



नेपाल वायुसेवा निगमको संरचनागत  
एवम् व्यवस्थापकीय अध्ययन तथा सिफारिस समितिको  
प्रतिवेदन-२०८०

## विषयसूची

परिच्छेद-१.....	13
निगमको परिचय र अध्ययन विधि.....	13
१.१. निगमको परिचय.....	13
१.२. समिति गठन.....	15
१.३. समितिको कार्यक्षेत्र.....	16
१.४. अध्ययन विधि.....	16
१.५. विश्लेषण विधि.....	16
१.६. विश्लेषण (SWOT Analysis) अर्थात सबल र दुर्बल पक्ष.....	16
परिच्छेद-२.....	18
विगतका अध्ययन कार्यदल तथा समितिका प्रतिवेदन.....	18
२.१. नेपाल वायुसेवा निगमको २०५८।१०।२२ को प्रतिवेदन.....	18
२.२. गौतम समितिको प्रतिवेदन.....	18
२.३. डा. शर्मा कार्य योजना समितिको प्रतिवेदन.....	19
२.४. जोशी कार्यदल.....	20
२.५. त्रिताल उपसमिति प्रतिवेदन.....	20
२.६. कार्की कार्यदल प्रतिवेदन.....	21
२.७. घिमिरे कार्यदल प्रतिवेदन.....	21
परिच्छेद-३.....	23
कानुनी प्रावधान र व्यवस्थापकीय पक्ष.....	23
परिच्छेद-४.....	33
४.१ .नेपालको आर्थिक बृद्धिदर र प्रतिव्यक्ति आय.....	33
परिच्छेद-५.....	43
विमान उडान र प्राविधिक पक्ष.....	43
५.१. विमान उडान र प्राविधिक पक्ष.....	43
विमान खरिद तथा सञ्चालन अबस्था:.....	46
५.२ .चीनबाट प्राप्त विमानहरू.....	51
५.४. बहुजहाज प्रणाली (Multi-fleet operations).....	53

५.५. भूमिस्थ सेवा (ग्राउण्ड ह्याण्डलिङ्ग).....	54
परिच्छेद-६.....	58
वित्तीय स्थिति र नाफा नोक्सान प्रक्षेपण .....	58
६.१. वित्तीय स्थिति .....	58
६.२. सञ्चालन नतिजा.....	59
६.३. अनुपात विश्लेषण.....	61
६.४. नगद प्रवाह स्थिति.....	62
६.५. पुँजी कोषको विवरण.....	63
६.६. दीर्घकालीन सम्पत्तिको विवरण.....	65
यस कम्पनीको सोल्टी होटल लिमिटेड १ करोड ३ लाख ३३ हजार ६९९ थान शेयर स्वामित्व भएको देखिन्छ । उक्त शेयरको आजको (१९ भदौ २०८०) बजार मूल्य रु. ४४३ देखिन्छ । उक्त बजार मूल्यको हिसाबले उक्त शेयरको बजार मूल्य रु.४ अर्ब ५७ करोड ७८ लाख २८ हजार ६५७ पुगेको देखिन्छ । उक्त शेयर विक्री गरीएको प्राप्त स्रोतले नयाँ विमानहरु खरिद गर्न सक्ने देखिन्छ ।.....	66
६.७. जिन्सी तथा मौज्जातको अवस्था.....	66
६.८. आसामी तथा अन्य पाउनु पर्ने भुक्तानी.....	67
६.९. अन्य चालु सम्पत्ती .....	68
६.१०. भुक्तानी दिनुपर्ने रकम.....	69
६.११. छोटो अबधिको ऋण.....	70
६.१२. हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी.....	71
हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवाको आम्दानी विवरण .....	71
६.१३. विमान खरिद ऋण.....	76
६.१७. निगमको सम्पत्ति.....	79
६.१८. लेखा र अभिलेख, आन्तरिक, बाह्य तथा कर लेखापरीक्षणको अवस्था.....	81
६.२०. खरिदको स्थिति.....	85
६.२१ टुक्रा खरिद .....	85
६.२२. विद्यमान स्थिति जहाजको उपयोग .....	86
६.२३. नाफा नोक्सान बराबरी समीक्षा .....	87
६.२४. नोक्सानीबाट नाफामा जाने अवस्था .....	88
परिच्छेद-७.....	89
बजार व्यवस्थापन र प्रविधि हस्तान्तरण.....	89
७.१. बजार व्यवस्थापन.....	89
७.२. सीट उपलब्धता .....	89

७.३. विश्वसनीयता (Reliability) .....	89
७.४. डिजीटल मार्केटिङ.....	90
७.५. प्राविधिक हस्तक्षेप (Technological Intervention) .....	90
७.६ यात्रुमैत्री र आर्कषक कार्यकक्ष.....	91
परिच्छेद-८ .....	92
अध्ययनको सिफारिस.....	92

	तालिका सूची	
१.	नेपालको आर्थिक बृद्धिदर प्रतिव्यक्ति आय	३३
२.	निगमको दायित्व, आम्दानी र खर्च	३५
३.	सरकारी स्वामित्व भएका संस्थामा थप लगानी	३६
४.	अन्य विमान कम्पनीहरूको धनगढीको भाडा	३८
५.	निगमले व्यहोरेका प्रतिनिधिमूलक रकम	३९
६.	आन्तरिक यात्रु सेवा अनुपात	४१
७.	सिट फ्याक्टर तुलनात्मक तथ्य	४४
८.	पार्किङ शुल्क जहाजको क्षमता अनुसार फरक	४९-५०
९.	भूमिस्थ सेवा शुल्क अन्तर	५६
१०.	निगमको समष्टिगत वित्तीय स्थिति	५८
११.	निगमको समष्टिगत सञ्चालन विवरण	६०
१२.	अनुपात विश्लेषण	६१
१३.	नगद प्रवाह स्थिति	६२
१४.	पुँजी कोष	६३
१५.	ऋणको विवरण	६४-६५
१६.	सम्पत्तिको विवरण	६५-६६
१७.	निगमको जिन्सी तथा मौज्दात	६६-६७
१८.	निगमको आसामी तथा अन्य पाउनु पर्ने भुक्तानी	६७-६८
१९.	अन्य चालु सम्पत्ति	६९
२०.	साहु तथा तिर्नु पर्ने भुक्तानी	७०
२१.	निगमको छोटो अवधिको ऋण	७०-७१
२२.	जहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी	७१
२३.	जहाज अनुसार आम्दानी खर्च	७२
२४.	एयरक्राफ्ट अनुसारको अनुमानित आम्दानी खर्च विवरण	७३-७४
२५.	उडानको लक्ष्य प्रगति	७७
२६.	निगमको जग्गा र भवनको मूल्याङ्कनको सारांश	८०-८१
२७.	ब्रेक इभन विन्दु	८७-८८

	अनुसूची	
१.	प्रस्तावित प्रशासनिक चार्ट	
२.	अन्तराष्ट्रिय विमान कम्पनीहरूलाई सम्बन्धित सरकारको सहयोग	
३.	रणनीतिक साझेदारी श्रीलंकन एयर	
४.	निगमको हस्तक्षेप गर्नु अघिपछिको धनगढीको जहाज भाडा (दुईतर्फी)	
५.	समितिले अध्ययनको सिलसिलामा विवरण लिईएका पदाधिकारी/व्यक्तिहरू	

माननीय मन्त्रीज्यू,  
संस्कृति,पर्यटन तथा नागरीक उडड्यन मन्त्रालय,  
सिंहदरवार,काठमाडौं ।

विषय: अध्ययन प्रतिवेदन पेश गरेको सम्बन्धमा ।

महोदय,

नेपाल वायुसेवा निगमको संरचनागत एवम् व्यवस्थापकीय अध्ययन तथा सिफारिस गर्न संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उडड्यन मन्त्रालयको प.सं२०७८/७९ च.नं ८९५ मिति २०७९/१२/२६ को पत्रबाट गठित समितिले तयार पारेको प्रतिवेदन यसै साथ पेश गरेका छौं ।

उक्त कार्यका लागि मन्त्रालयबाट दिइएको अवसर र जिम्मेवारीका लागि कृतज्ञता ज्ञापन गर्दछौं । साथै प्रतिवेदन तयार गर्ने क्रममा निगम तथा मन्त्रालयका कर्मचारीहरूबाट प्राप्त भएको सहयोगको लागि धन्यवाद ज्ञापन गर्दछौं ।

दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्री (पूर्व गभर्नर)	— अध्यक्ष
ओम गुरुङ (क्याप्टेन)	— सदस्य
टीकाराम राई (सञ्चारकर्मी)	— सदस्य
पियुस आनन्द (वरिष्ठ चार्टर्ड एकाउन्टेण्ट)	— सदस्य
सहारा न्यौपाने	— सदस्य

## मन्तव्य

अध्ययनको क्रममा नेपाल वायुसेवा निगमका पूर्व पदाधिकारीहरू एवम् बहालवाला प्राविधिक, लेखा, व्यापार लगायतका पदाधिकारीहरूसँग अन्तरक्रिया गरीयो। सो क्रममा निगमबाट निवृत्त भैसकेका पदाधिकारीहरू, संस्थासँगको भावनात्मक सम्बन्ध गाढा रहेका महानुभावहरू र संस्थाको प्रगतिका लागि चासो राखेहरूसँग पनि छलफल गरीयो। बहालवाला पदाधिकारीको प्रतिक्रिया पनि संस्थाको प्रगतिका निम्ति समर्पित भएको पाईयो। सूचना सामग्रीको माध्यमबाट ठोस आधारका रूपमा निगमको वित्तीय र प्राविधिक समस्याको पहिचान गरी सुझाव दिन माग गरिएका कतिपय विषयमा निगमको हिच्कीचाहट भएको अनुभव समितिले गर्यो। यदाकदा पत्रमार्फत गरिएको अनुरोधको अर्थ छुट्टै लागेकोले त्यसलाई प्रष्ट्याउने क्रममा समय लम्बिन गयो। तथापि टेलिफोनको सम्पर्कबाट भएको सम्वाद स्पष्ट गरी सूचना सामग्री प्राप्त गर्न विभिन्न विभागमा कार्यरत पदाधिकारी समितिमा आई सहयोग पुऱ्याउनु पनि भयो। तर सूचनाको आधिकारीकताका निम्ति प्रमाणीकरण गर्न भने पदाधिकारीद्वारा अनिच्छा जाहेर भएको अवस्था पनि समितिले महसुस गर्यो। यति हुदाहुँदै पनि निगमले अध्ययनको सिलसिलामा राम्रै सहयोग पुऱ्याएकोमा धन्यवाद ज्ञापन गर्नु पर्छ।

व्यवस्थापकीय सुधार एवम् संरचनागत परिवर्तन जस्ता विषयमा भने निगमसँग सम्बन्धित कर्मचारीहरूमा नितान्त आत्मकेन्द्रित अभिव्यक्ति पाईनु मानवीय गुणका रूपमा लिनुपर्छ। आफ्नो वृत्ति विकास र भावी सुरक्षासँग निगमको संरचनाको परिकल्पना गरीनु पनि अन्यथा होइन। समग्रमा निगमको भविष्य आफू र आफ्ना सन्ततिको भविष्यसँग जोडिएको विषय भएको भन्ने निगमका कर्मचारीहरूबीच मतएक्यता देखियो जसलाई समितिले अत्यन्त सकारात्मक मानेको छ।

प्रतिवेदन तयारी गर्ने सिलसिलामा मन्त्रालयद्वारा कार्यकक्षका अतिरिक्त कर्मचारीहरू शाखा अधिकृत गुणा राई, नायब सुब्बा हिमा खनाल, कम्प्युटर अपरेटर अनिसा बोखिम, कम्प्युटर अपरेटर सरिता राई र खरिदार रजिना सुब्बा उपलब्ध गराइएकोमा समिति धन्यवाद ज्ञापन गर्दछ।



## सारसङ्क्षेप

नेपाल वायुसेवा निगम वि.सं २०१५ मा भरपर्दो तथा सर्वसुलभ सुपथ भाडामा सेवा प्रदान गर्न र सामाजिक उत्तरदायित्व बहन गर्ने उद्देश्यका साथ स्थापित स्वायत्त संस्था हो। वि.सं २०५० सालसम्म नेपाली आकाशमा निगमको उपस्थिति उदाहरणीय थियो। त्यसपछि विभिन्न कारणले नेपाली आकाशमा यसको उपस्थिति कमजोर हुँदै गयो र वर्तमानमा ऋण भार र पुँजी अभावमा थलापर्ने अवस्थामा पुगेको छ। निगमको वर्तमान स्थितिलाई सुधार कसरी गर्न सकिन्छ भनी नेपाल सरकार मन्त्रीस्तरीय निर्णयबाट पूर्व गभर्नर दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्री संयोजक भएको पाँच सदस्यीय समिति गठन भयो। उक्त समितिको नाम "नेपाल वायुसेवा निगमको संरचनागत एवं व्यवस्थापकीय अध्ययन तथा सिफारिस समिति" रहेको छ।

समितिलाई विभिन्न आठवटा क्षेत्रमा अध्ययन गरी सुधारका लागि सिफारिस पेश गर्न कार्यदिश प्रदान गरिएको थियो। आठवटा कार्यदिश मध्ये दुई प्रमुख छन्: व्यवस्थापन र संरचनागत सुधार। व्यवस्थापन सुधार अन्तर्गत मुख्यरूपमा पुँजी, ऋण अनुपात अवस्था, संचालनमा रहेका विमान, भूमिस्थ सेवा, ऋण उठाउने, बजार व्यवस्थापन, मानव संसाधन आदिबारे प्रतिवेदनमा संलग्न भएको छ। संरचनागत सुधारमा मुख्य रूपमा निगमको विभाजन, कार्यकारी प्रमुखको नियुक्ति, थप विभाग, नियामक निकायसँगको सम्बन्ध र ऐनमा संसोधन आदि प्रतिवेदनका हिस्सा भएको छ।

### व्यवस्थापन सुधार

#### (१) पुँजी लगानी:

वि.सं २०१५ सालमा निगमको स्थापना रु ३८ लाख लगानीबाट भएको हो। आर्थिक वर्ष २०७८/०७९ सम्म आइपुग्दा रु ४ अर्ब ९० करोड ऋणात्मक पुँजी निगमको छ। नेपाल सरकारको स्वामित्व भएका वाणिज्य बैंकहरू नेपाल सरकारले थप पुँजी लगानी गरेपछि ती वाणिज्य बैंकहरूको समग्र स्थितिमा सुधार भएको दृष्टान्त छ। आवश्यक परेका वेला अन्तर्राष्ट्रिय विमान कम्पनीलाई विशेष परिस्थितिमा सम्बन्धित सरकारले पुँजी उपलब्ध गराएको दृष्टान्त पनि छ। यसैलाई मध्यनजर गरी नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व भएको निगममा थप पुँजी लगानी गरी निगमलाई प्रतिस्पर्धीहरूबीच प्रतिस्पर्धी लाभ अवस्थामा पुऱ्याउनु पर्ने देखिन्छ।

#### (२) ऋणको भार:

निगमको संचित कुल ऋण रु ४८ अर्ब ३ करोड छ। निगमले कुल ऋणको करिब १० प्रतिशत भन्दा बढीको दरले ब्याज खेपिरहेको छ। यो ऋणभारलाई घटाउन निगमले व्यापार बृद्धि गरी ऋणभार घटाउने र सहूलियत ब्याजदरको ऋण प्राप्त गर्ने उपायको खोजी गर्नुपर्ने देखिन्छ।

**(३) अनुपात अवस्था:**

निगमको नगद अनुपात, चालु अनुपात र शीघ्र अनुपात पाँच वर्ष यता १ भन्दा कम छ। जहाज क्षमता र बजार व्यवस्थापन कमजोर हुनुका कारण उल्लिखित अनुपात कमजोर देखिएको हो। हवाई उड्डयन बजारमा प्रयास मात्रामा यात्रु सीट उपलब्ध (आपूर्ति) गर्दै व्यापार बृद्धि गरी उल्लेखित अनुपातलाई सबल बनाउन सकिन्छ। बजार माग अनुसारको सीट आपूर्ति गर्न निगमले स्टोल, ट्रक र अन्तर्राष्ट्रिय रुटमा चल्ने जहाजहरू थप्नुपर्ने देखिन्छ।

**(४) स्रोतको जोह:**

निगमको सोल्टी होटल लिमिटेडको शेयर किता स्वामित्व संख्या १ करोड ३ लाख ३३ हजार ६९९ छ। मिति २०८०।०५।१९ मा उक्त शेयरको बजार मूल्य प्रति किता रु.४४३ भएको देखिन्छ। कूल बजार मूल्य रु.४ अर्ब ५७ करोड ७८ लाख २८ हजार ६५ पुगेको देखिन्छ। सोल्टी होटल लिमिटेडको उक्त शेयर बिक्री गरी प्राप्त हुने रकम नयाँ जहाज खरिद गर्न उपयोग गर्न सकिने देखिन्छ।

**(५) कर फछ्यौट**

निगमको लेखा प्रणाली यर्थाथ ढंगले नराख्दा रु. ११ करोड २० लाखको खर्च अमान्य भएको र ढिला शुल्क बापत रु. एक करोड ५५ लाख कर थप हुन गएको छ। करको थप भार निगमलाई पर्न नदिनका लागि कर फछ्यौट जस्ता महत्त्वपूर्ण कार्यहरू समयमै गर्न र यर्थाथपरक ढंगले लेखा प्रणाली राख्नुपर्ने देखिन्छ।

**(६) उठाउनु पर्ने रकम:**

निगमले विभिन्न शिर्षकमा उठाउनुपर्ने रकम आर्थिक वर्ष २०७८/०७९ मा रु २ अर्ब १९ करोड पुगेको छ। यसको प्रत्यक्ष प्रतिकूल असर निगमको नगद प्रवाहमा परिरहेको छ। उठाउनुपर्ने रकम उठेमा नयाँ विमान खरिदमा सहयोग पुग्ने हुँदा निगमले तदारुकता साथ आफ्नो उठाउनुपर्ने रकम उठाउनुपर्ने देखिन्छ।

**(७) बजार व्यवस्थापन:**

निगमले बजार व्यवस्थापनतर्फ उपेक्षा गरेको कारण उडान सेवा बजारमा यसको उपस्थिति (visibility) कमजोर हुँदा यसको ब्रान्डमा नकारात्मक असर परिरहेको छ। बजार व्यवस्थापन बारे कमजोर र स्पष्ट रणनीति नहुँदा निगमको बजार उपस्थिति कमजोर देखिएकोले बजार उपस्थिति प्रभावकारी बनाउनुपर्ने देखिन्छ।

**(८) भूमिस्थ सेवा:**

सेल्फ ह्याण्डलिङ्ग भूमिस्थ सेवाको अनुमति पाएका उडान संचालकहरू बाहेकका अन्तर्राष्ट्रिय संचालकहरूको भूमिस्थ सेवा प्रदान निगमले गरीरहेको छ। नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण ऐनले भूमिस्थ सेवा संचालन गर्ने/गराउने जिम्मेवारी प्राधिकरणलाई प्रदान गरेको छ। भूमिस्थ सेवा निगमको आम्दानीको स्रोत हो। भूमिस्थ सेवा संचालन गर्न आवश्यक उपकरणमा निगमले ठुलो रकम लगानी गरी सकेकोले भूमिस्थ सेवा संचालन गर्न निगमलाई नै निरन्तरता दिनु न्याय संगत देखिन्छ।

**(९) मानव संसाधन:**

मानव संसाधन क्षेत्रमा जनशक्ति टिकाउ, विशेषज्ञ जनशक्ति भित्राउन र दीर्घकालीन दायित्व घटाउन आउट सोर्सिङ्गमा जनशक्ति उपयोग गर्ने रणनीति निगमले अख्तियार गर्नुपर्ने देखिन्छ।

**संरचनागत सुधार:**

**(१) निगम अध्यक्ष:**

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन अनुसार निगमको अध्यक्ष नेपाल सरकार (मन्त्रीपरिषद्) बाट नियुक्त हुन्छ। ऐनमा उक्त प्रावधान संसोधन गरी मन्त्रालयका सचिवलाई पदेन अध्यक्ष हुने प्रावधान राख्नुपर्ने देखिन्छ।

**(२) प्रमुख कार्यकारी नियुक्ति:**

प्रमुख कार्यकारी नियुक्ति राष्ट्रिय योजना आयोगका उपाध्यक्ष संयोजक भएको समितिले निर्धारित गरेको छनौट विधि अनुसार खुला प्रतिस्पर्धाबाट गरिनुपर्छ। त्यसका लागि ऐन संसोधन गरी उक्त प्रावधान राख्नुपर्ने देखिन्छ। आधुनिक व्यवस्थापन विधि प्रयोगमा ल्याउन व्यवस्थापन करारको पद्धति अंगाल्ने।

(३) अर्को विकल्पमा निगमलाई कम्पनीको मोडलमा लगी रणनीतिक साझेदार सहित कम्पनी संचालन गर्ने। तेस्रो विकल्पमा कम्पनीलाई होल्डिङ अन्तर्गत (क) अन्तर्राष्ट्रिय सेवा प्रदान गर्ने सहायक कम्पनी (ख) आन्तरिक हवाई उडान सेवा गर्ने सहायक कम्पनी र मूल कम्पनीले भूमिस्थ सेवा, उडड्यन सम्बन्धी तालिम, क्याटरिङ, विमान लगायत उपकरण मर्मत सम्भार आदि काम गर्ने र सहायक कम्पनीहरूलाई आवश्यक प्राविधिक काममा सघाउने।

(४) निगमको कार्य पद्धतिलाई व्यवस्थित गर्न विदेशी अनुभवी र बहु प्रकारका जहाज सेवा प्रदान गरीरहेका कम्पनीलाई रणनीतिक समझौता वा व्यवस्थापन करारको व्यवस्था गर्ने।

(५) निगमलाई होल्डिङ कम्पनीमा परिणत गरी अधिक शेयर सकार र सरकार सम्बन्धित संस्थाहरूको रहने गरी अन्तर्राष्ट्रिय उडानका लागि र आन्तरिक उडानको लागि छुट्टा छुट्टै

सहायक कम्पनीको निर्माण गरी होलिडिड कम्पनीले भूमिस्थ सेवा, विमान संचालन सम्बन्धी तालिम, क्याटरिडको, एम आर ओ काम गर्नेछ ।

#### **विभाग र समिति:**

निगममा दुई नयाँ विभाग रिसर्च एण्ड इनोभेसन र सूचना प्रविधि विभाग थप्नुपर्ने देखिन्छ । त्यसैगरी संचालक समितिको प्रत्यक्ष मातहतमा संचालन हुने गरी एक लेखा समिति पनि थप्नुपर्ने छ । हालको वाणिज्य विभागलाई मार्केटिङ्ग विभागमा रूपान्तरण गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

#### **नियामक निकाय:**

हवाई उड्डयन सुरक्षाका लागि नेपाल नागरीक उड्डयन प्राधिकरणको निर्देशनलाई पालना गर्नु निगमको कर्तव्य हुन्छ । तर प्राधिकरणबाट निगमको दैनिक कार्यमा हुन सक्ने सुक्ष्म व्यवस्थापनतर्फ सचेत हुनुपर्ने देखिन्छ ।

#### **अन्त्यमा:**

निगम वर्तमान पुँजी अभाव, ऋणको र जहाज अभावको चर्को दवावमा छ । निगम नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व भएको सार्वजनिक संस्था भएकोले नेपाल सरकारले पुँजी थपी आवश्यक मात्रामा जहाज थप्नुपर्ने देखिन्छ । यो प्रतिवेदनमा सिफारिस कार्यान्वयन हुँदा निगमलाई हवाई उड्डयन क्षेत्रमा एक हवाई उडान क्षेत्रको सशक्त संस्था हुनेमा विश्वास गर्न सकिन्छ ।

## परिच्छेद-१

### निगमको परिचय र अध्ययन विधि

#### १.१. निगमको परिचय

नेपाल वायुसेवा निगमको वि.सं २०१५ असार १७ मा स्थापना भयो। निगमलाई प्रभावकारी र व्यवस्थित रूपमा संचालन गर्न नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ चैत ३० गते लागू गरीयो। ऐनले निगमलाई अविच्छिन्न उत्तराधिकार भएको संगठित र स्वशासित संस्था मानेको छ। कानून अनुसार निगमको प्रमुख चार उद्देश्यहरू छन्। ती हुन्;

(क) भरपर्दो, सुरक्षित र सर्वसुलभ हवाईसेवा प्रदान गर्नु

(ख) सुपथ भाडा र सुलभ सेवाका लागि क्रियाशील हुनु अर्थात् यसका लागि बजार हस्तक्षेप गर्नु

(ग) सामाजिक उत्तरदायित्व बहन गर्नु

(घ) हवाई सेवासँग सम्बन्धित व्यापार गर्नु

निगमले ९७ कर्मचारी र २८ सीट भएको डकोटा जहाज (Douglas DC-3 Dakota) बाट आफ्नो सेवा सुरु गरेको हो। त्यसताका सिमरा, जनकपुर, राजविराज, दाङ, पोखरा, भैरहवा र विराटनगरमा उडान हुन्थ्यो। निगमको अन्तराष्ट्रिय उडान वि.सं २०२३ मा ४४ सीट भएको टर्बोप्रप्र (Fokker Friendship F-27) जहाज भित्रिएपछि मात्र प्रारम्भ भयो। उक्त जहाज मार्फत भारतको पटना, दिल्ली र कलकत्तामा सेवा संचालित थियो। ट्विन अटर (TWIN OTTER) र वोइङ्ग जहाजको प्रवेशपछि निगमले आफ्नो प्रगति र विकासमा फड्को मार्यो। यी ब्राण्डका जहाज क्रमशः वि.सं २०२८ र २०२९ सालमा भित्राइयो। वि.सं २०५०, तिर नेपालसँग चारवटा वोइङ्ग, ३ वटा एओ, ११ वटा ट्विनअटर र १ वटा पिलाटस पोटर जहाज थिए। त्यसबेला निगमले आन्तरिक तर्फ ३९ र अन्तराष्ट्रिय तर्फ ९ वटा मुलुकका १३ वटा गन्तव्यमा सेवा प्रदान गर्थ्यो। उक्त समयमा निगम दक्षिण एशियाकै उत्कृष्ट वायुसेवा संस्थाको रूपमा परिचित भएको दावी निगमको छ।

वि.सं २०५० को अन्त्यतिर निगमले आफ्नो वोइङ्ग ७२७ जहाज बिक्रि गर्यो र भाडामा जहाज लिई अन्तराष्ट्रिय उडान गर्न थाल्यो। निगमले आफ्नो ट्विनअटर जहाज पनि निजी कम्पनीलाई भाडामा दिने नीति अख्तियार गर्यो। त्यो रणनीतिले निगमलाई आन्तरिक उपस्थितिमा कमजोर बनाएको विज्ञहरूले गुनासो समितिमा गरे। कमजोर उपस्थितिलाई सवल बनाउनका लागि चार वटा १७ सीट भएको स्टल रुट र ५६ सीट भएको दुईवटा ट्रक रुटको चिनीयाँ जहाज भित्राइयो। अन्तराष्ट्रिय उडानमा उपस्थिति बलियो बनाउन वि.सं २०७२ मा १५८ सीट क्षमता भएका दुईवटा एयरबस ३२० जहाज र तीन वर्षपछि २७४ सीट क्षमता भएको एयरबस ३३० दुईवटा जहाज खरिद गरीयो। यी चार वटा एयरबस जहाज मार्फत हाल निगमले विभिन्न ७ देशका ९ वटा गन्तव्यमा सेवा संचालन गरीरहेको छ।

भारी संचालन खर्च भएको कारण देखाउँदै वि.सं २०७७ साउन १५ गतेदेखि छवटा चिनीयाँ जहाजहरूको संचालन निगम संचालक समितिको निर्णयबमोजिम बन्द छ। हाल निगमसँग तीनवटा ट्विनअटर जहाज छन् तर (एउटा वि.सं २०६९ देखि संचालनमा छैनन् भने अर्को पटक-पटक प्राविधिक समस्या आई

नियमित संचालनमा हुँदैनन्) एउटा मात्र नियमित रूपमा संचालनमा छ। यि दुई जहाजले प्रतिदिन सरदर ६ वटा उडान भरिरहेको छ । वि.सं २०५० मा आन्तरिकतर्फ ३९ गन्तव्य स्थानमा उडान सेवा प्रदान गर्ने निगमले हाल १९ गन्तव्य स्थानमा सेवा प्रदान गरीरहेको छ । अन्तराष्ट्रिय तर्फ वि.सं २०५० मा १३ वटा गन्तव्यमा सेवा संचालन गरीरहेको थियो भने हाल ९ गन्तव्य स्थानमा मात्र सेवा प्रदान गरीरहेको छ। पूर्व सचिव सुशिल घिमिरे संयोजक भएको नेपाल वायुसेवा निगम सुधार सुझाव कार्यदलका अनुसार दैनिक १५ घण्टा सरदर उडान क्षमता भएको एक एयरवस जहाजले हाल प्रतिदिन सरदर १० देखि ११ प्रतिघण्टा मात्र उडान भरिरहेको छ ।

वि.सं २०५० सम्म आइपुग्दा निगमसँग १९ वटा जहाज थिए । तर हाल भने निगमसँग आन्तरिकतर्फ एउटा मात्र ट्विनअटर जहाजले पूर्ण क्षमतामा नियमित रूपमा उडान भरिरहेको छ । अन्तराष्ट्रियतर्फ उडान गर्ने चार वटा जहाज मात्र छन् । यसबाट स्पष्ट हुन्छ, निगमको प्रगति ऋणात्मकतर्फ उन्मुख छ । त्यसैले निगम तोकिएबमोजिमको उद्देश्य पूरा गर्न असफल छ । आन्तरिक उडानतर्फ निगमको उपस्थिति अत्यन्तै न्यून भएकोले आमयान्त्रिक चर्को भाडादरको समस्याबाट पीडित हुनु परिरहेको छ। डोल्पा, हुम्ला, जुम्ला, मनाङ्ग जस्ता विकट जिल्लाका जनता सर्वसुलभ हवाईसेवा प्राप्त गर्नबाट बञ्चित छन्। निगमको ऋणात्मक प्रगतिलाई रोक्न र यसको उपस्थिति हवाई बजारमा सशक्त बनाउनु पर्ने हुन्छ ।

निगमलाई नाफामूलक ढंगले संचालन हुनुपर्छ भन्ने आवाज संसदमा पनि पटक-पटक उठ्ने गरेको छ । त्यही सिलसिलामा निगमको जहाज खरिद सम्बन्धी विषयमा प्रतिनिधिसभा अन्तर्राष्ट्रिय सम्बन्ध समितिले अध्ययन गरी २०७६ मा प्रतिवेदन बुझायो। उक्त प्रतिवेदनमा निगमलाई नाफामूलक, भरपर्दो, विश्वसनीय र सुरक्षित वायुसेवा कम्पनीको रूपमा रूपान्तरण गर्नका लागि अध्ययन र सुझाव पेश गर्न एक उच्चस्तरीय आयोग गठन गर्ने निर्देशन समितिले दिएको उल्लेख छ।

## १.२. समिति गठन

निगमको वित्तीय पक्षका अतिरिक्त उडान गतिविधि पनि बजारमा प्रतिस्पर्धा गर्न सक्ने अवस्था कमजोर हुँदै जादा संस्थाको स्वामित्व र संचालन विधिबारे संचालक समिति बजेट वक्तव्य र संसदीय समितिमा विविध निर्णय भएका छन्।

२०६५ श्रावण ७ गतेको संचालक समितिको निर्णय अनुसार निगमलाई सार्वजनिक निजी साझेदारी अवधारणा अन्तर्गत पब्लिक लिमिटेड कम्पनीमा परिवर्तन गर्ने कार्य अघि बढाउन मन्त्रालयलाई अनुरोध गर्ने भन्ने थियो।

त्यस्तै २०७८/०३/०१ मा निगमको पुनःसंरचना गरी लिमिटेड कम्पनीमा रूपान्तरण गर्न प्रबन्ध पत्र, नियमावली मस्यौदा गर्न संचालकहरू मध्ये तीन सदस्यलाई जिम्मा दिईएको थियो।

०७८/७९ को बजेट वक्तव्यको बुँदा ४२७ मा निगमको सम्पूर्ण पुनःसंरचना गरेर व्यवसायिक एवम् प्रतिस्पर्धि, खुला प्रतिस्पर्धाबाट रणनीतिक साझेदार चयन गर्ने शेयर पुँजी संरचना परिवर्तन गरेर बृद्धि गरीने उल्लेख छ।

मन्त्रालयको ०७८/०९/०६ को पत्रअनुसार निगमलाई पुनःसंरचना गरी लिमिटेड कम्पनी, रूपान्तरण गर्ने विषय उपर कुनै प्रक्रियागत थालनी नभएको र उक्त कार्यलाई हाल कार्यान्वयन नगर्ने भन्ने मन्त्रीस्तरीय निर्णय भएको देखिन्छ।

संसदीय समितिको माथि उल्लेख भएबमोजिमको निर्देशन समेतलाई ध्यानमा राखी निगमको व्यवसायिक दक्षता अभिवृद्धि, बजार एवं गन्तव्य विस्तार, मानव स्रोतको उचित व्यवस्थापन, सेवाको सुदृढीकरण गरी निगमलाई एक उत्कृष्ट वायुसेवा संचालक बनाइनु पर्छ। त्यसका लागि निगमको हालको अवस्थाको विश्लेषण, समस्या पहिचान र पुनःसंरचना सहीत सुधारका लागि अवलम्बन गर्नुपर्ने उपायका बारेमा अध्ययन हुन मन्त्रालयले आवश्यक महसुस गर्यो। तसर्थ, अध्ययन गरी सुझाव पेश गर्न नेपाल राष्ट्रबैंकका पूर्व गभर्नर श्री दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्रीको संयोजकत्वमा पाँच सदस्यीय "नेपाल वायुसेवा निगमको संरचनागत एवं व्यवस्थापकीय अध्ययन तथा सिफारिस समिति" मिति २०७९/१२/२४ (माननीय मन्त्रीस्तर) को निर्णयानुसार गठन भयो। उक्त समितिको संरचना देहायबमोजिम छः

### समितिको संरचना:

- |   |           |
|---|-----------|
| १. श्री दीपेन्द्रबहादुर क्षेत्री (पूर्व गभर्नर)   | — अध्यक्ष |
| २. श्री ओम गुरुङ (क्याप्टेन)                      | — सदस्य   |
| ३. श्री टीकाराम राई (सञ्चारकर्मी)                 | — सदस्य   |
| ४. श्री पियुष आनन्द (वरिष्ठ चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट) | — सदस्य   |
| ५. श्री सहारा न्यौपाने                            | — सदस्य   |

### १.३. समितिको कार्यक्षेत्र

- (क) नेपाल वायुसेवा निगमको आर्थिक, वित्तीय, भौतिक तथा मानवीय स्रोत साधनसम्बन्धी विषयमा विगत पाँच वर्षको अवस्थाको अध्ययन गर्ने ।
- (ख) निगमको व्यावसायीक तथा रणनीतिक योजना सो को कार्यान्वयनको अवस्था अध्ययन गर्ने ।
- (ग) निगमको सम्पत्ति, ऋण तथा अन्य दायित्वको अवस्था एकीन गर्ने ।
- (घ) निगमका नीतिगत तथा कानुनी पक्षको अध्ययन गर्ने ।
- (ङ) निगमको बजार विस्तार, सेवा विस्तार, वायुयानको अवस्था, उडान संख्या, गन्तव्य लगायत व्यवसायिक पक्षको अध्ययन गर्ने ।
- (च) व्यवस्थापकीय पक्षमा रहेका समस्याहरूको पहिचान गर्ने ।
- (छ) निगमको समग्र व्यवस्थापकीय पक्षमा गरीनुपर्ने सुधारको खाका तयार गर्ने ।
- (ज) निगमको पुर्नसंरचना गर्नुपर्ने क्षेत्रहरूको पहिचान गरी पुर्नसंरचनाको प्रस्ताव गर्ने ।

### १.४. अध्ययन विधि

समितिले अध्ययनका लागि मुख्यत निम्न विधि प्रयोग गरेको छ ।

- (क) सन्दर्भ सामाग्रीको अध्ययन
- (ख) संचालक समितिका निर्णयहरू
- (ग) निगमका पदाधिकारीहरू, निगमका उच्चतहका अधिकारीहरू, कर्मचारी युनियनका पदाधिकारी, पूर्व पदाधिकारीहरू तथा कर्मचारीहरू, हवाई प्राविधिक तथा व्यवस्थापन विज्ञहरूसँग छलफल ।
- (घ) स्थलगत अवलोकन
- (ङ) उपलब्ध विभिन्न तथ्याङ्कको विश्लेषण

### १.५. विश्लेषण विधि

- (क) SWOT Analysis
- (ख) समस्याको कारण र प्रभाव ( Cause and Effect)
- (ग) तालिकाको विश्लेषण

### १.६. विश्लेषण (SWOT Analysis) अर्थात सबल र दुर्बल पक्ष

सबल पक्षहरू:

- (१) ६५ वर्ष भन्दा बढीको जहाज उद्योगको व्यवस्थापकीय अनुभव
- (२) ४० अन्तराष्ट्रिय गन्तव्यमा उडान भर्नसक्ने अधिकार
- (३) पूर्ण सरकारी स्वामित्व र नेपाल सरकारको अभिभावकत्व भएको (National flag Carrier)
- (४) भूमिस्थ (Ground Handling) सेवा प्रदानको सुविधा प्राप्त र त्यसको लामो अनुभव
- (५) अन्तराष्ट्रिय तथा राष्ट्रिय संस्थाहरूले सहजरूपमा विश्वासगर्न सक्ने
- (६) अनुभवी जनशक्ति हुनु
- (७) कर्मचारी भर्ना तथा छनौटमा संवैधानिक निकायको प्रत्यक्ष संलग्नता हुनु
- (८) व्यवस्थापनलाई कानुनी समर्थन ।



### अवसरहरु:

- (१) राष्ट्रिय तथा अन्तराष्ट्रिय रुपमै बजारवृद्धिको सम्भावना भएको,
- (२) वैदेशिक रोजगारी, शिक्षा र वैदेशिक भ्रमणमा जाने नेपाली यात्रुहरुको संख्या वृद्धि क्रममा हुनु,
- (३) अन्तराष्ट्रिय र आन्तरिक विमानको स्थलहरुको उपलब्धता,
- (४) सरकार निगमको संस्थागत ब्राण्ड वृद्धि गर्न सक्रिय,
- (५) वायुसेवासँग सम्बन्धित विभिन्न सेवाहरु जस्तै MRO, क्याटरिङ्ग, उड्डयन (Aviation) स्कुल आदिको सम्भावना भएको,
- (६) हवाई क्षेत्रसँग सम्बन्धित व्यवस्थापन, मानव स्रोत, सूचना तथा प्रविधि बजारमा उपलब्ध हुनु,
- (७) आकर्षक पर्यटकीय गन्तव्य,
- (८) प्रतिव्यक्ति आयमा निरन्तर वृद्धि,

### कमजोरीहरु:

- (१) अपर्याप्त संचालन पुँजी
- (२) महँगो दरको अधिक कर्जा दायित्वमा निर्भर हुनु पर्ने
- (३) व्यवस्थापन अस्थिरताको त्रास
- (४) उड्डयन सेवा संचालनको प्रतिस्पर्धी बजार प्रबर्द्धनमा सीप, दक्षता र ज्ञानको तुलनात्मक रुपमा कमी
- (५) व्यवस्थापनमा गैर व्यवसायिक हस्तक्षेप
- (६) व्यवस्थापन तथा अधिकांश कर्मचारीहरुमा परम्परागत मनोविज्ञान हावी
- (७) पर्याप्त जहाज नहुनु
- (८) व्यवस्थापनको नवीन प्रविधि प्रयोगमा प्राथमिकता कम हुनु
- (९) अन्तराष्ट्रिय स्तरको आफ्नै ह्याडगर र मर्मत केन्द्र नहुनु
- (१०) प्रशासनिक तथा आर्थिक प्रक्रिया परम्परागत र झन्झटिलो हुनु
- (११) संचालक समिति बैठकमा सरकारी प्रतिनिधिको उपस्थितिमा तुलनात्मक रुपमा कम चासो हुनु
- (१२) रणनीतिक अस्पष्टता र अस्थिरता
- (१३) बहु प्रकारका विमान सञ्चालन (Multi Fleet Operation)

### चुनौती (Threat):

- (१) महङ्गो हवाई इन्धन
- (२) हवाई उडान सेवामा तीव्र प्रतिस्पर्धा
- (३) युरोपेली संघका सुरक्षा(कालो) सूचीमा सूचीकृत
- (४) सीमित वित्तीय संस्थाहरुको स्रोतमा बढी भर पर्नु पर्ने अवस्था

## परिच्छेद-२

### विगतका अध्ययन कार्यदल तथा समितिका प्रतिवेदन

नेपाल सरकारले निगमको सुधारका लागि २०५८ सालदेखि नै सुझाव समिति तथा कार्यदल गठन गर्दै आएको छ । यो समिति गठन हुनुभन्दा अगाडि आठवटा समिति तथा कार्यदल गठन भई प्रतिवेदन बुझाइसकेका छन् । ती अध्ययन समिति तथा कार्यदलका प्रतिवेदनलाई पनि समितिले सन्दर्भ सामाग्रीको रूपमा अध्ययन गर्‍यो । ती प्रतिवेदनहरूका मुख्य मुख्य सुझावहरू निम्नानुसार छन् ।

#### २.१. नेपाल वायुसेवा निगमको २०५८।१०।२२ को प्रतिवेदन

संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उडड्यन मन्त्रालय समक्ष २०५८।१०।२२ मा नेपाल वायुसेवा निगमले एक अध्ययन सुझाव प्रतिवेदन बुझायो । उक्त प्रतिवेदनले प्रमुखरूपमा दुई सुझावहरू दियो ।

- क) निगमको रु २ अर्ब ४४ करोड बाह्य दायित्व व्यवस्थित गरीनु पर्छ । त्यसका लागि सरकारबाट रु १ अर्ब ५० करोड दीर्घकालीन ऋण माग्ने र बाँकी बैंकहरूको अल्पकालीन ऋणलाई दीर्घकालीन ऋणमा रूपमान्तरण गर्न पहल गर्ने ।
- ख) दीर्घकालीन ऋण दायित्वलाई वहन गर्न निगमको आम्दानीमा वृद्धि हुनु पर्छ । त्यसका लागि अन्तर्राष्ट्रिय उडानका लागि एउटा जाहाज थप्न आवश्यक छ ।

#### २.२. गौतम समितिको प्रतिवेदन

तत्कालीन सरकारले मिति २०५८।०९।१८ मा पूर्व मुख्यसचिव दामोदर प्रसाद गौतम संयोजक रहेको ९(नौ) सदस्यीय एक उच्चस्तरीय सुझाव समिति गठन गर्‍यो । समितिलाई निगमको प्रशासनिक, प्राविधिक, आर्थिक, बजार व्यवस्था आदिको अध्ययन तथा विश्लेषण गरी निगमलाई व्यवसायिक रूपमा संचालन गर्न सुझाव पेश गर्न कार्यदिश प्रदान गरेको थियो । त्यो समितिले मिति २०५८।११।०३ गते प्रतिवेदन पेश गर्‍यो । प्रतिवेदनमा समावेश प्रमुख सुझावहरू निम्न बमोजिम छन्-

- क) वर्तमान कानुनी व्यवस्थानुसार नेपाल सरकारले निगमको विहोर्नु पर्ने जति सबै दायित्व विहोर्नु पर्ने व्यवस्थामा परिवर्तन हुन आवश्यक छ । त्यसका लागि निगमलाई कम्पनीमा रूपान्तरण गर्ने । त्यस्तो कम्पनीको शेयर वाडँफाँड गर्दा व्यवस्थापनको जिम्मेवारी लिनेलाई कुल चुक्ता पूजिको एक तिहाई, दुई बाँकी अंश पर्यटन व्यवसायी, स्थानीय बैंक/वित्तीय निकाय, कर्मचारी, नेपाल सरकार र सर्वसाधारण नेपालीहरूलाई वितरण गर्ने ।
- ख) निगमद्वारा संचालित आन्तरिक तथा अन्तर्राष्ट्रिय सेवालाई विभाजित गरी दुई बेग्ला बेग्लै कम्पनी दर्ता गरी ती दुई कम्पनीहरू मार्फत तत् तत् सेवा संचालन गर्ने ।
- ग) निगमको नगद प्रवाह व्यवस्थापन गर्न र चालु दायित्व व्यवस्था गर्नका लागि अनुत्पादक सम्पत्तिहरू पुनः सेवामा प्रयोग गर्न नसकिने जहाजहरू, त्यसका जगेडा पार्टपुर्जाहरू र अन्य पुराना सामानहरू तुरुन्तै बिक्री

