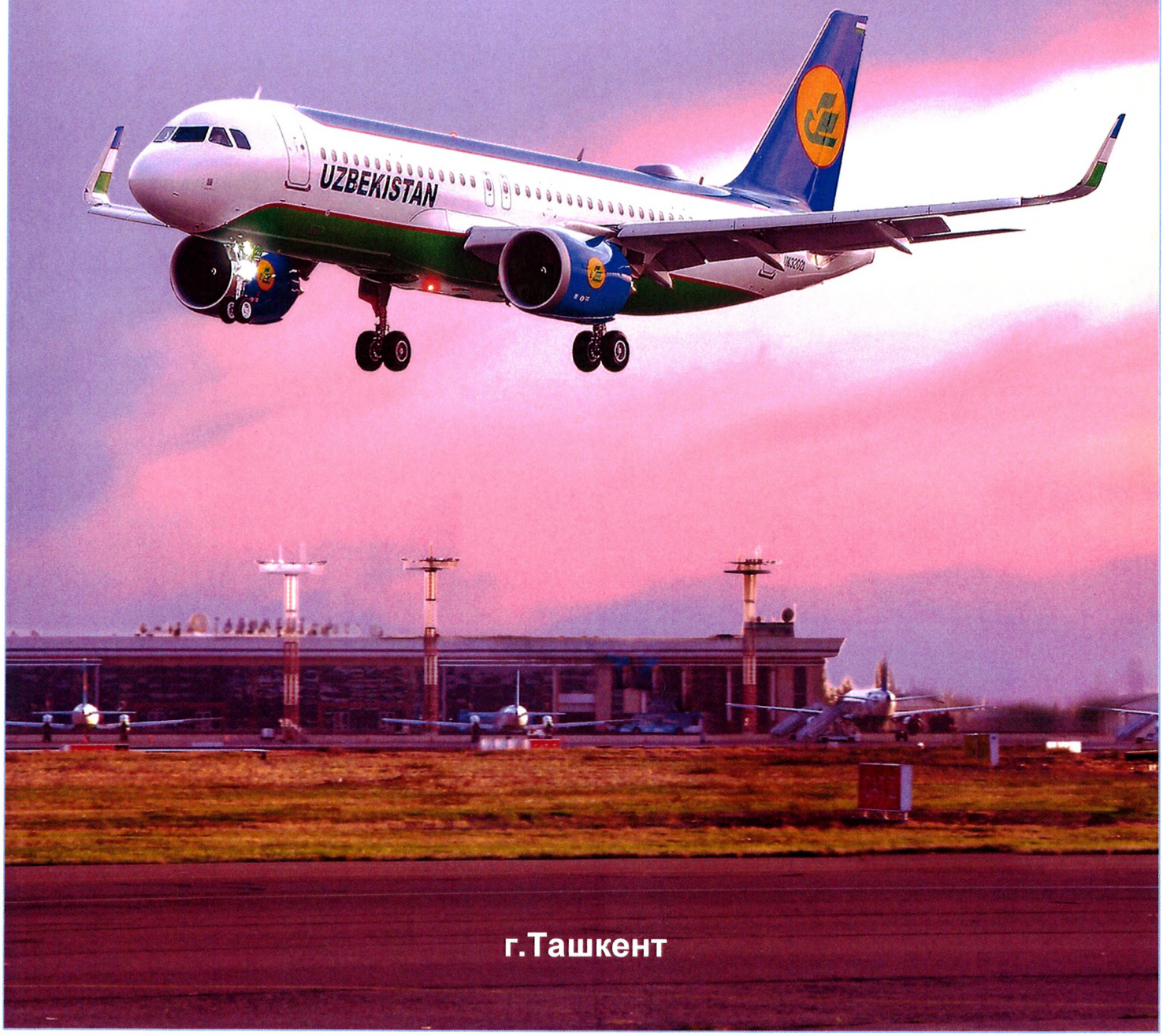
БИЗНЕС-ПЛАН
АО «Uzbekistan Airways»

на 2023 год



г.Ташкент

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ... 3

1. Результаты работы и основные достижения авиакомпании в 2022г. ... 3

2. Кратко о планах авиакомпании на 2023г. ... 10

ГЛАВА 1. География полетов, качество сервиса при обслуживании пассажиров на борту и в аэропортах, цифровизация ... 12

1.1. Развитие маршрутной сети ... 12

1.2. Развитие коммерческой деятельности (прогноз объемных показателей и выручки) ... 13

1.3. Дальнейшее улучшение качества обслуживания пассажиров на борту и в аэропортах ... 16

1.4. Цифровизация бизнес-процессов ... 18

ГЛАВА 2. Расширение парка самолетов и развитие наземной инфраструктуры ... 22

2.1. Расширение парка самолетов за счет инвестиционных вложений и/или лизинга ... 22

2.2. Развитие производственной инфраструктуры в рамках реализации инвестиционных проектов ... 23

ГЛАВА 3. Безопасность полетов и техническое обслуживание ... 25

3.1. Мероприятия по обеспечению безопасности полетов ... 25

3.2. Мероприятия по обеспечению высокого качества технического обслуживания ... 26

ГЛАВА 4. Летный состав и бортпроводники ... 27

4.1. Обеспечение достаточности пилотов и бортпроводников ... 27

4.2. Обеспечение качественной подготовки и переподготовки пилотов и бортпроводников ... 27

ГЛАВА 5. Переход на ведение финансовой отчетности по стандартам МСФО/IFRS, проведение внешнего аудита финансовой отчетности ... 29

5.1. Переход на ведение отчетности по стандартам МСФО/IFRS ... 29

5.2. Проведение аудита финансовой отчетности ... 29

ГЛАВА 6. Финансовые прогнозы и повышение финансовой устойчивости ... 30

6.1. Финансовые прогнозы на 2023г. (доходы, расходы, финансовый результат, финансовые коэффициенты) ... 30

ГЛАВА 7. Трансформация АО «Uzbekistan Airways» ... 35

7.1. Внедрение рекомендаций компании «KPMG» от 2021г. по организации закупок ... 35

7.2. Мероприятия по повышению операционной деятельности ... 35

7.3. Мероприятия по получению кредитного рейтинга ... 36

7.4. Мероприятия по приватизации авиакомпании ... 38

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ... 39

Достигаемые цели за счет реализации Бизнес-плана на 2023г. ... 39

ВВЕДЕНИЕ

1. Результаты работы и основные достижения авиакомпании в 2022г.

В 2022г. авиакомпания АО «Uzbekistan Airways» (далее – «авиакомпания» или «АО «Uzbekistan Airways»») отметила свой 30-летний юбилей, как участник мирового авиационного рынка и достойный представитель отрасли авиаперевозок. Авиакомпания является правопреемником Национальной авиакомпании «Ўзбекистон ҳаво йўллари» (реорганизована в 2018-2019гг.) в вопросах авиаперевозок.

Дополнительная информация об авиакомпании, в т.ч. юридический адрес, контактные телефоны и e-mail адреса, ИНН, сведения об органах управления и т.д., приведены в Приложении №1.

В 2022г. АО «Uzbekistan Airways» достигло следующих результатов:

1.1. По показателям авиаперевозок:

За 2022г. выполнено 28 140 рейсов, что на 10 399 рейсов или 58,6% больше, чем за 2021г. В частности:

- по направлениям в страны дальнего зарубежья выполнено 8 809 рейсов (рост на 52,3%);

- по направлениям в страны СНГ – 12 824 рейса (рост на 59,6%);

- по местным воздушным линиям – 6 509 рейса (рост на 65,9%).

В части перевозки пассажиров, за 2022г. авиакомпания перевезла 4,2 млн. человек, что на 2,06 млн. человек или в два раза больше, чем в 2021г. В частности:

- на рейсах в/из дальнего зарубежья перевезено 1,28 млн. человек (рост в два раза);

- по направлениям в страны СНГ –2,06 млн. человек (рост 90%);

- на местных воздушных линиях – 0,87 млн. пассажиров (рост 81%).

В части перевозки грузов (включая платный багаж и почту), показатели за 2022г. составили 64,2 тыс. тн – на 10,6 тыс. тн или 19,8% больше, чем за 2021г.

Дополнительно в Приложении №2 представлена информация по показателям работы АО «Uzbekistan Airways» за период 2019-2020гг.

1.2. По финансовым показателям:

За 2022г. доходы авиакомпании составили 13 934 145 млн. сум, что на 7 151 684 млн. сум или в два раза больше доходов 2021г.

Расходы за 2022г. составили 13 639 903 млн. сум – на 6 911 193 млн. сум или в два раза больше, чем в 2021г.

Финансовый результат за 2022г. составил 294 242,0 млн. прибыли что на 240 490,8 млн. сум или в пять раз больше доходов 2021г.

За 2022г. авиакомпания оплатила по кредитам 276,40 млн. долл. США, что на 209,82 млн. долл. США больше суммы, предусмотренной на данный период по графикам погашения кредитов. В связи с увеличением выручки в 2022г. из-за геополитической ситуации вокруг Украины, АО «Uzbekistan Airways» принято решение направить на погашение кредитов большую сумму, чем это предусмотрено графиками погашения кредитов.

Дополнительно в Приложении №2 представлена информация по показателям работы АО «Uzbekistan Airways» за период 2019-2020гг.

1.3. В части развития маршрутной сети:

В 2022г. авиакомпания восстановила полеты по нескольким направлениям Европы (в т.ч. гг.Париж, Милан и Рим) и Юго-Восточную Азию (в т.ч. гг.Токио и Куала-Лумпур), а также открыла новые направления в Египет (г.Шарм-эш-Шейх), Грузию (г.Батуми), Турцию (г.Стамбул из г.Бухары).

