

अध्याय 12: निष्कर्ष और सिफारिशें

निष्कर्ष

एआईएल के लिए टर्न अराउंड योजना (टीएपी) और वित्तीय पुनर्गठन योजना (एफआरपी) का अनुमोदन अप्रैल 2012 में सरकार द्वारा कम्पनी की बिगड़ती वित्तीय स्थिति को सुधारने के लिए किया गया था। योजना में उसके पुनरुद्धार के लिए परिचालन लक्ष्य निर्धारित किए गए थे। 2012 से 2016 की अवधि के दौरान, कम्पनी द्वारा अर्जित परिचालन राजस्व में वृद्धि हुई हालांकि टीएपी-एफआरपी में परिकल्पित स्तरों तक नहीं हुई थी। लागतों में कमी विशेष रूप से 2014-15 और 2015-16 में कच्चे तेल की कीमत में तेजी से गिरावट और स्टाफ का दो सहायक कंपनियों (एमआरओ और जीएच) में स्थानांतरण के कारण हुई थी। यह पाया गया कि एयरलाइन ने कई अन्तरराष्ट्रीय और घरेलू सेवाओं को पुनर्गठित किया। परिवर्तनीय लागत में कमी के साथ 2015-16 में अधिकतर मार्गों (93 प्रतिशत अन्तरराष्ट्रीय और 80 प्रतिशत घरेलू) में परिवर्तनीय लागतों की वसूली की गई थी। कम्पनी द्वारा किए गए प्रयासों को स्वीकार किया गया, फिर भी इसकी भावी वित्तीय स्थिति, विमान उपलब्धता और परिणियोजन, एचआर नीतियों, आईटी एकीकरण प्रयासों पर गंभीर चिन्ताएं थी जिसके परिणामस्वरूप एयरलाइन के समग्र परिचालन निष्पादन पर प्रभाव पड़ा था।

अन्य बातों के साथ-साथ एफआरपी, ₹22,157 करोड़ के संचित कार्यकारी पूंजी ऋण (31 मार्च 2011 तक) के पुनर्गठन के लिए अभिप्रेत है। यह कल्पना की गई थी कि टीएपी के कार्यान्वयन के साथ अतिरिक्त राजस्व का सृजन होगा जो लागतों के पुनर्गठन के साथ भविष्य में एआईएल की नगद उधार आवश्यकताओं को ₹3645.87 करोड़ पर सीमित करेगा। तथापि, लेखापरीक्षा ने पाया कि 31 मार्च 2016 तक कम्पनी के अल्पावधि ऋण ₹14550.88 करोड़ थे जिसमें 31 मार्च 2015 तक के ऋण पर 2015-16 में 0.93 प्रतिशत की वृद्धि मुख्य रूप से कम्पनी द्वारा कम राजस्व सृजन के कारण हुई। अल्पावधि ऋण की अधिक मात्रा से एफआरपी के तहत वित्तीय पुनर्गठन के लाभ मुख्य रूप से समाप्त हो गए।

एआईएल परिसम्पत्तियों के मुद्रीकरण से प्रति वर्ष ₹500 करोड़ के लक्षित वार्षिक राजस्व अर्जित करने में विफल रहा, उसने केवल ₹64.06 करोड़ के मूल्य की परिसम्पत्तियां ही मुद्रीकृत की। इसके परिणामस्वरूप 2011-12 से 2015-16 की अवधि के दौरान ₹1935.94 करोड़ का संसाधन अन्तर हुआ। मुद्रीकरण में विफलता परिसम्पत्तियों के चयन के कारण

थी, जिसका मुद्राकरण स्वामित्व विलेख की अनुपलब्धता या पट्टे की शर्तों द्वारा लगाई गई शर्तों के कारण सम्भव नहीं था। लेखापरीक्षा की अवधि के दौरान मुद्राकरण के प्रयास अपर्याप्त और थोड़े कम भी, या कोई सफलता नहीं मिली।