- गर्नुपर्छ । यसै सन्दर्भमा बोइङ्ग ७५७ को दुई जगेडा ईन्जिनहरू मध्ये एक जगेडा इन्जिनलाई बिक्री गरी त्यसबाट आएको रकमबाट दायित्व भुक्तानी गर्न र ईन्जिनहरूको मर्मत गर्न उपयोग गर्ने ।
- घ) निगमको सम्पूर्ण व्यवस्थापनमा छिटो छरितो बनाउन स्वचालित प्रणाली लागू गरीनुपर्छ । साथै बाँकी वर्षहरूको लेखा परीक्षण गरी अद्यावधिक गरीनु पर्छ ।
- ङ) निगमले विमान प्राप्त(खरिद) गर्नु पर्दा आर्थिक अनियमितता हुन नदिन निर्माण कम्पनीबाट आफै विमान लिने(खरिद) गर्ने ।
- च) निगमलाई आवश्यक पर्ने सेवाहरू मध्ये बाहिरी स्रोत (outsourc) बाट लिन सकिने सेवाहरू करारमा लिई कम लागतमा र भविष्यमा दायित्व नपर्ने व्यवस्था गर्ने ।
- ज) निगमले सेवा पुऱ्याएका शहरहरूमा Bank Settlement Plan उपलब्ध छ भने त्यस्तो सुविधा उपयोग गर्ने ।

### २.३. डा. शर्मा कार्य योजना समितिको प्रतिवेदन

राष्ट्रिय योजना आयोगका तत्कालीन सदस्य डा. शंकर प्रसाद शर्माको संयोजकत्वमा पाँच सदस्यीय उच्चस्तरीय कार्य योजना समिति गठन भयो । उक्त कार्य योजना समितिलाई यस भन्दा अगाडि उल्लेखित निगम सम्बन्धी कार्यदलले मन्त्रालयमा बुझाएको प्रतिवेदन र गौतम उच्चस्तरीय समितिको प्रतिवेदनलाई अध्ययन गरी सुझाव दिने म्याण्डेट प्रदान गरेको थियो । उक्त प्रतिवेदनको प्रमुख सुझावहरू निम्न छन् -

- क) कार्य योजना समितिले निगमलाई विघटन गरी दुई विकल्पमध्ये एक विकल्प रोजी कार्य आरम्भ गर्न सुझाव दियो ।

#### ❖ पहिलो विकल्प:-

निजीकरण ऐन २०५० को दफा ७ बमोजिम निगमको जायजेथा र दायित्वको मूल्याङ्कन गरी सोलाई पुँजी मानी शेयर विदेशी साझेदार, नेपाली सर्वसाधारण, पर्यटन व्यवसायी र कर्मचारीलाई बिक्री गर्ने । व्यवस्थापन संचालन गर्ने अन्तराष्ट्रिय वायुसेवालाई ६० प्रतिशत शेयर बिक्री गर्ने । नेपाली वायुसेवा कम्पनीलाई १० प्रतिशत, पर्यटन व्यवसायीलाई १० प्रतिशत, निगमका कर्मचारीलाई ५(पाँच) प्रतिशत र नेपाली सर्वसाधारणलाई १० प्रतिशत शेयर बजार मार्फत बिक्री गर्ने । नयाँ कम्पनीले थप शेयर जारी गर्न सक्ने र नेपाल सरकारको शेयरको अनुपात घट्टै गए पनि एक जना संचालक राख्न पाउने हक (Golden Share) साथ र सो मार्फत राष्ट्रिय हित (National Flag, Symbol, Logo, Color etc)लाई ध्यानमा राख्ने ।

#### ❖ दोस्रो विकल्प:-

निगम विघटन गरी नयाँ दुई वायुसेवा कम्पनी (आन्तरिक र बाह्य) स्थापना गर्ने । त्यसको जायजेथा कम्पनीमा हस्तान्तरण गर्ने । शेयरको बाडँफाँट गर्दा अन्तराष्ट्रिय वायुसेवालाई ६० प्रतिशतसम्म, नेपाल वायुसेवा कम्पनीलाई १० प्रतिशत, नेपाली पर्यटन व्यवसायीलाई १० प्रतिशत र सर्वसाधारण नेपालीलाई १० प्रतिशतसम्म शेयर बजारमार्फत बिक्री गर्ने । नेपाल सरकारको शेयरको अनुपात घट्टै गए पनि एक संचालक राख्न पाउने हक (Golden Share) राखी राष्ट्रिय हितलाई ध्यानमा राख्ने ।

ख) निगमको संरचनात्मक परिवर्तन नभएसम्मका लागि तत्काल अवलम्बन गर्नुपर्ने सुधारात्मक उपायहरू कार्यान्वयन गर्न निर्देशन दिने । व्यवस्थापन, बजार व्यवस्थापन, ग्राउण्ड हेण्डलिङ्ग व्यवस्थापन, सम्पत्ति व्यवस्थापनका साथै निगमको संरचनागत सुधार नभएसम्म थप विमानमा पुँजीगत लगानी गर्न उपयुक्त नहुने सुझाव ।

**नोट:- निगम संचालक समिति २०५९/१०/१६ को निर्णयानुसार माथिको दुई विकल्पमध्ये दोस्रो विकल्पमा जान निर्णय गरेको ।**

## २.४. जोशी कार्यदल

मन्त्रालयले मिति २०६२।३।१२ मा केदारलाल जोशीको संयोजकत्वमा ६ सदस्यीय कार्यदल गठन गर्‍यो । उक्त कार्यदलले २०६२।०५।१६ मा आफ्नो प्रतिवेदन बुझायो । सुझावमा निम्न मुख्य मुख्य बुदाहरू उल्लेख छन्-

क) निगमलाई निजीकरणमा रुपमान्तर गर्नुपर्ने । निजीकरण प्रक्रियामा जानु अगाडि व्यवस्थापन सुधार कार्यक्रम लागू गर्न उपयुक्त हुने । निजीकरण प्रक्रियालाई व्यवस्थित गर्न विज्ञहरू समावेश भएको निजीकरण उपसमिति गठन गर्ने ।

ख) नयाँ सीमित दायित्वको नयाँ कम्पनी दर्ता गर्ने ।

ग) निगमलाई विघटन गर्ने । विघटित निगमको व्यवसाय, सम्पत्ति, दायित्व तथा कर्मचारीहरू स्थानान्तरण गर्ने ।

## २.५. त्रिताल उपसमिति प्रतिवेदन

मन्त्रालयले शरदाप्रसाद त्रिताल संयोजक भएको चार सदस्यीय उपसमिति मिति २०६४।०५।२७ गठन गर्‍यो । उक्त उपसमितिलाई निगमलाई सार्वजनिक निजी साझेदार(Public Private Partnership) मा लैजाने सम्बन्धमा अध्ययन गरी सुझाव दिन म्याण्डेट प्रदान गरिएको थियो । त्रिताल उपसमितिले २०६४ मंसिर ११ गते आफ्नो प्रतिवेदन पेश गर्‍यो । प्रतिवेदनमा उल्लेखित सुझावहरू निम्न लिखित छन्-

क) त्रिताल उपसमितिले नेपाल वायुसेवा निगम(स्वामित्व परिवर्तन तथा हस्तान्तरण सम्बन्धी) ऐन, २०६४ र नेपाल वायुसेवा कम्पनी लिमिटेडको प्रबन्धपत्र २०६४ को मस्यौदा सिफारिस गरेको छ । निगम कम्पनीमा रुपान्तरण भएपछि नेपाल सरकार, स्वदेशी तथा विदेशी संघ संस्था, कम्पनी, सर्वसाधारण र कर्मचारीहरू बीच शेयर बाँडफाँट हुनु पर्छ । प्रतिवेदनको सुझाव खण्डमा विदेशी रणनीतिक साझेदारलाई जारी पुँजीको ३० देखि ६० प्रतिशत अन्तराष्ट्रिय बोलपत्र आह्वानमार्फत बिक्री गर्ने, बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई १५ प्रतिशत, नेपाली सर्वसाधारणलाई १० प्रतिशत, कर्मचारीलाई ५ प्रतिशत र बाँकी नेपाल सरकारको नाममा राख्ने । राष्ट्रिय हितलाई संरक्षण गर्न नेपाल सरकारको तर्फबाट एक (Golden Share) संचालकमा राख्ने, राष्ट्रिय झण्डा, नाम, ब्राण्ड चिन्ह, लोगो र Color लाई विशेष महत्व दिने ।

ख) अन्य सुझावहरू:-

❖ आन्तरिक सेवालालाई प्रभावकारी रूपमा संचालन गर्न एक Subsidiary कम्पनी खडा गर्ने ।

- ❖ अन्तराष्ट्रिय नागरीक उडड्यन संगठन (ICAO) द्वारा एकिन गरेको खुद सम्पत्तिको आधारमा थप चालु पुँजी ऋण उपलब्ध गर्ने, कर्जालाई पुनःतालिकिकरण गरी ब्याजदरको भार कम गर्ने ।

## २.६. कार्की कार्यदल प्रतिवेदन

मन्त्रालयले २०६६।०९।२६ गते मन्त्रालयका सहसचिव मुरारी बहादुर कार्कीको संयोजकत्वमा निगमलाई सार्वजनिक कम्पनीमा परिणत गर्न एक कार्यदल गठन गर्यो । कार्यदलले मिति २०६७।०२।१२ गते प्रतिवेदन मन्त्रालय समक्ष बुझायो । प्रतिवेदनमा निगमलाई लिमिटेड कम्पनीमा रूपान्तरण गर्नका लागि प्रबन्धपत्र र नियमावलीको मस्यौदा संलग्न गरिएको छ । साथै प्रतिवेदनमा उल्लेखित मुख्य मुख्य सुझावहरू निम्नानुसार छ ।

क) निगमको कुल सम्पत्ति एकिन गरी नयाँ कम्पनीको पुजि संरचना तयार गर्ने ।

ख) नेपाल सरकारले गोल्डन सेयरमार्फत राष्ट्रिय हित जस्तै Flag, Name, Logo(प्रतिक चिन्ह) आदिको संरक्षण गर्ने ।

ग) निगम लिमिटेड कम्पनीमा रूपान्तरण भैसकेपछि पनि भूमिस्थ (Ground Handling) लगायत राष्ट्रिय ध्वजावाहकले पाउने सुविधाहरूलाई निरन्तर गर्नुपर्ने ।

घ) कम्पनीको वर्तमान संचालन ढाँचाको आधारमा हाललाई ५० प्रतिशत नेपाल सरकार अर्थ मन्त्रालय, ५० प्रतिशत नेपाल सरकार, पर्यटन तथा नागरीक उडड्यन मन्त्रालयको शेयर स्वामित्वमा रहने गरी कम्पनीमा दर्ता गर्न सिफारिस ।

## २.७. घिमिरे कार्यदल प्रतिवेदन

मन्त्रालयले मिति २०७६।०४।२२ मा नेपाल सरकारका पूर्व सचिव सुशिल घिमिरेको संयोजकत्वमा नेपाल वायुसेवा निगम सुधार सुझाव कार्यदल गठन गर्यो । उक्त कार्यदललाई निगम सम्बन्धी विभिन्न अध्ययन प्रतिवेदनको विश्लेषण गर्नुका साथै निगमको कानुनी, संस्थागत, संगठनात्मक, व्यवस्थापकीय, एवं व्यवसायिक क्षमताको अध्ययन गरी तत्कालीन र दीर्घकालीन सुझावहरू दिने म्याण्डेट प्रदान गरिएको थियो । सिफारिसका मुख्य-मुख्य बुदाँहरू निम्नानुसार छ -

### तत्कालीन सुधारहरू:-

- १) ऋण ब्याजदर हालमा १०.५०% सम्म भएकोले त्यसलाई सबैभन्दा कम दरमा घटाउन पहल गर्ने ।
- २) नेपाली वित्त बजारमा वित्तीय संस्थाहरूको ब्याज आधार दर (Base rate) उच्च भएकोले विदेशी संस्थाहरूसँग बढीमा ६-७% ब्याजदरमा ऋण लिन पहल गर्ने ।
- ३) कतिपय घाटा हुने सेक्टरमा पनि निगमले अन्तराष्ट्रिय उडान गरीरहेकोले अब उप्रान्त लाभ हानी नोक्सानको आधारमा प्रतिस्पर्धात्मक विश्लेषण गरी अन्तराष्ट्रिय उडान संचालन गर्ने ।
- ४) Commercial Fleet Management System लागू गर्ने ।
- ५) O&M Survey गरी आवश्यकताको आधारमा जनशक्ति आपूर्ति गर्ने ।

### दीर्घकालीन सुधार:-

- क) निगमको वर्तमान संस्थागत संरचनालाई परिवर्तन गरी निगमलाई कम्पनीको रूपमा परिणत गर्ने ।  
कम्पनीमा नेपाल सरकारको शेयर ५१ प्रतिशत हुनुपर्ने ।
- ख) निगम कम्पनीमा परिणत भई व्यवसायिक रूपमा गति नलिएसम्म निगमद्वारा संचालित ग्राउण्ड हेण्डलिङ्ग सेवालाई नयाँ बन्ने निगम रूपान्तरित कम्पनीले संचालन गर्न पाउने कानुनी व्यवस्था गरीनु पर्छ ।
- ग) कागोबाट राजस्व बढीभन्दा बढी उठाउने प्रयोजनका लागि एउटा Transit Cargo Store निर्माण गरीनु पर्छ ।
- घ) निगमको आय विविधीकरण गर्न तथा आय वृद्धिका लागि Catering, Flight Training Institute, हेलिकप्टर सेवा र प्याकेज टुर सेवा संचालन गर्नु पर्नेछ ।

### २.८. आइकाओ (ICAO) प्रतिवेदन

अन्तराष्ट्रिय नागरीक उड्डयन संगठन (International Civil Aviation Organization, ICAO) ले २०६१ असोजमा अध्ययन प्रतिवेदन बुझायो । उक्त प्रतिवेदनमा निम्न मुख्य मुख्य सुझावहरू दिइएको छ:-

- क) निगमलाई कम्पनीमा रूपान्तरण गरी दुई अलग कम्पनीमा दर्ता गर्नुपर्छ । एउटा अन्तराष्ट्रिय उडान सम्बन्धी कम्पनी र अर्को आन्तरिक उडान सम्बन्धी । Parent Company लाई अन्तराष्ट्रिय उडान र Subsidiary Company लाई आन्तरिक उडानको जिम्मा दिने ।
- ख) संस्थान र निजीकरणको कार्यक्रम सँगसँगै सम्पन्न गर्ने ।
- ग) टुविनअटर विमानहरू १९ देखि ३४ वर्ष पुरानो भएकोले मर्मत गर्न आवश्यक छ र आगामी वर्षहरूमा आन्तरिक सेवाको लागि ५०/६० सीट भएको दुईवटा विमान(TRUNK) र एउटा थप जेट विमान आवश्यक छ ।
- घ) निगमको सम्पत्तिको घट्टो मूल्यको आधार, बजार भाउ र व्यापारिक संस्थाको आधारमा मूल्याङ्कन गर्ने ।

### समितिको टिप्पणी:

उच्च प्रतिवेदनहरूमा मूल तर्क निगमले उल्लेख्य प्रगति गर्न नसकेको, विगत र प्रतिस्पर्धात्मक बजारमा वर्तमानमा आन्तरिक र अन्तराष्ट्रिय सेवाबाट योगदान दिन कठिन हुने नै व्यक्त भएको पाइयो । आन्तरिक उडानमा सीमान्तीकृत हुँदै गएको स्थिति समेत ख्याल गरी सुधार र संरचनामा परिवर्तनका केही सुझावहरू दिईएको थियो । तर ती सुझावहरू कार्यान्वयनमा भने उदासीनता देखिएको छ ।

## परिच्छेद-३

### कानुनी प्रावधान र व्यवस्थापकीय पक्ष

#### ३.१. कानुनी व्यवस्था

निगम कानुनी रूपमा एक अविच्छिन्न उत्तराधिकार सार्वजनिक संस्था हो । यो संस्थाको पूर्ण स्वामित्व नेपाल सरकारमा भएकोले निगमप्रतिको अभिभावकीय भूमिका पनि सरकारमा नै निहित छ । समितिले निगमको कानुनी पक्षबारे अध्ययन गर्दा नेपाल वायुसेवा निगम ऐन(२०१९ संसोधित), नेपाल वायुसेवा निगमका कर्मचारीहरूको सेवा, सर्त सम्बन्धी विनियमावली, नेपाल वायुसेवाका आन्तरिक कार्य विधि तथा निर्देशिकाहरू अध्ययन गर्नुभयो । यी कानुनी व्यवस्थामा निगमलाई प्रभावकारी रूपमा संचालन गर्न, कानूनले तोकेको जिम्मेवारी पूरा गर्न र आइपरेका बाधा, अडचनबारे व्यवस्थापनसँग छलफल गर्यो । अध्ययनको सिलसिला मा प्रमुख रूपमा जानकारीमा समितिले लिएका बुँदाहरू देहायबमोजिम छन् ।

#### ३.२. निगमको संठनात्मक संरचना

संगठनात्मक संरचनाको अध्ययन गर्दा सर्वैभन्दा माथिल्लो तह निगम संचालक समिति रहेको पाइयो । संचालक समितिले नीतिगत निर्णय र निगमको दैनिक कार्यमा आइपरेको बाधाअडचन फुकाउने काम गरेको छ । सामान्यतया अध्यक्ष र प्रबन्ध निर्देशकको व्यवस्था गरीदा प्रबन्ध निर्देशकलाई कार्यकारी प्रमुखको जिम्मेवारीमा नेपाल सरकारले नियुक्त गरेको देखियो । तर, कुनै एक सदस्य वा अध्यक्ष वा उपाध्यक्षलाई कार्यकारी प्रमुखको रूपमा पनि नेपाल सरकारले जिम्मेवारी प्रदान गर्न पनि सक्छ । हाल अध्यक्ष कार्यकारी प्रमुखको हैसियतले कार्यरत रहेको पाइयो ।

कार्यकारी प्रमुखपछि नायव प्रबन्ध निर्देशक भएको देखिन्छ । नायव प्रबन्ध निर्देशक (प्राविधिक) र नायव प्रबन्ध निर्देशक (प्रशासन)भएको देखिन्छ । कार्यकारी प्रमुखको मातहत चार विभाग र एक महाशाखा (Division) भएको पाइयो ।

कार्यकारी प्रमुख मातहत भएका विभाग र महाशाखा (Division) देहायबमोजिम छन्:-

1. Quality Assurance Department
2. Corporate Safety Division
3. Internal Audit Department
4. Standing Committee (विषयगत निर्णयमा सहजीकरणको लागि)

नायव प्रबन्ध निर्देशक (प्रशासन) अन्तर्गत देहायबमोजिम विभागहरु रहेका छन्:-

1. Human Resources Department
2. Commercial Department
3. General Services and Property Management Department
4. Corporate Department
5. Finance Department

नायव प्रबन्ध निर्देशक (प्राविधिक) अन्तर्गत देहायबमोजिम विभागहरु रहेका छन्:-

1. Customer Service Department
2. Ground Support Department
3. Operations Department
4. Engineering Maintenance Department
5. Continuing Airworthiness Management Department

**लेखा समिति (Audit committee)**

संस्थालाई सन्तुलन र परीक्षणको आधारमा संचालन गर्नका लागि संस्थाभिन्न लेखा समितिजस्ता अनुगमनकारी संरचना बनाउने प्रचलन छ। निगमको कार्य संचालनमा प्रचलित कानून, निगमको नीति र समितिको निर्देशनानुसार छ छैन भनी अनुगमन गर्नका लागि प्रभावकारी संरचना निगममा नभएको देखिन्छ। त्यसका लागि कतिपय संस्थामा लेखा समिति हुन्छ। लेखा समिति संचालक समिति मातहत हुन्छ। नियम विपरीत भएका विषयमा नियमानुसार गर्न संचालक समिति र कार्यकारी प्रमुखलाई समितिले सुझाव दिने प्रचलन छ। यसो गर्दा सुशासन प्रत्याभूति हुन मद्दत पुग्नका साथै संस्थाको छवि राम्रो बनाउन सहयोगी भएको देखिन्छ।

**मार्केटिङ विभाग:**

नायव प्रबन्ध निर्देशक (प्रशासन) मातहत हाल वाणिज्य विभाग (Commercial Department) छ। वाणिज्य विभागले निगमको मार्केटिङ सम्बन्धी काम गरीरहेको छ। वाणिज्य विभागलाई मार्केटिङ विभागमा रुपान्तरण गरीएमा समय सापेक्षित हुन सक्छ। मार्केटिङ विभाग निगमजस्तो व्यापारिक संस्थाको लागि महत्वपूर्ण हुन्छ। उक्त विभागमा कस्टमर सर्भिस, सेल्स, ब्राइन्डिङ, वजार विस्तार (Marketing Development) र सेल्स आदि महाशाखाहरु हुनु पर्नेमा त्यसको अभाव देखियो।



### रिसर्च एण्ड इनोभेसन:

निगमको चालु संगठनात्मक संरचनामा रिसर्च एण्ड इनोभेसन विभाग भएको पाइएन। उड्डयन जस्तो संवेदनशील, जोखिमयुक्त र गतिशील व्यापारमा कार्यकारी प्रमुख वा अधिकार प्राप्त अधिकारीहरूले सही, निष्पक्ष र समयमै निर्णय गर्न तथ्य तथा प्रणालीहरूको आवश्यकता पर्दछ। प्रतिस्पर्धात्मक बजार विश्लेषण, जोखिम विश्लेषण, बजार सम्भाव्यता विश्लेषण आदि रिसर्च (अनुसन्धान) बाट हुन्छ भने बजार विस्तार तथा ब्रान्डिङको नवीनतम सोच तथा प्रविधिको फरक ढंगले उपयोग इनोभेसनबाट सम्भव हुन्छ। निगमलाई प्रतिस्पर्धी बजारमा नेतृत्वदायी संस्थाको रूपमा संस्थागत गर्न निगममा रिसर्च एण्ड इनोभेसन विभागको अभाव खड्कियो।

### सूचना तथा प्रविधि विभाग:

उड्डयन सेवा क्षेत्रका लागि सूचना तथा प्रविधि अनिवार्य शर्त हो। व्यापारिक प्रतिष्ठान वा निगम जस्तो सार्वजनिक संस्थाहरूको दैनिक कार्यहरू सूचना प्रविधि विना प्रायः असम्भव नै हुन्छ। निगमको आन्तरिक सूचना संजाल प्रणाली, साइबर सुरक्षा, साइबर संजाल, बैकिङ आइपिडिस प्रणाली, जहाज भित्र इन्टरनेट सेवा सुचारु गर्ने आदिकार्यहरू सूचना तथा प्रविधिसँग सम्बन्धित छन्। यी सबैलाई प्रभावकारी र जोखिममुक्त बनाउनका लागि निगममा सूचना तथा प्रविधि विभाग नभएको देखियो।

### उडान समीक्षा समिति:

उडानमा भएका कमी कमजोरी तथा ढिलाईबारे समीक्षा गर्न उडान समीक्षा समिति (Flight Review Comitte) कार्यरत छ। यो समितिको नेतृत्व निर्देशक तहका अधिकारीले गर्छन् र उक्त समितिमा इन्जिनियरीङ्ग कस्टमर सर्भिस, अपरेसन र डोमेस्टिकका एक/एक जना प्रतिनिधि हुन्छन्। यो कमिटिको प्रत्येक दिन बैठक बस्छ र त्यसले उडान भएका कमी कमजोरीहरूको कारणको समीक्षा गरी समाधान वारे सिफारिस गर्छ। समितिले दिएको सिफारिसलाई सम्बोधन हुन सके कमी कमजोरी नदोहोरिने हुँदा व्यवस्थापनले समितिको सिफारिसलाई गम्भीरतापूर्वक लिई तदारुकता साथ कार्यान्वयन गर्नु पर्ने देखिन्छ।

### ३.३. निगमको नीतिगत व्यवस्था

निगम सम्बन्धी ऐन, २०१९ को प्रस्तावनामा 'सर्वसाधारण जनताको सुविधा कायम राख्न' ऐन जारी गरिएको उल्लेख छ । सुविधा कायम राख्ने प्रसङ्ग हवाई यातायात सम्बन्धी सेवा प्रदान गर्नु मुख्य हुन आउछ । ऐनको परिच्छेद ३ को दफा ३ को उपदफा २ मा 'निगम अविच्छिन्न उत्तराधिकारी एक संगठित र स्वशासित संस्था हुनेछ' भनीएको छ । दफा ७ को उपदफा १ मा सरकारले आवश्यक सहयोगको विषयमा राष्ट्रको हितको ख्याल गरी निर्देशन दिदाँ निगमको राय लिई निगमलाई निर्देशन दिन सक्ने र त्यस्तो निर्देशन पालन गर्ने जिम्मेवारी निगमको हुने व्यवस्था छ । यस ऐन र अन्तर्गत बनेका नियमावली अनुसार सरकारको जिम्मेवारी विषय बाहेकका निगमका कार्यहरू संचालक समितिले गर्न सक्ने व्यवस्था छ । आवश्यकता अनुसार समिति र पदाधिकारीले मातहतका पदाधिकारीलाई अधिकार प्रत्यायोजन गर्ने पनि व्यवस्था छ । ऐनका दफा १३ मा काम, कर्तव्य र अधिकार उल्लेख छ । दफा १३ (१) अनुसार देशभित्र वा बाहिर सर्वत्र सुरक्षित, कुशल, सुव्यवस्थित, किफायत र उचित हवाई यातायात सेवाको व्यवस्था गर्नु निगमको कर्तव्यभित्र पर्दछ ।

निगमले अधिकार प्रयोग गरी संस्थालाई बढी भन्दा बढी फाइदा हुने गरी विकास गर्दै लैजाने र सुपथ भाडामा सो सेवा सुलभ हुने नीति अवलम्बन गर्न सक्नेछ । सरकारको स्वीकृति लिई नेपाल बाहिरको हवाई संस्थाको सेवा प्राप्त गर्न सक्ने प्रावधान पनि छ । वायुयान सम्बन्धी सवारी (विमान) वा अन्य वा कलपूर्जा आफै वा अरु वायुयान कम्पनीका लागि बनाउने र मर्मत गर्न पनि सक्नेछ । अन्य हवाई सेवा यातायातको सेवा सम्बन्धित काममा एजेण्ट र ठेकदारी गर्न सक्ने पनि व्यवस्था छ । सरकारको स्वीकृति लिई यात्रु भाडा, अन्य शुल्क र सामानको भाडा निर्धारण गर्ने । निगमको हितमा आफ्नो यातायात सेवाका लागि आवश्यक पर्ने सम्बन्धित कार्यहरू जल तथा स्थल मार्गबाट हुने यातायात सेवा, योजना, विश्राम गृह, होटल, माल गोदाम जस्ता सेवा सुविधाको व्यवस्था तथा सुधारको काम गर्ने ।

निगमले गर्ने अर्को काममा दफा १४ को उपदफा २ अन्तर्गत सम्पत्ति धितो राखी सापटी लिने, सम्पत्ति भाडामा दिने, बिक्री गर्ने वा अरु प्रकारको बन्दोवस्त गर्ने । विदेशी मुलुकबाट निगमलाई मान्यता दिलाउने जनताको विश्वास बढाउने आदि उल्लेख छ ।

निगमलाई खास क्षेत्र-नेपालभित्र आउने वा बाहिर जाने, नेपालभित्र एक स्थानबाट अर्कोमा जाने गरी कुनै अन्य सेवा प्रदायकले निर्धारित (सेडुल्ड) हवाई यातायात सेवा संचालन गर्न नपाउने गरी राजपत्रमा सूचना प्रकाशित गरी रोक्न सक्ने एकाधिकार प्रदान गरिएको छ । तर, उक्त क्षेत्रमा सेवा दिन निगम सक्षम भै नसकेको अवस्थामा अवधि तोकी सेवा संचालनको इजाजत दिएमा वा यो ऐन प्रारम्भ हुनुअघिदेखि सेवा संचालनमा रहेको अवस्थामा सम्झौताको अवधिसम्म सेवा दिन बाधा नपर्ने । दैवी प्रकोप लागेका बेला सहायता पुऱ्याउन यात्री तथा सामान ओसार पसार गर्ने,

हवाई सर्भे गर्ने, आगो निभाउने, बालीमा रासायनिक मल छर्ने, सलह नियन्त्रण गर्ने आदि कार्य क्षेत्रभिन्न पर्दछ ।

निगमको नियमावली, संचालक समितिको निर्णयहरूका अतिरिक्त सरकारका निर्देशन, नियामक संस्था नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरणका निर्देशन पालना गर्ने दायित्व पनि निगमको हुदाँ भूमिस्थ सेवा प्रदान गर्ने कार्य प्राधिकरण ऐन, २०५३ को दफा ५(ढ) अनुसार प्राधिकरणले सेवा संचालन गर्ने गराउने भन्ने व्यवस्था अनुसार निगमलाई जिम्मा दिईएको छ ।

उक्त नीतिगत व्यवस्थाले निगमको अधिकार ऐनद्वारा सुरक्षित गरीनुका साथै सामाजिक उत्तरदायित्व पनि तोकेको देखिन्छ । निगमले गर्न नसकेका क्षेत्रमा मात्रै अन्य सेवा प्रदायकलाई उक्त कार्य लेखिएको समयलाई मात्र प्रदान गरीने व्यवस्था छ । तर, मुलुकको बढ्दो आन्तरिक हवाई सेवाको मागलाई सरकारको खुला आकाश नीतिले निगमका लागि आवश्यक संख्यामा विमान खरिद र संचालनमा ल्याउन उदासीनता बढ्दै जाँदा उडानको चाप रहेका क्षेत्रबाट निगम विस्थापित हुँदै गएको छ । फलस्वरूप कतिपय विमानस्थलमा कार्यालय, कर्मचारी भने यथावत राख्नु पर्दा निगमलाई व्ययभार थपिएको देखिन्छ ।

#### संचालक समिति:-

ऐनको दफा ७ अनुसार निगमको सबै कामकारवाहीहरूको रेखदेख, निर्देशन र व्यवस्था समितिले गर्नेछ । यो अनुसार निगममा सबैभन्दा माथिल्लो तहको निकाय नै निगम संचालक समिति हो । संचालक समितिले नै निगमलाई दिशानिर्देश गर्छ र त्यस अनुसार दैनिक कार्य संचालन गर्न कार्यकारी प्रमुखलाई निर्देशन दिन सक्छ । कार्यकारी प्रमुखको काम कारवाहीमा चित्त नबुझेमा स्पष्टीकरणसम्म समितिले सोध्ने गरेको छ । तर, ऐनको भावना र उडान व्यापारको भावनानुसार निगम संचालक समितिले यदाकदा कर्तव्य पालना नगर्दा निगमको व्यवसायिक वृद्धिमा नकारात्मक असर परेको गुनासो छ । उदाहरणको लागि ६ चीनिया जहाज प्राप्त गर्न संचालक समितिले स्वीकृति प्रदान गर्नु । अतः नेपाल सरकारले निगमको संचालक समिति सदस्यहरूको नियुक्ति गर्दा कानुनी भावनालाई पूर्णरूपमा पालना गरीनु पर्छ ।

#### एकाधिकार सम्बन्धी अधिकार:-

ऐनको दफा(१५) ले हवाई यातायात सेवा सञ्चालन गर्ने सम्बन्धमा अधिकार प्रदान गरेकोछ । यो प्रतिस्पर्धात्मक बजार नीतिको विरुद्ध छ । व्यवहारमा पनि हवाई यातायातमा धेरै अपरेटरहरू छन् । उक्त दफा (२) ले निगमलाई सजाय गर्ने अधिकार एक हजार जरिवाना वा एक वर्षसम्म कैद तोक्ने प्रावधान छ । हवाई सेवा क्षेत्रका लागि नियामक निकाय नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण कानुनद्वारा स्थापित छ । निगम हवाई सेवा प्रदायक संस्था हो । यो अर्थमा यो दफा संसोधन गर्न वा अझ स्पष्ट बनाउन आवश्यक देखिन्छ ।

**कार्यान्वयनमा नल्याइएको व्यवस्था:-**

ऐनको दफा (४) ७ मा सम्भावित संचालक समिति सदस्यहरूको सूचीकृत गरी सदस्यहरूको विवरण छ महिनाअघि मन्त्रीपरिषद्मा प्रस्ताव गर्नुपर्ने प्रावधान छ। संचालक समितिमा प्रभावकारी र सक्षम सदस्यको मनोनयन हुन सकोस भन्ने उद्देश्यले उक्त प्रावधान राखिएको हुन सक्छ । तर व्यवहारमा उक्त प्रावधान लागू भएको छैन । यो दफा कार्यान्वयन गर्न सके निगममा योग्य व्यक्तिहरू संचालक समितिमा मनोनयन हुने अपेक्षा गर्न सकिन्छ ।

**जमानत अधिकार:-**

सार्वजनिक निकायहरूलाई भन्दा निगमलाई बढी कानुनी संरक्षण छ । ऋण तथा जमानत ऐन, २०५५ को दफा ४(१) अनुसार निगमको लागि नयाँ हवाईजहाज खरिद गर्नका लागि नेपाल सरकारले ऋणको जमानत दिन सक्नेछ । ऐनले निगमलाई जहाज खरिद गर्नलाई यो अधिकार प्रदान गरेको छ । निगम बाहेक अरु सार्वजनिक निकायहरूका लागि यो दफा आर्कषित हुँदैन । यो विशेष कानुनी प्रावधानले निगमलाई जहाज खरिद गरी बजारमा प्रतिस्पर्धा गर्न र प्रतिस्पर्धात्मक लाभ वृद्धि गर्न सहयोग हुनेछ ।

**संचालकलाई निलम्बन:**

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०१९ को दफा २० मा संचालकलाई निलम्बन गर्ने व्यवस्था गरिएको छ । तर, उक्त दफा उल्लेख गर्ने क्रममा संचालक विरुद्ध लागेको आरोपको विषयमा जाँचवुझ गर्नका लागि सरकारले आवश्यक ठानेमा अर्को संचालक नियुक्त गर्न सक्ने उल्लेख छ । त्यहाँ निलम्बन गर्ने उल्लेख छैन । अर्कोतिर आरोप लागेका संचालक विरुद्ध छानबिनको प्रक्रिया नटुङ्गाई बर्खास्त गरी अर्कोलाई खाली भएको स्थानमा नियुक्ति गर्न न्यायोचित हुँदैन । निलम्बन गरी छानबिन गर्नु न्यायसंगत हुन्छ । अतः उक्त दफालाई संशोधन गरी “निलम्बन” शब्द राख्नु पर्छ ।

**विवाद मध्यस्तता:**

ऐनको दफा २३ मा निगमको व्यवस्थापनबीच अर्थात् संचालक समिति, महाप्रबन्धक वा निगमका अरु पदाधिकारीहरू वा कर्मचारीमध्ये कसैको आपसमा भै राखेका शर्तनामाका सम्बन्धमा कुनै झगडा भएमा सो झगडाको निर्णय अवस्था अनुसार नेपाल सरकारले तोकेको एक जना मध्यस्थले मात्र गर्नेछ भन्ने उल्लेख छ । आन्तरिक उक्त विवाद हालसम्म मध्यस्थ नियुक्त गरी समाधान गर्नुपर्ने परिस्थिति सिर्जना भएको र मध्यस्थ नियुक्त गरिएको अभिलेख छैन । अतः यस विषयमा तहगत र विषयगत रूपमा व्यवस्थापन बाटै निरोपण हुने व्यवस्था संस्थाको हितमा हुनेछ । संचालक समितिमा त्यस्तो विवाद वा झगडा सिर्जना भएमा संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उडड्यन मन्त्रालयले निरोपण गर्ने व्यवस्था ऐनमा हुनु वाञ्छनीय छ ।

नेपालको संविधान २०७२ ले कर्मचारीहरूलाई पनि पेशागत हक हितका लागि संगठित हुन पाउने हक प्रदान गरेकोछ । यही प्रावधानानुसार सरकारी कार्यालयहरूमा पनि कर्मचारी युनियन/संघ/संगठन अन्तर्गत संगठित भएको पाईन्छ । यस्ता संघ/संस्थाको संख्या तीन,चार वटासम्म विद्यमान भएको अवस्थामा संस्थाकै हकहितका विषयमा व्यवस्थापनसँग परामर्श,छलफल गर्न व्यवहारिक कठिनाई उत्पन्न हुने गर्दछ।सो समस्याबाट उन्मुक्ति पाउन प्रचलित कानून अनुसार आधिकारीक ट्रेड युनियनको आवधिक निर्वाचन सम्पन्न गरी सोही अनुसार व्यवस्थापन र कर्मचारी युनियनको विचार सम्बोधन गर्न सकिन्छ । निगमको काम, कारबाही, आवश्यकीय सेवा अन्तर्गत पर्छ भन्ने तर्फ ध्यान पुगनु पर्छ ।

### ३.४. मानवीय संसाधन व्यवस्थापन (Human Resources Management)

निगमले २०८० असार १६ गते आफ्नो ६५औं वर्षगाँठ मनायो । यो अर्थमा, वायुसेवा प्रदायक व्यवस्थापन बारे निगमले ६४ वर्षको अनुभव हासिल गरेको छ । तथापि हवाई सेवासँग सम्बन्धित उद्योग प्राकृतिक रूप मै अत्यन्त गतिशील, चुनौतीपूर्ण र जोखिमयुक्त छ । यस्ता कम्पनीहरू बीच आ-आफ्नो प्रतिस्पर्धात्मक लाभ अधिकतम रूपमा प्राप्त गर्न मानवीय संसाधनलाई कसरी गुणस्तरीय र परिणाममुखी बनाउने ? भनी चर्को प्रतिस्पर्धा छ । निगमको मानवीय संसाधन प्रतिस्पर्धात्मक प्रतिफल प्राप्त गर्न र भविष्यका चुनौती कसरी सामना गर्ने विषयको अध्ययन र विश्लेषणको मुख्य साराशं देहायबमोजिम छ ।

#### संगठन व्यवस्थापन सर्वेक्षण (O&M Survey)

निगममा हाल जम्मा १३४१ कर्मचारीहरू कार्यरत छन । त्यसमध्ये ८४० स्थायी र करार तथा ज्यालादारीमा ५०१ छन । यी कर्मचारीहरूबाट दैनिक करिव ५१ अन्तराष्ट्रिय उडानहरूको ग्राउन्डहेन्डलङ्ग साप्ताहिक ४३ अन्तराष्ट्रिय उडान र १६ आन्तरिक उडान संचालन भैरहेको छ । निगमको कार्ययोजना अनुसार तत्कालै तीनवटा छोटो दुरीमा उड्ने र उत्रने (STOL) र दुईवटा क्षेत्रीय विमानस्थलमा उडान गर्ने (TRUNK) जहाज खरिद गर्ने योजना बनाएको छ । दीर्घकालमा अन्तराष्ट्रिय उडानतर्फ दुईवटा न्यारोबडी र एउटा वाइडबडी जहाज खरिद गर्ने योजना निगमले बनाएको छ । भैरहवा र पोखरामा अन्तराष्ट्रिय विमानस्थल थपिएका छन् । एकातिर यो अवस्थामा निगमलाई थप जनशक्ति आवश्यक भएको व्यवस्थापन र कर्मचारी युनियनका पदाधिकारी बताउँछन् । अर्कोतिर, निगममा आवश्यकता भन्दा बढी कर्मचारीहरू भएको आवाज संसदमा पनि उठ्ने गरेको छ । नेपाल वायुसेवा निगम एकीकृत व्यवसायिक योजना २०२२-२०३१ मा मानवीय संसाधनबारे उल्लेख छ । तर निगमको उक्त योजनाको विश्वसनीयतामा महालेखा परीक्षकको साठिऔं वार्षिक प्रतिवेदन २०७९ मा शंका व्यक्त भएको छ । निगमको

कुन विभागका लागि कति, कस्ता, दक्षता र सीप भएका जनशक्ति चाहिन्छ भन्ने स्पष्ट हुनु आवश्यक छ । त्यसका लागि वायुसेवा उद्योगको मानव संसाधनबारे विशिष्ट अनुभव भएका कम्पनीबाट संगठन र व्यवस्थापन सर्वेक्षण (O&M Survey) गराई जनशक्ति परिचालन योजना र कार्य योजना बनाई प्रभावकारीरूपमा लागू गरीनुपर्छ । वास्तविक आश्यकता र समस्या पहिचान गर्नु सम्बन्धित क्षेत्रको अनुभव महत्त्वपूर्ण हुन्छ ।

### ३.५. मानव संसाधन टिकाउ (Human Resources Retention)

निगम राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय वायुसेवा कम्पनीहरूको प्रतिस्पर्धात्मक दवावमा छ । छिमेकी राष्ट्र भारतमा एयर इन्डियाले ४७० वटा र इन्डिगोले ५०० वटा जहाज थप्ने घोषणा गरेको छ । ती कम्पनीहरूमा जहाज थपिदा दक्ष विमान चालक, इन्जिनियर, प्राविधिक आदि प्रकृतिको जनशक्ति आवश्यक पर्छ । उनीहरूले आकर्षक तलव, भत्ता र सुविधा प्रदान गर्ने प्रतिवद्धताका साथ निगमका दक्ष जनशक्तिहरूलाई आकर्षण गर्ने सम्भावना छ । निगममा तुलनात्मक रूपमा तलव, भत्ता र सुविधाहरू प्रतिस्पर्धी कम्पनीहरू भन्दा कम भएकोले जनशक्ति पलायन हुने गरेको छ । निगममा दक्ष जनशक्ति टिकाउन चुनौतीपूर्ण बन्दै गएको छ । यो समस्या न्यूनीकरण हुन निगमसँग जनशक्ति टिकाउ (Human Resources Retention) योजना नभइ हुँदैन । हवाई उडानजस्तो कम्पनीमा जनशक्ति टिकाउ योजना एक आधारभूत र अनिवार्य आवश्यकता हो ।

### ३.६. विशेषज्ञ जनशक्ति

वायुसेवा सेवा प्रदायक उद्योग हो । परस्थिति र जोखिमको सही विश्लेषण गर्न नसक्दा वायुसेवा कम्पनीहरू संकट र धराशायी भएका छन् । यी जोखिम आइपर्न नदिन र बजारको सही विश्लेषण गर्न निगममा बजार तथ्याङ्क विश्लेषक (Data Analysis) आवश्यक छ । हवाई इन्धन निगमको खर्च झण्डै ४२ प्रतिशत ओगट्ने वस्तु हो जसको मूल्य घट बढ भई रहन्छ त्यसैले मूल्य विश्लेषक (Fuel price Analyst) र जोखिम विश्लेषण (Risk Analyst) आदि जनशक्ति चाहिन्छ । यी जनशक्ति बजारमा दुर्लभ मानिन्छ किनभने बजारमा यी दक्षता भएका जनशक्तिको माग चर्को छ । उच्च दक्ष जनशक्तिको श्रममूल्य पनि चर्कै हुन्छ । वर्तमान नेपाल वायुसेवा निगम कर्मचारी सेवा शर्त सम्बन्धी विनियमावली, २०७५को परिच्छेद -४ को दफा (३६) अनुसार त्यस प्रकृतिका विशेषज्ञ जनशक्ति निगम संचालक समितिले नियुक्त गर्न सक्छ । तथापि, ती जनशक्ति निगममा नहुनु भनेको व्यवस्थापन (कार्यकारी प्रमुख र संचालक समिति)को अदुरदर्शिता हो । निगमलाई प्रतिस्पर्धी बजारमा सफल बनाउन माथि उल्लेखित जनशक्ति भित्र्याउनुपर्छ ।

### ३.७. मानव संसाधन प्रविधि

संगठन वा संस्थाहरूले त्यो बेलामा आफ्नो तोकिएको उद्देश्य र प्रतिपर्धात्मक प्रतिफल प्राप्त गर्छ जुन संगठनले आफ्नो मानव संसाधनको प्रभावकारी परिचालन र उपयोग गर्छ । यो कार्यका लागि मानव संसाधनको प्रभावकारी व्यवस्थापन हुनुपर्दछ । यस कार्यमा मानव संसाधन व्यवस्थापन सफ्टवेयर (Human Resource Software) उपयोग गर्न सकिन्छ । यो सफ्टवेयरको माध्यमबाट निगमका कर्मचारीहरूको व्यक्तिगत विवरण रेकर्ड राख्न मात्र होइन आवश्यक तालिम आवश्यकता विश्लेषण गर्न र जनशक्ति कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन निष्पक्ष त्रुटिरहित बनाउन र जनशक्ति प्रभावकारी परिचालन गर्न सहयोग गर्छ यो सफ्टवेयरले मानव संसाधनवारे नेतृत्व तहलाई प्रभावकारी निर्णय लिन र सही तथ्याङ्क प्राप्त गर्न सहयोग हुन्छ । यसर्थःनिगमले मानव संसाधन व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी बनाउन मानव संसाधन प्रविधिको प्रभावकारी उपयोग गर्नु पर्छ ।

### ३.८. कार्यसम्पादन मूल्याङ्कन

संस्कृति,पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालय सम्बद्ध सार्वजनिक निकायका पदाधिकारी तथा सदस्यको नियुक्ति र मनोनयन सम्बन्धी मापदण्डले सार्वजनिक निकायका कार्यकारी प्रमुखहरूको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कनका लागि कार्य सम्पादन सूचकाङ्क (Key Performance Indicators-KPI) तयार पारी लागू गरिनुपर्छ । निगमका कार्यकारी प्रमुखको हकमा संस्कृति,पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालयले कार्यसम्पादन करार र कार्य सम्पादन सूचकाङ्क बनाइ कार्यन्वयन गर्नुपर्छ । निगमको कर्मचारीहरूमा पनि कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन अनिवार्यरूपमा हुनुपर्छ । कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन ३६० डिग्री विधिमा हुनसके निगमको मानव संसाधन प्रभावकारी र परिणाममुखी हुन्छ ।