В январе 2022г. авиакомпания ввела в практику базирование самолетов в международных аэропортах г.Намангана и г.Ферганы для выполнения рейсов в Россию и дальнее зарубежье. Данный проект получил название «Восточный хаб». В настоящее время полеты в рамках «Восточного хаба» выполняются в следующем порядке:

- из аэропорта г.Намангана – выполняются полеты в 10 городов России (гг.Москва, Сочи, Омск, Самара, Екатеринбург, Красноярск, Уфа, Иркутск, Пермь) на самолетах с полностью экономическим классом по принципу низкобюджетных перевозок под брендом «Uzbekistan Airways Express», а также по местным линиям (гг.Ташкент, Самарканд и Бухара);

- из аэропорта г.Ферганы – полеты выполняются в четыре города России (гг.Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск и Казань), в направлениях дальнего зарубежья (гг.Стамбул и Дубай), а также по местным направлениям (гг.Ташкент, Самарканд и Ургенч).

Основным аэропортом «Восточного хаба» является аэропорт г.Намангана, аэропорт г.Ферганы выполняет вспомогательную функцию.

В части местных рейсов, открыты новые направления на линиях между городами Самарканд-Фергана, Самарканд-Наманган, Самарканд-Андижан, Бухара-Наманган и Ургенч-Фергана.

Также, в 2022г. авиакомпания увеличила частоту полетов по следующим направлениям:

- Нью-Йорк (из Ташкента) – с двух до четырех в неделю;

- Лондон (из Ташкента) – с двух до трех;

- Франкфурт (из Ташкента) – с одной до трех;

- Стамбул (из Ташкента) – с 14 до 17;

- Стамбул (из Ферганы) – с двух до трех;

- Стамбул (из Ургенч) – с одной до трех;

- Тель-Авив (из Ташкента) – с одной до четырех;

- Дели (из Ташкента) – с двух до четырех;

- Сеул (из Ташкента) – с двух до семи.

1.4. В части развития грузовых перевозок:

В 2022г. внедрена практика продажи агентами АО «Uzbekistan Airways» грузовых емкостей на всех регулярных рейсах авиакомпании из России в Республику Узбекистан. Данная мера реализована для увеличения доходов авиакомпании при выполнении рейсов из России.

Выполнены грузовые рейсы по новым направлениям, связывающим КНР с Центральной Азией и Европой, а также по новым прямым направлениям из г.Ташкента в Японию и Польшу.

В рамках программы по развитию авиаперевозок, с целью увеличения объемов грузопотока, развития трансферного потенциала маршрутной сети АО, а также создания конкурентной среды среди грузовых агентов, ведется работа по поэтапному открытию продажи грузовых перевозок с разных направлений оперирования рейсов АО «Uzbekistan Airways», при наличии свободной грузовой ёмкости. Согласно данной инициативе, было принято решение разрешить всем агентам по продаже грузовых перевозок АО «Uzbekistan Airways» на территории Республики Узбекистан, осуществлять продажу на рейсы Токио-Ташкент и Джакарта-Ташкент.

Проработан вопрос вступления в рынок нейтральных продаж по грузовым перевозкам на территории США посредством CNS IATA (Система урегулирования грузовых счетов). Данная система служит максимальному упрощению взаиморасчетов между авиаперевозчиками и грузовыми агентами. На сегодняшний день, на территории США имеется около 1 250 аккредитованных IATA агентов, из общего числа 3 510 экспедиторов, имеющих разрешение на погрузку грузов на пассажирские авиакомпании. Основным преимуществом данной платформы является усиленный финансовый контроль и улучшенный денежный поток.

1.5. В части развития парка воздушных судов:

В 2022г. авиакомпания получила в лизинг пять самолетов A321NEO. Самолеты получены в операционный лизинг (аренду) сроком на 12 лет у компании «CDB Aviation» (Ирландия).

Данные пять самолетов A321NEO поставляются взамен пяти самолетов Боинг-757-200, которые поэтапно выводятся из эксплуатации авиакомпании, начиная с 2021г. На 01.12.2022г. в эксплуатации авиакомпании остается

один самолет Боинг-757-200. Эксплуатация данного самолета будет остановлена в начале 2023г.

В ноябре 2022г. в рамках визита во Францию на высшем уровне между АО «Uzbekistan Airways» и компанией «Airbus» (ЕС) подписано предварительное соглашение о получении в 2029-2030гг. 12 новых самолетов семейства A320NEO для коммерческой эксплуатации АО «Uzbekistan Airways», в т.ч. восьми самолетов A320NEO и четырех самолетов A321NEO. Окончательное соглашение подписано сторонами в декабре 2022г.

Данные 12 самолетов семейства A320NEO приобретаются для замены собственных девяти самолетов A320CEO, поставленных в 2010-2011гг. (к 2030г. данным самолетам исполниться 19-20 лет), и трех лизинговых самолетов A320NEO, полученных в 2019-2020гг. (срок лизинга данных самолетов завершиться 2031-2032гг.).

Также, в рамках указанного визита во Францию на высшем уровне между АО «Uzbekistan Airways» и компанией «Airbus Helicopters» (ЕС) подписан меморандум о взаимопонимании по вопросу поставки двух вертолетов типа H145 в среднесрочной перспективе для ООО «Uzbekistan Helicopters» (входит в структуру АО «Uzbekistan Airways»).

1.6. В части улучшения качества обслуживания пассажиров перед рейсом и во время полета:

В мае 2022г. авиакомпания запустила новую версию веб-сайта («www.uzairways.com»), отличающуюся своей простотой и лаконичностью. Новый веб-сайт обеспечивает пассажиру удобную навигацию по разделам портала, а также имеет удобный и понятный интерфейс для самостоятельного поиска и покупки авиабилетов.

В мае 2022г. авиакомпания возобновила публикацию и раздачу своего фирменного бортового журнала («In-flight Magazine») на борту самолетов. Это позволит пассажиру проводить время в полете более ярко, продуктивно и интересно с учетом разностороннего (в т.ч. развлекательного и информативного) содержания журнала.

В июле 2022г. авиакомпания запустила мобильное приложение для покупки авиабилетов, которое доступно для скачивания на площадках «App Store» и «Google Play». Также, приложение позволяет пассажиру осуществить выбор места, оформить дополнительный багаж, заказать специальное питание, пройти онлайн регистрацию (последняя функция временно действует только для местных рейсов).

В августе 2022г., в целях создания комфортных условий для пассажиров, Филиал «Uzbekistan Airways Sales» (главный офис продаж авиабилетов в г.Ташкенте) увеличил режим работы с 09:00-19:00 на 08:00-21:00 (т.е. на три

часа). Это позволит оказывать услуги большему количеству пассажиров и создаст дополнительные удобства для них.

В сентябре 2022г. внедрена услуга перебронирования авиабилетов, позволяющая пассажиру самостоятельно изменять даты рейсов купленного билета. Услуга доступна только для билетов, купленных онлайн.

В октябре 2022г. внедрена система, позволяющая осуществлять в течение трех суток (на практике – в течение одного дня) возврат денежных средств пассажиру при возврате им ранее купленного авиабилета.

В течение всего 2022г. авиакомпания обновляла медиа-контент на бортах самолетов.

1.7. В части развития информационных систем и автоматизации бизнес-процессов авиакомпании:

В 2022г. внедрены следующие информационные системы:

- «e-Enabling» для самолетов Боинг-787 – предоставляет оперативный доступ к информации о состоянии систем самолета, которая необходима для экипажей, инженерно-технического персонала и других производственных служб авиакомпании;

- «Fly Smart» для самолетов семейства A320 – предоставляет полетную информацию в электронном виде;

- «World Tracer» – отслеживает местонахождение утерянного багажа;

- «Integrated Management Solutions» – обеспечивает сбор, управление и анализ данных о качестве производственных процессов и безопасности полетов.

Также, проведена модернизация системы «Meridian» что позволяет выполнять автоматическое планирование экипажей на рейсы авиакомпании;

В 2022г. в части модернизации IT-инфраструктуры:

- продолжена модернизация персональных компьютеров АО «Uzbekistan Airways» (замена старых компьютеров на новые);

- приобретены и успешно активированы лицензии по обеспечению информационной безопасности;

- внедрена IP-телефония с заменой телефонных аппаратов и установкой модуля CRM по обслуживанию пассажиров.

1.8. В части продвижения бренда и укрепления имиджа авиакомпании:

В январе 2022г. известная узбекская эстрадная исполнительница и композитор Севара Назархан стала амбассадором АО «Uzbekistan Airways». С.Назархан участвует в различных маркетинговых кампаниях авиакомпании, а также в международных мероприятиях, выставках, презентациях, где авиакомпания является участником или организатором. Привлечение

С.Назархан нацелено на продвижение бренда и укрепление имиджа АО «Uzbekistan Airways» среди пассажиров.

1.9. В части деятельности структурных предприятий:

a) ООО «Кетринг»:

В июле 2022г. ООО «Кетринг», в целях повышения качества сервиса на борту и доведения уровня бортового питания до международных стандартов, привлекло в свой коллектив нового шеф-повара Фатиха Бербера, который имеет большой опыт работы в сфере ресторанного питания и авиационного кейтеринга.

В 2022г. ООО «Кетринг» ввело новую концепцию питания на рейсах АО «Uzbekistan Airways» с использованием нового подхода к сервировке блюд, расширением меню и переходом к использованию экологичной многоразовой посуды.

Впервые новая концепция была внедрена в августе 2022г. на рейсе в г.Сеул. С сентября 2022г. данная концепция поэтапно внедряется на остальных рейсах АО «Uzbekistan Airways», в т.ч. в гг.Париж, Рим, Франкфурт, Лондон и Милан. В перспективных планах ООО «Кетринг» внедрить новую концепцию питания на всех рейсах АО «Uzbekistan Airways».

b) ООО «Учебно-тренировочный центр»:

В июне 2022г. внедрен механизм платного обучения по специальности бортпроводника воздушного судна для всех желающих из числа граждан Республики Узбекистан. Период обучения составляет 35 дней. По итогам обучения выдается диплом международного образца, дающий право на соискание работы не только в АО «Uzbekistan Airways», но и других авиакомпаниях.

Данный подход к обучению позволит повысить результативность подготовки бортпроводников в связи с тем, что за обучение слушатели оплачивают сами, их мотивацию и ответственность, снизит расходы АО «Uzbekistan Airways» на первичную подготовку бортпроводников и даст возможность авиакомпании принимать на работу, в первую очередь, самых успешных кандидатов.

c) ООО «Uzbekistan Helicopters»:

В 2022г. введены в эксплуатацию два новых вертолета H130 производства компании «Airbus Helicopters» (EC). Общее количество вертолетов данного производителя в парке ООО «Uzbekistan Helicopters» составило четыре вертолета, в т.ч. два вертолета H125 (количество пассажиров – 4 чел.) и два вертолета H130 (количество пассажиров – 5 чел.).

В целях приближения продукта к целевой категории пассажиров (граждане и туристы, отдыхающие в горной местности, рекреационных зонах, заповедных местах, туристических городах и т.д.), начата практика

базирования вертолетов в регионах Республики Узбекистан. В 2022г. основным местом базирования вертолетов стала Ташкентская область.

Внедрена практика краткосрочных экскурсионных полетов длительностью 10-15 минут, что делает полет на вертолете более доступным с точки зрения стоимости, а также увеличивает количество возможных вертолетовылетов и, соответственно, доходы от авиаперевозок.

d) ООО «Uzbekistan Airways Technics»:

В 2022г. авиапредприятием выполнено 31 тяжелой формы технического обслуживания самолетов (в т.ч. 23 формы на самолетах АО «Uzbekistan Airways» и 8 форм на самолетах сторонних заказчиков), что на 5 форм или 19% больше, чем в 2021г.

В 2022г. авиапредприятие продолжило работы по оптимизации:

- занимаемых производственных площадей – за счет сноса и списания с баланса ветхих зданий и сооружений, не задействованных в основном производстве, размещения отдельных подразделений в основном административном здании, передислокация подразделений, находящихся в арендуемых зданиях Международного аэропорта г.Ташкента, на территорию ООО «Uzbekistan Airways Technics»;

- персонала – за счет оптимизации численности цехов линейного и базового обслуживания самолетов западного производства, «Handling», цеха ТОиР планера;

- производственных процессов – прекращена деятельность по ремонту самолетов типа Ил-76ТД, авиадвигателей Аи-25 и ТА-6А, ликвидированы: Цеха – Текущего ремонта, Технического обслуживания и ремонту агрегатов, Ремонта авиадвигателей; Отделы – Главного технолога, Технического контроля технического обслуживания и ремонта самолетов восточного производства.

Освоено техническое обслуживание самолетов Боинг-737 и Боинг-747. В августе 2022г. впервые выполнены работы по покраске самолета Боинг-737MAX для одного из сторонних заказчиков.

Ведется обучение персонала и освоение технического обслуживания самолетов типа ATR-72 для оказания услуг вновь образованной авиакомпании «SilkAvia» (входит в структуру АО «Uzbekistan Airports»).

2. Кратко о планах авиакомпании на 2023г.

В 2023г. АО «Uzbekistan Airways» планирует реализовать и достигнуть следующие результаты:

1. В части объёмных показателей:

- Выполнение рейсов – **31 000** (+10%);
- Перевозка пассажиров – **4,7 млн.** (+12%);
- Перевозка грузов – **46 000 тн.**

2. В части парка самолетов:

- прекращение эксплуатации двух самолетов (24 года) Боинг 757;
- получение в мокрый лизинг 2-х самолетов, для покрытия расписания и наращивания частот текущих направлений, (сроком на1 год) Эйрбас А330;
- до конца 2023г. планируется получить 5 самолетов Эйрбас А320NEO.

3. В части маршрутной сети:

- Восстановление рейсов в гг.Урумчи, Джакарту, Бангкок и Токио;
- Открытие рейсов в Грозный, Нижний Новгород и Нижневартовск.

4. В части коммерческих соглашений:

- **FlyNas** (Саудовская Аравия) активизация партнёрства в рамках Interline/SPA;
- **Emirates** (ОАЭ) запуск партнёрства в рамках Interline/SPA;
- **Malaysia** Airlines (Малайзия) возобновление партнёрства в рамках CodeShare;
- **ITA Airways** (Италия) возобновление партнёрства в рамках CodeShare;
- **S7 Airlines** (Россия) восстановление одностороннего партнёрства в рамках CodeShare;

5. В части операционной деятельности:

- В здании головного офиса АО «Uzbekistan Airways» запуск обновленного и современного Центра управления полетами.
- Передислокация офиса продаж, для повышения качества облуживания пассажиров.

6. В части специальных предложений для населения

С марта 2023г. планируется внедрить еженедельную акцию «Яркий Четверг» (скидки на ряд востребованных направлений).

7. В части улучшения условий труда и социальных льгот.

- Увеличение заработной платы персонала;
- Пересмотр условий предоставления льготных авиабилетов сотрудникам и членам их семей.

8. В части пилотов и бортпроводников:

- Подготовка и прием на работу пилотов из числа выпускников технических вузов;
- Привлечение пилотов-экспатов;
- Отбор и обучение бортпроводников.

9. В части ООО «Учебно-тренировочный центр»:

- Обновление учебно-тренировочного оборудования;
- Приобретение 1 одномоторного учебно-тренировочного самолета.

10. В части ООО «Uzbekistan Airways Catering»:

- Строительство нового здания мощностью в 30 000 рационов в сутки.

11. В части ООО «Uzbekistan Airways Technics»:

- Освоение новых форм ТО;
- Повышение квалификации специалистов;
- Создание новых рабочих мест.

ГЛАВА 1.
География полетов, качество сервиса при обслуживании пассажиров на борту и в аэропортах, цифровизация

1.1. Развитие маршрутной сети

1.1.1. В части международных направлений:

Целью развития международной маршрутной сети являются:

1. Предоставление транспортной доступности из/в Республики Узбекистан в основные торговые, туристические, образовательные, трудовые, культурно-исторические, финансовые и логистические центры региона и мира;

2. Обеспечение перевозки трансферного пассажиропотока через Республику Узбекистан (*например, по направлению Европа-Юго-Восточная Азия-Европа, Россия-Европа-Россия, Центральная Азия-США-Центральная Азия*).

Для достижения данных целей, АО «Uzbekistan Airways» в 2023г. предусматривает:

1. Восстановление рейсов в КНР, Юго-Восточную Азию, Японию и Россию, ранее закрытых из-за пандемии COVID-19, в т.ч.:

- Ташкент-Пекин (2 раза в неделю);
- Ташкент-Бангкок (2 раза в неделю);
- Ташкент-Урумчи (1 раз в неделю);
- Ташкент-Токио (1 раз в неделю);
- Ташкент-Джакарта (1 раз в неделю);
- Самарканд-Казань (1 раз в неделю).

2. Открытие новых направлений в города России и Европы, в т.ч.:

- Ташкент-Нижний Новгород (2 раза в неделю);
- Ташкент-Грозный (2 раза в неделю);
- Ташкент-Мюнхен (2 раза в неделю);
- Ташкент-Омск (1 раз в неделю);
- Ташкент-Благовещенск (1 раз в неделю);
- Ташкент-Анкара (1 раз в неделю);
- Наманган-Нижневартовск (1 раз в неделю).

3. Наращивание частот полетов по действующим направлениям в города Центральной Азии, Европы и Южного Кавказа, в т.ч.:

- Ташкент-Алматы – с семи до 10 раз в неделю;
- Ташкент-Астана – с трех до пяти раз в неделю;
- Ташкент-Бишкек – с трех до пяти раз в неделю;
- Ташкент-Франкфурт – с трех до четырех раз в неделю;
- Ташкент-Тбилиси – с двух до трех раз в неделю;
- Ташкент-Баку – с двух до трех раз в неделю;
- Ташкент-Рига – с двух до трех раз в неделю;

1.1.2. В части местных направлений:

Целью развития внутриреспубликанской маршрутной сети являются:

1. Предоставление транспортной доступности гражданам и гостям Республики Узбекистан во все регионы страны.

2. Стимулирование мобильности населения и внутреннего туризма.

Для достижения данных целей, АО «Uzbekistan Airways» в 2023г. планирует ряд комплексных мер, предусматривающих:

- пополнение парка авиакомпании двумя самолетами малой авиации L410 (производство Чешской Республики, вместимостью 19 кресел) для организации перевозки пассажиров в/из отдаленных регионов страны, где отсутствуют большие аэропорты, а также в/из тех регионов, где перевозка на самолетах большой вместимости будет неэффективна из-за малого спроса;
- создание аэропортовой инфраструктуры в г.Заамин.

Так, авиакомпания планирует открытие новых рейсов на самолетах L410 в гг.Заамин, Заравшан, Сариасия, Сох, Шахрисабз, Термез и Конанд.

1.2. Развитие коммерческой деятельности (прогноз объемных показателей и выручки)

В 2023г. АО «Uzbekistan Airways» ожидает достижения следующих коммерческих и финансовых показателей:

- количество выполненных рейсов – **31 000** шт. (рост на **10**% по сравнению с 2022г.);
- количество перевезенных пассажиров – **4 771 000** чел. (рост на **12**%);
- количество перевезенного груза – **46** тыс. тн.;
- доход – **13 938** млрд. сум.;
- прибыль – **44** млрд. сум.

Для достижения данных показателей, основные мероприятия коммерческого блока авиакомпании будут направлены на:

1.2.1. Увеличение продажи перевозок:

В 2023г. авиакомпания планирует упростить механизм назначения агентов по продаже перевозок, как в Республике Узбекистан, так и за рубежом. Цель – расширить агентскую сеть авиакомпании и, за счет этого, объемы продаж.

