

Заместитель хокима г. Ташкента-  
Председатель Правления  
АК "Тошшахартрансхизмат"



А.Х. Садыков

# БИЗНЕС-ПЛАН АКЦИОНЕРНОЙ КОМПАНИИ «ТОШШАХАРТРАНСХИЗМАТ» НА 2015 ГОД

Ташкент-2014г.

Several handwritten signatures in blue ink are present at the bottom of the page, including one that appears to be 'Mif' and another that looks like 'Sergey'.

## Оглавление:

№	Наименование раздела	Стр.
1	Введение	3
2	Основные задачи АК «Тошшахартрансхизмат»	5
3	Организационная структура акционерной компании "Тошшахартрансхизмат"	7
4	Структура исполнительного аппарата акционерной компании «Тошшахартрансхизмат»	8
5	Структура исполнительного аппарата Департамента по лицензированию и координации движения всех видов пассажирского транспорта хокимията г. Ташкента	9
6	Юридический план	10
7	Конкуренция на рынке транспортных услуг	10
8	Стратегия Компании по обновлению подвижного состава и увеличению объема пассажирских перевозок Инвестиционная программа	12
8.1	Обновление подвижного состава	13
8.2	Оптимизация маршрутной сети.	14
8.3	Развитие маркетинга.	17
9	Кадровая политика и создание рабочих мест	17
10	Финансовое состояние предприятий Компании	18
11	Заключение	20
	Финансовые показатели предприятий акционерной компании «Тошшахартрансхизмат»	

## 1. Введение

В условиях формирующейся социально рыночной экономики предъявляются качественно новые, более значимые и масштабные требования к содержанию целей, задач и форм совершенствования системы управления городским пассажирским транспортом.

Городской пассажирский транспорт является одной из ведущих отраслей народного хозяйства г.Ташкента. Главной задачей пассажирского транспорта является наиболее полное и своевременное удовлетворение потребностей населения в перевозках, повышение эффективности и качества работы транспортной системы.

Пассажирский транспорт создает необходимые условия для функционирования всего экономического комплекса и рынка, от уровня его развития зависит благосостояние народа и качество жизни, эффективность работы многих звеньев народнохозяйственного комплекса.

Массовая доступность пассажирского транспорта играет роль общественно-экономического регулятора, смягчая имущественное разделение общества, которое неизбежно усиливается при переходе на рыночные отношения.

Усилия и финансы, вкладываемые в пассажирский транспорт, будут использованы не эффективно, если не будут учитываться интересы пассажиров, их актуальной потребности в конкретных пассажирских перевозках. АК «Тошшахартрансхизмат» должна организовывать работу своих подразделений таким образом, чтобы как можно в полном объеме удовлетворять существующую потребность населения г.Ташкента в пассажирских перевозках, максимально изыскивать возможности повышения качества и культуры обслуживания пассажиров при снижении эксплуатационных и других затрат.

Акционерная компания «Тошшахартрансхизмат» образована в соответствии с Постановлениями Президента Республики Узбекистан от 9 октября 2013 г. № ПП-2048 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы организации пассажирского транспорта в г.Ташкенте» и Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 ноября 2013 г. № 308 «Об организационных мерах по дальнейшему совершенствованию системы городского пассажирского транспорта» на базе ликвидируемой ассоциации по пассажирским перевозкам «Тошшахартрансхизмат» и входящих в ее состав акционерных компаний «Тошавтобустранс» и «Тошпасремсервис», государственной компании «Тошэлектротранс», акционерных и унитарных транспортных организаций.

Постановлением Президента Республики Узбекистан от 9 октября 2013 г. № ПП-2048 определены следующие важнейшие задачи и

направления дальнейшего совершенствования системы организации городского пассажирского транспорта:

- осуществление на системной основе обследований пассажирских потоков на всех видах городского общественного транспорта г. Ташкента с целью повышения эффективности организации пассажирских перевозок, дальнейшей оптимизации автобусных маршрутов, определения рационального количества подвижного состава;

- введение принципиально новой системы эксплуатации подвижного состава, предусматривающей эффективное использование на одном маршруте автобусов большой и средней вместимости в зависимости от интенсивности пассажиропотока в различное время суток;

- оптимизация схем городских и пригородных маршрутов с выносом конечных остановочных пунктов пригородных маршрутов вдоль Ташкентской кольцевой автомобильной дороги со строительством пассажирских автостанций, созданием площадок для парковки пригородных линейных такси в наиболее удобных для пассажиров местах пересадки;

- внедрение в системе городского пассажирского транспорта современных информационно-коммуникационных технологий по управлению городскими пассажирскими перевозками, строгому соблюдению графиков и интервалов движения общественного транспорта, систем удаленного контроля (GPS) в режиме "он-лайн" за движением подвижного состава;

- повышение эффективности и рентабельности финансово-хозяйственной деятельности предприятий городского общественного транспорта, сокращение производственных и непроизводственных затрат, эффективное использование горюче-смазочных материалов, обеспечение окупаемости транспортных средств;

- усовершенствование системы материального стимулирования труда работников транспортных предприятий, направленной на повышение доли стимулирующих выплат к базовой тарифной ставке.

Наряду с этим данным Постановлением установлен с 1 января 2014 г. порядок, в соответствии с которым в г. Ташкенте:

- не допускается дублирование маршрутов движения линейных автобусов и маршрутных такси;

- в составе автобусных парков создаются специализированные автоколонны по перевозке пассажиров маршрутными такси с укомплектованием их квалифицированным водительским персоналом и современным, отвечающим требованиям безопасности перевозки пассажиров, подвижным составом;

- запрещается использование на городских пассажирских перевозках автотранспортных средств (автобусов и микроавтобусов), привлеченных на условиях аренды у физических лиц;

- особое внимание должно быть уделено обеспечению необходимой системы и порядка перевозки пассажиров частными маршрутными такси, в первую очередь оснащения транспортными средствами, отвечающими строгим техническим требованиям безопасности перевозки пассажиров, а также их содержания, своевременного проведения технического обслуживания и ремонта в автобусных парках, обязательного прохождения предрейсового технического осмотра автотранспортных средств и медицинского освидетельствования водителей;

- средства, поступающие от реализации зданий и сооружений, находящихся на балансе организаций, входящих в состав АК «Тошшахартрансхизмат», за вычетом расходов, связанных с оценкой и реализацией объектов, направляются на погашение кредитов Фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан, привлеченных для приобретения 400 единиц автобусов марки «Mercedes-Benz Conecto Low Floor».

## **2. Основные задачи АК «Тошшахартрансхизмат»**

В соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 ноября 2013 г. № 308:

А) Определены следующие основные задачи АК «Тошшахартрансхизмат»:

- осуществление координации деятельности предприятий и организаций, независимо от форм собственности, входящих в структуру компании, направленной на наиболее полное удовлетворение потребностей населения в качественных услугах городского пассажирского транспорта, а также повышение эффективности и финансовой устойчивости их работы;

- обеспечение безопасности пассажирских перевозок и высокого уровня культуры обслуживания пассажиров, соблюдение ритмичности, установленного графика и интервалов движения транспортных средств на маршрутах общественного транспорта;

- укрепление дисциплины в системе организации городских пассажирских перевозок путем широкого внедрения информационно-коммуникационных технологий, систем навигационного контроля подвижного состава (GPS), установки электронных терминалов фиксации времени прибытия и убытия транспортных средств на конечных маршрутах, повышения уровня диспетчерского управления на маршрутных линиях в режиме "он-лайн";

- проведение единой технической политики и требований по эксплуатации транспортных средств, осуществление постоянного мониторинга за сохранностью, бережным, целевым и эффективным использованием современных комфортабельных транспортных средств, с рациональным сочетанием на маршрутах автобусов большой и средней вместимости с учетом пассажиропотоков в различное время

суток, развитие инфраструктуры по ремонту и сервисному обслуживанию транспорта;

- укрепление транспортных организаций высокопрофессиональными кадрами, прежде всего водительского состава, по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств, обеспечение на системной основе повышения их квалификации, внедрение эффективной системы материального стимулирования работников городского пассажирского транспорта.