#### आउट सोर्सिङ्ग:-

सुरक्षा गार्ड, सवारी चालक, कार्यलय सहयोगी, सफाई कर्मचारीहरू आउट सोर्सिङ्गबाट आपूर्ति गर्ने आम प्रचलन सार्वजनिक संस्थाहरूसँग छ । स्थायी कर्मचारीहरूबाट दीर्घकालीन दायित्व बढ्ने हुनाले आउट सोर्सिङ्ग प्रचलनमा आएको हो । समकालीन प्रशासन विज्ञान अनुसार कोर प्रकृतिका कार्यहरू बाहेकका जनशक्ति आउट सोर्सिङ्गबाट पूर्ति गरिन्छ । निगममा पनि आउट सोर्सिङ्गबाट लोडरजस्ता जनशक्ति आपूर्ति भैरहेको छ । आउट सोर्सिङ्गको दायरा बढाएर निगममा कोर प्रकृतिका कार्यहरू बाहेकका जनशक्ति आउट सोर्सिङ्गबाट आपूर्ति गरीदा दीर्घकालीन दायित्व निगम माथि कम हुन्छ ।

### ३.९. अभिभावकीय गतिविधि

विक्रम सम्वत २०७५-७९ का ५ वर्षको संचालक समितिको बैठकमा नेपाल सरकारबाट प्रतिनिधित्व गर्ने मन्त्रालयहरूका प्रतिनिधिहरूको बैठकमा अनुपस्थिति र सो दिनको कार्यसूचीको अध्ययन गरिएको थियो। उक्त ५ वर्षमा १३८ बैठक बसेकोमा अर्थमन्त्रालय र पर्यटन मन्त्रालयका प्रतिनिधि झण्डै समान प्रतिशतमा अर्थात् क्रमशः १६.७८ प्रतिशत र १६.०६ प्रतिशत अनुपस्थित रहेको देखियो। २०७५मा ३६ बैठकमध्ये अर्थका प्रतिनिधि ३४.२९ प्रतिशत र पर्यटनबाट ११.४२ प्रतिशतमा अनुपस्थिति देखियो। २०७६-२०७८ सम्मका तीन वर्षका कुल ८२ बैठकमा नगन्य अनुपस्थिति देखियो। २०७९मा भने कुल २० बैठकमध्ये अर्थका प्रतिनिधि ३५ प्रतिशत र पर्यटनका प्रतिनिधिको ८० प्रतिशत अनुपस्थिति रहयो। यस अवधिका बैठकको छलफलका विषय B७५७ ९N ACB विमानको खरिद सम्झौता र विविध एजेन्डामा कार्यकारी अध्यक्षलाई अधिकार प्रत्यायोजन जस्ता विषयहरू पनि थिए। उक्त तथ्यले महत्वपूर्ण र गम्भीर विषयमा सरकार अभिभावकत्व प्रदान गर्ने कुरामा उदासीनता रहेको देखिन्छ।

#### अभिभावकीय तहमा अस्थिरता र त्यसको प्रभाव:

संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालय अन्तर्गत रहेको पूर्ण सरकारी निगमको संचालनमा मन्त्रालयको नेतृत्व र प्रशासनको प्रत्यक्ष प्रभाव रहन्छ। २०३४ सालदेखि २०८० सम्म ४० जना राज्यमन्त्री/मन्त्रीले मन्त्रालयको जिम्मेवारी सम्हाल्नु भएको छ। त्यसमध्ये २५ प्रतिशत अर्थात् १० जवान मन्त्रीले ६ महिनाभन्दा कम समय मन्त्रालयको नेतृत्व गर्नु भयो। दुई जवान मन्त्रीले त २ हप्ता मात्र पदभार ग्रहण गरेको देखिन्छ। मूलतः सरकार परिवर्तन वा मन्त्रीमण्डलको पुर्नगठनका कारण नै सो परिदृश्य देखिएको छ। निगमसँग सम्बन्धित ऐनका प्रावधान र मन्त्रालय हाक्ने राजनीतिक र प्रशासनिक नेतृत्वमा समय समयमा भएका परिवर्तनले निगमको नेतृत्व, संचालक समिति र कार्य संचालनमा प्रभाव पर्नु स्वभावीकै हो। तर, यस्तो प्रवृत्तिले व्यापारिक चरित्रको संस्थाले निरन्तर रूपमा संचालन गर्नुपर्ने कार्यक्रम र लिनुपर्ने अति महत्वपूर्ण निर्णयहरू गर्न गराउन कठिन हुने गर्दछ। यस्को ज्वलन्त उदाहरण संचालकको तोकिएको अवधि पूरा नभई र अध्यक्ष उपरको अवकास दिने कारवाही बारे सम्मानित अदालतको निर्णयले मन्त्रालयको निर्णय अन्यथा सावित हुन गएबाट पनि पुष्टि हुन्छ। त्यो समस्याको समाधान निगमको अविच्छिन्न उत्तराधिकार वाला संस्थाको चरित्रलाई ठोस र कामकाजी बनाउन थप कानुनी व्यवस्था आवश्यक पर्दछ।



## परिच्छेद-४

### ४ .१.नेपालको आर्थिक बृद्धिदर र प्रतिव्यक्ति आय

निगमले आन्तरिक तथा अन्तर्राष्ट्रिय हवाईसेवा उडान प्रदान गर्छ । आन्तरिक हवाई उडान सेवा मुलुकको आर्थिक विकाससँग सोझो सम्बन्ध हुन्छ । तर आन्तरिक हवाई उडान सेवा र देशको आर्थिक बृद्धि एवम्,प्रतिव्यक्ति आयको अन्तरसम्बन्ध छ। निगमको आन्तरिक क्षमताको सीमितताका कारण देशको आर्थिक तथा प्रतिव्यक्ति आय बृद्धि अप्रयोजनीय हुन पुगेको छ । बाह्य उडान सेवाको साथै औषधोपचार, व्यवसायका लागि आउने विदेशी यात्रीसँग पनि सम्बन्धित हुन्छ।प्रत्यक्ष सम्बन्ध पर्यटक बृद्धि घट्नुसँग हुन्छ। यस अध्ययनका सीमाभित्रका ५ आर्थिक वर्षको आर्थिक बृद्धिदर र प्रतिव्यक्ति आय निम्नबमोजिम छ ।

(तालिका १)

### नेपालको आर्थिक बृद्धिदर र प्रतिव्यक्ति आय

आर्थिक वर्ष	२०७९/०८०	२०७८/०७९	२०७७/०७८	२०७६/०७७	२०७५/०७६
आर्थिक बृद्धिदर %	१.८६	५.६१	४.४८	(२.३७)	६.६
प्रतिव्यक्ति आय					
नेपाली रु.मा	१८२६८३	१६९०३८	१४०८१९	१३०९५७	१,१७,२६८
अमेरिकी डलरमा	गत वर्षकै हाराहारीमा	१३९९	११९१	११२६	१०३९

स्रोत: अर्थमन्त्रालय,आर्थिक सर्वेक्षण

मुलुकको आर्थिक बृद्धिका लागि विभिन्न परियोजना संचालन हुँदा परियोजनाको परिकल्पना (डिजाइन) विस्तृत प्रतिवेदन,प्रतिवेदन तयारी, अनुगमन,अवलोकन आदि गतिविधिका निम्ति सरकारी,गैरसरकारी क्षेत्रका कर्मचारी आदिको आन्तरिक भ्रमणका लागि (खास गरी अधिकृत तहका) हवाईसेवा प्रयोग गरीने प्रथा छ। गैरसरकारी संस्थाहरुबाट संचालन हुने आर्थिक,सामाजिक अभिवृद्धिका कार्यक्रमका लागि पनि हवाईयात्रा सुविधाजनक मान्ने गरिएको छ । बाह्य सेवामा भने वैदेशिक रोजगारमा जानेका लागि विकल्पहीन छ। ऐच्छिक गन्तव्यका लागि भने औकात अनुसार विमानसेवाको मात्र सीट (आसन) स्तरको उपयोग गर्ने गरिएको छ ।

आर्थिक वर्ष २०७५/०७६ मा आर्थिक बृद्धिदर प्रचलित मूल्यमा ६.६ प्रतिशत हासिल भएको थियो ।कोविड-१९ को कारण आर्थिकवर्ष २०७६/०७७ मा भने आर्थिकबृद्धि अघिल्लो वर्षभन्दा २.३७ प्रतिशतले नकारात्मक रहयो । यस आर्थिक वर्ष नेपाल वायुसेवा निगमको बाह्य उडान

समेत प्रभावीत भै अधिल्लो वर्ष ७ लाख ३५ हजार ८३५ जना यात्रुलाई सेवा प्रदान गरेकोमा त्यसपछिको कोभिड प्रभावीत वर्षमा २ लाख ७३ हजार ९०५ यात्रुमा सीमित रही यात्रु ओसार पसारको कार्यमा प्रतिकूल प्रभाव परेको तर कोविड-१९ बाट प्रभावीतको उद्धारमा भने ए-३३० विमान प्रयोग भएको थियो । प्रतिव्यक्ति आय भने उक्त दुई वर्षमा क्रमशःनेपाली रुपैयां १ लाख १७ हजार २६८ (१०३९ अमेरिकी डलर) र नेपाली रुपैयां १ लाख ३० हजार ९५७ (११२६ अमेरिकी डलर)रहेको थियो । आर्थिक वर्ष २०७७/०७८ मा आर्थिक बृद्धिदर ४.८४ प्रतिशत भएकोमा प्रतिव्यक्ति आमदानी नेपाली रुपैयां १ लाख ४० हजार ८१९ (११९९ अमेरिकी डलर) रहेको थियो । त्यस्तै आर्थिक वर्ष २०७८/०७९ मा आर्थिक बृद्धिदर ५.६१ प्रतिशत भएकोमा प्रतिव्यक्ति आमदानी नेपाली रुपैयां १ लाख ६९ हजार ०३८ (१३९९ अमेरिकी डलर) पुगेको थियो । आर्थिक सर्वेक्षण २०७९/०८० का अनुसार आर्थिक बृद्धि १.८६ प्रतिशतमा खुम्चिने र प्रतिव्यक्ति आय भने रु १ लाख ८२ हजार ६८३ (अमेरिकी डलर गत आर्थिक वर्षकै अङ्क कायम हुने) अनुमान गरिएको छ । उक्त तथ्यांकका आधारमा नेपालीको क्रयशक्तिमा वढोत्तरी हुँदा नेपाल वायुसेवा निगमको सेवा प्रवाह(व्यापार)मा पनि अनुकूल प्रभाव पर्ने ती अवस्थाबाट बजारमा आन्तरिक सेवामा समर्पित जहाजको अभावको कारण निगमको व्यापारमा आर्थिक बृद्धिदरको सकारात्मक प्रभाव परेको देखिएन ।

## ४.२. पुँजी लगानी

निगमको स्थापना काल वि.सं २०१५ मा सरकारी रु. ३८ लाखको लगानीबाट भएको हो । माथि उल्लेख भए अनुसार ९७ कर्मचारीको मद्दतले डकोटा विमानबाट सुरुवात भएको निगम २०४५/४६ मा आईपुग्दा वोइड ७२७ दुई ७५७ दुई एभ्रो तीन, ट्विनअटर एघार,पिलाटस पोर्टर एक गरी जम्मा उन्नाईस विमान संचालनमा थिए । आर्थिक वर्ष २०४५/४६मा आन्तरिक ३९ स्थानमा,अन्तराष्ट्रिय गन्तव्यतर्फ एघार ठाउँमा २५२५ कर्मचारीहरुको माध्यमबाट सेवा संचालन भएको थियो । आर्थिक वर्ष २०४८/०४९ मा इक्विटी १६.२३ करोड र लगानी रु २१ करोड ७०लाख गरी ३७.९३ करोड पुँजी कायम भएको थियो । आर्थिक वर्ष २०२५/०२६देखि २०४३/०४४ सम्म लगातार नाफामा थियो । तर आर्थिक वर्ष २०४७/०४८ मा निगमले २१ करोड ९६लाख ४८ हजार नोक्सानी भयो । (प्रतिवेदन-२०५९), आर्थिक वर्ष २०७७/०७८ अर्थात ३० वर्ष पछिको संचालन नोक्सानी ४ अर्ब १५ करोड भएको छ । इक्विटी ३ अर्बले ऋणात्मक हुन पुगेको छ (नेपाल वायुसेवा निगम २०७९) ।

आर्थिक वर्ष २०७५/०७६ मा इक्विटी फण्ड ४.९५ अर्ब र कर्जा ३७.१२ अर्ब गरी कुल ४२.०७ अर्ब वित्तीय स्रोत परिचालन भै विमान संचालनबाट रु.१५ अर्ब ९७ करोड आमदानीमा १५ अर्ब ३७ करोड संचालन खर्च हुँदा १.३१ करोड संचालन नाफा भएको थियो । आर्थिक वर्ष २०७६/०७७ मा निगमले संचालन नोक्सानी १३ करोड, आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा

रु.१ अर्ब १५ करोड नोक्सान र आर्थिक वर्ष २०७८/०७९ मा रु.१ अर्ब ०२ करोड संचालन नाफा छ । आर्थिक वर्ष २०७९/०८० को बैशाखसम्ममा भने रु. २ अर्ब १७ करोड नोक्सान रहने प्रारम्भिक अनुमान छ ।

निगमको हालको चुक्ता पुँजी रु१६ करोड २२ लाख ८३ हजार ९१० रहेको छ। यो पुँजी ठुलो व्यवसाय गर्ने निगमका लागि ज्यादै न्यून भएकाले अधिकृत पुँजी रु ५० अर्ब र चुक्ता पुँजी रु २० अर्ब कायम गरीएमा हालको प्रस्तावित शेयर संरचना र सो वापतको रकम व्यवस्थापन गर्न सकिने छ।

(तालिका २)

(रु. अर्बमा)

विवरण	आर्थिक वर्ष				
	२०७९/८०	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६
दायित्व जम्मा स्रोत		३१.२७	३३.९१	३८.९७	४२.०७
चालु दायित्व		१६.६६	१३.८२	१०.७८	९.२४
आम्दानी/खर्च	१६.९१	१६.४२	९.११	१४.४२	१५.९७
संचालन खर्च	१५.८५	१५.०२	१०.२६	१४.५५	१५.३७
संचालन नाफा	१.०६	१.०२	(१.१५)	(०.१३)	१.३१

लेखा परीक्षण अधिको आ.व.२०७९/८० बैशाखसम्म प्रारम्भिक

उक्त आधारमा निगम वित्तीय रूपले संचालन गर्न गराउन जोखिमको दिशामा उन्मुख भएको छ । निगमको स्वामित्व, राष्ट्रिय ध्वजाबाहकको हैसियत र अन्तराष्ट्रिय रूपमा दर्ता भएका नाताले पाइने उडानका अवसरहरूको मूल्याङ्कनबाट समग्र स्थितिको विवेचना गर्दा न्यून पुँजीको अवस्थाबाट गुज्रेको देखिन्छ । न्यून (अभाव) बाट गुज्रेको निगममा थप पुँजी लगानी गरी प्रतिस्पर्धीहरूबीच नाफा गर्न सकिनेछ भन्ने उदाहरण तल उल्लेखित तथ्यबाट स्पष्ट हुन्छ ।

४.३. सरकारको स्वामित्व भएका संस्थामा थप लगानी

सरकारको स्वामित्व भएका बैंक वित्तीय संस्थामा पुँजीको अभावका कारण लगानीको न्यूनता, ऋण असुलिमा समस्या देखा परेका वखत सरकारले इक्विटीमा थप लगानी गरी ती बैंकहरूको वित्तीय स्थिति सुधार्न मद्दत गरेको छ। नेपाल बैंक लिमिटेडमा २०७१/७२ मा रु २.५० अर्ब थप पुँजी लगानी गरी सरकारी स्वामित्व रु ७.४९ अर्ब (५१ प्रतिशत)कायम गरिएको छ। त्यसै गरी पूर्ण सरकारी स्वामित्व रहेको राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकमा २०६८/६९ मा रु ३.०० अर्ब थप पुँजी लगानी गरिएको छ। उक्त रकम समेत पछिल्ला वर्षहरूमा थप पुँजी लगानी गरी रु १५.६३ अर्ब कुल सरकारी पुँजी पुगेको छ। उक्त दुवै बैंकमा व्यवस्थापन करार अन्तर्गत विदेशी विज्ञहरूको सेवा पनि उपलब्ध भएको थियो। कृषि विकास बैंकमा आ.व.२०७९/८० मा लगानी र अप्राधिकार शेयरमा क्रमशः रु ६.७३ अर्ब र रु ५.४३ अर्ब गरी जम्मा रु १२.१६ अर्ब सरकारको लगानी रहेको छ। माथि उल्लेख गरिएका बैंकहरूको वित्तीय अवस्था सरकारी थप लगानीपछि निजीक्षेत्रका

बैंकहरूसँग प्रतिस्पर्धा गर्न सक्ने गरी सुदृढ हुँदै गएको छ। आ.व२०७९/८० मा राष्ट्रिय वाणिज्य बैंकले रु ४.९१ अर्ब खुद नाफा गरेको छ। नेपाल बैंकले समीक्षा अवधिमा रु. ३.४१ अर्ब र कृषि विकास बैंकले रु३.१० अर्ब नाफा गरेका थिए।

(तालिका-३)

रु. अर्बमा

बैंकको नाम	आर्थिक वर्ष					
	२०६८/६९	२०७१/७२	२०७९/८०	अन्य	जम्मा	कैफियत
कृषि विकास बैंक	-	-	१०.७३	१.४३	१२.१६	पुँजी बृद्धि र अग्राधिकार शेयर ।
नेपाल बैंक लिमिटेड	-	२.५०	१.०५	३.९४	७.४९	बोनस शेयर
राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक	४.२२	-	३.००	८.३१	१५.६३	ने. औ. वि. निगम मर्जर बोनस शेयर आदि
वाणिज्य बैंकहरूमा सरकारको जम्मा लगानी					३५.२८	

स्रोत नेपाल राष्ट्र बैंक

सार्वजनिक संस्थामा वित्तीय संकट आएका बेला सरकारद्वारा पुँजी थपी व्यवस्थापन क्षमता अभिवृद्धि गर्दा संस्था वित्तीय र व्यवस्थापकीय रूपले सुदृढ बनाउन सकिन्छ ।

#### ४.४. अन्तर्राष्ट्रिय थाई एयरवेज र एयर इण्डियाको उदाहरण

वि.सं२०१४ मा थाई इन्टरनेशनल एयरलाईन्स र नेपाल वायुसेवा निगमको सेवाको थालनी एकै दिन भएको थियो। सोही कारणले थाईको जहाज संख्या, सेवाको स्तर र फैलावटसँग निगमलाई तुलना गर्ने पनि चलन छ । तर थाईको आधारविन्दु सुवर्णभूमि बैंकक विश्व दृष्टिकोणले पनि दक्षिणपूर्वि एशियाको आर्थिक रूपले पायक पर्ने ठाउँ हो । काठमाडौंको तुलनामा बैंकक हवाई उडानका दृष्टिले यस क्षेत्रको भूगोल केन्द्रमा पर्ने र व्यवसायका हिसाबले पनि ठुलै सम्भावना बोकेको स्थान हो। कोविडको प्रभाव ठुला कम्पनीहरूलाई ठुलै रूपमा पन्यो भने तुलनात्मक रूपमा विमान संख्या कम हुनेका लागि कम असर परेको देखिन्छ।

थाई अन्तर्राष्ट्रिय हवाई उडान पूर्ण सरकारी स्वामित्वको भएकाले नाफा नोक्सानको जिम्मेवारी करदाता माथि पर्ने भयो। अप्रिल २०२०मा सरकारले ५ करोड बाहट (थाई मुद्रा) ऋण जमानत दिई सरकारी स्वामित्वको पुर्नपुष्टि गर्‍यो तर, एक हप्ता भित्रै वित्तीय प्रतिबद्धताबाट सरकारपछि

हटयो र सरकारी स्वामित्वबाट कम्पनी बाहिरियो जुन २०२० मा १८.१ अर्थ वाहट(थाई मुद्रा)खुद नोकसानी,७.८ अर्ब वाहट न्यून वित्त,६.३ अर्ब नकारात्मक इक्विटी र १३९.७अर्ब वाहट कर्जा मध्ये २०० अर्ब विदेशी ऋण मूलत जहाज भाडामा लिए वापतको रकम समेत गर्दा थाई सेवा कमजोर अवस्थामा पुग्यो ।

मार्च,२०२१ मा आईपुग्दा संस्थाको ऋण ४१० अर्ब वाहट (थाई) पुग्यो । जुलाई,२०२३ यो संस्था सँग ६८ विमान छ। अब यसले २१ वटा थप विमान खरिद गर्ने योजना सार्वजनिक गरेको छ।

त्यस्तै, छिमेकी देश भारतको ध्वजा वाहक इण्डियन एयरलाईन्सले मार्च २०१८ मा ७६ प्रतिशत शेयर एयर इण्डियालाई बिक्री गरेको थियो । सरकारले उक्त शेयर बिक्री गर्दा नयाँ मालिकले ३३,३९२ करोड ऋणको जिम्मा लिनुपर्ने र सो कम्पनीको सम्पत्ति नेट वर्थ ५००० करोड भन्दा बढी हुनुपर्ने शर्त राखियो । २०२० मा आईपुग्दा एयर इण्डियामा १०० प्रतिशत हिस्सा र (AISATS)को ५० प्रतिशत हिस्सा पनि जिम्मा लगाईएको थियो । १४.७ लाख यात्रुलाई सेवा दिई वजार हिस्सा ११.६ प्रतिशत सहीत तेस्रो नम्बरको विमान सेवा भएको थियो । जनवरी २०२२ मा आईपुग्दा तुलनात्मकरूपले यात्री कम भए पनि वजार हिस्सा १०.२ प्रतिशत र दोस्रो स्थानमा रहन एयर इण्डिया सफल भएको थियो। टाटा समूहको स्वामित्वमा पुगेपछि हाल न्यारोवडी २१० र वाइडवडी ४० गरी २५० थान एयरवस र २०० बोइङ जहाज भएको एयर इण्डियासँग छ। हालैमात्र उसले नयाँ ५०० थान नयाँ जहाज खरिद गर्ने योजना सार्वजनिक भएको छ ।

थाई एयरलाइन्स र एयर इण्डियाको पनि हाल नेपाल वायुसेवा निगमको जस्तै इक्विटी नकारात्मक अवस्थामा पुगेको थियो। धेरै प्रयत्न गर्दा पनि सरकारको दायित्व घटाउन कठिन भएको कारण निजीकरण गरिएको भन्न सकिन्छ। निगमको हकमा उक्त दुई वायुसेवाको सुधारका लागि गरिएका जहाज थप्ने योजना, वित्तीय पहल र संरचनागत सुधार निगम सुधारको लागि सान्दर्भिक विषय हुन सक्छ।

#### ४.५. निगमले सेवा दिइएका यात्रु अनुपात

निगम सम्बन्धी ऐनले तोकेको कर्तव्यहरूमध्ये 'किफायत' रूपमा हवाईसेवा संचालन गर्नु पनि एक हो। निगमले संचालनमा ल्याएको चिनियाँ जहाजमध्ये MA-60(५८ आसनयुक्त)काठमाडौँ धनगढी मार्गमा चलाउने क्रममा भाडादरमा ठुलो गिरावट आएको थियो । माघ ३,२०७५(जनवरी१७,२०१९) देखि पुष १५,२०७६(डिसेम्बर ३१,२०१९) सम्मका लागि निगमले तोकेको भाडादर निम्नबमोजिम थियो।

वयस्क यात्रुका लागि रु ३३०० इन्धन शुल्क शुन्य यात्री सेवा शुल्क रु २०० समेत उक्त शुल्कमा जोडी रु ३५०० थियो । भाडा शुत्र (Fare code) सीपिडीएच अन्तर्गत इन्धन शुल्क ११७०,यात्री सेवा शुल्क २०० गरी रु ४००० भाडा थियो । अरु भाडा शुत्रहरुमा इन्धन शुल्क र यात्रीशुल्क क्रमशः ११७० र २०० समान रकम लागू गरिएअनुसार इपिडिएचको भाडा ४,५७० एचपिडिएचको ५०७० थियो। त्यस्तै एसपिडीएचको ५५७०, एफपिडीएचको ६०७०, ओपिडिएचको ७०७० भाडा थियो। आरपिडीएचको ७०७०, आरपिडीएचको ८०७०, पिपिडीएचको ९०७० र एपिडीएचको १००७० भाडा कायम गर्दा सबैभन्दा कम ३५०० देखि उच्चतम भाडा १००७० थियो। त्यसवखत अन्य हवाईसेवाले १८००० सम्म प्रति यात्रु भाडा कायम गरेकोमा प्रतिस्पर्धा अन्तर्गत ५०००मा भाडादर झरेको भनाई थियो । अनुसूची....हाल निगमको जहाजको सेवा सो रुटमा उडान गर्ने बुद्ध एयरको भाडा माघ१,२०७९(जनवरी १५२०२३)र माघ ४,२०७९(१८ जनवरी २०२३)मा क्रमशः१६१४०र १६०४०कायम गरिएको थियो।९ श्रावण २०८०मा धनगढी सेवा दिई रहेका दुई विमान सेवाको भाडादर निम्नबमोजिम रह्यो।

(तालिका ४)

विमान सेवाहरुको धनगढीका लागि शुल्क

हवाई कम्पनी	बुद्ध एयर	श्रीएयर लाइन्स
भाडादरको शुत्र	७६६७(इ)	७२००(टि)
	११६३०(सी)	११६००(एस)
	१२२९८(डी)	१२३००(ई)
	१३३३९(बी)	१३४०० (बि)
	१४४९५(ए)	१४६००(आई)
	१७६१७(वाइ)	१७८७०(एच)

नोट: कोष्ठभित्रको अक्षरले भाडाशुत्र जनाउछ । स्रोत सम्बन्धित विमानको वेभ साइट ।

माथि उल्लेखित विवरणबाट निगमको सेवा उपलब्ध भएमा बजार मूल्यमा हस्तक्षेप भई सर्वसाधारणले 'किफायती' दरमा सेवा उपलब्ध गर्न सक्दछन भन्ने देखाउँछ ।

#### ४.६. निगमले नोकसानी बेहोर्नु परेका प्रतिनिधिमूलक घटना

निगम संचालनका क्रममा विमानको इन्जिन मर्मत,भाडामा लिँदा,विमान लिजमा लिई चलाउदा रद्द टिकट बिक्री एजेन्ट नियुक्ति/खारेजीका सम्बन्धमा मुद्दा पैरवि गर्दा भएको नोकसानी निम्न वमोजिम छ ।

(तालिका ५)

सि.नं	विवरण	नोकसानी		कैफियत
		अमेरीकी डलर	नेपाली रुपैयाँ	
१	युरोप एयर प्रमोसन (EAP)लाई GSA बाट हटाई FARE ..लाई दिएपछि EAP ले जफत गरेको रकम	-	२,७९,११,६४१	अडिट रिपोर्ट २०५४/०५५(६.१.३३)
२	भाडामा लिएको ए-३१० जहाज संचालन १९९३-९५ सम्म घाटा	२,१५,९०,०००	-	दामोदर गौतम प्रतिवेदन २०५९
३	FARE LTD.सँग विवादित (घमिजा काण्ड)	-	३९,५०,००,०००	लेखापरिक्षण प्रतिवेदन ०५३/५४
४	अमेरिकाको चेज एयर विमान भाडा प्रकरण ठगी भएको	४,०७,७५०	-	दामोदर गौतम प्रतिवेदन २०५९
५	अष्ट्रियाको GSA (BTY )ले बिक्री रकम ठगी गरेको	१०,००,००	-	दामोदर गौतम प्रतिवेदन २०५९
६	लाउडा प्रकरणमा अख्तियार दुरुपयोग अनुसन्धान आयोगले अदालतमा दावि गरेको रकम (गौतम प्रतिवेदन अनुसार) सम्झौता भन्दा अमेरीकी डलर १३लाख ५८ हजार बढी भुक्तानी भएको देखिन्छ विमान संचालनबाट भएको वास्तविक नोकसानी निकै गुणा बढी भएको देखिन्छ ।	-	३८,९२,००,०००	
७	वोइङ्ग ७३७/२०० (Aviogeney)भाडामा ल्याई संचालन गर्दा अनुमानित घाटा(४ महिनामा)	-	१७,०८,००,०००	
८	CSWA भाडामा लिन लागदा उडान अवरुद्ध भएबाट पर्न गएको अनुमानित घाटा	-	२२,००,००,०००	
९	असुर उपर गर्नुपर्ने	-	२८,४७,२३,०००	अर्थ विभागको MIS प्रतिवेदन
१०	निगमले उठाउनुपर्ने (०७७/७८ सम्म)	-	२७,६३,१४,७६४. २७*	
११	निगमले तिर्नुपर्ने ऋण (पूँजीकृत ब्याज सहित )	-	४७,१७,०६,९०,४ ६५	
	अन्य साहुतिर्न	-	१२,००,६८,००,० ००	
सि.नं१-९ सम्म स्रोत शाहि नेपाल वायुसेवा निगम अध्ययन टोलीको प्रतिवेदन २०५९				

माथिको विवरणबाट निगम नोकसानीमा जानुका कारण स्पष्ट हुन्छ। विभिन्न निर्णय प्रक्रियामा भएका कमजोरी र गल्तीहरूले गर्दा पनि निगम नोकसानीमा गएको देखिन्छ। त्यही नोकसानीले गर्दा पनि निगम चर्को ब्याजदरको मारमा परेको छ।

\*२०७७/७८ सम्म उठाउनु पर्ने कुल रकम रु. २७ करोड ६३ लाख १४ हजार ७६४ पैसा २७ को वर्गिकरण निम्नबमोजिम रहेको छ:-

- क) रु. ४,८७,५६,९८२ नेपाल सरकारबाट(परराष्ट्रबाट उठाउनलाई यसको पत्राचार भएको) उठने क्रममा रहेको,
- ख) रु.५ करोड १० लाख ५८ हजार ३८४.८५(निगमले मुद्र उठाउने क्रममा रहेको)
- ग) रु.३१ लाख ४१ हजार ५६९ पैसा ५३ पर्याप्त कागजपत्र नभएको,
- घ) रु.१ करोड ९६ हजार २७३ पैसा ९७ राष्ट्रिय तथा अन्तर्राष्ट्रिय अदालतमा मुद्दामा रहेको,
- ङ) रु.८७ लाख ५४ हजार ७५३ पैसा ४४ सरकारी संस्थान तथा राजदूतावासबाट उठ्न बाँकी रहेको,
- च) रु.१३ करोड ५० लाख ८४ हजार २६ पैसा ६४ अन्य आसामी र
- छ) रु.१ करोड ९४ लाख २२ हजार ७७४ पैसा २७ नेपाल सरकारबाट(स्वास्थ्य मन्त्रालय ओम्नी सू
- ज) समूहबाट उठाउनलाई पत्राचार भएको,

स्रोत: ने.वा.नि.



## राष्ट्रिय दायित्वको भार:

विमानसेवा संचालन गर्ने पूर्ण सरकारी स्वामित्वको संस्था भएको नाताले निगमले सरकारको निर्णय अनुसार विभिन्न सेवा दिने गरेको छ। अर्बुद जस्ता घातक रोग लागेका विरामीलाई भारतसम्म उपचार गर्न टिकटमा सहूलियत, राष्ट्र प्रमुखको औपचारिक भ्रमणमा सवारी चलाउने, राहत सामग्री अन्तराष्ट्रिय र आन्तरिक लक्षित क्षेत्रमा पुऱ्याउने (पाकिस्तान राहत सामग्री पुऱ्याएको) रोगव्याध वा महामारीबाट नेपाली जनतालाई जोगाउन उद्धारका कार्य (चीनबाट नेपाली विद्यार्थीको) पनि हुँदै आएको छ। कानुनमा उल्लेख गरिएको मुख्य कार्यमा प्रचलित ऐन र अन्तर्गत बनेका नियमहरूका अधीनमा रही "नेपालभर वा बाहिर सर्वत्र सुरक्षित कुशल, सुव्यवस्थित, किफायत र उचित रूपमा सम्बन्धित हवाई यातायात सेवाको व्यवस्था गर्नु निगमको कर्तव्य हुनेछ" (नेपाल वायुसेवा निगम ऐन २०१९)।

ऐनको उद्देश्यलाई मनन गर्दा हवाई यातायातको पहुँच भएका देश भित्रका हवाई मैदानमा सेवा व्यवस्थित गर्नु निगमको 'कर्तव्य' का रूपमा दर्शाइएको छ। सन् २०१८ मा कुल आन्तरिकतर्फ २८ लाख ४७ हजार ७५२ यात्रुमध्ये २.६ प्रतिशत अर्थात् ७९ हजार १७२ यात्रुले मात्र निगमको जहाजबाट यात्रा गरे। त्यस्तै २०१९ मा २.३३ प्रतिशत २०२० मा १.६२ प्रतिशत, सन् २०२१ मा ०.५७ प्रतिशत र २०२२ मा कुल ४४ लाख ६६ हजार १६७ यात्रुमध्ये निगमले ०.३८ प्रतिशत अर्थात् १७ हजार ४१७ यात्रुले निगमको जहाजमा यात्रा गरे। उक्त तथ्यांकको आधारमा निगमको आन्तरिक सेवा सिमान्त तह (न्यून)मा पुगेको देखिन्छ। खुला आकाश नीतिको नाममा पूर्ण सरकारी संस्थाले व्यवसायिक प्रतिस्पर्धा गर्नबाट अलग्गिनु पर्छ भन्ने मान्यता सार्वजनिक संस्थालाई कुण्ठित पार्नु र ऐनको उद्देश्य पूरा गर्नबाट विचलित हुने अवस्था हो। यसबाट हवाई क्षेत्रमा राष्ट्रको स्थिति कमजोर भैरहेकोले नेपाल सरकारले यो क्षेत्रलाई सबल बनाउन निगमलाई प्राथमिकतामा राख्नुपर्ने देखिन्छ।

### (तालिका ६)

साल(सन्)	२०२२	२०२१	२०२०	२०१९	२०१८
निगम	१७४१७	२०४२६	२३६५७	७४२३६	७९१७२
कुल यात्रु	४४६६१६७	३५७६९४२	१४५७५३९	३१८८५४९	२८४७७५२
अनुपात(प्रतिशत)	०.३६	०.५७	१.६२	२.३.६	२.६०

स्रोत:-त्रि.अ.वि., ना.उ.प्रा.ने./आर्थिक वर्षका आधारमा तथ्यांक उपलब्ध नभएकोले सेवाको प्रवृत्ति

### नियामक निकायको अनुदार नीति:

निगम राष्ट्रिय ध्वजावाहक वायुसेवा संचालक हो भने प्राधिकरण वायुसेवा संचालकहरूको नियामक निकाय हो। सर्वसुलभ ढंगले यात्रुहरूलाई सेवा प्रदान गर्नु र राष्ट्रलाई संकट पर्दा सहयोग

गर्नु निगमको अनिवार्य कर्तव्य हो। नियमक निकाय प्राधिकरणले देशमा हवाई सुरक्षा सुनिश्चित गर्न हवाई उड्डयन सम्बन्धी विषयमा ध्यान दिनु अन्यथा होइन। हवाई सुरक्षा सुनिश्चितता गर्न विधि र प्रक्रिया सम्मत ढंगले प्राधिकरणले काम गर्नुलाई अस्वाभावीक मान्नु हुँदैन। तर निगम जस्तो स्वायत्त संस्थाको सुक्ष्म व्यवस्थापन (Micro management) तर्फ प्राधिकरणको चासो बढ्नु अस्वाभावीक हो। उदाहरणका लागि निगमले (सरकारको एकाउन्टेवल म्यानेजर र पोष्ट होल्डरहरू तोक्दा प्राधिकरणको पूर्वस्वीकृति लिनुपर्ने (AOCR 10 संशोधित निर्देशिका, २०८० भदौ १५ गते प्रकाशित नेपाल खबर र कान्तिपुर दैनिक अनलाइन)। एकाउन्टेवल म्यानेजर निगममा कार्यकारी प्रमुख हुन्छन् र निगमका पोष्टहोल्डर पदहरू अपरेशन विभाग प्रमुख क्वालिटी विभाग प्रमुख, इन्जिनियरिङ्ग विभाग प्रमुख आदि छन्। निगमको कार्यकारी प्रमुख नेपाल सरकार(मन्त्रीपरिषद)ले नियुक्त गर्ने हुँदा प्राधिकरणले त्यो निर्देशिकाले मन्त्रीपरिषदको अधिकार प्रयोग गरेको देखिन्छ। पोष्टहोल्डर पदहरू तोक्दा प्राधिकरणको पूर्वस्वीकृति लिनुपर्ने प्रावधानले निगमको दैनिक कार्यमा प्राधिकरण हावी हुने देखिन्छ, जुन निगम (corporation) र स्वायत्त संस्थाको भावना विपरीत छ। निगमका कार्यकारी अधिकारीहरूको आत्मवल हास आउने हुँदा निगमको दैनिक कार्यसँग सम्बन्धित विषयमा प्राधिकरणको चासो हुन नदिने तर्फ तालुक मन्त्रालयको ध्यानाकर्षण भएको देखिएन।

## परिच्छेद-५ विमान उडान र प्राविधिक पक्ष

### ५.१. विमान उडान र प्राविधिक पक्ष

नेपाल वायुसेवा निगमसँग भएको जहाजको बारेमा धेरै तथ्याङ्क पहिलेका कार्यदल तथा समितिहरूमा समेटिएको छन् भने केही नयाँ तथ्यहरूलाई यहाँ प्राथमिकताका साथ समेटने प्रयास गरिएको छ।

१) निगमसँग हाल भएको जहाज संख्या।

चालु अवस्थाका विमानहरू- ६

(क) Airbus -३२०-२ (न्यारोवडी)

(ख) Airbus -३३०-२ (वाइडवडी)

(ग) DHC-६- २ (ट्वीनअटर)

(२) भूमिस्थ विमानहरू — ७

क) B-७५७-१ (बोइङ)

ख) MA-६०-२ (चिनिया)

ग) Y१२E-३ (चिनिया)

घ) DHC-६ -१

A-३२०

वि.सं२०७१ देखि नेपाल वायुसेवा निगमले A-३२० विमान खरिद गरेर निगममा एयरबस विमानको शुरुवात गरेको छ। तर यसको टेण्डरदेखि खरीद प्रक्रियासम्म त्यतिकै विवादस्पद बन्यो। यसको price escalation को बिषयमा ५.९५ मिलियन डलर प्रत्यक्ष अनियमितता भएको भन्ने बारेमा प्रतिनिधि सभा, अन्तर्राष्ट्रिय सम्बन्ध समितिको प्रतिवेदनमा उल्लेख छ। उक्त प्रतिवेदन अनुसार “यति ठुलो रकम बराबरको जहाज खरिद प्रक्रियामा सन २००९ को प्रतिस्पर्धाका आधारमा एउटै मात्र कम्पनीलाई फाइदा पुरयाउने गरी खरिद कार्य गरेको पाइयो। पहिलो पटक मिति २०६९/०४/०८ मा पुरानै मूल्यमा जहाज उपलब्ध हुने भनी मन्त्रिपरिषद्मा पेश भएको लिखित प्रस्ताव विपरीत कुनै आधार र कारण समेत उल्लेख नगरी पहिलो पटक मिति २०६९/१०/२८ मा अर्को प्रस्ताव पेश गरी प्रत्येक जहाजको मूल्य ४२.५५ मिलियन अमेरिकी डलरबाट बढाई ४८.५ मिलियन अमेरिकी डलरमा खरिद गरेको पाइयो।”

यसरी निगमको A-३२० विमान खरिद प्रक्रियामा देखिएको ५.९५ मिलियन डलर अनियमितताको सन्दर्भमा सम्बन्धित निकायबाट अनुसन्धान भइरहेको बुझिन्छ।

शुरुका केही वर्ष व्यवस्थापकीय कमजोरीका कारण हुनु पर्ने जतिको उडान नभएकोमा हाल करिब दैनिक १२ घण्टा aircraft utilisation hour बढ्नु केही सकारात्मक सूचक देखिएको छ । तर पूर्व अनुमानित Seat Factor, Pax (passenger) Number, Cargo, Excess Baggage र यसका वास्तविक उपलब्धि बीचको सूचकाङ्क सन्तोषजनक देखिएन ।

(तालिका-७)

PFIR Data International			TARGET			ACTUAL PERFORMANCE		
FY	AIRCRAFT	SEAT FACTOR	PAX IN NUMBER	CGO IN TON	E/B IN TON	PAX IN NUMBER	CGO IN KG	E/B IN KG
2075-76	A320	83%	324438	1255.00	170.00	313027	887691	111122
	A330	78.80%	349276	1669.00	144.90	342221	1201794	62388
2076-77	A320	81%	332212	1465.00	128.00	243211	764836	119409
	A330	76%	556084	947.00	189.20	320689	1442411	46232
2077-78	A320	66%	328882	1414.00	130.00	98386	994967	42969
	A330	65%	446432	1409.70	109.20	86995	3000142	25644
2078-79	A320	80%	336778	2632.00	187.00	215922	885111	54815
	A330	60%	454245	4944.00	132.00	235689	3362197	55671
2079-80	A320	82%	322684	2344.00	178.00	265619	755449	68967
	A330	80%	476860	4347.00	128.00	363528	3523157	65266

स्रोत:नेपाल वायुसेवा निगम

उडान पछिको सूचना प्रतिवेदन (Post Flight Information Report-PFIR) अन्तर्राष्ट्रिय तथ्यांक (data international) को लक्ष्य र वास्तविक उपलब्धि (Performance) सम्बन्धमा विशेषतः सीट नियमक प्रतिशत (Seat Factor Percentage) लाई आधार मानेर गरिएको विश्लेषणका केही विवरण यस प्रकार छन्-

- (१) सामान्यतया हरेक विमान कम्पनीले आफ्नो जहाजको सीट पक्ष (Seat Factor) विषयक मापदण्ड निर्धारण गर्ने गर्दछ । तर निगमले हालसम्म आफ्नै सीट पक्ष (Seat Factor) आम्दानी र खर्च बराबरी (Break even) प्रतिशत निर्धारण गरेको देखिएन ।
- (२) निगमले उडान संचालन (मध्यपूर्व र दक्षिण पूर्वि एशियन) मा संचालनमा रहेका अन्य विमान कम्पनीहरूमा साधारणतया A-320 ६८-७० प्रतिशत र A-330 मा ७०-७२ प्रतिशत सीट विषयक (Seat Factor) रहने गर्दछ । तर निगमको विवरण अनुसार आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा न्यारोबडी (A-320) र वाइडबडी (A-330) मा क्रमशः ६६ प्रतिशत र ६५ प्रतिशत क्षमता उपयोग भएको देखिन्छ । आर्थिक वर्ष २०७८/८९ मा वाइडबडीको ६० प्रतिशत मात्र छ । उक्त दुवै अवस्था निगमले कमजोर पक्ष उजागर गर्दछ । उक्त अपवाद बाहेक आर्थिक वर्ष २०७५/७६ देखि २०७९/८० भित्रका तथ्यांक ७६ प्रतिशत भन्दा माथि भएकाले निगमले उपलब्धि नाफा नोक्सान समानताको विन्दु भन्दा माथि छ । तर, आम्दानीभन्दा खर्च बढी

देखिएको निगमको उक्त अवस्थाले वित्तीय व्यवस्थापन सुधार हुनुपर्ने कडीको रूपमा लिइनु पर्छ ।

### (३) एयरवस (A-330)

A-३२० विमानको आगमनको तीन वर्षपछि मिति २०७५ असार १४ मा पहिलो र मिति २०७५ श्रावण १० मा दोस्रो Wide Body विमानलाई नेपाली भूमिमा अवतरण गरीयो । ति जहाजहरूलाई नेपाली भूमिमा अवतरण भएको क्रमशः ३३ र ९९ दिन पछि मात्र उडान सञ्चालन गरीयो । यसरी लामो समयसम्म उडान गर्न/गराउन नसक्नुले निगमलाई आर्थिक तथा यसको साखमा क्षति पुगेको छ । यस सम्बन्धमा निगमद्वारा उपलब्ध विवरणहरूमा केवल समय र परिस्थितिजन्य कारणहरू मात्र उल्लेख गरिएको छ । यस क्रममा नयाँ जहाजहरूको उडान सञ्चालन नगरी Boeing जहाजलाई दैनिक १६/१७ घण्टासम्म पनि त्यस बेला उडाइएको थियो । पर्याप्त पूर्व तैयारी तथा योजना बिना नै दुई एयर वस वाइडबडी (A-330) जहाज ल्याउनु व्यवस्थापकीय कमजोरी भएको देखिन्छ ।

ति विमानहरूको खरिद प्रक्रिया सम्बन्धमा प्रतिनिधि सभा, अन्तर्राष्ट्रिय सम्बन्ध समितिको प्रतिवेदनमा उल्लेख गरिएका तथ्यको केही बुदाँहरू निम्नबमोजिम रहेका छन्:

- रीत नपुगेको प्रस्ताव,
- "तयारी जहाज खरिदको टेण्डर थियो भने जहाजको बडीको ८३ % र इन्जिन १७ % मूल्य तोक्ने अनुमान कसरी गरेको थियो भन्ने विषयमा सम्बन्धित कम्पनीसँग बुझ्ने गरेको पाइएन"
- वित्तीय प्रस्तावमा कुनै जिम्मेवारी नभएको एयरवसको गैर जिम्मेवार ईमेलको आधारमा एकतर्फी ढंगले विक्रेतालाई अति फाईदा पुऱ्याउने उद्देश्यले मुल्यबृद्धि गरी थप रकम भुक्तानी गरिएको ।
- जहाज बिक्री गर्ने कम्पनी "AAR सहीतको कन्सोर्टियमको वित्तीय प्रस्तावको भाग ३ को वित्तीय सामग्रीको बुँदा नं.३ को अधिकतम उडान भार क्षमता Maximum Take-off Weight; (MTOW)को विकल्पमा Included in aircraft price भनी जानकारी गराएको र भाग ४ को Technical Parameters of Proposed aircraft को बुँदा नं. २मा Weight on loading अन्तर्गत MTOW 242,000 kg भनी जानकारी गराएको देखिन्छ । सोही आधारमा निगमको वार्ता टोलीले मुल्य घटाउन कोशिस गरेको तर AARले मुल्य नघटाई झुठो विवरण दिएको यथार्थलाई यस सम्बन्धी वार्ता टोलीले व्यवस्थापन र महाप्रबन्धकको ध्यानाकर्षण गराएको देखिन्छ । तर निगम व्यवस्थापनले यस विषयमा वास्ता नगरी MTOW १२ टन घट्टा पनि २४२ टन MTOW जहाजको मुल्यमा नै २३० टन MTOW को जहाज खरिद गर्ने सम्झौता गरी कार्यान्वयन गर्दा निगमलाई आर्थिक नोक्सानी भएको देखिन्छ । यस सम्बन्धमा पटक-पटक व्यवस्थापनसँग छलफल र पत्राचार गर्दा प्राविधिक

आधारहरुबाट पुष्ट्याउन खोजे पनि २३० टनको MTOW को जहाज खरिद गर्ने सम्झौता गर्दा मूल्य नघटाएको बारे ठोस स्पष्टीकरण प्राप्त नभएको देखिन्छ । "

### विमान खरिद तथा सञ्चालन अबस्था:

हाल निगमसंग जम्मा १३ थान विमान रहेका छन्, जसमा स्टोल जहाज ६ थान ,ट्रंक २ थान, न्यारो बडी ३ थान , वाइड बडी २ थान रहेका छन् । ति १३ थान मध्ये हाल स्टोल जहाज २ थान , न्यारो बडी २ थान र वाइड बडी २ थान गरी ६ थान संचालनमा रहेका छन् । बाँकी ७ थान संचालनमा रहेका छैनन् । निगमको न्यारो बडी १ थान B757 बिक्री प्रक्रियामा रहेको छ । बाँकी २ थान MA60 र ३ थान Y12E लाई निगमको सञ्चालक समितिको मिति २०७७/०३/१६ को बैठकको निर्णयानुसार मिति २०७७/०४/१५ देखि भूमिस्थ अवस्थामा राखिएको छ । हाल ति जहाजहरुको मूल्यांकन भै रहेको छ । हाल २ थान टवीन अट्टर (TWIN OTTER 9NABU / 9NABT) संचालनमा रहेका छन् भने बाँकी १ थान 9N-ABX सन् २०१२ देखि ग्राउन्डेड गरिएको छ । निगमको दस वर्षीय योजना (२०२१ देखि २०३०) मा जहाजहरु थप्ने उल्लेख छ तर उक्त योजनाको कार्यान्वयनमा प्रगति हुन सकेको छैन ।

२ थान MA60 र ४ थान Y12E विमान खरिद र प्राप्तिकालागि नेपाल सरकार अर्थ मन्त्रालय र चिनिया सरकारबीच मिति २०७०/११/१४ मा चिनियाँ मुद्रा युयान २१ करोड ८७ लाख ९६ हजारको ऋण सम्झौता भएको थियो । ऋण सम्झौता अनुसारको भुक्तानी गर्नुपर्ने किस्ता र त्यसको ब्याज भुक्तानी गरिएको छैन । उल्लिखित विमानहरुको प्रशिक्षक पाइलट बिक्री गर्ने कम्पनीले नपठाएको, तत्कालै स्पेयर पार्ट उपलब्ध नभएको, स्पेयर पार्ट्स महङ्गो भएको, पाइलट तथा इन्जिनियरको महङ्गो तालिम, अत्याधिक महङ्गो बीमा प्रिमियम जस्ता कारण देखाई २०७७/०४ । १६ देखि यी सबै विमानहरु भूमिस्थ गर्ने निर्णय भयो । ति विमानहरुको सञ्चालन नोक्सानी आ.व. २०७६ । ७७ मा रू.१२ करोड ७८ लाख भएको देखिन्छ । ति जहाजहरुको सञ्चालन कुल नोक्सानी रू. १ अर्ब २० करोड ३ लाख पुगेको छ । यस आर्थिक वर्षमा बीमा, मर्मत सम्भार, पार्किङ्ग, हासकट्टी र ब्याजसमेत MA60 जहाजका लागि रू. २८ करोड ३१ लाख र Y12E जहाजको लागि रू.१९ करोड ७८ लाखसमेत रू.४८ करोड १ लाख ७४ हजार (पाइलटको पारिश्रमिक तथा तालिम खर्च बाहेक) खर्च भएको छ ।

Airbus A330-200 विमान खरिदको लागि प्रस्ताव माग गर्दा विमानमा अधिकतम भारवहन क्षमता (MTOW), अधिकतम अवतरण क्षमता (MLW) र अधिकतम शून्य इन्धन क्षमता (MZFW) जस्ता क्षमतामा घटबढ हुँदा विमानको मूल्यमा पर्ने असर समेत खुलाउन सबै प्रस्तावदातालाई आवाहन गरेको देखिन्छ । प्राप्त प्रस्तावमध्ये स्वीकृत भएको प्रस्तावमा अधिकतम भारवहन क्षमता बृद्धि गरे वापतको लागत समेत विमानको मूल्यमा समावेश भएको व्यहोरा उल्लेख छ । प्रस्ताव र सम्झौतामा यी क्षमताहरू निम्नानुसार देखिएको छ :

विवरण	प्रस्ताव अनुसार	सम्झौता अनुसार
एम टी ओ डब्लू	२४२ टन	२३० टन
एम एल डब्लू	१८२ टन	१८० टन
एम जेड एफ डब्लू	१६६ टन	१८६ टन

बोलपत्र दाताले पेश गरेको प्रस्तावमा उल्लेख गरेको स्पेसिफिकेसन र प्राप्त भएका विमानको स्पेसिफिकेसनमा भएको फरकले विमानको क्षमता, दक्षता र मूल्यमा पर्ने असर र प्रभाव विश्लेषण गरेको देखिएन ।

#### १. आन्तरिक उडानको अवस्था :

नेपाल टुरिजम स्टाटिस्टिक, २०२१ अनुसार आन्तरिक उडानतर्फ जम्मा १,४०,२३५ उडान सञ्चालन भयो । त्यसमध्ये निगमले २ वटा १९ सिट विमानहरूबाट जम्मा १,६७९ (१.२०%) पटक उडान सञ्चालन गरेको छ । बुद्ध एयरले १६ वटा विमानबाट जम्मा ३४,५३६ (२४.६३%) पटक उडान सञ्चालन गरेको छ । १,४०,२३५ उडान हुँदा जम्मा ४१,४८,४७६ यात्रुहरूले आन्तरिक उडानमा यात्रा गरे । जसमध्ये निगमको आन्तरिक विमानबाट २०,४१६ (०.४९%) यात्रुहरूले यात्रा गरे भने बुद्ध एयरको विमानहरूबाट १९,३५,२९६ (४६.६५%) यात्रुहरूले यात्रा गरेका छन् । नेपालमा आन्तरिकतर्फ न्यूनतम रु.२० अर्ब बराबरको व्यापार सम्भावना छ । त्यसमध्ये निगमले करिब रु १२ करोड बराबरको मात्र व्यापार गरेको देखिन्छ । बुद्धले करिब ९ अर्बको व्यापार गरेको देखिन्छ । उल्लिखित तथ्यबाट निगमको आन्तरिक तर्फको व्यापार अवस्था नाजुक भएको हुँदा निगमसँग आफ्नो व्यापार सुधारका लागि स्टल र ट्रंकरुटमा चल्ने जहाजहरू पर्याप्त मात्रामा हुनुपर्ने देखिन्छ ।

## २. अन्तर्राष्ट्रिय उडानको अवस्था :

नेपाल टुरिजम स्टाटिस्टिक्स, २०२१ अनुसार नेपालबाट जम्मा ११,७६० अन्तर्राष्ट्रिय उडान सञ्चालन भयो । त्यसमध्ये निगमले जम्मा १,९४९ (१६.५७%) उडान गरेको छ । हिमालय ऐयरले २,६३३, कतार ऐयरले १,५८४ र बाँकी अन्य ऐयरले उडान गरेका छन् । हिमालय ऐयर र नेपाल वायुसेवा निगमको ४/४ वटा विमान छन् । हिमालय ऐयरले नेपाल वायुसेवा निगमको तुलनामा २०% ले बढी विमान उडान गरेको देखिन्छ । नेपालबाट अन्तर्राष्ट्रिय उडानमा यात्रा गरेका जम्मा यात्रु संख्या १४,५१,०७६ रहेको छ । जसमध्ये निगमको यात्रु संख्या २,८६,४५६ (१९.७४%) रहेको छ भने हिमालय ऐयरको यात्रु संख्या २,५६,९७२ (१७.७१%), कतार ऐयरको यात्रु संख्या ३,०५,११८ (२१.०३%) र बाँकी अन्य ऐयरलाईन्सबाट यात्रा गरेको देखिन्छ । निगमको दुईवटा वाइडबडी जहाज भएकोले त्यस्तो भएको हो । निगमले अन्तर्राष्ट्रिय उड्डयन बजारमा प्रतिस्पर्धी ऐयरलाईन्सको तुलनामा कम व्यपार गरेकोले सुधारका लागि निगमले आफ्नो मार्केटिङ पक्षलाई बढी प्रभावकारी बनाउनुपर्ने हुन्छ ।

### २३० टन र २४२ टन सम्बन्धमा निगमको भनाई

- (१) ऐयरवस ३३० विमानको काठमाडौँबाट उडान Maximum Take-off weight (MTOW) २३० टन भएकोमा २१२ टन मात्र वजन लिएर उड्न सक्छ भन्ने तर्कको आधारमा २४२ टन भार क्षमताको विमानको आवश्यकता नभएको ।
- (२) १२ टन भार क्षमता बढीको Landing, Parking र Navigation Charges पनि बढी तिर्नुपर्ने हुन्छ ।
- (३) निगमलाई आवश्यक भएमा अहिले पनि २३० टनलाई २४२ टन बनाउन सकिन्छ ।

### निगमको संरचनागत एवं व्यवस्थापकीय अध्ययन तथा सिफारिस समितिको भनाइ:

- (१) टेण्डर प्रक्रियामा Offer Letter अनुसारको तौल भएको जहाज उपलब्ध गराउनु पर्नेमा तौल कमी भएको जहाज लिदा मूल्य घटाउन पर्ने हुन्छ । तर यसमा भार क्षमता कम भएको जहाज स्वीकार गर्दा मूल्य पनि कम हुनुपर्नेमा त्यस्तो नभई अफर लेटरमा उल्लेखित मूल्य नै भुक्तानी गरियो ।
- (२) निगमको तर्कलाई सही मान्दापनि काठमाडौँबाट उड्दा २४२ टन उठाउन नसके पनि फर्किदा २४२ टन उठाउन सकिन्छ । यस सन्दर्भमा उदहारणको लागि; काठमाडौँ-नारिता ऊडानमा load penalty भए पनि नारिता - काठमाडौँ उडान सञ्चालन गर्दा त्यो load penalty कम हुन्छ । २४२ टनको reference weight बोकेर नारिताबाट उडेर (काठमाडौँको maximum landing weight limit भित्र रहेर) काठमाडौँ अवतरण गर्दाको नाफा/ घाटा Ratio विश्लेषण गरिनु आवश्यक छ । केवल काठमाडौँबाट उड्दाको MTOW मात्र चर्चा गरिदा भ्रम उत्पन्न भएको देखिन्छ ।



(३) २३० टन र २४२ टनको landing, Parking, Navigation खर्चमा कति फरक पर्ने भन्ने सम्बन्धमा नारिता - काठमाडौं सेक्टरलाई आधार मानेर हेर्दा हुन आउने Approximate cost जम्मा १९५.०० डलर मात्र हुन्छ । १२ टनलाई सही व्यवसायिक रूपले सञ्चालन गर्न सकेमा यो रकम एकदम न्यून हो । यस सम्बन्धमा गरिएको विश्लेषण निम्नबमोजिम छ ।

(तालिका ८)

1. **Parking Fees Kathmandu (International)**

Aircraft Weight	Fees
Any Part Over 100,000Kgs	\$22.25 plus \$1.95 Each 1000 kgs
A) 100,000 = 22.25 130,000 = <u>253.50</u> (130 TONS*1.95) Total of 230 tons =22.75+253.50= <b>275.75</b>	
B) 1000000 =22.25 14200 = <u>276.90</u> (142 TONS*1.95) Total of 242 tons =22.25 +276.9= <b>299.15</b>	
C) Difference between 242 tons and 230 tons=(299.15-275.75) = <b>23.4</b>	

2. **Landing Fees Kathmandu (International)**

Air craft weight	Fees
Any part over 100000 kgs	\$477.50 plus \$8.55 for each 1000 kgs.
A) 100000 =477.50 130000 = <u>1111.50</u> (130 tons *8.55) <b>Total of 130 tons=(477.50+1111.50)1589.00</b>	
B) 100000 =477.50 142000 = <u>1214.10</u> (142 tons *8.55) <b>Total of 142 tons=(477.50+1214.10)=1691.60</b>	
C) <b>Difference between 242 tons and 230 tons</b> <b>=(1691.60-1589)=102.60</b>	

**Overflying Countries**

SECTOR	MTOW(TON)	Nepal	India	Bangladesh	Myanmar	Japan	China	Total
NRT-	230	305.5	265	450	457	1318	2884.3	5679.8
KTM	242	305.5	270	450	457	1382	2884.3	5748.8
			1INR=0.012 USD			1JPY=0.0069 USD	69 Difference	

3. Overfly Charges (NRT/KTM)

242 tons= 5748.8

230 tons= 5679.8

**69.0**

(Difference between 242 tons and 230 tons=69.00)

4)

i. 23.40

ii. 102.60

iii. 69.00

**Total \$195.00**

यसरी नारिता/काठमाडौं उडानमा २४२ टन र २३० टन भारवहन क्षमताबीच कुल फरक रकम १९५.०० अमेरिकी डलर हुन्छ ।

हाल काठमाडौंको विकल्प भैरहवा हुँदछ । भैरहवाको elevation, Temperature र Runway length को हिसावले करिब ३४-३५°C तापक्रममा २४१ टन MTOW उपलब्ध हुन सक्छ । सोही अनुसार मे, जुन, जुलाई र अगस्त चार महिनाको औसत तापक्रम ३५°/३६°C (May-३६°C June-३८°C, July-३५°C र August-३४°C) हुन्छ । रात्रीको समय ९ देखि १२ बजे सम्ममा उडान सञ्चालन गर्न सके ४ महिना लगभग २४१ टन र बाकी ८ महिना २४२ टन बोकेर भैरहवा उडान सञ्चालन गर्न सकिन्छ । प्रायः बढी तापक्रम भएको गन्तव्यहरूका विमानस्थलहरूमा यही सिद्धान्त लागू हुन्छ ।

- ❖ A-330 जहाज लामो दूरीको गन्तव्यमा उडान सञ्चालन गर्न खरिद गरिएको विमान हो । दिल्ली, मुंबई जस्ता छोटो दूरीका गन्तव्यमा A-330 जहाज उडान सञ्चालन गरेर केवल landing cycle को तर्क दिनु तर्कसंगत हुँदैन । यसबाट योजनाको लक्ष्य पूरा हुनेमा शंका गर्न सकिन्छ । योजनामा उल्लिखित लक्ष्य हासिल गर्न A-330 जहाज लामो दूरीको गन्तव्यमा सञ्चालन गरिनुपर्छ । त्यसकारण लामो गन्तव्य स्थलमा उडान सञ्चालन गरी उच्चतम उपयोगिता (optimum utilization) प्राप्त गर्न sector performance calculation गर्न जरूरी छ ।
- ❖ हालको Utilisation hour करिब १२ घण्टा मात्र छ । विमानको Utilisation hour १५ घण्टा सम्म हुँदा निगमको वित्तीय स्थिति सुधार्न मदत मिल्नेछ ।
- ❖ निगमका अधिकारीहरूका अनुसार अहिले पनि २३० भार क्षमता (MTOW) लाई २४२ MTOW टन बनाउन अन्दाजी १० लाख डलर लाग्नेछ । यसरी वजन क्षमता बढाउदा लागत बढ्छ भने त्यसै गरी वजन क्षमता घट्टदा लागत स्वतः घट्छ । यो विषय पनि सम्बन्धित निकायमा अनुसन्धानको क्रममा रहेको बुझिन्छ ।
- ❖ A-320 विमानमा अनुमानित seat factor, pax (passenger) number, cargo, excess baggage र यसका वास्तविक उपलब्धि बीचको सूचकाङ्क सन्तोषजनक नभएको देखिन्छ ।

## B-757

निगमले वि.सं २०४३ मा पहिलो बोइङ-७५७ र २०४४ मा दोश्रो बोइङ विमान प्राप्त गरेको थियो। त्यो समयमा B-७५७ जहाज व्यवसायिक र प्राविधिक हिसाबले उच्च श्रेणीको मानिन्थ्यो। २ मध्ये १ विमान ९N-ACA को २८ नोभेम्बर २०१७ मा बिक्री गरीयो। ९N-ACB बोइङ विमान १६ जनवरी २०१९ देखि भूमिस्थ गरीयो।

- ❖ सन् २०१५ मा एयरबसको आगमनसँगै बोइङको वहिर्गमन शुरु भयो। निगम जस्तो सानो विमान सेवा कम्पनीलाई दुई वा दुईभन्दा बढी प्रकारका विमानहरू आर्थिक, सुरक्षा र जनशक्ति हिसाबले सञ्चालन गर्न सहज हुँदैन। तर, Boeing को वहिर्गमन योजनाबद्ध तरिकाले गरिएन। मिति २०६५ माघ २ मा भूमिस्थ भएको उक्त विमानको दायित्वको हिसाबले शुन्य थियो। विमान सीट संख्याको हिसाबले एयरबस A-320 र A-330 को बीचमा पर्छ। दुवै एयरबस विमान पूर्णरूपमा संचालन नहुन्जेलसम्म यसलाई Transit Aircraft वा Stand by Aircraft वा Cargo Version मा संचालन गर्न सक्ने अवसरलाई निगमले गुमाएको थियो।
- ❖ ति बोइङ जहाज चालु हालतमा भएको भए यसको मूल्य र बिक्री गरीने प्रक्रिया सहज हुने थियो। हाल यसको बिक्री मूल्य हास उन्मुख छ।
- ❖ ४०००/४५०० cycle क्षमताका बोइङ जहाज केवल २०००/२२०० cycle घण्टा मात्र उडेको Boeing को एउटा इन्जिन सन् २०१७ देखि हालसम्म स्पेनस्थित ईबेरियाको MRO मा बेवारिसे हालतमा थन्काइएको छ। निगमको निरीक्षण अधिकारीहरूले उक्त जहाज मर्मत गर्न राखिएको MRO मा पटक-पटक निरीक्षण गर्दा निगमको आर्थिक भार बढिरहेको छ।

## ५.२.चीनबाट प्राप्त विमानहरू

- ❖ एउटा MA-60 र एउटा Y-12E चीन सरकारको सहयोगमा प्राप्त।
- ❖ एउटा MA-60 र ३ वटा Y-12E चीन सरकारबाट सहूलियतदरको ऋणमा (१.५%) छुट अवधि, (Grace Period) ७ वर्ष र चुक्ता समय २० वर्ष।
- ❖ यसमध्ये 9N-AKU कलसाइनको Y-12E विमान २०७७ चैत्र १५ गते नेपालगञ्जमा दुर्घटनाग्रस्त भए। त्यसको विमानको विमा समेत निगमले प्राप्त गरीसकेको।

### नेपालको विशेषता:

पहाडी क्षेत्रको उडानलाई हालको DHC-६ जहाजको उत्पादन १९८८ मा बन्द भइसकेको र त्यसको विकल्पमा नेपालमा अन्य आन्तरिक वायुसेवा कम्पनीहरूले प्रयोगमा ल्याएको Dornier-२२८ भन्दा Y12E किफायती र सन् १९७० मा नेपाल भित्राइएको बेलायतमा बनेको HS-७४८ (AVRO)को विकल्प trunk route मा उडान गर्न MA-६० खरिद गर्ने निर्णय गरियो। तर, सरकारको सोच अनुसार परिणाम भने सुखद आउन सकेन।

## विमानहरूको असफलताका कारणहरू

- (१) यी जहाजहरूको spare parts अरु पाटर्स आपूर्ति कर्ता बाट सहजरूपमा उपलब्ध गर्न/गराउन नसक्नु । जहाजको Suppliers AVIC International आफैले पनि नियमित तरिकाले निश्चित समय भित्र ती parts उपलब्ध गराउन नसक्नु ।
- (२) जति हुनुपर्ने भनीएको अनुसार भार क्षमता (Payload) बहन गर्न नसक्नु ।
- (३) निगमले यथेष्ट मात्रामा विमान चालकको व्यवस्था गर्न नसक्नु । भएका पाइलटहरूलाई पनि, जहाजमा प्राय भइरहने उडान रद्द (Cancellation) ले गर्दा Minimum proficiency hour maintain गर्न मुस्किल भई उपल्लो Fleet (A-320 and 330) को चालक हुन समस्या यही कारण कतिपय उडान हुन सक्ने अवस्थामा पनि यी विमानहरूको उडान कार्य संचालनमा बाधा परेको देखिन्छ ।
- (४) यसको सबै भन्दा मुख्य कारण नेपाल वायुसेवा निगमका प्राविधिक Teamको कमजोरी देखिन्छ ।
  - A. यो परियोजना Government to Government बीच सम्झौता हुने भएकोले सो विषयमा निगमको प्राविधिक तथा अन्य विशेषज्ञ राय आवश्यक हन्छ । सो प्रयोजनको लागि निगमबाट एक प्राविधिक Team गठन गरेको देखिन्छ । यी जहाज खरिद गर्ने परियोजनाको Modality राम्रो लागेर project लाई अगाडि बढाउने मनसायले उक्त प्राविधिक टिम गठन भएको हो । टीमलाई नेपालको परिपेक्षमा ती विमान व्यवसायिक र प्राविधिक हिसावले सही छ वा छैन भन्ने सुझाव दिने म्याण्डेट प्रदान गरिएको थियो ।
  - B. हाम्रो संचालन क्षेत्रको वातावरण र विमानस्थलको उचाइ(Elevation), लम्वाई, तापक्रम, वरिपरिका भौगोलिक बोट आदिको अध्ययन गरी व्यवसायिक र प्राविधिक हिसावले सुहाउँदो छ वा छैन भन्ने सम्बन्धमा जहाजको performance पक्षको विस्तृत अध्ययन नगरिएको देखिन्छ । त्यही कारण शुरुदेखि अन्तसम्म यी जहाजको MTOW को विवाद सृजना भएको हो ।
  - C. नेपाल वायुसेवा निगमको तर्फबाट G. Thakur र Avic International Holding को JIN XIN बाट हस्ताक्षरित यो Report on Technical Team Visit To China को अन्तिम पेजमा लेखिएको छ " As requested by NAC delegation, Avic International also provided all the related information during the meeting while the **basic air-route calculation** will be provided to NAC before Nov. 22,2011" भन्ने उल्लेख गरिएको छ ।

Basic air-route calculation गर्दा, उडेको (प्रस्थान) स्थान (origin) र अवतरण स्थान (destination station) स्वाभावीरूपले जोडिन्छ । यस बारेमा विश्लेषण गरिएको भए कुन कुन स्टेशन र route मा कति र कसरी उडान गर्न सकिन्छ वा सकिन्न भन्ने कुरा प्राविधिक टोलीको सिफारिसमा प्रष्ट हुनु पर्थ्यो । तर यस सम्बन्धमा प्राविधिक टोलीले सही सिफारिस नगरेको जस्तो देखिन्छ ।

विमान खरिद क्रममा गरिने एउटा महत्वपूर्ण पक्ष-जहाजको बिक्री पछिको टेवा (After Sales Support ) र Spare Parts Supply जगेडा सामानको आपूर्ति बारेको सुनिश्चित एकिन गर्न नसक्नु कमजोरी देखियो ।

यथेष्ट मात्रामा गृहकार्य र अध्ययन विना यो Team ले गरिएको सिफारिस नै नेपालमा Y-12E र MA-60 जहाज असफलताको मुख्य कारण हो। परिणामस्वरूप, राष्ट्र र निगमलाई ठूलो मात्रामा प्रत्यक्ष र अप्रत्यक्ष क्षति मात्र पुगेको छैन। उडान क्षेत्रमा निगमको विश्वसनीयता र बजार अंश (Market Share) मा पनि ठूलो क्षति हुन गई समग्रमा निगमको छविमा प्रतिकूल असर परेको छ।

उपरोक्त कारणले निगमले यी भूमिस्थ विमानहरूको आगामी दिनमा उचित व्यवस्थापन गर्नु पर्ने देखिन्छ।

### ५.३. ट्विन अटर (Twin Otter (DHC-6))

ट्विनअटर नेपालको आन्तरिक हवाई सेवा र यसको विस्तारमा एउटा कोसेढुङ्गा प्रमाणित भएको छ। नेपालको भौगोलिक स्थितिलाई सुहाउने यो विमान वि.सं २०२७ मा भित्रिए पछि आजसम्म पनि यसको उडान निरन्तर जारी छ। १२ वटा ट्विनअटर मध्ये हाल ३ वटा मात्र बाँकी छन्।

सन् २०१२ August देखि एउटा ट्विनअटर विमान ९N-ABX मुलतः Structural Maintenance गर्ने बारे सही निर्णय लिन नसकेर भूमिस्थ रहेको छ। सन् २०१२ जनवरीमा, ३ तारा एयरले निगमको ९N-ABM र ९N-ABQ जहाज १० वर्षका लागि आफै मर्मत गरी उडान संचालन गर्न लिजमा लियो। पहिलो ७ वर्ष वार्षिक २४०००।—डलर र ३ वर्षलाई वार्षिक २६०००।—अमेरिकी डलर भाडा दिने गरी सम्झौता भएको थियो। निगमले उडाउन संचालन गर्न नसक्ने ती जहाज तारा एयर आफैले मर्मत गरी नाफामा उडान संचालन गर्यो। सम्झौता अनुसार तारा एयरले निगमलाई वार्षिक भाडा तिर्न पनि सफल भयो। निगमले भने Zero Liability को ती जहाज पनि संचालन गर्न नसकेर निरिहता पर्दशन गरेको देखिन्छ।

हाल चालु अवस्थाको दुईवटा ट्विनअटर जहाज पूर्ण क्षमतामा संचालन गर्न निगम व्यवस्थापन असफल छ। हिउँद वर्षा दुवै याममा विमानको क्षमता भन्दा निकै कम अर्थात २,३ वटा उडानमा मात्र समित राखेको देखिन्छ। STOL विमानस्थलमा उडान गरीने ती विमानहरू काठमाडौंदेखि जनकपुर, भरतपुर, राजविराज, सिमरा आदि जस्ता छोटो दुरिका रुटमा संचालन गर्न सकिन्छ। सुगमस्थलहरूमा पनि किफायत मूल्यमा संचालन गरी विमानले उच्चतम उपयोगिता (Maximum Utilisation) गरी आर्थिक लाभ प्राप्त गर्न सकिन्छ। विमान मर्मत सुनिश्चितता सोही अनुसारको बजार र विमान चालकहरूको व्यवस्थापन कार्यबीचमा तारतम्यता मिलाउन नसक्नु व्यवस्थापकीय कमजोरी देखिन्छ।

### ५.४. बहुजहाज प्रणाली (Multi-fleet operations)

सामान्यतयः कुनै पनि विमान सेवा संचालनार्थ एकै प्रकारको विमान रहनु प्राविधिक र व्यावसायीक दुवै हिसाबले उत्तम मानिन्छ। बजार र आर्थिक श्रोतको ब्यवस्थापन देखि प्राविधिक जनशक्ति परिचालन गर्न ब्यवस्थापकीय तथा आर्थिक हिसाबले सहज र किफायती हुन्छ। तथापि, ठूला विमान सेवा कम्पनीहरूमा एक वा एक भन्दा बढी प्रकारका विमान (multi-fleet operations) पनि गर्ने गर्दछन्। कम्पनीको विमान खरिद गर्ने सौदाबाजी क्षमता बढाउन ठूलो कम्पनीहरूले त्यस्तो रणनीति अवलम्बन गर्छन्। तर प्रायः त्यस्ता विमान कम्पनीहरूले आफ्नो चलिरहेको fleet लाई यथावत राखी थप नयाँ fleet लाई समानान्तर रूपले संचालन गर्ने गरेका छन्। आवश्यकता अनुसार पुरानो fleet लाई क्रमबद्ध तरिकाले विस्थापन

गर्ने पनि चलन छ। यसरी स्थापित संरचनालाई यथावत राख्दा लगानीको दुरुपयोग नहुने र कतिपय जनशक्तिलाई पुरानोबाट नयाँ परियोजनामा बिस्तारै क्रमबद्धरूपले जान सजिलो हुन्छ। यो सन्दर्भमा, निगम जस्ता साना कम्पनीहरूमा multi- fleet भन्दा single fleet operations सुरक्षा, प्राविधिक र वित्तीय व्यवस्थापनको हिसाबले उपयोगी देखिन्छ।

### निगमको सन्दर्भमा

#### उदाहरण-१

२०२८ सालबाट संचालन शुरू भएको वोइड विमानको शृंखला, २०७१ सालमा A-३२० आगमन पछि क्रमबद्धरूपले बिक्री गर्ने क्रममा अन्तिम वोइंग ४८ वर्ष( २०७५/१०/०२) पछि पूर्णरूपले विस्थापित गरिएको छ। विस्थापन र आगमनको कारणहरू जे जस्ता भए पनि वास्तवमा यतिका वर्षमा वोइडले आर्जन गरेको प्राविधिक जनशक्ति र यसको अन्य व्यवस्थापकीय पक्षलाई सदुपयोग गर्न नसक्नु चिन्ताको विषय हो। निगम संचालक समितिको बैठक मिति २०७६ वैशाख ३१ अनुसार MS. Fintech FAS Aviation Services Company ले मूल्याङ्कन गरेको Rotable Components and toolsको मूल्य केवल २,३८०,०००।— डलर मात्र छ। Phase out गरिएका विमान तथा यसका पार्टपूजाको मूल्य साधारणतः लगानीको अनुपातमा कमै हुने हुनाले हाल मूल्याङ्कन गरिएको मूल्यमा पनि बिक्रीमा राखिएका component and tools बिक्री हुन सकिरहेको छैन। त्यसैले हाल संचालित एयरबस वा ट्विनअटर विमानलाई भविष्यमा प्रतिस्थापन गर्दा वा कुनै पनि प्रकारका थप नयाँ विमान खरिद योजना तयार गर्ने क्रममा निगमले प्रचलित नीति नियमका साथै माथि उल्लिखित विषयहरूलाई सन्दर्भ सामग्रीको रूपमा लिनुपर्ने देखिन्छ।

#### उदाहरण-२

५३ वर्षअघि २०२७ सालमा खरिद गरिएको DHC-६ विमान हालसम्म अझै संचालनमा छ। हालै निगमले ३ वटा STOL विमान खरिद गर्ने योजना बनाएको छ। यसमा पनि, यदि DHC-६ भन्दा भिन्न प्रकारको विमान खरिद गरेमा, B-७५७मा जस्तै पचासौं वर्षको DHC-६ माथि गरेको लगानीबाट आर्जित प्राविधिक र व्यवसायिक उपलब्धि खेर जाने र Rotable Components and tools बिक्रीमा पनि सही मूल्य प्राप्त गर्न नसक्ने अवस्था छ।

त्यसैले आज भएको एयरबस वा ट्विन अटर विमानलाई भोलिको दिनमा प्रतिस्थापन गर्दा वा कुनै पनि प्रकारका थप/नया विमान खरिद योजना तयार गर्ने क्रममा निगमले यी विषयहरूमा गहिरो अध्ययन तथा विश्लेषण गर्न जरूरी छ।

### ५.५. भूमिस्थ सेवा (ग्राउण्ड ह्याण्डलिङ)

नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण ऐन २०५३को दफा ५(ठ)अनुसार भूमिस्थ सेवा संचालन गर्ने/गराउने जिम्मेवारी प्राधिकरणको हो। निगमको स्थापना कालदेखि र नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण(प्राधिकरण)को स्थापनापछि भूमिस्थ सेवा प्रदान निगमले गर्दै आएको छ। प्राधिकरणले हाल

भूमिस्थ सेवा संचालन गर्न निगमलाई तोकेको छ। नेपाल नागरीक उडडयन प्राधिकरण वायुयानहरूको भूमिस्थ प्रबन्ध (ग्राउन्ड ह्यान्डलिङ्ग) तथा अन्य भूमिसेवा संचालन निर्देशिका, २०७२ को दफा ४ अनुसार एक हसामा कम्तिमा पैँतीस पटक उडान भएका वायुयान संचालकलाई प्राधिकरणले भूमिस्थ सेवा संचालन गर्न अनुमति दिन सक्नेछ। भूमिस्थ सेवामा मूलतः निम्न गतिविधि पर्दछनः

१. भूमिस्थ प्रशासन र निरीक्षण (Ground Administration and Supervision)
२. यात्रु सेवा ( Passenger Handling )
३. झिटी गुण्टा व्यवस्थापन (Baggage Handling)
४. सामान र चिठीपत्र ढुवानी (Freight and Mail Handling)
५. यात्रुसामान व्यवस्थापन (Ramp Handling)
६. विमान सरसफाई लगायत अन्य सेवा (Air-craft-services)
७. इन्धन लगायतको तेल (Fuel and oil Handling)
८. विमान संभार (Air-craft Maintenance)
९. उडान र यात्री व्यवस्थापन (Flight operation and crew Administration)
१०. सतह यातायात (Surface-transport)
११. क्याटरिङ सेवा (Catering Service)

भूमिस्थ सेवाको अनुगमन गर्ने निकायहरू प्राधिकरण International Air Transport Association (IATA), Airport Handling Manual (AHM-810), World Health Organization (WHO), International Civil Aviation Organization (ICAO) ले कायम गरेका मापदण्डहरू पूरा गरी स्वदेशी र (केही विमान सेवा छोडी) विदेशी विमान सेवाहरूलाई निगमले भूमिस्थ सेवा दिदै आएको छ। Covid-१९ को प्रकोपका समयमा पनि निगमले अनवरतरूपमा भूमिस्थ सेवा प्रदान गरेको थियो। निगमको आ.व. २०७८/७९ मा कुल रु १६.०४ अर्ब आम्दानीमध्ये भूमिस्थ सेवाबाट रु ३.१८ अर्ब अर्थात करिब १९.८५ प्रतिशत आर्जन गरेको थियो। निगमको लागि भूमिस्थ सेवा राम्रो आर्जनको स्रोत हो। २०८०को वैशाख महिनासम्मको तथ्याङ्कनुसार आर्जन घटेर १२.७३ प्रतिशतमा सीमित भएको छ। आर्थिक वर्ष २०७९/८० वैशाख सम्मको तथ्याङ्कको आधारमा निगमको भूमिस्थबाट आर्जन हुने रकम झन घट्ने देखिन्छ।

निगमले २०७० सालमा ग्राउन्ड ह्यान्डलिङ्ग दरभाउ तोकी कार्यान्वयन गरेपछि उक्त दरभाउको पुनरावलोकन नभएको प्रति महालेखा परीक्षक प्रतिवेदनहरूमा असन्तुष्टी व्यक्त हुने गरेको छ। यसरी ग्राउन्ड ह्यान्डलिङ्गको दरभाउको पुनरावलोकन गरी समय सापेक्ष बनाउन नसक्दा निगमले ठुलो आम्दानी गुमाइ रहेको तर्फ ध्यान जानु पर्ने सिफारिस महालेखा परीक्षकको प्रतिवेदन २०७८ मा उल्लेख छ। महालेखा परीक्षक प्रतिवेदनको उक्त सिफारिस विपरीत प्राधिकरणले मिति २०७९/०३/०५ मा निर्णय गरी २०७९/५/१६बाट लागू हुने गरी भूमिस्थ सेवाको शुल्क घटाउने निर्देशन निगमलाई दिएको छ। प्राधिकरणको त्यो निर्णय कार्यान्वयन हुँदा करिब वार्षिक १६ प्रतिशत भन्दा बढी रकम निगमले गुमाउने देखिन्छ। प्राधिकरणको त्यो निर्देशनले निगमको आर्थिक स्थितिमा नकारात्मक असर पर्ने हुँदा

पुनरावलोकनको लागि निगमले प्राधिकरणसँग अनुरोध गरेको देखिन्छ। यो प्रतिवेदन तयार गर्दासम्म प्राधिकरणले निगमको अनुरोध अनुसार नयाँ निर्णय गरेको पाइएन। यसबाट निगमको आय मात्र होइन प्राधिकरणको आय र मूल्यअभिवृद्धि कर वापतको राजस्व पनि घट्ने देखिन्छ। विमानस्थल शुल्क नियमावली २०५८ अनुसार प्राधिकरणले भूमिस्थ सुविधा वापत आर्जन गरेको कुल आयको न्यूनतम पन्ध्र प्रतिशत रकम निगमबाट लिँदै आएको छ।

गौतमबुद्ध अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थल (भैरहवा) र पोखरा अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा पनि निगमले भूमिस्थ सेवा दिँदै आएको छ। यी दुवै विमानस्थलमा अवतरण गर्ने विमानलाई निश्चित अवधिका लागि निर्धारित भूमिस्थ शुल्कमा ५० प्रतिशत छुट प्राधिकरणको निर्देशनमा निगमले प्रदान गरिरहेको छ। दुवै विमानस्थल संचालनमा प्रोत्साहन गर्न भूमिस्थ सेवामा उक्त छुट निगमले प्रदान गरेको हो।

### भूमिस्थ सेवाको विदेशी अभ्यास:

निगमको भूमिस्थ सेवा शुल्क दक्षिण पूर्व एशियामा सबैभन्दा महँगो रहेकोले भूमिस्थ शुल्क घटाउने निर्देशन निगमलाई दिइएको तर्क प्राधिकरणका महानिर्देशकले यस समिति समक्ष पेश गरेका थिए। सो विषयमा दक्षिणपूर्व एशिया क्षेत्रमा विमानस्थलमा लागू गरिएका भूमिस्थ शुल्क अध्ययन गर्नुपर्ने आवश्यकता समितिले गर्यो। दक्षिण पूर्व एशियाको भूमिस्थ सेवाको तुलनात्मक शुल्क देहायबमोजिम छ।

### (तालिका ९)

(अमेरिकी डलर)

	काठमाडौं	दोहा	वैकक <sup>१</sup>	कोलालम्पुर <sup>२</sup>	दिल्ली <sup>३</sup>	कोलम्बो <sup>४</sup>	हङकङ	सिंगापुर
A-320	२२६६	२२६६	२०६६.४	११४६.२	१८४५	२९३४.४	३५९४.५	२३४८.७
A-330	४५५८	४५५८	३१९१.०	१६०६.०	३२८८	५५५६.४	३९६८.४	३६८६.९

१. यात्रु ओहोर दोहोर उडान योजना प्रदान वाहेकका सेवा

२. रात्री सेवा शुल्क लागूहुने

३. प्रत्येक वर्ष ६ प्रतिशतले वृद्धि गर्ने

४. प्रत्येक वर्ष ३ प्रतिशतले उपभोक्ता मूल्यबमोजिम वृद्धि

भूमिस्थ सेवा शुल्क दक्षिण/पूर्व एशियाका देशमध्ये कोलालम्पुरमा सबैभन्दा कम A-320को लागि ११४६.२ डलर र A-330 का लागि १६०६.०का अतिरिक्त रात्रीकालीन सेवा शुल्क लाग्ने व्यवस्था छ। वैककको पनि नेपाल (र दोहाबीच आपसी समझौता अनुसार समान शुल्क) भन्दा कम देखिएको छ। तर त्यहाँ यात्रु ओसार पसार लगायतका सेवामा थपशुल्क लाग्ने व्यवस्था छ। कोलम्बो, सिंगापुर र हङकङमा नेपालको भन्दावढी शुल्क र अन्य शर्तहरू भएको देखिन्छ।

निगम हवाई जहाज सञ्चालनमा नोकसानीमा छ भने भूमिस्थ सेवा (ग्राउण्ड ह्याण्डलिङ) सेवाबाट नाफा भएको देखिन्छ। भूमिस्थ सेवामा वृद्धि तथा थप सुधार गर्ने हो भने थप आम्दानी र नाफा गर्न सकिन्छ



। व्यवसायिक भूमिस्थ प्रबन्ध सेवा सञ्चालन सम्बन्धमा मिति २०६५।१०।२९ मा ५ वर्ष बहाल रहने गरी भूमिस्थ सेवा निगमलाई प्रदान गरीयो । उक्त सेवा सञ्चालन गरे बापत आर्जन गरेको कुल आयको १० प्रतिशत रकम प्राधिकरणलाई बुझाउनु पर्ने प्रावधान थियो । त्यसपछि २०७०।१२।२८ मा २ वर्षसम्म (२०७२ माघ २७) बहाल रहने गरी १२.५ प्रतिशत दरले बुझाउनु पर्ने प्रावधान रहने गरी सम्झौता गरीयो । । तर २०६७ मा पहिलो संशोधन हुँदा सो संशोधित नियमावलीको अनुसूची-३ को बुँदा नं.५ मा भूमिस्थ प्रबन्ध सेवा सञ्चालन गरे बापत अनुमान तथा प्रमाण पत्र प्राप्त संस्थाले कुल आयको १५ प्रतिशत रकम प्राधिकरणलाई बुझाउन पर्ने व्यवस्था अनुसार निगमले रकम भुक्तानी गरेको देखिन्छ । तर निगमले भूमिस्थ सेवा प्रदान गरे बापत असुल गर्ने अन्य वायुसेवा कम्पनीहरूबाट शुल्क २०७२ बाट प्रचलनमा रहेको रकमलाई २०७९ मा प्राधिकरणको निर्देशन अनुसार घटाइएको व्यवहारिक देखिँदैन ।

भूमिस्थ सेवा निगमको राम्रो आर्थिक आर्जनको स्रोत हो । यो सेवा संचालन गर्नबाट निगमलाई बञ्चित गरीदा निगमको वित्तीय अवस्था झनै खस्कन सक्छ । २०७० सालकै दरभाउमा अहिलेसम्म संचालन भैरहेको भूमिस्थ सेवा शुल्क घट्टा निगमको आर्थिक अवस्था कमजोर हुने देखिन्छ । दक्षिण पूर्वी एशियाका कतिपय देशका विमानस्थलहरूमा लिइने भूमिस्थ सेवा शुल्कभन्दा निगमको भूमिस्थ सेवा शुल्क कम देखिएको छ । भूमिस्थ सेवा संचालनका लागि निगमले ठूलो धनराशी लगानी गरीरहेको र नयाँ अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा पनि थप लगानी गर्नुपर्ने भएकाले भूमिस्थ सेवामा निगमलेनै निरन्तरता पाइरहनु । निगमले दुर्गम क्षेत्रमा दिएको जनहितका सेवाको लागि न्यायसंगत ठहर्नेछ ।

## परिच्छेद-६

### वित्तीय स्थिति र नाफा नोक्सान प्रक्षेपण

#### ६.१. वित्तीय स्थिति

निगमको वित्तीय स्थिति अध्ययन गर्दा ईक्विटी फण्ड (Equity Fund) आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु. २ अर्ब ९८ करोड २ लाख रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९मा संचित नोक्सानी वृद्धि भई रु. ४ अर्ब ९० करोड भएको छ। ऋण आर्थिक वर्ष २०७७/७८ रु. ३६ अर्ब ९० करोड ९८ लाख रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ जम्मा ऋण रु ३६ अर्ब ३ करोड ९२ लाख पुगेको अवस्था छ। अचल सम्पत्ति आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु. ४१ अर्ब ६८ करोड ९३ लाख रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ रु. ३९ अर्ब ८८ करोड १४ लाख पुगेको छ। चालु सम्पत्ति आर्थिक वर्ष २०७७/७८ रु. ६ अर्ब १४ करोड ४६ लाख रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा ३०.८५ प्रतिशतले बढेर रु. ८ अर्ब ४ करोड ७ लाख र चालु दायित्व गतवर्ष रु. १३ अर्ब ८१ करोड ९४ लाख रहेकोमा २०.५३ प्रतिशतले बढेर रु. १६ अर्ब ६५ करोड ६४ लाख पुगेको छ। खुद चालु दायित्व गत आर्थिक वर्ष रु. ७ अर्ब ६७ करोड ४९ लाख रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा १२.२३ प्रतिशतले बढेर रु. ८ अर्ब ६१ करोड ५७ लाख पुगेको छ। सञ्चित नोक्सानी बढेको कारणले खुद सम्पत्ति (Networth) वा ईक्विटी फण्ड घटेको छ। ऋण पुँजी अत्याधिक बढेको, खुद चालु सम्पत्ति ऋणात्मक हुने दर अत्याधिक वृद्धि भएका देखिन्छ। यो स्थितीबाट निगमको तरलता तथा समग्र वित्तीय स्थिति यसबाट कमजोर बनेको स्पष्ट हुन्छ। यो स्थितीमा सुधार गर्न सरकारले पूँजी (equity) थप्नुपर्ने देखिन्छ।

(तालिका १०)

#### निगमको समस्टिगत वित्तीय विवरण

(रु. लाखमा)

क्र.स	विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
१	पुँजी कोष	(४९,०००)	(२९,८०२)	१९,०३६	४९,४५०	७१,८४०
२	ऋण	३,६०,३९२	३,६९,०९८	३,७०,६६६	३,७१,१८७	२,९२,८०३
३	दीर्घकालीन दायित्व	१,२६५	८४८	१८७	५५	
	जम्मा श्रोत रकम	३,१२,६५७	३,४०,१४४	३,८९,७०२	४,२०,६३७	३,६४,६४३
४	दीर्घकालीन सम्पत्ति (क)	३,९८,८१४	४,१६,८९३	४,४२,२०६	४,४८,५१८	३,७९,०९१
५	चालु सम्पत्ति	८०,४०७	६१,४४६	५५,३३५	६४,५१५	४९,४९५
६	चालु दायित्व	१,६६,५६४	१,३८,१९४	१,०७,८४०	९२,३९६	६३,९४२
	खुद चालु सम्पत्ति (ख)	(८६,१५७)	(७६,७४९)	(५२,५०५)	(२७,८८१)	(१४,४४८)
	जम्मा श्रोतबाट परिचालित रकम	३,१२,६५७	३,४०,१४४	३,८९,७०२	४,२०,६३७	३,६४,६४३

- ❖ आर्थिक वर्ष २०७८/२०७९ लेखापरीक्षण नभएको वित्तीय विवरण
- ❖ पुँजी कोष नकारात्मक हुनु भनेको संस्थाको नोक्सान संस्थामा लगानी भएको पुँजीभन्दा बढी छ ।
- ❖ त्यसलाई अन्य स्रोतहरूबाट जस्तै ऋण, चालु दायित्वबाट हाल खर्चहरू व्यवस्थापन भएको देखिन्छ ।

## ६.२. सञ्चालन नतिजा

निगमको २०७९ श्रावणदेखि २०८० वैशाखसम्मको सञ्चालन नतिजा अध्ययन गर्दा, हवाइजहाज सञ्चालन आम्दानी ८७.२७ प्रतिशत र हवाइजहाज ट्याण्डलिङ्ग सेवा १२.७३ प्रतिशत गरी कुल सञ्चालन आम्दानी रु १६ अर्ब ९१ करोड १७ लाख रहेको छ । विगतका वर्षहरूमा भन्दा यो वर्ष हवाइजहाज सञ्चालन आम्दानी बढेको छ । तर हवाइजहाज ट्याण्डलिङ्ग सेवामा आम्दानी घटेको देखिन्छ । कुल सञ्चालन आम्दानी यस वर्षमा विगतभन्दा वृद्धि भएको छ भने संस्था चाहि नोक्सानमै चलिरहेको छ । निगमले आफ्नो वार्षिक लक्ष्य अनुसारको काम गर्न नसकेको देखिन्छ । निगममा पुँजी र ऋण को अनुपातमा धेरै भिन्नता हुनु तथा ऋणको ब्याजको दर अधिक भएका कारण वित्तीय खर्च भारभन्दा बढी रहेको छ । तलका उल्लेखित विवरण हेँदा वित्तीय खर्चअघि कुल नाफा भए तापनि वित्तीय खर्च धेरै भएका कारण नोक्सान भएको देखिन्छ । निगमको जहाज भूमिस्थ हुनु , MA60 and Y12E जहाज सञ्चालन नहुनु , आन्तरिक नियन्त्रण प्रभावकारी नहुनु , जग्गाको निशुल्क प्रयोग गर्न दिनु , ह्यासकट्टी नीति व्यावहारिक, तथा वैज्ञानिक नहुनु , ऋणमा तिर्नुपर्ने ब्याज तथा जरीवाना समेतलाई जहाजको मूल्यमा जोडी विमा रकम थप व्ययभार पर्नु , तथा गुणस्तर र समय तालिका अनुसार सेवा दिन नसक्दा सबै जहाजहरूलाई अधिकतम उपयोग हुन नसकेको र माग अनुसार आपूर्ति हुन नसक्दा निगमलाई आम्दानी नहुने तर खर्च भै रहँदा नोक्सानीले निरन्तरता पाइरहेको स्थिति छ ।

तसर्थ निगमले सबै जहाजहरूलाई अधिकतम उपयोग गर्ने, गुणस्तर र समय तालिका अनुसार सेवा दिने, पुँजी र ऋणको अनुपात व्यवस्थापन गर्ने र बजारमा भएको यात्रु सीट मागलाई सम्बोधन गर्ने स्टोल, ट्रक र अन्तराष्ट्रिय रुटमा चल्ने जाहजहरूको आवश्यकता निर्धारण गर्नुपर्ने हुन्छ ।

(तालिका ११)  
निगमको समष्टिगत सञ्चालन विवरण

(रु. लाखमा)

क्र.स	विवरण	२०७९/८० (वैशाख)	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
१	संचालन आम्दानी (क)	१,६९,११७	१,६०,४३३	९१,०९२	१४,४१,८३	१६,०५,५१	१०,७८,२५
१.१	हवाईजहाज सञ्चालन	१,४७,५९४ (८७.२७%)	१,२८,५९३ (८०.१५%)	७,७१,०१ (८.६४%)	११,३५,६० (७८.७६)	११,८९,११ (७४.०६)	६७,२५७ (६२.३८)
१.२	हवाईजहाज ट्याण्डलिङ्ग सेवा	२१,५२३ (१२.७३%)	३,१८,४० (१९.८५%)	१,३९,९१ (१.५०%)	३,०६,२३ (२१.२४%)	४१,६४० (२५.९४%)	४०,५६८ (३७.६२%)
२	संचालन खर्च (ख)	१,५८,५६०	१,५०,२१५	१०,२५,६६	१४,५४,६१	१४,७४,२९	१०,०८,०१
३	संचालन नाफा (क) (ख)	१०,५५७	१०,२१८	(११,४७४)	(१२,७८)	१,३१,२२	७०,२४
४	अन्य आम्दानी	५३९	६,२४४	३६,२५	३७,२१	३६,५१	४१,९१
५	वित्तीय खर्च अधिको कुल नाफा	११,०९६	१६,४६२	(७८४८)	२,४४३	१,६७,७३	१,१२,१५
६	वित्तीय खर्च	३२,७५०	३३,४९२	३६,१९०	४०,१३५	३,६४,२७	१,२१,४९
७	कर अधिको नाफा नोक्सान)	(२१,६५४)	(१७,०३०)	(४४,०३८)	(३७,६९१)	(१,९६,५४)	(९,३४)
८	स्थगन कर			(४,५१९)	९,४९१		
९	कर पछिको नाफा नोक्सान)	(२१,६५४)	(१७,०३०)	(४८,५५७)	(२८,२००)	(१,९६,५४)	(९,३४)

\* २०७९/८० (वैशाख) र आव २०७८/२०७९ लेखापरीक्षण नभएको वित्तिय विवरण

हवाईजहाज ट्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी २०७७/७८ मा कोभिडको कारणले गर्दा अन्य वर्षको तुलनामा कम रहेको छ भने नोक्सान कुल रु ४ अर्ब ८५ करोड ५७ लाख रहेको छ । विगतदेखि विद्यमान अवस्था हेर्दा हवाईजहाज ग्राउन्ड ट्याण्डलिङ्ग सेवाबाट आर्जित आम्दानी घटेको छ । प्राधिकरणको निर्देशनमा निगमको ट्याण्डलिङ्ग दर घटाइदा ग्राउन्ड ट्याण्डलिङ्गबाट आउने आम्दानी घटेको देखिन्छ ।

निगमले हासकट्टी नीति स्थिर सम्पत्तिको प्रकृति तथा प्रयोग अवधिलाई आधार मानी तोक्नुपर्नेमा आयकर ऐनले तोकिएका बमोजिमको दरमा कट्टी गर्नुपर्ने व्यवस्था आर्थिक विनियमावलीमा उल्लेख छ, जुन हासकट्टी सिद्धान्त अनुकूल, व्यावहारिक, तथा वैज्ञानिक छैन ।

निगमले विमानहरूको विमा रकम वैज्ञानिक तथा अन्तर्राष्ट्रिय विमान सेवाप्रदायकले अंगालेको अभ्यास समेतको आधारमा तय गर्नुपर्नेमा सो अनुसार नगरी ऋणमा तिर्नुपर्ने ब्याज तथा जरीवाना समेतलाई जहाजको मूल्यमा जोडी विमित अंक वृद्धि गरी थप व्ययभार परेको देखिन्छ । (आ.ब. २०७७/७८ मा १७ करोड ६२ लाख बढी रकम भुक्तानी गरेको छ ।

नेपाल लेखामान १६- नेपाल वायुसेवा निगममा विमानहरूको विभिन्न चेकहरू तथा कम्पोजेन्ट ओभरहल गर्दा लाग्ने लागतलाई जहाजको मूल्यमा पुँजीकृत नगरी खर्चमा लेखाकन गर्नाले खर्च बढी भएको देखिन्छ ।

### ६.३. अनुपात विश्लेषण

चालु दायित्वको तुलनामा नगद अनुपात आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा ०.०५७ रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ बढेर ०.०७१ पुगेको छ । चालु सम्पत्ति दायित्व अनुपात पनि बढेको देखियो । आर्थिक वर्ष २०७७/७८मा ०.४५ रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ बढेर ०.४८ पुगेको छ । शीघ्र सम्पत्ति चालु दायित्व अनुपात पनि बढेको छ । आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा ०.१८ रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ बढेर ०.२६ पुगेको छ । ऋण पुँजी आर्थिक वर्ष २०७७/७८मा १२.३९ रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ घटेर ११.७७ पुगेको छ । संचालन नाफा अनुपात आर्थिक वर्ष २०७७/७८ नकारात्मक (०.१३) रहेकोमा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ बढेर ०.०८५ सकारात्मक भएको छ ।

तरलता, चालु सम्पत्ति, दायित्व, पुँजी संरचना, मुनाफा स्थिति जस्ता प्रमुख सुचकांकहरूको अनुपात विश्लेषण गर्दा २०७८/७९ तुलनामा चालु आ.व. को नगद अनुपात बढेको, ऋण घटेको, सञ्चालन मुनाफा बढेका स्थिति छ । यसैले निगमको वित्तीय कार्यसम्पादन तथा वित्तीय अवस्था गत आर्थिक वर्षभन्दा भन्दा राम्रो देखिन्छ । तथापि समग्र अनुपात भने कमजोर नै देखिन्छ ।

(तालिका १२)

#### निगमको अनुपात विश्लेषण

क्र.स	अनुपात	आधार	हुनुपर्ने अनुपात	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
१	नगद अनुपात	नगद रिजर्भ / चालु दायित्व	कम्तिमा १:१	०.०७१:१	०.०५७:१	०.०५:१	०.१०:१	०.०४:१
	लिक्विडिटी अनुपात							
२	चालू अनुपात	चालु सम्पत्ति / चालू दायित्व	कम्तिमा २:१	०.४८:१	०.४५:१	०.५१:१	०.८२:१	०.७७:१
	शीघ्र अनुपात	शीघ्र सम्पत्ति / चालू दायित्व	कम्तिमा १:१	०.२६:१	०.१८:१	०.१९:१	०.५८:१	०.४७:१
३	पुँजी संरचना अनुपात	ऋण / पुँजी	बढीमा ४:१	११.७७:१	१२.३९:१	१९.४६:१	७.३५:१	४.६:१
४	लाभदायकता अनुपात	सञ्चालन नाफा / सञ्चालन आम्दानी	कम्तिमा ०.३:१	०.०८५:१	(०.१३):१	(०.०९):१	०.०८:१	०.०६:१

निगमको नगद अनुपात (Cash Ratio), चालु अनुपात (Current Ratio) र शीघ्र अनुपात (Quick Ratio) दुवै पछिल्लो पाँच वर्षदेखि १ भन्दा कम छ । चालु अनुपात र शीघ्र अनुपातलाई सवल बनाउन बजार माग अनुसारको सीट उत्पादन क्षमता अभिवृद्धि र बजार व्यवस्थापन प्रभावकारिताबाट आयमा वृद्धि ल्याउनु हो ।

## ६.४. नगद प्रवाह स्थिति

निगमको सञ्चालन, लगानी तथा वित्तीय गतिविधिको तथ्याङ्क विश्लेषण गर्दा सञ्चालनबाट नगद प्रवाह आ.व.२०७७/७८ को वर्षभन्दा २९.१६ प्रतिशतले बढेको देखियो । आर्थिक वर्षको आ.व.२०७७/७८ अन्त्यमा नगद मौज्जात रु.१ अर्ब १७ करोड ६६ लाख भएको र वित्तीय तथा लगानी गतिविधिको खुद नगद प्रवाह ऋणात्मक रहेको छ ।

(तालिका १३)

### निगमको नगद प्रवाह स्थिति विवरण

(रु. लाखमा)

क्र.स	आर्थिक वर्ष	२०७८/७९ *	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
१	सञ्चालन गतिविधिको खुद नगद प्रवाह	४९,१९२	३,८०,८५	३,९४,०४	४,११,४०	१,६२,८२
२	लगानी गतिविधिको खुद नगद प्रवाह	(३,१४४)	१७,२९	(२८,२४)	(७,८२,००)	(९,४४,२९)
३	वित्तीय गतिविधिको खुद नगद प्रवाह	(४२,१९७)	(३,७५,७१)	(४,०७,८७)	४,१७,६३	७,३५,१४
४	नगदमा कुल वृद्धि (कमी)	३,८५१	२२,४३	(४२,०८)	४७,०३	(४६,३२)
५	खुद नगद मौज्जात	७९,१५	५६,७२	९८,८०	५१,७७ *	६९,१८
६	वर्षान्तमा खुद नगद मौज्जात	११,७६६	७९,१५	५६,७२	९८,८०	२२,८६ *

आर्थिक वर्ष २०७८।७९ लेखापरीक्षण नभएको । आर्थिक वर्ष २०७५।७६ को सुरुवाती नगद मौज्जात र आर्थिक वर्ष २०७४।७५ को वर्षान्तमा खुद नगद मौज्जात मा भिन्नता देखिन्छ ।

सञ्चालन गतिविधिको खुद नगद प्रवाहमा बृद्धी तथा सकारात्मक हुनु संस्थाको लागि राम्रो हुन्छ । निगमले लगानी गरेको हुनाले लगानी गतिविधिको खुद नगद प्रवाह ऋणात्मक छ । वित्तीय गतिविधिको खुद नगद प्रवाहमा ऋणात्मक देखिनुको कारण निगमबाट रु ४ अर्ब २१ करोड ९७ लाख ऋणको सावा तथा ब्याज भुक्तान भएर हो । विगत २ वर्ष देखी नगदमा कुल वृद्धि भई सकारात्मक रहेको छ ।

निगमको संचालन गतिविधिको खुद नगद प्रवाह सकारात्मक देखिएता पनि संस्थाले भुक्तानी गर्नु पर्ने ऋणको व्याजले संस्थाको नगद प्रवाह कमजोर भएको देखिन्छ । अर्को अर्थमा जुन प्रयोजनको लागि ऋण लिएको हो, सोबाट निगमलाई पर्याप्त मात्रमा लाभ पुगेको देखिँदैन ।

## ६.५. पुँजी कोषको विवरण

निगमको अधिकृत पुँजी रु ३० करोड रहेकोमा शेयर पुँजी बापत रु १६ करोड २३ लाख र नेपाल सरकारको लगानी बापत रु २१ करोड ७० लाख गरी ३७ करोड ९३ लाख नगद प्राप्त पुँजी रहेको छ। सम्पती बापत प्राप्त पुँजी रु २ अर्ब ७२ करोड ४६ लाख गरी ३ अर्ब १० करोड ३९ लाख जम्मा पुँजी लगानी भएको छ। निगममा आर्थिक वर्ष २०७१/७२ मा जग्गा पुर्नमूल्यांकन गरी रु ७ अर्ब ४७ करोड ५३ लाख पुर्नमूल्यांकन कोष रहेको छ। निगमको नोक्सानीमा थप हुदा आर्थिक वर्ष २०७६/७९ सम्म रु १५ अर्ब ४७ करोड ९१ लाख संचित नोक्सानी रहेकोले गर्दा जम्मा पुँजी कोष रु ४ अर्ब ९० करोड ऋणात्मक रहेको छ। यस वर्ष पुँजी कोषमा ६४.४२ प्रतिशतले थप ऋणात्मक भएको देखिन्छ।

(तालिका १४)

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७६/७९	२०७७/७८	२०७८/७९	२०७९/८०	२०८०/८१
अधिकृत पुँजी	३,०००	३,०००	३,०००	३,०००	३,०००
शेयर पुँजी	१,६२३	१,६२३	१,६२३	१,६२३	१,६२३
नेपाल सरकारको लगानी	२,१७०	२,१७०	२,१७०	२,१७०	२,१७०
नगद प्राप्त पुँजी	३,७९३	३,७९३	३,७९३	३,७९३	३,७९३
१ MI-60 मा लगानी	२१,३८९	२१,३८९	२१,३८९	२१,३८९	२१,३८९
१ Y12E मा लगानी	५,८५७	५,८५७	५,८५७	५,८५७	५,८५७
सम्पती बापत प्राप्त पुँजी	२७,२४६	२७,२४६	२७,२४६	२७,२४६	२७,२४६
जम्मा पुँजी	३१,०३९	३१,०३९	३१,०३९	३१,०३९	३१,०३९
पुर्नमूल्यांकन कोष	७४,७५३	७४,७५३	७४,७५३	७४,७५३	७४,७५३
संचित नोक्सान	(१,५४,७९१)	(१,३५,५९३)	(८६,७५५)	(५६,३४१)	(३३,९५१)
जम्मा पुँजी कोष	(४९,०००)	(२९,८०२)	१९,०३६	४९,४५०	७१,८४०
यस वर्षमा थप/(घट)	(१९,१९८.००)	(४८,८३८.००)	(३०,४१४.००)	(२२,३९०.००)	
यस वर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	(६४.४२)	(२५६.५६)	(६१.५०)	(३१.१७)	

पुँजी कोष क्रमश कमजोर हुदै गएको तथ्यांक माथिको विवरणबाट स्पष्ट हुन्छ। पुँजी कोष व्यवसायमा प्रयोग भएको पुँजीको हो,जसले व्यवसायको संपत्ति र दायित्वहरूको पूर्ण संक्षेप गर्दछ। यसले व्यवसायको संचय र निवेश गर्नको लागि प्रयोग गरिन्छ र व्यवसायको संचयको निवेशले भविष्यमा आवश्यक पुँजीको आवश्यकता पूरा गर्दछ। पुँजी कोष नकारात्मक हुनु व्यवसायको लागि राम्रो होइन। यो नकारात्मक भएमा, व्यवसायले आफूलाई भविष्यमा पुँजी संचय गर्न सक्दैन। आवश्यक विकास र लगानी गर्नका लागि पुँजीको उपलब्धता पनि कम हुन्छ। परिणाम स्वरूप व्यवसायले नयाँ उत्पादन विकसित गर्न, पुरानो उत्पादन परिमार्जन गर्न,

गतिविधिमा सुधार गर्नका लागि आवश्यक पूँजीको अभाव हुन जान्छ । सार्वजनिक विश्वासको कमी, उच्च ब्याज दर, वित्तीय समस्याहरूका कारणको परिणामस्वरूप यसको नकारात्मक मान्यताले व्यवसायमा विश्वासको कमी ल्याउछ । उच्च ऋण भुक्तानीमा कठिनाई पनि सृजना गर्छ । सारमा भन्नु पर्दा नकारात्मक पुँजी कोषले व्यवसायको संचय, लगानी, प्रवर्द्धन, प्रतिस्पर्धात्मक, रूपरेखा र सार्वजनिक विश्वासमा नकारात्मक प्रभाव पार्दछ ।

### ऋणको विस्तृत विवरण

निगममा विगतदेखि हालसम्म दिर्घकालीन ऋणको पछिल्लो वित्तीय विवरण हेर्दा निगमको ऋण रु ३६ अर्ब ३ करोड ९२ लाख रहेको छ । निगमले सो ऋण बापतको तिर्नुपर्ने आर्थिक वर्ष २०७८/०७९ सम्मा ब्याज बापतको रु ११ अर्ब २७ करोड भुक्तानी दिनुपर्ने भनी चालु दायित्वमा लेखांकन गरेको छ । तर ऋण दिने संस्थाहरूले सो ब्याज बापतको रकम पूँजीकरण गरी ऋण दायित्वमा देखाएकोले दुई संस्था बीचको तिर्नुपर्ने बाँकी ऋणको रकममा अन्तर देखिएको छ । निगमको सबै ऋणमध्ये विगत ३ वर्ष यता कर्मचारी संचय कोषबाट ए ३३० एयरक्रफ्टको लागि रु ११ अर्ब ९९ करोड ६१ लाख र नागरिक लगानी कोषबाट ए ३३० ऐर्काफ्ट को रु १२ अर्ब को दुवै ऋणको सावा तथा ब्याज रकम भुक्तान हुन सकेको छैन । निगमको समस्तीगत ऋण विवरण हेर्दा ऋण रकम घटे पनि न्यून प्रतिशतले मात्र घटेको तथा भुक्तान भएको देखिन्छ । निगमले पछिल्लो वित्तीय विवरणमा २.३६ ले मात्र ऋण दायित्व रकम भुक्तानी गरेको देखिन्छ ।

#### (तालिका १५)

#### निगमको ऋणको विस्तृत विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
<b>दिर्घकालिन ऋण</b>					
कर्मचारी संचयकोष चक्रीय ऋण (Employee Provident Fund revolving Loan)	९,८८५	१४,८८५	१४,८८५	१३,०८१	७०,८१
कर्मचारी संचयकोष ए ३२० विमान (Employee Provident Fund A320 Aircraft)	८४,६६८	८४,६६८	८४,६६८	८६,७०५	८८,७०४
कर्मचारी संचयकोष ए ३३० विमान (Employee Provident Fund A330 Aircraft)	१,१९,९६१	१,१९,९६१	१,१९,९६१	१,२९,९६१	१,१९,४९५
नागरिक लगानी कोष ए ३३० विमान (Citizen Investment Trust A 330 Aircraft)	१,२०,०००	१,२०,०००	१,२०,०००	१,२०,२००	४५,८३१
<b>जम्मा (Sub total)</b>	<b>३,३४,५१४</b>	<b>३,३९,५१४</b>	<b>३,३९,५१४</b>	<b>३,३९,९४७</b>	<b>२,६१,११०</b>
नेपाल सरकार एम ए ६० (N.Govt MA60-Custom)	१२०	२४०	३६०	४८०	६००



नेपाल सरकार एम ए ३२० (N.Govt A320-Custom)	२००	३००	४००	५००	६००
सहूलियत पूर्ण ऋण एम ए ६० (Soft Loan MA60)	१३,९६९	१५,८७४	१६,५०९	१६,५०९	१६,५०९
सहूलियत पूर्ण ऋण एम ए १२ ई (Soft Loan Y12E)	११,५८९	१३,१६९	१३,६९६	१३,६९६	१३,६९६
<b>जम्मा (Sub Total)</b>	<b>२५,८७८</b>	<b>२९,५८८</b>	<b>३०,९६५</b>	<b>३१,१८५</b>	<b>३१,६९२</b>
<b>कुल जम्मा ( Total)</b>	<b>३,६०,३९२</b>	<b>३,६९,०९८</b>	<b>३,७०,४७९</b>	<b>३,७१,१३२</b>	<b>२,९२,८०३</b>
यस वर्षमा थप/(घट)	(८,७०६.००)	(१,३८१.००)	(६५३.००)	७८,३२९.००	
यस वर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	(२.३६)	(०.३७)	(०.१८)	२६.७५	

निगम हाल ऋण भुक्तानी गर्ने अवस्थामा भएको देखिदैन ऋणको साँवा तथा ब्याज भुक्तान नगर्ने हो भने क्रमशः भन् ऋण थुप्रै जाने देखिन्छ । निगमलाई अत्यधिक ऋणको भारले थिचेको देखिन्छ । अधिक व्याजदर सहितको ऋणको व्याज पूजाकरणले समेत निगम आर्जन गरेको नाफामा ठुलो असर परेको देखिन्छ । निगमले ऋण भुक्तानी गरी पुंजीमा परिवर्तन गर्नु अथवा ऋणको व्याज कम गर्नुको विकल्प देखिदैन । यहि अनुपातमा ऋणको भार कम्पनिले बेहोर्ने अवस्था नभएकोले न्यून व्याजदरका ऋण खोज्नलाई सरकार र निगमको ध्यान जानु पर्ने देखिन्छ ।

#### ६.६. दीर्घकालीन सम्पत्तिको विवरण

निगमको जम्मा दीर्घकालीन सम्पत्ति आर्थिक वर्ष ०७८/७९ सम्ममा रु ३७ अर्ब ६६ करोड ६१ लाख रहेको छ । निगमले विभिन्न निकायमा रु ६२ लाख बराबरको रकम लगानी भएको छ, जुन विद्यमान स्थितिमा पनि समान रहेको छ । अरु बाँकी सबै स्थिर तथा अदृश्य सम्पत्तिहरु समावेश छन् । बिगत केहि वर्ष यता ह्रासकट्टीले गर्दा दीर्घकालीन सम्पत्तिमा घटी हुदै आएको देखिन्छ ।

(तालिका १६)

#### निगमको दीर्घकालीन सम्पत्ति विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
अचल सम्पत्ती					
जग्गा	७५,२७८	७५,२७८	७५,२७८	७५,२७८	७५,२७८
भवन	४२८	४५०	४७४	४९९	५२५
कार्यालय सामान	४४९	४६५	५४०	६०५	४७०
फर्निचर तथा फिक्स्चर	१२८	१३५	१५४	१३९	१२०
जहाज तथा हवाई इन्जिन	२९२७४७	३,१२,९९०	३,३७,२९६	३,५७,६८५	१,३२,०९७
गाडि	४७३	५९१	७३९	९२१	६६२
रयाम्प तथा भूमिगत सामान	६४८०	५,०२१	४,०००	१६४०	१७६०
वर्कशप तथा अन्य सामान	१४०	१२४	१२२	११९	११३

जम्मा अचल सम्पत्ती	३,७६,१२३	३,९५,०५५	४,१८,५२३	४,३६,८८५	२,११,०२४
सम्पत्तीमा समावेश हुन बाकी	५५	५५	५५	५५	१,६८,००५
अदृश्य सम्पत्ती	४२१				
लगानी					
सोल्टी होटेल	६०	६०	६०	६०	६०
CSR Project	०.०१३७	०.०१३७	०.०१३७	०.०१३७	०.०१३७
एरोनटिकल रेडियो थाइल्याण्ड	१.४१	१.४१	१.४१	१.४१	१.४१
सिता सेयर software	०.२७	०.२७	०.२७	०.२७	०.२७
जम्मा लगानी	६१.६९	६१.६९	६१.६९	६१.६९	६१.६९
जम्मा दिर्घकालिन सम्पत्ती	३,७६,६६१	३,९५,१७२	४,१८,६४०	४,३७,००२	३,७९,०९१
यस वर्षमा थप/(घट)	(१८,५११.००)	(२३,४६८.००)	(१८,३६२.००)	५७,९११.००	

यस कम्पनीको सोल्टी होटेल लिमिटेड १ करोड ३ लाख ३३ हजार ६९९ थान शेयर स्वामित्व भएको देखिन्छ । उक्त शेयरको आजको ( १९ भदौ २०८०) बजार मूल्य रु. ४४३ देखिन्छ । उक्त बजार मूल्यको हिसाबले उक्त शेयरको बजार मूल्य रु.४ अर्ब ५७ करोड ७८ लाख २८ हजार ६५७ पुगेको देखिन्छ । उक्त शेयर विक्री गरीएको प्राप्त स्रोतले नयाँ विमानहरु खरिद गर्न सक्ने देखिन्छ ।

### ६.७. जिन्सी तथा मौज्जातको अवस्था

निगममा हाल जम्मा जिन्सी मौज्जात रु ३ अर्ब ७५ करोड २१ लाख रहेको छ । निगमको हरेक वर्षको विवरण हेर्दा कारोबार बढी घटी जस्तो भएपनि जिन्सी मौज्जात भने थपिदै गएको छ । निगमको सबै भण्डार (स्टोर) मध्ये एयरपोर्ट भण्डार स्थलमा मात्र रु ३ अर्ब ६३ करोड ५३ लाख रहेको छ । पछिल्लो वित्तीय विवरण अनुसार जिन्सी मौज्जात ४.७४ प्रतिशतले बृद्धि भएको छ । निगमको जसमा एयरपोर्ट भण्डारणको वृद्धि बढी छ । परिवहन स्टोर, इन्धन स्टोर, क्याटरिड स्टोर, पोशाक स्टोर, मसलन्द मौज्जात, र विज्ञापन स्टोरको मौज्जात विगतका वर्षदेखि समान छ । जिन्सी मौज्जात अधिक हुँदा पनि नगद प्रवाहमा प्रतिकूल असर परेको छ । जिन्सी मौज्जात संतुलनमा राख्नको लागि निगमले उचित रणनीति अवलम्बन गर्नुपर्छ ।

### (तालिका १७)

#### निगमको जिन्सी तथा मौज्जातको विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
एरक्रफ्ट स्टोर	३६,३५३	३४,६४७	३३,०९४	३०,१९४	२५,४३२
परिवहन स्टोर	२२३	२२३	२२३	२२३	२२१
इन्धन स्टोर	२५	२५	२५	२५	२५
क्याटरिड स्टोर	७१६	७१६	७१६	७१६	७१६
पोशाक स्टोर	४०	४०	४०	४०	४०

मसल्द मौज्दात	८१	८१	८१	८१	८१
नगद सामान	७९	८८	८८	९४	१००
विज्ञापन स्टोर	३	३	३	३	३
जम्मा	३७,५२१	३५,८२४	३४,२७०	३१,३७७	२६,६१८
यस बर्षमा थप/(घट)	१,६९७.००	१,५५४.००	२,८९३.००	४,७५९.००	
यस बर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	४.७४	४.५३	९.२२	१७.८८	

महालेखाको लेखापरीक्षण अनुसार संस्थाको जिन्सी सामानहरुको प्रभावकारी ढंगले संरक्षण नगरेको तथा अभिलेखीकरण नगरेको भनिएको छ । साथै आवश्यक भन्दा बढी सामान मौज्दात रहेको उल्लेख गरेको छ । तसर्थ निगमले प्रभावकारी ढंगले संरक्षण तथा अभिलेखीकरण गरी उचित मौज्दात हुनेगरी खरिद गरिनु उचित हुन्छ । भण्डारण मौज्दात वृद्धि भै रहेकोमा निगमको आवश्यकता अनुसार भएको एकीकृत गर्न नसकिदा लामो समयदेखि मौज्दात रहेका वस्तुहरु छानबिन गरी यथाशीघ्र विक्री गर्ने व्यवस्था हुनु पर्छ ।

#### ६.८. आसामी तथा अन्य पाउनु पर्ने भुक्तानी

निगमको असामी आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा ट्राभल एजेन्सीको एक वर्षभन्दा माथिको असामी उठाउनु पर्ने रकम रु १७ करोड ६९ लाख रहेको छ भने यस आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा बृद्धि भएर रु २३ करोड ३६ लाख पुगेको छ । एक वर्षभन्दा कम अवधिको असामी आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु ४५ करोड ७८ लाख रहेको थियो । आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा रु १ अर्ब ९ करोड ९० लाख रहेको छ । ट्राभल एजेन्सीको जम्मा असामी आर्थिक वर्ष २०७७/७८ भन्दा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा ११०.९ प्रतिशत ले वृद्धि भएर रु १ अर्ब ३३ करोड ६६ लाख पुगेको छ ।

एक वर्षभन्दा माथिको असामी आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु १३ करोड ८९ लाख थियो भने यो आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा रु १० करोड ३७ लाखले वृद्धि भएर रु २४ करोड २६ लाख पुगेको छ ।

एक वर्ष भन्दा कमको असामी आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु १९ करोड १० लाख थियो भने यो आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा रु २१ करोड ३४ लाख ले वृद्धि भएर रु ४० करोड ४४ लाख पुगेको छ । असामी तथा अन्य पाउनुपर्ने भुक्तानीहरु आर्थिक वर्ष २०७७/७८ भन्दा आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा १०८.२० प्रतिशत ले वृद्धि भएर रु २ अर्ब १९ करोड ९ लाख पुगेको छ ।

(तालिका १८)

#### संस्थाको समस्तिगत आसामी तथा अन्य पाउनुपर्ने भुक्तानी विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
ट्राभल एजेन्सी					
एक वर्षभन्दा माथिको	२,३७६	१,७६१	१,७३१	१,८०७	१,८००

एक वर्षभन्दा कमको	१०,९९०	४,५७८	३०७	६,८८०	३,५०९
<b>जम्मा</b>	<b>१३,३६६</b>	<b>६,३३९</b>	<b>२,०३७</b>	<b>८,६८७</b>	<b>५,३०९</b>
<b>आसामी</b>					
एक वर्षभन्दा माथिको	२,४२६	१,३८९	८९८	२८६	७६०
एक वर्षभन्दा कमको	४,०४४	१,९१०	६८७	२,४६१	२,५०१
<b>जम्मा</b>	<b>६,४७०</b>	<b>३,३००</b>	<b>१,५८५</b>	<b>२,७४६</b>	<b>३,२६०</b>
मुअ कर	२,०६०	८८५	२६२		
अन्य पाउनुपर्ने भुक्तानी	१३	०.१६	०.३३		
<b>सबै जम्मा</b>	<b>२१,९०९</b>	<b>१०,५२३</b>	<b>३,८८५</b>	<b>११,४३३</b>	<b>८,५६९</b>
यस वर्षमा थप/(घट)	११,३८६.००	६,६३८.००	(७,५४८.००)	२,८६४.००	
यस वर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	१०८.२०	१७०.८६	(६६.०२)	३३.४२	

निगमको माथिको विवरणबाट आसामी तथा उठाउन पर्ने भुक्तानीमा वृद्धि हुँदै गएको देखिन्छ जसले निगमले असाामी उठाउन नसकेको र नगद प्रवाह भुक्तानीमा असर परेको देखिन्छ । निगमले आफ्नो आसामी उठाएमा नयाँ विमान खरिद गर्नका लागि मद्दत पुग्ने देखिन्छ ।

असामीहरूसंग धेरै वर्षदेखि कारोवार नभएको तर पनि असामी भनेर चालु सम्पतिमा देखाएको छ । असामिको धनात्मक मौज्जात हुनुपर्नेमा ऋणात्मक मौज्जात रहेको छ । लामो समयदेखि कारोवार नभएको असामीहरु सम्बन्धमा छानबिन गरी एकिन गर्नुपर्दछ । उदाहरणका लागि केन्द्रीय कार्यालय न्युरोडस्थित भवनमा भारतीय पुस्ताकलाय संग ३ वर्षसम्म भाडा प्राप्त गर्न नसक्नु ।

### ६.९. अन्य चालु सम्पत्ती

निगमको अन्य चालु सम्पतिमध्ये साहुलाई अग्रिम भुक्तानी गर्नुपर्ने एक वर्षभन्दा माथिको रकम आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ५६ करोड ९४ लाख थियो भने आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा रु १४ करोड ८६ लाखले घटेर रु ४२ करोड ८ लाख भएको छ । एक वर्षभन्दा कम अवधिका साहुलाई अग्रिम भुक्तानी गर्नुपर्ने आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ४६ करोड ६८ लाख थियो भने आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा रु ३६ करोड ६६ लाखले वृद्धि भएर रु ८३ करोड ३४ लाख भएको छ । अग्रिम खर्च भुक्तानी आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ९ लाख थियो भने यो आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा रु २० लाख रहेको छ । अग्रिम कर आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु २९ करोड थियो भने आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा रु २७ करोड ९१ लाख हुन पुगेको छ । चालु सम्पति (साहुलाई अग्रिम भुक्तानी, अग्रिम खर्च भुक्तानी, अग्रिम कर, भन्सार बचत, बिक्रि केन्द्र मौज्जात, नगद तथा बैंक, कर्मचारी ऋण तथा अग्रिम भुक्तानी) आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु २ अर्ब ४१ करोड २० लाख थियो भने आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा २६.१७ प्रतिशतले वृद्धि भएर रु ३ अर्ब ४ करोड ३१ लाख हुन पुगेको छ ।

## (तालिका १९)

## निगमको अन्य चालु सम्पत्ती विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
<b>साहुलाई अग्रिम भुक्तानी</b>					
एक वर्षभन्दा माथिको	४,२०८	५,६९४	३,५७०	६,८०२	२,७९३
एक वर्षभन्दा कमको	८,३३४	४,६६८	८,६७७	१,६१८	१,१७५
<b>जम्मा</b>	<b>१२,५४२</b>	<b>१०,३६२</b>	<b>१२,२४७</b>	<b>८,४२०</b>	<b>३,९६८</b>
अग्रिम खर्च भुक्तानी	२०	९		१,२३२	५०३
अग्रिम कर	२,७९१	२,९००	२,६७५	३,८४३	३,७७६
भन्सार बचत	१,९५९	१,९१९	१,८९३	१,२६४	१,१४९
विकि केन्द्र मौज्दात	७४०	३७३	३९१	३०६	२९६
<b>जम्मा</b>	<b>५,५१०</b>	<b>५,२०१</b>	<b>४,९५९</b>	<b>६,६४५</b>	<b>५,७२४</b>
नगद तथा बैंक	११,७६६	७,९१५	५,६७२	८,८४९	२,२८६
कर्मचारी ऋण तथा अग्रिम भुक्तानी	६९३	६४२	६५०	५४६	३२०
<b>सबै जम्मा</b>	<b>३०,४३१</b>	<b>२४,१२०</b>	<b>२३,५२८</b>	<b>२४,४६०</b>	<b>१२,२९८</b>
यस वर्षमा थप/(घट)	६,३११.००	५९२.००	(९३२.००)	१२,१६२.००	
यस वर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	२६.१७	२.५२	(३.८१)	९८.८९	

समग्रमा अन्य चालु सम्पत्ती गत वर्ष भन्दा वृद्धि हुदा संस्थाको नगद प्रवाहमा ऋणात्मक वृद्धि हुन पुगेछ ।

**६.१०. भुक्तानी दिनुपर्ने रकम**

निगमको एक वर्षभन्दा माथिका साहुलाई तिर्नुपर्ने रकम आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ८ करोड ४८ लाख छ र आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा वृद्धि भएर रु १२ करोड ६५ लाख हुन पुगेको छ । भुक्तानी गर्नुपर्ने एक वर्षभन्दा कम को रकम आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ५४ करोड १६ लाख रहेको छ भने त्यसमा आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा वृद्धि भएर रु ६४ करोड १ लाख हुन पुगेको छ । भाखा नागेको ऋण र तिर्नुपर्ने ब्याज आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु ९ अर्ब ८ करोड ८९ लाख रहेको थियो र आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा रु २ अर्ब १८ करोड ४७ लाखले वृद्धि भएर रु ११ अर्ब २७ करोड ३६ लाख हुन पुगेको छ । निगमले भुक्तानी गर्नुपर्ने जम्मा रकम आर्थिक वर्ष ७७/७८ मा रु १० अर्ब ९५ करोड ४८ लाख थियो र आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा २७.३३ प्रतिशतले वृद्धि भई रु १३ अर्ब ९४ करोड ८७ लाख हुन पुगेको छ । विगत ५ वर्ष को तथ्यांक विश्लेषण गर्दा हरेक आर्थिक वर्षमा भुक्तानी गर्नुपर्ने रकम बढ्दो क्रममा रहेको छ ।

(तालिका २०)  
निगमको साहु तथा अन्य तिर्नुपर्ने भुक्तानी विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
<b>साहु</b>					
एक वर्षभन्दा माथिको	१२,६५	८,४८	१,८७	५५	२६
एक वर्षभन्दा कमको	६४,०१	५४,१६	५६,७१	६२,८८	६२,२१
<b>जम्मा</b>	<b>७६,६६</b>	<b>६२,६४</b>	<b>५८,५७</b>	<b>६३,४३</b>	<b>६२,४८</b>
भाखा नागेको ऋण	१,०२,२०	६५,१५	५१,३३	४९,१३	४४,०६
तिर्नुपर्ने ब्याज	१०,२५,१६	८,४३,७४	५,११,८१		
<b>जम्मा</b>	<b>११,२७,३६</b>	<b>९,०८,८९</b>	<b>५,६३,१४</b>	<b>४९,१३</b>	<b>४४,०६</b>
CAAN लाई तिर्नुपर्ने	१०,७१	१०,२१	१९,४६	३२,५३	३३,५५
Travel Agent डिपोजिट	४,३५	४,०७	४,०७	४,३७	३,९६
कर्मचारीलाई तिर्नुपर्ने	१,११	६२	१,५३	३५	४१
आसामीलाई तिर्नुपर्ने	२६,८०	२०,१८	११,५१	६,७०	६,०६
अन्य तिर्नुपर्ने भुक्तानी	१,४७,८६	८८,८७	१,०४,४३	३,७१,८५	९०,९०
<b>सबै जम्मा</b>	<b>१३,९४,८७</b>	<b>१०,९५,४८</b>	<b>७,६२,७२</b>	<b>५,२८,३६</b>	<b>२,४१,४३</b>
यस बर्षमा थप/(घट)	२९,९३९.००	३३,२७६.००	२३,४३६.००	२८,६९३.००	
यस बर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	२७.३३	४३.६३	४४.३६	११८.८५	

निगमको हरेक वर्षको विवरणमा भुक्तानी गनुपर्ने रकम बढ्दो क्रममा रहनु निगमले समयमा भुक्तान गर्नु पर्ने आवश्यक नगदको कमी हुनु, उठाउनु पर्ने रकम समयमै नउठनु, अग्रिम भुक्तानी बढी रहनु रहेको छ।

### ६.११. छोटो अवधिको ऋण

निगमको छोटो अवधिको ऋण गत आर्थिक वर्ष २०७७/७८ मा रु १ अर्ब ३८ करोड ५४ लाख रहेको थियो भने आर्थिक वर्ष ७८/७९ मा ६४.९३ प्रतिशतले घटेर रु ४८ करोड ५९ लाख छ। विगत ५ वर्ष छोटो अवधिको ऋणको तथ्यांकलाई विश्लेषण गर्दा हरेक वर्ष ऋणको रकम भुक्तानी गर्दै आएको हुनाले छोटो अवधिको ऋण घट्दै गएको छ।

### (तालिका २१)

#### निगमको समस्तिगत छोटो अवधिको ऋण विवरण

(रु. लाखमा)

विवरण	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
राष्ट्रिय वाणिज्य बैंक	४७,५४	५३,६८	४९,५१	५७,२५	६६,८६
हिमालयन बैंक छोटो अवधिको ऋण		२०,००	२०,००	२२,००	८,७८
हिमालयन बैंक 001471A			५,७९	१२,४५	२४,३७
हिमालयन बैंक 011470A			४,८७		

हिमालयन बैंक डिमाण्ड लोन	१,०५	३९,५०	६०,००	८०,००	६०,००
हिमालयन बैंक डलर लोन		२,८९	२२,१५		
नेपाल इन्भष्टमेन्ट बैंक		२२,४७	१७,१२		
<b>जम्मा</b>	<b>४८,५९</b>	<b>१,३८,५४</b>	<b>१,७९,४४</b>	<b>१,७१,६९</b>	<b>१,६०,०१</b>
यस बर्षमा थप/(घट)	(८,९९५.००)	(४,०९०.००)	७७५.००	१,१६८.००	
यस बर्षमा थप/(घट) प्रतिशत	(६४.९३)	(२२.७९)	४.५१	७.३०	

## ६.१२. हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी

हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी आर्थिक वर्ष २०७८।७९ मा रु ३ अर्ब १८ करोड ४० लाख रहेको छ । आ.व २०७७।७८ मा कोभिडको असरले गर्दा अरु आर्थिक वर्षभन्दा कम भएको छ । समग्रमा हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा आम्दानी विगतका वर्षहरूमा भन्दा घटेको देखिन्छ । निगमले हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवाको यथार्थ खर्च के कती हो लेखांकन गरेको पाइएन । तसर्थ तल विवरणमा देखिएको खर्च निगमको व्यवसायिक आयोजनाको लागत अनुमान अनुसार आधारित छ ।

ट्रान्जिट प्रमाणीकरण:-स्ट्यान्डर्ड ग्राउन्ड ह्याण्डलिङ्गको सम्झौता अनुसार निगमले Out-Station Transit प्रमाणीकरणका लागि विदेशी AIR Lines हरूले Agent नियुक्ति गरेका हुन्छन् । जस्को औसत लागत \$३८० प्रति २ घण्टा पर्ने हुन्छ । निगमले सो सेवाबाट भूमिस्थ सेवा लिई रहेको विदेशी एयरलाइन्सहरूलाई प्रदान गर्न सम्झौता गरेको देखिएन । निगमले २७ एयरलाइन्सहरूलाई भूमिस्थ सेवा दिइरहेको वार्षिक २७ करोड ३४ लाख बराबरको रकम आम्दानी गर्न छुट भएको देखिएकोले आम्दानी बाधने प्रक्रियामा जान पर्ने देखिन्छ ।

निगम हवाई जहाज सञ्चालनमा नोक्सानमा छ भने हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवाबाट नाफा भएको देखिन्छ । हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवामा वृद्धि तथा थप सुधार गर्ने हो भने थप आम्दानी र नाफा गर्न सकिन्छ ।

### (तालिका २२)

#### हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवाको आम्दानी विवरण

(रु. लाखमा)

हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा	०७८/७९	०७७/७८	०७६/७७	०७५/७६	०७४/७५
जम्मा आम्दानी	३१,८३९.९२	१३,९९०.७०	३०,६२२.९७	४२,३४५.१४	४०,५६८.२६
जम्मा खर्च	२१,९६९.५४	९,६५३.५९	२१,१२९.८५	२९,२१८.१४	२७,९९२.१०
नाफा	९,८७०.३७	४,३३७.१२	९,४९३.१२	१३,१२६.९९	१२,५७६.१६

एयरक्राफ्ट अनुसारको आम्दानी खर्च विवरण (हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा सहित)

निगमको अन्तर्राष्ट्रियतर्फ उडने दुइवटा Wide Body A330 दुइवटा Narrow Body A330 गरी जम्मा ४ वटा जहाज संचालनमा छन् । आन्तरिकतर्फ दुई वटा टुव DHC6 संचालनमा छन् । त्यसमा पनि

आन्तरिकतर्फ नियमीतरूपमा एउटा मात्र जहाज उडीरहेको छ। एयरक्राफ्ट (विमान) अनुसारको विस्तृत आम्दानी खर्च विवरण तल उल्लेख गरिएको छ। यस विवरण संघिय संसद अध्ययन प्रतिवेदन २०७६ मा भएको विमानहरुको आम्दानी खर्च अनुपात अनुसार लिइएको छ।

(तालिका २३)

(रु. लाखमा)

एरक्राफ्ट/वर्ष	संचालित जहाज	०७९/८० (वैशाख)	२०७८/७९	२०७७/७८	२०७६/७७	२०७५/७६	२०७४/७५
<b>अन्तर्राष्ट्रिय व्यवसाय (क)</b>							
<b>Wide Body A330</b>	२	२७४ सिट					
जम्मा आम्दानी		७७,०५३.८४	६९,९३०.२४	४९,८६७.७९	५७,९२९.५२	६०,०४४.३६	३५,२८६.९७
जम्मा खर्च		९०९,८५९.५७	९९,९७०.७५	७९,९८०.७६	९८,०२६.२३	९६,००९.५७	५०,६३७.६४
नाफा/(नोक्सान)		(३२,८०५.७२)	(३०,०४०.५१)	(३०,३१२.९७)	(४०,९०४.७२)	(३५,९५७.२१)	(१५,३५१.४७)
<b>Narrow body A320</b>	२	१५८ सिट					
जम्मा आम्दानी सिट		७०,०७३.८५	६३,७८४.९८	३८,९८८.९०	५२,८३०.८८	५४,७६७.९६	३२,९८४.९३
जम्मा खर्च		६०,४९५.२५	५५,०४९.८८	४३,६०९.६६	५३,९७९.९९	५२,८६४.२९	२७,८८४.९२
नाफा/(नोक्सान)		९,५७८.६०	८,७३५.१०	(५,६२०.७६)	(१,१४८.११)	१,९०३.६७	५,१००.०१
डोमेष्टिक व्यवसाय जम्मा	२						
जम्मा आम्दानी		९,००५.००	९,९२२.२२	६७९.८८	३,९९९.२०	४,०५४.५४	२,३८२.७३
जम्मा खर्च		६,९०४.४८	६,७९७.९६	६,३२०.२८	८,५९८.०५	८,३४२.९२	४,४००.९९
नाफा/(नोक्सान)		(५,०९९.४८)	(५,५९४.९४)	(५,६४०.४०)	(४,६००.८५)	(४,२८८.३८)	(२,०१८.२६)
हवाईजहाज ट्याण्डलिङ्ग सेवा(ग)							
जम्मा आम्दानी		२९,५२२.७८	३९,८३९.९२	९३,९९०.७०	३०,६२२.९७	४२,३४५.९४	४०,५६८.२६
जम्मा खर्च		९४,८५०.७२	२९,९६९.५४	९,६५३.५९	२९,९२९.८५	२९,२९८.९४	२७,९९२.९०
नाफा/(नोक्सान)		६,६७२.०६	९,८७०.३७	८,३३७.१२	९,६९३.१२	१३,०४७.००	१२,५७५.३६
जम्मा व्यवसाय आम्दानी (घ)							
जम्मा आम्दानी		९६९,६५५.४७	९६६,६७६.५६	९४,७९८.४७	९४७,९०४.४३	९६३,९२५.०९	९९२,०९६.९०
जम्मा खर्च		९९९,३९०.०९	९८३,७०७.३३	९३८,७५६.३०	९८५,५९५.८४	९९०,२८७.२०	९९२,९५०.६८
नाफा/(नोक्सान)		(२९,७३४.६२)	(१६,०३०.७७)	(४३,९५७.८३)	(३७,६९१.४१)	(२६,३६२.११)	(९३३.७८)

मथिको विवरणबाट Wide Body A330 बढी नोक्सानमा चलेको छ, भने Narrow body A320 नाफामा चलेको देखिन्छ। एउटा B757, MA60 र Y12E संचालनमा छैनन्। MA60 र Y12E जहाज संचालनमा छैनन्। तर मर्मत संभार, पार्किङ, ट्रासकट्री र ब्याज समेत MA60 लागी २८ करोड ३९ लाख र Y12E को लागी ९९ करोड ७८ लाख (जहाजको पाइलटको पारिश्रमिक तथा तालिम खर्च बाहेक) बार्षिक खर्च हुने गरेको छ। Wide Body A330 संचालनमा बढि नोक्सानमा रहेकोले समग्रमा नोक्सान हुन गएको छ।



आन्तरिक तर्फ नोक्सानीमा रहनुको कारण जहाजहरु संचालनमा नहुनु, जहाजहरु संचालनमा रहे पनि ट्रंक गन्तव्य नभइ स्टल गन्तव्यमा मात्र संचालनमा हुनु, माथिल्लो निकायको निर्देशन अनुसार चलाउनुपर्ने बाध्यता आदि रहेका छन । निगम अन्तराष्ट्रिय र आन्तरिक दुवैतर्फ नोक्सानमा रहेको छ ।

(तालिका २४)

एयरक्राफ्ट अनुसारको अनुमानित आम्दानी खर्च विवरण

(रू. लाखमा)

एयरक्राफ्ट/वर्ष	संचालित जहाज	२०८०/८१	२०८१/८२	२०८२/८३	२०८३/८४	२०८४/८५
<b>अन्तराष्ट्रिय व्यवसाय (क)</b>						
<b>Wide Body A330</b>	२	२७४ सिट				
जम्मा आम्दानी		१००,७८६.४२	११०,८६५.०६	१२१,९५१.५७	१३४,१४६.७३	१४७,५६१.४०
जम्मा खर्च		१३४,४६८.११	१३९,८४६.८४	१४५,४४०.७१	१५१,२५८.३४	१५७,३०८.६७
नाफा/(नोक्सान)		(३३,६८१.६९)	(२८,९८१.७७)	(२३,४८९.१४)	(१७,१११.६१)	(९,७४७.२७)
<b>Narrow body A320</b>	२	१५८ सिट				
जम्मा आम्दानी		९२,४९७.४८	१०१,७४७.२३	१११,९२१.९५	१२३,११४.१५	१३५,४२५.५६
जम्मा खर्च		७९,४९०.७६	८६,६४४.९३	९६,१७५.८७	१०६,७५५.२१	११८,४९८.२९
नाफा/(नोक्सान)		१३,००६.७२	१५,१०२.३०	१५,७४६.०८	१६,३५८.९३	१६,९२७.२८
अन्तराष्ट्रिय व्यवसाय जम्मा नाफा/(नोक्सान)		(२०,६७४.९७)	(१३,८७९.४७)	(७,७४३.०६)	(७५२.६८)	७,१८०.००
<b>डोमेष्टिक व्यवसाय (ख)</b>						
<b>DHC6</b>	२	१९ सिट				
जम्मा आम्दानी		१,३२६.६०	१,४५९.२६	१,६०५.१९	१,७६५.७०	१,९४२.२८
जम्मा खर्च		२,६९२.७८	२,८८१.२७	३,०८२.९६	३,२९८.७७	३,५२९.६८
नाफा/(नोक्सान)		(१,३६६.१८)	(१,४२२.०१)	(१,४७७.७८)	(१,५३३.०७)	(१,५८७.४१)
<b>STOL (new proposed)</b>	३	१९ सिट				
जम्मा आम्दानी		७,०२६.६३	७,७२९.२९	८,५०२.२२	९,३५२.४४	१०,२८७.६९
जम्मा खर्च		७,५१६.९२	८,०४३.१०	८,६०६.१२	९,२०८.५५	९,८५३.१५
नाफा/(नोक्सान)		(४९०.२९)	(३१३.८१)	(१०३.९०)	१४३.८९	४३४.५४

<b>TRUNK (new proposed)</b>	<b>२</b>	<b>७२ सिट</b>				
जम्मा आम्दानी		२६,६४३.११	२९,३०७.४२	३२,२३८.१६	३५,४६१.९८	३९,००८.१८
जम्मा खर्च		२२,७६९.०२	२४,३६२.८५	२६,०६८.२५	२७,८९३.०३	२९,८४५.५४
नाफा/(नोक्सान)		३,८७४.०९	४,९४४.५७	६,१६९.९१	७,५६८.९५	९,१६२.६४
<b>MA60</b>		<b>५६ सिट</b>				
जम्मा आम्दानी		-	-	-	-	-
जम्मा खर्च		२,८३०.८७	२,८३०.८७	२,८३०.८७	२,८३०.८७	२,८३०.८७
नाफा/(नोक्सान)		(२,८३०.८७)	(२,८३०.८७)	(२,८३०.८७)	(२,८३०.८७)	(२,८३०.८७)
<b>Y12E</b>		<b>१८ सिट</b>				
जम्मा आम्दानी		-	-	-	-	-
जम्मा खर्च		१,९७७.८८	१,९७७.८८	१,९७७.८८	१,९७७.८८	१,९७७.८८
नाफा/(नोक्सान)		(१,९७७.८८)	(१,९७७.८८)	(१,९७७.८८)	(१,९७७.८८)	(१,९७७.८८)
<b>डोमेष्टिक व्यवसाय जम्मा</b>	<b>७</b>					
जम्मा आम्दानी		३४,९९६.३४	३८,४९५.९७	४२,३४५.५७	४६,५८०.१३	५१,२३८.१४
जम्मा खर्च		३७,७८७.४७	४०,०९५.९८	४२,५६६.०९	४५,२०९.१०	४८,०३७.१२
नाफा/(नोक्सान)		(२,७९१.१३)	(१,६००.०१)	(२२०.५१)	१,३७१.०३	३,२०१.०२
<b>हवाइजहाज ह्याण्डलिङ्ग सेवा(ग)</b>						
जम्मा आम्दानी		२८,४१०.०७	३१,२५१.०८	३४,३७६.१८	३७,८१३.८०	४१,५९५.१८
जम्मा खर्च		१९,६०२.९५	२१,५६३.२४	२३,७१९.५७	२६,०९१.५२	२८,७००.६८
नाफा/(नोक्सान)		८,८०७.१२	९,६८७.८३	१०,६५६.६२	११,७२२.२८	१२,८९४.५१
<b>जम्मा व्यवसाय आम्दानी (घ)</b>						
जम्मा आम्दानी		२५६,६९०.३१	२८२,३५९.३५	३१०,५९५.२८	३४१,६५४.८१	३७५,८२०.२९
जम्मा खर्च		२७१,३४९.२९	२८८,१५०.९९	३०७,९०२.२३	३२९,३१४.१८	३५२,५४४.७६
नाफा/(नोक्सान)		(१४,६५८.९८)	(६,७९१.६४)	२,६९३.०५	१२,३४०.६३	२३,२७५.५३

माथि उल्लेखित विवरण आन्तरिक रुटमा उड्ने जहाज थपिसकेको अवस्थाको परिदृष्य हो । स्टोल जहाज ३ थान र ट्रंक जहाज २ थान थप्ने योजना निगमले सार्वजनिक गरेको छ । MA60, Y12E, B757 को डिस्पोजल

तथा यसले पार्ने प्रभाव प्रक्षेपण गरिएको छैन । Wide Body A330 सिङ्नी जस्ता लामो दुरीको गन्तव्यमा उडाउने लगायत अन्य सुधार भएमा नोक्सान कम हुने प्रक्षेपण गरिएको छ । Narrow body A320 बाट आम्दानी बढ्ने प्रक्षेपण गरिएको छ । माथिको प्रक्षेपण अनुसार निगम आर्थिक वर्ष २०८४।८५ बाट अन्तराष्ट्रिय व्यवसाय र आन्तरिकतर्फ व्यवसाय आर्थिक वर्ष २०८३।८४ बाट नाफामा जाने देखिन्छ छ । समग्र व्यवसाय आर्थिक वर्ष २०८२।८३ मा नाफामा जाने देखिन्छ । MA60, Y12E को डिस्पोजल नभएसम्म त्यसबाट हाल भैरहेको खर्च त्यही रूपमा भैरहने छ ।

### सीमितताहरू (Limitations)

- समितिलाई जहाजअनुसारको विस्तृत आम्दानी खर्च विवरण तथा हवाईजहाज ह्याण्डलिङ सेवाको विस्तृत खर्च विवरण प्राप्त भएन ।
- माथिका विवरणका तथ्यांकहरू केहि प्राप्त कागजातहरू तथा विगतका लेखापरीक्षण, विगतका विभिन्न समितिका प्रतिवेदनहरू, निगमको दस वर्षे योजना (२०२१-३०), निगमको विस्तृत लेखापरीक्षण प्रतिवेदन (DDA) अनुसार अनुमान गरिएको छ ।
- तथ्यांकहरू निगमको भौतिक परीक्षणमा आधारित नभई ,विभिन्न प्राप्त कागजातहरूको अध्ययन अनुसार रहेको छ ।
- एयरलाइन्स उद्योगले कम्पनीको नियन्त्रणमा नभएका विभिन्न बाह्य कारणहरूको सामना गर्नु पर्छ, जस्तै आर्थिक स्थिति, ईंधन मूल्य, भौगोलिक घटनाहरू, र सरकारका नियमनहरूमा परिवर्तन । यी अनिश्चितताहरूले निगमको गतिविधि र वित्तीय प्रदर्शनमा प्रभाव पार्छ ।
- एयरलाइन्स उद्योगले परिचालनका लागि मागको स्थितिमा भर पनुपर्ने हुन्छ । जस्तै वाणिज्य तथा प्रतिस्पर्धाको स्थिति, उडानको लागि मागको अवस्था । यसले एयरलाइन्स उद्योगको नाफा नोक्सान तथा आम्दानीमा असर गर्छ ।
- एयरलाइन्स संचालनका लागि ठुलो पुंजी लगानीको आवश्यकता रहन्छ । जस्तै विमान, विमानस्थल, कर्मचारी र सुरक्षा उपायहरूमा । विद्यमान आर्थिक अवस्थामा, ठुलो पुंजी लगानी गर्ने चुनौती पूर्ण रहेको छ ।
- एयरलाइन्स संचालनका लागि संचालन जटिलता जस्तै कृ व्यवस्थापन, मर्मत, एयरलाइन्स व्यवस्थापन तथा लजिस्टिक्स । उक्त पक्षमा अवरोधले संचालन समयमा मात्र नभई यात्रुहरूमा असन्तुष्टी हुन सक्छ ।
- सुरक्षा जोखिमहरू, नियामकीय नीतिको अनुशरण, प्रविधि परिवर्तन, वातावरण, प्रतिस्पर्धाको अवस्था को प्रभाव

### ६.१३. विमान खरिद ऋण

निगम र कर्मचारी सञ्चयकोषबीच २०७०।३।४ मा ए-३२० न्यारोबडी एयरबस २ थान खरिदका लागि नेपाल सरकारको रू.१० अर्बको जमानीमा रू.९ अर्ब ९८ करोड ११ लाख १७ हजार र २०७४।२।२८ मा ए-३३० वाइडबडी एयरबस १ थान खरिदको लागि नेपाल सरकारको रू.१२ अर्बको जमानीमा रू.११ अर्ब ९९ करोड ६१ लाखको ऋण सम्भौता भएको देखिन्छ । २०७९ चैत्र मसान्तसम्मको ब्याज र जरिवानासमेत कुल ऋण दायित्व रू. २७ अर्ब ३७ करोड चौरानब्बे लाख पुगेको छ ।

त्यस्तै, निगम र नागरिक लगानी कोषबीच २०७४।२।२९ मा ए-३३० वाइडबडी एयरबस १ थान खरिद गर्नको लागि नेपाल सरकारको रू.१२ अर्बको जमानीमा उक्त रकमको ऋण सम्भौता भएको देखिन्छ । उक्त ऋणमा २०७८ असार मसान्तसम्मको ब्याज र जरिवाना समेत ऋण दायित्व रू.१६ अर्ब १८ करोड १४ लाख ४७ हजार पुगेको छ । यी दुवै संस्थाले उल्लिखित रकमको बक्यौता ब्याज समेत पुँजीकृत गरेका छन् ।

निगमले दुवै ऋणदाताले पुँजीकृत गरेको ब्याजलाई भुक्तानी गर्न बाँकी ब्याजमा अभिलेख गरे तापनि जरिवाना तथा ब्याज लेखाङ्कन गरेको छैन । निगमले सबै दायित्व लेखाङ्कन गरी कार्ययोजना बनाई ऋण भुक्तानी गरेर यस्तो जरिवाना ब्याजको व्ययभारबाट मुक्त हुनु उचित हुन्छ ।

निगमले आफ्नो आसामी उठाउनु पर्ने रकम उठाएमा स्टल (STOL) रुटका नयाँ विमान किन्न समेत पुँजी उठाउन सक्ने देखिन्छ । यस बाहेक अन्य विभिन्न ऋण अन्तर्गत रु. ४.६ अर्ब लिइएको देखिन्छ । यस प्रकार निगमको विमान खरिद बापतको ऋण रु. ४८ अर्ब १७ करोड देखिन्छ ।

निगमले कर्मचारी संचयकोष र नागरिक लगानी कोषबाट लिएको ऋणको तिर्नुपर्ने ब्याज रकमलाई पुँजीकरण नगरी साहुको रूपमा वर्गीकरण गरी लेखांकन गरेको छ तर ती संस्थाहरुले लिनुपर्ने ब्याजलाई ऋणमा पुँजीकरण गरी सकेका छन् ।

**MA-60, Y-12E (चिनमा निर्मित):-** विमान खरिद गर्दा नेपाल सरकारको सहायक ऋण सम्भौता अन्तर्गत खरिद भएको र उडान बन्द गर्दा सरकारको निर्णय र जानकारीमा आएको छैन ।

- नेपाल सरकारले चिन सरकारसंग सहायक ऋण सम्भौता गरी विमान खरिद गरेकोले नेपाल सरकारको स्वीकृति लिएर मात्र संचालन बन्द गर्ने वा अन्य प्रक्रियामा जाने विषयमा निर्णय गर्नुपर्दछ।

## उडानको लक्ष्य प्रगति:

निगमले आय वृद्धि र साख कायम गरी गुणस्तरीय सेवा दिन निर्धारित उडान तालिका अनुसार विमान उडान गर्नुपर्दछ । यस निगमको विगत वर्षहरूको उडान सम्बन्धी विवरण अध्ययन गर्दा निम्नानुसार देखिन्छ ।

(तालिका २५)

Area/Year	Domestic					International				
	2078/79	2077/78	2076/77	2075/76	2074/75	2078/79	2077/78	2076/77	2075/76	2074/75
Total Programmed Flights	1131	467	1525	1967	2433	1512	749	1698	2049	1491
Total Operated Flights	869	431	1329	1871	1945	1498	748	1687	2032	1476
Total Flights Not operated	262	36	196	96	488	14	1	11	17	15
Flights Operated On Time	630	368	622	1000	909	1037	587	610	970	903
Reliability Percentage	76.83	92.29	87.15	95.12	79.94	99.07	99.87	99.35	99.17	98.99
Punctuality Percentage	72.50	85.38	46.80	53.45	46.74	69.23	78.48	36.16	47.74	61.18
Seat Factor Percentage	74.7	84	81.8	79.5	88.6	81	70	66	78	81

माथिको विवरण अनुसार निगमले आफ्नो उडान योजना अनुसार उडान गर्न सकेको छैन भने जुन उडान समयमा हुनुपर्न हो सो अनुसार समयमै गर्न सकेको देखिदैन । यसले गर्दा निगमलाई आर्थिक तथा व्यवसायिक नोक्सानी भई बजार हिस्सामा पनि घटी हुने देखिन्छ । आ व २०७७/७८ र २०७८/७९ कै तथ्यांक हेर्दा निगमको गुणस्तर र निर्धारित उडान तालिको तथ्यांक हेर्दा सुधारोन्मुख हुनुपर्नेमा खस्कदै गएको देखिन्छ ।

तसर्थ निगमले आय वृद्धि र साख कायम गरी गुणस्तरीय सेवा दिन निर्धारित उडान तालिकाअनुसार विमान उडान गर्न उचित रणनीति अवलम्बन गर्नुपर्छ ।

## ६.१४. व्यवसायिक योजना र कार्यान्वयन

निगमले २०१४ देखि २०२१ सम्ममा तीनवटा व्यवसायिक योजना सार्वजनिक गरेको छ । जुन व्यवसायिक योजना २०१४-२०२४ (दशवर्षे) अन्तरिम व्यवसायिक योजना २०१६ र व्यवसायिक योजना २०२१-२०३० पर्दछन । मूलतः ती योजनामा निम्न उद्देश्य पाईन्छ । सेवास्तर बृद्धि, राष्ट्रिय र अन्तर्राष्ट्रिय वायुमार्गबाट सेवा पुऱ्याउन । आधारभूत स्रोतहरू विमान, पुँजी र मानव स्रोतको

उच्चतम प्रयोग, सामाजिक सेवाका अतिरिक्त नाफा आर्जन गर्ने, बजार हिस्सामा अग्रणी बन्ने, भूमिस्थ सेवाका अतिरिक्त अन्य व्यापारिक सेवाहरू प्रदान गर्ने लक्ष्य राखियो। उक्त उद्देश्य पूरा गर्न अपनाईएका रणनीतिमा साधन र स्रोतको उच्चतम प्रयोग, खर्च नियन्त्रण, गुणस्तरीय तथा भरपर्दो सुरक्षित उडानसेवाको सुनिश्चितता थिए। अन्तरिम व्यवसायिक योजना २०१६मा दुई थान न्यारोबडी र दुई थान वाइडबडी खरिद गरी दक्षिणपूर्वी एशियाका प्रशान्त मुलुकहरू दक्षिण कोरिया, जापान, चीन, अष्ट्रेलिया उडान गर्ने योजना बन्यो। साथै मध्यपूर्वमा साउदी अरेबिया, ओमान र दक्षिण एशियामा भारत, श्रीलंका तथा बंगलादेशमा बजार विस्तार गर्ने योजना रहयो। दमाम, कोलकत्ता, कुनमिड, मस्कट, सारजाहलाई नयाँ गन्तव्य पहिचान गरिएको थियो।

पछिल्लो कार्ययोजना अनुसार विगतको व्यावसायिक योजना यथार्थपरक हुन नसकेको - महसुस गरी निगमले व्यावसायिक योजना, २०२१ देखि २०३० तयार गरेको छ। यस योजनामा सन् २०२२ सम्ममा आन्तरिक र वाचतर्फ विभिन्न विमान थप गर्ने, ऋण तथा पुँजी परिचालन अनुपात ७०:३० कायम गर्ने, इन्धन मूल्य समायोजन गरी अन्तर्राष्ट्रिय बजार अनुरूप बनाउने कार्य सम्पादनका लागि प्राविधिक जनशक्ति थप गर्ने, सिनामङ्गलको जग्गामा निर्माण सञ्चालन र हस्तान्तरण विधिबाट भवन बनाउन शुरुवात गर्ने उल्लेख छ। त्यस्तै, प्रतिवेदनमा जहाज ४५ हप्ता चल्ने ७० प्रतिशत देखि ८५ प्रतिशत सम्म Seat Capacity मा सञ्चालन हुने १५ वर्षमा ऋण तिरी सक्ने, नेपाल सरकारबाट शेयर प्राप्त गरेको रकमले Wide Body /Narrow Body खरिद गर्न लिएको ऋणको व्याज कर्मचारी सञ्चयकोष र नागरिक लगानी कोषलाई भुक्तानी गर्ने, चाईनिज जहाज MA-60 / Y12- E संचालन नगर्ने व्यहोरा उल्लेख छ। उक्त व्यावसायिक योजनामा जोखिम विश्लेषण गरिएको छैन।

वार्षिक रुपमा तयार गर्ने बजेटको यथार्थसँग तुलना गर्दा जहाजले अति नै न्यून उडान भरेको देखिन्छ। सीट क्षमताको उपयोग न्यून रहेको देखिन्छ। न्यारो बडी एवं वाईडबडी खरिदकालागि तयार पारेको व्यावसायिक योजना अनुसार गन्तव्य थप गर्न नसकेको, प्राविधिक कर्मचारीको अभावमा जहाज ग्राउण्डेड भएको आदि कारणले व्यवसायीक योजना कार्यान्वयन अवस्था समेत कमजोर रहेको छ। नयाँ जहाज प्राप्त गरेपछि निगमको आर्थिक अवस्था सवल हुने र ऋणको साँवा तथा व्याज समयमा नै भुक्तानी गरिने प्रतिवद्धता सहित नेपाल सरकारको जमानीमा नागरिक लगानी कोष एवं कर्मचारी सञ्चयकोषबाट लिईएको ऋणको व्याज भुक्तानी गर्न नसकेको अवस्था छ। प्राविधिमा निरन्तर परिवर्तन आईरहने, जहाजको उडान ४५ हप्ता गर्ने विषय विगतका अभ्यासलाई अध्ययन गर्दा (

जहाजहरू विविध कारणले ग्राउण्डेट भई सेवा प्रवाह गर्न नसकेको) प्राय असम्भव रहेको, सिट क्षमताको उपयोगमा समेत विश्वास गर्न नसकिने, ऋणको व्याज तिर्न नसकेको अवस्थामा १५ वर्षमा ऋण भुक्तानी गर्ने विषय पनि विश्वशनीय देखिदैन । व्यवसाय गरी ऋणको व्याज भुक्तानी गर्नेगरी व्यवसायिक योजनाको आधारमा लिएको ऋणको व्याज नेपाल सरकारबाट शेयर लगानी वापत प्राप्त गरेको रकमबाट म्याद नाघेको व्याज (Default Interest) भुक्तानी गर्ने गरी तयार पारेको व्यवसायिक योजना अनुसार उल्लेखित आधारहरूलाई नै अध्ययन गर्दा निगमले अपेक्षित योजना लागू गर्न नसक्ने देखिन्छ ।

उक्त योजनामा यो वर्ष उल्लिखित विषय कार्यान्वयन गर्ने उल्लेख भएकोमा हालसम्म कुनै पनि कार्य भएको छैन । साथै चार्डनिज जहाज MA-60 / Y12- E संचालन नगर्ने व्यहोरा उल्लेख गरेपनि त्यसबाट निगमलाई हुने लाभ अथवा नोक्सानको व्यवसायिक योजनामा खुलाइएको तथा समायोजन गरिएको छैन । व्यवसायिक योजनामा जहाज खरिदका लागि नेपाल सरकारबाट शेयर पुंजी बृद्धि तथा कम व्याज दरमा ऋण लिइ स्रोत जुटाउन र ऋण तथा पुंजी परिचालन अनुपात ७०:३० कायम गर्न उल्लेख भएता पनि हालसम्म त्यसमा उपलब्धि भएको छैन ।

निगमको नेतृत्व गर्ने कार्यकारी प्रमुखको चयन व्यवसायिक तवरले प्रतिस्पर्धाबाट नभई राजनैतिक नियुक्ति हुनु, प्राविधिक एवं व्यवसायिक कर्मचारीको अभाव, नयाँ जहाज र गन्तव्यमा सेवा प्रवाह गर्न व्यवसायिक एवं तालिम प्राप्त कर्मचारी नहुनु, व्यवसायिक योजना तथ्यपरक नभई सरकारबाट थप लगानी प्राप्त गर्ने प्रयोजनको लागि मात्र तयार पारेको आदि कारणले योजनाले लिएको उद्देश्य प्राप्त हुने आधार देखिदैन । साविक योजनाको लेखा जोखा नगरी दीर्घकालीन व्यवसायिक योजना बनाएको जस्तो देखिन्छ । तसर्थ व्यवसायिक योजना तयार गर्दा तथ्यको आधारमा विश्लेषण गरी कार्यान्वयन योग्य बनाउनुपर्दछ ।

#### ६.१७. निगमको सम्पत्ति

निगमसंग दुई थान Wide body (A-330-200)जहाज, दुई थान जहाज न्यारो बडी (A-320 -२००) गरी ४ थान जहाज छन् । यसका अतिरिक्त चीनबाट ल्याईएका जहाजमध्ये एक नेपालगञ्जमा दुर्घटना भएको सहीत दुई थान MA-60, तीन थान Y-12E जहाज गरी जम्मा ६ थान जहाज छन् । ती जहाजहरू नेपालको भौगोलिक अवस्था, पाटपूर्जा सहज उपलब्धता नहुनु र प्राविधिक रूपले उडान गर्न नसक्ने अवस्थामा रहेकोले ती जहाजको बजार मूल्य(Fair-Market-Value) निकाली उपयुक्त, व्यवस्थापन गर्नु पर्ने अवस्था रहेको छ ।

निगमसंग ३ थान DHC-6Model को ४० वर्ष पुराना जहाज (ट्रिनअटर) छन। ती मध्ये २ थान संचालनमा रहेका छन। ती २ मध्ये पनि १ थान मात्र पूर्ण नियमित संचालनमा छ।

निगमको स्वामित्वमा काठमाडौं लगायत विभिन्न २१ स्थानमा घर तथा जग्गा छ । निगमले आफ्नो व्यवसायिक कार्ययोजना बनाई व्यवसायिक कार्यमा प्रयोग नभएका जग्गाको उचित व्यवस्थापन गरी निगमको पुँजी र ऋण अनुपात वा पुनरसंरचना(Capital / Loan restructuring) कार्य गर्नुपर्ने छ । निगमले (NFRS) National Financial Reporting Standard अनुसारको वित्तीय विवरण तयार गरेपश्चात जग्गाको उचित मूल्य(Fair Valuation) बाट प्राप्त विस्तृत आम्दानी (Comprehensive Income) संगको पुँजीको अनुपात (Capital-Ratio) निर्धारण गर्न मद्दत गर्छ ।

**विमान बाहेक निगमका अन्य स्थिर सम्पत्ति निम्न अनुसार छन्**

- पुराना उपकरण तथा पार्टपुर्जाहरू
- भवन तथा जग्गाहरू
- सवारीसाधन तथा अन्य यातायातका साधनहरू (कार,भ्यान,मोटरसाइकल आदि)

निगमका विमान बाहेक यस्ता अन्य सम्पत्तिहरू मूल्य सन२०२२ मा ९ अर्ब ६५ करोड अर्थात कुलस्थिर सम्पत्तिको २०.५ प्रतिशत रहेको देखिन्छ। यसमध्ये निगमको स्वामित्वमा रहेको जग्गा जमिनको रु ७ अर्ब ५२ करोड अर्थात स्थिर पुँजीको १६ प्रतिशत रहेको देखिन्छ।

यस्ता स्थिर सम्पत्तिको सदुपयोग गरी व्यापारिक लाभ लिन सकेमा निगमको लागि बैकल्पिक आम्दानीको स्रोत हुने थियो।

**नेपाल वायुसेवा निगमको जग्गा / भवनको विवरण**

निगमसँग २३ ठाउँमा जग्गा र भवन रहेको छ। जसमध्ये बर्दियाको जग्गाको निगमसँग स्वामित्वको कुनैपनि कागजात छैन, त्यसैले त्यो सम्पत्तिको कुनै मूल्य मानिएको छैन। यसबाहेक, नेपालगन्ज ( सोनपुर) को जग्गाको कागजातमा दोहोरो स्वामित्व (मोही) रहेको छ। सोही अनुसार बजार मूल्यको ५० प्रतिशत मूल्याङ्कनमा अभिलेख राखीएको छ।

(तालिका २६)

**निगमको जग्गा र भवनको मूल्यांकनको सारांश**

स.न	जिल्ला	ठेगाना	रेकर्ड अनुसारको क्षेत्र	एकाइ
१.	काठमाण्डौं	कान्तिपथ	१४-७-१-१	रोपनी
२.	काठमाण्डौं	सिनामंगल	३४-१३-१२	रोपनी
३.	काठमाण्डौं	कुलेश्वर	२७१.०८	वर्ग मीटर
४.	मोरङ	शेष चोक, विराटनगर	०-४-१०	बिघा



५.	मोरङ	जतुवा	०-८-०	बिघा
६.	बाँके	नेपालगन्ज	०-१०-६	बिघा
७.	बाँके	सोनपुर	३-७-३	बिघा
८.	बाँके	मणिकापुर	५-१०-११	बिघा
९.	मुस्ताङ	मार्फा	१-१२-३-२	रोपनी
१०.	कास्की	पोखरा	२६३२.५	वर्ग मीटर
११.	दाङ	तुलसीपुर	०-५-१४-३/४	बिघा
१२.	रुपन्देही	भैरवाह	०-७-०	बिघा
१३.	सुर्खेत	कपकुवा	०-९-१०	बिघा
१४.	गोर्खा	पलुङटार	०-५-२-३	रोपनी
१५.	संखुवासभा	मनकामना	०.०४८	वर्ग मीटर
१६.	कञ्चनपुर	महेन्द्रनगर	०.१०१५.८९	वर्ग मीटर
१७.	कैलाली	तारानगर, धनगढी	०-१०-०	बिघा
१८.	पर्सा	वीरगन्ज	३८०	वर्ग मीटर
१९.	पर्सा	छपकैया	२३७०.२	वर्ग मीटर
२०.	जुम्ला	चन्दननाथ	०.०९४९	वर्ग मीटर
२१.	खोटाङ	लमीडन्डा	२-०-०-०	रोपनी
२२.	हुम्ला	सिमिकोट	०.०३२३.७५	वर्ग मीटर
२३.	वैतडी	पाटन	२-७-२-२	रोपनी

उक्त जग्गा तथा भवनहरूको मूल्य बजारमा उच्च भएकोले त्यसलाई आय आर्जन स्रोतको रूपमा उपयोग निगमले गर्नुपर्छ । काठमाडौं कान्तिपथस्थित जग्गामा भएको निगमको केन्द्रीय कार्यालयलाई काठमाडौं सिनामंगलमा स्थानान्तरण गरी कान्तिपथको जग्गालाई बुट मोडलमा उपयोग गर्ने निगमको कार्य योजना लागू हुनसके राम्रो आम्दानी हुनेछ ।

संचालक समितिको निर्णय बेगर निगमको सिनामंगल काठमाण्डौंस्थित जग्गाको निशुल्क प्रयोग गर्न दिइएकोले निगमको आय गुमेको छ ।

#### ६.१८. लेखा र अभिलेख, आन्तरिक, बाह्य तथा कर लेखापरीक्षणको अवस्था

लेखा र अभिलेख:

निगमको लेखा प्रोदभावी (accrual) लेखा प्रणालीमा आधारित हुने र लेखा र अभिलेख विद्युतीय माध्यममा राख्न सक्ने उल्लेख छ । निगमले लेखा र अभिलेख विद्युतीय प्रणालीमा राख्न ओर्याकल (Oracal) सफ्टवेयरमा राखेको छ । तर, उक्त सफ्टवेयर पूर्ण क्षमताका साथ संचालन नगरिँदा समस्याहरू उत्पन्न भएको देखियो । उक्त सफ्टवेयरमा दोहोरो हुने गरी प्रविष्ट हुने, म्यानुल प्रविष्टि गर्दा गल्ती हुने र प्रतिवेदनहरू समयमै दिन नसक्ने आदि समस्याले गर्दा आर्थिक अनुशासन कायम गर्न,समस्या उत्पन्न भएको मात्र छैन लेखा नियन्त्रण प्रणाली प्रभावकारी तथा विश्वासनीय नभएको

शंका गर्न सकिन्छ। उक्त सफ्टवेरले वित्तीय विवरण समेत तयार गर्ने नगरेको तथा अर्थ विभागले वित्तीय विवरण म्यानुअली तयार गर्ने गरेकोबाट उक्त सफ्टवेयरमा राखिएको लेखा र अभिलेख विश्वासनीय तथा यर्थाथ भएको एकिन गर्न सकिने अवस्था छैन। तसर्थ निगमले लेखा र अभिलेखलाई पूर्णरूपमा विद्युतीय प्रणालीमा लगी त्यसको लेखा प्रणाली विश्वासिलो र यर्थाथपरक बनाउनु पर्ने देखिन्छ।

**महालेखा परीक्षकको प्रतिवेदनमा उल्लेख भएका निम्न बुँदाहरूको पालना नभएको देखियो।**

(क) मूल्य अभिवृद्धि कर ऐन, २०५२ को दफा १४(२) तथा आय कर ऐन, २०५८ को दफा ८१(४) तथा आन्तरिक राजश्व विभागले जारी गरेको २०७५ कार्तिक २७ गतेको सूचना अनुसार ३५ करोडभन्दा बढी कारोवार हुने करदाताले कर लेखा प्रणालीलाई विश्वासनीय, पारदर्शी एवं व्यवस्थित बनाउन विद्युतीय बीजक जारी गर्नुपर्ने हुन्छ तर निगममा विद्युतीय बीजक जारी गरेको पाइएन।

(ख) **बिक्री लेखांकन:** संचालक समितिको निर्णय बमोजिम ट्राभल एजेन्टलाई कुल टिकट मूल्यको ७ प्रतिशत बिक्री कमिशन दिने गरिएको छ। आम्दानी नेटिंग नगरी कुल रकममा देखाउनु पर्नेमा सो बमोजिम नगरी भारत बाहेकको गन्तब्यको बिक्री कुल बिक्रीमध्ये बिक्री कमिशन घटाएर खुदमा लेखांकन गरेको छ। ट्राभल एजेन्टहरूले निगमसँग भएको कारोवार पूर्ण रूपमा आम्दानीमा नदेखाई कर छल्ल सक्ने संभावना रहेको छ।

(ग) **मन्त्रालयको निर्देशन पालना:** संस्कृति पर्यटन तथा नागरिक उड्डयन मन्त्रालयले निगमको व्यवसायिक दक्षतामा वृद्धि गरी सेवा प्रवाहमा गुणस्तर र निगमप्रति आम रूपमा जनविश्वास अभिवृद्धि गर्ने उद्देश्यले जारी १४१ बुँदे नीति तथा कार्यक्रम अन्तर्गत निगमका कर्मचारीको तलब प्रणालीलाई सफ्टवेयर अटोमेशन गर्ने, वाइडबडी विमानको लागि जनशक्ति व्यवस्थापन गर्ने, सिनामंगलको जग्गामा भवन निर्माण प्रक्रिया अघि बढाउने, **NFRS** कार्याक्रम लागू गर्ने आन्तरिकतर्फ २ थान **STOL** र २ वान **TRUNK** खरिद गर्ने जस्ता निर्देशन दिइएकोमा सोको पालना भएको छैन।

सुझाव कार्यान्वयनको लागि विभिन्न समिति गठित भइ सुझाव भएतापनि निगमबाट ती सुझावहरू कार्यान्वयन गरेको पाइएन।

**आन्तरिक लेखापरीक्षण:**

निगमको आन्तरिक लेखापरीक्षण प्रभावकारी हुनुपर्दछ। समयमा आन्तरिक लेखापरीक्षण गर्ने र लेखापरीक्षणले औल्याएको व्यहोरा तत्काल सम्बोधन गरिए मात्र यसको प्रभावकारिता बढ्ने देखिन्छ। निगम व्यवस्थापन अन्तर्गत नै आन्तरिक लेखापरीक्षण निर्देशनालय रहेको छ। यस निर्देशनालयले पेस गरेको प्रतिवेदन उपर व्यवस्थापनले उचित कारवाही बढाउनु पर्ने हुन्छ। तर निगममा माग भएका लेखा तथा अन्य प्रतिवेदनहरू समयमा नमिल्नु र विभिन्न प्रतिवेदन हरु अध्ययन गर्दा आन्तरिक लेखापरीक्षण समयमै तथा प्रभाकारी नभएको प्रष्ट हुन्छ।

तसर्थ निगमले आन्तरिक लेखापरीक्षण समयमै र प्रभावकारी बनाई आन्तरिक नियन्त्रणलाई सबल बनाई आर्थिक अनुशासनलाई प्रभावकारी बनाउन पर्ने हुन्छ ।

### वित्तीय विवरण:

आर्थिक विनियमावलीको विनियम ५५ तथा विनियम २०९ मा अर्थ विभागले यस विनियमावली बमोजिम निगमको वार्षिक नाफा नोक्सान सहितको वासलात तयार गरी आर्थिक वर्ष समाप्त भएको ३ महिना भित्र कार्यकारी प्रमुख समक्ष पेश गर्नुपर्ने तथा २०७ (च) (छ) मा कार्यकारी प्रमुखले निगमको आयव्यय सम्बन्धी आवधिक विवरणहरु तोकिएको समयभित्र तयार गराउने तथा आर्थिक कारोवारको सुपरीवेक्षण तथा अनुगमन गरी गराई आर्थिक अनुशासन तथा निर्देशिकाहरु पालना गर्न लगाउने उल्लेख छ । तर, अर्थ विभागले कानूनमा भएको व्यवस्था अनुसार आर्थिक कारोवारको अभिलेख पूर्ण रूपमा राखी असोज मसान्तभित्र आर्थिक विवरण तयार गरी कार्यकारी प्रमुखबाट प्रमाणित गराउनुपर्नेमा फागुन मसान्तको अन्तसम्म सोअनुसार भएको पाइएन । तसर्थ निगमले त्यसको सुपरीवेक्षण तथा अनुगमन गरी आर्थिक अनुशासन कायम गर्न विनियम ५३ बमोजिम आषाढ मसान्तको लेखा र लेखाको विवरण महिना भुक्तान भएको ७ दिनभित्र दाखिला हुने गरी गतवर्षको कारोवार यसवर्ष अभिलेख राख्न नमिल्ने गरी समयमा नै बुक क्लोज गर्ने व्यवस्था अनिवार्य रूपमा गरिनुपर्छ ।

वित्तीय विवरण नेपाल लेखमान बमोजिम गर्नुपर्ने व्यवस्था रहेकोमा देहाय बमोजिमका लेखमान पालना गरेको देखिएन ।

नेपाल लेखमान	विवरण
१	वित्तीय विवरणको प्रस्तुतीकरण सम्बन्धी लेखामन
२	मौज्दात सम्बन्धी लेखामन
१६	जायजथा, प्लान्ट र उपकरण सम्बन्धी लेखामन
२४	सम्बन्धित व्यक्तिसंग भएको कारोवारको प्रस्तुतीकरण सम्बन्धी लेखामन
३७	प्रावधानहरु, आकस्मिक दायित्वहरु र आकस्मिक सम्पतिहरु सम्बन्धी लेखामन

### कर लेखापरीक्षण:

निगमले आ.ब. २०७७/७८ सम्मको कर लेखापरीक्षण सम्पन्न गरिसकेको छ । विगतको वर्षहरुको कर लेखापरीक्षण अध्ययन गर्दा कुनैपनि समयमा नभएको र कर विवरण पनि समयमा नबुझाएको

देखिन्छ । कर लेखापरीक्षण तथा कर विवरण म्याद थप सहित आर्थिक वर्ष सकेको ६ महिनाभित्र बुझाएको हुनुपर्दछ तर निगमले समयमा बुझाएको छैन जसबाट शुल्क तथा जरिवाना निगमलाई अतिरिक्त आर्थिक बोझ बढेको छ । निगमले आ ब २०७८।७९ सम्मको कर विवरण २०७९ पौष मसान्त सम्म बुझाउनुपर्नेमा २०८० साउन मसान्तसम्म पनि नबुझाएको देखिन्छ । तसर्थ निगमले कर तथा लेखापरीक्षण विवरण समयमै बुझाई शुल्क तथा जरिवानाबाट निगमलाई जोगाउनु पर्ने हुन्छ ।

### **वार्षिक प्रतिवेदन:**

नेपाल वायुसेवा निगम ऐनको दफा २६ मा लेखापरीक्षण प्रतिवेदन प्राप्त भएको दुई महिनाभित्र महाप्रबन्धकले निगमको वार्षिक प्रतिवेदन समितिमा पेश गर्नुपर्ने र त्यसरी पेश भएको प्रतिवेदनको सम्बन्धमा एक महिनाभित्र समितिले विचार गरी आफ्नो ठहर सहित नेपाल सरकार समक्ष पेश गर्नुपर्ने उल्लेख छ । तर निगमले लेखापरीक्षण प्रतिवेदन समितिमा पेश गरी समितिको ठहरसहित नेपाल सरकार समक्ष पेश गरेको देखिएन । तसर्थ निगमले लेखापरीक्षण प्रतिवेदन पेश गरी थप शुल्क तथा जरिवानाबाट जोगिनु पर्दछ ।

### **कर विवरण तथा दाखिलाको अवस्था:**

निगमले आ.ब. २०७८।७९ सम्मको कर विवरण दाखिला गर्नुपर्नेमा आ.ब. २०७९।७८ सम्मको दाखिला गरेको अवस्था छ । निगम कुनैपनि आर्थिक वर्षको विवरण समयमै दाखिला नगर्दा शुल्क तथा जरिवाना तिर्नु परिरहेको छ भने करको सामान्य जानकारी नहुँदा धेरै ठूलो रकम करमा खर्च अमान्य हुदा कर विवरण अनुसार नोक्सानी कम देखिने अथवा कर दायित्व बढन जाने हुन्छ । निगमले एक आर्थिक वर्षको अर्को आवमा खर्च लेखांकन गर्ने, रु ५०,००० भन्दा माथिको नगद भुक्तानीलाई अग्रिम भुक्तानी भनी पूरै खर्च देखाउने गर्दा लेखापरीक्षणमा खर्च अमान्य भएको देखिन्छ । ठूला करदाता कार्यालयले २०७८।२।२७ को पत्रबाट २०७३।७।४ को आयकर रु. ११ करोड ४० लाख ४६ हजार दाखिला गर्न पत्राचार गरेकोमा रु. ८ करोड ४८ लाख १ हजार दाखिला गरेको तथा २०७६।१।३० को पत्रबाट २०७२।७।३ को कर रु. १८ करोड ५ लाख ९१ हजार दाखिला गर्न पत्राचार गर्दा रु. १३ करोड ८३ लाख ४९ हजार दाखिला गरेको देखिन्छ । यी दुई वर्षको बाँकी कर रु. ७ करोड १४ लाख ९९ हजार उपर पुनरावेदन पनि नगरेको र दाखिला समेत नगरेको अवस्थाले ब्याज तथा जरिवानाको भार वृद्धि हुँदै गएको छ । निगमले २०७५। ७६ मा लेखाङ्कन गर्नुपर्ने खर्च रु. ५५ लाख ३२ हजार, २०७६ । ७७ मा लेखाङ्कन गरेको २०७६ । ७७ मा चालकदलको व्यक्तिगत लाइसेन्स खर्च रु. ३६ लाख २१ हजार संस्थाले तिरेको र विभिन्न देशमा तिरेको कर क्रेडिट रकम नलिई खर्च

दावी गरेको कारणले कर दायित्व बढी परेको व्यहोरा कर लेखापरीक्षणबाट देखिएको छ । यसमा व्यवस्थापन र तालुक मन्त्रालयको तत्काल ध्यान जानुपर्ने देखिन्छ ।

समितिले पटक पटक अनुरोध गर्दा पनि २०७५।७६ को कर लेखापरीक्षण प्राप्त गर्न सकेनौं । सबै वर्षको ढिला विवरण बुझाए बापतको शुल्क निगमबाट उपलब्ध भएन । माथिको समग्र विवरण हेर्दा रु ११ करोड २० लाखको खर्च अमान्य भएको छ, साथै ढिला शुल्क बापत रु १ करोड ५५ लाख कर रकम थप बुझाउनुपर्ने हुन्छ । यसरी खर्च अमान्य हुनु र ढिला शुल्क बढी हुनाले निगमलाई थप आर्थिक भार पर्न गएको छ ।

## ६.२०. खरिदको स्थिति

खरीद योजना नेपाल वायुसेवा निगमको आर्थिक विनियमावली, २०६५ को विनियम ८५ अनुसार दीर्घकालीन योजना अनुसार वार्षिक दश करोड रुपैया भन्दा बढी रकमको कुनै खरिद गर्नु पर्ने भएमा कम्तिमा पाँच वर्षको लागि खरिदको गुरुयोजना तयार तथा वार्षिक बीस लाख रुपैयाभन्दा बढी रकमको खरिद गर्नुपर्ने भएमा आगामि आर्थिक वर्षको अनुमानित वार्षिक कार्यक्रम तथा बजेट तयार गर्दा वार्षिक खरिद योजना समेत तयार गर्नुपर्ने व्यवस्था उल्लेख छ । तर निगमको साधारण सेवा तथा सम्पत्ति व्यवस्थापन विभागबाट आर्थिक वर्ष २०७७।७८ मा सम्पूर्ण खरिद गुरुयोजना तथा वार्षिक खरिद योजना नबनाइ नै सामान खरिद भएको देखिन्छ ।

यसरी निगमले खरिद आवश्यकताको पहिचान नगरी तथा खरिद सम्बन्धी योजना तर्जुमा नगरी खरिद गरेकोले निगमको खरिद प्रक्रिया नियमसम्मत छैन की भनी प्रश्न उठाउन सकिन्छ । त्यसैले विनियमावलीको प्रावधान अनुरूप सम्पूर्ण खरिद कामकारवाही रकम अनुसार खरिद गुरुयोजना तथा वार्षिक खरिद योजना तयार गरी गरिनुपर्छ ।

## ६.२१ टुक्रा खरिद

सार्वजनिक खरिद ऐनको दफा ६ तथा निगमको आर्थिक विनियमावलीको विनियम ८५ मा अगामी आर्थिक वर्षको अनुमानित वार्षिक कार्यक्रम तथा बजेट तयार गर्दा अगामी आर्थिक वर्षमा गरिने खरिद योजना, खरिदको प्रकार सम्बन्धी विवरण, खरिदको सम्भावित प्याकेज, खरिद कारवाहीको समय तालिका, खरिद विधि, खरिदको लागि गरिने सम्झौताको किसिम उल्लेख गरी तयार गर्नुपर्ने र ऐनको दफा ८ तथा विनियमावलीको विनियम ९७ मा निगमले कुनै खरिद गर्नुपर्दा यस विनियमावलीमा उल्लेखित अवस्था र मूल्यको आधारमा उल्लेखित कुनै एक विधि अपनाई खरिद गर्नुपर्ने उल्लेख छ । तर निगमले वार्षिक रुपमा चाहिने मालसामानहरूको आवश्यकता अनुमान नगरी

ऐनको दफा ८ (२) को विपरीत हुने गरी खरिद गर्दा प्रतिस्पर्धा सीमित हुने गरी टुक्रा-टुक्रा पारी खुला दरभाउपत्रमार्फत खरिद गरेको देखिन्छ ।

## ६.२२. विद्यमान स्थिति जहाजको उपयोग

निगमको प्रतिवेदन विश्लेषणका आधारमा निगमको समग्र वित्तीय कार्य सम्पादन सन्तोषजनक देखिँदैन । संचित घाटा वर्षेनी बढ्दै गएको देखिन्छ । मुख्यतया आर्थिक वर्ष २०७३/७४ पछि अन्तर्राष्ट्रिय सञ्चालनका लागि दुई न्यारो बडी र दुई वाइड बडी विमान खरिदका लागि लिइएको ऋणका कारण मध्यम तथा दीर्घकालीन कर्जा बढ्दै गएको छ । यस अनुसार कुल कर्जा र इक्विटीको अनुपात आ ब २०७८।७९ मा बढेर ११.७७ पुगेको छ ।

जहाज फ्लीट(Fleet) बढ्दा अन्तर्राष्ट्रिय तथा आन्तरिक दुवैतर्फ बजार हिस्सा बढेपछिको राजस्व र सञ्चालन मुनाफामा वृद्धि भए पनि यस्तो वृद्धिले विमान खरिदका लागि लिइएको ऋणसँग जोडिएको ठूलै आर्थिक लागत पूरा गर्न सकेको छैन । जसको कारण निगमको नेटवर्थ स्थितिमा गिरावट आएको छ । थपिएको विमानको ठूलो ह्यासले पनि नाफा घट्न भूमिका खेलेको छ ।

निगमको ROE र ROA आर्थिक वर्ष २०७८/७९ मा क्रमशः ३४.७५% र ३.५५% मा ऋणात्मक छ जसले निगम नाफाविहीन छ र कारोवारमा वृद्धि भए पनि पैसा गुमाउँदैछ भन्ने संकेत गर्दछ ।

यस बाहेक, चालुको अनुपात (Current ratio) र शीघ्र अनुपात (Quick ratio) दुवै पछिल्लो ५ वर्षदेखि १ भन्दा कम छ (शीघ्र अनुपात पछिल्लो ५ वर्षमा १ भन्दा कम छ) जसले निगमलाई आफ्नो छोटो अवधिको दायित्वहरू पूरा गर्न समस्या हुन सक्छ भन्ने संकेत गर्दछ ।

निगमको २०७७।०३।२६ मा हस्तान्तरण भएको डिडिए प्रतिवेदन विश्लेषणका आधारमा समेत विद्यमान स्थितिमा जहाजको अधिकतम उपयोगबाट पछिल्लो कुनै वर्षमा पनि निगम नाफामा नजाने प्रक्षेपण गरेको छ ।

निगमको २०७९ बैसाख अन्तिमसम्मको आन्तरिक हिसाबमा १७ अर्ब कारोबार हुँदा पनि निगम २ अर्ब घाटामै हुनुले विद्यमान स्थितिको अधिकतम उपयोगबाट पनि संस्था नाफामा जान्छ भन्ने आधार देखिँदैन।

नेपाल वायुसेवा निगम नेपालको राष्ट्रिय ध्वजावाहक हो जसले स्वदेशी तथा अन्तर्राष्ट्रिय दुवै क्षेत्रमा बजारको उपस्थिति बढाउने र पहल गर्दैछ । तर, एकातिर खरिद गरिएका विमानहरूले अपेक्षित दक्षताका साथै पूर्ण क्षमतामा सञ्चालन गर्न नसकेको र अर्कोतर्फ सेवा दिन ठूलै आर्थिक खर्च गर्नुपर्ने अवस्थाका कारण निगमले आफ्नो नाफा कायम राख्न र बढाउन चुनौती सामना गर्नु परेको छ ।

सरकारले इक्विटी थप गरी ट्रंक,स्टल र अन्तर्राष्ट्रिय उडान रुटका जहाजहरू थप्न र खरिद गर्न सके

निगमले आगामी दिनमा नाफा आर्जन गर्न सक्ने सम्भावना प्रशस्त छ । तर त्यसका लागि आर्थिक अनुशासन कायम र प्रभावकारी व्यवस्थापन पूर्वशर्त हुन् ।

### ६.२३. नाफा नोक्सान बराबरी समीक्षा

निगमले तयार पारेको लागतमा निगमको जम्मा खर्च रु १४ अर्बको नजिक छ भनी आ.व. २०७८।२०७९ को वित्तीय विवरण अध्ययन गर्दा जम्मा खर्च १८ अर्बभन्दा माथि रहेको छ । जस्मा चालु लागत ८ अर्ब माथि तथा निश्चित लागत १० अर्ब रहेको छ । उत्पादन बिक्री दर हिसाब गर्दा जम्मा लागत कति पर्छ त्यसमा थप केही प्रतिशत मार्जिन जोडेर बिक्री (यात्रु टिकट) दर कायम गर्नुपर्दछ । तर निगमले प्रचलित वस्तुगत आधारमा टिकट बिक्री दर नतोकिएको देखिन्छ । जसले गर्दा नोक्सान हुनमा योगदान पुगेको छ । निगमले लागत अध्यावधिक गरी वस्तुगत आधारमा टिकट बिक्री दर कायम गर्नुपर्दछ ।

विगत वर्षहरुको वार्षिक लागत विभाजन तथा त्यस लागत अनुसारको ब्रेकएभन पोइन्ट विवरण तल उल्लेख गरिएको छ ।

(तालिका २७)

### वार्षिक लागत विभाजन तथा ब्रेकएभन पोइन्ट विश्लेषण

विवरण	रु लाखमा				
	७८-७९	७७-७८	७६-७७	७५-७६	७४-७५
आम्दानी जम्मा	१६६,६७६.५६	९४,७१८.४७	१४७,९०४.४३	१६३,९२५.०१	११२,०१६.९०
लागत					
चालु लागत	८४,८१९.४८	४७,९०६.३९	८०,५०७.३७	८९,७९३.५१	५४,८७०.११
निश्चित लागत	९८,८८७.७७	९०,८४९.८२	१०५,०८८.४९	१००,४९३.७१	५८,०८०.५९
जम्मा लागत	१८३,७०७.२४	१३८,७५६.२१	१८५,५९५.८६	१९०,२८७.२२	११२,९५०.७०
चालु लागत/जम्मा लागत %	४६.१७	३४.५३	४३.३८	४७.१९	४८.५८
निश्चित लागत/जम्मा लागत %	५३.८३	६५.४७	५६.६२	५२.८१	५१.४२
कन्ट्रिब्युसन मार्जिन (आम्दानी-चालु लागत)	८१,८५७.०८	४६,८१२.०७	६७,३९७.०६	७४,१३१.५०	५७,१४६.७९
ब्रेकएभन पोइन्ट (निश्चित लागत समान अवस्थामा)	२०१,३५४.२६	१८३,८२३.४३	२३०,६१९.१८	२२२,२१९.०७	११३,८४७.२९
ब्रेकएभन पोइन्ट % (निश्चित लागत /कन्ट्रिब्युसन मार्जिन)	१२०.८१	१९४.०७	१५५.९२	१३५.५६	१०१.६३

नेपाल वायुसेवा निगम चार्टर दर अनुसार	अनुमानित लागत
चालु लागत जम्मा	९१,७८४.२०
निश्चित लागत जम्मा	४६,२२५.६५
<b>जम्मा लागत</b>	<b>१३८,००९.८५</b>
चालु लागत/जम्मा लागत %	६२.७
निश्चित लागत/जम्मा लागत %	३७.३

\* निगमको विगतका वित्तिय विवरण लागत अनुसार

## ६.२४. नोक्सानीबाट नाफामा जाने अवस्था

निगमको विद्यमान स्थिति हेर्दा संस्था ऋणमुक्त नभई भन् बढी ऋण थपिने देखिन्छ । यसरी घाटामै संचालन हुने हो भने ऋण तिर्न नसक्ने अवस्था सिर्जना हुन्छ । निगमको दीर्घकालीन ऋण ४७ अर्ब रहेको छ । जहाजहरु थपी नाफामा संचालन गर्ने हो भने पनि ऋण मुक्त हुन धेरै लामो अवधि लाग्ने देखिन्छ । निगमले वार्षिक नगद नाफा ५ अर्ब गर्ने हो भनेपनि ऋण मुक्त हुन दस वर्ष लाग्ने अनुमान गर्न सकिन्छ । संस्थाले जहाजहरु थपि जहाजहरुको अधिकतम् उपयोग तथा अरु जहाज संचालकहरूसंग पनि प्रतिस्पर्धा गर्नुपर्ने र संस्थामा धेरै सुधार गर्नुपर्ने भएकाले वार्षिक नगद नाफा ५ अर्ब अहिलेकै अवस्थामा पुग्न सक्ने आधार छैन ।

निगमलाई ऋणबाट मुक्त गरी नाफामा लैजान र आम जनताको हितमा काम गर्नका लागि नेपाल सरकारले इक्विटी थप्नु, स्टल, ट्रक र अन्तर्राष्ट्रिय रुटका जाहजहरु थप्नु र यसको सुधारलाई नेपाल सरकारले प्राथमिकताको विषय बनाउनु पर्ने देखिन्छ ।



## परिच्छेद-७

### बजार व्यवस्थापन र प्रविधि हस्तान्तरण

#### ७.१. बजार व्यवस्थापन

बजार व्यवस्थापनको सरल अर्थ लक्षित बजार तथा उपभोक्ताको पहिचान तथा बृद्धि, त्यसअनुसारको वस्तु तथा सेवा उत्पादन, त्यसको सहज उपलब्धता र उत्पादित वस्तु वा सेवाको उत्तम गुणबारे उपभोक्ता (ग्राहक)लाई बुझाउने र सूचना प्रवाह गर्नु हो । निगमको बजार व्यवस्थापन भन्नाले आफ्ना ग्राहकहरू (यात्रु) लाई सहजरूपमा आफ्नो सेवा (हवाई सीट) उपलब्ध गराउनु र त्यसबारे बुझाउनु हो भन्ने अर्थमा बुझ्न पर्छ । यसर्थ, निगमको बजार व्यवस्थापनलाई निम्न बमोजिम विश्लेषण गरिएको छ ।

#### ७.२. सीट उपलब्धता

निगमको बजार व्यवस्थापन सबल हुन पर्याप्त सीट उपलब्ध हुनु अनिवार्य छ । जहाज पर्याप्त हुँदा मात्र पर्याप्त जहाजसीट उपलब्ध हुन्छ । निगमसँग हाल १९ सीट भएको DHC6 तीन वटा जहाजमध्ये ट्विनअटर दुइवटा मात्र संचालनमा छन् । सन् २०१२ देखि एक जहाज संचालनमा छैन । हाल मात्र संचालनमा भएका दुईमध्ये एकवटा पटक-पटक ग्राउन्डेड (भूमिस्थ) भैरहन्छ । त्रिभुवन अन्तराष्ट्रिय विमानस्थलबाट प्राप्त तथ्याङ्कानुसार सन् २०१८ मा २८ लाख ४७ हजार, सन् २०१९ मा ३१ लाख ८८ हजार, सन् २०२० मा १४ लाख ५७ हजार, सन् २०२१ मा ३५ लाख ५७ हजार र सन् २०२२ मा ४४ हजार आन्तरिकतर्फ यात्रा गरे । त्यसमध्ये निगमले सन् २०१८ मा ७९ हजार एक सय (२.७८ प्रतिशत), सन् २०१९ मा ७४ हजार २ सय (२.३२ प्रतिशत), सन् २०२० मा २३ हजार ६ सय (१.६२), सन् २०२१ मा २० हजार ४ सय (०.५७ प्रतिशत) र सन् २०२२ मा १७ हजार ४ सय (०.३८ प्रतिशत) यात्रुहरूले निगमको आन्तरिकतर्फ यात्रा गरे । आन्तरिक बजारमा यात्रुहरू क्रमशः गुमाउँदै गएको माथिको तथ्याङ्कबाट देखिएकाले यसबाट निगमको आन्तरिक बजार हिस्सामा हास आएको देखिन्छ । निगमले यो अवस्थामा उल्लिखित विषयलाई ध्यानमा राखी दूर्गम क्षेत्रमा उडान गर्ने तीनवटा STOL र क्षेत्रीय विमानस्थलमा उडान गर्ने २ वटा TRUNK रुटको जहाज खरिद गर्ने योजना बनाएको छ । निगमको बजार र उपस्थिति बृद्धि गर्न जहाज संख्या बृद्धि गर्नुपर्छ । जहाज संख्या बृद्धि हुँदा मात्र निगमको सेवा सर्वसुलभ हुन्छ ।

#### ७.३. विश्वसनीयता (Reliability)

हवाई बजार व्यवस्थापनमा विश्वसनीयताको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । सेवा क्षेत्रको गुणस्तर बृद्धिको महत्वपूर्ण सूचकांक पनि विश्वसनीयता हो । निगमको सेवा गुणस्तरीय हुनका लागि विश्वसनीय सेवा पनि जरुरी छ । विश्वसनीय सेवाको प्रत्यक्षसम्बन्ध जहाज संख्यासँग पनि हुन्छ । उदाहरणको लागि कुनै एक जहाज अकस्मात प्राविधिक कारणले ग्राउन्डेड भएमा प्रयाप्त जहाज नहुदाँ अर्थात् जगेडामा नहुँदा ग्राउन्डेड

जहाजको प्रतिस्थापन हुन नसकी विश्वसनीयता संकटमा पर्छ । यहि कारण ठुला वायुसेवा कम्पनीहरूले केही जहाज जगेडामा राखेको हुन्छ । यो सन्दर्भमा निगमसँग प्रयास जहाज नभएकोले उसलाई विश्वसनीयता व्यवस्थापन गर्न गान्हो भैरहेको छ । यसको प्रत्यक्ष प्रतिकूल असर उसको छविमा परिरहेको छ । छवि र साखमा प्रतिकूल असर पर्नु भनेको निगमको ब्राण्डमा पनि नकरात्मक असर पर्नु हो । ब्राण्ड र व्यापार बृद्धिका लागि पनि निगमले जहाज थप्नुपर्ने देखिन्छ ।

#### ७.४. डिजीटल मार्केटिङ

डिजीटल प्रणालीबाट टिकट बिक्री/खरिद प्रणालीबाट सेवा प्रदायक र सेवाग्राही लाभान्वित भएका छन् । यसबाट सेवाग्राहीले सेवा प्रदायकको टिकट काउन्टरमै धाई राख्न पर्दैन । सेवा प्रदायकले पनि टिकट बिक्रीको लागि धेरै जनशक्ति खर्च गरीरहनु पर्दैन । निगम ढिलै भएपनि यो बाटोमा उन्मुख छ । निगमले आफ्नो एप्सबाट र केही गेटवएको माध्यमबाट आन्तरिक हवाई टिकट बिक्री गरीरहेको छ । अन्तर्राष्ट्रिय उडानको टिकट सुविधा निगमको बेभसाइटमा मात्र पाइन्छ । सबै बैंकहरूको गेटवए पेमेन्ट प्रणालीमा निगमको टिकट बिक्री प्रणाली जोडिन बाँकी नै छ । यसतर्फ काम भैरहेको निगम व्यवस्थापनले जानकारी समितिलाई दिएको छ । हवाई बजार व्यवस्थापनमा प्रविधिगत हस्तक्षेप तीव्ररूपमा भैरहेको छ । यसबाट सेवाग्राही र सेवा प्रदायक दुवैलाई सहज र व्यवसायिक फाइदा भएको छ । निगमले राष्ट्रिय तथा अन्तराष्ट्रिय सेवाका टिकटहरू डिजीटल बिक्री प्रणालीमा राख्नुपर्छ । यो गर्न पनि निगमसँग पर्याप्त मात्रामा जहाज (STOL,TRUNK र न्यारोवडी) हुन आवश्यक छ ।

#### ७.५. प्राविधिक हस्तक्षेप (Technological Intervention)

निगमले अहिले अन्तराष्ट्रिय बजारमा घरेलु कम्पनी हिमालयन एयरलाइन्स देखि स्थापित अन्य कम्पनीहरूसँग प्रतिस्पर्धा गरीरहेको छ । निगमका ती प्रतिस्पर्धी कम्पनीहरूले आफ्नो व्यापार बृद्धिका लागि प्रविधिगत हस्तक्षेपको उपयोग गरेका छन् । तर, निगम भने प्रविधिगत हस्तक्षेपमा सुस्त नै पाइयो । हवाई कम्पनीहरूले आफ्नो बजार व्यवस्थापनलाई सफल बनाउन प्रमुख रूपमा Management Information System (MIS), Enterprise Resource Planning (ERP) र Customer Relation Management (CRM) प्रयोग गरेका हुन्छन् । MIS ले कम्पनी सूचना प्रणालीलाई एकीकृत गर्छ । ERP ले कम्पनीका सबै काम कारवाही र सूचनालाई एउटै एकीकृत प्रणालीमा आवद्ध गर्छ । CRM ले कम्पनीको सेवाग्राहीका वारेमा जानकारी दिन, सेवाग्राहीलाई टिकाई राख्न र नयाँ नयाँ सेवाग्राही खोज्न सहयोग गर्छ ।

निगमसँग अहिले MIS छ तर यसको प्रभावकारी उपयोग भएको छैन । उदाहरणको लागि टिकट बिक्रीको स्थिति सबै विभागीय प्रमुखले MIS ड्यास बोर्डबाट थाहा नपाउनु । निगमले आफ्नो व्यापार बृद्धि गर्न निर्णय प्रणालीलाई प्रभावकारी बनाउन, चुहावट रोक्न र शुसासनको सुनिश्चित गर्न CRM, ERP प्रयोगमा ल्याउनुपर्छ । MIS, ERP, CRM को प्रभावकारी प्रयोगबाट निगमको बजार व्यवस्थापन प्रभावकारी हुने देखिन्छ ।

## ७.६ यात्रुमैत्री र आर्कषक कार्यकक्ष

निगम जस्तो उड्डयन सेवा उद्योगमा यात्रु मैत्री जनशक्ति (people), आर्कषक कार्यकक्ष (physical evidence) र चुस्त प्रक्रिया (process) नभई नहुने आधार स्तम्भ हुन। हवाई सेवाको बजार व्यवस्थापनमा यी तीन आधार स्तम्भले महत्वपूर्ण प्रभाव पार्छन् । कम्तीमा अग्रभागका डेस्कहरू जस्तै टिकट काउण्टर, यात्रु सहयोग कक्ष र गुनासो सम्बोधन कक्ष (सामान हराएको / पाएको) आदि आर्कषक हुनुपर्छ। यी स्थानहरूमा खटिएका कर्मचारीहरूको बोलीबचन र पोशाक यात्रुमैत्री हुनुपर्ने आम प्रचलन छ। व्यागोज डेलिभरी स्थल, ग्याम्प र टिकट काउण्टरलाई चुस्त र दुरुस्त यात्रुमैत्री जनशक्तिबाट बनाइदा मात्र ती स्थानहरू यात्रुमैत्री हुने देखिन्छ।

### जहाज सीट क्षमता वृद्धि:

बजारमा निगमका उपस्थिति वृद्धि गर्न जहाज सीट क्षमता वृद्धि पनि एउटा उपाय हो । १९ सीट क्षमताका दुई टिबनअटर जहाज नेपालगन्ज र काठमाडौं आधार क्षेत्र बनाई उडान गर्ने गर्छन् । ती दुई आधार शिविरबाट प्रतिदिन प्रतिजहाज सरदर तीनवटा उडान भरिरहेको छ । प्रतिदिन सरदर तीन उडान संख्यालाई वृद्धिगरी जहाजको सीट क्षमतावृद्धि गर्न सकिन्छ । जहाज उडान संख्यावृद्धि हुन साथ बजारमा जहाज सीट पनि वृद्धि स्वतः हुन्छ । त्यसपछि दुर्गम क्षेत्रका जनताको पहुँच हवाई यातायातमा पनि बढ्छ । अन्तराष्ट्रिय उडानमा प्रयोग भैरहेको दुई न्यारोबडी र वाइडबडीको टर्न एराउण्ड समय हाल एक घण्टाभन्दा बढी छ । तर अन्तराष्ट्रिय उडानका जहाजको टर्न एराउण्ड समय ३० मिनेटभन्दा कम बनाएर हवाईकम्पनीलाई सफल बनाएको उदाहरण धेरै छन्। उदाहरणका लागि भारतको इण्डिगो कम्पनीको टर्न एराउण्ड समय २५ मिनेट छ । निगमको पनि अन्तराष्ट्रिय उडानका जहाजहरूको टर्न एराउण्ड अहिलेको भन्दा कम बनाउन सके निगमको अन्तराष्ट्रिय उडानमा प्रयोग हुने जहाजको कार्य क्षमता वृद्धि स्वतः हुनेछ । अतः निगमको आन्तरिक उडान संख्या वृद्धि र अन्तराष्ट्रिय उडानको टर्न एराउण्ड समय घटाई उडान संख्या वृद्धि गर्न आवश्यक छ ।

### गन्तव्य विश्लेषण:

निगमसंग हाल बाह्य उडानका लागि न्यारोबडी दुइवटा जाहजहरू छन् । वाह्य मध्य दूरीमा उडान क्षमता न्यारोबडी जहाजको हुन्छ । वाह्य लामो दूरी क्षमता वाइड बडीको हुन्छ तर वाइडबडी जहाजलाई पनि मध्य दूरी भएको सेक्टरमा निगमलाई उडिरहेको छ । यसले गर्दा वाइड बडी जाहजको साईकल पूर्ण क्षमतामा संचालन हुन नसकी हास हुँदा निगमलाई नोक्सानीको मार परिरहेको छ । यसो हुनमा यूरोपेली मुलुकमा नेपालको हवाइ जहाजलाई उडान गर्न अनुमति नपाउनु हो भन्ने तर्क गरीन्छ ।

निगम व्यवस्थापनलाई आफ्ना जहाजहरू पूर्ण क्षमतामा संचालन गरी व्यापार वृद्धि गर्नुको विकल्प छैन । उपयुक्त जाहज, उडाई जहाजको कार्य सम्पादन बढाउन गन्तव्य विश्लेषण (Sector performance analysis) अनुसार व्यवस्थापनले जहाज उडाएको पाइएन । त्यसो नहुँदा निगमले प्राप्त गर्नुपर्ने प्रतिफलमा प्रतिकूल असर परेको देखिन्छ।

## परिच्छेद-८ अध्ययनको सिफारिस

### सिफारिस

#### कानुनी व्यवस्था

नेपाल वायुसेवा निगम ऐनको दफा (७) अनुसार निगमको सबै काम कारवाहीहरूको रेखदेख, निर्देशन र व्यवस्था संचालक समितिले गर्नुपर्नेछ। तर, ऐनको अपेक्षा अनुसार संचालक समितिले कार्य सम्पादन नगरेको विभिन्न दृष्टान्तले बताउँछ। समितिका सदस्यहरूको योग्यता ऐनमै किटानी गरी तोकिएमा ऐनको अपेक्षानुसार संचालक समितिले कार्यसम्पादन गर्ने अपेक्षा गर्न सकिन्छ।

#### एकाधिकार सम्बन्धी अधिकार:

निगमको ऐनको दफा(१५) ले हवाई यातायात सेवा संचालन गर्ने सम्बन्धमा एकाधिकार प्रदान गरेको छ। हवाई यातायात सेवा संचालनमा हाल धेरै संचालक कम्पनीहरू भएको अवस्थामा उक्त दफाको प्रयोजन नहुँदा संशोधन गरीनुपर्छ।

#### निलम्बन व्यवस्था:

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन, २०२० को दफा २० मा संचालक विरुद्ध लागेको आरोपको विषयमा जाँचवुझ गर्नका लागि सरकारले आवश्यक ठानेमा अर्को संचालक नियुक्त गर्न सक्ने उल्लेख छ। ऐनको उक्त दफालाई संशोधन गरी जाँचवुझको लागि 'निलम्बन' गर्नुपर्ने व्यवस्था गरीनुपर्छ।

#### नियामक निकाय:

निगम नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्व भएको स्वायत्त संस्था भएकोले दैनिक कार्यमा स्वतन्त्र छ भने राष्ट्रप्रतिको दायित्व पनि अरु हवाई उडान संचालकहरूको भन्दा बढी छ। नियामकीय निकायबाट निगमको कर्मचारी भर्ना सम्बन्धी विषयमा पनि आवश्यकता भन्दाबढी शर्तहरू सहीत पूर्व स्वीकृति लिनुपर्ने निर्देशन मातहतका निकायमा सुक्ष्म व्यवस्थापनको आशय देखिने हुँदा त्यस्तो हुन नदिनेतर्फ सचेत हुनुपर्ने देखिन्छ।

#### अभिभावकीय भूमिका:

२०७९मा भने कुल २० बैठकमध्ये अर्थका प्रतिनिधि ३५ प्रतिशत र पर्यटनका प्रतिनिधिको ८० प्रतिशत अनुपस्थिति रहयो। यस अवधिका बैठकको छलफलका विषय B७५७ ९, NACB विमानको खरिद सम्झौता र विविध एजेन्डामा कार्यकारी अध्यक्षलाई अधिकार प्रत्यायोजन जस्ता विषयहरू पनि थिए। उक्त तथ्यले महत्वपूर्ण र गम्भीर विषयमा सरकार अभिभावकत्व प्रदान गर्ने कुरामा उदासीनता देखिएकोले मन्त्रालयका प्रतिनिधिहरूको समितिको बैठकमा बाक्लै उपस्थितिको अपेक्षा गरीन्छ।

#### आधिकारिक ट्रेड युनियन:

निगममा आधिकारिक ट्रेड युनियन बाहेककै कर्मचारी संघ/संगठनले पनि युनियन सम्बन्धी गतिविधि संचालन गरीरहेका छन्। बहुसंगठनका गतिविधिको सट्टा नियम अनुसार निगममा आधिकारिक युनियनले मात्र ट्रेड युनियनको प्रतिनिधित्व गर्ने व्यवस्था हुनुपर्छ। निगमले गर्ने कार्य अति आवश्यकीय सेवा अन्तर्गत पर्ने भएकोले सोही अनुसार नीति अख्तियार गरिनुपर्छ।

## मानवीय संसाधन

समितिले निगमको मानवीय संसाधनको अध्ययन र विश्लेषण गरी देहायबमोजिम सिफारिस गरेको छ।

### संगठन र व्यवस्थापन सर्वेक्षण(O&M survey):

निगममा मानव जनशक्ति आवश्यकताभन्दा बढी छ भन्ने गुनासो सार्वजनिक हुँदै आएको छ। तर, व्यवस्थापनले दक्ष जनशक्ति कमी हुँदा निगमको काम कारवाहीमा समस्या भैरहेको भन्ने गरेको छ। अतः निगममा कस्ता प्रकृतिका कती जनशक्ति आवश्यक पर्छ भन्ने निक्यौल गर्नुपर्ने हुन्छ। यसका लागि वायुसेवा उद्योगको मानव संसाधनबाट विशिष्ट अनुभव भएका व्यक्ति वा कम्पनीबाट संगठन र व्यवस्थापन (O&M survey) सम्बन्धी सर्वेक्षण गराउनुपर्ने देखिन्छ।

### जनशक्ति टिकाउ:

छिमेकी देश भारतका हवाई कम्पनीहरूको वृहद उडान सेवा विस्तार गर्ने योजना अनुसार दक्ष तथा अनुभवी प्राविधिक जनशक्ति, आकर्षक तलव, भत्ता र सुविधाको खोजीमा पलायन हुने खतरा बढेको छ। अतः निगमले आफ्ना अनुभवी तथा दक्ष जनशक्ति टिकाई राख्न जनशक्ति टिकाउ (Human Resources Retention) योजना र कार्यक्रम बनाई लागू गर्नुपर्ने देखिन्छ।

### विशेषज्ञ जनशक्ति:

प्रभावकारी र जोखिममुक्त ढंगले संचालन गर्न वायुसेवा कम्पनीहरूमा बजार तथ्याङ्क विश्लेषक, जोखिम विश्लेषक, हवाई इन्धन मूल्य विश्लेषक, इनोभेसन विज्ञ आदि राख्ने प्रचलन छ। तर, निगममा त्यस्ता विश्लेषक र विज्ञ नभएको हुँदा निगममा हुने निर्णयबाट निम्तिने जोखिम न्यून गर्न त्यस्ता विश्लेषक तथा विज्ञ निगमले नियुक्ति गर्नुपर्ने देखिन्छ।

### मानव संसाधन प्रविधि:

ठुला ठुला व्यापारिक प्रतिष्ठानमा आफ्ना मानव संसाधनलाई प्रविधिमाफत व्यवस्थित गर्नु सामान्य भएको छ। अतः निगमले पनि मानव संसाधन व्यवस्थापन सफ्टवेयर (Human Resources Management Software)माफत आफ्नो मानव संसाधनलाई व्यवस्थित गर्नुपर्ने देखिन्छ। यसो हुँदा निगमको मानव संसाधन व्यवस्थापन प्रभावकारी, पारदर्शी र आलोचनामुक्त हुनेछ।

### कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन:

तालुक मन्त्रालयले निगमका कार्यकारी प्रमुखको र निगम कार्यकारी प्रमुखले आफू मातहतका वरिष्ठ अधिकारीहरूको कार्य सम्पादन सम्झौता गरी लागू गर्नुपर्ने देखिन्छ। निगममा कर्मचारीहरूको कार्य सम्पादन मूल्याङ्कन ३६० डिग्री विधि अनुरूप हुनुपर्ने देखिन्छ।

### आउट सोर्सिङ्ग:

निगमलाई दीर्घकालीन कर्मचारी दायित्वबाट बचाउन र निगमको काम कारवाही परिणाममुखी बनाउनका लागि निगमलाई आवश्यक पर्ने कोर जनशक्ति बाहेकका कर्मचारी आउट सोर्सिङ्गबाट पूर्ति गर्नुपर्ने देखिन्छ।

## संरचनागत सुधारहरू

समितिले निगमका संरचनागत सुधारका क्षेत्रमा देहायबमोजिम सिफारिस गरेको छ।

### प्रमुख कार्यकारी र संचालक समितिको बनोट

नेपाल वायुसेवा निगम ऐन २०१९ संशोधन हुँदै २०३४ साल सम्ममा तेस्रो संशोधन भयो। समयानुकूल परिवर्तनहरू समावेश गर्ने सिलसिलामा २०७२ मा पनि संशोधन भयो। ऐन अनुसार नेपाल सरकारले अध्यक्ष, उपाध्यक्ष वा महाप्रबन्धकलाई कार्यकारी प्रमुख तोक्न सक्छ जुन उदार तर अवस्तुवादी देखिन्छ। त्यो प्रावधानमा परिवर्तन हुन आवश्यक देखिन्छ। प्रमुख कार्यकारी पद बढी व्यवसायिक, दक्ष र संस्थालाई नेतृत्व दिन सक्ने योग्यता भएको र कामको अवधि स्पष्ट तोकिएको कानूनबाटै सो पदाधिकारीले तोकिएको पूरा अवधि (कानूनी कारवाही बाहेक) काम गर्न बढी सुरक्षित बनाइने व्यवस्था गरीनु पर्छ। त्यसो हुनसके निगमलाई बढी प्रभावकारी बनाई सक्षम संस्थाको रूपमा संस्थागत गर्न सकिने देखिन्छ। अतः ऐन संशोधन गरी निम्नबमोजिम योग्यताको आधारमा निगमको कार्यकारी प्रमुखको नियुक्ति गरिनुपर्ने देखिन्छ।

प्रमुख कार्यकारी पदमा खुला प्रतिस्पर्धात्मक पद्धतिबाट तोकिएको अवधिको लागि नियुक्तिको व्यवस्था भएमा व्यवसायिक र उत्तरदायित्वपूर्ण ढंगले निगमलाई प्रभावकारी नेतृत्व प्रदान गर्न सक्ने देखिन्छ। तर, कानूनी व्यवस्थालाई वेवास्ता गरीएमा विधि कायम गर्न न्यायपालिका धाउनु पर्ने अवस्था आई सरकारको छविमा प्रतिकूल असर पर्छ। त्यसो हुँदा संस्थाले तोकिएको उद्देश्य र कार्ययोजना पूरा गर्न गराउन बाधा पुग्ने खतरा बढ्छ। अतः प्रमुख कार्यकारीको नियुक्तिबारे खुला प्रतिस्पर्धाबाट हुने व्यवस्था ऐनमै संशोधनबाट गरिनुपर्छ।

प्रमुख कार्यकारी प्रतिस्पर्धाबाट छनौट गर्न निम्न बमोजिम छनौट समिति गठन गर्न सकिन्छ।

### छनौट समिति:

उपाध्यक्ष, राष्ट्रिय योजना आयोग	— संयोजक
उड्डयन सम्बन्धी प्राविधिक पक्ष वा पर्यटन क्षेत्र (निजी क्षेत्र) बाट	— सदस्य
प्रमुख, नागरीक उड्डयन महाशाखा, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालय	— सदस्य सचिव

*छनौट प्रक्रिया समितिले निर्धारण गरे बमोजिम हुनेछ।*

उक्त प्रक्रियाबाट समावेश भएका उम्मेदवारहरूमध्ये सर्वैभन्दा योग्य तीन जनाको नाम समितिले नेपाल सरकार समक्ष सिफारिस गर्नेछ। ती उम्मेदवारमध्ये एकजनालाई नेपाल सरकारले प्रमुख कार्यकारी पदमा नियुक्त गर्नेछ।

### कार्यकारी प्रमुखका लागि योग्यता तथा अनुभव

- ❖ उड्डयन क्षेत्रको इन्जिनियरिङ वा विमान चालक विधामा अनुभव भएको वा व्यवस्थापन वा अर्थशास्त्र वा कानून वा डिजीटल प्रविधि (ICT) लगायत वा वित्त व्यवस्थापनमा स्नातकोत्तर भै सम्बन्धित क्षेत्रको व्यवस्थापकीय तहमा काम गरेको वा चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट
- ❖ सम्बन्धित विषयमा कम्तिमा ७ वर्षको अनुभव

- ❖ उमेर ४० वर्ष नाघेको
- ❖ नेपालको नागरीक
- ❖ नैतिक पतन देखिने फौजदारी कसुरमा कैद सजायमा नपरेको
- ❖ साहुको ऋणको दामासाहिमा नपरेको, टाट नपल्टेको
- ❖ मानसिक र शारीरिक स्वास्थ्य ठिक रहेको

### संचालक समिति

निगमको अध्यक्षमा निगमको तालुक मन्त्रालय अर्थात संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालयको सचिव पदेन अध्यक्ष हुने व्यवस्था गरीनुपर्छ। मन्त्रालयका सचिव पदेन अध्यक्ष हुँदा मन्त्रालय र निगम बीचको समन्वय प्रभावकारी हुन्छ। यो पद कार्यकारी नभएकाले मन्त्रालयमा सचिवको कार्यभार सम्हाल्ना साथ निगमको अध्यक्षको पदको जिम्मेवारी स्वतः प्राप्त हुने व्यवस्था ऐनमा हुनुपर्छ। सचिवको पदाधिकार छोटो अवधि अथवा निमित्त रहेका अवस्थामा बाहेक कायम मुकायम रहेका अवस्थामा पनि उक्त व्यवस्था लागू हुनुपर्छ।

- ❖ नेपाल सरकार, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालयका सचिव पदेन संचालक समितिको अध्यक्ष
- ❖ प्रतिनिधि अर्थ मन्त्रालय (सहसचिव स्तर)
- ❖ नेपालका विख्यात विश्वविद्यालयका व्यवस्थापन संकायका डिनहरु मध्येबाट एक
- ❖ अर्थशास्त्र वा चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट वा पर्यटन क्षेत्रको ज्ञाता वा व्यवस्थापन वा कानून वा उड्डयन क्षेत्रका ज्ञाता मध्येबाट तीन जना
- ❖ कार्यकारी प्रमुख सदस्य सचिव

निजामती सेवा र सार्वजनिक संस्थान संचालन विधि र निर्णय प्रक्रियामा ठुलो अन्तर भएकोले प्रस्तावित संचालक समिति निगमको मर्मलाई आत्मसात गरी गतिशील बनाउनु पर्ने देखिन्छ।

प्रमुख कार्यकारीको खुला प्रतियोगिताबाट निर्दिष्ट अवधिका लागि चयन र संचालक समितिको नयाँ संरचनाले निगमलाई व्यवसायिकतामा उन्मुख हुन बल पुऱ्याउँछ। तर, संस्थाका निम्ति कामगर्ने पद्धति (work Ethics) योजना तर्जुमा र कार्यतालिका अनुसार चलनुपर्छ भन्ने पद्धति स्थापित गर्नका लागि वैदेशिक व्यवस्थापन करार वा रणनीतिक सहयोगिको व्यवस्था निगमले आवश्यकता अनुसार गर्ने।

### विकल्प एक

#### यथास्थितिमा व्यवस्थापन सुधार:

निगमलाई पहिलो विकल्पको रूपमा रूपान्तरण गर्नका लागि विश्लेषण खण्डमा उल्लेख भएअनुसार संचालक समिति र कार्यकारी प्रमुखको नियुक्ति गर्नुपर्ने देखिन्छ। त्यस अतिरिक्त, निगमलाई पूर्ण सरकारी स्वामित्वको संस्थाका रूपमा राखि अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा खुला आह्वानद्वारा व्यवस्थापन करारको व्यवस्था गर्ने। व्यवस्थापन करार गर्दा सफलतासाथ संचालनमा रहेका अन्तर्राष्ट्रिय विमानसेवा अनुभव प्राप्त कम्पनी मध्येबाट निश्चित शर्त तोक्री (न्यूनतम सुविधा र नाफामा पुऱ्याए वापत निश्चित प्रतिशत प्रोत्साहनको रूपमा

दिने) करार गर्ने व्यवस्था हुनुपर्छ। यसरी करारमा नियुक्त गरिएको कम्पनीलाई दैनिक कार्य संचालनमा स्वायत्तताको प्रत्याभूति दिइनु पर्छ। निगमले विगतमा लिएको व्यवस्थापन करारको अनुभवबाट अब बन्ने व्यवस्थापन करार रणनीति तयार गर्न मद्दत पुग्छ।

### विकल्प दुई: निगमलाई कम्पनीमा परिणत गर्ने

निगमलाई रणनीतिक साझेदार सहितको कम्पनीमा परिणत गर्नुपर्ने देखिन्छ। निगम कम्पनीमा रूपान्तरण भएपछि निगमको नाम नेपाल वायुसेवा कम्पनी लिमिटेड हुनेछ। रणनीतिक साझेदार सहितको कम्पनी स्थापना गर्दा हाल देहायबमोजिमको शेयर बाँडफाँट हुने र पछि रणनीतिक साझेदारलाई बढीमा ४० प्रतिशतसम्म शेयर छुट्टाउने विकल्प खुला राख्नुपर्ने देखिन्छ।

शेयरको बाँडफाँट निम्नबमोजिम गर्ने।

१ नेपाल सरकार	५१ प्रतिशत
१.१ अर्थ मन्त्रालय	२६
१.२ पर्यटन मन्त्रालय	२५
२ रणनीतिक साझेदार	३० प्रतिशत
३ संगठित संस्थाहरु	१५ प्रतिशत
४ कर्मचारी (वर्तमान/पूर्व)	४ प्रतिशत

उक्त व्यवस्था अनुसार संचालक समितिमा अध्यक्षमा सचिव, संस्कृति, पर्यटन तथा नागरीक उड्डयन मन्त्रालय, सहसचिव अर्थ मन्त्रालय, रणनीतिक साझेदारबाट दुई, सरकारको निर्णय अनुसार कुनै विश्वविद्यालयबाट वाणिज्य संकायमा डीनबाट १, कर्मचारी तर्फबाट १ र विभिन्न क्षेत्रका विज्ञ १ गरी जम्मा ७ जनाको समिति बन्ने छ।

निगमले गर्दै आएको काम, विगतमा रणनीतिक साझेदार ल्याउने प्रयत्न र अन्तराष्ट्रिय स्तरका विमान कम्पनीहरुको कार्यशैलीकै हाराहारीमा पुग्नका लागि व्यवस्थापन बजार प्रबर्द्धनका पछिल्ला उपलब्धिहरु निगममा भित्र्याई हाल विद्यमान समस्याहरुको समाधान खोज्न रणनीतिक साझेदारको व्यवस्था गर्नुपर्छ। रणनीतिक साझेदारको चयन गर्दा शेयरको अधिक अंश सरकार र सरकारी निकायको कायम राखी साझेदारका निमित्त पनि स्वामित्वको अनुभूति गराउन बढीमा ४० प्रतिशत शेयर छुट्ट्याई बोर्डको संरचना पनि सोही मुताविक निश्चित गर्ने।

### विकल्प तीन:

#### कम्पनीलाई तीन भागमा विभाजन गर्ने

**क) मूल (होलिडिङ्ग) कम्पनी:** मूल कम्पनीले उड्डयन सम्बन्धी व्यवसायिक तालिम, विमान लगायत सम्बन्धित उपकरणको संधार, मर्मत, भूमिस्थ सेवा संचालन, क्याटरिङ्गको व्यवस्था र सहायक कम्पनीलाई आवश्यकता अनुसार प्राविधिक र अन्य सेवा प्रदान गर्नेछ।



**ख) अन्तर्राष्ट्रिय उडान सहायक कम्पनी:** विमान संचालन, बजार व्यवस्थापन आदि काममा पूर्ण स्वायत्त र विमान खरिद, मर्मत संभार आदिमा मूल कम्पनीको सहयोग रहने। संचालक समितिमा तीन जना मूल कम्पनीका संचालकहरू र दुईजना उड्डयन क्षेत्रमा विज्ञहरू रहने छन्।

**ग) आन्तरिक उडान सहायक कम्पनी:** आन्तरिक उडानको व्यवस्थापनमा पूर्ण रूपले सरिक हुने। प्राविधिक एवम् खरिद मर्मतमा मूल कम्पनीको सहयोग रहने छ। संचालकमा तीनजना मूल कम्पनीका संचालक मध्येबाट र दुईजना उड्डयन क्षेत्रका विज्ञहरूबाट प्रतिनिधित्व गराउने।

निगमले रणनीतिक साझेदारको व्यवस्थामा नजाने हो भने शेयर संरचनामा निम्नबमोजिम परिवर्तन गरी संचालक समितिमा पनि सोही बमोजिम परिवर्तन गर्ने।

### शेयरको संरचना र संचालनमा प्रतिनिधित्व

नेपाल सरकार	५१ प्रतिशत	प्रतिनिधित्व
सं.प.ना.उ. मन्त्रालय	२५ प्रतिशत	पदेन सदस्य
अर्थ मन्त्रालय	२६ प्रतिशत	सदस्य सहसचिव स्तर
वित्तिय संस्था/विमाकम्पनी	१५ प्रतिशत	सदस्य
संगठित पर्यटन क्षेत्र	१५ प्रतिशत	सदस्य
कर्मचारी (पूर्व /वर्तमान)	४ प्रतिशत	सदस्य
सार्वजनिक आब्हान	१५ प्रतिशत	सदस्य

### थप विभागहरू:

निगमको दैनिक कार्यहरूलाई थप प्रभावकारी र व्यवस्थित ढंगले संचालन गर्न नयाँ दुई विभाग सूचना तथा प्रविधि र रिसर्च एण्ड इनोभेसन स्थापना गरीनु पर्छ। निगमको बजार व्यवस्थापनलाई प्रभावकारी र समय सान्दर्भिक बनाउन हालको वाणिज्य विभागको नाम परिवर्तन गरी मार्केटिङ्ग विभाग राखिनुपर्छ। हालको कस्टमर सर्भिस विभागलाई मार्केटिङ्ग विभाग मातहतमा राख्दा विभाग र कामको तारतम्य बढी मिल्ने देखिन्छ।

### लेखा समिति:

निगमको आर्थिक विनियमावलीमा भएको प्रावधानहरू लागू गर्न तयार गरिएका कार्यविधिको पुनरावलोकन गर्न, निगमको हिसाबहरू निरीक्षण गरी अद्यावधिक गर्न लगाउन, आर्थिक विश्लेषण गरी मितव्ययिता

अपनाउने आदि गर्न लेखा समिति गठन गर्नुपर्ने हुन्छ। लेखा समिति एक संचालक सदस्यको संयोजकत्वमा हुनेछ र संचालक समितिलाई आवधिक रूपमा प्रतिवेदन दिनेछ।

### उडान समीक्षा समिति:

उडानमा भएका कमी कमजोरी समीक्षा गरी समाधान खोज्न उडान समीक्षा समिति (Flight Review Comitee) निगममा छ। केही वर्षयता उक्त समितिको सिफारिसलाई व्यवस्थापनले महत्व नदिएँदा कमी कमजोरीहरू पटक-पटक दोहोरिएकोले समितिको सिफारिसलाई व्यवस्थापनले तदारुकताका साथ कार्यान्वयन गर्ने/गराउनुपर्ने देखिन्छ।

### निगमको सम्पत्ति

निगमले दैनिक रूपमा उपयोगमा ल्याउन नसक्ने उपकरण र अचल सम्पत्तिको उचित व्यवस्थापन हुनुपर्छ। स्पेनमा मर्मतमा रहेको बोईङको इन्जिन,भूमिस्थ रहेका वोइङ, ट्विनअटर र MA-६०,Y-12E जहाजहरू मूल्य एकिन गरी बिक्री वितरणको व्यवस्था यथाशीघ्र नभए नोक्सानी बढ्दै जाने हुन्छ। अचल सम्पत्तिका रूपमा रहेको जग्गा निगमले उपयोग गर्न सक्ने अवस्था रहे नरहेका आधारमा बजारकेन्द्र र संभावीत लाभका आधारमा Build Own Operate and Transfar (BOOT)पद्धतिबाट निगमको आम्दानी अधिकतम बनाइनु श्रेयस्कर हुने देखिन्छ।

### थप पुँजी लगानी:

वि.सं. २०१५ सालमा रु. ३८ लाख लगानीबाट स्थापना भएको निगम २०७८/७९ सम्म आइपुग्दा रु.४ अर्ब ९० करोड ऋणात्मक पुँजीको अवस्थामा छ। निगम जस्तै नेपाल सरकारको पूर्ण स्वामित्वमा सञ्चालित वाणिज्य बैंकहरू नेपाल सरकारले थप पुँजी लगानी गरेपछि वर्तमान अवस्थामा ती बैंकहरू खुद नाफा आर्जन गर्ने स्थितिमा पुगेका छन् । अन्तर्राष्ट्रिय जगतमा पनि आर्थिक रूपले अष्टयारो स्थितिमा रहेका विमान कम्पनीहरूलाई सम्बन्धित देशका सरकारहरूले पुँजी उपलब्ध गराएको दृष्टान्तहरू पनि छन्। जहाज अभाव र ऋणको भारबाट थलिन लागेको निगमलाई चुक्ता पुँजी रु २० अर्ब पुऱ्याई तदनु रूप लगानी व्यवस्थापन गरी प्रतिस्पर्धीहरू बीच तुलनात्मक लाभ आर्जन गर्ने अवस्थामा पुऱ्याउनु पर्ने देखिन्छ।

### उडान संख्या:

निगमको ऋण भार अत्यधिक भएकोले सावा ब्याज भुक्तानीमा कठिनाई एवम् नाफामा नकारात्मक असर परेको छ । संचित नोक्सानी, ऋण पुँजी आदि बढेको कारण निगमले ऋण र चालु दायित्वबाट खर्च बेहोरी रहेको छ । यस अवस्थामा ऋणलाई इक्विटीमा परिणत गर्ने वा ब्याजदर कम गर्न सके मात्र निगम वित्तीय रूपमा बलियो र सरकारको कर भार बेहोर्न सक्षम हुनेछ । आम्दानी बढाउने अर्को उपाय भने मौजुदा चालु जहाजहरूको अधिकतम उपयोग गर्न उडान तालिकाको विश्वसनीयता, टर्न ओभर समय घटाउने आदि सुधारात्मक कदमबाट हुन सक्छ । हाल खरिद गर्ने योजना रहेका ट्रक, स्टोल विमानको आन्तरिक सेवामा निगमको साख बढ्ने देखिन्छ । अन्तर्राष्ट्रिय सेवातर्फ परिवर्तन गरी विभिन्न गन्तव्यका लागि नयाँ जहाज थप्नु पर्छ।

## ऋणमा पुनः संरचना:

संस्थाको दीर्घकालीन ऋण झण्डै रु. ४७ अर्ब रहेको छ । यो रकम ऋण लिने दिने दुवै संस्थाबित दायित्व भुक्तानी गर्ने रकममा अन्तर देखियो। सो दायित्व यकिन गरी हिसाव मिलान गरीनुपर्दछ। पछिल्लो विवरण अनुसार सो ऋणको केवल २.६ प्रतिशत मात्र भुक्तानी गरिएको छ । निगमको नगद अनुपात, चालु अनुपात (Current Ratio) र शीघ्र अनुपात (Quick Ratio) गत पाँच वर्षदेखि १ भन्दा कम छ । निगमले ९.५ प्रतिशतभन्दा बढी ब्याज भुक्तानी गरिरहेको छ । व्यापारबाट आर्जित रकमको ठूलो हिस्सा ऋण ब्याज भुक्तानीमा खर्च भईरहेको कारण पनि चालु अनुपात र शीघ्र अनुपात न्यून अवस्थामा पुगेको हो। निगमले वार्षिक रु.५ अर्ब नगद नाफा गर्ने हो भने पनि दीर्घकालीन ऋण भुक्तानी गर्न १० वर्ष लाग्ने देखिन्छ । प्रतिस्पर्धात्मक व्यवस्थामा रहेको निगमको सुधारात्मक पाटो पनि बाँकी रहेको अवस्थामा रु.५ अर्ब नगद नाफा पनि हुन कठिन छ । यो अवस्थामा सुधार गर्नको लागि निगमले वर्तमान ऋण पुनःसंरचना गरी नेपाल सरकारको सहयोगमा सहूलियत दर ब्याज भएको ऋण खोज्नुपर्ने देखिन्छ ।

## हासकट्टी विनाको मूल्यमा विमा:

विमान खरिद गर्दाको रकम, सोमा लागेको ब्याज, जरिवानाका अतिरिक्त हासकट्टीको ख्यालै नगरी हुन जाने मूल्यको विमा गर्ने प्रचलनले विमा प्रिमियमको रकम बढ्न गएको देखियो। यस्तो रकम रु १७ करोड भन्दा बढी व्ययभार पर्न गएको देखिएकाले आगामी दिनमा विमा नीतिका सबै विधि विधानको शुद्ध अध्ययन गरी निगमको सर्वोत्तम हितमा विमा गर्ने नीति लिने ।

## आसामी उठाउने:

निगमको आसामी उठाउने विषयमा प्रभावकारी नदेखिएको विश्लेषण खण्डमा उल्लिखित तथ्यहरूबाट स्पष्ट हुन्छ। निगमको आसामी नेपाल सरकारको सहयोगमा तदारुकताका साथ उठाउनुपर्ने देखिन्छ। केन्द्रीय कार्यालयस्थित रहेको भवनमा भारतीय पुस्तकालयसँगको भाडा तीन वर्षसम्म असुल उपर गर्न गराउन नसकेकोले त्यसलाई उठाउनेतर्फ निगमको ध्यान जान आवश्यक छ।

## स्रोतको जोहो:

निगमको सोल्टी होटल लिमिटेडमा शुरुमा ६ लाख थान शेयर स्वामित्व रहेकोमा बोनस शेयर सहीत सो संख्या १ करोड ३ लाख ३३ हजार ६९९ पुगेको छ । उक्त शेयरको मिति २०८०।०५।१९ को बजार मूल्य प्रति कित्ता रु. ४४३ भएको देखिन्छ । उक्त बजार मूल्यको हिसाबले उक्त शेयरको कुल बजार मूल्य रु. ४ अर्ब ५७ करोड ७८ लाख २८ हजार ६५७ पुगेको छ । उक्त शेयर बिक्री गरेमा बिक्री मूल्यले यस निगमले नयाँ जहाज किन्न सक्ने देखिन्छ । साथै आसामी तथा उठाउन पर्ने रकम बृद्धि हुँदा नगद प्रवाहमा नकारात्मक असर परेको छ । असुलीमा ध्यान दिईएमा नगद प्रवाहमा वृद्धि हुनुका साथै जहाज खरिदमा समेत सघाउ पुग्ने छ । निगमले लागत अनुमान गर्न नसक्दा टिकट दर कम हुन गई नाफामा आउन नसक्ने अवस्था हुन पुगेको छ । निगमले आफ्नो बिक्री दर निर्धारण गर्दा लागत, प्रतिस्पर्धीको सेवा आदि विचार गरी थप केही प्रतिशत प्रिमियम जोडेर उचित दर कायम गर्नुपर्दछ

। यो नीतिले निगमलाई नाफा नोक्सान बराबरीको स्थितिबाट वित्तीय अवस्था बलियो बनाउन सघाउ पुग्ने देखिन्छ ।

### **जिन्सी व्यवस्थापन:**

महालेखाको लेखापरीक्षण अनुसार निगमको जिन्सी सामानहरुको प्रभावकारी ढंगले संरक्षण नगरेको तथा अभिलेखीकरण नगरेको भनिएको छ । साथै आवश्यक भन्दा बढी सामान मौज्जात रहेको उल्लेख गरेको छ । तसर्थ संस्थाले प्रभावकारी ढंगले संरक्षण तथा अभिलेखीकरण गरी उचित मौज्जात हुने गरी खरिद गरीनुपर्ने देखिन्छ ।

### **उडान क्षमतामा वृद्धि:**

A 330 वाइडबडी सञ्चालन नोक्सानमा रहेको छ भने A 320 न्यारोवडी नाफामा रहेको देखिन्छ । विद्यमान अवस्थामा B757, MA60 र Y12E सञ्चालनमा रहेका छैनन् । MA60 र Y12E सञ्चालनमा नरहे पनि मर्मत, सम्भार, पार्किङ, हासकट्टि र ब्याज समेत MA६० को लागि रु.२८ करोड ३१ लाख र Y12E को लागि रु. १९ करोड ७८ लाख (जहाजको पाइलटको पारिश्रमिक तथा तालिम खर्च बाहेक) वार्षिक खर्च हुने गरेको छ । वाइडबडी A३३० सञ्चालनमा बढी नोक्सानमा रहेकोले समग्रमा नोक्सान हुन गएको छ । आन्तरिक उडानतर्फ पर्याप्त जहाज नहुनु, भएका सीमित संख्याका जहाज पनि दुर्गम भेगतिर मात्र सञ्चालनमा हुनु, नेपाल सरकारले निर्देशन अनुसार चलाउनु पर्ने बाध्यता रहेको छ । वर्तमान अवस्थामा आन्तरिक उडानमा नेपालको व्यापार रु.२० अर्ब बराबर भएकोमा निगमले रु.१२ करोडको मात्र व्यापार गरेको देखिन्छ । निजी क्षेत्रको एक कम्पनीको मात्र रु.९ अर्बको व्यापार गरेको देखिन्छ । यो आधारमा आन्तरिक उडान कमजोर देखिदा थप स्टल र ट्रक रूटका जहाज, दक्ष कर्मचारी आदिबाट व्यवसायमा सुधार आवश्यक छ । यो प्रक्रिया अन्तराष्ट्रिय सेवामा पनि लागू हुने हुँदा जहाज लिजबाट प्राप्त गरेरै भएपनि अन्तराष्ट्रिय सेवाको वर्तमान अवस्थामा सुधार गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

### **एकल जहाज प्रणाली:**

निगम जस्ता साना कम्पनीहरुमा multi- fleet भन्दा single fleet operations सुरक्षा, प्राविधिक र वित्तीय व्यवस्थापनको हिसाबले उपयोगी देखिन्छ ।

### **भूमिस्थ जहाजको उपयोग:**

एउटा B575, दुई थान MA60, तीन थान Y12E र एक ट्विनअटर जहाज भूमिस्थ अवस्थामा छन् । तर, यी विमानहरुको पार्किङ र विमा लगायत शुल्कको दायित्वहरुबाट उन्मुक्ति प्राप्त गर्नका लागि निगमले ती भूमिस्थ जहाजको यथसिध पारदर्शी ढंगले बिक्री गरी इभेन्ट्री सूचिबाट हटाउनुपर्ने देखिन्छ ।

## भूमिस्थ सेवा

२०७०सालकै दरभाउमा अहिलेसम्म संचालन भैरहेको भूमिस्थ सेवा शुल्क घट्टा निगमको आर्थिक अवस्था कमजोर हुने देखिन्छ। दक्षिण पूर्वी एशियाका कतिपय देशका विमानस्थलहरूमा लिइने विविध शर्त सहीतका भूमिस्थ सेवा शुल्क भन्दा निगमको भूमिस्थ सेवा शुल्क कम देखिएको छ। भूमिस्थ सेवा संचालनका लागि निगमले ठूलो धनराशी लगानी गरिरहेको र नयाँ अन्तर्राष्ट्रिय विमानस्थलमा पनि थप लगानी गर्नुपर्ने भएकाले भूमिस्थ सेवामा निगमलेनै निरन्तरता पाइराखे निगमले दुर्गम क्षेत्रमा दिएको जनहितका सेवाको लागि न्यायपूर्ण ठहर्नेछ।

ट्रान्जिट प्रमाणीकरण स्ट्यान्डर्ड ग्राउन्ड ह्यान्डलिङको सम्झौता अनुसार निगमले Out-Station Transit प्रमाणीकरणका लागि विदेशी AIR Lines हरूले Agent नियुक्ति गरेका हुन्छन्। जस्को औसत लागत \$३८० प्रति २ घण्टा पर्ने हुन्छ। निगमले सो सेवाबाट भूमिस्थ सेवा लिई रहेको विदेशी एयरलाइन्सहरूलाई प्रदान गर्न सम्झौता गरेको देखिएन। निगमले २७ एयरलाइन्सहरूलाई भूमिस्थ सेवा दिइरहेको वार्षिक २७ करोड ३४ लाख बराबरको रकम आम्दानी गर्न छुट भएको देखिएकोले आम्दानी बाधने प्रक्रियामा जान पर्ने देखिन्छ।

साथै, भूमिस्थ सेवालार्ई अझ व्यवस्थित, प्रभावकारी र समयानुकूल बनाउन तालिम प्राप्त कर्मचारी, उपयुक्त उपकरणको उपलब्धता र निरन्तर अनुगमनलाई नियमित प्रक्रियामा ल्याउन निगमले बढी महत्व दिनपर्ने देखिन्छ।

### सीट उपयोग क्षमता:

निगमले उपलब्ध गराएको विवरण अनुसार आर्थिक वर्ष २०७७/०७८ मा अन्तर्राष्ट्रिय रुटमा उड्ने न्यारोबडी (A-320) र वाइडबडी (A-330) को क्रमशः ६६ प्रतिशत र ६५ प्रतिशत सीट क्षमता उपयोग भएको छ। मध्यपूर्व र दक्षिण पूर्वी एशियाका जहाज कम्पनीहरूमा A-320 र A-330 को सीट उपयोग क्षमता क्रमशः ६८-७० प्रतिशत र A-330 को ७०-७२ प्रतिशत छ। त्यसैले यथार्थपरक ढंगले सेक्टर र विश्लेषण गरी सीट क्षमता उपयोग प्रतिशत बृद्धि गर्न उपयाको खोजी निगमले गर्नुपर्ने देखिन्छ।

### तथ्यपरक व्यवसायिक योजना:

व्यवसायिक योजना तथ्य परक नभई सरकारबाट थप लगानी प्राप्त गर्ने प्रयोजनका लागि मात्र तयार पारेको आदि कारणले योजना लिएको उद्देश्य प्राप्त हुने आधार देखिदैन। साविक योजनाको लेखाजोखा नगरी दीर्घकालीन व्यवसायिक योजना बनाएको अवस्था देखिन्छ। तसर्थ व्यवसायिक योजना तयार गर्न तथ्यको आधारमा विश्लेषण गरी कार्यान्वयन योग्य बनाउन समितिले प्रस्ताव गरेको अनुसन्धान तथा खोज विभागको स्थापनाले उक्त समस्याको समाधान गर्ने देखिन्छ।

## वार्षिक खरिद योजना:

निगमले खरिद आवश्यकताको पहिचान नगरी, खरिद सम्बन्धी योजना तर्जुमा नगरी खरिद गरेकोले स्टोरमा खरिद रहेको मौज्जात वृद्धि भई रहेको छ । खरिद प्रक्रिया नियम संगत नभएको मात्र होइन स्टोर मौज्जात वृद्धि पनि निगमको आवश्यकता अनुसार भनी एकिन गर्न सकिदैन । अतः विनियमावलीको प्रावधान अनुरूप सम्पूर्ण खरिद काम कारवाही रकम अनुसार खरिद गुरु योजना तथा वार्षिक र खरिद योजना तयार गरी खरिद गर्नुपर्छ र लामो समयदेखि स्टक मौज्जात बारे छानबिन गरी यथाशीघ्र बिक्री गर्नुपर्छ ।

## अग्रिम कर:

निगमले विभिन्न आर्थिक वर्षमा ठूलो रकममा अग्रिम कर भुक्तानी गरेको देखिन्छ । नोकसानमा रहेको संस्थाले अग्रिम कर भुक्तानी गर्नु नपर्ने अवस्थामा अग्रिम कर भुक्तानी कर कार्यालयबाट फिर्ता लिन सकेमा निगमको नगद प्रवाहमा केही हदसम्म मदत पुग्ने देखिन्छ । यसै गरी निगमले विभिन्न आर्थिक वर्षमा ब्याज तथा जरिवाना ठूलो रकम भुक्तानी गरेकोमा सो न्यूनिकरण गर्न सकेमा पनि नगद प्रवाहमा केही मदत पुग्ने छ ।

ठूला करदाता कार्यालयले कर लेखापरीक्षण गरी ११ करोड २० लाखको खर्च अमान्य गरेको छ । साथै ढिला शुल्क बापत १ करोड ५५ लाख कर रकम थप हुन गएको छ । यसरी खर्च अभाव हुनु र ढिला शुल्क बढी हुनाले निगमलाई थप करको भार पर्न गएको छ । निगमले लेखा र अभिलेखलाई विश्वासिलो र यथार्थपरक र समय सापेक्ष बनाउनु पर्दछ । कानूनको पालना नगरेको अवस्थामा दण्ड र पुरस्कारको व्यवस्थालाई कडाईका साथ पालना गर्नुपर्ने हुन्छ ।

## बजार व्यवस्थापन

### सीट उपलब्धता:

हवाईसेवा उद्योगमा सेवा (सीट) को माग चर्को छ तर यात्रुको मागलाई सम्बोधन गर्ने निगममा हवाईसीटको उपलब्धता अत्यन्त न्यून भएकोले माग अनुसारको हवाईयात्रु सीट आपूर्ति हुन सकेको छैन । माग अनुसारको हवाई यात्रु सीट आपूर्ति हुनका लागि स्टोल(STOL), ट्रंक(Trunk) र अन्तर्राष्ट्रिय रुटका लागि आवश्यक संख्यामा जहाज थप्नुपर्ने देखिन्छ । अन्तर्राष्ट्रिय उडानमा निगमको मौजुदा जहाजबाट समय उपयोगका आधारमा सीट संख्या बढाउन स्टोलरुटमा विमानको दैनिक उडानसंख्या बढाउनका साथै टर्न अराउण्ड समय २५ देखि ३५ मिनेटमा झार्न पर्ने देखिन्छ ।

### विश्वसनीयता (Reliability):

हवाईसेवा उद्योगको बजारमा नियमित यात्रु (loyal passanger) बनाउन र व्यापारवृद्धि गर्न विश्वसनीयताको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । आवश्यक मात्रामा निगमसँग जहाज नहुँदा यात्रुहरुबीच विश्वसनीयता कायम गर्न समस्या भैरहेको छ । अतः यात्रुहरु वीच र हवाईसेवा बजारमा विश्वसनीयता निर्माण गर्न निगमसँग अनुशासित जनशक्ति र थप जहाजहरु हुनुपर्ने पनि उत्तिकै आवश्यक छ ।

### **अन्तररुट:**

निगमले स्टल, ट्रंक र अन्तर्राष्ट्रिय रुट (Connection Flight) को तारतम्यता मिल्ने गरी उडान व्यवस्थापन गर्नुपर्ने देखिन्छ । त्यस अतिरिक्त राष्ट्रसेवक कर्मचारी र राष्ट्रलाई विप्रेषणमा योगदान दिने वैदेशिक रोजगारीमा संलग्नलाई छुटको व्यवस्था गरी निगमको समग्र व्यवसाय समृद्ध बनाउनुपर्ने देखिन्छ ।

### **प्राविधिक हस्तक्षेप:**

हवाईसेवा उद्योगमा बजारलाई विस्तारगरी संस्थालाई प्रविधिमैत्री बनाउन प्रविधिको महत्वपूर्ण भूमिका हुन्छ । अतः निगमको दैनिक कार्यलाई प्रभावकारी र परिणाममुखी बनाउनका लागि निगमलाई Management Information Services(MIS), Enterprise Resource Planning(ERP) र Customer Relation Management (CRM)बनाउनुपर्ने देखिन्छ। CRM सफ्टवेयरबाट २४ सै घण्टा गुनासो सुन्ने र गुनासो सम्बोधन गर्ने युनिटका अतिरिक्त विमानका गतिविधि सेवान्नाहीले सजिलै बुझ्न पाउने गरी Call Center स्थापना गर्नपर्ने देखिन्छ।

### **डिजिटल मार्केटिङ्ग:**

डिजिटल मार्केटिङ्ग एप्स तथा सामाजिक संजालमार्फत गर्ने प्रचलन बढेको छ। यो किफायती तथा प्रभावकारी हुने हुँदा निगमले डिजिटल मार्केटिङ्गलाई महत्व दिनुपर्ने देखिन्छ।

### **यात्रुमैत्री र आर्कषक कार्यकक्ष:**

निगमको बजार व्यवस्थापनलाई सुदृढीकरण गर्न यात्रुहरूसँग प्रत्यक्ष सम्पर्क हुने कार्यकक्षहरू जस्तै टिकट काउण्टर, यात्रु गुनासो कक्ष,यात्रु सहायता कक्ष आदि हुन। यी कक्षहरूलाई जनशक्ति,कार्यकक्ष र टिकट जाँच लगायतका प्रक्रियालाई यात्रुमैत्री र आर्कषक बनाउनुपर्ने देखिन्छ।

### अनुसूचीहरू

बेल्जियन सरकारले कुल ३९ संख्यामा रहेको विमान सेवा ब्रसेल्स एयर लाईन्सलाई कोरोना भाइरसको फैलावटको कारण युरोपेली कमिसनले राज्यको सहयोग अन्तर्गत २९ करोड युरो स्वीकृत गरेको ।

<https://ec.europa.eu/commission/presscorner>

एयर न्यूजिल्याण्डका ४३ को संख्यामा रहेको विमान सेवालाई न्यूजिल्याण्ड सरकारको न्यूजिल्याण्ड डलर ९० करोड प्रदान गरेको छ । एयर न्यूजिल्याण्ड '२०२० वार्षिक वित्तीय नतिजा' । <http://p-airnz.com/cms>

स्वीस सरकारले इडेलवीस र स्वीस इन्टरनेशनल एयर लाईनका कुल ८५ मध्ये १३ विमानलाई १.४ अर्ब ऋण र स्वीस एयर लाईन्सलाई ऋण प्रत्याभूति दिइएको ।

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8690046/>

संयुक्त अधिराज्य सरकारले कुल ३२६ मध्ये १६६ को संख्यामा रहेको विमान इजिजेट/युकेटलाई सरकारी कोस र बैंक अफ इङ्गल्याण्डबाट कोरोना भाइरस कर्पोरेट फाइनान्सीड फ्यासिलिटी( सीसी एफएफ) जनवरी २०२१ मा सरकारबाट समर्थित ऋण १ अर्ब ५७ करोड युरो प्रदान गरिएको ।

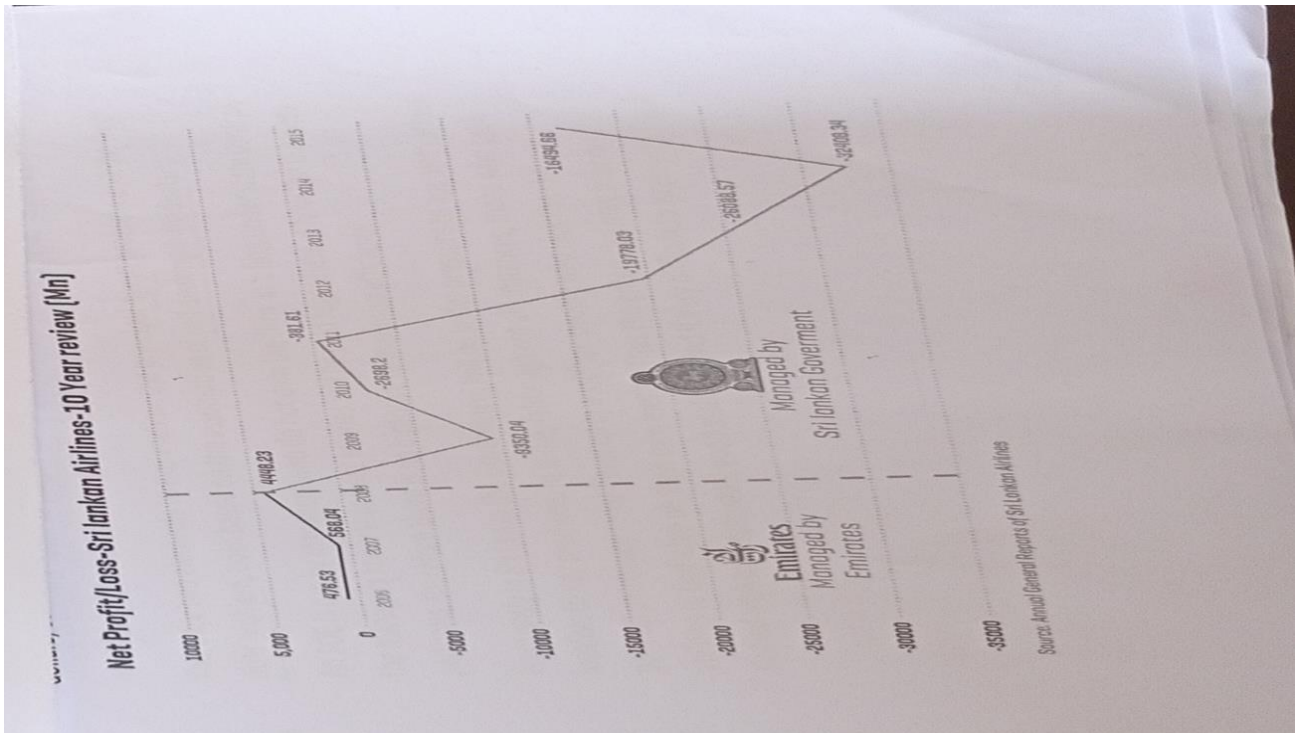
साथै न्यान एयर (Ryanair) (को समूहमा कुल विमान संख्या ५४२ मध्ये न्यानको मात्र विमान संख्या २७१ रहेको) पौण्ड ६० करोड सीसी एफएफ बाट प्रदान गरिएको । <http://www.adairoz.ch/gov/en/start/>



## रणनीतिक सहकार्यमा श्रीलङ्कन विमान सेवा

श्रीलङ्कामा राज्यको स्वामित्वमा रहेको एयर लङ्का सन् १९९८ मा निजीकरण भएको थियो । ईमिरेट्स विमान सेवालाई १० वर्षका निम्ति ४० प्रतिशत शेयर प्रदान गरी व्यवस्थापनको जिम्मा लगायो। नयाँ व्यवस्थापनले सुधारको क्रममा पुराना र लकहिड ट्राइस्टार विमानहरूलाई एयर बस ए ३४०।३३०।३२० विमानहरूद्वारा विस्थापित गर्‍यो । त्यहाँ सुरुको अवस्थामा निजीकरण र पुनःसंरचना व्यापक आलोचनाको विषय बन्यो । तर, नयाँ व्यवस्थापनले पारदर्शीतापूर्वक कर्मचारीहरूलाई सुविधा बृद्धि गर्ने र कार्यस्थल वातावरण सुधार गर्ने नीति अवलम्बन गरेपछि आलोचना मत्थर भयो। त्यसपछि कर्मचारीहरूले व्यवस्थापनसँग सहकार्य गरे। सन २००७ को अन्तमा प्रमुख कार्यकारीलाई पेशागत निष्ठापूर्ण अडान (राष्ट्रपतिको साथ बेलायतबाट फर्कने उडानमा ३५ सहयात्रुलाई ल्याउन असमर्थता जनाए बापत) का कारण कार्यकारी प्रमुखको काम गर्ने अनुमति बाट बञ्चित गरीयो । उक्त कम्पनीको करार नवीकरण भएन । सन २००८ मा श्रीलङ्कन एयरले रु ४.४ अर्ब नाफा गरेको थियो। तर, इमिरेट्ससँगको व्यवस्थापन करार नवीकरण नभएपछि श्रीलङ्कन विमान क्रमिक रूपले घाटामा चलन थाल्यो । सो विमान सेवाको संचित नोक्सानी सन २०१५ सम्म आई पुग्दा रु १२३.२६ अर्ब पुग्यो । सरकारले इमिरेट्सको शेयर अमेरिकी डलर ५ करोड ३० लाख (जनवरी २०२३ को सटहि दर अनुसार रु ७ अर्ब) मा निखन्यो । उक्त मिति सम्ममा आईपुग्दा उक्त विमान सेवाको संचित नोक्सानी १ अर्ब डलर (रु १ खर्व ३२ अर्ब ०८ करोड प्रचलित विनिमयदरमा) पुगेको छ । (रत्न सवापथि २०२३ श्रीलङ्कन एयरलाइन्स)

माथि उल्लेख भएको विवरणले रणनीतिक साझेदारी चयन गर्दा अनुभवी र निष्ठावान व्यक्तिका अतिरिक्त राम्रो उडान ख्याती आर्जन गरेका कम्पनी छनौट भएमा लगानीबाट राम्रो प्रतिफल प्राप्त गर्न सकिन्छ भन्ने प्रमाणित हुन्छ । पूर्ण स्वामित्ववाला कम्पनी श्रीलङ्कन एयरमा 'सार्वभौमिक दम्भ' (Sovereign ego) ले पतनको बाटोमा लैजाने शिक्षा प्राप्त गर्न सकिन्छ।





THIS **ELECTRONIC TICKET** IS NOT TRANSFERABLE AND MUST BE PRESENTED AT CHECK-IN. AT CHECK-IN PLEASE PRESENT ID CARD AND ALL NECESSARY TRAVEL DOCUMENTS.

<b>PNR</b>	<b>GRR1RS</b>	<b>TICKET NUMBER</b>	<b>16055509</b>
PASSENGER NAME	<b>MS. HIMA KHANAL</b>	<b>Class: Y</b>	
PASSENGER TYPE	<b>ADULT[ NEP ]</b>	<b>REFUNDABLE</b>	
ISSUE FROM	<b>PRESIDENT TRAVELS &amp; TOURS, KTM (STO)</b>		
ISSUED DATE	<b>13-JAN-2023 15:31</b>		
ISSUED BY	<b>RUP119</b>		
CONTACT NUMBER	<b>4221774, 4220245. 4435322, a/c 4435183,4444126 DURBARMARG, KATHMANDU</b>		

Flight Detail		Fare and Tax Detail	
Flt No	U4 256	Currency	NPR
From	DHI [DHANGADHI]	Fare	8130
To	KTM [KATHMANDU]	Fuel Surcharge	7510
Flt Date/Time	18-JAN-2023 / 18:35	Tax	400
Ticket Status	HK		
Free Baggage	25 KG One piece	Total Fare	16040.0
Other Charge			

उडान दिला, रद्द तथा परिवर्तन भएको अवस्थामा,  
 १. यात्रुलाई बस्ने खाने व्यवस्था गर्ने उत्तरदायित्व एयरलाईन्सको हुने छैन ।  
 २. एयरलाईन्सले अतिरिक्त उडानको व्यवस्था गर्न बाध्य हुने छैन ।  
 ३. त्यस पछिका कुनै पनि उडानमा सिट खाली भएको खण्डमा कमशः उच्च भाडादरलाई प्राथमिकता दिई सिट उपलब्ध गराइने छ ।

**AIRPORT TIME** : ONE HOUR BEFORE FLIGHT TIME

EMAIL US IF YOU HAVE ANY COMPLAINTS OR SUGGESTIONS: [care@buddhaair.com](mailto:care@buddhaair.com)

**ROYAL CLUB MEMBERS**: Please show a valid ID card with photo at airport check-in counter.  
 Your membership card is not a valid ID card.

For detail condition of contract, please visit [www.buddhaair.com](http://www.buddhaair.com)

### Travel Declaration

I hereby declare that, I am not suffering from any symptoms of COVID-19. I fully understand and undertake the risk of transmission of an infectious disease associated with traveling at this time. Also, I will not blame the airlines and not claim any compensation from the airlines if the disease is communicated to me by others.



THIS **ELECTRONIC TICKET** IS NOT TRANSFERABLE AND MUST BE PRESENTED AT CHECK-IN. AT CHECK-IN PLEASE PRESENT ID CARD AND ALL NECESSARY TRAVEL DOCUMENTS.

**PNR** GRR1RS **TICKET NUMBER** 16055508  
**PASSENGER NAME** MS. HIMA KHANAL **Class: Y**  
**PASSENGER TYPE** ADULT[ NEP ] **REFUNDABLE**  
**ISSUE FROM** PRESIDENT TRAVELS & TOURS, KTM (STO)  
**ISSUED DATE** 13-JAN-2023 15:31  
**ISSUED BY** RUP119  
**CONTACT NUMBER** 4221774, 4220245. 4435322, a/c 4435183,4444126 DURBARMARG, KATHMANDU

Flight Detail		Fare and Tax Detail	
Flt No	U4 251	Currency	NPR
From	KTM [KATHMANDU]	Fare	8130
To	DHI [DHANGADHI]	Fuel Surcharge	7510
Flt Date/Time	15-JAN-2023 / 08:00	Tax	500
Ticket Status	HK		
Free Baggage	25 KG One piece		
		Total Fare	16140.0
Other Charge			

उडान दिला, रद्द तथा परिवर्तन भएको अवस्थामा,

१. यात्रुलाई बस्ने खाने व्यवस्था गर्ने उत्तरदायित्व एयरलाईन्सको हुने छैन ।
२. एयरलाईन्सले अनिर्दिष्ट उडानको व्यवस्था गर्न बाध्य हुने छैन ।
३. न्यस पछिका कुनै पनि उडानमा सिट खाली भएको खण्डमा कमश उच्च भाडादरलाई प्राथमिकता दिई सिट उपलब्ध गराइने छ ।

**AIRPORT TIME** : ONE HOUR BEFORE FLIGHT TIME

EMAIL US IF YOU HAVE ANY COMPLAINTS OR SUGGESTIONS: [care@buddhaair.com](mailto:care@buddhaair.com)

**ROYAL CLUB MEMBERS**: Please show a valid ID card with photo at airport check-in counter.  
 Your membership card is not a valid ID card.

For detail condition of contract, please visit [www.buddhaair.com](http://www.buddhaair.com)

### Travel Declaration

I hereby declare that, I am not suffering from any symptoms of COVID-19. I fully understand and undertake the risk of transmission of an infectious disease associated with traveling at this time. Also, I will not blame the airlines and not claim any compensation from the airlines if the disease is communicated to me by others.

प्रतिवेदन तयारीको सम्बन्धमा अन्तरक्रिया गरिएका महानुभावहरु

सि.नं	नामथर	पद	कार्यालय
१	अच्युतराज पहाडी	पूर्व संचालक/निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
२	अमृत थापा	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
३	अर्चना खड्का	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
४	अशोक सिग्देल	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
५	उमेश पौडेल	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
६	कर्ण बहादुर थापा	पूर्व उपमहाप्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
७	क्रिशोर प्रधान	संचालक	नेपाल वायुसेवा निगम
८	कृष्ण बहादुर पौडेल	पूर्व का.मु.महाप्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
९	कृष्ण विक्रम पौडेल	पूर्व वरिष्ठ क्यापटेन	नेपाल वायुसेवा निगम
१०	कृष्ण प्रसाद बजगाईं	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
११	के.वी.लिम्बु	पूर्व महाप्रबन्धक/वरिष्ठ क्यापटेन	नेपाल वायुसेवा निगम
१२	केशव पौडेल	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
१३	गंगा आचार्य	पूर्व प्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
१४	गणेश कुमार घिमिरे	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
१५	गोबरधन खड्का	पूर्व निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
१६	जनकराज कालाखेती	उपमहानिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
१७	टंक निधी दाहाल	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
१८	टंक भण्डारी	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
१९	टेकनाथ आचार्य	पूर्व संचालक/वरिष्ठ चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट	नेपाल वायुसेवा निगम
२०	डा.किरण पौडेल	का.मु.महाप्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
२१	डोलेश्वर कोइराला	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
२२	तारानाथ सुवेदी	पूर्व सदस्य पदपूर्ति सदस्य	नेपाल वायुसेवा निगम
२३	दिपेन्द्र सुवेदी	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
२४	नारायण पौडेल	प्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
२५	नितु थापा	अधिकृत	नेपाल वायुसेवा निगम
२६	प्रकास घिमिरे	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम

२७	प्रतापबाबु तिवारी	महाप्रबन्धक	नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण
२८	प्रदिप अधिकारी	महानिर्देशक	नेपाल नागरीक उडड्यन प्राधिकरण
२९	बि.के.मान सिंह	पूर्व कार्यकारी अध्यक्ष	नेपाल वायुसेवा निगम
३०	महेश प्रसाद भट्टराई	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
३१	महेश्वर भक्त श्रेष्ठ	पूर्व कर्पोरेट डाइरेक्टर/पुर्व निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
३२	मान बहादुर कुँवर	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
३३	युवराज अधिकारी	कार्यकारी अध्यक्ष	नेपाल वायुसेवा निगम
३४	रंजित प्रसाद	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
३५	रमेश पौडेल	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
३६	रविन्द्र कुमार शेरचन	सिनियर क्याप्टेन/पूर्व का.मु.निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
३७	राजु श्रेष्ठ	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
३८	राजेशराज दलि	पूर्व कार्यकारी अध्यक्ष	नेपाल वायुसेवा निगम
३९	राम बाबु थापा	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
४०	विकास थापा	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
४१	विक्रम के.सी.	उपमहाप्रबन्धक	नेपाल वायुसेवा निगम
४२	विनोद जोशी	पुर्व का.मु.निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
४३	विशाल पौडेल	सिनियर अपरेसन्स इन्जिनियर	नेपाल वायुसेवा निगम
४४	विके सिंह	पूर्व उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
४५	श्रवण रिजाल	निर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
४६	सुवास डाँगी	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम
४७	सुगत रत्न कंसाकार	पूर्व कार्यकारी अध्यक्ष	नेपाल वायुसेवा निगम
४८	सुदर्शनराज पाण्डे	बरिष्ठ चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट	नेपाल वायुसेवा निगम
४९	सुधिर राई	संचालक समिति सदस्य	नेपाल वायुसेवा निगम
५०	सुप्रिया तुलाधर	उपनिर्देशक	नेपाल वायुसेवा निगम
५१	हेम लम्साल	कर्मचारी प्रतिनिधि	नेपाल वायुसेवा निगम