2010-11 से 2015-16 की अवधि के दौरान एआईएल के परिचालनो की समीक्षा करते समय लेखापरीक्षा ने पाया कि एयरलाइन ने चौड़े ढांचे के विमानो का अत्याधिक प्रावधान किया था जबकि उसके पास संकरा ढांचे के विमानो की अत्यधिक कमी थी। यद्यपि कम्पनी को कमी के बारे में पता था और उसने जुलाई 2010 से ही ए-320 विमानो के पट्टे की प्रक्रिया प्रारंभ कर दी थी, 31 मार्च 2015 तक उन्नीस की आवश्यकता के प्रति केवल पांच विमान ही लिए जा सके। यहां तक कि उपलब्ध बेड़े को भी कुशलतापूर्वक लगाया नहीं जा सका। लेखापरीक्षा ने पाया कि घटकों, पुर्जों, सेवा योग्य इंजनों की अनुपलब्धता के कारण विमान लम्बी अवधि के लिए ग्राउंडिड रहे जिसके कारण दूसरे पुर्जों का उपयोग हुआ और लम्बी अवधि की ग्राउंडिंग हुई। जबकि विमान ग्राउंडिड रहे, एयरलाइन ने उसके पट्टे किराए (पट्टे पर लिए गए विमान के लिए) या वित्त लागत (स्वामित्व वाले विमान के लिए) के लिए काफी राशि का भुगतान किया। न केवल विमान का परिनियोजन कम था अपितु उनका उपयोग भी कम था। टीएपी में दिए गए एएसकेएम लक्ष्यों की प्राप्ति में 2010-11 से 2014-15 की अवधि के दौरान संकरा ढांचे विमानों में कमी 8 प्रतिशत से 29 प्रतिशत के बीच थी और चौड़े ढांचे विमानों में कमी 0.29 प्रतिशत से 43.74 प्रतिशत के बीच थी। जो 2015-16 में आगे बढ़कर संकरे ढांचे में 35 प्रतिशत तथा चौड़े ढांचे में 30.88 प्रतिशत हो गई। टीएपी में परिकल्पित इष्टतम उपयोग की तुलना में सीमित बेड़े के खराब उपयोग के परिणामस्वरूप कम्पनी ने अधिक राजस्व अर्जन और निश्चित लागत में योगदान करने का अवसर गवां दिया।

नीतिगत स्तर पर, कम्पनी ने टीएपी में कल्पित कम लागत कैरियर नीति को कार्यान्वित नहीं किया और मुम्बई और चैन्नई में अभिप्रेत हबों को परिचालित करने में विफल रही। मार्ग पुनर्गठन का कार्य मुख्य रूप से कुल लागत के प्रति परिवर्तनीय लागत की वसूली के उद्देश्य से किया गया था। यह पाया गया कि यद्यपि एयरलाइन अपनी परिवर्तनीय लागत की वसूली करने में कामयाब हो गई थी, फिर भी यह वसूली कुल लागत की तुलना में काफी कम थी। इससे परिचालन की लाभकारिता प्रभावित हुई। इसके अलावा, लेखापरीक्षा ने पाया कि नए मार्गों के प्रारंभ होने के समय किए गए अनुमान अक्सर आगे कार्यान्वित नहीं किए जा सके जिससे कमी में वृद्धि हुई। मार्ग अर्थव्यवस्था में सुधार के लिए हाल ही में कई सुधारात्मक कार्रवाइयाँ, हालांकि देरी से, की गई थी। तब तक एआईएल ने महत्वपूर्ण मार्केट

शेयर खो दिया था। इससे उसके टर्न अराउंड प्रयास प्रतिकूल रूप से प्रभावित होने की संभावना है।

अपने प्रतिदिन के परिचालनों में, कम्पनी स्टाफ लागत का औचित्य स्थापित करने और आईए और एआई की भूतपूर्व एचआर नीतियों में अनुरूपता लाने में विफल रही जैसा कि न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति द्वारा सिफारिश की गई है। कम्पनी का अपने स्वयं के अनुमानों के अनुसार उसके परिचालन हेतु आवश्यक/मानक कार्य बल से अधिक कार्य बल था। तब भी, कम्पनी ने कई सलाहकार, नियमित कार्मिक, अस्थायी और आउटसोर्स कर्मचारियों को काम पर रखा जिससे स्टाफ लागत में वृद्धि हुई। चालक दलों (काकपिट और केबिन चालक दलों) को भी पूरी तरह से काम में नहीं लगाया गया जिसके परिणामस्वरूप अक्षमताएं हुईं। दो आईटी प्रणालियों केन्द्रीय आयोजना नियंत्रण तंत्र (सीपीसीएस) और उड़ान प्रबंधन तंत्र (एफएमएस) के अभिप्रेत आईटी एकीकरण को भी पूरी तरह से प्राप्त नहीं किया जा सका। जोकि पांच वर्ष पूरे होने के बाद भी आंशिक रूप से पूर्ण हुए थे। अतः परिकल्पित लाभ पूर्ण रूप से प्राप्त नहीं किए जा सके। एमआरओ और जीएच सहायक कंपनियों के प्रचालन में भी विलम्ब पाए गए थे।

