



«УТВЕРЖДЕНО»
На заседании
Наблюдательного совета
АО «Uzbekistan Airways»
«30» Ноября 2021 г.
(протокол от 09.12.2021 г, № 12)

БИЗНЕС - П Л А Н

Акционерного Общества «Uzbekistan Airways» на 2022 год

Наименование предприятия,
государственная доля которого
имеется в управлении

Акционерное Общество «Uzbekistan Airways»

Ведомственная принадлежность

Министерство финансов Республики Узбекистан

Почтовый адрес и
адрес электронной почты

Республика Узбекистан, город Ташкент, проспект
Амира Темура, дом 41, индекс 100060

Код ИНН

306628114

Руководитель исполнительного
органа

Махкамов Илхом Рустамович

Финансовый директор

Саттаров Алишер Абдувахобович

Оглавление

Краткая информация об АО «Uzbekistan Airways»	3
Собственники, руководящий персонал, работники предприятия	3
«Состав Наблюдательного совета АО «Uzbekistan Airways»	3
Основные потребители и их платежеспособность.....	5
Маркетинговый анализ	5
Состояние рынка	5
Мировой рынок авиаперевозок до вспышки SARS-COVID-19.....	5
Рынок СНГ, рынок Республики Узбекистан до вспышки SARS-COVID-19	6
Условия рынка в момент пандемии SARS-COVID-19	7
Исходный и целевой спрос до начала пандемии SARS-COVID-19	9
Исходный и целевой спрос после пандемии SARS-COVID-19	9
Основные результаты работы АО «Uzbekistan Airways» в 2021г.	10
Планы на 2022г.....	11
Способы продвижения услуг АО «Uzbekistan Airways»	11
Брендинг.....	11
Маркетинговые коммуникации	11
Элементы маркетингового развития авиационной сферы	12
Маршрутная сеть.....	12
Анализ планируемых направлений пассажирских рейсов.....	22
Воздушный флот	24
Описание планируемых мероприятий	24
Бизнес-цели.....	24
Производственные показатели	26
Финансовые показатели	27
Рентабельность и оборачиваемость активов	27
Ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость	27
Отчет о финансовом результате	28
Анализ ликвидности	29
Годовой план по финансовым показателям	31
План денежных потоков	34
Показатели инвестиционной активности.....	35
Визы:.....	36

Краткая информация об АО «Uzbekistan Airways»

В октябре 2019 года, согласно Указу Президента Республики Узбекистан, НАК «Узбекистон хаво йуллари» была реформирована, в результате чего образованы Акционерные общества АО «Uzbekistan Airways» (авиаперевозки) и АО «Uzbekistan Airports» (аэропортовая деятельность).

АО «Uzbekistan Airways» является также учредителем следующих структурных подразделений:

1. ООО «Uzbekistan Airways Technics»
2. ООО «Учебно-тренировочный центр»
3. ООО «Кетринг»
4. ООО «Uzbekistan Helicopters»

Данный бизнес-план описывает план развития АО «Uzbekistan Airways» в 2022г. При этом, каждое из структурных предприятий имеет отдельные программы развития.

Собственники, руководящий персонал, работники предприятия

Единственным акционером АО «Uzbekistan Airways» является:

<i>Владелец акции</i>	<i>Доля в акционерном капитале, %</i>	<i>Кол-во акций, шт.</i>	<i>Номинальная стоимость одной акции, сум</i>	<i>Уставной капитал</i>
Министерство финансов РУз	100	42 632 403 415	100	4 263 240 341 500,0

«Состав Наблюдательного совета АО «Uzbekistan Airways»

<i>Представитель</i>	<i>Наименование организации</i>
Норкулов И.И	Первый Заместитель министра экономического развития и сокращения бедности
Чориев Ж.Э	Заместитель министра транспорта
Абидов Ш.А	Руководитель секретариата Кабинета Министров
Исаков О.Р	Заместитель министра финансов
По должности	Заместитель директора агентства по управлению государственным активами
Абдурахманов И.А. / независимый член	Директор департамента министерства инвестиций и внешней торговли
Независимый член	вакант

Правление АО «Uzbekistan Airways» в составе:

Председатель правления	Махкамов Илхам Рустамович
Вр.и.о. Первого заместителя Председателя правления	Хусанов Умид Аброрович
Вр.и.о. Заместителя Председателя правления	Худайкулов Шухрат Шавкатович
Вр.и.о. Заместителя Председателя правления	Алмамедов Алиджан Иноятович
Вр.и.о. Финансового директора	Саттаров Алишер Абдувахобович

Основные потребители и их платежеспособность

С августа 2021г. АО «Uzbekistan Airways» перешла на гибридную модель авиаперевозок, подразумевающую оказание двух видов услуг, в т.ч.:

1. Авиаперевозки с **полным пакетом** услуг.
2. **Бюджетные** авиаперевозки.

В рамках перехода к данной модели в трех самолетах А-320сео пассажирские салоны переоборудованы в полностью экономический класс.

Пассажиропоток авиакомпании можно условно разделить на следующие сегменты:

- Основной поток: пассажиры по прямым направлениям в страны СНГ и Азиатско-Тихоокеанского региона;
- Первый второстепенный поток: пассажиры по прямым направлениям страны Европы и США;
- Второй второстепенный поток: транзитные пассажиры в/из Европы в/из стран Азиатско-Тихоокеанского региона;
- Первый дополнительный поток: пассажиры из Ташкента в регионы Республики Узбекистан;
- Второй дополнительный поток: пассажиры из стран Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона в регионы Республики Узбекистан;
- Вспомогательный поток: Interline/Code-share пассажиры.

Маркетинговый анализ

Состояние рынка

Мировой рынок авиаперевозок до вспышки SARS-COVID-19

Сегодня, мировой рынок авиаперевозок демонстрирует восстановление после затянувшегося кризиса, связанного с пандемией SARS COVID-19. При этом, в период до начала пандемии, за последние 10 лет рынок авиаперевозок показал более 60% роста. Отмечается, что более половины всего мирового туристического потока путешествовали «по воздуху».

До начала пандемии наблюдалась стабильность на мировом рынке нефтепродуктов, что обеспечило рост рынка авиаперевозок: пассажиры приобретали авиабилеты по наиболее выгодным стоимостям, при этом, у авиакомпаний появился выбор - стимулирование рынка за счет снижения собственной доходности или сохранения цен и маржинальности. Следствием чего следует отметить устойчивость мирового авиационного трафика и рынка в целом.

По предварительным прогнозам, без учета пандемии, в течение следующих 20 лет ведущие авиастроительные концерны Airbus и Boeing прогнозируют следующий рост: первые 10 лет (2017/2018-2027/2028) рост в 4,8%, последующее десятилетие (2027/2028-2037/2038) – рост в 4,0%. Стоит отметить, что прогнозируемый рост во второе десятилетие меньше, но, необходимо обратить внимание на рост в указанный период на основе абсолютного трафика, который будет значительно выше сегодняшнего.

Ввиду объявления пандемии и фактического прекращения авиасообщения, прогнозные показатели скорректировались, на данный момент, по данным концерна Airbus рост в первые 10 лет снизится ориентировочно до 0,4-0,5% от общего процентного показателя.

В официальных отчетах ИАТА и авиационных концернов Boeing и Airbus на данный момент предполагается следующее (основные выводы изучения и анализа):

- Возврат к мировым объемным показателям пассажирских перевозок 2019 года предполагается в 2023-2024 годах;
- Прогнозируемый пассажирооборот на 2022-2023 года составит ориентировочные показатели от 2016-2017 годов
- Предполагается масштабное сокращение флота, а именно, вывод из эксплуатации типов воздушных судов с более чем 2-я двигателями (Boeing 747 и Airbus A380, Airbus A340) и пассажироместимостью свыше 400 человек
- Частичный вывод или сокращение количества типов Airbus A340 в части пассажирского оперирования
- Увеличение авиационных грузоперевозок в период 2021-2026 годах
- Рост показателей за счет осуществления региональных перевозок
- Рост потребности в низкобюджетных авиаперевозках

Рынок СНГ, рынок Республики Узбекистан до вспышки SARS-COVID-19

Для определения размера рынка и тенденций развития необходимо принимать во внимание не только авиационную отрасль Республики, но и регион стран СНГ в целом. При этом, необходимо отметить, что поэтапный рост ВВП отмечается во всем регионе СНГ, при этом, 76% реального ВВП приходится на Российскую Федерацию. Однако, Россия демонстрирует самый низкий показатель роста ВВП среди стран СНГ, но оставляет за собой лидирующие позиции во многих отраслях торговли между странами региона.

Согласно анализу, исходя из данных развития авиационной отрасли Boeing и Airbus, реальный ежегодный рост ВВП в регионе СНГ составит ориентировочно 1,9%..

Исходя из ситуации в Узбекистане, реальные реформы по либерализации экономики, ее диверсификации, дальнейшее развитие и реформы по улучшению деловой среды, Республика привлекает наибольшее внимание в регионе, но, в первую очередь, требует развития авиасообщения внутри региона и создания наиболее развитой сети авиасообщений в Азиатском регионе в целом. Концентрация на Азиатском рынке позволит создать основной пассажиропоток и сохранить доходность Компании, при этом, поэтапно инвестируя и развивая нецелевые Европейские направления. Необходимо обратить внимание на демографическую составляющую Узбекистана и региона СНГ в целом, посещения друзей и родственников, в целом, находящихся в пределах СНГ и/или Азиатского региона (исторически сложившаяся ситуация).

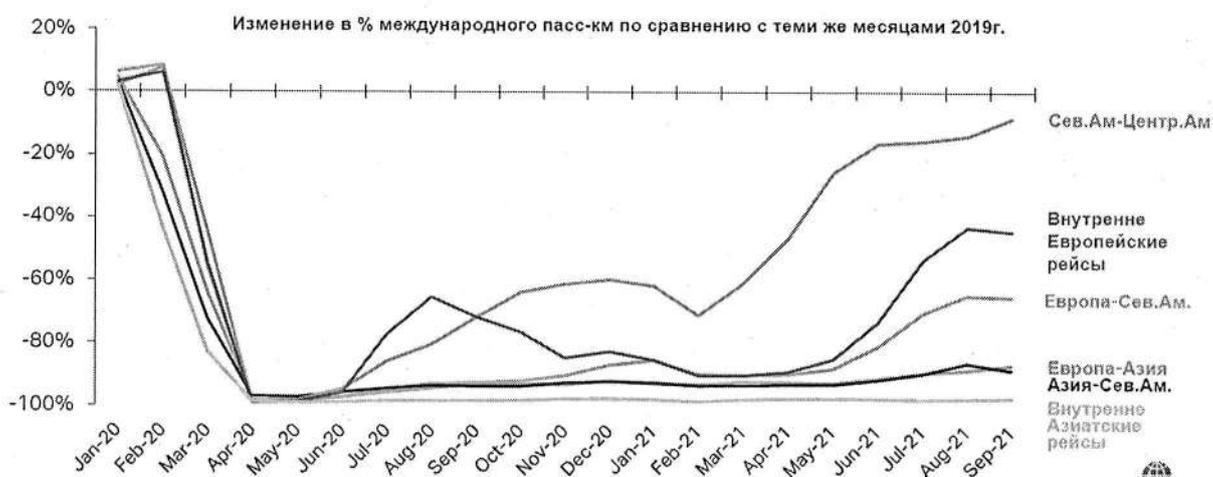
Таким образом, предполагается рост пассажирооборота из/в Узбекистан, в большей части из Российской Федерации, однако поток будет основан на сезонном спросе и рассчитывать на стабильные финансовые показатели по данной линии, с учетом наличия достаточно сильной конкуренции, не представляется возможным. Согласно данным Airbus, около 2,8% ВВП Республики составит авиационная сфера.

Темпы роста авиарынка СНГ из расчета пассажир/километр близки к показателям роста мирового рынка авиаперевозок в целом. В период, после пандемии, прогнозируемый рост, согласно отчетам Boeing Traffic Flow в период 2018-2038 составит 3,1% ежегодно.

Условия рынка в момент пандемии SARS-COVID-19

В конце 2019 года на территории КНР была зафиксирована вспышка инфекционного вируса SARS-COV-2. В начале 2020 года Авиакомпания Uzbekistan Airways приостановила полеты в Китай, затем частично на территорию стран Азиатско-Тихоокеанского региона и Европы. В середине марта 2020 года Авиакомпания прекратила все международные авиасообщения, а в апреле было приостановлено и внутривнутриреспубликанское авиасообщение. Ввиду нестабильной ситуации, связанной с заболеваемостью на территории Узбекистана и распространением COVID-19, большая часть регулярных авиарейсов не выполнялась до марта 2021 года. На ноябрь 2021 года также в расписании преобладают чартерные рейсы в Российскую Федерацию и ряд стран дальнего зарубежья.

Восстановление варьируется по международным рынкам
Обуславливаемое ограничениями передвижения, важностью
туристических путешествий и ПВП.



4 Source: IATA Monthly Statistics

3 November 2021



Ограничения на передвижения остаются высокими Тем не менее некоторые направления начинают открываться.

Международный индекс ограничений на передвижения исходя из потребительского мнения (Январь 2020 - Октябрь 2021)



5 IATA Economics analysis based on Oxford University data

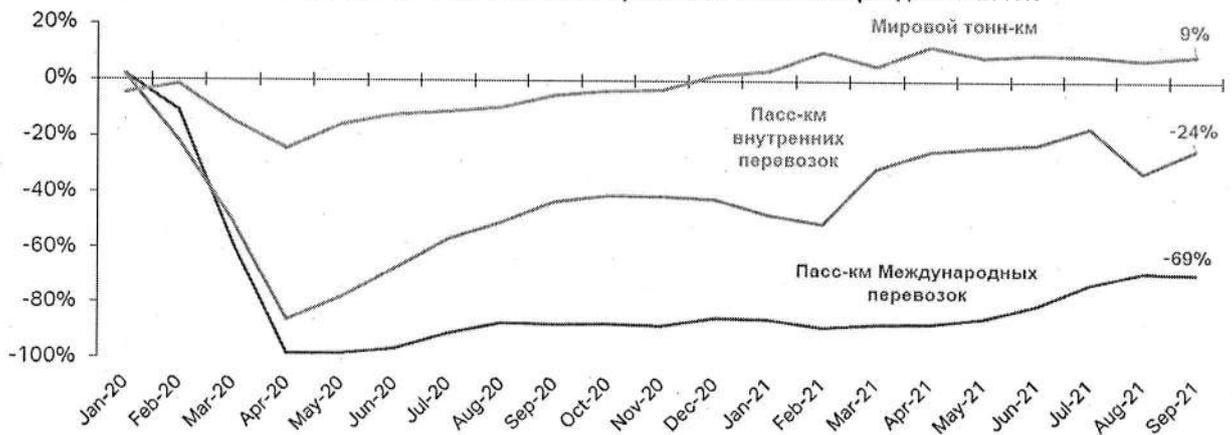
3 November 2021



Уровень грузовых перевозок остается высоким, уровень внутренних рейсов так же растет

Экономический прогноз благоприятен, но восстановление уязвимо перед новыми вспышками.

Процент Пасс-км и Тонн-км в сравнении с тем же периодом за 2019г.



2 Source: IATA Monthly Statistics

3 November 2021



Согласно данным IATA в вышеуказанной таблице, прогноз по доходности в различных регионах на 2022 год сократиться в среднем на 48%, Республика Узбекистан относится к региону Asia-Pacific, в котором, согласно данным IATA ожидается сокращение на 50% в части доходности.

Исходный и целевой спрос до начала пандемии SARS-COVID-19

Исходя из анализа рынка авиаперевозок и тенденций развития авиационного рынка Узбекистана, основываясь на спросе и потенциале вышеуказанных рынков, Uzbekistan Airways следует сосредоточить интересы по перевозке пассажиров на Азиатско-тихоокеанском, Ближневосточном регионах и странах СНГ. При этом, развивать нецелевые направления в Европейские страны в виде наращивания частотности рейсов и поэтапному открытию нескольких новых направлений, зависящих от целевого спроса рынка Республики. Такого рода действия приведут к увеличению транзитного потока и привлечению дополнительного внимания к Республике в целом.

Наименование	Рост пассажирооборота внутри рынка (с учетом иностранных граждан)	Рост пассажирооборота в/из СНГ и стран постсоветского пространства	Рост пассажирооборота в/из внешних рынков
Рынок СНГ	1,8 миллиона	7,4 миллиона	4,4 миллиона
Рынок Узбекистана	180 тысяч	740 тысяч	440 тысяч
Рынок Узбекистана из расчета roundtrip	90 тысяч	370 тысяч	220 тысяч
Рынок Узбекистана с учетом конкуренции иностранных компаний (при доле рынка в 70%)	63 тысяч	259 тысяч	154 тысяч
Общий максимальный ежегодный прирост	476 тысяч пассажиров/год		

Исходный и целевой спрос после пандемии SARS-COVID-19

Ввиду вспышки вируса COVID-19, на сегодняшний день IATA и авиаконцерны Boeing и Airbus предоставляют достаточно скудную и краткую информацию по вопросам пассажирских авиаперевозок, в частности прогнозов по развитию рынка в целом. При этом, ожидается, что при условии частичного восстановления отрасли в 2021 году и открытия большего числа мирового воздушного пространства, авиакомпании могут вернуться к показателям 2019 года, период до корона-вирусного кризиса только в 2023-2024 годах. Исходя из этого, прогнозируется следующая тенденция по пассажирским авиаперевозкам:

1. 2021 год – 1 900 000 (показатель, с учетом пандемии SARS-COVID-2)
2. 2022 год – 2 200 000 – 2 500 000 пассажиров
3. 2023 год – 2 900 000 – 3 300 000 пассажиров (прирост до 12%)
4. 2024 год – 3 900 000 пассажиров (уровень 2019 г, прирост: до 18%)
5. 2025 год – 4 130 000 пассажиров (умеренный посткризисный рост в 6%)

Стоит также отметить осторожность пассажиров в посткризисный период, что окажет значительное влияние на инициативу использования услуг Авиакомпании по прилету в Республику Узбекистан. При анализе воздействия пандемии и последующего за ней кризиса необходимо учитывать и финансовую составляющую будущих пассажиров, которая пострадала в период пандемии COVID-19.

