным органом со своей бухгалтерской системой. Остальные местные аэропорты непосредственно руководствуются стороной НАК через соответствующую организацию местного аэропорта.

Аэропорт Ташкент, так же, как и другие местные аэропорты, оказывают разнообразные услуги от эксплуатации и техобслуживания аэропорта до регистрации и обработки пассажиров/грузов. Услуги по наземной поддержке, оказываемые стоящим самолетам в зоне перрона, также оказываются рабочими аэропортового подразделения. Это значит, что аэропортовое подразделение выполняет работы двух разных функций, т.е., работы по эксплуатации аэропорта и работы авиакомпаний.

Вообще говоря, функции между работами аэропорта и работами авиакомпании четко разделяются в западных странах. К аэропортовым работам, главным образом, относится обеспечение авиакомпаниям и пассажирам пространством и средствами для получения доходов. Работы авиакомпании, в основном, заключаются в предоставлении пассажирам и для груза транспортных услуг для получения доходов от них. Тип и характеристика деятельности этих двух работ являются совершенно разными.

Взаимное смешивание менеджмента, функций и личного состава в административной организации аэропорта приводит только к снижению эффективности и функций, как показано ниже:

- Без передачи ответственности и командной линии;
- Неэффективность выполнения рабочего плана (плана сотрудничества) и управления;
- Трудность изыскания причин возникших проблем и их устранения в бухгалтерской системе, а также исполнения работ.

(2) Сокращение числа рабочих

По полученной нами информации, число рабочих и служащих, принадлежащих аэропортовой организации НАК, составляет больше 6 тысяч человек, включая Аэропорт Ташкент и другие местные аэропорты. Хотя в это число входят работники, выполняющие задачи авиакомпании, нынешний уровень объема рабочих для аэропортовых работ считается несколько высоковатым.

Все аэропорты в Узбекистане содержат лишних рабочих и служащих по сравнению с объемом воздушного движения, обрабатываемого ими в настоящее время. Эти лишние рабочие состоят из специалистов, проходивших специальное обучение, и обычных рабочих кадров.

Независимо от того, что учредительское положение организации аэропорта в будущем останется государственной организацией или нет, операторам и рабочим аэропорта требуется иметь четкое представление о нужде в оказании эффективных услуг пассажирам и пользователям аэропорта.

С точки зрения концепции о самоподдерживающейся работе, также существенным считается осознание необходимости сокращения расходов. В этом отношении, целесообразная реконструкция соответствующей организации аэропорта и разработка программы обучения аэропортовых штатов являются весьма важными задачами.

(3) Старение аэропортовых сооружений

Большинство аэропортовых средств были построены в 1970/1980 гг. под управлением прежнего СССР. После развала СССР, реабилитация не делалась, сделана часто и вовремя. Сегодня, пришло время обновления таких сооружений и средств для повышения эффективности и качества.

Для усовершенствования этих сооружений требуются огромная инвестиция и большое время. Следовательно, рекомендуется провести анализ и составить бюджетный план для усовершенствования.

(4) Отличие от международных стандартов

Аэропортовые средства и аэронавигационные приспособления были запланированы и сконструированы на основе стандартов МАК (Международных Авиа Компаний). После получения независимости от прежнего СССР, НАК, были установлены на Аэропорте Ташкент аэронавигационные приспособления западного производства, которые соответствуют правилам ИКАО и стандартам МАК.

Двойные стандарты могут привести к путанице методов проектирования, эксплуатации и технического обслуживания средств. К тому же, дополнительно требуется обучение средствам западного производства.

(5) Низкий уровень обслуживания для комфорта пассажиров

Получают ли пассажиры комфортное впечатление в аэропорту обычно решается физическим состоянием аэропортовых средств, а также отношением и манерой поведения работников аэропорта и авиакомпании.

Улучшение физического состояния аэропортовых средств относится к финансовому распоряжению и практике техобслуживания. Поскольку план улучшения существующего здания аэровокзала на Аэропорте Ташкента выполняется в настоящее время с финансами EBRD (European Bank for Rehabilitation and

Development = Европейский Банк для Реабилитации и Развития), ожидается, что средства здания аэровокзала будут лучшими.

Что касается процедур услуг за пассажирами на Аэропорте Ташкент, то сегодняшний уровень обслуживания находится ниже международного. Обслуживание, входя в положение пользователей (пассажиров), не делается на участках от регистрации до посадки и от прибытия до пограничного контроля.

Например;

- Медленное выполнение работ по регистрации, пограничному контролю и таможенному осмотру
- Отсутствие объяснения пассажирам в случае задержки полетного расписания
- Плохое расположение перронного транспорта для прибывших
- Высокий уровень платы за пользования деловыми залами ожидания
- Отсутствие удобных сооружений для отдыха пассажиров, таких, как залов ожидания и ресторанов.

(6) Учетная система аэропорта

Предприятие Аэропорта Ташкент имеет свою учетную или бухгалтерскую систему, но по большей части контролируется главным управлением НАК. Отчеты о доходах и расходах местных аэропортов представляются главному управлению НАК. Кажется, что отсутствует процедура для четкого проявления финансовой и экономической ответственности каждого из самоуправляемых рабочих подразделений.

Местные аэропорты также подготавливают ведомости доходов и расходов каждый год и представляют их главному управлению НАК. Кажется, что на финансовую и бухгалтерскую ведомости четко не отражаются соответствующие проводки дохода и расхода, необходимые для эксплуатации аэропорта. Они не могут быть использованы для анализа для дальнейшей работы и планировки финансирования.

(7) Улучшение структуры доходов

Основными позициями доходов Предприятия Аэропорта Ташкент являются «Сбор за услуги коммерческих пассажиров и груза», «Сбор от пассажиров за пользование аэропортом», «Сбор за взлет самолетов» и «(%) от сбора за услуги пассажиров и груза».

Доходы от не аэропортовых работ таких, как аренды комнаты и концессионного сбора, не показываются в балансовом отчете Аэропорта Ташкент.

Доходы от не аэропортовых работ считаются очень важными для операторов

аэропорта на западных аэропортах, поскольку очень трудным становится для операторов западных аэропортов обеспечение определенной прибыли от доходов, получаемых только от аэропортовых работ.

Следовательно, необходимо для операторов аэропорта принимать такие активные меры поощрения, как, например, расширение концессионной площади и арендного пространства для рекламы, и установление платы за автомобильную стоянку, для увеличения доходов от не аэропортовых работ.

(8) Процедура техобслуживания и обучения

Сегодняшние процедуры техобслуживания направляются больше к ремонтным работам, чем к профилактическому техобслуживанию по финансовой причине и из-за нехватки запчастей. Работники подразделения техобслуживания кажутся хорошо обученными. Оборудование для техобслуживания сооружений и средств аэродрома очень старое.

Требуется установление процедуры техобслуживания, направляя усилие к профилактическому техобслуживанию.

8.3.2 Опционы для административной организации аэропорта

(1) Тип владения и операторов аэропортов

Традиционно, во многих странах, аэропортовый участок и основная инфраструктура, такие, как взлетно-посадочная полоса, аэронавигационные средства и средства управления воздушным движением строятся и эксплуатируются государственными организациями, и находятся в их владении.

В последнее время, однако, существуют несколько варианты и исключения для таких традиционных правил. Расходы государства на эксплуатацию и техобслуживание аэропортов могут быть уменьшены, например, путем передачи сравнительно маленькие аэропорты от государства в под контролем местной власти.

Вместо этого, можно назначить частную компанию, отвечающую за эксплуатацию и техобслуживание существующего аэропорта.

Как другой опцион, во многих странах, основные аэропорты строятся или передаются автономной организации и финансово самоподдерживающемуся аэропортовому органу управления.

На самом деле, необязательно создать единую общую форму для всех гражданских аэропортов в одной стране. Коротко сводя вышесказанное, форма администрации аэропорта обычно классифицируется на следующие четыре типа:

- Строчная, находящаяся во владении и эксплуатируемая национальным

агентством или корпорацией, учрежденной для этой цели;

- Эксплуатируемая и находящаяся во владении провинциальным или местным органом власти;
- Находящаяся во владении и эксплуатируемая приватизированным предприятием аэропорта;
- Комбинация вышеуказанных типов, подходящая для частных условий и авиационной предьстории страны.

Какую бы политику ни приняли, национальное правительство неизбежно остается ответственным за юрисдикцию или полномочие над аэропортом.

В настоящее время, существуют разнообразные формы для административной организации аэропорта, которые принимаются соответствующими странами мира. В Таблице 8.3.1 приведены некоторые примеры типов владения и операторов аэропортов в Японии и других азиатских странах.

Таблица 8.3.1 Владение и операторы аэропортов в Азии

Страны	Организация	Тип	Аэропорты
Япония	Министерство транспорта	Государственный	Владение и эксплуатация 2 международных аэропортов и 20 местных аэропортов Владение 5 местных аэропортов, но их эксплуатация осуществляется местным самоуправлением.
	Управление Новым международным аэропортом Токио	Общественная корпорация	Владение и эксплуатация Нового Международного аэропорта Токио
	Компания международного аэропорта Кансай	Частная компания	Владение и эксплуатация Нового Международного аэропорта Кансай
	Местные самоуправления и муниципалитеты	Местные самоуправления	Владение и эксплуатация 55 местных аэропортов, соответственно
Таиланд	Управление аэропортом Таиланда	Общественная корпорация	Владение и эксплуатация Международного аэропорта Бангкока и других местных аэропортов
Малайзия	Министерство транспорта	Государственный	Владение и эксплуатация нескольких местных аэропортов в Малайзии
	Корпорация Аэропорта Малайзии	Общественная корпорация	Эксплуатация 21 аэропорта в Малайзии
Индонезия	Министерство связи	Государственный	Владение и эксплуатация 161 аэропорта
	Аэропортовые компании № 1 и № 2	Общественная корпорация	Эксплуатация 18 аэропортов
	Местные самоуправления, частные компании и миссионеры	Местные самоуправления	Эксплуатация больше 380 маленьких аэропортов
Филиппины	Департамент (Министерство) транспорта и связи	Государственный	Владение и эксплуатация больше 80 аэропортов
	Управление международными аэропортами	Общественная корпорация	Владение и эксплуатация 3 международных аэропортов

(2) Опционы для типа административной организации аэропортов

Если намечено, что аэропорт будет эксплуатироваться по самоподдерживающейся системе, то требуется реконструкция существующей аэропортовой организации, чтобы добиваться эффективной эксплуатации и выгодного менеджмента.

С точки зрения самоподдерживающейся бухгалтерской системы, предлагаются следующие опционы:

Опцион 1: Независимая государственная корпорация

Финансово и юридически независимая государственная корпорация

В этом случае, следует четко разделить аэропортовые работы и работы авиакомпании, включая командную линию и бухгалтерскую систему.

Основными финансовыми источниками корпорации будут сбор за посадку, сбор от пассажиров за пользование аэропортом и концессионный сбор. В настоящее время, Авиакомпания Узбекистана не оплачивает сбор за посадку. Однако, после реконструкции НАК, Корпорация должна взимать сбор за посадку от Авиакомпания Узбекистана.

Обслуживание по управлению воздушным движением остается под ответственностью нового административного органа гражданской авиации.

Опцион 2: Управление администрацией аэропорта

Этот тип подобен государственной компании.

Все аэропорты, в том числе и Аэропорт Ташкент и местные аэропорты, принадлежат Управлению.

Доходы от Аэропорта Ташкент будут уделяться на расходы местных аэропортов, которые финансово неспособны без финансовой поддержки со стороны Предприятия Аэропорта Ташкента или других источников.

Обслуживание по управлению воздушным движением остается под ответственностью нового административного органа гражданской авиации.

Опцион 3: Местное самоуправление

Владение и эксплуатация существующего аэропорта передаются местному самоуправлению.

Местное самоуправление отвечает за эксплуатацию и техобслуживание

аэропорта. К основным источникам доходов будут относиться сбор за посадку, сбор от пассажиров за пользование аэропортом и концессионный сбор.

Работа по управлению воздушным движением и ответственность за регулирование аэропортов остается под ответственностью нового административного органа гражданской авиации.

Опцион 4: Приватизированное аэропортовое предприятие

Приватизированное аэропортовое предприятие работает по концепции на коммерческой основе.

Как правило, частная компания должна эксплуатировать аэропорт, изыскивать коммерческую прибыль в системе рыночной экономики, получая доходы от пользователей аэропорта, т.е., от пассажиров и авиакомпаний. Следовательно, обеспечение комфорта и качественного обслуживания может носить характер вторичной важности.

Однако, поскольку аэропортовые средства или сооружения являются одними из общественной инфраструктуры для государства и общества, считается, что оказание услуг на аэропортах должно относиться к коммунальным услугам, и выбор приватизированного аэропортового предприятия должен быть анализирован и оценен после внимательного обсуждения.

Даже если аэропорт будет приватизирован, работа по управлению воздушным движением и ответственность за регулирование аэропортов должны остаться под ответственностью нового административного органа гражданской авиации.

Опцион 5: Строительство, эксплуатация и передача (BOT = Build, Operate and Transfer)

Частная концессионная компания, санкционированная стороной НАК, или новый административный орган гражданской авиации.

Государство выдает концессию, т.е., разрешение, частной фирме на строительство и модернизацию специфических средств на аэропорте, и на эксплуатацию и получение доходов от них за определенный период времени. После истечения заданного периода, такие средства могут быть переданы государству.

Пределы работ по строительству, эксплуатации и передаче могут быть разными от полного комплекса аэропортовых работ до лишь одной части аэропортовых средств, таких, как пассажирского аэровокзала, стоянки

аэропортовых средств, таких, как пассажирского аэровокзала, стоянки машины и т.д.

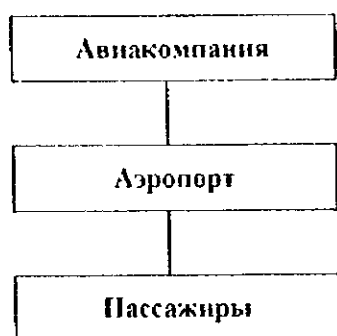
В этом случае, работа по управлению воздушным движением должна остаться под ответственностью НАК или нового административного органа гражданской авиации.

(3) Процесс к самоподдерживающейся организации

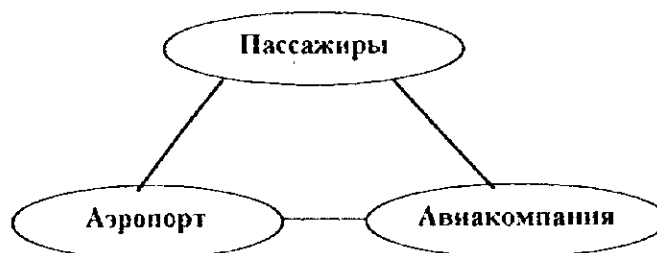
Дела по развитию и менеджменту аэропортов традиционно, даже сегодня, относятся к ответственности государства. В последнее время, однако, пути попытки и изыскания ошупью к коммерциализации, приватизации и самоподдерживающейся системе аэропорта принимаются в авиационном секторе во многих странах.

Аэропорт, выключая систему управления воздушным движением, является необходимым элементом для авиатранспорта и контактной точкой между воздушным и сухопутным транспортом. Следовательно, необходимо рассмотрение взаимных связей между элементами, относящихся к авиатранспорту при выборе стиля организации. Принципиальные элементы авиатранспорта состоят из трех элементов, т.е., от авиакомпании, аэропорта с включением системы управления воздушным движением и пассажиров с посетителями.

Если аэропортовой оператор желает оказать помощь самоподдерживающейся организации для снижения ответственности перед государством, надо признать, что связь между тремя элементами не построена «вертикально», как показано на Рис. 8.3.1 (А), а «по окружности», как показано на Рис. 8.3.1 (В).



(А) Вертикально



(В) По окружности

Рис. 8.3.1 Связь между пассажирами, аэропортом и авиакомпанией

Нижеуказанные моменты должны быть учтены в процессе перехода аэропортовой организации к самоподдерживающейся системе:

- Эффективность обслуживания, чтобы быстро отвечать пользователям аэропортом (посетителям, пассажирам и авиакомпаниям);
- Пересмотр и регулирование числа личного состава аэропорта в соответствии с задачами;
- Разработка и принятие мер для увеличения доходов от не аэропортовых работ;
- Поощрение привилегии относительно налогообложения

8.3.3 Структура Управления аэропортом

(1) Пересмотр нынешнего уровня набора рабочей силы

По сравнению с числом личного состава аэропортовой администрации в Японии, число служащих, занимающихся менеджментом и работами аэропорта в Узбекистане оказывается несколько большим при данных условиях текущего объема обрабатываемым ими движения, как показано в Таблице 8.3.2.

На Аэропорте Ташкент, число личного состава, непосредственно отвечающего за аэропортовую работу и техобслуживание, составляет 23% от общего числа наемных, и плюс несколько процентов в пределах части «Обслуживание пассажиров и обработка груза». Кроме того, 18% рабочих и служащих работает в должностях не аэропортовых работ в Предприятии Аэропорта Ташкента.

Таблица 8.3.2 Число личного состава нынешней организации аэропорта

Аэропорт	Управление и другие	Технический кадр	Обслуживание пассажиров и груза	Работы авиакомпании	Не аэропортовые работы	Итого
Ташкент	344	382	1280	565	546	3116
	11%	12%	41%	18%	18%	100%
	344	382	1280	656	-	2570
	13%	15%	50%	22%	-	100%
Наманган	31*	35*	118*	52	-	236
Термез	31*	36*	119*	53	-	238
Нукус	72*	84*	278*	121	-	555

Примечание: *Число личного состава каждой секции подсчитано с применением составного соотношения Аэропорта Ташкент.

Управление Новым международным аэропортом Токно, являющееся административным органом аэропорта и учрежденное специально для управления и эксплуатации Нового международного аэропорта Токно в Японии, имеет около девятисот (900) рабочих и служащих, включая секции управления и эксплуатации и

строительные конторы. Объем обработки в 1996 г. составил около свыше 24 миллионов пассажиров и 1,5 миллиона тонн груза.

Компания международного аэропорта Кансан, учрежденная в 1995 г., в виде первой частной компании для администрации аэропорта, имеет около пятисот шестидесяти (560) рабочих и служащих. Объем обработки в 1996 г. составил приблизительно 16 миллионов пассажиров и 660 тысяч тонн груза.

На обоих аэропортах выше, административная организация аэропорта имеет лишь минимального личного состава, необходимого для управления и строительства аэропорта. Основная часть работ по техобслуживанию, таких, как скашивание травы, очистка аэродрома и зданий, обеспечение средствами снабжения, обеспечение безопасности, снабжение топливом и т.п., передается частным компаниям.

Нынешний объем набора рабочей силы административного подразделения аэропортов рассматривается на уменьшение.

(2) Прототип организации для Управления аэропортом

На Рис. 8.3.2 предложена схема административной организации, которая может оказаться необходимой для обеспечения эффективного выполнения работ по эксплуатации и менеджменту Аэропорта Ташкент и местных аэропортов.

Под генеральным управляющим аэропортом создаются три департамента, т.е., Департамент управления, Технический департамент и Департамент эксплуатации. Департамент управления занимается менеджментом для личного состава, бухгалтерских дел/статистики, юридических и контрактных общественных связей/информации и приобретения/продажи.

Технический департамент выполняет планирование, строительство и техобслуживание аэропортовых средств и сооружений, в том числе и сооружений аэродрома, зданий, электрического/механического оборудования и средств снабжения, а также охраны окружающей среды.

Департамент эксплуатации выполняет работы, связанные с менеджментом пользования площадкой перед ангаром, работами по спасению и пожаротушению, обработкой пассажиров и груза на аэровокзале, и заправкой топлива.

(3) Регулирование набора рабочей силы для Аэропорта Ташкента

Поскольку намечено, что Предприятие Аэропорта Ташкента будет работать в самоподдерживающейся учетной системе, весьма важное значение имеет сокращение расходов на управление и эксплуатацию аэропорта. Следовательно, число личного состава должно быть отрегулировано на минимальный уровень, необходимый для эксплуатации и техобслуживания аэропорта.

В Таблице 8.3.3 приведен предлагаемый план набора рабочей силы для администрации Аэропорта Ташкента. Предлагаемый набор рабочей силы взят с учетом числа личного состава для административной организации аэропортов в Японии.

Сегодняшняя организация Предприятия Аэропорта Ташкента содержит кадров, которые непосредственно не занимаются работами, связанными с эксплуатацией аэропорта. Кроме того, Предприятие Аэропорта Ташкента оказывает услуги для регистрации/обработки пассажиров и обработки багажей, которые обычно считаются работами авиакомпаний.

Если Предприятие Аэропорта Ташкент и сектор воздушных судов НАК (Авиакомпания Узбекистана) будут четко подразделиться как учреждения, так и финансово, то персонал, занимающийся в настоящее время работами авиакомпании, должен быть исключен из организации Предприятия Аэропорта Ташкент. К тому же, персонал в должностях не аэропортовых работ, таких, как гостиниц, детских садов и комплекса культуры и отдыха, должен быть исключен из организации Предприятия Аэропорта Ташкента. Для таких целей должны быть сформированы другие рабочие подразделения.

(4) Регулирование набора рабочей силы для местных аэропортов

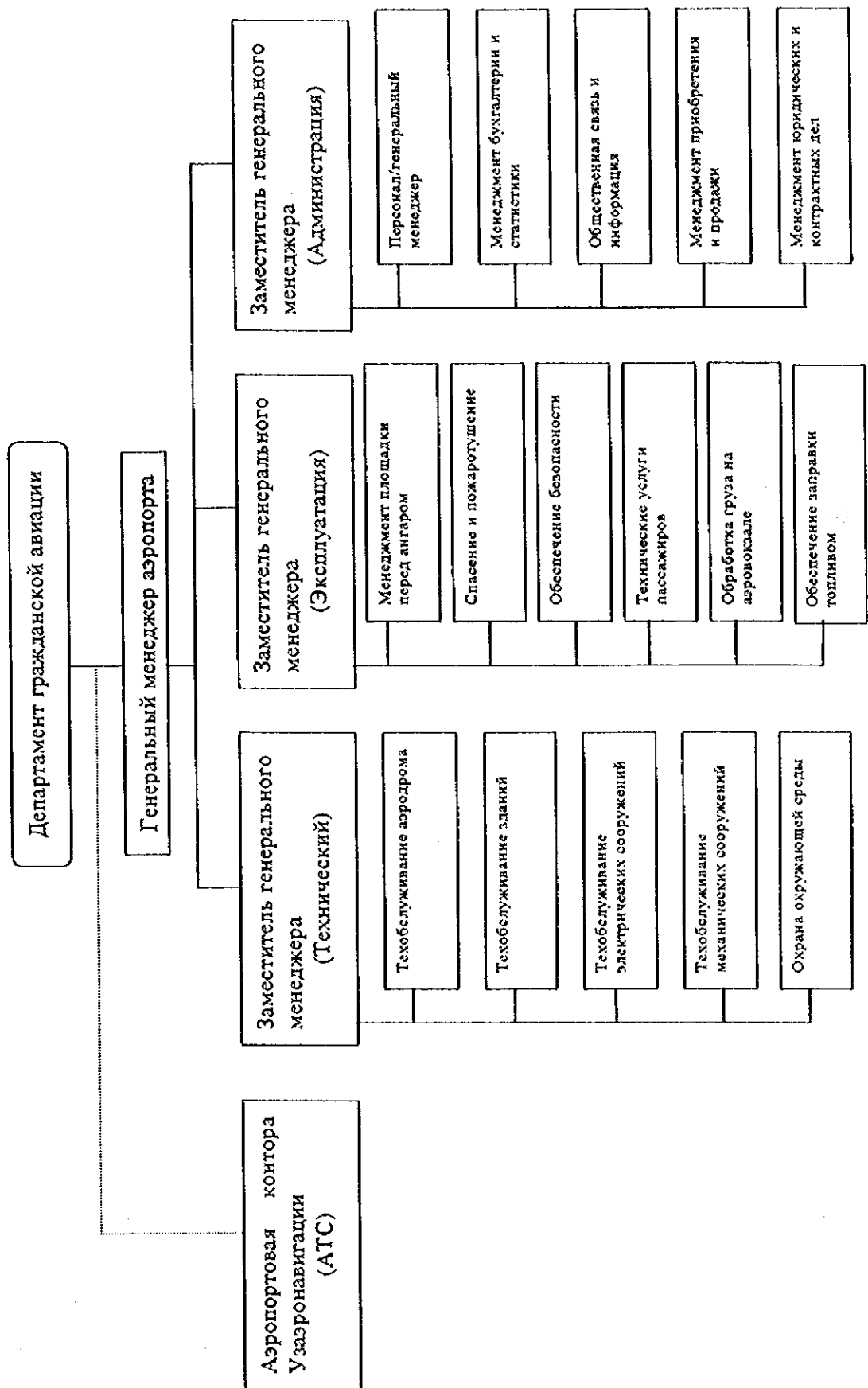
Даже если административные подразделения для местных аэропортов остаются принадлежать НАК и в дальнейшем, или новая административная организация гражданской авиации заново будет учреждена, регулирование личного состава аэропорта требуется с точки зрения облегчения ответственности НАК или новой административной организации гражданской авиации.

В Таблице 8.3.3 представлен рекомендуемый план набора рабочей силы для администрации местного аэропорта. Также, как и проблема Аэропорта Ташкент, личный состав, занимающийся работами авиакомпании на местных аэропортах, должен быть исключен из организации аэропорта.

Таблица 8.3.3 Набор личного состава организации аэропорта

Должность	Ташкент		Местные аэропорты	
	Ныне	По плану	Ныне	По плану
Генеральный управляющий аэропортом	1	1	1	1
[Административный департамент]				
Заместитель Генерального управляющего	1	1		1
Персонал/генеральное управление	203	49		10
Менеджмент бухгалтерии/статистики	64	36		6
Юридический/контрактный менеджмент	13	13		3
Общественная связь/информация	48	26		5
Менеджмент приобретения/продажи	14	14		5
Промежуточная сумма	343	139	30	30
[Департамент эксплуатации]				
Заместитель Генерального управляющего	2	1		1
Менеджмент площадки перед ангаром	555	16		4
Спасение и пожаротушение	429	66		36
Обеспечение безопасности	0*	66		10
Обслуживание пассажиров на аэровокзале	72	36		6
Обработка груза на аэровокзале	14	36		3
Заправка топлива	121	129		15
Прочие	87	0		0
Промежуточная сумма	1280	360	118	75
[Технический департамент]				
Заместитель Генерального управляющего	2	1		1
Техобслуживание аэродрома	55	48		9
Техобслуживание зданий	128	128		9
Техобслуживание электрических сооружений	110	81		5
Техобслуживание механических сооружений	82	111		5
Охрана окружающей среды	5	8		5
Промежуточная сумма	382	410	36	34
Промежуточная сумма рабочих аэропорта	2006	910	185	140
Работы авиакомпании	565	-	53	
Не аэропортовые работы	545	-	-	-
Общая сумма	3116	910	238	140

Рис. 8.3.2 Прототип будущей организации аэропорта



8.3.4 Повышение комфорта для пассажиров

Как правило, хорошее качество сооружений для пассажиров и манера ухода работников аэропорта и авиакомпаний, а также личного состава пограничного контроля и таможенной инспекции оставляют комфортное впечатление пассажирам на аэропорте.

В настоящее время, с точки зрения комфортности для пассажиров, качество пассажирских сооружений и уровень манеры ухода за пассажирами в Узбекистане далеко не достигает международного уровня. Следовательно, рекомендуется повышение качественного уровня средств и сооружений, а также улучшение манеры ухода, как можно скорее.

(1) Уровень качества сооружений

Не так легко делается повышение уровня качества сооружений на аэропорте до международного уровня по причине необходимости огромной инвестиции. Для повышения качественного уровня аэропортовых сооружений, нижеуказанные моменты должны быть учтены как на стадии планирования сооружений, так и на стадии их технического обслуживания:

- Достаточное освещение и светлость внутри здания пассажирского аэровокзала;
- Руководство или инструкция по сооружениям на английском языке в достаточной мере, а также указатели куда идти;
- Система адресов общественных сооружений и центр информации на английском языке;
- Надлежащее кондиционирование воздуха на пассажирском аэровокзале;
- Эффективная система связи
- Сооружения для расслабления и отдыха для пассажиров, такие, как рестораны, бесшумные магазины, чистая комната отдыха и т.п.

(2) Манера ухода

Обычно, группы работников, обращающиеся непосредственно пассажирам на аэропорте, могут оказывать влияние на впечатление и комфортность пассажиров. К таким группам относятся штаты приемного стола регистрации, проверки паспорта и таможенной инспекции. Рекомендуется для подразделения аэропортовой администрации координировать эти группы для улучшения манеры ухода за пассажирами, учитывая следующие моменты:

- Проникание понятия «быть в положении пассажиров» в каждого из служащих;
- Быстрая, эффективная и упрощенная инспекция в каждой контрольной точке;

- Изучение английского языка
- Понятливая процедура

8.3.5 План улучшения практики финансовой операции

(1) Бухгалтерская система

а) Текущее положение

Предприятие Аэропорта Ташкент (ПАТ) имеет свою учетную или бухгалтерскую систему, как дочернее государственное предприятие НАК. Бухгалтерское дело ПАТ обосновано на «принципе планирования бюджета». Ежегодный отчет о бюджете и расходах подготавливается на основе прошлых цен и ожидаемого увеличения спроса на воздушное движение со стороны ПАТ и одобряется стороной НАК. Отчет о результатах работы составляется в виде документа и уведомляется стороне НАК по определенному формату. Документация бухгалтерских дел, в основном, составляется вручную без помощи компьютера.

Бухгалтерская система и структура отчета о доходах и расходах, применяемые Предприятием Аэропорта Ташкента, отличаются от западной практики.

В Таблице 8.3.4 приведены результаты доходов и расходов ПАТ в 1996 г. Общий доход ПАТ составляет 10% дохода НАК в целом, и 5% для ее расходов.

«Коммерческий или платный пассажир и обработка груза» и «вылет самолетов» являются источниками доходов от работ по обслуживанию пассажиров и обработке грузов и почты, а также по наземному обслуживанию самолетов для зарубежных авиакомпаний. Обычно, работы таких видов относятся к ответственности авиакомпаний или к внешним источникам доходов авиакомпании в западной практике.

Расходы на содержание личного состава ПАТ составляет 49% от общих расходов ПАТ, и 15% от расходов на содержание личного состава НАК в целом. В эти расходы на содержание личного состава входят зарплаты групп, которые непосредственно не связаны с аэропортовыми делами (курорт, детсад, клуб культуры и т.п.).

Таблица 8.3.4 Доходы и расходы ПАТ в 1996 г.

Проводки доходов	Сумма	%	Проводки расходов	Сумма	%
• Обработка пассажиров и грузов	189	18	• Расходы на содержание личного состава	288	49
• Вылет самолетов	303	29	• Материальные расходы	173	29
• (%) от пассажиров и грузов	20	2	• Расходы на техобслуживание	109	19
• Прочие доходы	551	51	• Амортизация	20	3
Итого	1063	100	Итого	590	100

б) Рекомендация

Для улучшения бухгалтерской системы ПАТ, рекомендуется принять следующие меры:

- Регулирование его системы по международной бухгалтерской практике так, чтобы способствовать финансовое управление;
- Четкое разделение бухгалтерии ПАТ от бухгалтерии НАК полностью;
- Объединение с компьютерной системой по приемлемой стоимости инвестиции.

(2) Сбор за посадку

Как правило, плата за посадку является принципиальным источником дохода для оператора и владельца аэропорта. Сбор за посадку НАК в настоящее время подсчитывается по ставке US\$13/тонна на максимальный вес взлета самолета для зарубежных авиакомпаний. Сравнения размеров платы за посадку основных аэропортов в мире показано в Таблице 8.3.5.

Таблица 8.3.5 Сбор за посадку основных аэропортов в мире

Страна	Аэропорт	Ставка/т (US\$)	B-747-400 (395 т: US\$)	DC-10-40 (252 т: US\$)
Узбекистан	Ташкент	13,0	5.135	3.276
Япония	Новый Международный Токно (Нарита)	18,6	7.349	4.688
	Международный Токно (Ханэда)	14,0	5.562	3.640
	Международный Кансан	17,8	7.043	4.493
США	Дж. Ф. Кеннеди	5,0	1.965	1.254
	Сан-Франциско	0,95	359	257
	Лос-Анджелес	2,5	954	682
Франция	Париж, Чарус де Галль	7,9	3.184	1.958
Англия	Лондон, Хитроу	1,6	502	502
Нидерланды	Амстердам	9,4	3.696	2.377
Таиланд	Бангкок	3,5	1.376	878
Филиппины	Манила	3,7	1.477	928
Индонезия	Джакарта	4,4	1.753	1.089

(*) Сборы за посадку от 1996 г. приблизительно рассчитаны на весовой основе.

Операторы аэропортов в западных странах обычно устанавливают плату за посадку с учетом финансового баланса счета аэропорта. Однако конкурентоспособный уровень стоимости также является важным фактором.

- Если Аэропорт Ташкент намеревается быть средоточием в регионе СНГ, то его стоимость должна быть установлена на конкурентоспособный уровень, учитывая плату за посадку аэропортов в соседних странах.

В настоящее время, Авиакомпания Узбекистана не оплачивает сбор за посадку аэропортам в Узбекистане. Однако, если разделение работ авиакомпании с работами аэропорта проводится в силу, то

- Авиакомпания Узбекистан должна оплачивать сбор за посадку Предприятию Аэропорта Ташкент, а также операторам местных аэропортов

(3) Сбор за пользование аэронавигационными услугами

Подробная информация о сборе за пользование аэронавигационными услугами не получена. По устному объяснению НАК, US\$3,5, кроме сбора за посадку, собирается стороной НАК в качестве сбора за пользование аэронавигационными услугами.

Публикация информации об аэронавтике (AIP = Aeronautical Information Publication) Узбекистана явно определяет сборы за пользование аэронавигационными услугами

как пользование аэронавигационными средствами в пределах воздушного пространства Узбекистана. Составляется счет такого сбора на основе протяженности полета по воздушному маршруту в Узбекистане, и обычно называется пролетным сбором.

Поскольку пролетный сбор сегодня отменен в большинстве западных стран,

- *Уровень его стоимости должен быть определен так, чтобы не отбивать желание иностранных авиакомпаний от пролета через воздушное пространство Узбекистана.*

(4) Сбор от пассажиров за пользование аэропортом (PAC = Air Port Charge)

Сбор от пассажиров за пользование аэропортом (PAC) также является принципиальным источником доходов для аэропортового оператора. В Таблице 8.3.6 показаны доходы Нового международного аэропорта Токио (NIAA). NIAA находится во владении и контролируется Управлением аэропортом под самоподдерживающейся бухгалтерской системой. Сбор от пассажиров за пользование аэропортом NIAA составляет 15% от общего дохода.

Согласно PIA Узбекистана, размер платы равен US\$10 на каждого пассажира, отправляющегося за границу от Узбекистана. В данное время, PAC прямо не собирается на Аэропорте Ташкент, и включается в стоимость авиабилеты.

Таблица 8.3.6 Доходы Управления Новым международным аэропортом Токио (от 1995)

Проводки доходов	Сумма (млн. US\$)	%
Сбор за посадку	505	38
Сбор от пассажиров за пользование аэропортом	204	15
Сбор за пользование топливными сооружениями	229	18
Концессионный сбор	384	29
Итого	1.322	100

- *Рекомендуется собирать от пассажиров сбор за пользование аэропортом (PAC) непосредственно на Аэропорте Ташкент и на других местных аэропортах. PAC должен быть собран и от внутренних пассажиров и пассажиров по маршрутам СНГ.*

Размеры сбора такого вида основных аэропортов в мире показаны в Таблице 8.3.7. Уровень сбора для внутренних рейсов и рейсов по маршрутам СНГ должен быть ниже уровня для пассажиров международных рейсов.

Таблица 8.3.7 РАС основных аэропортов в мире

Страна	Аэропорт	Сбор от пассажиров за пользование аэропортом (US\$)
Узбекистан	Ташкент	10
Япония	Новый Международный Токио (Нарита)	16
	Международный Кансан	21
Австралия	Сидней	19
США	Чикаго	3
	Лос-Анджелес	3
Франция	Париж, Чарус де Галль	9
Нидерланды	Амстердам	9
Англия	Лондон, Хисроу	13
Корея	Сеул	9
Таиланд	Бангкок	7
Филиппины	Манила	12
Индонезия	Джакарта	5

(5) Сбор за пользование платной автомобильной стоянкой

Плата за пользование автомобильной стоянкой в настоящее время собирается на Аэропорте Ташкент и на других местных аэропортах. Сбор за автомобильную стоянку является одним из мощных источников для аэропортового оператора в западных странах.

□ *Рекомендуется, чтобы сбор за пользование автомобильной стоянкой отнесли к доходам аэропорта.*

Имеется и другой пример, где эксплуатация и менеджмент автомобильной стоянки осуществляются третьим лицом, учрежденным с целью обслуживания автомобильной стоянки.

(6) Концессионный сбор

Концессионный сбор также является основным источником для аэропортового оператора в западных странах. К основным проводкам концессионного сбора относятся стол регистрации, аренда конторы авиакомпаниям, аренда площадки ресторанам, беспопластным магазинам, киоскам и т.д. в пассажирском аэровокзале.

Если аэропортовый оператор обеспечивает здание для воздушных грузов, то аренда площадки здания грузового терминала также является одним из доходов от

концессии. Увеличение концессии могут потребовать увеличения рабочих.

- *Рекомендуется, чтобы аэропортовый оператор стимулировал увеличение доходов от концессии.*

8.3.6 Предлагаемый план техобслуживания

(1) План техобслуживания для средств и сооружений аэродрома

а) Текущее положение

По инициативе «Генерального директора» и «Совета НАК», являющемуся верховным административным органом, пять «заместителей генерального директора» на одном уровне иерархии могут быть назначены, чтобы руководить разными организационными подразделениями. Один из этих пяти заместителей генерального директора отвечает за обслуживание сферы конструкции и аэропорта. Департамент капитального строительства и техобслуживания наземной конструкции находится непосредственно под заместителем генерального директора. Этот департамент имеет тесную связь с соответствующими отделами на каждом аэропорте, находящимися в должности строительства аэродрома и техобслуживания наземных средств и сооружений.

На Аэропорте Ташкента, имеется заместитель директора, находящийся в должности обслуживания наземных сооружений.

Старший инженер и Технический департамент с 8 человеками подают отчеты непосредственно заместителю директора. Департамент аэродрома с 34 человеками также находится прямо под заместителем директора.

б) План техобслуживания

Сооружения аэродрома, такие, как взлетно-посадочная полоса, подъезд такси и площадка перед ангаром, являются наиболее важными сооружениями на аэропорте, и для них должны выполняться техобслуживание правильно на основе практики ИКАО и рекомендаций. Рекомендованная практика говорит, прежде всего, о составлении инструкции или руководства по техобслуживанию, куда входят метод и частота инспекций и правила связи в случае срочной необходимости.

в) Частота инспекций

Инспекция сооружений аэродрома должна выполняться регулярно и как можно чаще. В любом случае, минимальная частота должна быть:

- Взлетно-посадочная полоса: Четыре (4) обычных инспекции

Инспекция на рассвете

- Подробная поверхностная инспекция по всей ширине взлетно-посадочной полосы

- | | |
|-----------------------|---------------------------------|
| Утренняя инспекция | - Все взлетно-посадочные полосы |
| Дневная инспекция | - Все взлетно-посадочные полосы |
| Инспекция на сумерках | - Все взлетно-посадочные полосы |
- Подъезд такси: Ежедневная инспекция
 - Площадка перед ангаром: Ежедневная инспекция
 - Газонные зоны: Инспекция производится так часто, как и для смежных покрытых зон

г) Метод инспекции

Для инспекции может быть использована автомобиль, но его скорость хода должна поддерживаться как можно медленнее. Подробная инспекция поверхностей покрытых зон должна быть выполнена пешком работниками подразделения техобслуживания аэродрома. Для аэропортовых работ, может возникать необходимость координировать программу для обеспечения того, чтобы инспекция проводилась по правильной частоте.

Перед тем, как приступить к любой инспекции взлетно-посадочной полосы, должно быть получено разрешение от отдела управления воздушным движением. По окончании инспекции взлетно-посадочной полосы, инспекционное подразделение должно уведомить отделу управления воздушным движением об этом и подать отчет о состоянии взлетно-посадочной полосы.

Время начала и конца инспекции должно быть записано в виде инспекционного журнала.

д) Важные моменты инспекции

Во время инспекции, нужно обращать внимание на следующие моменты:

- Общая чистота с обращением особого внимания на материалы, которые могут служить причиной повреждения системы зажигания двигателя. К таким материалам могут отнести обломки покрытия взлетно-посадочной полосы, полученные во время техобслуживания, или излишне посыпанный гравий, а также резину шины.
- Признаками повреждения поверхности покрытия могут быть трещины и растрескивание бетона, ненормальное состояние уплотнения соединительной части, трещины и ослабление совокупности асфальтовых поверхностей или повреждение фрикционных слоев. О повреждении или ухудшении качества, которые могут причинять повреждение самолета, должно быть сообщено немедленно же.
- После дождя, залитая водой зона должна быть идентифицирована и отмечена,

- После дождя, залитая водой зона должна быть идентифицирована и отмечена, если возможно это, для дополнительного покрытия позже.
- Повреждение фитингов светосигнального оборудования, включая повреждение на огни подхода, пороговые огни и т.п. волновым ударом
- Чистота маркировки взлетно-посадочной полосы.
- Состояние и плотность крышек колодцев.

Проверка должна быть выполнена для всех утвержденных препятствий для нормального функционирования светосигнального оборудования и маркировки ВПП. О любых неутвержденных препятствиях должно быть уведомлено ответственному лицу немедленно же. Когда возможно, следует срочно удалить препятствие.

Если опасная непригодность для использования обнаружится во время инспекции взлетно-посадочной полосы, то об этом должно быть сообщено немедленно, чтобы управление воздушным движением смогло принять должные меры.

е) Удаление снега

Программы удаления снега и льда обычно были составлены в нужной мере за счет наблюдения и обсуждения во время осмотра аэродрома. Однако оборудование для удаления снега и льда, кажется, почти доходит до конца срока действия.

Следовательно, рекомендуется приобрести нижеуказанное оборудование для очистки от снега и льда для каждого из высокоприоритетных аэропортов:

- Подметальная машина для снега: 4 комплекта
- Снегоочиститель: 3 комплекта
- Снегоротор: 2 комплекта
- Грейдер: 2 комплекта

(2) План техобслуживания для устройств и сооружений средств снабжения аэровокзала

В работы по техобслуживанию здания аэровокзала и других зданий обычно входят обычная очистка и эксплуатация оборудования, и периодическая инспекция. Рекомендуется, чтобы подготовить план техобслуживания для нормального проведения техобслуживания и эксплуатации без неудобства для пользователей зданиями.

План техобслуживания должен быть составлен с учетом следующих моментов:

а) Здания и оборудование, подлежащие техобслуживанию

В ходе составления плана техобслуживания для зданий и оборудования,

установленных в этих зданиях, необходимо знать об объектных зданиях для техобслуживания и об оборудовании, справляясь в конструкторских чертежах и в чертежах завершения:

- Расположение здания, площадь и план расположения пола, структура и тип отделочных материалов;
- Тип оборудования, производительность и система;
- Наличие запчастей и изготовитель оборудования.

б) Установление норм использования зданий

Во избежание возникновения неожиданных повреждений и неприятностей, нужно установить правила для пользователей зданиями и подразделения техобслуживания по отношению к следующим моментам:

- Время открытия и закрытия зданий;
- Процедура входа в ограниченную или запрещенную зону;
- Рабочие правила и записные журналы воздушного кондиционера, отоплений, лифтов и прочих устройств;
- Ответственное лицо каждого помещения или зоны, а также концессионной зоны;
- Работы по техобслуживанию должны быть выполнены концессионером;
- Запрещенные деятельности и цели применения в зданиях;
- Правила очистки и наблюдения за оборудованием и освещением;
- Правила сообщения и информирования в случае аварии.

в) Установление метода инспекции

Должны быть определены частота и метод инспекции, учитывая национальные законы и правила, а также инструкцию по техобслуживанию, выданную изготовителем. Поскольку материалы, используемые для здания и оборудования, обычно имеют большой срок службы, требуется также установить долгосрочный план техобслуживания одновременно с планированием бюджета.

г) Бюджет и организация для техобслуживания

Для проведения работы по инспекции и техобслуживанию эффективно, рекомендуется создание соответствующей организации с учетом имеющегося бюджета и требуемого личного состава.

(3) План техобслуживания для аэронавигационных средств

а) Нынешняя процедура техобслуживания

Аэронавигационные средства на аэропортах эксплуатируются и подвергаются техобслуживанию работниками Узавронавигации на отдельных аэропортах. Нынешние процедуры техобслуживания имеют следующие проблемы:

- По сегодняшней процедуре техобслуживания делается только периодическая инспекция, уделяя основное внимание ремонтным мерам после возникновения неисправностей таких средств;
- Кажется, что технические кадры являются просто ремонтными техниками и имеют лишь небольшую квалификацию и опыты по профилактическому техобслуживанию;
- Не имеется журналов исторических записей техобслуживания и ремонта для каждого из средств;
- Меры по устранению неисправностей обычно принимаются за большое время из-за нехватки запчастей.

б) Предлагаемая процедура техобслуживания

Рекомендуется принятие мер, показанных в Таблице 8.3.8, для улучшения нынешних процедур техобслуживания для аэронавигационных средств:

Таблица 8.3.8 Предлагаемый план техобслуживания для аэронавигационных средств

Пункты	Предлагаемый план техобслуживания
1. Введение дистанционной системы мониторинга и управления	В настоящее время, для каждого аэронавигационного средства предусматривается местный личный состав для техобслуживания. Рекомендуется, что процедура техобслуживания должно быть улучшена за счет введения дистанционной системы мониторинга и управления. Такой системой уменьшается число личного состава для техобслуживания.
2. Создание центра техобслуживания	Рекомендуется создание центра техобслуживания в Узавронавигации для управления, унифицированным способом, техобслуживания и обеспечения запчастями для каждого аэропорта по единому способу. Создание центра может приносить вклад в плавную ремонтную работу и двойной резерв запчастей на каждом аэропорте.
3. Подготовка инструкции по техобслуживанию и правил	Рекомендуется подготовить инструкцию по техобслуживанию и правила, включая процедуру, частоту и пункты проверки при инспекции, и правила сообщения в случае аварии для обеспечения принятия срочных ремонтных мер.
4. Подготовка журналов записей об эксплуатации и ремонте	Рекомендуется подготовить формат журналов записей об эксплуатации и ремонте для пользования ими в дальнейшем для техобслуживания оборудования.

в) Личный состав для техобслуживания

В Таблице 8.3.9 показано нынешнее число личного состава для работы по техобслуживанию для аэронавигационных средств и средств связи, а также число диспетчеров управления воздушным движением на каждом аэропорте. Кажется, что число личного состава для работ по техобслуживанию великовато. Рекомендуется содержать лишь надлежащее число личного состава, т.е., 15 человек (5 человек/ смена x 3 смены = 15 человек).

Таблица 8.3.9 Число личного состава для техобслуживания и диспетчеров управления воздушным движением на аэропортах

Аэропорт	Радарное управление	Число кадров техобслуживания	Число диспетчеров
Ташкент	ASR, ARSR	Около 100	85
Наманган	ASR	31	31
Андижан	ASR	14	13
Фергана	-	13	13
Коканд	ASR, ARSR	45	20
Самарканд	ASR, ARSR	Около 50	30
Термез	ASR, ARSR	26	17
Карши	ASR	Около 50	14
Бухара	ASR	Около 50	20
Новой	ARSR	15	12
Ургенч	ASR	Около 50	20
Нукус	ASR, ARSR	20	20

(4) План техобслуживания для навигационных средств для воздушных маршрутов

а) Предлагаемая процедура техобслуживания

Аэронавигационные средства для воздушных маршрутов размещаются вокруг Ташкента и Самарканда. Эти средств эксплуатируются и обслуживаются несколькими техническими кадрами на месте.

б) Предлагаемая процедура техобслуживания

Для осуществления уменьшения частоты техобслуживания и эффективного проведения работы по техобслуживанию, рекомендуется внедрение дистанционной системы мониторинга и управления для дальнейшей процедуры техобслуживания.

Центры дистанционной мониторинга и управления должны быть созданы на аэропортах Ташкента и Самарканда. Центры и отдельные аэронавигационные средства соединяются телефонными линиями или спутниковыми линиями для мониторинга и управления текущим состоянием навигационных средств. В случае

аварии, уведомление об инспекции должно быть передано штату Узаэронавигации на ближайшем к неисправному средству аэропорте.

Относительно повседневного техобслуживания средств, технические кадры Узаэронавигации, служащие на ближайшем аэропорте, периодически выполняют патруль для техобслуживания.

8.3.7 План для случая аэропортовой аварии

В организации Аэропорта Ташкент, назначен вице-президент в должности безопасной навигации. Объединенный штат охраны и пожаротушения с личным составом больше 400 человек выполняет задачи по огнетушению и спасению в случае аварии.

С другой стороны, группа управления кризисом создана в виде самостоятельной организации, и три человека назначены для этой цели. Начальник этой группы управления кризисом отвечает за стихийные бедствия, такие, как землетрясение и наводнение. Кроме того, в случае розыска, шесть человек дополнительно назначаются.

В случае аварии самолета, первичной важностью является спасение жизни. Для эффективного его завершения, нужно заранее создать план действия в письменной форме, в котором четко указаны различные работы в случае аварии, вовлеченные в спасение.

Следовательно, необходимо, как минимум, приготовить экстренный план, содержащий всеобъемлющий комплект процедур принимаемых мер для всей степеней аварии самолета.

Целью плана для случая аэропортовой аварии является установление процедур для предупреждения различных экстренных работ как на аэропорте, так и вне аэропорта, а также для координирования между спасательными подразделениями.

План для случая аэропортовой аварии должен быть подготовлен для выяснения ответственностей агентств и принимаемых ими действий, которые могут быть полезными для быстрого реагирования возникшей аварии, учитывая следующие моменты:

- Чтобы служить руководством для внутренних и внешних агентств, играющих часть роли, особенно для местных пожарных, полиции, скорой помощи, госпиталя и медицинских отделений в случае аварии самолета на или около аэропорта;
- Выяснение в подробностях ответственностей всех экстренных организаций, по отношению к их роли в реакции и участии в случае аварии самолета на или вне аэропорта;
- Установление порядка распоряжения для вызова отрядов спасения и пожаротушения аэропорта, а также полиции, скорой помощи, больницы и местного

пожарного отделения;

- Создание постоянного центра экстренных работ в пределах аэропорта;
- Создание командных линий для экстренных услуг. Обычно, человек в должности заведующего делами аэропортового спасения и огнетушения, будет первым человеком в команде;
- Предварительное определение степени и ответственности за спасение между спасательными подразделениями и внешними организациями экстренных услуг;
- Должны быть подготовлены две сетевых карты. На одной, на карте в пределах аэропорта, должны быть изображены все подробности, связанные с аэропортом, в том числе и подъезды такси, доступные дороги, источники водоснабжения, встречные точки и т.д. На второй, на карте вне аэропорта, показываются в подробностях периметр аэропорта, окружающие общественные сооружения, доступные дороги, моста, болотистые зоны и т.д. до восьми (8) километров от аэропорта.
- Установление метода обучения и спасательной тренировки (учения), а также просмотр результатов для повышения эффекта плана для случая аварии.

8.3.8 План обучения

(1) Текущее положение

а) Просвещение и обучение

Как правило, инженеры, специалисты и диспетчеры воздушного движения в НАК обучаются в институтах и колледжах гражданской авиации в Узбекистане или в странах СНГ.

Имеются в наличии следующие основные институты для получения образования в странах СНГ:

- Пилот: Ульяновский авиационный институт и Актюбинский авиационный институт в Казахстане
- Навигатор и диспетчер управления воздушным движением: Украинский авиационный университет
- Бортоинженер, радист: Киевский университет международной гражданской авиации

В Узбекистане, механические инженеры для самолетов и экономисты обучаются в Ташкентском институте гражданской авиации, заново учрежденном после независимости. Во будущем, Институт имеет план обеспечения образованием для специалистов и экспертов гражданской авиации.

В Ташкентском институте связи студенты обучаются радиотехнике и технике связи, а Ташкентском институте дорог и автострад обеспечиваются образования по архитектуре и дорожной и аэропортовой технике для будущих кадров техобслуживания аэропортов.

Обучение диспетчеров воздушного движения и радистов НАК производится в двух местах, на Сергели и на аэропорте Ташкента. На аэропорте Ташкента, новые диспетчеры управления воздушным движением проходят 6-месячное обучение, включая ознакомление с оборудованием западного производства и изучение английского языка. В Сергели, повторно обучаются диспетчеры управления воздушным движением для изменения рабочего места и повышения качества работы по управлению.

б) Состав служащих НАК

По полученной нами информации, состав служащих НАК имеет вид:

• Служащий-узбек:		35,9% от общего числа НАК
• Служащая-женщина:		34,2% от общего числа НАК
• Служащий по возрасту моложе 30		26,8% от общего числа НАК
	старше 50	15,7% от общего числа НАК
• Образование:	высшее	21% от общего числа НАК
	среднее	28,4% от общего числа НАК
• Класс	Менеджмент	7,3% от общего числа НАК
	Инженер	10,3% от общего числа НАК
	Специалист	26,6% от общего числа НАК
	Рабочие	55,8% от общего числа НАК

Штат менеджмента обычно собираются по рекомендации комитета и управляющих. Выбранный штат менеджмента должен проходить курсы повышения квалификации по его задачам через каждые 5 лет для повышения карьеры.

Генеральный директор аэропорта обычно назначается приказом Генерального директора НАК по согласию местного самоуправления.

в) Предлагаемый план обучения

Независимо от их профессии, большинство людей в момент приема имеет основное знание и квалификацию, требуемые для их обычных работ. Учитывая это, система обучения таких людей естественно отличается от плана для диспетчеров воздушного движения. Диспетчеры воздушного движения обычно обучаются в школе обучения в

специальных условиях с использованием специфических тренировочных инструментов и по специальной программе на один или два года.

С другой стороны, обучение служащих аэропорта должно осуществляться на базе обучения на месте работы. Однако, как минимум, рекомендуется следующая программа для поддержания квалификации служащих аэропортов по делам техобслуживания.

- **Курс обучения для новобранцев**

Двухнедельный курс обучения для новобранцев должен быть подготовлен для получения основного общего знания и профессионального знания, необходимого для их работы. Общая информация и знание об авиационном секторе также должны содержаться в программе. Человек, имеющий опытную карьеру в каждой области авиационного сектора может быть хорошим преподавателем.

- **Повышенный курс обучения**

Этот курс предусматривается для персонала, имеющего больше 5-летнего опыта в организации. Программа, главным образом, состоит из предметов, важных для его дела, и профессиональной техники для его профессии. Специальное обучение для дальнейшего менеджмента должно быть также учтено в этом курсе. Нужны преподаватели извне организации также в этом курсе повышенного обучения.

- **Курс обучения старших служащих**

Этот курс предусматривается для персонала, имеющего опыта больше 10 -- 15 лет в организации. Специалисты в каждой области авиации из развитых стран могут оказаться хорошими преподавателями. Их глубокий опыт поможет обучающим быть ведущими в своих конторах. Заграничное обучение также должно быть запланировано для группы таких людей.

8.4 Модернизация сектора авиаперевозки (Авиакомпания Узбекистана)

8.4.1 Краткий обзор и проблемы для модернизации

Ниже приводятся краткий обзор и проблемы управления и деятельности сектора авиаперевозки (Авиакомпания Узбекистана) в настоящее время.

(1) Управление сектором авиаперевозки

По сравнению со стилями управления западными авиакомпаниями Авиакомпания Узбекистана не отделена четко по управлению как независимая организация авиаперевозочного бизнеса в общей деятельности НАК.

До настоящего дня после рождения независимого Узбекистана НАК ответственна за все вопросы, связанные с гражданским воздушным транспортом, включая регулирование и разработку политики гражданской авиации, оказание услуг по воздушной перевозке, эксплуатацию аэропортов и обслуживание воздушного движения.

Крупные западные авиакомпании были первоначально учреждены как национальные авиаперевозчики с сильной поддержкой и защитой правительства, и основная доля их акций держалась государственными организациями. Затем, после увеличения их возможностей и улучшения их положений в отношении управления и финансов они начали управляться как независимые организации или приватизированные компании.

Однако, управление Авиакомпанией Узбекистана выглядит весьма неопределенным и систематически не установленным из-за замедленного введения самостоятельной бухгалтерской системы и корпорационной политики.

Если Авиакомпания Узбекистана как хозяйственная единица зарыта под общей организацией НАК в настоящее время, то требуется, чтобы процессы управления деятельностью ее как авиакомпании стали функционально одинаковыми, как в большинстве западных авиакомпаний.

(2) Количество сотрудников

Количество сотрудников Авиакомпания Узбекистана в настоящий момент считается весьма большим с учетом объема производства в текущий момент.

Трудно определить число сотрудников, занимающихся работами авиакомпании, в общей организации НАК. Для сравнения размера сотрудников с другими авиакомпаниями число сотрудников Авиакомпания Узбекистана оценивается как ниже приведено:

Число сотрудников Авиакомпаний Узбекистана:

● Штаб-квартира НАК:	184 (40% от всех сотрудников)
● Летный комплекс:	1633
● Авиацонно-техн. комплекс:	2350
● Комплекс по бронированию и продаже авиабилетов:	750
● Центр информации и вычисления	75 (50% от всех сотрудников)
● Аэропорт Ташкента:	565 (18% от всех сотрудников ПАТ)
● Местные аэропорты:	495 (18% от всех сотрудников)
Итого	6052

В таблице 8.4.1 показано сравнение авиакомпаний мира по располагаемому пассажиро-километражу (ASK) на одного сотрудника. Данный показатель представляет производительность сотрудника, и значение данного показателя Авиакомпаний Узбекистана составляет 1,21. ASK/сотрудник западных авиакомпаний находится в диапазоне от 2,12 до 5,00, тогда как значения авиакомпаний бывшего СССР ниже 2,0 за исключением Transaero.

Таблица 8.4.1 Сравнение авиакомпаний мира по ASK/сотрудник

Авиакомпания	ASK (10 ⁶ × км-мест)	Число сотрудников (*)	ASK/сотрудник (10 ⁶ × км-мест)
1. Uzbekistan Airways	7.329	6.052	1,21
2. American Airways	245.662	86.244	2,85
3. Lufthansa	91.998	43.491	2,12
4. Turkish Airlines	16.297	8.509	1,91
5. Japan Airlines	108.503	20.876	5,20
6. All Nippon Airways	72.351	14.473	5,00
7. Japan Air System	20.088	5.612	3,58
8. Aeroflot	22.389	14.838	1,51
9. Transaero	4.750	1.172	4,05
10. Air Ukraine	2.046	3.977	0,52
11. Lithuania	641	1.125	0,57

Примечание: Число сотрудников на 1994 г. по статистике ИАТА.

(3) Финансовая и бухгалтерская система

Для анализа финансовой и бухгалтерской системы могли использоваться лишь Прибыль и убыток (P/L) и Бухгалтерский баланс (B/S) для всей НАК. В принципе существующая бухгалтерская система НАК четко не разделена в соответствии с деятельностью каждой составной единицы НАК.

По этой причине, касательно финансовых положений Авиакомпания Узбекистана трудно было выделить финансовые и бухгалтерские данные по Авиакомпания из вышеуказанных Прибыли и убытка и Бухгалтерского баланса.

Ниже приводятся выводы анализа Прибыли и убытка и Бухгалтерского баланса, произведенного на основе ограниченной информации.

- Кажется, что статьи доходов и расходов, применяемые в НАК, сильно отличаются от статей по стандартам запада.
- Например, "часть (%) доходов от авиатранспорта пассажиров и грузов" считается обычно как статья общих расходов авиакомпания. Однако, данная статья суммируется как статья доходов НАК, тогда как она не фигурирует ни в одном отчете как статья расходов авиакомпания.
- Помимо всего прочего то, что доходы от обслуживания пассажиров и грузов пропорциональны их объему, кажется нам весьма необычным. То же самое можно сказать и о доходах от обслуживания самолетов. Эти статьи доходов являются просто статьями расходов авиакомпания, непропорциональных числу обслуживаемых пассажиров.

(4) Структура воздушных маршрутов и производство

Во время исследования на месте не доступна была информация по структуре воздушных маршрутов Авиакомпания Узбекистана. Основные индексы, показывающие производительность и деятельность авиакомпаний, обычно составляются и отчитываются по общему формату ИАТА и ИКАО. Анализ структуры воздушных маршрутов текущего момента был проведен на основе расписаний на март 1997 г.

Из результатов анализа текущей структуры воздушных маршрутов Авиакомпания Узбекистана привлекают внимание следующие моменты в деятельности авиатранспорта.

- Большая часть производства компании (ASK) приходится на международные маршруты и московские маршруты (82%).
- Большая часть производства компании (ASK) получается двумя типами самолетов производства запада А310 и В767 (63%).
- Много рейсов предусматривается по внутренним маршрутам с большой частотой полетов и временем полета с применением самолетов российского производства ЯК40 и АН24.

Важно установить эффективную методику анализа структуры воздушных маршрутов как часть процедуры корпорационного планирования в соответствии с практикой ИАТА и ИКАО.

(5) Корпорационное планирование

Процедура составления корпорационного плана отличается от процедуры, применяемой в западных авиакомпаниях.

Авиакомпания Узбекистана прежде всего устанавливает базовый экономический план по определенной специальной логике. Затем авиакомпания составляет планы фактических маршрутов и частоты полетов в соответствии с базовым экономическим планом.

Большинство авиакомпаний запада разрабатывают, вместо базового экономического плана, долго- и среднесрочный план работы вместе с ориентировочным планом маршрутов и частоты полетов. Затем они составляют годовой подробный план для выполнения деятельности первого года в соответствии с средне- и долгосрочным планом.

(6) Продажа авиабилетов и бронирование

Отдел продажи авиабилетов и бронирования мест Авиакомпании кажется неактивным.

Во время бывшего Советского Союза все работы по планированию и управлению авиаперевозкой осуществлялись и контролировались исключительно Аэрофлотом. Тогда путешественнику надо было просто позвонить в Аэрофлот для бронирования мест или получения нужной информации. Вполне возможно было бы выполнять работы без опубликованных расписаний, потому что тогда Аэрофлот был единственной монополизированной авиакомпанией.

В настоящее время Авиакомпания Узбекистана намеревается принимать активное участие в свободном открытом рынке авиатранспорта мира. В последние годы Авиакомпания прилагает много усилий для вхождения в систему свободного открытого рынка.

Поэтому, для Авиакомпании Узбекистана существенно важным является установление системы распределения полетов с точными расписаниями, особенно на рынке международных маршрутов.

Авиакомпания также необходимо укрепить обследование рынка и стимулирование сбыта путем установления эффективных каналов сбыта.

(7) Обслуживание пассажиров и обработка багажа в аэропортах

Обслуживание пассажиров и обработка багажа должны производиться сотрудниками Авиакомпании по ее прямой командной линии.

Авиакомпания запада считают, что обслуживание пассажиров и обработка багажа являются своей прямой работой, очень важной для поддержания своей репутации.

Бизнес и деятельность авиакомпании состоит из целого ряда работ (услуг, предоставляемых покупателям): бронирование мест, продажа авиабилетов, регистрация пассажиров в аэропортах, транспортировка пассажиров и грузов на/с самолетов, авиатранспорт до мест назначения (услуги в салонах) и передача багажа в аэропортах назначения. Все эти работы должны проводиться налаженно и комфортабельно в духе, ориентированном на пользователей.

(8) Безопасная эксплуатация

Текущее состояние технического обслуживания и эксплуатации ВС (самолетов) не считается удовлетворительным с точки зрения безопасного управления, хотя обучение персонала запланировано. В частности, количество лицензированных механиков, требуемых для обслуживания самолетов А310 и В767, недостаточно с учетом объема работ.

Правила по эксплуатации самолетов западного производства разработаны комплексно по принципу рациональной гармонии между изготовлением, системой выдачи сертификатов, техобслуживанием, эксплуатацией, а также с учетом правил по аэропортам, воздушным маршрутам и навигационным средствам.

Самым важным является признать, что для эксплуатации самолетов западного производства необходимо выполнять эти правила, специальные подробные процедуры и требования к квалификации персонала.

(9) Производительность эксплуатации самолетов

Авиакомпания Узбекистана обладает самолетами в количестве, большем чем необходимо, судя по результатам анализа плана структуры маршрутов с расписаниями полетов. Существующий парк самолетов был построен в течение многих лет не на основе разумного анализа структуры маршрутов. Годовое время полета самолета российского производства ИЛ-62 или Ту-154 составляет примерно 800 часов, тогда как этот показатель самолета западного производства превышает 4000 часов.

Авиакомпания Узбекистана должна повышать производительность постепенно и неуклонно. При этом, целью является достижение самого эффективного состава парка самолетов, определяемого по стандартам оценки, применяемым авиакомпаниями запада.

(10) Обучение бортпроводников

Для обеспечения безопасности полета особо важное значение имеют действия бортпроводников в аварийной ситуации. Поэтому обучение летного экипажа вместе с бортпроводниками по аварийной эвакуации обязательно.

8.4.2 Предложение на перестройку сектора авиаперевозки

Из существующей организации НАК трудно отделить сектор или подразделение авиаперевозки из-за сосуществования различных видов функций, как, например, разработка авиационной политики, контроль воздушного движения, эксплуатация аэропортов и др.

Как рекомендуется в Плане перестройки НАК, Авиакомпания Узбекистана должна стараться управлять своей деятельностью как самостоятельная авиакомпания. Для достижения этой цели необходимо предпринимать следующие меры в отношении организационной структуры:

- *Авиакомпания Узбекистана должна быть отделена от государственных административных органов и эксплуатирующей организации аэропортов:*
- *Затем, число сотрудников должно быть отрегулировано оптимально в соответствии с уровнем производства полетной деятельности и предлагаемой процедурой корпорационного планирования.*

8.4.3 Предлагаемый план усовершенствования корпорационного планирования

(1) Необходимость корпорационного планирования

На Авиакомпанию Узбекистана возлагается большая надежда развиваться и стать ведущей авиакомпанией в регионе Средней Азии, соединяющей Азию с Европой, в ближайшем будущем. Однако, она страдает от нехватки доходов, в частности в связи с падением курса местной валюты по отношению к долларам, США, что обычно наблюдается во многих развивающихся странах всего мира.

Для модернизации Авиакомпании обязательно потребуются доллары, США, для покрытия расходов в долларах, США. Поэтому, одним из самых важных вопросов для Авиакомпании является увеличение доходов в иностранных валютах как можно большее путем привлечения иностранных пассажиров.

Судя по результатам анализа структуры воздушных маршрутов наиболее прибыльными для увеличения доходов в иностранных валютах считаются международные маршруты большой и средней дальности полета и московские маршруты.

Как показано в таблице 8.4.2 примерно 50% времени полета и располагаемых мест и около 80% ASK (располагаемого км-мест) действительно приходится на эти маршруты по сумме производства 1997 года.

Таблица 8.4.2 Состав производства НАК по маршрутам

Маршруты	Время полета	Распол. места	ASK (10 ⁶)
Международные в СНГ	32% (25.905 часов)	25% (750.000 мест)	53% (3.845)
(московский)	18% (14.304 часа)	23% (679.000 мест)	30% (2.151)
(другие)	9% (7.557 часов)	12% (347.000 мест)	9% (660)
Внутренние	40% (32.318 часов)	40% (1.217.000 мест)	8% (604)
Сумма московского и международных маршрутов	50% (39.399 часов)	48% (1.429.000 мест)	83% (5.996)
Всего	100% (80.084 часа)	100% (2.993.000 мест)	100% (7.261)

Весьма важно выделить эти существенные маршруты и охватить их характеристики путем анализирования прибыльности маршрутов:

- Какие маршруты из многих международных предполагаются действительно существенными для Авиакомпании?
- Какие маршруты действительно прибыльны и могут приносить много иностранных валют?

Вообще говоря, существенные маршруты обладают следующими признаками:

- Большой размер доходов;
- Большой спрос (по числу пассажиров и объему грузов);
- Большая рентабельность (удельный доход по РПК (численность платных пассажиров × км полета));
- Конкурентоспособность с другими авиакомпаниями;
- Большой потенциальный спрос в будущем;
- Стратегическая важность и др.

Среди вышперечисленных показателей наиболее важным является большой размер доходов (особенно в долларах, США), даже в том случае, когда тот или иной маршрут с большими доходами неприбылен с точки зрения анализа

расходов.

Вполне возможно, что заново приобретенные современные самолеты вводятся в такие маршруты и они становятся неприбыльными из-за больших амортизационных расходов. Тем не менее, такие маршруты в состоянии выдержать и компенсировать большие расходы и резервировать денежные средства для покупки новых самолетов в будущем.

На рис. 8.4.1 показан общий цикл корпорационного планирования деятельности авиакомпаний, который в настоящее время применяется в большинстве авиакомпаний в странах запада, а подробная процедура каждого звена планирования описана в Приложении.

(2) Выделение существенных маршрутов и анализ маршрутов

Для увеличения доходов авиакомпании обязательно следует выделить существенные маршруты путем точного анализирувания прибыльности маршрутов.

Каждый существенный маршрут должен быть признан как ценный товар для Авиакомпании Узбекистана, у которой, как самостоятельное предприятие, есть свой спрос, своя стоимость и свои расходы, и более того, своя прибыль и точка самоокупаемости.

Авиакомпания Узбекистана, конечно, обладает своей методикой и технологией анализирувания и использует их в течение многих лет. Однако, судя по данным, предоставленным исследовательской группе, кажется, что методика, которая в настоящее время применяется Авиакомпанией, построена на уникальной бухгалтерской системе со статьями доходов и расходов, отличающихся от стандартов ИКАО и ИАТА.

(3) Введение международной практики в корпорационное планирование

□ ***Для усовершенствования процедуры корпорационного планирования Авиакомпания рекомендуется ввести анализ прибыльности маршрута с пересмотром всех статей доходов и расходов и индексов объема производства в соответствии с международной практикой.***

Без процедуры корпорационного планирования, одинаковой с международной практикой, не оценивались бы правильно результаты анализа корпорационного планирования, и они не сравнивались бы с соответствующими данными других авиакомпаний.

В стадии планирования должны быть подготовлены для существенных маршрутов такие индексы, как ASK (располагаемый км-мест), ATK

(располагаемый тон-км), время полета, занятость мест (коэффициент загрузки) и точка самокупаемости.

(4) Введение концепции Среднеразмерной группы воздушных маршрутов

- **Необходимо также ввести концепцию “Среднеразмерной группы” воздушных маршрутов в корпорационное планирование.**

Географически одинаковые воздушные маршруты можно объединить в “Среднеразмерную группу”, как, например, группу европейских маршрутов или маршрутов Юго-восточной Азии.

Анализ структуры воздушных маршрутов, приведенный в предыдущем разделе, и расчет индексов объема производства были проведены с применением этой концепции.

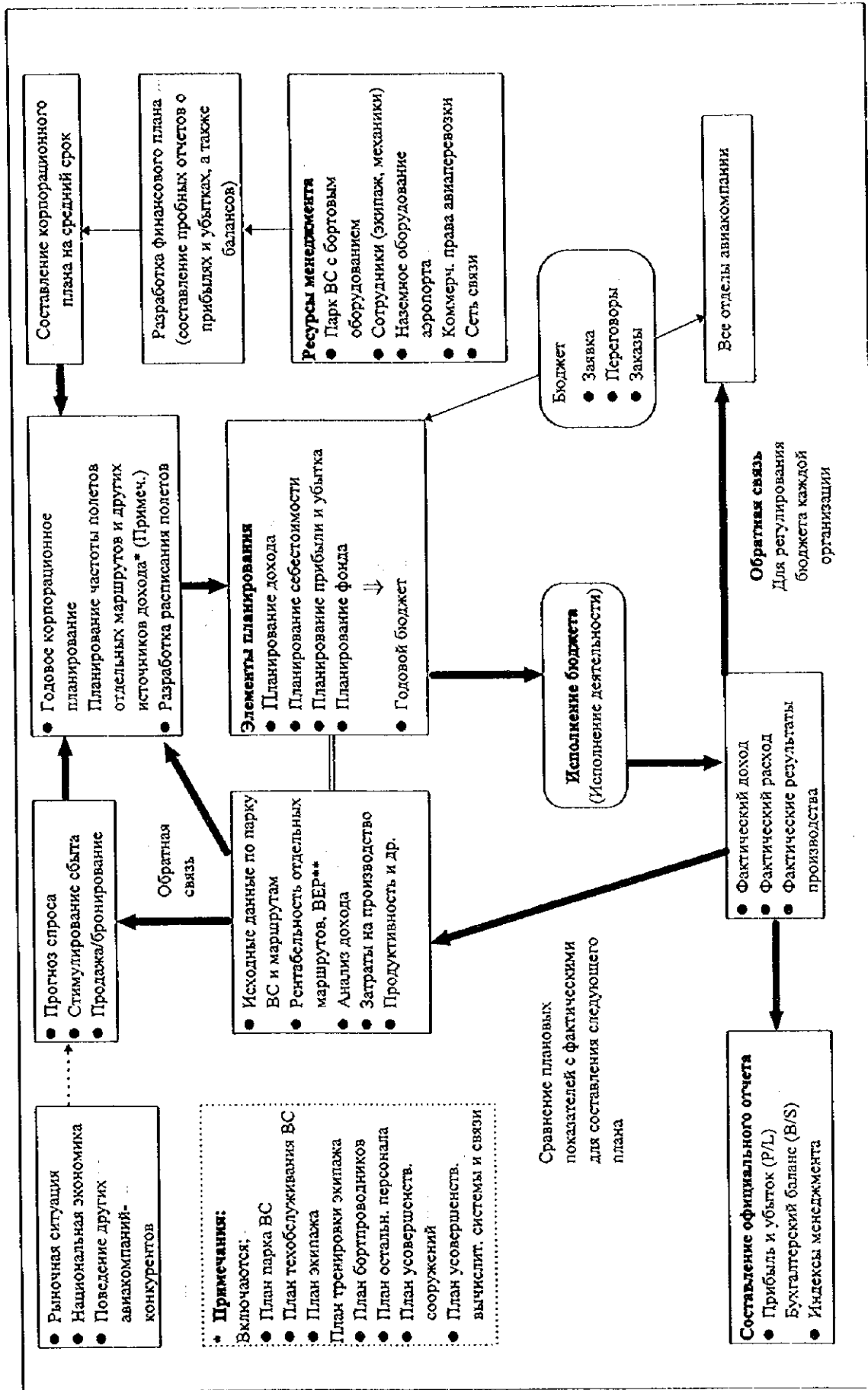
Кажется, что Авиакомпания Узбекистана, не обладая этой концепцией, имеет лишь категорию крупноразмерной группы маршрутов: международные маршруты, маршруты в СНГ и внутренние маршруты.

Концепция “среднеразмерной группы” воздушных маршрутов позволяет повышать качество прогноза спроса, производимого путем сегментации рынка по иностранным/своей страны пассажирам, деловому путешествию/туризму, индивидуальному/групповому путешествию с определением доходности каждой части с учетом следующих аспектов:

- **Какова динамика спроса на долгий и средний срок?**
- **В каком регионе или зоне ожидается более высокий коэффициент увеличения спроса пассажиров: в Европе или Юго-восточной Азии?**
- **Каков будет уровень доходности того или иного региона в будущем?**
- **Кроме того, необходимо составлять долго- и среднесрочный планы деятельности, аналогичные планам авиакомпаний запада, которые определяют ориентировочные рамки по маршрутам, частоте полетов и будущему парку самолетов.** Планирование на средний срок (3 или 4 года) было бы наиболее реалистическим при существующей ситуации мира.

Среднесрочное планирование считается необходимым и для рассмотрения вопросов по покупке самолетов нового типа в будущем, инвестированию в крупные установки, обучению экипажа и развитию международных отношений. Кроме того, показать всем работникам компании намерение и направления дальнейшего развития с указанием предполагаемых цифр имеет большое значение.

Рис. 8.4.1 Общий цикл корпорационного планирования одной авиакомпании



** Характеристика рентабельности воздушной перевозки

8.4.4 Повышение конкурентоспособности и удовлетворенности покупателей

Существенные маршруты Авиакомпаний должны быть конкурентоспособными. Для зарабатывания многих денег в твердых валютах в условиях серьезной конкурентной борьбы с другими авиакомпаниями ей необходимо усиливать свою конкурентоспособность.

- *Как повысить показатель конкурентоспособности? Иными словами, это вопрос о повышении привлекательности авиакомпании для пассажиров и удовлетворенности пассажиров качеством услуг авиакомпании.*

Обычно конкурентоспособность определяется по безопасности, пунктуальности полетов по расписанию и комфортабельности, а привлекательность авиакомпании для пассажиров создается следующими факторами:

- Дешевый авиабилет
- Абсолютная безопасность
- Современный и новый самолет
- Удобное расписание полетов
- Высокая пунктуальность полетов
- Качество предоставляемых услуг

(1) Пунктуальность

Пунктуальность обычно измеряется надежностью полетов по расписанию и оценивается коэффициентом их задержки и аннулирования. Соблюдать пунктуальность является важным фактором для привлечения высокоприбыльных пассажиров-бизнесменов и еще более для поддержания хорошей репутации авиакомпании.

В настоящее время надежность полетов по расписанию Авиакомпания Узбекистана составляет, по-видимому, 85-90%, и она может быть поддержана на более высоком уровне для международных маршрутов. Тем не менее, Авиакомпания должна повышать ее еще более для укрепления конкурентоспособности за счет усилий всех производственных подразделений.

(2) Качество предоставляемых услуг

Качество предоставляемых услуг имеет широкий смысл, но с точки зрения пассажира услуги могут классифицироваться в следующие виды, предоставляемые по этапам в соответствии с последовательностью его действий:

Этап 1: сбор информации о полетах

- Этап 2: бронирование места по телефону
- Этап 3: покупка авиабилета в офисе авиакомпании
- Этап 4: регистрация в стойке аэропорта
- Этап 5: посадка на самолет и получение услуг в салоне
- Этап 6: получение багажа в аэропорту назначения

Пассажиры ожидают качественные услуги на всех этих этапах. Если на том или ином этапе обманывают его ожидания, он получает плохое впечатление против данной авиакомпании.

Рассмотрим более подробно, начиная с этапа 1. Если бы пассажир не мог найти расписание полетов или даже номер телефона, он позвонил бы в другую авиакомпанию, как, например, Transaero для покупки авиабилета на маршрут Ташкент-Москва.

На 2 этапе бронирования места по телефону, если он чувствует что-нибудь неприятное от телефонных разговоров с сотрудником авиакомпании, он может позвонить в другую авиакомпанию сразу.

То же самое можно было бы сказать по всем этапам. Если бы он не мог найти сданный багаж в аэропорту назначения, он вероятно выбрал бы другую авиакомпанию при следующем путешествии, особенно если он является пассажиром-бизнесменом.

- В общем удовлетворение покупателя должно быть ключевой концепцией для повышения показателя конкурентоспособности; оно может послужить также ключевым девизом для успеха в ориентированном на рынок бизнесе вообще.*
- В целях узнать требования покупателей и улучшить качество обслуживания покупателей рекомендуется провести обследование требований покупателей при помощи письменного опросного листа.*
- Рекомендуется анализировать корешки авиабилетов и построить базу данных о покупателях.*

Этапы 1-3 относятся к услугам по продаже авиабилетов, этапы 4 и 6 --- обслуживания пассажиров в аэропортах, а этап 5 --- в салоне самолета.

Улучшение качества услуг по продаже авиабилетов может дать одинаковые эффекты, как усовершенствование компьютерной системы бронирования или сети сбыта авиабилетов или другие дорогостоящие меры.

(3) Услуги по продаже авиабилетов

Ниже приводятся рекомендуемые меры, принимаемые для повышения качества услуг по продаже авиабилетов:

- *Раздать расписание полетов и другие рекламные материалы по мере необходимости и вовремя через сбытовую сеть;*
- *Повысить квалификацию сотрудников по продаже авиабилетов и бронированию (усовершенствовать отношение к обслуживанию покупателей и профессиональные знания);*
- *Модернизировать главное здание продажи авиабилетов с повышением освещенности и создать в нем чистую, открытую и дружелюбную атмосферу.*

(4) Регистрация пассажиров и обработка багажа

- *Для улучшения качества услуг по регистрации пассажиров и обработке багажа в аэропортах, в частности, в аэропорту Ташкент, сильно рекомендуется заменить исполнителей этих работ: сотрудников Аэропорта сотрудниками Авиакомпания Узбекистана, как рассмотрено в предыдущем разделе.*

Эти работы считаются прямыми работами авиакомпании и должны выполняться ее профессиональными сотрудниками, у которых есть возможность получать претензии и требования от пассажиров, решать различные проблемы при помощи мировой сети связи авиакомпании. У ПАТ нет таких технических средств и специалистов.

Как выше изложено, высокая надежность обработки багажа имеет весьма важное значение для привлечения высокоприбыльных пассажиров-бизнесменов.

8.4.5. Компьютеризация менеджмента авиакомпании

(1) Компьютеризация в мире

Компьютеризация авиабизнеса сначала началась с бухгалтерского учета и контроля и управления запасами запчастей в центре техобслуживания самолетов авиакомпаний. В 1960-ых годах авиакомпании США разработали первое поколение компьютерной системы бронирования мест (CRS), имеющей функции лишь бронирования мест, его контроля и составления расписаний полетов. Крупные авиакомпании США интенсивно распространяли эту систему в туристические агентства.

В 1980-ых годах крупные авиакомпанияи успешно поглощали компьютерные системы бронирования мест (CRS) малых авиакомпаний и CRS стали огромной сетью в США и Европе. По мере развития сотрудничества авиакомпаний активно проводилось объединение CRS.

В настоящее время в мире работают следующие крупные CRS:

- США

APOLLO	(American Airlines)
COBIA	(United Airlines)
WORLDSPAN	(Northwest, TWA)
SYSTEM ONE	(Continental Airlines)
- Европа

GALILEO	(KLM, Sabena, Alitalia, Swissair)
AMADEUS	(Air France, Lufthansa, SAS, Iberia)
- Азия

ABACUS	(Cathay, Malaysia Airlines, Singapore Airlines, China Airlines, Philippine Airlines)
MULTI JAPAN	(Japan Airlines)
INFINI	(All Nippon Airways, Abacus)
- Другие

SITA	(Авиакомпанияи в Африке, Южной Америке, России, СНГ)
------	--

(2) Функции CRS (компьютерная система бронирования)

Развитие CRS в авиабизнесе способствовало сокращению рабочих сил, рационализации менеджмента и конторских работ, повышению скорости и точности бронирования мест и продажи авиабилетов.

CRS, которые в настоящее время работают в мире, имеют обычно следующие функции:

- Индикация расписания полетов с указанием времени вылета и прилета, типов располагаемых мест, и аэропортов остановки;
- Индикация и бронирование мест с указанием оставшихся мест, бронирование мест у другой авиакомпании своей группы;
- Индикация стоимости авиабилетов и расписания полетов транзитных рейсов;
- Заказ мест гостиниц, прокатных машин, театров, концертов и др. и предоставление информации о них.

(3) Компьютеризация Авиакомпании Узбекистана

Из-за ограниченности информации нам было неясно, до какой степени компьютеризированы работы ПАК в настоящий момент и какие проблемы имеются по этому поводу. Что касается систем бронирования мест и контроля вылетов в Ташкенте, то они уже оснащены Авиакомпанией Узбекистана средствами для обеспечения основных функций. Эти системы должны развиваться далее с учетом глобальной компьютерной сети, о которой упомянуто выше.

Однако, судя по общему впечатлению, полученному во время обследования на месте, кажется, что Авиакомпания Узбекистана следует немедленно компьютеризовать различные виды работ многих подразделений всей компании.

Обсуждаемые вопросы в текущий момент сводятся к тому, как внедрить необходимые компьютерные системы быстро с низкими затратами и какие работы прежде всего компьютеризовать.

Современные крупные авиакомпании мира осуществили компьютеризацию и построили огромные системы с крупными машинами за долгое время и с огромными инвестициями. Но благодаря быстрому развитию технологий вычислительных машин и связи в последние годы стало возможным использовать офисные/персональные компьютеры разных типов, более малогабаритные, более дешевые, но с высокими характеристиками.

Насколько речь идет о конфигурации аппаратного обеспечения, у авиакомпании должна быть возможность широкого выбора из многих вариантов. Имеются также много прикладных систем ЭВМ для авиабизнеса.

Тем не менее, до приступления к углубленному рассмотрению этого вопроса Авиакомпания должна привести свою бухгалтерскую систему в соответствие с международной практикой. Статьи доходов и расходов и индексы объема производства являются в любом случае самыми важными факторами для разработки различных прикладных систем.

8.4.6 План обучения в секторе авиаперевозки

- *Для осуществления модернизации Авиакомпании Узбекистана ей необходимо разработать эффективную программу обучения для каждого подразделения на основе плана будущей перестройки;*
- *В частности, для усовершенствования знания английского языка у сотрудников, которые непосредственно обслуживают пассажиров и пользователей, крайне необходимо установить и выполнять программу обучения английскому языку.*

Программа обучения должна охватывать работников и сотрудников всех классов и категорий, с первоначального обучения новых сотрудников до переподготовки групп менеджеров. В таблице 8.4.3 показан возможный вариант программы обучения, нацеленной на усовершенствование работ авиакомпания.

Таблица 8.4.3 Возможный вариант программы обучения

Группа обучаемых	Цель обучения	Методика обучения
Новые сотрудники	Обучение по политике авиакомпании и основным профессиональным правилам в соответствии с специальностью каждого сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> • Учебно-тренировочный центр компании • Подготовка без отрыва от производства (ОТ)
Группа менеджеров	Переподготовка по методам менеджмента и корпорационного планирования в соответствии с ответственностью менеджера	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в семинаре • Приглашение лектора с другой авиакомпания • Назм специалистов со стороны
Группа корпорационного планирования	Обучение по методам корпорационного планирования	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в семинаре • Приглашение лектора с другой авиакомпания
Наземные работники в аэропортах	Обучение методам обслуживания. Сотрудников, непосредственно обслуживающих пассажиров, обязательно обучать английскому языку.	<ul style="list-style-type: none"> • Учебно-тренировочный центр компании • Приглашение лектора • Подготовка без отрыва от производства (ОТ)
Бортпроводники	Обучение ориентированному на покупателей духу и методам обслуживания в салоне. Обязательна тренировка на аварийную ситуацию.	<ul style="list-style-type: none"> • Учебно-тренировочный центр компании • Приглашение лектора • Подготовка без отрыва от производства (ОТ)
Плановики по эксплуатации самолетов	Подготовка специалистов по планированию эксплуатации самолетов для усовершенствования корпорационного планирования	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение в других авиакомпаниях • Приглашение инструктора со стороны
Летный экипаж	Тренировка пилотов, вторых пилотов и бортинженеров в соответствии с планами парка самолетов и эксплуатации. Важно также подготовить своих инструкторов для тренировки пилотов в Узбекистане.	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировка во внешнем тренировочном училище и авиакомпании • Приглашение инструктора со стороны • Подготовка без отрыва от производства (ОТ)
Группа механиков	Подготовка механиков в соответствии с планом парка самолетов и долгосрочным планом эксплуатации для приобретения сертификата JAR (Руководство Объединенного Управления) и FAR (Руководство Федерального Управления) для самолетов производства запада	<ul style="list-style-type: none"> • Тренировка в тренировочном заведении • Подготовка без отрыва от производства (ОТ) • Приглашение инструкторов

8.4.7. План усовершенствования эксплуатации и техобслуживания самолетов

Подразделения НАК, ответственные за эксплуатацию и техобслуживание самолетов, совсем недавно начали обращаться с аппаратами производства запада, изготовленными на новых концепциях, незнакомых им. Они привыкли к аппаратам производства СССР и их концепциям и имеют богатый опыт по ним.

Есть различные отличия между ними. Новыми аппаратами являются самолеты, сделанные западными изготовителями, как, например, А-310 и В-767. Ввод самолетов новой модели обычно требует не только огромной сметы, но и весьма длительного подготовительного периода, даже если концепция новой модели уже освоена. В частности, требуемая квалификация персонала может быть обеспечена путем длительной подготовки.

- *Рекомендуется, прежде всего, начать обучение английскому языку перед приступлением к обучению конкретному предмету, как, например, “как обслуживать и эксплуатировать воздушные суда”, потому что обучение английскому языку требует большой сметы и много времени.*

С учетом положения НАК текущего момента национальная политика ее модернизации должна быть исполнена в очень короткий срок и с весьма ограниченным бюджетом. При таких обстоятельствах модернизация сектора авиатранспорта часто может кончаться лишь формальным реформированием организации и/или вводом новых аппаратных средств.

Такие концепции, как “Контроль качества” и “Планирование и контроль производства”, упущены из виду в длительное время несмотря на то, что именно они являются самыми серьезными проблемами, требующими неотложного решения.

Система подтверждения квалификации летного экипажа и механиков может казаться удовлетворительной по формальности. Однако, в реальности еще требуются помощи и советы от зарубежных государственных организаций и частных компаний в связи с нехваткой хорошо подготовленного и компетентного персонала.

При представлении заявки на получение “Сертификата зарубежной ремонтной станции” Объединенному авиационному управлению (JAA) и Федеральному управлению гражданской авиацией (FAA) Авиакомпания Узбекистана признается, что у нее очень мало опыта и нет никакой конкретной идеи по обслуживанию самолетов производства Запада, включая процедуру делового контакта с западными государственными организациями.

Это также указывает на то, что Авиакомпания Узбекистана пока не удовлетворяет требования по хорошо обученному и компетентному персоналу, который может быть подготовлен через опыт реальной работы (Обучение без отрыва от производства).

Однако, Авиакомпания Узбекистана теперь понимает концепцию самолетов и оборудования западного производства лучше, чем раньше, и желает иметь хорошо подготовленный и компетентный персонал, умеющий создать свою философию управления каждым подразделением, включая разработку инструкций и внутренних правил.

В то же время, Авиакомпания Узбекистана подходит к распутью, где она должна сделать выбор из двух направлений в отношении самолетов западного производства. Первое направление — это полное введение западной системы, а второе — поддержание полузападной системы текущего момента.

Авиакомпания Узбекистана согласилась на то, что самолеты западного производства должны эксплуатироваться по западной системе во всех отношениях, в том числе техобслуживания, включая выполнение самой серьезной задачи подготовки хорошо обученного и компетентного персонала. Но это отнюдь не могло бы осуществиться без достаточного бюджета на продолжительное обучение.

- *Для упрочнения “Безопасного управления” Авиакомпания Узбекистана обязательно следует внедрить западную систему эксплуатации и техобслуживания для самолетов западного производства, так как “Безопасное Управление” может быть обеспечено не замечательными аппаратными средствами, а эксплуатирующим персоналом.*
- *Сильно рекомендуется разработать план действий для освоения методики и процедуры ведения деятельности во всех областях, таких как управление полетами, техобслуживание, планирование и контроль производства.*

Это цель достигается наиболее лучше и быстрее путем приглашения инструкторов и специалистов, которые умеют подготовить персонал путем “обучения без отрыва от производства”, для следующих областей:

- Выдача сертификата на техобслуживание;
- Организация техобслуживания и управления полетами;
- Планирование и контроль производства для техобслуживания и управления полетами;
- Контроль качества для системы техобслуживания;
- Планирование эксплуатации самолетов
- Тренировка механиков и летного экипажа, включая обучение английскому языку.

8.5 Рекомендация на модернизацию НАК

8.5.1 Рекомендация

Национальная авиакомпания (НАК), как одна единица управления, является в настоящее время слишком большой организацией, чтобы выполнять детализированные услуги, особенно в области деятельности коммерческого бизнеса.

НАК требуется выполнять большую модернизацию сооружений аэропортов и самолетов, а также перестройку организации в функциональных и финансовых отношениях управления, нацеленную на переход к ориентированной на рынок экономике.

Что касается функциональных вопросов, то для повышения эффективности авиаперевозки Узбекистана необходимо провести четкую границу между государственными функциями и коммерческой деятельностью в секторе авиаперевозки страны.

В финансовом отношении текущий баланс НАК в итоге является дефицитным из-за увеличения затрат на ввод самолетов западного изготовления и резкого сокращения спроса на авиаперевозку. Пришел момент, когда требуется существенная реконструкция основных сооружений аэропортов, построенных во время бывшего Советского Союза. Самолеты российского изготовления устарели, и затраты на их эксплуатацию и техническое обслуживание экономически не сравнимы с самолетами западного изготовления.

В последнее время НАК осуществляет в жизнь план перестройки, разделяя Авиакомпанию Узбекистана в три дочерние компании, находящиеся под контролем НАК, как один шаг к коммерциализации и модернизации.

Как результаты обзора организации, управления и деятельности НАК, предлагаются следующие рекомендации для содействия модернизации авиаперевозки НАК в широком диапазоне, начиная от государственного управления гражданской авиацией и кончая авиаперевозочными услугами.

(1) Перестройка организации

- Рекомендуется, чтобы НАК и Правительство Узбекистана принимали первые шаги к оживлению сектора авиаперевозки, переделав несколько существующие предприятия НАК независимыми организациями.*
- Рекомендуется провести четкую границу между услугами правительственных административных органов, таких как "Департамент Гражданской Авиации", и услугами коммерческих предприятий.*

- Сильно рекомендуется принимать в расчет следующие моменты при осуществлении в жизнь перестройки:**

- Следует усовершенствовать централизованную систему контроля и управления, чтобы передать ответственность и право на принятие решения соответствующим подразделениям.
- Должно быть осуществлено дерегулирование для внедрения открытой информационной системы по мере развития приватизации.
- Бухгалтерская система должна быть модернизирована в соответствии с международной бухгалтерской практикой.
- Система обработки статистических данных должны быть разработана.

(2) Усовершенствование бухгалтерской системы

- Рекомендуется, чтобы статьи источников доходов были переделаны в соответствии с планом перестройки организации НАК, принимая во внимание четкое разделение деятельности между правительством, авиакомпанией и аэропортом.**
- Предприятие Аэропорта Ташкента намеревается действовать по самостоятельной бухгалтерской системе, при этом важно сократить расходы на управление и эксплуатацию аэропорта. В связи с этим требуется отрегулировать число сотрудников до минимального уровня, необходимого для эксплуатации и обслуживания аэропорта.**
- Для усовершенствования бухгалтерской системы ПАТ рекомендуется предпринимать следующие меры:**
 - Привести бухгалтерскую систему в соответствие с международной бухгалтерской системой для укрепления финансового контроля;
 - Четко отделить бухгалтерский учет ПАТ от НАК в целом;
 - Внедрить компьютеризованную систему с разумным размером инвестиций.
 - Открыть бухгалтерский отчет.
- Если Аэропорт Ташкента надеется стать центральным аэропортом в регионе СНГ, плата за посадку должна быть установлена на конкурентоспособном уровне, принимая во внимание плату за посадку в аэропортах в соседних странах.**
- Авиакомпания Узбекистана должна уплачивать плату за посадку как**

Предприятию Аэропорта Ташкента, так и эксплуатирующим предприятиям местных аэропортов.

- Плата за аэронавигацию должна быть определена на уровне, не отвлекающем иностранные авиакомпании от летания в воздушном пространстве Узбекистана.*
- Рекомендуется взимать с пассажиров Аэропортовый пассажирский сбор непосредственно в Аэропорту Ташкента и других местных аэропортах. Аэропортовый пассажирский сбор должен взиматься от пассажиров внутренних трасс и трасс СНГ.*
- Рекомендуется начать взимание платы за стоянку автомобилей как источник дохода аэропорта.*
- Рекомендуется, чтобы эксплуатирующее предприятие аэропортов увеличило доходы от концессий.*
- Авиакомпания Узбекистана должна быть четко отделена от правительственных административных органов и эксплуатирующих организаций аэропортов.*

(3) *Повышение комфортабельности пассажиров*

- Для повышения комфортабельности пассажиров в аэропортах рекомендуется поднять уровень качества сооружений, а также способствовать повышению качества предоставляемых услуг как можно быстро.*
 - *Достаточная освещенность и светлость в зданиях пассажирских аэровокзалов;*
 - *Порядочное указание сооружений и направлений на английском языке;*
 - *Система публичного извещения и справочное бюро на английском языке;*
 - *Нормальное кондиционирование воздуха в зданиях пассажирских аэровокзалов;*
 - *Эффективная система связи;*
 - *Сооружения отдыха для пассажиров, такие как рестораны, свободные от пошлины магазины, чистые туалеты.*
- Для повышения качества предоставляемых пассажирам услуг рекомендуется, чтобы администрация аэропорта координировала*

работы соответствующих групп сотрудников с учетом следующих:

- Ориентированное на пассажиров обслуживание;
- Быстрый и эффективный прием в каждом проверочном пункте;
- Обучение английскому языку;
- Разработка доступных процедур.

(4) Корпорационное планирование бизнеса авиакомпания

- Для усовершенствования процедуры корпорационного планирования Авиакомпания рекомендуется ввести анализ прибыльности маршрута с пересмотром всех статей доходов и расходов и индексов объема производства в соответствии с международной практикой.*
- Для Авиакомпания жизненно важно выделить существенные маршруты путем точного анализирования прибыльности маршрутов.*
- Необходимо также ввести концепцию "Среднеразмерной группы" воздушных маршрутов в корпорационное планирование, принимая во внимание следующие аспекты:*
 - Какова динамика спроса на долгий и средний срок?
 - В каком регионе или зоне ожидается более высокий коэффициент увеличения спроса пассажиров: в Европе или Юго-восточной Азии?
 - Каков будет уровень доходности того или иного региона в будущем?
 - Кроме того, необходимо составлять долго- и среднесрочный планы деятельности, аналогичные планам авиакомпаний запада, которые определяют ориентировочные рамки по маршрутам, частоте полетов и будущему парку самолетов.

(5) Глубокое осознание важности ориентированного на пассажиров обслуживание

- Повысить привлекательность авиакомпании для пассажиров и предоставлять им услуги вполне удовлетворительного качества с учетом следующих:*
 - Пунктуальность полетов по расписанию;
 - Дешевый авиабилет;
 - Абсолютная безопасность;
 - Современный и новый самолет;
 - Удобное расписание полетов;

● Качество предоставляемых услуг.

- В общем удовлетворение покупателя должно быть ключевой концепцией для повышения показателя конкурентоспособности; оно может послужить также ключевым девизом для успеха в ориентированном на рынок бизнесе вообще.*
 - В целях узнать требования покупателей и на них улучшить качество обслуживания покупателей рекомендуется провести обследование требований покупателей при помощи письменного опросного листа.*
 - Рекомендуется анализировать корешки авиабилетов и построить базу данных о покупателях.*
- (6) Повышение качества услуг по продаже авиабилетов
- Раздать расписание полетов и другие рекламные материалы по мере необходимости и вовремя через сбытовую сеть;*
 - Повысить квалификацию сотрудников по продаже авиабилетов и бронированию (усовершенствовать отношение к обслуживанию покупателей и профессиональные знания);*
 - Модернизировать главное здание продажи авиабилетов с повышением освещенности и создать в нем чистую, открытую и дружелюбную атмосферу.*
- (7) Усовершенствование регистрации пассажиров и обработки багажа
- Для усовершенствования регистрации пассажиров и обработки багажа в аэропортах, в частности, в аэропорту Ташкент, сильно рекомендуется заменить исполнителей этих работ: сотрудников Аэропорта сотрудниками Авиакомпании Узбекистана.*
- (8) Программа обучения
- Для осуществления модернизации Авиакомпании Узбекистана ей необходимо разработать эффективную программу обучения для каждого подразделения на основе плана будущей перестройки;*
 - В частности, для усовершенствования знания английского языка у сотрудников крайне необходимо установить и выполнять программу обучения английскому языку;*
 - Необходимо модернизировать существующий тренировочный центр и привести его в соответствие с поставленными целями.*

(9) Усовершенствование эксплуатации самолетов

- Для упрочнения "Безопасного управления" Авиакомпания Узбекистана обязательно следует внедрить западную систему эксплуатации и техобслуживания для самолетов западного производства, так как "Безопасное управление" может быть обеспечено не замечательными аппаратными средствами, а эксплуатирующим персоналом.*
- Сильно рекомендуется разработать план действия для освоения методики и процедуры ведения деятельности во всех областях, таких как управление полетами, техобслуживание, планирование и контроль производства.*
- Лучшим и наиболее быстрым путем для достижения цели безопасного управления является эффективное обучение с помощью инструкторов и специалистов-консультантов, которые умеют подготовить персонал по принципу "обучения без отрыва от производства" для следующих областей:*
 - Выдача сертификата на техобслуживание;
 - Организация техобслуживания и управления полетами;
 - Планирование и контроль производства для техобслуживания и управления полетами;
 - Контроль качества для системы техобслуживания;
 - Планирование эксплуатации самолетов;
 - Тренировка механиков и летного экипажа, включая обучение английскому языку.

8.5.2 Программа модернизации НАК

В результате обзора существующей организации, методов управления и финансовых вопросов НАК нелегко предложить оптимальную программу или план действия для модернизации существующей институциональной и административной структуры НАК.

Тем не менее, подводя итоги обзора институциональных вопросов НАК, выделяются несколько моментов, которые без сомнения требуют усовершенствования. Таблица 8.5.1 составлена для того, чтобы показать возможные программы для упрочнения и модернизации организации и методов управления НАК.

Таблица 8.5.1 Программа модернизации НАК

Программа	Цель программы	Пример методики выполнения программы
1. Программа для учреждения Департамента Гражданской Авиации	<ul style="list-style-type: none"> ● Учредить новый Департамент Гражданской Авиации (ДГА) ● Разработать соответствующие законы и правила для нового Департамента 	<ul style="list-style-type: none"> ● Пригласить специалистов или консультантов из других стран ● Создать специальную комиссию для учреждения ДГА
2. Программа для разработки Процедуры корпорационного планирования для управления Авиакомпанией	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработать процедуру корпорационного планирования авиакомпании ● Проводить обучение сотрудников НАК в соответствии с разработанной процедурой корпорационного планирования (обучение без отрыва от производства) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Пригласить специалистов или консультантов из авиакомпаний западных стран
3. Программа для разработки Процедуры планирования эксплуатации самолетов Авиакомпаний	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработать процедуру корпорационного планирования Авиакомпаний ● Проводить обучение сотрудников НАК (обучение без отрыва от производства) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Пригласить специалистов или консультантов из авиакомпаний западных стран
4. Программа для усовершенствования методики контроля качества по техобслуживанию самолетов	<ul style="list-style-type: none"> ● Внедрить методику контроля качества по техобслуживанию самолетов и обучения без отрыва от производства ● Получить сертификаты Объединенного авиационного управления (JAA) и Федерального управления гражданской авиацией (FAA) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Пригласить специалистов или консультантов из авиакомпаний западных стран

JICA