यद्यपि कम्पनी पीएलएफ और यील्ड के संबंध में टीएपी में अपने निर्धारित परिचालन लक्ष्यों को प्राप्त कर सकी थी, किन्तु वह समय पर निष्पादन (ओटीपी) लक्ष्यों को पूरा करने में विफल रही। ओटीपी 2012-13 से 2013-14 में सुधर कर 78 प्रतिशत हो गई किन्तु 2015-16 में सुधर कर 78 प्रतिशत होने से पहले 2014-15 में तीव्र गिरावट से 72 प्रतिशत हो गई। लेखापरीक्षा विश्लेषण से पता चला कि घरेलू क्षेत्र (दिल्ली और मुम्बई एयरपोर्ट) और अन्तरराष्ट्रीय क्षेत्र में एआईएल द्वारा आंशिक रूप से नियंत्रणीय कारणों की वजह से हुए विलम्बों की प्रतिशतता में 2014-15 की तुलना में 2015-16 में वृद्धि हुई। चालक दलों और विमान संबंधित कठिनाइयां कम ओटीपी के लिए मुख्य योगदान घटक के रूप में उभरे। इसके परिणामस्वरूप उड़ानों का काफी पुनः निर्धारण और रद्दीकरण हुआ जिससे यात्रियों को असुविधा हुई और एयरलाइन की छवि प्रभावित हुई। तथापि, मुम्बई और दिल्ली हवाई अड्डों पर उड़ानों को रद्द करने में 2014-15 की तुलना में 2015-16 में कमी हुई थी। उड़ानों के पिछले वर्ष में 13.73 प्रतिशत की तुलना में उड़ानों का पुनःनिर्धारण 2015-16 में 17.34 प्रतिशत तक बढ़ गया। एयर इंडिया का यात्री मार्केट शेयर भी 2014-15 में 17.9 प्रतिशत से घट कर 2015-16 में 15.9 हो गया।

जबकि सरकार एयरलाइन को ₹42,182 करोड़ की इक्विटी देने के लिए प्रतिबद्ध थी और मार्च 2016 तक ₹22,280 करोड़ जारी किए, उसने विदेशी वाहकों की द्विपक्षीय हकदारी में भी वृद्धि की जिसने एआईएल की प्रतिस्पर्धी क्षमता को प्रतिबंधित किया, विशेष रूप से विदेशी वाहकों द्वारा बड़े पैमाने पर भारत में और भारत से छठी स्वतंत्रता यातायात वहन के कारण। दूसरी तरफ एआईएल अपना पांचवा स्वतंत्रता अधिकार उपयोग करने और प्रभावी रूप से प्रतिस्पर्धा करने में विफल रही।

लेखापरीक्षा ने यह भी पाया एआईएल की कम हुई आवश्यकता- विमानों की बिक्री आय में से एआईएल द्वारा पांच बी-777-200 एलआर विमान के लिए सरकारी गारंटीड विमान ऋण के समय पूर्व पुनः भुगतान के दृष्टिगत भारत सरकार द्वारा प्रतिबद्ध इक्विटी की मात्रा को समायोजित करने की आवश्यकता है। चूंकि गैर परिवर्तनीय डिबेंचर पर वास्तविक ब्याज दर प्रत्याशित से कम थे, इस संबंध में प्रतिबद्ध इक्विटी को भी समायोजित करने की आवश्यकता है।

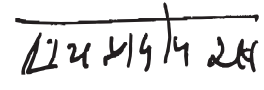
सिफारिश:-

- i. एआईएल के लघुकालीन ऋणों की अधिक मात्रा जिसका मूल्य टर्न अराउंड योजना - वित्तीय पुनर्गठन योजना (टीएपी-एफआरपी) में निर्धारित नकद उधार सीमाओं का काफी बड़ा था के कारण, वित्तीय नवीनीकरण के लाभों में महत्वपूर्ण कमी हुई जिसके परिणामस्वरूप कम्पनी तथा मंत्रालय को योजना में परिकल्पित निधि की आवश्यकता का पुनर्मूल्यांकन करने की जरूरत है।
- ii. परिसम्पत्तियों का मुद्रीकरण जो 31 मार्च 2016 को समाप्त चार वर्षों में प्रारम्भ होने में विफल हुआ जोकि तेजी से किया जाना चाहिए। यह सुनिश्चित करने के लिए प्रयास किए जाने चाहिए कि मुद्रीकरण के लिए पहचानी गई परिसम्पत्तियों के उपयुक्त स्वामित्व विलेख होना चाहिए तथा पट्टा करार में उनके मुद्रीकरण को प्रभावित करने वाली कोई सीमित प्रावधान/शर्तें निहित नहीं थी।
- iii. कम्पनी द्वारा संकरा ढांचा विमान की भारी कमी को देखते हुए अतिरिक्त ए-320 विमान के पट्टाकरण की प्रक्रिया शुरू की जानी चाहिए। विमान की असामान्य ग्राउंडिंग को दूर करने के लिए सभी प्रयास किए जाने चाहिए। उस अवधि के लिए जब विमान ग्राउंडड थे, के लिए विमान लीज किराया (पट्टे वाले विमान हेतु) और वित्तीय लागत (अपने विमान हेतु) के महत्वपूर्ण व्यय को देखते हुए अधिग्रहित बेड़े के अनुरक्षण और