При этом, необходимо учесть, что в ближайшее время, для достижения вышеописанных показателей, Авиакомпании необходимо рассмотреть вариации увеличения частот рейсов по ряду наиболее привлекательных направлений, при этом, во избежание создания ситуаций, при которых будет переизбыток емкостей (имеется ввиду свободных пассажирских кресел), прибегать к использованию более компактных типов воздушных судов.

При вышеизложенных расчетах учитываются следующие факторы:

1. Начало полетов по ограниченной маршрутной сети (с учетом сезонных рейсов в страны ЕС, при условии открытия регулярных рейсов в периферийные города РФ) с 1 апреля 2022 года
2. Снижение спроса на авиаперелеты ввиду начала полетов по ограниченной маршрутной сети для сокращения расходов за счет временной приостановки полетов по ряду нерентабельных направлений.

Основные результаты работы АО «Uzbekistan Airways» в 2021г.

1. Восстановление рейсов

Принимая во внимание ограничения в связи с эпидемиологической ситуацией в пунктах назначения, восстановлены рейсы на внутриреспубликанских направлениях, а также ряд международных рейсов (США, Россия, Грузия, Южная Корея, Турция, ОАЭ, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан).

2. Дальнейшее расширение маршрутной сети

Открыты пассажирские рейсы по следующим новым направлениям:

Ургенч-Актау-Ургенч

Самарканд-Алматы-Самарканд

Нукус-Актау-Нукус

Нукус-Актобе-Нукус

Ташкент-Киев-Ташкент

3. Переход на новую бизнес-модель

В рамках перехода на **гибридную** модель авиаперевозок, в трех самолетах А-320сео пассажирские салоны переоборудованы в полностью экономический класс, что в свою очередь позволило достичь снижения стоимости авиабилетов до 20% на направлениях, оперируемых по программе «Uzbekistan Airways Express».

4. Дальнейшее расширение парка самолетов

В мае 2021г. получен и введен в эксплуатацию шестой самолет Боинг-787 «Dreamliner». В 2022г. ожидается поставка в операционный лизинг пяти самолетов А321NEO (предварительные сроки – январь, февраль, март, октябрь и ноябрь).

5. Переход на новую PSS-систему

С ноября 2021г. осуществлена миграция в новую систему дистрибуции «Amadeus».

Планы на 2022г.

1. Продолжение работы по восстановлению рейсов

В 2022г. авиакомпания будет прикладывать все усилия, чтобы по объемам перевозок выйти на уровень 2019г.

2. Дальнейшее расширение маршрутной сети

В 2022г. авиакомпания будет рассматривать вопрос открытие новых рейсов в страны СНГ и дальнего зарубежья, в т.ч. гг.Омск, Оренбург, Гуанчжоу, Анталья.

3. Дальнейшее развитие сегмента низкобюджетных перевозок

4. Дальнейшее расширение парка самолетов

В 2022г. ожидается поставка в операционный лизинг пяти самолетов A321NEO.

5. Дальнейшее расширение функционала новой PSS-системы Amadeus

6. Проработка вопроса целесообразности реализации перспективных проектов авиакомпании

В 2022г. будет прорабатываться вопрос реализации следующих проектов:

- «Строительство нового ангара для технического обслуживания самолетов»;
- «Строительство нового комплекса по производству бортового питания»;
- «Переоборудование двух (четырёх) пассажирских самолетов Боинг-767-300ER АО «Uzbekistan Airways» в грузовой вариант».

Способы продвижения услуг АО «Uzbekistan Airways»

Брендинг

Процесс, основанный на «обработке» потенциальных потребителей, который начинается за долго до приобретения авиабилета. Таким образом, авиакомпаниями прорабатываются различные маркетинговые кампании для привлечения внимания с разных сторон и воздействия на потенциальных потребителей. Это, в свою очередь, способствует увеличению уровня лояльности, за счет проведения соответствующих активностей и прямого позиционирования бренда Компании.

Брэндинг в контексте стратегии маркетинга - разработка и осуществление комплекса мероприятий, способствующих:

- идентификации продукта;
- выделение продукта из ряда аналогичных конкурирующих продуктов;
- созданию долгосрочного предпочтения потребителей к бренду.

Необходимо отметить, что все части брэндинга и коммуникаций быть скооперированы и преобразованы в единую интегрированную маркетинговую коммуникацию, в некоторых случаях, при участии и других брендов. Исходя из этого, Uzbekistan Airways уже в 2021 году необходимо провести соответствующие мероприятия для определения ценности бренда и определить полученный пассажиром опыт при выборе Авиакомпаний.

Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации — представляют собой процесс передачи целевой аудитории информации о продукте. Инструментом маркетинговых коммуникаций может быть что угодно: реклама, личная продажа, прямой маркетинг, спонсорство, общение и связи с общественностью.

Одна из основных функций продаж в маркетинге для создания и отслеживания потребительского спроса, контроля отзывов и мнений о компании в массах, а также, целевое и системное воздействие на потенциальных потребителей с целью провокации к приобретению услуг/продуктов компании и создания воронок продаж посредством различных каналов коммуникаций.

Каналы коммуникаций классифицируются следующим образом:

- Онлайн коммуникации: сайт, онлайн средства массовой информации, социальные сети, интернет-реклама в поисковых системах, баннерная онлайн реклама, мобильные приложения, дайрект-маркетинг (e-mail-маркетинг)
- Офлайн коммуникации: точки продаж, наружная реклама, печатная продукция, рекламные конструкции, телевидение, радио
- Ивентинг: рекламные акции, BTL-активности, выставки
- Спонсорство: спонсорство мероприятий и выставок

Исходя из вышеизложенного, в 2022 году требуется комплексная работа над существующими маркетинговыми коммуникациями и оптимизация бюджета под данное направление и работа по каждому из каналов в отдельности.

Элементы маркетингового развития авиационной сферы

Для повышения и совершенствования тарифной политики, разработать и внедрить унифицированную тарифную сетку с вводом следующих групп специальных тарифов.

«Branded fare families» - позволят создать несколько групп тарифов, консолидированных между собой условиями применения тарифа и ограничениями в обслуживании пассажиров:

- с бесплатным провозом багажа, по действующим нормам и ставкам;
- без багажа;
- без права полного или частичного возврата авиабилета

Более того, необходимы внесения соответствующих изменений в законодательство Республики Узбекистан о защите прав потребителей, касательно внедрения «Branded fare families», которые позволят существенно снизить уровни тарифов и вывести рынок авиаперевозок Узбекистана на абсолютно новый уровень развития.

На сегодняшний день, наиболее явным конкурентным преимуществом Uzbekistan Airways является безопасность. Это подтверждается международным сертификатом IOSA (IATA Operational Safety Audit).

Маршрутная сеть

Маршрут	Тип ВС	Частотность, ВЛН	Частотность, ОЗН	Количество пасс.
Из Ташкента, воздушные суда Uzbekistan Airways				
Нью-Йорк	B787	2	1	26 639
Франкфурт	A321 NLR	3	2	29 370
Париж *1	A321 NLR	2	0	11 465
Рим *1	A321 NLR	2	0	11 465

Милан *1	A321 NLR	2	0	11 465
Лондон	A321 NLR	2	2	19 167
Рига	A320 N	2	2	17 669
Прага *2	A320 N	2	2	13 576
Стамбул	B787	14	14	278 406
Анталия *2	B787	2	1	22 521
Дубай	B787/A320 N	6	6	80 592
Ш-Эль-Шейх	A320 N	2	2	18 911
Джедда *3	B767	14	14	129 468
Тель-Авив	A320 N	2	2	18 230
Дели	A321 NLR/A320 N	3	2	28 601
Мумбаи *4	A320 C	2	2	13 322
Куала-Лумпур *5	A321 NLR/B767	2	2	7 916
Бангкок *5	A321 NLR/B767	2	2	7 916
Сеул	B787/A321 NLR	5	5	61 524
Пекин	B787	2	2	25 744
Урумчи	A320 C	2	2	14 224
Гуанчжоу 2	A321 NLR	2	2	18 186
Сиань *2	A321 NLR	2	2	18 077
Итог, рейсов RT:		3 172	Итог, пасс:	884 327
Из Ташкента, воздушные суда Uzbekistan Express				
Лахор *6	A320 LCC	2	2	15 854
Шарджа	A320 LCC	2	2	15 873
Амритсар *7	A320 LCC	0	2	2 656
Итог, рейсов RT:		185	Итог, пасс:	34 383
Из Ташкент, воздушные суда Uzbekistan Airways				
Москва	B787/B767/A321N	21	21	331 112
С. Петербург	A320 N	4	4	38 275
Казань	A320 N	3	2	24 972
Новосибирск	A320 N	2	2	19 305
Краснодар	A320 C	2	2	15 568
Владивосток *8	A321 NLR	2	2	18 294
Баку	A320 C	3	2	20 628
Тбилиси	A320 N	2	1	16 230
Батуми *9	A320 N	2	0	11 718
Минск	A320 N	2	2	17 615
Киев	A320 N	2	2	18 295
Нурсултан	A320 C	5	5	40 500
Алматы	A320 C	7	7	62 616

Бишкек	A320 C	3	3	27 265
Душанбе	A320 C	2	2	16 772
Итог, рейсов RT:		3 041	Итог, пасс:	679 165
Из Ташкента, воздушные суда Uzbekistan Express				
Уфа *10	A320 LCC	2	2	16 149
Оренбург *11	A320 LCC	2	2	16 794
Омск *11	A320 LCC	2	2	16 794
Екатеринбург	A320 LCC	2	2	16 737
Красноярск *10	A320 LCC	2	2	20 302
Ростов	A320 LCC	2	2	21 736
Сочи	A320 LCC	2	2	21 861
Мин. Воды	A320 LCC	2	2	20 884
Итог, рейсов RT:		728	Итог, пасс:	151 257
Восточный хаб: рейсы из Намангана и Ферганы				
Рейсы из Намангана				
Москва	A321 LCC	5	5	64 644
Самара *12	A320 LCC	2	2	21 523
Омск *12	A320 LCC	2	1	17 035
Оренбург *12	A320 LCC	2	1	17 035
Екатеринбург *12	A320 LCC	2	1	17 458
Краснодар *12	A320 LCC	2	1	17 865
Пермь *12	A320 LCC	2	1	17 035
Иркутск *12	A320 LCC	2	1	16 928
Алматы *13	A320 LCC	2	2	16 750
Итог, рейсов RT:		908	Итог, пасс:	206 274
Рейсы из Ферганы				
Москва	A321 NLR	3	2	36 436
С. Петербург	A321 NLR	2	1	18 287
Казань	A320 LCC	1	1	10 906
Новосибирск *14	A320 N	2	2	14 267
Стамбул	A320 N	2	2	20 828
Батуми *15	A320 LCC	2	0	13 787
Шарджа *15	A320 LCC	2	0	13 010
Итог, рейсов RT:		563	Итог, пасс:	127 520
Южный хаб: рейсы из Ургенча				
Москва	B757	2	2	25 343
С. Петербург	B757	2	1	19 789
Астрахань *16	A320 LCC	1	1	8 422
Оренбург *16	A320 LCC	1	1	7 260

Омск *16	A320 LCC	1	1	8 422
Актау	A320 LCC	2	2	20 502
Атырау *17	A320 LCC	1	1	7 905
Стамбул	A320 LCC	2	1	15 588
Итог, рейсов RT:		530	Итог, пасс:	113 232
Центральный хаб: рейсы из Самарканда				
Москва	A320 N	3	3	32 165
С. Петербург	A320 N	2	2	20 828
Стамбул	A320 N	3	3	31 161
Итог, рейсов RT:		416	Итог, пасс:	84 154
Из Регионов Республики Узбекистан				
Андижан – Москва	B757	2	2	23 754
Бухара – Ургенч	A320 C/A320 LCC	3	1	18 714
Бухара – Москва	A320 C/A320 LCC	2	2	24 588
Бухара – С. Петербург	A320 N	2	2	22 859
Термез – Москва	B757	2	2	24 032
Нукус – Москва	A320 C/A320 LCC	1	1	11 012
Нукус – Актау	A320 LCC	1	1	9 925
Итог, рейсов RT:		621	Итог, пасс:	134 885
Внутриреспубликанское авиасообщение: из Ташкента				
Фергана	A320 C	5	5	56 444
Наманган	A320 C	4	4	43 913
Андижан	B757	2	2	27 695
Самарканд	A320 N	2	2	11 842
Бухара	A320 C	7	7	75 241
Термез	B757	7	7	69 900
Ургенч	A320 C	14	10	140 238
Нукус	A320 C	14	10	136 193
Итог, рейсов RT:		2 692	Итог, пасс:	561 466
Итого:	Рейсов RT:	12 856 *18	Пассажиров:	2 976 661 *18

*1: Ташкент – Париж / Рим / Милан – Ташкент: рейсы запланированы в период ВЛН, 5 месяцев в период.

*2: Ташкент – Прага / Анталия / Гуанчжоу / Сиань – Ташкент: новые направления на регулярной основе, начало с ВЛН-2022.

*3: Ташкент – Джедда – Ташкент: начало выполнения рейсов с момента получения разрешений, выполнение регулярного авиасообщения (с возможностью разделения маршрута на: Ташкент – Джедда – Ташкент и Ташкент – Медина – Ташкент) в течение 9 месяцев, по проекту с ВЛН-2022 (исключение – период Хадж).

*4: Ташкент – Мумбаи – Ташкент: восстановление маршрута, начиная с ВЛН-2022.

***5:** Ташкент – Куала-Лумпур / Бангкок – Ташкент: выполнение регулярных рейсов в неполный период ОЗН-2021/ОЗН-2022 + две недели ВЛН-22: с середины октября 2022 (январь-февраль 2022 / две последние недели октября 2022 / ноябрь-декабрь 2022).

***6:** Ташкент – Лахор – Ташкент: восстановление маршрута, начиная с ВЛН-2022 на типе ВС A320 LCC

***7:** Амритсар: восстановление маршрута, начиная с ОЗН-2022 (ноябрь-декабрь), планируется для подпитки пассажиропотока по маршруту Ташкент – Лондон – Ташкент исключительно в периоды ОЗН.

***8:** Ташкент – Владивосток – Ташкент: восстановление регулярных рейсов, начиная с ВЛН-2022 на типе ВС A321 Neo Long Range.

***9:** Ташкент – Батуми – Ташкент: открытие нового направления на сезонной основе, исходя из анализа спроса по маршруту Ташкент – Тбилиси – Ташкент в 2019/2021 годах, в сезон повышенного спроса со стороны пассажиров.

***10:** Ташкент – Уфа / Красноярск – Ташкент: возобновление регулярных рейсов, начиная с ВЛН-2022 на типе ВС A320 LCC с условием рассмотрения спроса по данному маршруту и принятия решения по полетам на данной линии в 2023 году, исходя из прогнозируемого спроса и данных, полученных за сезон ВЛН-2022 и ОЗН-2022.

***11:** Ташкент – Оренбург / Омск – Ташкент: открытие новых направлений в РФ, начиная с ВЛН-2022 исходя из полученных данных по спросу и наличия большого числа граждан Республики Узбекистан в данных городах РФ.

***12 / *13:** Организация регулярного авиасообщения из Намангана: регулярные рейсы по маршрутам Наманган – Самара / Оренбург / Екатеринбург / Краснодар / Пермь / Иркутск – Наманган, начало программы запланировано на февраль 2022 года; Наманган – Алматы Наманган, начало регулярных рейсов запланировано с ВЛН-2022.

***14 / *15:** Организация регулярного авиасообщения из Ферганы: перенос регулярного авиасообщения по маршруту Наманган – Новосибирск – Наманган в Фергану, маршрут Фергана – Новосибирск – Фергана, учитывая ряд факторов: конкурент (S7 Airlines) уже выполняет чартерные рейсы в Фергану, предполагается, что конкурент будет и далее выполнять рейсы по данному маршруту; пассажиропоток на линии Наманган – Новосибирск преимущественно следует по маршруту Ташкент – Наманган – Новосибирск, согласно прогнозам, организация рейсов из Ферганы будет способствовать отделению Ташкентского пассажиропотока и создаст условия для увеличения частотности по маршруту Ташкент – Новосибирск – Ташкент, а также позволит загружать рейсы Фергана – Новосибирск – Фергана прямым пассажиропотоком из Ферганы; также, программа «Восточного хаба» подразумевает полеты из Намангана во вторичные города РФ, не являющимися центральными для оптимизации расходов и предложения наиболее бюджетных перевозок, напротив, регулярное авиасообщение из Ферганы подразумевает оперирование в центральные города и включает в себя туристические направления СНГ и Дальнего зарубежья, исходя из встреч с туристическими фирмами в Фергане.

***16:** ввиду организации программы «Восточный хаб» планируется ввод новых рейсов из юго-западной части Узбекистана – города Ургенч (Южный хаб). Согласно данным спроса и информации, полученной на встречах с туристическими организациями в Ургенче, к открытию новых направлений маршрутной сети планируются рейсы: Ургенч – Астрахань / Оренбург / Омск – Ургенч, начиная с ВЛН-2022.

***17:** учитывая интерес граждан юго-западной части Узбекистана (Каракалпакстан, Хорезмская область) к городам Казахстана, планируется открытие нового направления: Ургенч – Атырау – Ургенч, начиная с ВЛН-2022.

***18:** все расчеты проведены, исходя из условий минимального воздействия ограничительных мер, связанных с COVID-19, с учетом начала оперирования по большинству направлений с начала ВЛН-2022, а также увеличения частотности полетов, приведенных выше, начиная с ВЛН-2022. При этом, данные, показанные по описываемому пункту, являются наилучшими. Основным прогнозным показателем следует считать данные, указанные в пункте **Исходный и целевой спрос после пандемии SARS-COVID-19** данного документа.

Ввиду ввода ограничительных мер во многих странах мира, предлагается рассматривать исключительно те направления, по которым имеется возможность или, в перспективе, возможно начало полетов уже в сезон весенне-летней навигации 2022 года.

Учитывая вышеизложенное, основываясь на анализе маршрутной сети и парке воздушных судов (ввиду ожидаемого увеличения внутриреспубликанского пассажиропотока, планируется осуществлять рейсы на типах воздушных судов А-320), необходимо учитывать достаточно высокие эксплуатационные расходы, что не позволяет вывести рейсы по местным направлениям на уровень экономической эффективности, в связи с чем, необходим механизм государственного субсидирования.

Регулярные перевозки по местным авиалиниям, осуществляемые на основании решений Правительства или уполномоченного им государственного органа, а также перевозки, осуществляемые на основании решений хокимиятов областей и столицы, не обеспечивающие уровень дохода, необходимый для эффективного использования направления, подлежат субсидированию за счет бюджетных средств.

Субсидированию подлежит разница между доходом, полученным от перевозки пассажиров, грузов, почты и багажа, и суммой эксплуатационных расходов, формирующихся при авиаперевозке, в пределах годовой суммы выделенных бюджетных субсидий по каждому авиамаршруту.

Определенная часть направлений, изложенная в маршрутной сети, в частности – региональные направления, не обеспечивают уровень дохода по основным критериям:

- авиа-направления, соединяющие столицу с областными центрами;
- авиа-направления, соединяющие областные центры между собой, если маршрут носит социально значимый характер для развития региона.

Бюджетные субсидии предоставляются в пределах сумм, определенных законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

Для получения бюджетных субсидий, по результатам дополнительных заключений, составляется и подписывается договор бюджетного субсидирования регулярных авиарейсов.

После заключения договора, авиакомпания ежемесячно в срок до 20 числа месяца, следующего за отчетным, представляет в уполномоченный орган по субсидируемым авиарейсам, с приложением следующих документов:

- отчет о перевозке пассажиров, грузов, багажа и почты по субсидируемым авиа-направлениям авиакомпании;
- реестр расходов по субсидируемым направлениям авиакомпании;

Выплата бюджетных субсидий осуществляется ежемесячно в объемах выделенных средств согласно плану финансирования утвержденной бюджетной программы.

Выплата бюджетных субсидий за отчетный месяц осуществляется в срок не позднее 30 числа месяца, следующего за отчетным.

Выплата бюджетных субсидий за последний календарный месяц года осуществляется на основе представленного не позднее 20 декабря предварительного акта оказанных услуг по субсидируемым авиарейсам, составленного по прогнозным данным, с последующим представлением отчета, составленного по фактическим данным в срок не позднее 20 числа следующего месяца.

По итогам финансового года авиакомпания и уполномоченный орган проводят сверку взаиморасчетов с составлением актов сверки выполненных работ.

При этом, в случае замены воздушного судна на резервное воздушное судно с большей пассажирской вместимостью, выплата бюджетных субсидий осуществляется по фактически выполненным объемам перевозок резервного воздушного судна в пределах выделенных субсидий по каждому авиа-направлению.

Для получения более детальных данных, учитывая развитие маршрутной сети и оставаясь крупнейшей авиакомпанией Узбекистана на текущий период, которая связывает авиасообщением Республику Узбекистан с другими странами, проведен анализ по итогам операционной деятельности на пассажирских рейсах АО «Uzbekistan Airways» за 2019 год, демонстрирующий следующее:

Направления	Фин. результат (долл. США)	Рент. (в %)	Рейсы (ед.)	Пассажиры (чел.)	Грузы (кг)	ЗПК %
Всего по направлениям:	42 138 006	1,25	7 386	932 402	5 340 373	69,30
<i>из них:</i>						
По странам дальнего зарубежья	17 033 238	1,21	1 964	311 048	3 793 821	70,30
По странам СНГ	24 712 481	1,32	3 567	452 004	1 378 094	69,40
По Республике Узбекистан	392 286	1,05	1 855	169 350	168 458	59,42
<i>в разрезе стран дальнего зарубежья</i>						
Париж	-698 400	0,56	42	3 084	24 287	46,77
Лондон	-389 813	0,82	42	5 502	58 477	61,17
Франкфурт	-265 486	0,92	70	5 920	230 644	42,93
Рим	-392 538	0,55	18	2 230	5 428	64,08
Стамбул	8 453 868	1,36	634	116 827	1 286 442	71,24

<i>из них:</i>						
Стамбул (через Ташкент)	8 336 331	1,38	572	111 023	1 282 713	80,96
Стамбул (через Самарканд)	117 536	1,09	62	5 804	3 729	61,52
Амритсар	-55 769	0,91	42	4 778	20 626	65,31
Дели	1 652 560	2,02	100	13 818	133 997	83,16
Дели-Амритсар	370 778	1,32	42	8 205	117 161	81,23
Мумбай	-183 911	0,69	24	1 738	39 088	45,61
Лахор	121 067	1,34	24	2 325	16 291	63,68
Джидда	1 799 514	1,65	64	13 948	245	83,82
Шарджа	639 803	1,62	62	7 121	23 997	72,11
Дубай	5 333 720	1,91	220	36 990	642 303	76,21
Урумчи	199 268	2,02	10	1 691	11 063	72,95
Тель-Авив	-120 235	0,93	64	6 373	59 949	57,46
Бангкок	266 417	1,06	100	16 150	68 840	74,73
Пхукет	34 564	1,05	8	1 815	105	84,98
Пекин	-8 741	0,99	20	3 470	68 866	66,60
Куала-Лумпур	201 191	1,08	48	8 650	90 183	74,32
Джакарта	-990 052	0,47	36	2 859	7 133	31,78
Сеул	923 833	1,09	162	27 084	609 142	65,86
Токио	-90 669	0,93	10	877	9 852	34,60
Нью-Йорк	135 865	1,01	78	14 715	224 900	71,70
Рига	96 404	1,09	44	4 878	44 802	69,49
<i>в разрезе стран СНГ</i>						
Москва	11 757 404	1,30	1 639	234 605	827 954	75,79
<i>из них:</i>						
Внуково (через Ташкент)	6 714 788	1,28	895	133 830	796 590	69,31
Внуково (через Наманган)	462 267	1,26	72	12 930	2 924	93,90
Внуково (через Самарканд)	997 295	1,33	136	19 567	8 465	77,38
Внуково (через Ургенч)	1 042 562	1,43	141	16 515	3 214	70,68
Внуково (через Бухару)	1 090 826	1,45	138	16 648	5 721	72,37
Внуково (через Карши)	97 552	1,25	22	3 066	869	92,08

Внуково (через Фергану)	477 867	1,24	84	13 111	4 376	80,96
Внуково (через Термез)	465 399	1,28	69	10 121	4 347	76,30
Внуково (через Навои)	-10 348	0,97	22	2 506	759	79,98
Внуково (через Нукус)	-12 416	0,97	20	2 707	440	74,05
Внуково (через Андижан)	431 611	1,59	40	3 604	249	46,75
Санкт-Петербург	3 709 744	1,25	533	71 518	146 409	79,29
<i>из них:</i>						
Санкт-Петербург (через Ташкент)	1 752 002	1,23	264	31 891	121 467	62,35
Санкт-Петербург (через Самарканд)	773 057	1,27	105	14 659	9 379	76,88
Санкт-Петербург (через Бухару)	94 848	1,17	20	3 137	1 075	81,32
Санкт-Петербург (через Фергану)	234 929	1,29	28	4 571	8 319	84,72
Санкт-Петербург (через Ургенч)	523 661	1,31	68	9 238	2 498	75,57
Санкт-Петербург (через Термез)	234 172	1,29	26	4 248	2 164	84,91
Санкт-Петербург (через Наманган)	97 076	1,14	22	3 774	1 507	89,30
Екатеринбург	351 397	1,58	34	3 686	9 519	62,60
Красноярск	101 641	1,17	34	3 111	5 069	60,42
Новосибирск	1 399 107	1,59	148	15 807	46 824	67,67
<i>из них:</i>						
Новосибирск (через Ташкент)	1 270 069	1,64	126	13 036	36 888	56,19
Новосибирск (ч/з Наманган)	129 039	1,35	22	2 771	9 936	79,16
Тюмень	83 409	1,27	20	2 141	1 028	70,32
Казань	1 600 776	1,74	138	14 025	32 594	70,07
<i>из них:</i>						
Казань (через Ташкент)	1 432 458	1,77	118	11 544	30 018	59,13
Казань (через Фергану)	168 319	1,56	20	2 481	2 576	81,00
Самара	288 500	1,57	34	2 832	1 499	54,81
Уфа	156 035	1,50	20	1 991	4 846	65,22
Минеральные воды	139 029	1,34	22	2 727	1 148	81,56
Калининград	157 632	1,32	22	2 740	1 452	82,15

Ростов на Дону	935 243	1,53	106	8 981	24 293	54,18
Краснодар	421 709	1,44	54	6 068	9 588	70,78
Сочи	187 413	1,20	54	5 099	2 679	62,07
Воронеж	80 305	1,19	22	2 510	3 821	75,03
Владивосток	838 005	1,49	40	5 440	11 032	66,40
Душанбе	-48 567	0,88	40	3 809	28 423	62,90
Алматы	1 847 325	2,00	188	23 997	60 429	69,85
Нур-Султан	97 659	1,15	78	4 981	9 118	52,90
Баку	341 429	1,45	44	4 902	26 996	73,69
Тбилиси	-43 563	0,93	38	2 699	10 398	50,38
Минск	-100 597	0,98	161	18 987	54 753	61,28
Бишкек	411 444	1,55	98	9 348	58 224	61,17
<i>в разрезе Республики Узбекистан</i>						
Бухара	-105 560	0,78	136	11 448	4 125	54,14
Нукус	547 594	1,23	471	47 210	57 991	64,72
Ургенч	787 096	1,30	552	57 807	54 926	65,83
Ургенч-Бухара	66 161	1,44	32	3 596	3 268	72,34
Ургенч-Нукус	-8 617	0,96	34	4 523	7 307	81,00
Фергана	-237 282	0,45	115	9 821	3 214	49,58
Самарканд	-394 012	0,25	180	7 390	13 680	23,14
Андижан	-3 093	0,45	2	50	0	33,33
Наманган	-99 163	0,41	52	3 752	848	42,53
Термез	-24 449	0,98	237	22 308	21 662	48,75
Карши	-63 585	0,10	22	287	30	9,39
Навои-Карши	-72 803	0,24	22	1 158	1 407	35,72

Исходя из вышеизложенного, определяя основным вектором развития авиакомпании – расширение географии полетов и, учитывая глобальную цель: «Крупный воздушный транзитный хаб Центральной Азии», АО «Uzbekistan Airways» определены наиболее выгодные и привлекательные направления, при поэтапном и постепенном развитии наблюдается рост рентабельности, а в условиях конкуренции со стороны иностранных авиакомпаний и не имения различных государственных дотаций и субсидирования – достаточно хороший финансовый результат. Более того, необходимо отметить уровень коэффициента занятости пассажирских кресел, что для авиакомпании гибридного типа является достаточно высоким уровнем в целом.

Вышеизложенные данные также дают возможность более глубокого последующего анализа и сравнения с предыдущими годами оперирования на рынке, а также четкому определению потенциально привлекательных/прибыльных и убыточных направлений, что повлечет соответствующие действия в 2022-2023 годы по дополнительному инвестированию или закрытию того или иного направления в условиях расширения географического присутствия Uzbekistan Airways.

Также, необходимо отметить, что на период действия ограничительных мер, связанных с распространением вирусной инфекции “COVID-19”, маршрутная сеть Авиакомпании была пересмотрена, полное или частичное восстановление маршрутной сети, ожидается по истечению одного полного сезона, с момента начала осуществления авиасообщения.

Процесс восстановления авиасообщения демонстрируется в разделе «Сегментация рынка», ввиду указания маршрутов, рентабельных и/или стратегически важных для Авиакомпании.

Анализ планируемых направлений пассажирских рейсов

Учитывая цели данного проекта и стратегию развития Uzbekistan Airways, были выделены наиболее перспективные направления для расширения географии полетов и наибольшего удовлетворения спроса со стороны пассажиров.

Для проведения анализа были задействованы различные инструменты, предоставляющие данные по выездному пассажиропотоку в указанные направления на рейсах авиакомпаний-конкурентов, планируемые к открытию в период 2021-2022г.г., а также потенциальный спрос, отражающий в совокупности следующие данные:

Маршрут	Тип ВС	Предоставление кресел на линии	Пассажиропоток	Потенциал. объемы
Из Ташкента				
Прага	A320 Neo	23 400	13 000	15 100 – 19 200
Анталия	B787	34 400	22 000	25 200 – 31 000
Гуанчжоу	A321 NLR	29 328	18 000	20 500 – 27 400
Сиань	A321 NLR	29 328	18 000	20 300 – 26 800
Батуми *1	A320 Neo	18 600	11 000	13 100 – 15 100
Оренбург	A320 LCC	22 144	16 000	18 600 – 22 100
Омск	A320 LCC	22 144	16 000	18 500 – 21 900

Организация новых регулярных рейсов в/из Намангана и Ферганы по нижеследующим маршрутам определена задачей ввода плана «Восточный хаб»:

Рейсы из Намангана				
Маршрут	Тип ВС	План	Потенциал. спрос	Кол-во кресел
Москва	A321 LCC	64 000	79 900	90 480
Самара	A320 LCC	21 000	27 600	33 408

Омск	A320 LCC	17 000	23 400	27 492
Оренбург	A320 LCC	17 000	22 800	27 492
Екатеринбург	A320 LCC	17 000	21 200	27 492
Краснодар	A320 LCC	17 000	23 600	27 492
Пермь	A320 LCC	17 000	21 500	27 492
Иркутск	A320 LCC	16 000	23 900	27 492
Алматы	A320 LCC	16 000	20 500	27 144
Рейсы из Ферганы				
Маршрут	Тип ВС	План	Потенциал. спрос	Кол-во кресел
Москва	A321 NLR	36 000	47 500	50 760
С. Петербург	A321 NLR	18 000	22 900	26 320
Казань	A320 LCC	10 000	13 400	18 096
Новосибирск	A320 N	14 000	16 900	23 400
Стамбул	A320 N	20 000	24 500	31 200
Багуми	A320 LCC	13 000	17 900	21 576
Шарджа	A320 LCC	13 000	15 300	21 576

Также, для создания комфортных условий жителям юго-западной части республики, а также в целях снижения переездов пассажиров из описываемой части в город Ош (Каракалпакстан, Хорезмская область) и их следования из основного региона проживания, планируется организация регулярных рейсов из Ургенча по нижеследующим маршрутам:

Южный хаб: рейсы из Ургенча				
Маршрут	Тип ВС	План	Потенциал. спрос	Кол-во кресел
Москва	B757	25 000	32 500	38 272
С. Петербург	B757	19 000	25 800	30 544
Астрахань	A320 LCC	8 000	12 200	13 572
Оренбург	A320 LCC	7 000	11 100	11 700
Омск	A320 LCC	8 000	13 100	13 572
Актау	A320 LCC	20 000	23 400	36 192
Атырау	A320 LCC	7 000	10 800	13 572
Стамбул	A320 LCC	15 000	19 900	28 884

Исходя из предварительного анализа и расчетных стоимостей рейсов, указанных выше, возможно предположить, что при среднем коэффициенте занятости кресел с разделением направлений по регионам (варьируется от 73% до 78%), расчетная рентабельность рейсов после первого сезона осуществления прямого авиасообщения либо выводится в положительную сторону, либо стремится к положительной.

Учитывая сложившуюся ситуацию в стране и в мире, а также прогнозируемый спад на рынке мировой авиации, связанных с распространением вирусной инфекции “COVID-19”, открытие новых маршрутов, запланированных на 2020-2021 годы, планируется перенести на 1-2 полных сезона, с учетом дополнительного изучения спроса и конкурентной среды, после возобновления авиасообщения по основной маршрутной сети.

Воздушный флот

В настоящее время эксплуатируемый парк воздушных судов АО «Uzbekistan Airways» состоит из 28 пассажирских и 2 грузовых лайнеров западного производства.

В 2022г. запланировано получение и ввод в эксплуатацию пяти самолетов A-321NEO (в январе, феврале, марте, октябре и ноябре).

Основные виды деятельности:

- выполнение и обслуживание воздушных перевозок на внутренних и международных авиалиниях;
- предоставление пассажирам различного рода услуг;
- предоставление услуг по перевозке грузов отправителей и получателей;
- техническое обслуживание и ремонт воздушных судов;
- подготовка и переподготовка авиационного персонала;
- предоставление специальных авиационных работ в сфере сельскохозяйственной деятельности.