1.2.2. Повышение привлекательности услуг АО «Uzbekistan Airways»:

В целях повышения узнаваемости и привлекательности бренда АО «Uzbekistan Airways» и за счет этого увеличения загрузки рейсов, авиакомпания в 2023г. планирует:

- ввести в практику регулярное (еженедельное) предоставление скидок на билеты по заранее определяемым направлениям;

- продолжить практику предоставления скидок на билеты на праздничные даты Республики Узбекистан и в честь знаменательных событий, связанных с АО «Uzbekistan Airways»;

- продолжить практику предоставления скидок на билеты по направлениям, нуждающимся в стимуляции пассажиропотока (например, при открытии новых рейсов или выполнении рейсов во время низкого спроса);

- усилить рекламную активность АО «Uzbekistan Airways» за счет размещения наружной рекламы, рекламы на радио, в интернете и социальных сетях;

- проводить своевременное и широкое оповещение общественности о своей деятельности, достижениях и результатах работы;

- проводить регулярные встречи с агентами по продаже перевозок и туристическими компаниями;

- участвовать в международных туристических ярмарках, форумах и выставках;

- организовать выездные приемы представителей авиакомпании для граждан в регионах республики.

1.2.3. Повышение привлекательности трансферных перевозок АО «Uzbekistan Airways»:

В целях развития трансферных перевозок АО «Uzbekistan Airways», авиакомпания в 2023г. планирует:

- провести оптимизацию расписания полетов с учетом увеличения количества удобных стыковок между рейсами, в особенности для пассажиропотока в/из Россию, который полностью ограничен на прямых направлениях в целый ряд стран Запада и их партнеров;

- внедрить новые типы тарифов для сквозной перевозки пассажиров через Международный аэропорт г.Ташкента, что положительно скажется на стоимости билетов для пассажиров и повысит привлекательность трансферных перевозок АО «Uzbekistan Airways».

1.2.4. Повышение лояльности пассажиров к перевозкам на рейсах АО «Uzbekistan Airways»:

В 2023г. авиакомпания планирует усовершенствовать собственную программу лояльности «UzAirPlus» для создания необходимых условий по дальнейшему привлечению партнеров, в т.ч. гостиниц, компаний по аренде автомобилей, страховых агентств, компаний по обслуживанию пассажиров в залах повышенной комфортности в аэропортах и т.д.

Для этих целей, предусматривается:

- разработать новую версию Правил участия в программе часто летающих пассажиров «UzAirPlus», позволяющих монетизировать накопленные пассажирами премиальные баллы;

- выполнить доработку программного обеспечения системы «UzAirPlus» для имплементации новых правил и возможности интеграции с системами начисления баллов сторонних партнеров.

1.2.5. Заключение коммерческих соглашений с иностранными авиакомпаниями:

В целях расширения географии полетов из Республики Узбекистан (*помимо развития маршрутной сети, предусмотренного в Разделе 1.1 настоящей главы*), привлечения пассажиропотока на международные рейсы в/из Республики Узбекистан, а также укрепления присутствия АО «Uzbekistan Airways» на международных рынках, авиакомпания в 2023г. предусматривает заключение коммерческих соглашений типа «Interline/SPA» и «Code-Share» с рядом иностранным авиакомпаний, в т.ч.:

- для расширения географии полетов в регионе Ближнего Востока, Европы, Африки и Америки – с авиакомпаниями **«Emirates»** (ОАЭ) и **«FlyNas»** (Саудовская Аравия) в рамках соглашений «Interline/SPA»;

- для увеличения пассажиропотока на направлениях в/из Юго-Восточную Азию и укрепления присутствия АО «Uzbekistan Airways» в этом регионе – с авиакомпанией **«Malaysia Airlines»** (Малайзия) в рамках соглашений «Code-Share»;

- для увеличения пассажиропотока на направлениях в/из Европы и укрепления присутствия АО «Uzbekistan Airways» на этом рынке – с авиакомпанией **«ITA Airways»** (Италия) в рамках соглашения «Code-Share»;

- для увеличения пассажиропотока на направлениях в/из России и укрепления присутствия АО «Uzbekistan Airways» на этом рынке – с авиакомпанией **«S7 Airlines»** (Россия) в рамках соглашения «Code-Share».

1.2.6. Повышение качества услуг АО «Uzbekistan Airways»:

В целях повышения качества обслуживания пассажиров при осуществлении покупки билетов и регистрации на свои рейсы, АО «Uzbekistan Airways» в 2023г. планирует:

- обновить архитектуру своего официального веб-сайта <www.uzairways.com> для повышения скорости его работы и улучшения его сопряженности с другими вспомогательными системами, что обеспечит пассажирам более комфортное пользование веб-ресурсами авиакомпании;

- проработать вопрос передислокации офиса продаж, располагающегося по адресу г.Ташкент, проспект Амира Темура, 51 (ориентир «Северный Вокзал»), на новое место в центре г.Ташкента, располагающееся на пересечении улиц Шота Руставели и Мирабад (здание бывшего филиала Акционерного коммерческого банка «Xalq Banki»);

- продолжить внедрение услуги online-регистрации на рейс при вылете.

1.3. Дальнейшее улучшение качества обслуживания пассажиров на борту и в аэропортах

В рамках дальнейшего улучшения качества обслуживания пассажиров, как на борту, так и в аэропортах, в 2023г. АО «Uzbekistan Airways» предусматривает следующие мероприятия:

1.3.1. В части обслуживания пассажиров на борту:

Для повышения уровня сервиса на борту намечены следующие мероприятия:

- набор бортпроводников в объеме достаточном для выполнения текущего расписания, а также для выполнения рейсов на вновь поступающих в 2023г. пяти самолетах A320NEO и двух самолетах A330. До конца 2023г. планируется довести общее количество бортпроводников до **1 050** человек, организовав обучение и ввод в строй **свыше 300** новых бортпроводников;

- организация обучения бортпроводников с акцентом на обучение навыкам пассажироориентированного сервиса, предусматривающего доброжелательное общение с пассажирами, умение предотвращать конфликтные ситуации, правильное взаимодействие с пассажирами как в бизнес-классе, так и в эконом классе. Обучение организуется на базе ООО «Учебно-тренировочный центр», входящего в структуру АО «Uzbekistan Airways»;

- выдача пилотам и бортпроводникам новых комплектов униформы с учетом заканчивающихся в 2023г. сроков ношения старых комплектов;

- обновление стандартов качества по (1) обслуживанию пассажиров на борту воздушного судна и (2) организации приобретения, эксплуатации, учета движения бортовой посуды и съемного буфетно-кухонного оборудования. Обновление данных стандартов качества необходимо для их актуализации с учетом изменения названия авиакомпании с 2019г., изменений в парке самолетов АО «Uzbekistan Airways» с 2003г., перехода авиакомпании на использование многоразовой посуды и др.;

- продолжение внедрения новой концепции подачи бортового питания с учетом регулярного обновления меню и перехода на использование многоразовой посуды, в т.ч. проведение нескольких обновлений в ассортименте блюд в меню, приобретение необходимого количества многоразовой посуды (как для бизнес-класса, так и экономкласса) с охватом всех рейсов АО «Uzbekistan Airways», где подается бортовое питание, организация загрузки питания на обратных рейсах (т.е. рейсах из за рубежа в Республику Узбекистан) и др.;

- обновление медиа-контента видео-систем развлечения пассажиров, установленных в салонах самолетов АО «Uzbekistan Airways», а также оснащение пяти самолетов A321NEO, полученных в лизинг в 2022г. у компании «CDB Aviation», системой развлечения пассажиров с передачей данных по wifi-подключению.

1.3.2. В части обслуживания пассажиров в аэропортах:

Для повышения уровня сервиса в аэропортах намечены следующие мероприятия:

- проработка с Министерством транспорта Республики Узбекистан и другими уполномоченными органами вопроса внедрение системы «черного списка», предусматривающей ограничение в перевозке недисциплинированным пассажирам и пассажирам, нарушающим порядок на рейсах АО «Uzbekistan Airways»;

- продолжение внедрения услуги online-регистрации на рейсы АО «Uzbekistan Airways» при вылете, позволяющей ускорить прохождение формальностей в аэропортах вылета перед рейсом;

- продолжение работ по автоматизации процесса информирования пассажиров об изменениях в расписании, статусе рейса и т.д., позволяющей оперативно информировать пассажиров об их рейсе, в т.ч. задержке (отмене) рейсов, изменении времени/даты вылета, типа самолета, что оптимизирует взаимодействие с пассажирами, в т.ч. находящимися в аэропорту;

- продолжение работ по внедрению системы регистрации пассажиров в Международном аэропорту г.Ташкента с любой стойки регистрации АО «Uzbekistan Airways», что оптимизирует очереди при регистрации пассажиров и ускорит общее время обслуживания пассажиров на рейс;

- продолжение работ по созданию собственной службы наземного обслуживания рейсов АО «Uzbekistan Airways» (служба «хендлинг») с привлечением специализированных иностранных компаний в качестве партнера. Реализация данного проекта позволит улучшить предполетное и послеполетное обслуживание самолетов АО «Uzbekistan Airways» и не зависеть от службы «хендлинга» Международного аэропорта г.Ташкента

1.4. Цифровизация бизнес-процессов

В целях обеспечения эффективности производственных процессов АО «Uzbekistan Airways», а также улучшения качества услуг, оказываемых пассажирам, авиакомпания в 2023г. планирует проведение работ по внедрению нескольких информационных систем и развитию собственной IT-инфраструктуры.

Данные работы охватывают как бизнес-процессы всей авиакомпании, так и производственные процессы отдельных направлений деятельности (в т.ч. летной службы, инженерно-авиационной службы, центра управления полетами и т.д.), а также вопросы взаимодействия с клиентами, сервиса на борту, модернизации IT-инфраструктуры и информационной безопасности, как указано ниже.

1.4.1. В части оптимизации бизнес-процессов всей авиакомпании:

В 2023г. будет продолжена работа по внедрению систему управления ресурсами «Enterprise Resource Planning» (коротко «ERP») от компании «SAP» (Германия).

Данная система позволит:

- осуществлять планирование и управление различными направлениями деятельности авиакомпании, включая производство, финансы, персонал, закупки, продажи, **на базе единой платформы;**

- оптимизировать и автоматизировать производственные процессы, увеличить скорость принятия решений, снизить различные риски, консолидировать процесс управления предприятием и повысить рентабельность.

В 2023г. при участии компании по внедрению «LeverX» (США) планируется провести адаптацию системы под производственные процессы авиакомпании.

1.4.2. В части производственных процессов отдельных направлений деятельности:

В части летной службы предусматривается:

- внедрение системы «Meridian.FlightBag», позволяющей организовать и автоматизировать электронный документооборот для использования летным составом во время подготовки и выполнения полетов, упростить процедуры и исключить использование документов на бумажном носителе;

- внедрение системы «Onboard Performance Tool» при летной эксплуатации самолетов Боинг-767, что позволит: оперативно выполнять необходимые расчеты для определения центровки самолета, условий взлета и посадки; максимизировать коммерческую загрузку при заданных условиях на вылет (эффект увеличения доходов); эксплуатировать двигатели в менее агрессивном режиме (сокращение расходов на техническое обслуживание двигателей);

- обновление бортовых планшетов на всем эксплуатируемом парке самолетов, что позволит обеспечить быстрый и надежный доступ к полетной информации за счет использование более нового и технологичного оборудования.

В части инженерно-авиационной службы предусматривается продолжение работ по внедрению системы «AMOS» («Airline Maintenance and Operations System»).

Цель внедрения данной системы – повышение эффективности процессов по поддержанию летной годности воздушных судов. Такое повышение эффективности достигается за счет интеграции в единую систему управления следующих систем:

- систем технического обслуживания воздушных судов;

- система инжиниринга;

- система обеспечения запасными частями.

В 2023г. авиакомпания предусматривает проведение тендера по отбору компании-интегратора данной системы и заключение соглашения с победителем.

В части управления полетами предусматривается создание единого ситуационного центра авиакомпании – «Центра управления полетами» на территории головного офиса АО «Uzbekistan Airways».

Цель проекта – обеспечить эффективное управления всеми процессами выполнения полетов воздушных судов АО «Uzbekistan Airways» от стадии предполетной подготовки воздушного судна, до его посадки.

В рамках данного проекта, в 2023г. предусматривается завершение строительства ситуационного центра, оснащение его необходимым оборудованием и программным обеспечением (в т.ч. системой

по отслеживанию полетов воздушных судов «Mission Watch», бывшее название «eWAS Dispatch») и ввод данного центра в эксплуатацию.

В части ООО «Uzbekistan Helicopters» предусматривается:

- обновление вэб-сайта авиакомпании для лучшего освещения своей деятельности, информации об услугах, а также лучшего взаимодействия с клиентами;

- внедрение информационных систем по составлению маршрутов полета («FlightDeck»), подготовке предварительных навигационных расчетов («JetPlanner»), а также планирования расписания и экипажей («Meridian»).

1.4.3. В части взаимодействия с клиентами:

В 2023г. предусматривается начало работ по внедрению системы управления взаимоотношениями с клиентами «Customer Relations Management» (коротко «CRM»). Цель внедрения данной системы – улучшить взаимодействие с пассажирами, заслужить их признание и лояльность бренду АО «Uzbekistan Airways».

Данная система позволит:

- создать современную систему взаимодействия с пассажирами и обеспечить эффективное взаимодействие с ними на различных этапах обслуживания (от бронирования и покупки билета, до получения отзыва после полета);

- создать современный аналитический инструмент для решения различных задач при взаимодействии с пассажирами, например, для определения основных категорий пассажиров авиакомпании, определения предпочтений пассажиров, выявления недостатков при обслуживании пассажиров;

- по результатам проводимых анализов, организовывать эффективные маркетинговые кампании, устранять недостатки при обслуживании, оперативно реагировать на запросы и желания пассажиров.

В 2023г. АО «Uzbekistan Airways» предусматривает определить основные требования заинтересованных служб к данной системе и подготовить техническое задание на ее приобретение.

1.4.4. В части сервиса на борту:

В 2023г. авиакомпания планирует оснастить пять самолетов A321NEO, полученных в лизинг в 2022г. у компании «CDB Aviation», системой развлечения пассажиров с передачей данных по wifi-подключению.

Необходимость установки данной системы обусловлена тем, что на данных самолетах изначально оборудование развлечения пассажиров установлено не было.

Установка данной системы позволит повысить качество обслуживания пассажиров при полетах на самолетах A321NEO, характеризующиеся своей продолжительностью.

1.4.5. В части модернизации IT-инфраструктуры:

В 2023г. АО «Uzbekistan Airways» планирует создать основное серверное помещение (центр обработки данных или ЦОД) для размещения в нем серверного и сетевого оборудования с учетом современных требований и стандартов. В связи с проработкой вопроса передислокации офиса продаж авиакомпании на новое место (см. раздел 1.2.6), новое помещение планируется разместить в новом здании офиса продаж.

Также, в 2023г. предусматривается обновление рабочих персональных компьютеров и организационной техники.

1.4.6. В части информационной безопасности:

В целях обеспечения информационной безопасности существующих информационных систем, ресурсов и сервисов, в 2023г. авиакомпания планирует приобрести и установить программное обеспечение и оборудование сетевой безопасности, в т.ч.:

- межсетевые экраны (т.н. «firewall») для защиты корпоративных данных от несанкционированного доступа из вне;

- систему по предотвращению утечки данных «Data Leak Prevention» (коротко «DLP»);

- специализированное оборудование для защиты корпоративной почты.

ГЛАВА 2.
Расширение парка самолетов и развитие наземной инфраструктуры

2.1. Расширение парка самолетов за счет инвестиционных вложений и/или лизинга

На начало 2023г. парк самолетов АО «Uzbekistan Airways» состоял из **33** самолетов, из которых:

- **30** самолетов были в эксплуатации, в т.ч. **9** ед. A320CEO, **3** ед. A320NEO, **5** ед. A321NEO, **1** ед. Боинг-757-200, **4** ед. Боинг-767-300ER, **6** ед. Боинг-787-8 и **2** ед. грузовых Боинг-767-300BCF;

- **3** самолета были выведены из эксплуатации, в т.ч. **1** ед. Боинг-757-200 и **2** ед. Боинг-767-300ER.

В 2023г. авиакомпании предусматривает:

- пополнить парк узкофюзеляжных самолетов пятью самолетами A320NEO, получаемых в долгосрочную аренду сроком на 12 лет по схеме операционного лизинга (т.к. компания «Airbus» не имеет возможности поставки самолетов до 2029г. в связи с загрузкой производства), для выполнения региональных полетов, в т.ч. в Российскую Федерацию;

- пополнить парк широкофюзеляжных самолетов двумя самолетами A330, получаемых в краткосрочную аренду сроком на один год по схеме «мокрого лизинга» (т.к. компания «Боинг» не имеет возможности поставки самолетов Боинг-787 до 2026-2027гг. в связи с загрузкой производства, а на рынке лизинга самолеты Боинг-787 отсутствуют), для выполнения полетов в направлениях дальнего зарубежья с большим пассажирских спросом и спросом на грузовые перевозки, в т.ч. в гг.Стамбул (Турция) и Дубай (ОАЭ);

- вывести из эксплуатации один самолет Боинг-757-200, в связи с тем, что все пять самолетов A321NEO, которые должны были заменить парк из пяти самолетов Боинг-757-200, поступили в 2022г.

По итогам 2023г. парк авиакомпании должен составить **40** самолетов, из которых:

- **36** самолетов будут в эксплуатации, в т.ч. **9** ед. A320CEO, **8** ед. A320NEO, **5** ед. A321NEO, **4** ед. Боинг-767-300ER, **6** ед. Боинг-787-8, **2** ед. A330 (в «мокром лизинге» сроком на 1 год) и **2** ед. грузовых Боинг-767-300BCF;

- **4** выведенных из эксплуатации самолетов, в т.ч. **2** ед. Боинг-757-200 и **2** ед. Боинг-767-300ER.

Кроме того, в 2023г. АО «Uzbekistan Airways» предусматривает **приобретение двух самолетов малой авиации L410** (производство Чешской Республики, вместимостью 19 кресел) для организации перевозки пассажиров в/из отдаленных регионов страны, где отсутствуют большие аэропорты, а также в те регионы, где перевозка на самолетах большой вместимости будет неэффективна из-за малого спроса, в т.ч. в гг.Заамин, Заравшан, Сариасия, Сох, Шахрисабз и Термез.

2.2. Развитие производственной инфраструктуры в рамках реализации инвестиционных проектов

В 2023г. АО «Uzbekistan Airways» планирует начать реализацию двух инвестиционных проектов, предусматривающих развитие наземной инфраструктуры ООО «Uzbekistan Airways Technics» (*детально в п.2.2.1*) и ООО «Кетринг» (*детально в п.2.2.2*).

2.2.1. Строительство двух ангаров для технического обслуживания и хранения самолетов:

Проект реализуется для ООО «Uzbekistan Airways Technics». Место расположения объекта – площадка напротив основных ангаров ООО «Uzbekistan Airways Technics» для технического обслуживания самолетов.

Необходимость реализации данного проекта обусловлена тем, что существующие ангары ООО «Uzbekistan Airways Technics» не позволяют вместить самолеты типа Боинг-787, которых в парке АО «Uzbekistan Airways» насчитывается шесть самолетов.

Ориентировочная стоимость проекта 25-30 млн. долл. США. Источники финансирования – средства частного инвестора.

В 2023г. ожидается принятие Правительственного решения, определяющего основные условия реализации проекта. После выхода данного документа будет проработан вопрос подготовки ТЭО проекта.

2.2.2. Строительство нового комплекса по производству бортового питания:

Проект реализуется для ООО «Кетринг». Ориентировочное место расположения объекта – участок земли на территории ООО «Uzbekistan Airways Technics», ранее расчищенной от старых объектов инфраструктуры.

Необходимость реализации данного проекта обусловлена тем, что существующее здание ООО «Кетринг» находится между двумя пассажирскими терминалами международного аэропорта г.Ташкент (справа с улицы терминал международного вылета, слева – терминал международного прилета). При этом, по имеющейся информации, перспективные планы

Международного аэропорта предусматривают соединение двух терминалов. В этой связи, существующее здание ООО «Кетринг» необходимо будет перенести, построив новое здание.

Ориентировочная стоимость проекта 25 млн. долл. США. Источники финансирования – собственные средства АО «Uzbekistan Airways», ООО «Кетринг» и другие разрешенные источники.

В 2023г. планируется разработать концепцию реализации данного проекта и разработать генеральный план зданий и сооружений, входящих в состав проекта. После выполнения данной работы будет проработан вопрос подготовки ТЭО проекта.

ГЛАВА 3.
Безопасность полетов и техническое обслуживание

3.1. Мероприятия по обеспечению безопасности полетов

Обеспечение безопасности полетов — является важнейшей задачей в авиационной сфере. Безопасность полетов подразумевает комплекс мер и процедур, направленных на минимизацию, устранение рисков и обеспечение необходимого уровня безопасности при выполнении полетов.

Данный раздел, включает в себя ключевые мероприятия, применяемые в АО «Uzbekistan Airways» на 2023г. с целью обеспечить высокий уровень безопасности полетов для защиты жизни и здоровья людей на борту.

АО «Uzbekistan Airways» на 2023г. запланировала осуществление ряда мероприятий по обеспечение безопасности полетов:

- проведение внутренних аудитов и аудитов внешних подрядчиков на 2023г., приблизительно будет проведено **40 проверок**.

- организация инспекционной проверки авиакомпании со стороны Агентства «Узавиация» для подтверждения действия «Сертификата Эксплуатанта».

- организация предварительного аудита по стандартам IOSA.

- внедрение автоматизированной системы анализа полётных данных согласно требованиям стандартов эксплуатационной безопасности IOSA (срок внедрения до 01.09.2023 года).

Требуемые ресурсы для выполнения поставленных задач в 2023г.

1. В связи с принятием решения о снятии инженерно-технического состава с бортов воздушных судов АО «Uzbekistan Airways» при выполнении пассажирских рейсов, намечено обучение ответственных сотрудников на курсах «Аудитор по поддержанию лётной годности».

2. Для внедрения автоматизированной системы анализа полётных данных необходима закупка программного продукта.

3. Для проведения аудита по стандартам эксплуатационной безопасности IATA (IOSA) в 2023-2024гг. запланировано заключение договора с аудиторской организацией, одобренной «IATA».

Эффективное внедрение и соблюдение данных мероприятий не только укрепляет безопасность полетов, но и способствует поддержанию высокого уровня доверия пассажиров к авиакомпаниям и авиационной отрасли в целом.

3.2. Мероприятия по обеспечению высокого качества технического обслуживания

Обеспечение высокого качества технического обслуживания является гарантией надежной и безопасной эксплуатации воздушных судов.

Эффективное техническое обслуживание не только гарантирует исправное функционирование воздушного судна, но и способствует увеличению срока службы и безопасности полетов.

АО «Uzbekistan Airways» стремится быть региональным лидером по инженерно-техническим возможностям с ведущим сервисным и ремонтно-эксплуатационным объектом в Ташкенте.

Техническая подготовка персонала и техническое обслуживание воздушных судов осуществляются в соответствии с международными требованиями. ООО «Uzbekistan Airways Technics» обеспечивает техническое обслуживание парка воздушных судов АО «Uzbekistan Airways», а также оказывает услуги по текущему техническому обслуживанию другим воздушным перевозчикам.

АО «Uzbekistan Airways» на 2023г. запланировала ряд мероприятий по обеспечению высокого качества технического обслуживания:

- внедрение программного обеспечения «AMOS»;

- актуализация планов;

- своевременная подготовка ожидаемого бюджета;

- организация подготовки и внедрения «Перечня постоянно пополняемого запаса»;

- проработка вопроса повышения категорий сотрудников, имеющих соответствующий опыт работы в сфере ГА;

- взаимодействие в ДЗ по вопросу заключения договоров на техническое обслуживание самолетов в транзитных аэропортах, (GTA) с непосредственными производителями авиационных запасных частей и на ремонт двигателей, эксплуатирующихся на парке АО «Uzbekistan Airways».

ГЛАВА 4.
Летный состав и бортпроводники

4.1. Обеспечение достаточности пилотов и бортпроводников

Для обеспечения достаточности пилотов и бортпроводников ведутся работы по привлечению пилотов-экспатов и подготовка пилотов в лётной школе при авиакомпании. Для этого опубликовываются объявления о наборе пилотов, производится квалифицированный отбор пилотов, организуются курсы адаптации пилотов для выполнения рейсов, и выдаётся допуск пилотам к выполнению полётов на самолётах АО «Uzbekistan Airways».

На текущее состояние АО «Uzbekistan Airways» работают 345 пилотов из них 61-экспат, в перспективе обеспечения пилотами в 2023г. запланировано привлечь 30 пилотов – из них: 5 пилотов путём подготовки собственного персонала из числа выпускников технических ВУЗов и 25 пилотов-экспатов.

Потребность в бортпроводниках с учётом расширения самолётного парка и увеличения количества выполняемых рейсов позволят создать дополнительные рабочие места.

На текущее состояние АО «Uzbekistan Airways» работают 850 бортпроводников, в перспективе подготовки и набора бортпроводников в 2023 г. запланировано принять 350 бортпроводников.

4.2. Обеспечение качественной подготовки и переподготовки пилотов и бортпроводников

В планах развития Учебно-тренировочного центра стоят задачи такие как наращивание учебных мощностей в штате предприятия квалифицированного учебного персонала, практика контрактного привлечения квалифицированного преподавательского состава для обеспечения необходимого количества пилотов и бортпроводников для нужд АО «Uzbekistan Airways».

Учебно-тренировочным центром предусмотрено в 2023г. использование самолётов L410 для первоначальной подготовки пилотов для этого необходимо разработать программу учебно-лётной подготовки на двухдвигательном самолёте L410, подбор и валидация кандидатуры пилота-инструктора, подготовка воздушного судна, организация учебно-тренировочных полётов.

Для первоначальной подготовки пилотов необходимо организация и проведение конкурсного отбора кандидатов, проведение теоретических модулей обучения, а также теоретических модулей тренажёрной и лётной подготовки. На 2023г запланировано подготовить 5 пилотов.

Также в Учебно-тренировочный центр проводятся работы по расширению подготовки бортпроводников.

На 2023г. запланировано подготовить 350 бортпроводников. Подготовка бортпроводников проводится по следующим программам, обучение по утверждённой программе первоначальной подготовки бортпроводников, переподготовкой на тип воздушного судна, подготовкой по Авиационной безопасности и СУБП.

В целях повышения уровня знаний, культуры, кругозора и мотивации бортпроводников, ведётся разработка интерактивных обучающих и наглядных материалов по дополнительным программам обучения таких как духовные ценности узбекского народа, история и традиции, богатство исторического наследия старших поколений, мировая история и география.

ГЛАВА 5.
Переход на ведение финансовой отчетности по стандартам МСФО/IFRS, проведение внешнего аудита финансовой отчетности

5.1. Переход на ведение отчетности по стандартам МСФО/IFRS

Согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан №ПП-4611 от 24.02.2020г. «О дополнительных мерах по переходу на международные стандарты финансовой отчетности» АО «Uzbekistan Airways» осуществляет переход на МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности).

В настоящее время ведется бухгалтерский учет АО «Uzbekistan Airways» по стандартам МСФО и НСБУ.

После внедрения ERP системы бухгалтерский учет будет полностью переведен на стандарт МСФО.

Финансовая отчетность АО «Uzbekistan Airways» за 2021г. трансформирована в стандарт МСФО, проводится аудит.

Финансовая отчетность по АО «Uzbekistan Airways» за 2022г. находится в процессе трансформации и аудита.

5.2. Проведение аудита финансовой отчетности

Компания KPMG провела аудит финансовой отчетности АО «Uzbekistan Airways» по стандартам МФСО за 2019-2020гг.

За 2021-2022гг. аудированная финансовая отчетность АО «Uzbekistan Airways» будет представлена в конце 2023 года.

Получение консолидированного аудиторского отчета МСФО за 2023г. ожидается в 2024г.

