«У Т В Е Р Ж Д Е Н О»
На заседании
Наблюдательного совета
«09» сентябрь 2021 г.
(протокол от 09.09.2021 г, № 11)

Б И З Н Е С - П Л А Н

Акционерного Общества «Uzbekistan Airways»
на 2021 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 4
Организационная структура .....
Общий обзор и хронология модернизации услуг авиакомпании 5
Основные потребители и их платежеспособность 8
Маркетинговый анализ 10
Состояние рынка 10
Мировой рынок авиаперевозок до вспышки SARS-COVID-19 10
Рынок СНГ, рынок Республики Узбекистан до вспышки SARS-COVID-19 10
Условия рынка в момент пандемии SARS-COVID-19 11
Исходный и целевой спрос до начала пандемии SARS-COVID-19 13
Исходный и целевой спрос после пандемии SARS-COVID-19 14
Способы продвижения услуг АО «Uzbekistan Airways» 15
Брендинг 15
Маркетинговые коммуникации 15
Элементы маркетингового развития авиационной сферы 16
Маршрутная сеть 17
Международная маршрутная сеть (с учетом пандемии SARS COVID-2) 17
Новые планируемые международные маршруты (рейсов в неделю): .....
Внутриреспубликанская маршрутная сеть 19
Новые республиканские маршруты (рейсов в неделю): .....
Воздушный флот 26
Описание планируемых мероприятий 27
Бизнес-цели 27
Производственные показатели 29
Финансовые показатели 30
Рентабельность и оборачиваемость активов 30
Ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость 30
Отчет о финансовом результате .....
Анализ ликвидности 32
Годовой план по финансовым показателям 34
План денежных потоков 36
Показатели инвестиционной активности 36
Ключевые показатели эффективности 40

Краткая информация об АО «Uzbekistan Airways»

Рынок авиации Узбекистана берет свое начало со времен СССР. В течение долгого времени все авиаперевозки обеспечивались единой авиакомпанией Советского Союза – «Аэрофлот». После распада СССР и образования независимой Республики Узбекистан, в 1992 году, Указом первого Президента Республики была создана Национальная Авиакомпания «Узбекистон Хаво Йуллари».

Созданная авиакомпания основывалась на мощностях советского «Аэрофлота», дальнейшим развитием послужила поэтапная реструктуризация авиационного флота: покупка воздушных судов Airbus и Boeing, продажа других видов воздушных судов, в том числе и советского производства.

Согласно структуре рынка, политическим и экономическим интересам страны, «Узбекистон Хаво Йуллари» создавалась по принципам советской модели авиакомпании – основана как орган государства в области авиации, коммерческие интересы и оперирования с прибылью не выстраивались в приоритетные задачи.

Однако, необходимо отметить, что на протяжении всей коммерческой деятельности Национальная Авиакомпания в полной мере выполняла все поставленные перед компанией задачи:

- разработка и реализация политики воздушного транспорта страны;
- удовлетворение потребностей населения в воздушном транспорте – особенно внутри Республики, хотя внутриреспубликанские рейсы не являются экономически эффективными в соотношении с другими направлениями;
- обеспечение безопасности в сфере авиационных работ и воздушных сообщений.

При этом, в существующих условиях рынка и на основе действующей законодательной базы, несправедливо ожидать от Национальной Авиакомпании рыночных действий и изменения вектора развития. Для реформирования Авиакомпании следует реформировать всю отрасль авиации страны, в том числе и сопутствующую законодательную базу, что приведет к построению кардинально нового рынка авиации Республики.

За годы осуществления деятельности Национальной Авиакомпании были разработаны и открыты ряд основных маршрутов, способствующих осуществлению основную деятельность вне конкуренции: «Узбекистон Хаво Йуллари» - единственная авиакомпания Центрально-Азиатского региона, осуществляющая прямые трансатлантические рейсы в США и имеющая базу рейсов по основным европейским и азиатским направлениям (более 45 международных направлений). Также, необходимо отметить авиационный флот компании, состоящий из 29 воздушных судов (по состоянию на август 2019 года) из различных типов самолетов Airbus и Boeing, эксплуатированных задолго до получения аналогичных и более новых типов воздушных судов прямыми региональными конкурентами.

В октябре 2019 года, согласно Указу Президента Республики Узбекистан, НАК «Узбекистон Хаво Йуллари» была реформирована, путем разделения на Акционерные Общества: АО “Uzbekistan Airways” и АО “Uzbekistan Airports”.

В АО “Uzbekistan Airports” вошли все аэропорты Республики Узбекистан.

В свою очередь АО “Uzbekistan Airways” продолжает осуществлять основную деятельность – авиаперевозки, а также является учредителем следующих структурных подразделений:

1. ООО “Uzbekistan Airways Technics”
2. ООО “Aviation Tranning Center”
3. ООО “Кетринг”

4. ООО “Uzbekistan Helicopters”

Данная концепция в полной мере вбирает в себя план развития АО “Uzbekistan Airways” на 2021 год. При этом, каждое из структурных предприятий имеет отдельные программы развития.

Собственники, руководящий персонал, работники предприятия

Единственным акционером АО “Uzbekistan Airways” является:

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

Решением единственного акционера от 18 ноября 2020 года за №15 определен новый состав Наблюдательного совет АО “Uzbekistan Airways”:

Наименование организации	*Представитель*
Директор Агентства по управлению государственными активами	А.Ортыков
Главный специалист Кабинета Министров	А. Абидов
Ведущий инспектор администрации президента	Б. Максимкулов
Начальник управления Антимонопольного комитета	Д. Насирова
Начальник департамента Агентства по управлению государственными активами	Б. Хайдаров

Правление АО “Uzbekistan Airways” в составе:

И.о. Председателя правления	Махкамов Илхом Рустамович
И.о. Первого заместителя Председателя правления - Директор по производству	Хусанов Умид Аброрович
И.о. Первого заместителя Председателя правления - Директор по стратегическому, инновационному и информационному развитию, импорту и локализации	Сафиуллин Азиз Фаридович
И.о. Заместителя Председателя правления - Директор по коммерции и туризму	Худайкулов Шухрат Шавкатович
И.о. Заместителя Председателя правления – Летный директор	Алмамедов Алиджан Иноятович
И.о. Заместителя Председателя правления – Технический директор	-
И.о. Финансового директора	Саттаров Алишер Абдувахобович

Описание услуг авиакомпании АО «Uzbekistan Airways»

На данный момент, Uzbekistan Airways предоставляет услуги по междугороднему и международному гражданскому авиасообщению по 73 различным направлениям из которых 48 – международные.

Услуги авиакомпании заключаются в перевозке пассажиров и грузов, предоставлении им сервиса на борту и обеспечения высокого уровня безопасности полетов.

Прямых аналогов авиакомпании в Республике Узбекистан не существует.

Общий обзор и хронология модернизации услуг авиакомпании

1992 год

·- Указом Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова создана Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари».

·- Начато активное освоение международных маршрутов: открыты рейсы в Лондон, Карачи, Дели, Куала-Лумпур, Тель-Авив, Пекин.

1993 год

·- Введен в действие Воздушный Кодекс Республики Узбекистан.

·- Открыты рейсы во Франкфурт и Бангкок.

1994 год

·- Начало активного освоения западной техники.

·- Приобретен очередной аэробус А310.

·- Открыты рейсы в Афины, Манчестер, Сеул.

1995 год

·- Открыт трансконтинентальный маршрут Ташкент-Нью-Йорк.

·- Национальная авиакомпания начала полеты в Бахрейн.

1996 год

·- В аэропорту столицы Узбекистана приземлился первый Boeing 767.

1997 год

·- Парк авиакомпании пополнился еще двумя лайнерами Boeing 767.

·- Подписано соглашение между правительствами Узбекистана и Японии о предоставлении кредита для осуществления реконструкции трех аэропортов: «Бухара», «Самарканд» и «Ургенч».

1998 год

·- Открыты рейсы в Париж и Дакку.

·- Открыт Центр технического обслуживания самолетов западного производства.

·- Совершил демонстрационный полет самолет Ил-114.

1999 год

·- Получены два Boeing 757-200.

·- Открыт рейс в Эр-Риад (Саудовская Аравия).

2000 год

·- Открыты новые авиалинии в Рим, Бирмингем, Амритсар.

2001 год

·- Открыт международный рейс Ташкент-Осака (Япония).

2002 год

·- Ташкентский авиаремонтный завод преобразован в авиационное предприятие «Uzbekistan Airways Technics»

·- Открыт рейс Ташкент-Токио (через Осаку).

2003 год

·- Авиакомпания получила новый пассажирский лайнер Boeing 767-300ER.

·- Открыт международный рейс Ташкент-Ханой-Хошимин.

·- Начата эксплуатация отечественных авиалайнеров Ил-114-100.

2004 год

·- Получен еще один Boeing 767-300ER и три Боинга-757-200.

·- Открыты рейсы в Ригу, Шанхай, Астану.

2006 год

·- Открыт рейс по маршруту Ташкент-Урумчи-Ташкент.

·- Начаты полеты в Лахор (Пакистан).

2007 год

·- Подписаны контракты с авиационно-космической корпорацией «Боинг» на поставку двух Boeing 787-8 «Dreamliner» и консорциумом «Airbus» на поставку шести самолетов А320-200.

·- Открыты новые направления: Ташкент-Милан-Ташкент, Ташкент-Каир-Афины-Ташкент, Ташкент-Сочи-Ташкент. Открыты представительства НАК в этих городах.

·- Введён рейс по маршруту Навои-Москва-Навои.

2008 год

·- Впервые авиакомпанией пройден двухмиллионный рубеж по количеству перевезенных пассажиров за год.

·- Внедрена новая услуга – электронный билет.

·- НАК стала членом IATA Clearing House.

·- Подписаны соглашения с компаниями «Боинг» и «Эйрбас» на поставку восьми новых самолетов, в том числе четырех Boeing 767 и четырех А320.

·- Авиапарк Национальной авиакомпании пополнился еще двумя самолетами Ил-114-100.

·- Начаты регулярные пассажирские рейсы в Женеву через Милан.

2009 год

·- Авиакомпания прошла аудит IOSA и была включена в официальный реестр операторов IOSA, получив соответствующий Сертификат.

·- Получены два модифицированных самолета Ил-114-100.

·- Началась регулярная эксплуатация двух грузовых самолетов А300-600, выполняющих рейсы из Навои в Бангкок, Дели, Бомбей.

2010 год

·- Открыты новые направления Ташкент-Мадрид, Ташкент-Калининград.

·- Началась регулярная эксплуатация среднемагистральных самолетов А320.

·- Авиакомпания перевезла 2 миллиона 160 тыс. пассажиров.

·- Выведены из эксплуатации воздушные суда Як-40 и Ту-154.

2011 год

·- Парк авиакомпании пополнен десятью самолетами семейства Airbus - А320.

2012 год

·- В Тренажерном комплексе НАК установлены новые процедурные тренажеры Boeing 757/767, А320 и уникальный «Full-flight»-симулятор отечественного ВС Ил-114-100.

·- Получены два новых Boeing-767.

·- Выведены из эксплуатации воздушные суда Ан-24.

·- В рамках демонстрационного тура «лайнер мечты» Boeing 787-8 Dreamliner приземлился в столичном аэропорту, еще раз подчеркнув стремление авиакомпании к совершенствованию и новым горизонтам.

2013 год

·-Авиапарк НАК пополнили два новых Boeing 767, тем самым, была завершена программа по получению четырех новых ВС этого типа.

·- Открыт рейс Ташкент-Волгоград.

·- Выведены из эксплуатации воздушные суда А310 и Rj-85.

·- Прекращена эксплуатация грузовых самолетов Ил-76.

2014 год

·- НАК «Узбекистон хаво йуллари» вступила в IATA.

·- Открыты новые направления в Сингапур и Хабаровск.

·- Авиапарк пополнился двумя грузовыми воздушными судами Boeing 767-300BCF, переоборудованными из пассажирских авиалайнеров НАК.

·- Совершен первый грузовой рейс из Урумчи в Ташкент на грузовом самолете НАК Boeing-767-300BCF.

·- Введена новая система QNH в сфере управления воздушным движением (УВД), позволяющая сделать полеты еще более безопасными и увеличить количество пользователей воздушным пространством Узбекистана.

2015 год

·- Выведены из эксплуатации грузовые самолёты Airbus A300-600.

·- Начата регулярная эксплуатация грузовых ВС Boeing 767-300 BCF.

·- Открыт регулярный рейс по маршруту Ташкент-Минск-Ташкент.

·- Введен в эксплуатацию новый тренажер – «Full-flight»-симулятор ВС А320 в Тренажерном комплексе Учебно-тренировочного центра НАК.

·- Впервые выполнена чартерная программа на Аляску по маршруту Ташкент-Осака-Токио-Нагоя-Фэрбенкс.

2016 год

·- Запущена новая услуга онлайн-бронирования и продажи авиабилетов НАК по внутриреспубликанским и международным направлениям.

·- Открыт новый Центр по ремонту композитных материалов в авиапредприятии «Uzbekistan Airways Technics».

·- Открыты новые направления в Калининград и Воронеж.

·- Получен первый Boeing 787-8 Dreamliner и начата его эксплуатация.

·- В ходе визита Президента корпорации "Боинг" Р.Коннера была достигнута договоренность о покупке еще трех новых самолетов.

·- Парк авиакомпании пополнил еще один «лайнер мечты».

2017 год

·- Указом Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева НАК «Узбекистон хаво йуллари» награждена Почетной грамотой Республики Узбекистан за достойный вклад в повышение экономического потенциала страны, достигнутые успехи в модернизации отрасли, внедрении передовых технологий, завоевание международного признания и достойного места в мире в вопросах обеспечения безопасности полетов и качественного обслуживания на воздушном транспорте.

·- Подписаны контракты на приобретение еще 4-х самолетов Boeing 787-8 Dreamliner и получение в лизинг двух Airbus A320 Neo.

·- В Тренажерном Центре НАК установлен и введен в эксплуатацию Full-flight симулятор самолета Boeing 767.

·- Авиакомпания «САР» отметила 20-летие со дня образования.

·- Выполнен первый рейс по перевозке туристов из городов Японии в Самарканд.

·- Начаты полеты в столицу Таджикистана город Душанбе.

·- Начаты полеты по маршруту Самарканд-Стамбул-Самарканд.

2018 год

·- Внедрена услуга предварительного выбора и бронирования мест на международных рейсах НАК.

·- Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» вступила в Ассоциацию независимых туроператоров Великобритании (AITO).

·- НАК «Узбекистон хаво йуллари» прекратила коммерческую эксплуатацию самолетов Ил-114-100.

·- Авиапарк НАК "Узбекистон хаво йуллари" пополнен третьим самолетом Boeing 787 Dreamliner.

-·В Тренажёрном Комплексе Учебно-тренировочного центра Национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари» введён в эксплуатацию новый уникальный тренажёр для отработки навыков пожаротушения «V9000 Commander» производства компании «Flame-Aviation».

-·НАК «Узбекистон хаво йуллари» в зимний период начала выполнять прямые рейсы на остров Пхукет (Тайланд).

·- Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» ввела регулярные пассажирские рейсы по маршруту Ташкент-Владивосток-Ташкент.

·- НАК «Узбекистон хаво йуллари» начала выполнять регулярные пассажирские рейсы в Джидду.

· Все рейсы НАК «Узбекистон хаво йуллари», выполняемые из городов Узбекистана в Москву и обратно, переведены из международного аэропорта «Домодедово» в международный аэропорт «Внуково».

·- Национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» начала выполнять рейсы по маршруту Ташкент-Мумбаи-Ташкент.

·- Uzbekistan Airways перевезла трехмиллионного пассажира.

2019 год

- Выпущена новая кобрендовая банковская карта «NAK-NBU», позволяющая бесплатно совершать полеты с Uzbekistan Airways.

- Авиапарк НАК пополнился двумя новейшими самолетами Airbus A320neo оборудованными системами связи и wifi, начата их эксплуатация.

- Внедрена новая услуга "Интернет на борту".

- Реструктуризация НАК «Узбекистон хаво йуллари» и образование двух акционерных обществ «Uzbekistan Airports» и «Uzbekistan Airways».

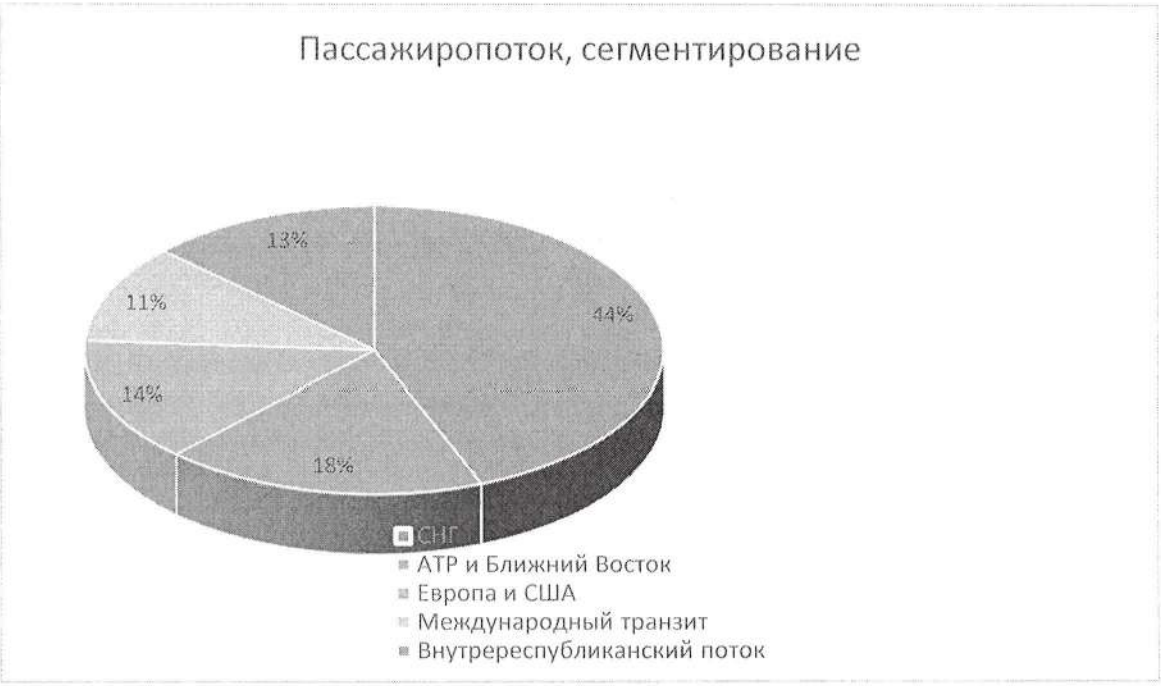
Необходимо добавить, что на протяжении 10 лет Uzbekistan Airways эффективно внедряет и поддерживает в рабочем состоянии систему менеджмента по безопасности полетов (IOSA) и систему менеджмента качества (ISO 9001).

Основные потребители и их платежеспособность

АО «Uzbekistan Airways» является классическим авиаперевозчиком, следовательно, целесообразно принимать деление пассажиропотока на сегменты по направлениям:

- 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.

Исходя из вышеизложенного, предполагается следующее деление пассажиропотока:



При этом, следует сегментационное разделение по классам дохода, исходя из покупательной способности пассажиров:

- Пассажиропоток СНГ: 15% - доход ниже среднего; 55% - средний доход; 20% - доход выше среднего; 10% - доходы значительно выше среднего;
- Пассажиропоток АТР и Ближнего Востока: 5% - доход ниже среднего; 40% - средний доход; 35% - доход выше среднего; 15% - доходы значительно выше среднего
- Пассажиропоток Европы и США: 50% - средний доход; 30% - доход выше среднего; 20% - доход значительно выше среднего
- Международный транзит: 10% - доход ниже среднего; 55% - средний доход; 20% - доход выше среднего; 15% - доход значительно выше среднего
- Внутриреспубликанский поток: 10% - доход ниже среднего; 70% - средний доход; 10% - доход выше среднего; 10% - доход значительно выше среднего

Данный анализ основывается на данных по доходам населения Республики, а также тарифной политике Авиакомпании и динамике ценового преобразования с 2017 по 2019 годы. За основу определения доходов пассажиропотока (граждан Узбекистана) установлена сумма, равная средневзвешенной ежемесячной заработной платы в размере 2 900 000 сум. Также, основываясь на анализе ценообразования, средней стоимости оплаты труда в Европейском регионе, регионе, США и АТР, выведен средней ежемесячный доход иностранного пассажира – $2 600 - $3 000.

Маркетинговый анализ

Состояние рынка

Мировой рынок авиаперевозок до вспышки SARS-COVID-19

На сегодняшний день, мировой рынок авиаперевозок демонстрирует устойчивый рост. За последние 10 лет рынок авиаперевозок показал более 60% роста. За 2017 год выручка из расчета пассажир/километр показала рост в 7,5%, что составило 4,1 миллиард пассажиров. Таким образом, более половины всего мирового туристического потока путешествовали «по воздуху».

При этом, пассажиры получили относительную выгоду от низких цен на нефть, а у авиакомпаний появился выбор – стимулирование рынка за счет снижения собственной доходности или сохранения цен и маржинальности. Также, стоит отметить устойчивость роста мирового авиационного трафика и рынка в целом. Так, мировой трафик продолжает опережать рост мирового ВВП, демонстрируя преимущества для пассажиров в сфере авиации.

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 обротать внимание на рост в указанный период на основе абсолютного трафика, который будет значительно выше сегодняшнего.

При этом, необходимо отметить, что ввиду объявления пандемии и фактического прекращения авиасообщения, прогнозные показатели будут корректироваться, на данный момент, по данным концерна Airbus рост в первые 10 лет снизится ориентировочно до 0,4-0,5% от общего процентного показателя.

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 приходиться на Российскую Федерацию. Однако, Россия демонстрирует самый низкий показатель роста ВПП среди стран СНГ, но оставляет за собой лидирующие позиции во многих отраслях торговли между станами региона.

Частное потребление (увеличение расходов население, обычно обеспечивается за счет сокращения сбережений населения и наращивания объема кредитования) останется основным драйвером в росте ВВП каждой из стран СНГ. В особенности частное потребление выражается в Киргизстане, Таджикистане, Армении и Украине (на частное потребление приходится более 70% ВВП вышеуказанных стран).

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

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 сложенная 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.

Исходя из данных Airbus, на данный момент 89% рынка авиаперевозок СНГ составляют российские авиаперевозчики, 7% рынка – казахские, 1% - Uzbekistan Airways, еще 3% приходятся на остальные авиакомпании стран региона. При этом, темпы роста авиарынка СНГ из расчета пассажир/километр близки к показателям роста мирового рынка авиаперевозок в целом. Так, в период 2017-2027 прогнозируется рост в 4,7% ежегодно (реальный рост на 2017 и 2018 составил 4,7% ежегодно), рост мирового рынка прогнозируется в 4,8% в аналогичный период. В период с 2027-2037 рост составит 3,5%, рост мирового рынка – 4,0%, усредненный рост на весь период для рынка СНГ составит 4,1%, при этом, рост мирового рынка составит 4,4%.

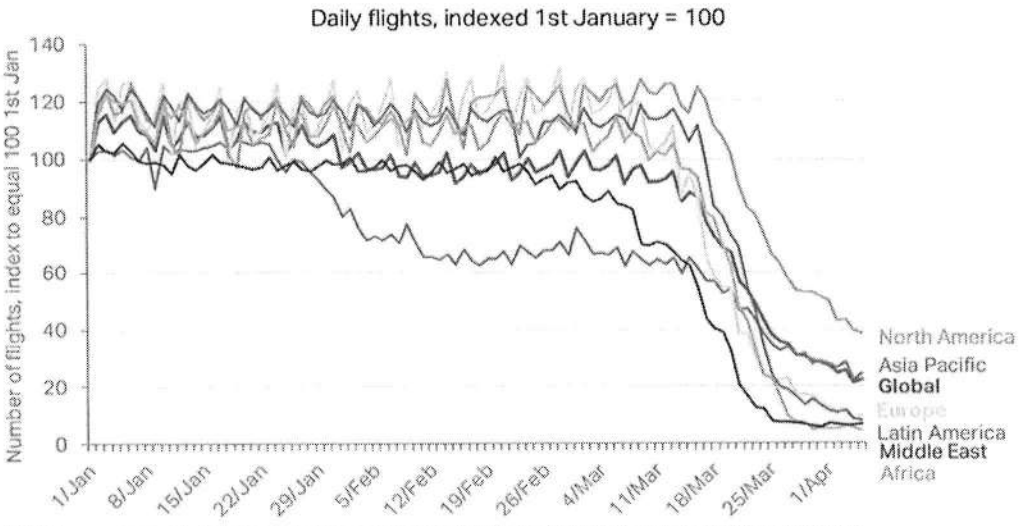
Условия рынка в момент пандемии SARS-COVID-19

В конце 2019 года на территории КНР была зафиксирована вспышка инфекционного вируса SARS-COVID-19. 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 перекрасила все международное сообщений, а в апреле было приостановлено и внутриреспубликанское авиасообщение. Ввиду нестабильной ситуации, связанной с заболеваемостью на территории Узбекистана и распространением COVID-19 на август 2020 года авиасообщение не возобновлено, полеты осуществляются на основе чартерных рейсов по заранее утвержденному списку.

Исходя из вышеизложенного, в изначальный анализ мирового рынка авиации вносятся серьезные коррективы.

Коррективы: условия рынка в период после пандемии COVID-19

Один из последних прогнозов IATA ярко демонстрирует положение рынка авиации в разделении по регионам:



Source: IATA Economics analysis based on data provided under license by FlightRadar 24. All rights reserved.

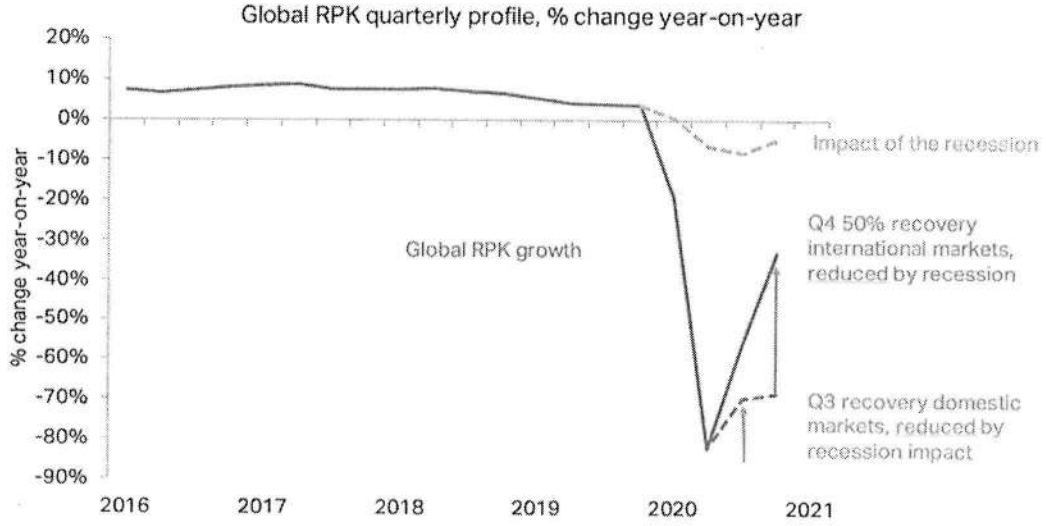
Исходя из вышеизложенного, необходимо отметить, что в Республике с апреля 2020 года было приостановлено внутреннее авиасообщение, рейсы по части направлениям восстанавливались несколько раз в мае и июня, затем, с июля 2020 года снова был введен

режим самоизоляции, одним из пунктов данного режима было прекращение междугороднего сообщения, в том числе и авиационным транспортом.

Region of airline registration	RPKs 2020 (vs 2019 year-on-year change)	Passenger revenue $ billion 2020 vs. 2019 levels
Asia-Pacific	-50%	-113
North America	-36%	-64
Europe	-55%	-89
Middle East	-51%	-24
Africa	-51%	-6
Latin America	-49%	-18
Industry	**-48%**	**-314**

По данным IATA, прогноз по доходности в различных регионах на 2020 год сократиться в среднем на 48%, Республика Узбекистан относиться к региону Asia-Pacific, в котором, согласно данным IATA ожидается сокращение на 50% в части доходности. При продлении карантинных мер в Республике и ухудшении ситуации (на момент начала августа 2020 года), доходность Uzbekistan Airways может сократиться до 75%-80% по отношению к результатам 2019 года. Причина – невозможность осуществления прямой деятельности по авиаперевозкам на основе выполнения регулярных рейсов ввиду пандемии COVID-19.

При этом, IATA предоставляет наиболее оптимистичный прогноз на 3-4 кварталы текущего года по индустрии в целом. Необходимо отметить, что индустрия авиационного бизнеса достаточно большая и в расчетах IATA учитывается не прекращение внутреннего авиасообщения в США, возобновление авиасообщения внутри Евросоюза, а также частичное восстановление авиасообщения в странах Ближнего Востока (к примеру, ОАЭ):



Source: IATA Economics using data and forecasts from Oxford Economics and IATA

Исходя из вышеизложенного и из эпидемиологической ситуации в Республике Узбекистан, возможные требования по сокращению убытков в 3-4 кварталах 2020 года при наличии карантинных мер в августе-сентябре, необходимо относить к неуместным и не обоснованным.

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 перевозки 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 Республики в целом.

При этом, необходимо отметить корреляцию роста пассажирооборота рынка СНГ к рынку Узбекистана. Основываясь на вышеизложенной информации анализов авиационных концернов Airbus и Boeing, на данный момент, Узбекистан (Uzbekistan Airways) занимает 3 место по распределению пассажиропотока рынка СНГ (1%; Казахстан – 2 место, 7%; Россия – 1 место, 89%; на остальные страны региона приходится 3%). Стоит отметить перспективы роста пассажирооборота на рынке СНГ и обозначить предполагаемый рост для рынка Узбекистана:

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 миллионов	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		

Исходя из вышеизложенного, в период 2020-2025, с учетом оптимальной частотности авиасообщения, ожидается ежегодный средний прирост пассажиропотока, перевозимого Uzbekistan Airways около 330 000 пассажиров при условии ввода в эксплуатацию новых типов ВС, что составит следующую прогнозную тенденцию:

- 2019 год – 3 800 000 пассажиров, рост в соотношении с 2018 годом на 20%
- 2020 год – 4 100 000 пассажиров, рост в соотношении с 2019 годом на 8,5%
- 2021 год – 4 450 000 пассажиров, рост в соотношении с 2020 годом на 8%
- 2022 год – 4 800 000 пассажиров, рост в соотношении с 2021 годом на 7,5%
- 2023 год – 5 150 000 пассажиров, рост в соотношении с 2022 годом на 7%
- 2024 год – 5 500 000 пассажиров, рост в соотношении с 2023 годом на 6,5%

- 2025 год – 6 000 000 пассажиров, рост в соотношении с 2024 годом на 8,5%

Также, необходимо отметить потенциальный рост пассажирооборота между странами СНГ и Европой. На сегодняшний день, согласно исследованиям Airbus, ожидается увеличение пассажирооборота между регионами на 52% (общий рост всего рынка СНГ). При этом, согласно данным Airbus, для рынка Узбекистана рост составит в среднем 1%, для Казахстана 7% (исходя из доли рынка СНГ, указано выше).

Более того, необходимо отметить миграционный поток, который, согласно аналитическим данным Airbus, составляет 83% между странами региона СНГ. Таким образом, в России сосредоточено 18,9 миллионов мигрантов (мигранты/эмигранты), Узбекистан является одной из 4 стран, с наибольшим количество миграционного пассажиропотока – 2,9 миллионов человек (Белоруссия – 2,2 мил; Казахстан – 6,1 мил; Украина – 8,5 мил). Данные означают, что Российская Федерация в целом является перспективным направлением для осуществления и наращивания авиаперевозок.

Исходный и целевой спрос после пандемии SARS-COVID-19

Ввиду вспышки вируса COVID-19, на сегодняшний день IATA и авиа концерны Boeing и Airbus предоставляют достаточно скупую 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 году. Исходя из этого, предлагается следующая тенденция по пассажирским авиаперевозкам:

1. 2021 год – 2 100 000 – 2 335 000 (показатель, с учетом пандемии SARS-COVID-2)
2. 2022 год – 3 000 000 – 3 100 000 пассажиров (ориентировочный показатель 2018 года)
3. 2023 год – 3 450 000 – 3 565 000 пассажиров (прирост до 15%)
4. 2024 год – 3 795 000 – 3 820 000 пассажиров (уровень 2019 г, прирост: до 10%)
5. 2025 год – 4 098 000 – 4 230 000 пассажиров (умеренный посткризисный рост в 8%)

Стоит также отмечать 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 1 апреля 2021 года (ВЛН 2021)

2. Значительное снижение спроса на авиаперелеты, в первую очередь иностранных граждан, в период первых трех месяцев после начала выполнения полетов
3. Снижение спроса на авиаперелеты ввиду начала полетов по ограниченной маршрутной сети для сокращения расходов за счет временной приостановки полетов по ряду нерентабельных направлений.

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 кампаниями 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 Авиакомпании.

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 посредствам 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 2021 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).

При этом, на период 2020-2021 годы необходимо определить дополнительные конкурентные преимущества, освещать их посредством массовых маркетинговых коммуникаций как на территории Узбекистана, так и за его пределами и создавать конкурентное преимущество на рынке Центральной Азии.

И дополнительные конкурентные преимущества их поэтапная реализация и полноценный запуск в 2021 году:

- Авиабилет за 1 EUR по местным направлениям (авиабилет в одну сторону) – применяется для иностранных пассажиров из Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона, а также для транзитных пассажиров из стран СНГ. Стоимость в 1 EUR закладывается в каждый авиабилет, приобретенный по индивидуальному сквозному тарифу вне зависимости, воспользуется ли данной услугой или нет. Данная активность направлена для повышения привлекательности сквозных направлений, путем привлечения иностранных туристов и популяризации страны на мировой арене.
- Удобные стыковки – для создания авиационной пассажирской сети в/из Европы в/из Азиатско-Тихоокеанского региона с условием стыковок для Центрально-Азиатских стран, что позволит увеличить пассажиропоток посредством транзитных пассажиров и создать в Ташкенте Центрально-Азиатский хаб.
- Питание – на данный момент в интернет-пространстве имеются различные материалы, демонстрирующие высокое качество питания на борту воздушных судов Авиакомпании. Также, данная информацию находит поддержку со стороны пассажиров Uzbekistan Airways, что может явится достаточно весомым фактором при выборе Авиакомпании (в большинстве для тех, кто привык к комфорту) при совершение среднемагистральных и дальних перелетов. Следует и далее развивать достаточно приятный для пассажира фактор высококлассного питания. В частности,

для пассажиров бизнес-класса предоставлять ресторанную сервировку и другие более интересные вариации сервиса питания.

Стоит отметить что в условиях, принятых во всем мире, связанных с распространением вируса “COVID-19”, на действия по дальнейшей проработке конкурентных преимуществ, связанных с ценообразованием и прямой авиационной деятельностью, касающейся отношений с аэропортами, будет применен пролонгирующий процесс исполнения, что отразится на окончательной реализации вышеописанных проектов. Ввиду форс-мажорных обстоятельств, окончательные проработки и полное внедрение вышеизложенных проектов переноситься до конца 2021 года.

Маршрутная сеть

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 2021 года.

Международная маршрутная сеть (с учетом пандемии SARS COVID-2)

Рейсов в неделю

Маршрут	2021	2022
Российская Федерация		
Ташкент – Москва – Ташкент	21	21
Ташкент – С. Петербург – Ташкент	5	5
Ташкент – Новосибирск – Ташкент	2	2
Ташкент – Казань – Ташкент	2	3
Ташкент – СОЧИ – Ташкент	2	2
Ташкент – Екатеринбург – Ташкент	2	2
Ташкент – М. Воды – Ташкент	2	2
Ташкент – Ростов на Дону – Ташкент	2	2
Ташкент – Краснодар – Ташкент	2	2
СНГ и Центральная Азия		
Ташкент – Душанбе – Ташкент	2	2
Ташкент – Бишкек – Ташкент	3	3
Ташкент – Астана – Ташкент	3	4
Ташкент – Алматы – Ташкент	7	10
Ташкент – Тбилиси – Ташкент	2	3
Ташкент – Баку – Ташкент	2	2
Ташкент – Минск – Ташкент	2	2
Дальнее зарубежье		
Сокращенная маршрутная сеть (Только ВЛН 2021, 4 месяца)		
Ташкент – Париж – Ташкент		2
Ташкент – Лондон – Ташкент		2
Ташкент – Рим – Ташкент		2

Ташкент – Милан – Ташкент		2
Полноценное авиасообщение		
Ташкент – Франкфурт – Ташкент	2	3
Ташкент – Рига – Ташкент	2	2
Ташкент – Стамбул – Ташкент	14	14
Ташкент – Дели – Ташкент	2	4
Ташкент – Лахор – Ташкент	2	2
Ташкент – Шарджа – Ташкент	1	1
Ташкент – Дубай – Ташкент	6	6
Ташкент – Джидда – Ташкент	3	4
Ташкент – Тель-Авив – Ташкент	2	2
Ташкент – Урумчи – Ташкент		2
Ташкент – Пекин – Ташкент		2
Ташкент – Сеул – Ташкент	4	7
Ташкент – Нью-Йорк – Ташкент	2	2
Новые маршруты		
Ташкент – Киев – Ташкент	2	2
Ташкент – Оренбург – Ташкент		2
Ташкент – Омск – Ташкент		2
Ташкент – Гуанжоул – Ташкент (при стабильное ситуации)		2
Новые сезонные маршруты		
Ташкент – Анталия – Ташкент (май-октябрь)		3
Ташкент – Батуми – Ташкент (май-октябрь)		2

При этом, необходимо:

- Ввести расписание полетов Uzbekistan Airways с обязательной стыковкой всех регулярных рейсов из Казахстана, Таджикистана и Киргизстана с рейсами Uzbekistan Airways в Европу и США.
- Обеспечить обязательными стыковками все рейсы Uzbekistan Airways из стран Азиатско-Тихоокеанского региона с Европейскими направлениями Uzbekistan Airways.
- Расширение партнерских отношений путем заключения соглашений Interline, SPA и Code Share с региональными и другими крупными авиаперевозчиками.
- Разработать и внедрить унифицированную тарифную сетку по всей маршрутной сети Авиакомпании. Ввести ряд специальных тарифов, для целевого стимулирования спроса различных категорий пассажиров. Ввести отдельный класс тарифов для выполнения рейсов Авиакомпании по принципу Low Cost Operation на период стартового развития вновь введенных рейсов, а также по маршрутам с низким сезонным спросом.
- Внедрить практику осуществления Stop Over проекта с предоставлением бесплатной услуги по организации и проведению демонстрационного тура по городу Ташкент (Tashkent City Tour) для транзитных пассажиров из соседних стран, а также обеспечить

возможность бесплатного отдыха в гостинице транзитными пассажирами, не желающих принимать участие в Tashkent City Tour.

Для реализации поставленных стратегических целей и задач, а также для выполнения заявленной миссии по итогам деятельности Uzbekistan Airways за период 2020-2021 годы, необходимо последовательное выполнение отдельных мероприятий по каждому из пунктов данного плана, которые, в совокупности, формируют комплекс мер по выводу деятельности Uzbekistan Airways на новый этап развития в качестве регионального лидера авиаперевозок в Центрально-Азиатском регионе.

Внутриреспубликанская маршрутная сеть

Рейсов в неделю

Республика Узбекистан	**2021**	**2022**
Ташкент – Фергана – Ташкент	4	**5**
Ташкент – Наманган – Ташкент	1	2
Ташкент – Андижан – Ташкент	2	-
Ташкент – Самарканд – Ташкент	1	2
Ташкент – Бухара – Ташкент	4	7
Ташкент – Термез – Ташкент	3	3
Ташкент – Ургенч – Ташкент	11	14
Ташкент – Нукус – Ташкент	8	10
Ташкент – Навои – Ташкент	2	2
Ташкент – Карши – Ташкент		2
Самарканд - Фергана - Самарканд	2	2
Самарканд - Наманган - Самарканд	2	1
Самарканд - Ургенч - Самарканд	2	3
Международные рейсы из регионов Узбекистана		
Из городов Узбекистана в Москву		
Фергана – Москва – Фергана	2	3
Наманган – Москва – Наманган	2	3
Андижан – Москва – Андижан		
Самарканд – Москва – Самарканд	2	3
Бухара – Москва – Бухара	3	4
Термез – Москва – Термез	1	
Ургенч – Москва – Ургенч	2	3
Нукус – Москва – Нукус	1	2
Навои – Москва – Навои	1	1
Карши – Москва – Карши	1	1
Из городов Узбекистана в Санкт-Петербург		
Самарканд – С. Петербург – Самарканд	2	3
Ургенч – С. Петербург – Ургенч	1	2
Бухара – С. Петербург – Бухара		2

Фергана – С. Петербург – Фергана		2
Наманган – С. Петербург – Наманган		2
Из городов Узбекистана в РФ		
Фергана – Казань – Фергана	1	2
Наманган – Новосибирск – Наманган	1	2
Из городов Узбекистана в Стамбул		
Самарканд – Стамбул – Самарканд	3	3
Новые маршруты		
Из регионов Узбекистана в регионы Российской Федерации		
Наманган - Екатеринбург - Наманган	1	2
Фергана - Краснодар - Фергана		2
Ургенч - Астрахань - Ургенч		2
Из регионов Узбекистана в городе СНГ		
Самарканд – Алматы – Самарканд	2	2
Ургенч-Актау-Ургенч	2	2
Нукус-Актау-Нукус	1	2
Нукус-Актобе-Нукус	2	2
Из регионов Узбекистана в Стамбул		
Фергана – Стамбул – Фергана	2	2
Ургенч - Стамбул - Ургенч	1	1

Учитывая вышеизложенное, основываясь на анализе маршрутной сети и парке воздушных судов (ввиду ожидаемого увеличения внутриреспубликанского пассажиропотока, планируется осуществлять рейсы на типах воздушных судов А320), необходимо учитывать эксплуатационную стоимость, что не позволит вывести вышеуказанные направления являются не рентабельными, в соответствии 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 единственной 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 2020 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**
из них:						
По странам дальнего зарубе-жья	**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 Республики Узбекистан	**392 286**	**1,05**	**1 855**	**169 350**	**168 458**	**59,42**
в разрезе стран дальнего зарубежья						
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
из них:						
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
Дубаи	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

в разрезе стран СНГ						
Москва	11 757 404	1,30	1 639	234 605	827 954	75,79
из них:						
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
из них:						
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
из них:						
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
из них:						
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
в разрезе Республики Узбекистан						
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», 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 классического 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 2020-2021 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 будет 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

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 через авиакомпании-конкуренты, планируемые к открытию в период 2020-2021 годах, а также потенциальный спрос, отражающий в совокупности следующие данные:

Маршрут	**Пассажиропоток**	**Потенциальные объемы**
Ташкент – Мюнхен	11 000 pax/year	До 15 000 pax/year
Ташкент – Анталия	29 800 pax/year	До 35 000 pax/year

Основываясь на статистических данных, учитывая средний показатель занятности пассажирских кресел, возможно выделить ориентировочную стоимость рейсов и потенциальную рентабельность при усредненном тарифе:

Маршрут	Ориентировочная стоимость рейса, USD	Ориентировочная Рентабельность (после первого полного сезона)	Расстояние
Ташкент – Мюнхен	110 000 – 125 000	1,03 – 1,05	4 496 км
Ташкент – Анталия	60 000 – 75 000	1,02 – 1,07	3 330 км

Исходя из поверхностного 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 парк воздушных судов НАК состоит из 27 пассажирских и 2 грузовых лайнеров западного производства.

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.

Производитель	Тип	2020	2021	2022
AIRBUS	A320	9	9	9
	A320 NEO	3	3	3
	A321 NEO LR	-	-	3
BOEING	B757	6	4	2
	B767	6	4	4
	B787	5	6	6
Общее количество ВС		**29**	**26**	**27**

Исходя из текущего состояния авиационного парка Uzbekistan Airways, необходимо обратить внимание на количество воздушных судов Boeing 767. Основываясь на анализе пассажирских загрузок рейсов (средний коэффициент ЗПК составляет 73%, данные на август 2019) исходя из сроков эксплуатации данного вида воздушных судов, планируется поэтапный частичный вывод, согласно предварительно разработанному плану мероприятий и графику.

В дополнение к выводу из эксплуатации Boeing 767, в целях обновления парка воздушных судов и унификации воздушного флота в целом, самолеты Boeing 757 также планируются к выводу из эксплуатации, согласно предварительно разработанному плану мероприятий и графику.

Описание планируемых мероприятий

Бизнес-цели

Основными целями авиакомпании на 2021 год являются:

1. Один из лучших работодателей Республики Узбекистан
2. Комфортабельные и безопасные авиаперелеты

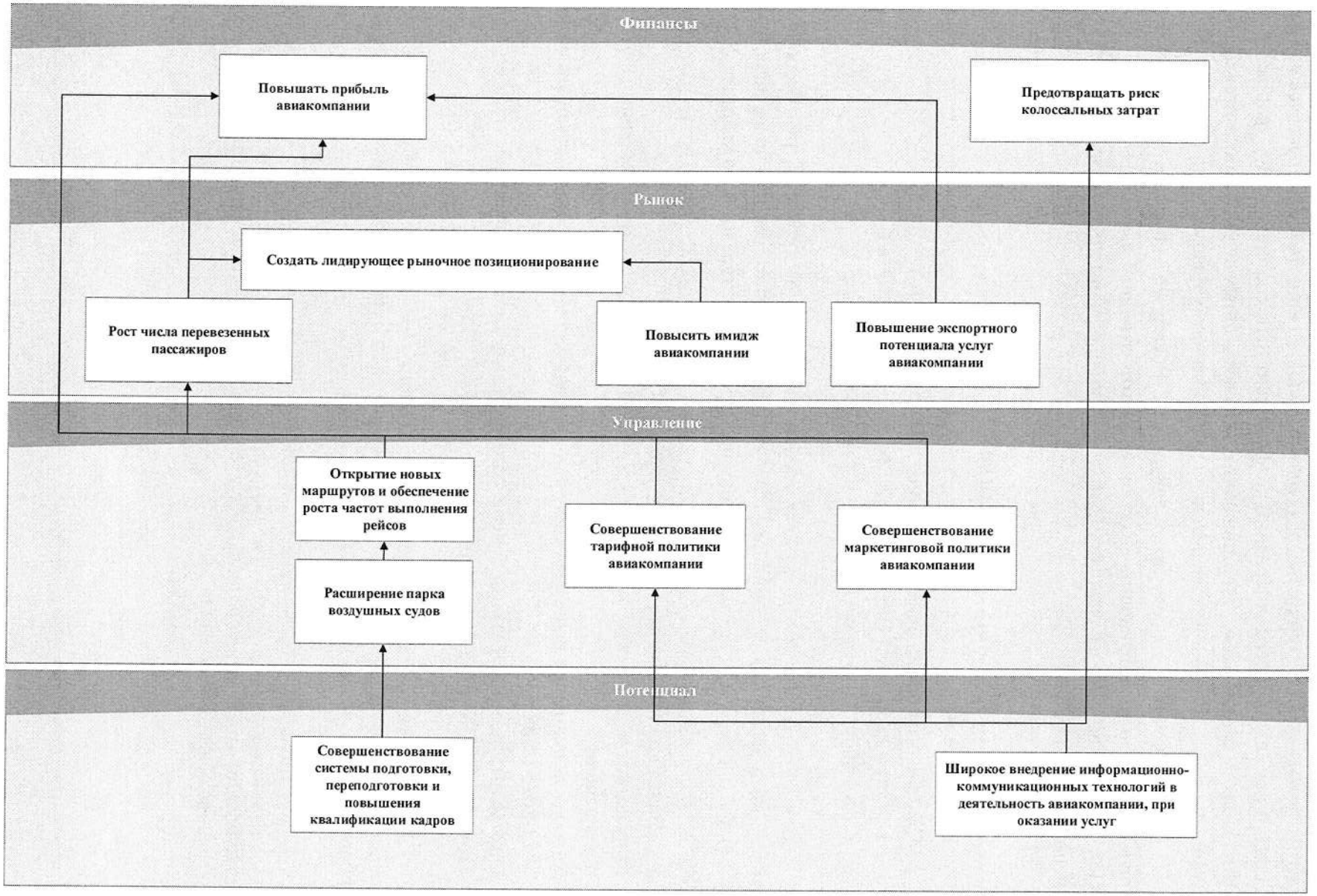
Для достижения поставленных целей необходимо провести ряд мероприятий, направленный как на достижение бизнес-целей Авиакомпании, так и на совершенствование внутренней и внешней политик Авиакомпании в срок, не позднее второго квартала 2021 года, а именно:

1. Утвердить корпоративные ценности Uzbekistan Airways
2. Разработать и утвердить основанную Корпоративную политику Компании (Performance management)
3. Утвердить основные цели развития на 2021 год, определить вектор развития на период 2022-2025 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.

Карта стратегии, основанная на сбалансированной системе показателей на 2021 г.



Производственные показатели

Наименование показателя	Единица измерения	Факт за 2019г.	Факт за 2020г.	Соотношение	Прогноз на 2021г.
Объем производства	Тыс. сум	6 450 442 235	3 333 312 847	51,68%	5 123 141 371
Себестоимость продукции (товаров, работ и услуг) и расходы периода в т.ч.	Тыс. сум	5 577 483 564	2 780 559 897	49,85%	4 083 110 295
Постоянные затраты	Тыс. сум	1 329 941 307	842 585 635	63,36%	1 146 492 809
Переменные затраты	Тыс. сум	4 247 542 257	1 937 974 262	45,63%	2 936 617 486
Расходы на электроэнергию при производстве	Тыс. сум	181 351	263 705	145,41%	316 446
Объем импорта	Млн.долл. США	694	250	36,01%	350
Объем экспорта	Млн.долл. США	641	180	28,04%	250
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг)	Тыс. сум	6 450 442 235	3 333 312 847	51,68%	5 123 141 371
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр. 100, формы 2)	Тыс. сум	22 963 689	396 482 770	1726,56%	851 206 263

Финансовые показатели

Рентабельность и оборачиваемость активов

№	Наименование коэффициента	Факт за 2019г.	Факт за 2020г.	Прогноз на 2021г.
1.	Рентабельность авансированного капитала (активов)	0,89	-0,04	-0,02
2.	Рентабельность собственного капитала	0,13	-0,09	-0,06
3.	Рентабельность продукции	1,9	0,20	0,25
4.	Рентабельность производственных фондов	0,02	-0,02	-0,011
5.	Удельная капиталоемкость предприятия или коэффициент загрузки (закрепления) активов	0,02	1,16	0,83

Ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость

Наименование коэффициента	Факт за 2019г.	Факт за 2020г.	Прогноз на 2021г.
Величина собственных оборотных средств	5 519 685 000	5 147 672 101	3 764 843 894
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов		25,73	15,06
Доля оборотных средств в активах	0,38	0,27	0,20
Доля производственных запасов в текущих активах	0,01	0,04	0,07
Коэффициент финансовой зависимости	0,07	0,58	0,60
Коэффициент финансового рычага (левериджа)	0,18	1,29	1,37

Отчет о финансовом результате

млрд. сум

Наименование показателя	Факт за 2019г.	Факт за 2020г.	Прогноз на 2021г.
Чистая выручка от реализации продукции (услуг)	6 450,4	3 333,3	5 786,1
Себестоимость реализованной продукции (услуг)	5 577,5	2 780,6	4 475,9
Валовая прибыль от реализации продукции (услуг)	873,0	552,8	1 310,2
Расходы периода в т.ч.	143,1	168,3	241,3
Расходы по сбыту	42,2	65,6	111,6
Администр.расходы	10,8	24,9	33,0
Прочие опер.расходы	90,1	77,8	96,6
Прочие доходы от основной деятельности	1 139,6	12,0	9,0
в том числе финансовая помощь	*889,2*	*0,0*	*0,0*
Финансовый результат от основной деятельности	1 869,5	396,5	1 077,9
Доходы от финансовой деятельности	549,3	830,7	509,2
Расходы по финансовой деятельности	2 387,8	1 982,9	1 947,0
Финансовый результат от общехозяйственной деятельности	31,0	-755,7	-360
Налог на доходы и другие налоги и сборы от прибыли	8,0	0,0	0,0
Чистая прибыль	23,1	-755,7	-360

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

№	Показатель	Содержание	2019	2020	2021
1	Рентабельность реализации	С/с реализ.прод. / Чистая выручка	0,86	0,83	0,78
2	Прибыльность продаж:				

2.1.	*из расчёта валовой прибыли*	*Валовая прибыль /Чистые продажи*	*13,53%*	*16,58%*	*20,30%*
2.2.	*из расчёта операционной прибыли*	*Операцион. прибыль /Чистые продажи*	*12,14%*	*14,25%*	*18,41%*
2.3.	*из расчёта чистой прибыли*	*Чистая прибыль /Чистые продажи*	*0,36%*	*-22,7%*	*-8,87%*
3	Рентабельность активов	Чистая прибыль /Сред.ст-ть активов	0,21%	-1,04%	-0,59%
4	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть собственных ср-в	0,33%	-2,77%	-1%
5	Рентабельность основного капитала (основных фондов)	Чистая прибыль /Сред.ст-ть долгоср.активов	0,14%	-1,46%	-1%
6	Рентабельность оборотного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть оборотного кап-ла		-0,04	-0,03

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	2019г	2020г	2021г
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,46	0,84	0,97
Коэффициент срочной ликвидности	1,05	2,94	1,52
Коэффициент текущей ликвидности	3,07	5,7	3,5

Годовой план по финансовым показателям

тыс.сум.

№	Наименование	ед.	Прогноз на 2021 год				
			1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2021г
	Перевозка пассажиров	*чел*	*218 121*	*527 329*	*672 000*	*588 000*	*2 005 450*
	Кол-во ВС	*ед*					
	Кол-во рейсов	*ед*	*1 841*	*4 429*	*4 650*	*4 230*	*15 150*
	Курс доллара	*сум*	*10 509*	*10 550*	*10 600*	*10 650*	*10 575*
1	**ДОХОДЫ всего**		**897 451 516**	**1 617 863 341**	**2 056 722 437**	**1 732 257 133**	**6 304 294 427**
	в том числе						
1.1.	***Доходы от основной и***		**770 163 523**	**1 497 976 278**	**1 912 200 837**	**1 605 800 733**	**5 786 141 371**
1.1.1.	*Выручка собственного лярным перевозкам*		554 075 138	991 337 089	1 462 706 613	1 204 868 287	4 212 987 127
1.1.2.	*Заказные и чартерные*		211 995 306	499 440 411	432 482 285	388 547 000	1 532 465 002
1.1.3.	*Доходы от прочих услуг*		4 093 079	7 198 778	17 011 939	12 385 446	*40 689 241*
1.2.	***Прочие доходы от тельности***		**1 713 275**	**790 336**	**3 465 600**	**3 032 400**	**9 001 611**
	в т.ч. штрафы, пени, списания кредиторской и й задолженностей и ционные доходы		*1 713 275*	*398 022*	*3 465 600*	*3 032 400*	*8 609 296*
1.3.	***Доходы от финансовой и***		**125 574 718**	**119 096 727**	**141 056 000**	**123 424 000**	**509 151 445**
	в т.ч. положительная ица		*118 837 012*	111 497 772	141 056 000	123 424 000	494 814 784
2	***РАСХОДЫ всего***		**952 172 998**	**1 586 600 977**	**2 206 796 135**	**1 919 071 065**	**6 664 641 173**
	в том числе						
2.1.	***Производственная ть***		**625 359 987**	**1 061 306 967**	**1 545 369 008**	**1 243 883 132**	**4 475 919 092**
2.1.1.	*АвиаГСМ*		126 796 972	291 855 499	317 760 000	278 040 000	1 014 452 471
2.1.2.	*Расходы по обеспечению етов в аэропортах, е пассажиров, обработка а, почты, прочие сборы, а расходы по безопасност полетов*		48 546 829	165 264 592	241 346 623	211 178 296	666 336 340
2.1.3.	*Расходы по онному обслуживанию, за итории*		33 397 552	81 325 630	103 164 008	90 268 507	308 155 698
2.1.4.	*Расходы на питание*		9 935 983	31 625 658	59 384 544	51 961 476	152 907 661
2.1.5.	*Затраты на содержание*		147 867	348 499	799 526	699 585	1 995 477
2.1.6.	*Затраты на оплату*		36 998 196	65 669 595	86 450 016	75 643 764	264 761 571
2.1.7.	*единый соц.платеж*		4 439 783	7 930 233	8 164 500	7 156 438	27 690 954
2.1.8.	*Амортизация всего*		98 575 863	103 458 671	110 306 528	114 080 712	426 421 774

	в т.ч.амортизация ВС		91 326 192	96 249 272	104 178 228	106 105 950	397 859 643
2.1.9.	*Кап. ремонт ВС парка*		7 059 507	27 924 987	302 637 226	104 807 573	442 429 293
2.1.10.	*Тек. ремонт ВС парка*		166 458 732	156 486 334	170 242 000	174 522 000	667 709 066
2.1.11.	*Расходы на питание*		1 276 774	2 989 974	2 996 872	2 847 263	10 110 883
2.1.12.	*Содержание экипажа транспорт)*		372 814	2 128 843	3 296 889	3 084 778	8 883 324
2.1.13.	*Текущий и капитальный ий, поддержание чистоты*		-8 200	17 481	311 446	272 516	593 243
2.1.14.	*Расходы по тренингу*		1 822 866	1 978 149	2 305 170	2 017 024	8 123 208
2.1.15.	*Расходы льств за рубежом*		15 465 839	20 289 204	24 390 400	21 341 600	81 487 043
2.1.16.	*Затраты по*		9 789 501	10 671 286	14 784 000	12 936 000	48 180 787
	в т.ч. ВС		9 618 639	10 593 498	14 576 000	12 754 000	47 542 137
2.1.7.	*Командировочные*		524 259	161 261	1 822 788	1 594 940	4 103 248
2.1.8.	*Прочие гные расходы*		63 758 849	91 181 071	95 206 471	91 430 662	341 577 053
2.2.	***Расходы по сбыту***		**16 012 535**	**31 672 413**	**32 707 200**	**31 243 800**	**111 635 948**
2.3.	***Административные***		**6 563 566**	**7 503 040**	**9 408 000**	**9 532 000**	**33 006 607**
2.4.	***Платежи по им налогам***		**114 712**	**114 956**	**115 235**	**115 028**	**459 931**
2.5.	***Прочие операционные***		**18 398 277**	**27 035 516**	**27 305 492**	**23 892 305**	**96 631 590**
2.6.	***Расходы по ности***		**285 723 920**	**458 968 085**	**591 891 200**	**610 404 800**	**1 946 988 005**
	в т.ч. Отрицательные ицательная разница		192 290 502	369 482 159	472 000 000	488 000 000	1 521 772 661
	проценты по кредитам		93 523 518	89 492 526	219 891 200	192 404 800	595 312 044
2.7.	***Налоги с прибыли***						
3	***Фин.результат***		**-54 721 482**	**31 262 364**	**-150 073 698**	**-186 813 933**	**-360 346 747**

План денежных потоков

млн. сум

№ п/п	Показатели	2020г.	Прогноз на 2021г.
1	**Поступления - всего**	4 001 112	4 748 203
	в том числе по основным источникам:		
1.1	Выручка от авиаперевозок	3 333 313	5 123 141
1.3	Прочие поступления	11 820	13 200
	Возврат НДС	250 491	
	Кредит Министерства финансов	405 488	
2	**Расходы - всего**	3 709 756	5 333 000
	в том числе:		
2.1	Приобретение авиакеросина	870 538	993 000
2.2	Погашение кредитов	846 346	1 590 000
2.3	Налоги (без налогов с з/пл)	109 898	55 000
2.4	Таможенное оформление товаров	12 500	-
2.5	Приобретение авиатехимущества	170 667	155 000
2.6	Заработная плата	196 850	270 000
2.7	Приобретение услуг	200 000	320 000
2.8	Аренда самолетов и двигателей	256 863	438 000
2.9	Эксплуатационные расходы за рубежом	772 690	1 080 000
2.10	Эксплуатационные расходы в республике	164 560	370 000
2.11	Содержание представительств	83 846	41 000
2.12	Прочие	25 000	21 000
3	**Финансовый результат**	291 356	-548 794

Показатели инвестиционной активности

В связи с ограниченными финансовыми возможностями, вызванными пандемией COVID-19, в 2021г. авиакомпания будет сосредоточена на подготовке к реализации перспективных инвестиционных проектов, в т.ч.:

1. Строительство нового комплекса по производству бортового питания (ориентировочная стоимость проекта – **25** млн. долл. США). Цель проекта – организация бесперебойного обеспечения бортовым питанием пассажиров, экипажей и технического персонала рейсов АО «Uzbekistan Airways» и сторонних авиакомпаний.

В течение 2021г. авиакомпания будет изучать возможные механизмы реализации проектов (*в т.ч. создание совместных предприятий, государственно-частное партнерство*),

сроки начала активной фазы проектов (*сроки реализации зависят от динамики восстановления мирового рынка авиационных перевозок после пандемии COVID-19*), а также осуществлять подготовку необходимых финансово-экономических расчетов по проектам (*в т.ч. прогнозные объемные и финансовые показатели, показатели окупаемости инвестиций*).

Также, в рамках инвестиционного проекта «Приобретение четырех новых самолетов Боинг-787-8», в начале 2021г. авиакомпания будет работать над получением четвертого (заключительного) самолета Боинг-787-8, поставка которого перенесена на начало 2021г. (предварительно) в связи с проведением компанией «Боинг» дополнительных работ на самолете, вызванных изучением ею качества сборки самолетов типа Боинг-787.

Визы:
(к Бизнес-плану на 2021 год)

Первый заместитель Председателя правления. **У.А. Хусанов**

Заместитель Председателя правления. **Ш.Ш. Худайкулов**

Финансовый директор. **А.А. Саттаров**