При увеличении частоты полетов Uzbekistan Airways, а также их экономической эффективности и коммерческой целесообразности в целом, Uzbekistan Airways необходимо предпринять шаги по модернизации и унификации парка воздушных судов.

Описание планируемых мероприятий

Бизнес-цели

Основными целями авиакомпании на 2022 год являются:

1. Комфортабельные и безопасные авиаперелеты
2. Продолжение работы по занятию лидирующей позиции в Центральноазиатском регионе, соответствие бренду «The Wings of Cenral Asia»;
3. Превращение хаба (г.Ташкент) в врата Центральной Азии.

Для достижения поставленных целей необходимо провести ряд мероприятий, направленный как на достижение бизнес-целей Авиакомпании, так и на совершенствование внутренней и внешней политик Авиакомпании в срок, не позднее второго квартала 2021 года, а именно:

1. Утвердить корпоративные ценности АО «Uzbekistan Airways»
2. Разработать и утвердить основанную Корпоративную политику Компании (Performance management)
3. Утвердить основные цели развития на 2022 год, определить вектор развития на период 2023-2025 годы

4. Определить деятельность по основным текущим и амбициозным проектам для каждого структурного подразделения, согласно следующей схеме:

Мероприятия, предусмотренные настоящим бизнес-планом, будут реализованы профильными подразделениями предприятия под непосредственным руководством исполнительного органа предприятия.

Контроль за выполнением настоящего бизнес-плана будет осуществляться в установленном порядке наблюдательным советом предприятия, в т.ч. путем ежеквартального заслушивания отчетов исполнительного органа, разработки и принятия мер, в случае выявленных фактов отставания.

Производственные показатели

Наименование показателя	Единица измерения	Факт за 2020г.	Ожидаемое 2021г.	Соотношение	Прогноз на 2022г.
Объем производства	Тыс. сум	3 333 312 847	6 332 571 623	189,98%	6 860 274 430
Себестоимость продукции (товаров, работ и услуг) и расходы периода в т.ч.	Тыс. сум	2 780 559 897	4 921 670 773	177,00%	5 849 358 001
Постоянные затраты	Тыс. сум	1 937 974 262	3 406 648 178	175,78%	4 245 480 676
Переменные затраты	Тыс. сум	842 585 635	1 515 022 595	179,81%	1 603 877 324
Расходы на электроэнергию при производстве	Тыс. сум	263 705	322 797	122,41%	387 357
Объем импорта	Млн.долл. США	250	350	140,00%	
Объем экспорта	Млн.долл. США	180	250	139,04%	
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг)	Тыс. сум	3 333 312 847	6 332 571 623	189,98%	6 860 274 430
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр. 100, формы 2)	Тыс. сум	396 482 770	1 115 210 469	281,28%	638 286 033

Финансовые показатели

Рентабельность и оборачиваемость активов

№	Наименование коэффициента	2020г	Ожидаемый 2021г.	Прогноз 2022г.
1.	Рентабельность авансированного капитала (активов)	-0,0392	-0,0039	0,0004
2.	Рентабельность собственного капитала	-0,0942	-0,0098	0,0009
3.	Рентабельность продукции	0,1988	0,2867	0,1728
4.	Рентабельность производственных фондов	-0,0235	-0,0019	0,0002
5.	Удельная капиталоемкость предприятия или коэффициент загрузки (закрепления) активов	1,27	0,67	0,62

Ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость

Наименование коэффициента	2020г	Ожидаемый 2021г.	Прогноз 2022г.
Величина собственных оборотных средств	5 147 672 101	3 764 843 894	3 212 972 151
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	25,73	15,06	15,30
Доля оборотных средств в активах	0,27	0,20	0,19
Доля производственных запасов в текущих активах	0,04	0,07	0,07
Коэффициент финансовой зависимости	0,58	0,60	0,57
Коэффициент финансового рычага (левериджа)	1,29	1,37	1,20

Отчет о финансовом результате

млрд. сум

Наименование показателя	Факт за 2020г.	Ожидаемое 2021г.	Прогноз 2022г.
Чистая выручка от реализации продукции (услуг)	3 333,3	6 332,6	6 860,3
Себестоимость реализованной продукции (услуг)	2 780,6	4 921,7	5 849,4
Валовая прибыль от реализации продукции (услуг)	552,8	1 410,9	1 010,9
Расходы периода в т.ч.	168,3	300,3	376,5
Расходы по сбыту	65,6	161,9	193,9
Администр.расходы	24,9	33,5	38,7
Прочие опер.расходы	77,8	105,0	144,0
Прочие доходы от основной деятельности	12,0	4,6	3,9
<i>в том числе финансовая помощь</i>			
Финансовый результат от основной деятельности	396,5	1 115,2	638,3
Доходы от финансовой деятельности	830,7	403,8	350,9
Расходы по финансовой деятельности	1 982,9	1 593,2	982,3
Финансовый результат от общехозяйственной деятельности	-755,7	-74	7
Налог на доходы и другие налоги и сборы от прибыли			
Чистая прибыль	-755,7	-74	7

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Для расчёта используются итоговые значения данных отчёта о финансовых результатах за период.

№	Показатель	Содержание	2020	Ожидаемое 2021	Прогноз 2022
1	Рентабельность реализации	С/с реализ.прод. / Чистая выручка	83,42%	77,72%	85,26%
2	Прибыльность продаж:				

2.1.	<i>из расчёта валовой прибыли</i>	<i>Валовая прибыль /Чистые продажи</i>	16,58%	22,28%	14,74%
2.2.	<i>из расчёта операционной прибыли</i>	<i>Операцион. прибыль /Чистые продажи</i>	14,25%	20,62%	12,64%
2.3.	<i>из расчёта чистой прибыли</i>	<i>Чистая прибыль /Чистые продажи</i>	-22,67%	-1,17%	0,10%
3	Рентабельность активов	Чистая прибыль /Сред.ст-ть активов	-1,02%	-0,10%	0,01%
4	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть собственных ср-в	-2,70%	-0,24%	0,02%
5	Рентабельность основного капитала (основных фондов)	Чистая прибыль /Сред.ст-ть долгоср.активов	-1,43%	-0,13%	0,01%
6	Рентабельность оборотного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть оборотного кап-ла	-0,036	-0,004	0,000

Коэффициент рентабельности валовой прибыли показывает долю валовой прибыли в объёме продаж предприятия.

Коэффициент операционной прибыли показывает долю операционной прибыли в объёме продаж.

Коэффициент рентабельности чистой прибыли показывает долю чистой прибыли в объёме продаж.

Коэффициент рентабельности активов показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия.

Рентабельность необоротных активов демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объём годовой прибыли по отношению среднегодовой стоимости основных средств предприятия.

Рентабельность оборотных активов демонстрирует возможности предприятия в обеспечении объёма годовой прибыли по отношению к среднегодовой сумме оборотных средств предприятия. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

Анализ ликвидности

Показатели ликвидности характеризуют способность предприятия погашать краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счёт денежных средств. Нормальное значение коэффициента должно превышать 2.

Коэффициент срочной ликвидности определяется как отношение наиболее ликвидной части оборотных активов (денежных средств, дебиторской задолженности) к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение коэффициента должно превышать 1,5.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как отношение оборотных средств к краткосрочным обязательствам. При расчёте используют значения балансовых показателей за расчётный период. Этот коэффициент показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. В международной практике нормальным значением коэффициента считается от 2 до 3.

Наименование	2020г	2021г	2022г
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,84	0,97	1,14
Коэффициент срочной ликвидности	2,94	1,52	1,79
Коэффициент текущей ликвидности	5,7	3,5	3,4

Годовой план по финансовым показателям

тыс. сум

Наименование	ед. изм.	Прогноз на 2022 год				
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2022г
Перевозка пассажиров	Чел	609 500	689 000	715 500	636 000	2 650 000
Кол-во ВС	Ед.					
Кол-во рейсов	Ед.	5 003	5 655	5 873	5 220	21 750
Курс доллара	сум	10 750	10 770	10 780	10 830	10 783
ДОХОДЫ всего		1 644 708 820	1 935 546 721	1 892 738 726	1 742 019 667	7 215 013 934
в том числе						
Доходы от основной деятельности		1 563 118 734	1 839 767 055	1 800 506 455	1 656 882 186	6 860 274 430
Выручка собственного парка по регулярным перевозкам		1 287 177 733	1 489 444 349	1 474 849 328	1 356 275 607	5 607 747 018
- Регулярные перевозки в СНГ, дальнее зарубежье		1 244 140 853	1 438 945 864	1 426 175 870	1 311 367 557	5 420 630 144
пассажирские		1 195 273 040	1 383 703 990	1 368 809 308	1 260 375 058	5 208 161 396
груз		31 878 528	36 036 597	37 422 620	33 264 551	138 602 295
почта		577 432	652 750	677 855	602 538	2 510 575
багаж		16 411 852	18 552 528	19 266 087	17 125 411	71 355 878
- Регулярные перевозки в РУ		43 036 881	50 498 485	48 673 457	44 908 050	187 116 873
пассажирские		42 375 179	49 744 776	47 902 377	44 217 578	184 239 910
груз		133 612	151 040	156 849	139 422	580 924
почта		131 082	153 878	148 179	136 781	569 920
багаж		397 007	448 791	466 052	414 269	1 726 119
Заказные и чартерные рейсы		267 086 685	339 928 509	315 647 901	291 367 293	1 214 030 388
Доходы от прочих услуг		8 854 316	10 394 197	10 009 227	9 239 286	38 497 025
Прочие доходы от основной деятельности		894 030	1 049 513	1 010 642	932 901	3 887 086
в т.ч. штрафы, пени, доходы от списания кредиторской и депонентской задолженностей и прочие операционные доходы		894 030	1 049 513	1 010 642	932 901	3 887 086

Наименование	ед. изм.	Прогноз на 2022 год				
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2022г
Доходы от финансовой деятельности		80 696 056	94 730 153	91 221 629	84 204 580	350 852 418
<i>в т.ч. положительная курсовая разница</i>		78 016 864	91 585 014	88 192 977	81 408 901	339 203 756
РАСХОДЫ всего		1 652 989 764	1 927 358 928	1 879 249 299	1 749 053 158	7 208 651 149
<i>в том числе</i>		0	0	0	0	0
Производственная себестоимость		1 340 352 340	1 560 349 778	1 525 833 080	1 422 822 802	5 849 358 001
<i>АвиаГСМ</i>		404 161 463	480 319 978	467 530 350	426 951 092	1 778 962 883
<i>Расходы по обеспечению самолетовылетов в аэропортах, обслуживание пассажиров, обработка груза, багажа, почты, прочие сборы, а также расходы по обеспечению безопасности полетов</i>		207 253 511	243 297 600	234 286 578	216 264 533	901 102 222
<i>Расходы по аэронавигационному обслуживанию, за пролет территории</i>		106 306 337	124 794 395	120 172 381	110 928 352	462 201 465
<i>Расходы на питание пассажиров</i>		40 168 530	47 154 362	45 407 904	41 914 988	174 645 784
<i>Затраты на содержание зданий</i>		362 662	425 733	409 965	378 429	1 576 789
<i>Затраты на оплату труда</i>		85 558 953	100 438 771	96 718 816	89 278 907	371 995 447
<i>единый соц. платеж</i>		10 694 869	12 554 846	12 089 852	11 159 863	46 499 431
<i>Амортизация всего</i>		103 975 522	122 058 221	117 537 546	108 496 197	452 067 486
<i>в т.ч. амортизация ВС</i>		97 807 101	114 817 031	110 564 549	102 059 583	425 248 264
<i>Кап. ремонт ВС собственного парка</i>		57 854 820	67 916 528	65 401 101	60 370 247	251 542 696
<i>Тек. ремонт ВС собственного парка</i>		151 200 246	177 495 941	170 922 017	157 774 169	657 392 373
<i>Расходы на питание ЛПС</i>		3 564 974	4 184 970	4 029 971	3 719 973	15 499 887
<i>Содержание экипажа (гостиница, транспорт)</i>		3 111 898	3 653 097	3 517 797	3 247 198	13 529 990

Наименование	ед. изм.	Прогноз на 2022 год				
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2022г
Текущий и капитальный ремонт зданий, поддержание чистоты		319 144	374 647	360 771	333 020	1 387 582
Расходы по тренингу		1 785 651	2 096 199	2 018 562	1 863 288	7 763 699
Расходы представительств за рубежом		18 389 191	21 587 311	20 787 781	19 188 721	79 953 006
Затраты по страхованию		16 344 964	17 055 614	18 476 916	19 187 566	71 065 060
в т.ч. ВС		16 121 838	16 822 787	18 224 686	18 925 635	70 094 946
Командировочные		155 141	182 122	175 377	161 887	674 527
Прочие производственные расходы		129 144 465	134 759 442	145 989 395	151 604 372	561 497 673
Расходы по сбыту		44 588 563	52 343 096	50 404 463	46 527 197	193 863 319
Административные расходы		8 889 808	10 435 861	10 049 348	9 276 321	38 651 337
Платежи по обязательным налогам		106 725	125 286	120 645	111 365	464 021
Прочие операционные расходы		33 120 650	38 880 763	37 440 735	34 560 678	144 002 826
Расходы по фин.деятельности		225 931 678	265 224 144	255 401 028	235 754 795	982 311 645
в т.ч. Отрицательные курсовая отрицательная разница		147 856 770	173 570 990	167 142 435	154 285 325	642 855 520
проценты по кредитам		67 609 909	79 368 154	76 428 593	70 549 470	293 956 125
Налоги с прибыли						
Фин.результат		-8 280 944	8 187 793	13 489 427	-7 033 491	6 362 785

План денежных потоков

млн. сум

№	Показатели	Ожидаемое на 2021г.	Прогноз на 2022г.
1.	Поступления	5 721 423	7 129 714
	в том числе:		
1.1	пассажирские перевозок	3 849 455	5 437 227
1.2	грузовые перевозки	660 226	770 264
1.3	чартерные перевозки	789 589	443 767
1.4	перевозка почты	4 731	5 520
1.5	Возврат отрицательной суммы НДС	389 751	454 710
1.6	Возврат после конвертации JVIC		
1.7	Получение займов		
1.8	реализация самолетов		
1.9	возврат резервов на техническое обслуживание самолетов в лизинге/страховое возмещение	10 845	
1.10	дивиденды	4 208	4 559
1.11	возмещение по депортации/по обязательству	688	745
1.12	заправка ВС		
1.13	прочие (за размещение рекламы, за учебу, реализованный МТИ)	11 930	12 924
2.	Платежи	5 774 327	7 121 498
	в том числе:		
2.1	Приобретение авиакеросина	1 353 876	1 782 603
	из них:		
	<i>в Узбекистане (местный и импортный)</i>	861 796	1 134 697
	<i>за рубежом</i>	492 080	647 905
2.2	Погашение кредитов	1 406 871	1 524 110
2.3	Заработная плата АО "Uzbekistan Airways"	290 087	371 995
2.4	Налоги	105 568	114 365
2.5	Техническое обслуживание на базе ООО "УАТ"	174 011	219 689
2.6	Услуги Кетринг	119 522	174 646

№	Показатели	Ожидаемое на 2021г.	Прогноз на 2022г.
2.7	Услуги УТЦ	8 707	9 433
2.8	Центр Узаэронавигация	24 214	33 900
2.9	Услуги узбекских аэропортов	33 713	42 563
2.10	Эксплуатационные расходы за рубежом	499 145	630 171
2.11	Приобретение запасных частей и агрегатов	142 304	177 880
2.12	Ремонт компонентов и оборудования за рубежом	192 162	240 203
2.13	Аренда самолетов и двигателей	266 782	444 636
2.14	Таможенное оформление поступающих товаров	199 550	216 179
2.15	Содержание выведенных из эксплуатации самолетов	596	646
2.16	Содержание представительств	67 926	79 953
2.17	Аэронавигация зарубежом	308 519	429 356
2.18	Приобретение услуг	564 944	612 022
2.19	Прочие	15 829	17 148
3	Финансовый результат	-52 903	8 217

Показатели инвестиционной активности

АО «Uzbekistan Airways» планирует реализацию двух перспективных инвестиционных проектов:

- «Строительство нового ангара для технического обслуживания самолетов», с ориентировочной стоимостью 30,0 млн. долл. США;

- «Строительство нового комплекса по производству бортового питания», с ориентировочной стоимостью 25,0 млн. долл. США.

В 2022г. по данным проектам планируются следующие мероприятия:

1. Изучение мирового опыта реализации подобных проектов.
2. Проработка альтернативных вариантов реализации проектов, подготовка концепции проекта.
3. Согласование концепции с Министерством транспорта Республики Узбекистан и органами управления авиакомпанияи.

В связи с тем, что деятельность данных объектов (ангара и комплекса бортового питания) сопряжена с деятельностью аэропорта г.Ташкента, а также учитывая, что в настоящее время прорабатывается вопрос переноса аэропорта г.Ташкента за черту города, сроки реализации данных перспективных проектов не определены и будут зависеть от сроков принятия решения по переносу дислокации аэропорта г.Ташкента.

Визы:

(к Бизнес-плану на 2022г.)

**Вр.и.о Первого Заместителя
Председателя правления.**

У.А.Хусанов

**Вр.и.о Заместителя Председателя
правления.**

Ш.Ш. Худайкулов

Вр.и.о Финансового Директора.

А.А. Саттаров

Директор ДАСПМ

А.В. Верховых

Начальник ОКОса

С.А. Абдуллаев

Исполнитель: Ходжаев А.Ф.
Тел: +998 (78) 140-46-07.
Mail: azimkhon.khodjaev@uzairways.com