ГЛАВА 6.
Финансовые прогнозы и повышение финансовой устойчивости

6.1. Финансовые прогнозы на 2023г. (доходы, расходы, финансовый результат, финансовые коэффициенты)

6.1.1. Финансовые показатели

тыс. сум

№	Наименование	2023 1 кв	2023 2 кв	2023 3 кв	2023 4 кв	2023 год
	Перевозка пассажиров (чел)	1 097 774	1 246 690	1 352 038	1 0174 498	4 771 000
	Кол-во рейсов (ед)	7 601	8 137	8 302	6 960	31 000
1	**ДОХОДЫ всего**	**3 517 002 918**	**3 820 164 690**	**4 010 569 154**	**3 680 796 173**	**15 028 532 936**
	в том числе					
1.1.	***Доходы от основной деятельности***	**3 214 709 436**	**3 519 805 210**	**3 765 970 229**	**3 437 289 612**	**13 937 774 487**
1.1.1.	Выручка собственного парка по регулярным перевозкам	2 935 825 981	3 275 778 675	3 517 063 164	3 207 076 924	12 935 744 744
1.1.2.	Заказные и чартерные рейсы	268 842 392	234 553 114	239 244 176	220 455 065	963 094 747
1.1.3.	Доходы от прочих услуг	10 041 063	9 473 420	9 662 889	9 757 623	38 934 996
1.2.	***Прочие доходы от основной деятельности***	**12 837 721**	**74 716 999**	**13 479 607**	**13 351 230**	**114 385 557**
	в т.ч. штрафы, пени, доходы от списания кредиторской и депонентской задолженностей и прочие операционные доходы	12 837 721	74 716 999	13 479 607	13 351 230	114 385 557
1.3.	***Доходы от финансовой деятельности***	**289 455 761**	**225 642 482**	**231 119 318**	**230 155 331**	**976 372 892**
	в т.ч. положительная курсовая разница	288 287 731	223 999 338	230 719 318	201 599 404	944 605 790
2	**РАСХОДЫ всего**	**3 445 304 180**	**3 842 112 568**	**3 951 215 875**	**3 745 485 851**	**14 984 118 474**
	в том числе					
2.1.	***Производственная себестоимость***	**2 808 350 666**	**2 955 654 016**	**3 014 175 281**	**2 872 628 149**	**11 650 808 112**
2.2.	***Расходы по сбыту***	**61 270 691**	**61 014 380**	**70 341 263**	**62 496 105**	**255 122 440**
2.3.	***Административные расходы***	**21 839 007**	**23 214 769**	**23 911 212**	**22 043 617**	**91 008 604**

№	Наименование	2023 1 кв	2023 2 кв	2023 3 кв	2023 4 кв	2023 год
2.4.	***Платежи по обязательным налогам***	**430 205**	**430 513**	**443 429**	**404 747**	**1 708 895**
2.5.	***Прочие операционные расходы***	**80 336 725**	**80 116 579**	**82 520 077**	**75 321 597**	**318 294 977**
2.6.	***Расходы по фин.деятельности***	**460 069 829**	**724 293 213**	**749 057 179**	**712 591 636**	**2 646 011 857**
	в т.ч. Отрицательные курсовая отрицательная разница	329 091 273	420 776 247	433 399 535	427 240 181	1 610 507 237
	проценты по кредитам	130 978 556	303 516 965	315 657 644	285 351 455	1 035 504 620
2.7.	***Налоги с прибыли***	**13 007 057**	**-2 610 902**	**10 767 435**		**21 163 589**
3	***Фин.результат***	**71 698 739**	**-21 947 878**	**59 353 279**	**-64 689 677**	**44 414 462**

6.1.2. Производственные показатели

Наименование показателя	Единица измерения	Факт за 2021г.	Факт за 2022г.	Соотношение	Прогноз на 2023г.
Объем производства	Тыс. сум	6 311 187 225	12 272 868 681	194,46%	13 937 774 487
Себестоимость продукции (товаров, работ и услуг) и расходы периода в т.ч.	Тыс. сум	4 871 256 786	9 243 382 604	189,75%	11 650 808 112
Постоянные затраты	Тыс. сум	1 113 778 318	2 508 245 855	225,20%	3 092 577 852
Переменные затраты	Тыс. сум	3 757 478 469	6 735 136 750	179,25%	8 558 230 261
Расходы на АвиаГСМ	Тыс. сум	1 354 443 123	3 496 910 142	в 2 раза	4 030 153 592
Объем импорта	Млн.долл. США				
Объем экспорта	Млн.долл. США	275	300	108,95%	335
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр. 100, формы 2)	Тыс. сум	53 751 229	294 242 051	в 5 раз	44 414 462

6.1.3. Отчет о финансовом результате

млрд. сум

Наименование показателя	Факт за 2021г.	Факт за 2022г.	Прогноз на 2023г.
Чистая выручка от реализации продукции (услуг)	6 311,2	12 272,9	13 937,8
Себестоимость реализованной продукции (услуг)	4 871,3	9 243,4	11 650,8
Валовая прибыль от реализации продукции (услуг)	1 439,9	3 029,5	2 287,0
Расходы периода в т.ч.:	309,5	1 623,8	664,4
Расходы по сбыту	150,8	289,4	255,1
Административные расходы	37,4	95,2	91,0
Прочие операционные расходы	121,4	1 239,1	318,3
Прочие доходы от основной деятельности	7,0	118,2	114,4
в том числе финансовая помощь			
Финансовый результат от основной деятельности	1 137,4	1 523,9	1 736,9
Доходы от финансовой деятельности	464,3	1 543,1	976,4
Расходы по финансовой деятельности	1 547,9	2 771,3	2 646,0
Финансовый результат от общехозяйственной деятельности	53,8	295,7	67,3
Налог на доходы и другие налоги и сборы от прибыли	0,0	1,4	22,9
Чистая прибыль	53,8	294,2	44,4

6.1.4. Постоянные расходы

тыс.сум

№	Наименование	Прогноз на 2023 год				
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2023г
1	Затраты на содержание зданий	548 683	243 812	249 907	229 220	1 271 622
2	Затраты на оплату труда	132 288 688	144 914 849	148 537 720	136 241 686	561 982 943
3	соц.налог	15 943 769	17 480 533	17 917 546	16 349 002	67 690 851
4	Амортизация всего	265 843 134	265 318 264	265 318 264	265 318 264	1 061 797 925
	в т.ч.амортизация ВС	257 742 405	257 058 267	257 058 267	257 058 267	1 028 917 205
5	Кап. ремонт ВС собственного парка	106 346 169	159 812 442	163 807 754	180 188 529	610 154 894
6	Текущий и капитальный ремонт зданий, поддержание чистоты	3 204	19 875 675	3 364	3 316	19 885 560
7	Расходы по тренингу	4 417 136	3 194 113	3 273 965	3 063 004	13 948 218
8	Расходы представительств за рубежом	20 732 840	19 944 902	20 443 525	20 836 505	81 957 772
9	Затраты по страхованию	25 831 602	27 086 353	27 763 512	25 465 233	106 146 701
	в т.ч. ВС	25 831 602	25 460 560	26 097 074	26 224 377	103 613 612
10	Прочие производственные расходы	198 294 608	259 041 579	265 517 619	208 209 338	931 063 145
Всего		**770 249 833**	**916 912 523**	**912 833 177**	**855 904 096**	**3 455 899 630**

6.1.5. Переменные затраты

тыс.сум

№	Наименование	Прогноз на 2023 год				
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2023г
1	Авиа ГСМ	983 343 731	1 003 542 325	1 033 648 595	1 009 618 942	4 030 153 592
2	Расходы по обеспечению самолетовылетов в аэропортах, обслуживание пассажиров, обработка груза, багажа, почты, прочие сборы, а также расходы по обеспечению безопасност полетов	405 782 024	464 780 648	476 400 164	438 985 938	1 785 948 773
3	Расходы по аэронавигационному обслуживанию, за пролет территории	187 901 535	226 882 514	232 554 577	218 576 652	865 915 278
4	Расходы на питание пассажиров	87 356 370	111 161 726	120 555 133	101 391 863	420 465 092
5	Затраты на оплату труда	76 330 573	83 615 868	85 706 265	78 611 453	324 264 158
6	соц.налог	9 199 555	10 086 268	10 338 424	9 433 374	39 057 621
7	Тек. ремонт ВС собственного парка	351 158 310	207 425 575	212 611 215	224 262 812	995 457 912
8	Расходы на питание ЛПС	6 342 581	7 879 941	8 076 940	7 556 493	29 855 956
9	Содержание экипажа (гостиница, транспорт)	16 198 467	16 988 609	17 413 325	16 291 277	66 891 677
10	Командировочные	17 815	80 153	82 157	40 076	220 201
Всего:		**2 123 630 960**	**2 132 443 628**	**2 197 386 793**	**2 104 768 880**	**8 558 230 261**

6.1.6. Коэффициенты ликвидности

Наименование	2021	2022	2023 прогноз
Коэффициент абсолютной ликвидности	1,35	0,92	0,81
Коэффициент срочной ликвидности	2,90	1,75	1,63
Коэффициент текущей ликвидности	4,2	2,3	2,2

6.1.7. Коэффициенты рентабельности

№	Показатель	Содержание	2021	2022	2023
1	Рентабельность реализации	С/с реализ.прод. / Чистая выручка	77,18%	75,32%	83,59%
2	Прибыльность продаж:				
2.1	*из расчёта валовой прибыли*	*Валовая прибыль /Чистые продажи*	22,82%	24,68%	16,41%
2.2	*из расчёта операционной прибыли*	*Операцион. прибыль /Чистые продажи*	20,89%	14,59%	14,12%
2.3	*из расчёта чистой прибыли*	*Чистая прибыль /Чистые продажи*	0,85%	2,40%	0,32%
3	Рентабельность активов	Чистая прибыль /Сред.ст-ть активов	0,13%	0,37%	0,06%
4	Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть собственных ср-в	0,34%	0,92%	0,14%
5	Рентабельность основного капитала (основных фондов)	Чистая прибыль /Сред.ст-ть долгоср.активов	0,18%	0,53%	0,08%
6	Рентабельность оборотного капитала	Чистая прибыль /Сред.ст-ть оборотного кап-ла	0,48%	1,26%	0,19%

6.1.8. Ликвидность, платежеспособность и финансовая устойчивость

№	Наименование коэффициента	2021	2022	2023
1	Величина собственных оборотных средств	5 615 857 170	6 044 998 442	5 765 033 031
2	Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	22,47	22,27	21,80
3	Доля оборотных средств в активах	0,28	0,31	0,30
4	Доля производственных запасов в текущих активах	0,04	0,04	0,05
5	Коэффициент финансовой зависимости	0,60	0,58	0,59
6	Коэффициент финансового рычага (левериджа)	1,36	1,06	1,14

6.1.9. Рентабельность и оборачиваемость активов

№	Наименование коэффициента	Предыдущий год	Ожидаемое в текущем году	Прогноз на планируемый год
1	Рентабельность авансированного капитала (активов)	2,67	15,22	2,28
2	Рентабельность собственного капитала	0,01	0,04	0,01
3	Рентабельность продукции	0,30	0,33	0,20

ГЛАВА 7.
Трансформация АО «Uzbekistan Airways»

7.1. Внедрение рекомендаций компании «KPMG» от 2021г. по организации закупок

В процессе трансформации авиакомпании основной упор будет сделан на повышение эффективности. Прогнозируется, что трансформация снизит расходы АО «Uzbekistan airways» на **46,5** млн долларов. Запланировано оптимизация штатов компании и её структурных организаций, выведение из эксплуатации неиспользуемых самолетов, снижение комиссии зарубежных агентов по продаже авиабилетов.

Компанией «KPMG» в 2021г. был проведён аудит системы закупок что выявило 15 рекомендаций по организации закупок в авиакомпании, из которых 12 рекомендаций были выполнены.

Не выполнены следующие пункты рекомендаций:

- пункт № 8. Централизация процесса закупок по всем подразделениям и дочерним обществам Компании, необходимо следовать согласно Политике в области закупки товаров, подразумевать что в подразделениях должны производить закупки централизованно через АО.
- пункт № 9. Разработка/актуализация организационно-распорядительных документов с учётом обновления организационной структуры Компании, а также внедрение сквозного процесса снабжения. Необходимо актуализировать Политику в области закупки товаров с учётом изменения Законодательства, Положения, Регламента и т.д.
- пункт № 10. Внедрение сквозного автоматизированного процесса закупочной деятельности от формирования потребности до оплаты, данный процесс будет решён после внедрения системы ERP SAP.

7.2. Мероприятия по повышению операционной деятельности

Реализация действующего Бизнес-плана направлена на повышение эффективности операционной деятельности АО «Uzbekistan Airways», в 2023г. внедрение оптимизации и цифровизации приведёт к повышению оперативной деятельности, увеличению количества перевезённых пассажиров и грузов в год, что в свою очередь появится возможность увеличение парка ВС, количества рейсов, расширение географии полетов.

Для достижения цели необходимо сфокусироваться на следующих этапах оптимизации:

- оптимизация обслуживания пассажиров;
- сокращение расходов и оптимизация обслуживания рейсов;
- внедрение программного обеспечения.

Для внедрения оптимизации и цифровизации необходимо следующее:

- внедрение онлайн-регистрации пассажиров на рейсы авиакомпании (временной промежуток от 23 до 5 часов до вылета рейса). Особенно целесообразно это сделать на рейсы «Uzbekistan Express» с последующим внедрением взимания сбора за регистрацию в аэропорту у пассажиров, которые не прошли онлайн регистрацию, что приведёт к повышению уровня сервиса за счёт расширения перечня услуг и удовлетворенности пассажиров.

- внедрение веерной регистрации в аэропорту г.Ташкента и закрепление блока стоек (10-12 штук) за рейсами АО «Uzbekistan Airways», что приведёт к оптимизации прохождения регистрации и качества обслуживания пассажиров.

- оптимизация оборота ВС авиакомпании. Сокращение времени на разворот ВС в базовом аэропорту и аэропортах оперирования. Повышение прибыли авиакомпании за счет максимального использования ВС и увеличения количества рейсов.

- сокращение расходов по обслуживанию рейсов «Uzbekistan Express» путем оптимизации действующих процессов по обслуживанию ВС (сокращение нерелевантных для «Uzbekistan Express» расходов).

На предприятии внедряются программное обеспечение, автоматизирующее деятельность такие как:

- Amadeus Altea CM;
- Amadeus Altea FM;
- SITATEX;
- Z_MONI;
- Meridian;
- World Tracer Desktop.

Данные программные обеспечения покрывают деятельность подразделений на 10%.

В планах автоматизировать работу бортпроводников в части заполнения отчётов, накладных и прочей документации. Отказаться от бумажных бланков насколько позволяет технология работы. Перейти на использование планшетов «Crew tab».

7.3. Мероприятия по получению кредитного рейтинга

На основании Постановления Президента Республики Узбекистан №ПП-5100 от 30 апреля 2021г. и ПК №3, получение международных кредитных рейтингов является стратегически важным шагом для АО «Uzbekistan Airways». Данные документы определяют необходимость повышения финансовой прозрачности и конкурентоспособности компании,

и готовность к сотрудничеству с рейтинговыми агентствами в соответствии с этими директивами.

АО «Uzbekistan Airways» нацелено на получение международного кредитного рейтинга в 2023г. Это стратегически важный шаг позволит улучшить доступ к мировым финансовым рынкам и привлечь инвестиции. Для достижения этой цели планируется проведение переговоров с двумя или тремя ведущими рейтинговыми агентствами.

Процесс получения кредитного рейтинга:

- Подготовка финансовой отчетности за последние три года в соответствии с международными стандартами (МСФО);

- Проверка этой отчетности известными аудиторскими компаниями, включая одну из «большой четверки» аудиторских фирм.

Создание фондов на случай форс-мажора:

Разработка плана по создания фондов, предназначенных для обеспечения финансовой устойчивости компании в случае непредвиденных обстоятельств. Данные фонды будут играть важную роль в демонстрации финансовой надежности перед рейтинговыми агентствами.

Предоставление информации рейтинговым агентствам:

С учетом требований рейтинговых агентств будет подготовлена информация, которую необходимо предоставить, включая финансовые показатели, стратегические планы и оценку рисков.

Сотрудничество с рейтинговыми агентствами:

Проведение переговоров с ведущими рейтинговыми агентствами, такими как Fitch Ratings, S&P Global Ratings и Moody's.

Получение коммерческого предложения от вышеуказанных для оценки стоимости и условий сотрудничества.

Выбор партнера:

После тщательного рассмотрения предложений от рейтинговых агентств будет принято решение о выборе наилучшего предложения для оценки кредитоспособности организации.

После выбора рейтинговой компании начнется процесс аудита и анализа АО «Uzbekistan Airways» для получения кредитного рейтинга. Получение международных кредитных рейтингов рассматривается как важный шаг для АО «Uzbekistan Airways» с целью улучшения своей финансовой позиции и привлечения инвестиций для развития компании.

7.4. Мероприятия по приватизации авиакомпании

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан № УП-101 от 8 апреля 2022 года, который направлен на улучшение предпринимательской среды и развитие частного сектора для обеспечения стабильного экономического роста, было решено провести процесс приватизации государственных долей в размере 51% и более в уставном капитале АО «Uzbekistan Airways», включая публичное размещение акций (IPO).

В рамках процесса «IPO» была разработана стратегия и утверждены положения комитетов в соответствии с принципами корпоративного управления на заседании Наблюдательного совета 30 апреля 2022 года. Также был создан проект технического задания для профессиональных организаций, которые будут задействованы для разработки стратегии приватизации. Этот проект был представлен Агентству по управлению государственными активами письменно 2 апреля 2022 года.

В целях организации первичного публичного размещения (IPO) акций на Республиканской фондовой бирже «Ташкент», были направлены запросы нескольким организациям, которые в настоящее время находятся на стадии рассмотрения.

Также ведется работа по подготовке финансовой отчетности за последние три года в соответствии с международными стандартами (МСФО). Для обеспечения надежности финансовой отчетности, компания «KPMG» проводит внешний аудит финансов за указанный период. Параллельно проводятся усилия по финансовому оздоровлению компании, включая обеспечение платежеспособности для погашения кредитов и финансовой помощи.

Эти шаги представляют важный этап в процессе приватизации АО «Uzbekistan Airways» в рамках стратегии по созданию более стабильной экономической среды и развитию частного сектора в Узбекистане.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Достигаемые цели за счет реализации Бизнес-плана на 2023г.

В заключение, бизнес-план АО «Uzbekistan Airways» на 2023 год представляет собой четкую стратегию развития, ориентированную на обеспечение безопасности полетов, расширение маршрутной сети, улучшение финансовой устойчивости и конкурентоспособности авиакомпании, а также запланирован переход финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами (МСФО).

Бизнес-план включает в себя меры по повышению качества технического обслуживания и подготовки высококвалифицированных пилотов и бортпроводников.

Особое внимание уделяется стремлению к получению международного кредитного рейтинга, что откроет доступ к мировым финансовым рынкам и привлечет инвестиции. Компания также постепенно готовится к процессу приватизации с целью улучшения предпринимательской среды и развития частного сектора. Кроме того, важно подчеркнуть, что бизнес-план АО «Uzbekistan Airways» акцентирует внимание на стратегических партнерах, в том числе ведущих рейтинговых агентствах и профессиональных организациях, что будет способствовать обеспечению успеха в процессе получения кредитных рейтингов и проведения IPO.

Исходя из анализа рынка и конкурентоспособности АО «Uzbekistan Airways», тщательно разработан прогноз финансовых показателей, которые предполагают устойчивый рост выручки и увеличение прибыли. Разработаны конкретные меры по оптимизации операционных процессов, что позволит минимизировать издержки и улучшить качество обслуживания.

В целях привлечения новых клиентов и поддержания, существующих разработаны ряд привлекательных предложений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов из разных сегментов.

Главной целью АО «Uzbekistan Airways» является обеспечение безопасности пассажиров и их имущества на земле и в воздухе.

Успешная реализация мероприятий, представленных в бизнес-плане на 2023г., поможет АО «Uzbekistan Airways» стать ведущим авиаперевозчиком в Центральной Азии и обеспечит устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Одобрено:

Ш.Ш.Худайкулов - Председатель правления АО «Uzbekistan Airways»

Согласовано:

У.А.Хусанов - Первый заместитель Председателя правления по производству

А.А.Саттаров - Первый заместитель Председателя правления по вопросам трансформации, финансов и цифровизации

Ш.Ш.Ядгаров - Заместитель Председателя правления по коммерции и туризму

Ш.И.Икрамов - Заместитель Председателя правления по организации лётной работы

С.Р.Уралов - Заместитель Председателя правления по авиационной безопасности и режиму

Внесено:

Ж.З.Хайруллаев - Директор департамента СМиИП