- मरम्मत हेतु आवश्यक कलपुर्जों, पार्ट्स, अवयवों और सर्विस योग्य इजनों के स्टॉक को बढ़ाने के लिए प्रभावी कदम उठाए जाने चाहिए। विमान का उपयोग विशेषकर संकरा ढाचा विमान में सुधार किया जाना चाहिए ताकि टीएपी में निर्धारित लक्ष्य को पूरा किया जा सके ताकि एयरलाइन हेतु अधिक राजस्व जुटाया जा सके।
- iv. कंपनी को एयरलाइन के प्रभावी टर्न अराउंड हेतु केवल परिवर्तनीय लागत की बजाय संचालन की कुल लागत की वसूली पर केंद्रित करना चाहिए। मार्गों का सुव्यवस्थिकरण जारी रहना चाहिए। एयरलाइन के मार्केट शेयर को बनाए रखने और उनमें सुधार हेतु ठोस कदम उठाए जाने चाहिए, विशेष कर ऐसे मार्ग पर, जहां एआईएल परंपरागत रूप से मजबूत है।
- v. कर्मचारियों के अनुकूलन और युक्तिकरण पर न्यायमूर्ति धर्माधिकारी समिति की सिफारिशों को सुचारु रूप से लागू किया जाना चाहिए जिस भाव से इसे बनाया है। कंपनी द्वारा निर्धारित श्रम बल की तुलना में अधिक कार्यबल को व्यवस्थित किया जाना चाहिए तथा अस्थाई कार्यबल की नियुक्ति की प्रथा की समीक्षा की जानी चाहिए। चालक दलों का बेहतर उपयोग किया जाना चाहिए और चालक दलों की कमी को दूर करने के लिए उनकी उपलब्धता को उनके संचालन वाले स्टेशन से जोड़ा जाना चाहिए ताकि समय पर निष्पादन (ओटीपी) में कमी ना हो, उड़ानों का पुनःनिर्धारण और रद्द न करना पड़े। एआईएल को स्टाफ की तैनाती में स्टाफ ऑन ड्यूटी (एसओडी) यात्रा लागत, संबंधित व्यय और होटल व्यय को व्यवस्थित करना चाहिए।
- vi. आईटी एप्लीकेशन केंद्रीय योजना और नियंत्रण प्रणाली (सीपीसीएस) को व्यापक तरीके से पूर्ण रूप से लागू किया जाना चाहिए। इन जटिल आईटी प्रणालियों के संचालन हेतु प्रशिक्षित श्रमबल के विकास एवं उनको पदासीन रखने का प्रयास किया जाना चाहिए।
- vii. चालक दलों के बेहतर समंवय और विमान के अधिक प्रभावी रखरखाव हेतु प्रणाली होनी चाहिए ताकि उड़ानों में देरी, पुनःनिर्धारण और रद्दीकरण को कम से कम किया जा सके।
- viii. चूंकि भारत सरकार (जीओआई) की इक्विटी प्रतिबद्धता निश्चित उद्देश्यों के लिए विशेष रूप से संबंधित है, अतः जीओआई की इक्विटी को इस प्रकार समायोजित किया जाना चाहिए कि वह एआईएल के भारत सरकार द्वारा गारंटी वाले ऋण में कमी और एआईएल द्वारा जारी अपरिवर्तनीय डिबेंचरों पर कम ब्याज देयता के अनुरूप हो।

- ix. भारत सरकार द्वारा एआईएल को की गई महत्वपूर्ण इक्विटी निधि प्रतिबद्धता को ध्यान में रखते हुए विदेशी वाहकों को अतिरिक्त द्विपक्षीय अधिकार प्रदान करने संबंधी निर्णय को एआईएल पर इसके प्रभाव को ध्यान में रखना चाहिए, जैसाकि संसद की लोक लेखा समिति द्वारा अपनी 93^{री} रिपोर्ट (2013-14) में सिफारिश की गई थी।


नई दिल्ली
दिनांक: 16 जनवरी 2017


(एच. प्रदीप राव)

उप नियंत्रक-महालेखापरीक्षक
एवं अध्यक्ष, लेखापरीक्षा बोर्ड

प्रतिहस्ताक्षरित

नई दिल्ली
दिनांक: 16 जनवरी 2017


(शशि कान्त शर्मा)

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक