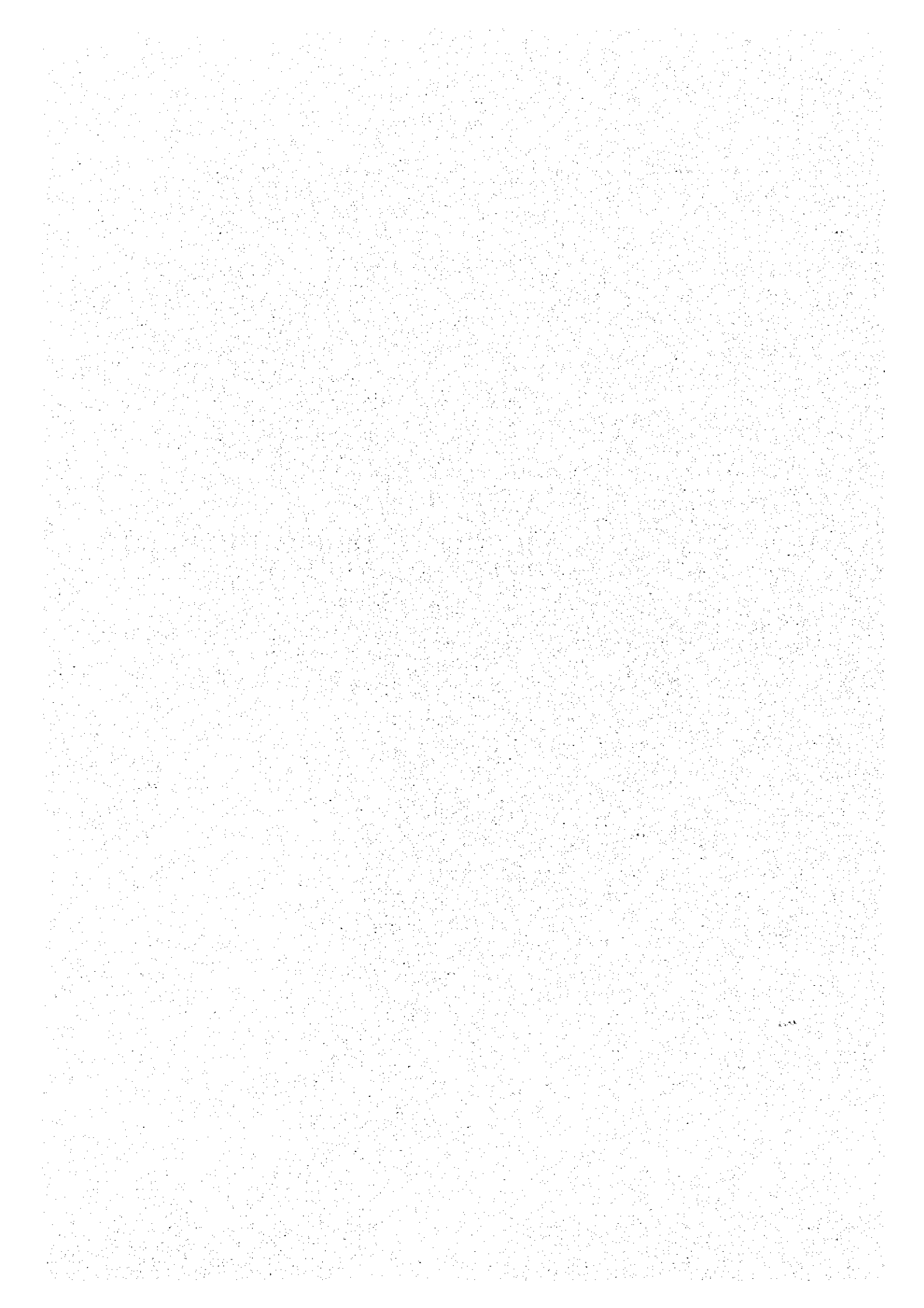


РАЗДЕЛ 8

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 путаницы 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 путаницы 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 эры 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 бюджетных ресурсов.

В-третьих, НАК активно ввела самолеты и оборудование западного производства с финансовой поддержкой западных стран, но расхождение между стандартами/процедурами Узбекистана и международными стандартами/процедурами все же расширяется 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

Как принципиальная тенденция современного сектора гражданской авиации в мире, следует признать нижеуказанные моменты.

- Тенденция к политике открытого неба

С 1978 правительство США начало проводить политику открытого неба при переговорах с представителями правительств других стран для организации Международного воздушного сообщения. Основной принцип 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 договор открытого неба с 25 странами, в том числе 11 странами западной Европы (Голландия, Германия и др.) и 5 азиатскими странами (Сингапур, Малайзия и др.).

- Дерегулирование

НАК есть единственная авиакомпания в Узбекистан, деятельность которой регулируется законами и правилами, изданными Правительством Узбекистана. Однако в мировую тенденцию дерегулирования, т.е. снятия государственного вмешательства, вовлекаются не только гражданская авиация, но и бизнес других сфер, даже деятельности в социальных и экономических сферах.

- Глобализация и Мега-авиационные комплексы

С развитием авиационного бизнеса появляются разнообразные варианты сотрудничества между мировыми авиакомпаниями, имеющими цель расширения

своей сферы бизнеса и укрепления 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 авиациях 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>.

- **Приватизация и коммерциализация в авиационном секторе**

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, во 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.

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 ответственностей и задач, выполняемых отдельными подразделениями.

В формально установленной структуре сегодняшней организации НАК, эти две функции объединяются и устойчиво поддерживаются одним огромным предприятием.

Независимо от социальной структуры государственные предприятия склонны прийти в упадок, так как они не воспитывают у сотрудников дух соперничества и не вызывают стремление к повышенной эффективности сделки.

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

Следовательно, при планировании реконструкции НАК не следует забывать коммерческую точку зрения и придавать новой структуре самофинансирующую способность.

(2) Поддержка политики «Открытых дверей» Управлением авиационного сектора

Узбекистан, возглавляемый правительством, ориентированным на переход от прежней единой политической и экономической системы к рыночной экономике и на создание демократического общественного строя, направляет свою экономику медленно, но неустанно в рыночную систему, преследуя за «политикой открытых дверей», создающей условия, благоприятные для привлечения иностранной инвестиции.

(3) 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 азиатского континента и лишен доступа к открытому морю.

Активизация авиатранспорта является одной из важнейших задач для развития национальной экономики. Особенно, укрепление и модернизация НАК является самой срочной задачей.

(4) Излишнее количество наемных в организации

По известной нам информации, количество рабочих и служащих, принадлежащих НАК и ее дочерним компаниям, составляет свыше 16 тысяч человек. Хотя в эти цифры включаются штаты, выполняющие задачи не авиационного сектора в НАК, нынешний уровень количества наемных считается избыточным.

Все аэропорты в Узбекистане нанимают штат излишне по сравнению с объемом обрабатываемого воздушного транспорта. Эти наемные состоят из квалифицированных специалистов и обычных рабочих.

С точки зрения само финансируемого бизнеса, также существенным считается осознать необходимость сокращения расходов. В этом отношении, целесообразная реконструкция системы личного состава в соответствующих единицах НАК и разработка программы обучения аэропортового штата становятся важными задачами в будущем.

(5) Обеспечение безопасности полета

В любой общественной транспортной системе обеспечение безопасности – первая необходимость. Для авиатранспорта обеспечение безопасности носит наивысшую приоритетность.

Для обеспечения безопасности полета наряду с модернизацией авиационной инфраструктуры необходимо обращать серьезное внимание на укрепление организационной структуры.

8.2 План реконструкции Национальной авротранспортной администрации

8.2.1 Последний план реконструкции

(1) План реконструкции НАК для организации

НАК разработала «концепцию о функционировании Авиакомпаний Узбекистана» в окружающих ее условиях рыночной экономики, предполагая создание холдинг-компания 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:

- 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 лицензии.
- Разделение Авиакомпаний 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. Модернизация всех существующих авиакомпаний Узбекистана будет налагать им огромные нагрузки и время, особенно в области обучения кадров и техобслуживания самолетов. 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.

8.2.2 Альтернативные планы для реконструкции НАК

(1) Основная философия

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.

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

а) Альтернатива А

Альтернатива А предусматривает создание заново Управления гражданской авиацией (УГА) в виде государственного органа, отвечающего за политику и урегулирование 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.

Затраты, необходимые для содержания УГА, должны быть, в основном, государственным бюджетом и в некоторой степени дополняются сборами за выдачу сертификатов или удостоверений самолетам, членам экипажа и аэропортам.

б) Альтернатива 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

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.

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 от аэропортов.

(3) Модель организации для Управления гражданской авиацией

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 лицензии на пользование аэропортами

- Выдача удостоверений о регистрации самолетов
- Выдача сертификатов летной годности
- Выдача лицензии на осуществление авиатранспортного обслуживания
- Выдача свидетельства
- Указание пути полета через воздушное пространство, как воздушного трасса, подходящего для навигации самолета
- Оказание диспетчерского обслуживания воздушного движения
- Определение и урегулирование правил и нормативов по делам, относящимся к деятельности гражданской авиации в Узбекистане

(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.

Реформа социального общества, прогресс экономики и реформа финансового рынка в Узбекистане, особенно по отношению к стабильности валютного курса, урегулирование системы для коммерческих сделок, а также торгового рынка капиталов будут необходимыми. Если НАК будет существенным образом выполнять реконструкцию нынешней организации, то сильно рекомендуется учесть следующие моменты;

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

соответствии с объемом работ и с финансовой точки зрения.

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 проводкам сегодняшних доходов НАК, перечисленные в целом в Таблице 8.2.2, взаимно смешиваются с разными доходами от авиакомпаний и доходами от аэропортовых дел.

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.

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

(2) План реформы источников доходов и бухгалтерской системы

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

8.2.4 Законы и правила для гражданской авиации

НАК управляется на основе Акционерного Устава от февраля 1992 г. Однако, в соответствии с реконструкцией организации НАК, его модификация будет необходимой.

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.

Вообще, функции аэропортовых работ и работ 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, заключается в предоставлении пассажирам и для груза транспортных услуг для получения доходов от них.

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) Избыточное количество наемных

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 авиакомпаний, нынешний уровень объема рабочих для аэропортовых работ считается несколько высоковатым.

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

(3) Старение аэропортовых сооружений

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

(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 ICAO 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 на аэропорте обычно решается физическим состоянием аэропортовых средств, а также отношением и манером 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) Бухгалтерская 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 четкой идентификации финансовой и экономической ответственностей каждого из самоуправляемых рабочих подразделений.

(7) Улучшение структуры доходов

Доходы от не аэропортовых работ считаются очень важными для операторов аэропорта на западных аэропортах. 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 обучение

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.

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 местного самоуправления.

Форма администрации аэропорта обычно классифицируется на следующие четыре типа:

- Стросенная, 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 предыстории страны.

(2) Опционы для типа административной организации аэропортов

Если намечено, что аэропорт будет эксплуатироваться по самоподдерживающейся системе, то требуется реконструкции 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 ИАК, Корпорация должна взимать сбор за посадку от Авиакомпаний 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 модернизации 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 машин 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, пути попытки и изыскания ощупью к коммерциализации, приватизации и самоподдерживающейся системе аэропорта становятся несколько усталыми в авиационном секторе во многих странах.

Аэропорты, включая систему управления воздушным движением, являются необходимым элементом для авиатранспорта и контактной точкой между воздушным и сухопутным транспортом. Следовательно, необходимо рассмотрение взаимных связей между элементами, относящихся к авиатранспорту при выборе

стили организации. Принципиальные элементы авиатранспорта состоят из трех элементов, т.е., от авиакомпании, аэропорта с включением системы управления воздушным движением и пассажиров с посетителями.

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

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. 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 должности не аэропортовых работ в Предприятии Аэропорта Ташкента.

Управление Новым международным аэропортом Токио, являющееся административным органом аэропорта и учрежденное специально для управления и эксплуатации Нового международного аэропорта Токио в Японии, имеет около девятисот (900) рабочих и служащих, включая секции управления и эксплуатации и строительные конторы. Объем обработки в 1995 г. составил около свыше 20 миллионов пассажиров и 1,5 миллиона тонн груза.

Компания международного аэропорта Кансаи, 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 20 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.

(1) Прототип организации для Управления аэропортом

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

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.

(2) Регулирование набора рабочей силы для Аэропорта Ташкента

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.

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

8.3.4 Повышение комфорта для пассажиров

Рекомендуется повысить качественный уровень средств и сооружений, и стимулировать улучшение манеры ухода за пассажирами, как можно скорее.

(1) Уровень качества средств и сооружений

- 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, беспошлинные магазины, чистая комната отдыха и т.п.

(2) Манера ухода за пассажирами

- 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

Для улучшения бухгалтерской системы ПАТ, рекомендуется принять следующие меры:

- Авиакомпания Узбекистан должна оплачивать сбор за посадку Предприятию Аэропорта Ташкент, а также операторам местных аэропортов
- Уровень его стоимости должен быть определен так, чтобы не отбивать желание иностранных авиакомпаний от пролета через воздушное пространство Узбекистана.
- Рекомендуется собирать от пассажиров сбор за пользование аэропортом (РАС) непосредственно на Аэропорте Ташкент и на других местных аэропортах. РАС должен быть собран и от внутренних пассажиров и пассажиров по маршрутам СНГ.
- Рекомендуется, чтобы сбор за пользование автомобильной стоянкой отнести к доходам аэропорта.
- Рекомендуется, чтобы аэропортовый оператор стимулировал увеличение доходов от концессии.

8.3.6 Предлагаемый план техобслуживания

Рекомендуется принять нижеуказанные меры для переработки процедур техобслуживания для аэропортов:

- Составление руководства или инструкцию по техобслуживанию
- Модификация процедур техобслуживания от прежних ремонтных на профилактические
- Модернизация центра обучения
- Передача обыденной работы по техобслуживанию внешней компании

8.3.7 План для случая аэропортовой аварии

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 аэропортного спасения и огнетушения, будет первым человеком в команде;
- Определение степени и ответственности за спасение между спасательными подразделениями и внешними организациями экстренных услуг;
- Должны быть подготовлены две координатных 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, показывается 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 пересмотр результатов для повышения эффекта плана для случая аварии.

8.3.8 План обучения

Как минимум рекомендуется следующие программы, чтобы держать квалификацию аэропортных рабочих по техобслуживанию на нужном уровне.

- Курс обучения для новобранцев
- Повышенный курс обучения
- Курс обучения старших служащих

8.4 Модернизация сектора авиаперевозки (Авиакомпания Узбекистана)

8.4.1 Краткий обзор и проблемы для модернизации

Ниже приводится краткий обзор проблем 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 авиаперевозки в общей деятельности НАК.

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.

Показатель располагаемого пассажиро-километража (ASK) на одного сотрудника представляет производительность сотрудника, и значение данного показателя Авиакомпания 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.

(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 Авиакомпаниям из вышеназванных Прибыли и убытка и Бухгалтерского баланса.

(4) Структура воздушных маршрутов и производство

Во время исследования на месте не доступна была информация о 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.

- 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 налета с применением самолетов российского производства Як40 и Ан24.

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

(5) Корпорационное планирование

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

(6) Продажа авиабилетов и бронирование

Отдел продажи авиабилетов и бронирования мест Авиакомпания кажется неактивным.

Авиакомпания 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 Авиакомпания по ее прямой командной линии.

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 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.

(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 налета самолета российского производства ИЛ-62 или Ту-154 составляет примерно 800 часов, тогда как этот показатель самолета западного производства превышает 4000 часов.

(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

Авиакомпания Узбекистана должна быть отделена от государственных административных органов и эксплуатирующей организации аэропорта.

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.

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

(2) Выделение существенных маршрутов и анализ маршрутов

Для увеличения доходов авиакомпания обязательно следует выделить существенные маршруты путем точного анализа прибыльности маршрутов.

(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.

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.

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.

8.4.4 Повышение конкурентоспособности и удовлетворенности покупателей

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

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 высокую пунктуальность является важным фактором для привлечения высокоприбыльных пассажиров-бизнесменов и еще более для поддержания хорошей репутации авиакомпании.

В настоящее время надежность полетов Авиакомпании 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 по этапам:

- Бронирование места:

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.

- Покупка авиабилета
- Регистрация в аэропорту
- Получение услуг в салоне
- Получение сданного багажа в аэропорту назначения:

Если бы он не мог найти сданный багаж в аэропорту назначения, он вероятно выбрал бы другую авиакомпанию при следующем путешествии.

(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 мест (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.

8.4.5 Компьютеризация менеджмента авиакомпании

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 авиакомпаний 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 индекс объема производства являются в любом случае самыми важными факторами для разработки различных прикладных систем.

8.4.6 План обучения в секторе авиаперевозок

Для осуществления модернизации Авиакомпании Узбекистана ей необходимо разработать эффективную программу обучения для каждого подразделения на основе плана будущей перестройки;

- Подготовка программы обучения, основанной на самостоятельной бухгалтерской системе;
- Обучение руководящих сотрудников, сотрудников, непосредственно обслуживающих пассажиров, и механиков английскому языку;
- Модернизация тренировочного центра.

8.4.7 План усовершенствования эксплуатации и техобслуживания самолетов

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 авиаперевозки часто может кончаться лишь формальным реформированием организации и/или вводом новых аппаратных средств.

Такие концепции, как “Контроль качества” и “Планирование и контроль производства”, были 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 формально. Однако, в реальности, еще требуются помощи и советы от зарубежных государственных организаций и частных компаний в связи с недостаточным количеством 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 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 разработать свою философию управления каждой организацией, 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 введение полностью западной системы, а второе — поддержание ползападной 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 осуществляться без достаточного бюджета на продолжительное обучение.

Для упрочнения “Безопасной эксплуатации” Авиакомпании Узбекистана обязательно следует установить систему эксплуатации и техобслуживания западного типа для самолетов западного производства, так как “Безопасная эксплуатация” может быть обеспечена не замечательными аппаратными средствами, а эксплуатирующим персоналом.

Сильно рекомендуется разработать план действий для освоения методики и процедуры ведения деятельности во всех областях, как управление полетами, техобслуживание, планирование и контроль производства.

Эта 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 Рекомендации

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 авиакомпаний

- 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 Авиакомпаний 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 методик 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 Авиакомпания	<ul style="list-style-type: none"> ● Разработать процедуру корпорационного планирования Авиакомпания ● 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