Б) Проведена следующая реорганизация отрасли:

- преобразовано ГУП «Транспорт хизматлари сифатини назорат этиш бошкармаси» в унитарное предприятие «Тоштранспетчерхизмат» для регулирования движения подвижного состава в режиме реального времени "он-лайн" с применением систем удаленного контроля (GPS) подвижного состава и автоматизированного управления городскими пассажирскими перевозками, с передачей Департаменту по лицензированию и координации движения всех видов пассажирского транспорта хокимията г. Ташкента функций по контролю за соблюдением перевозчиками правил перевозок пассажиров;

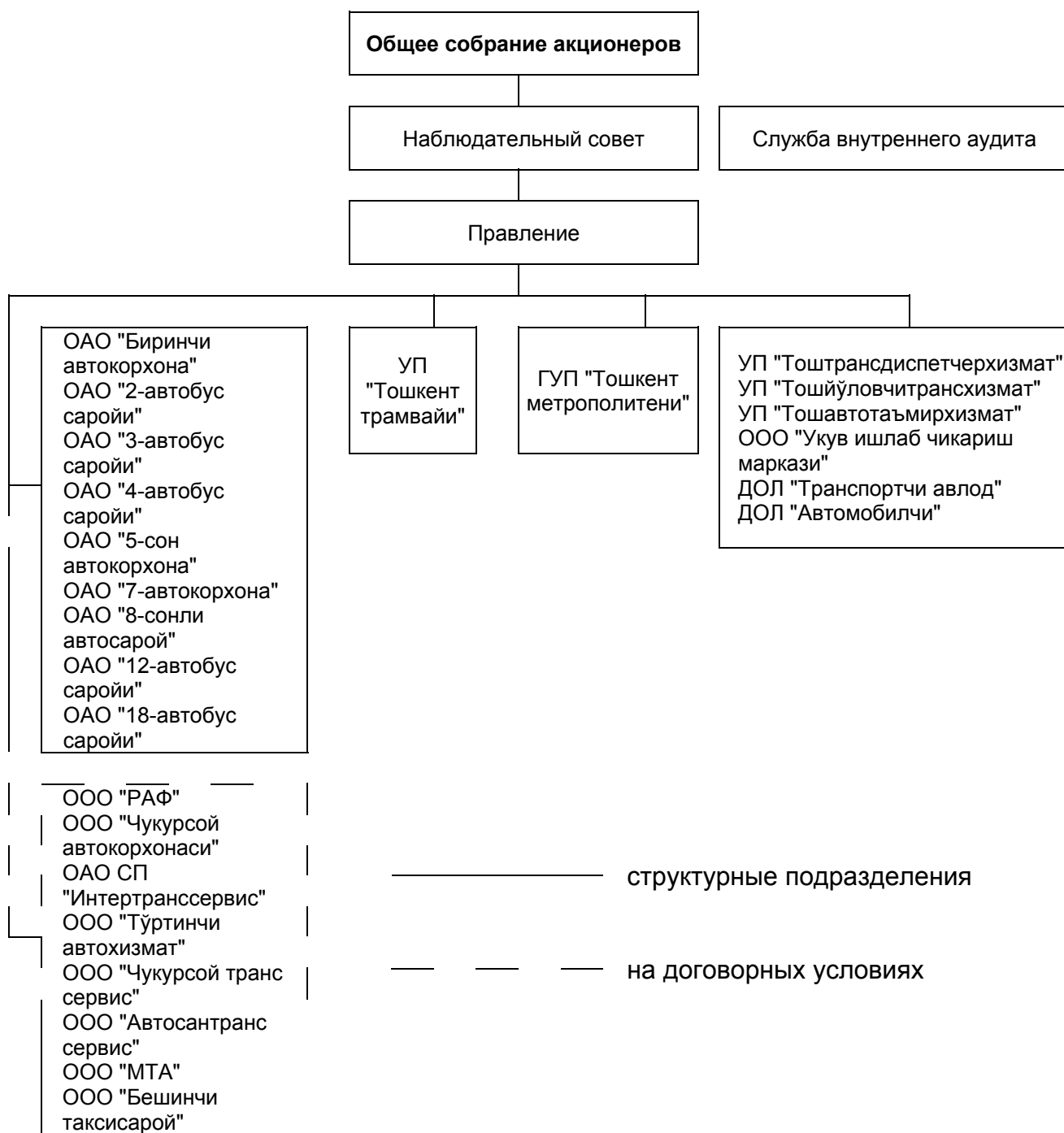
- организован в составе АК «Тошшахартрансхизмат» единый трамвайный комплекс - унитарное предприятие «Тошкент трамвайи» за счет слияния государственных унитарных предприятий «2-трамвай депоси», «3-сон трамвай-троллейбус депоси», «Тоштатрасервис техник маркази», «Йул хизмати» и «Шахар электр транспортига хизмат курсатиш шуъбаси»;

- создан на базе ООО «Унинчи автосарой» филиал АО «2-автобус саройи» в целях рационального использования производственной инфраструктуры и совершенствования схемы дислокации автобусных парков;

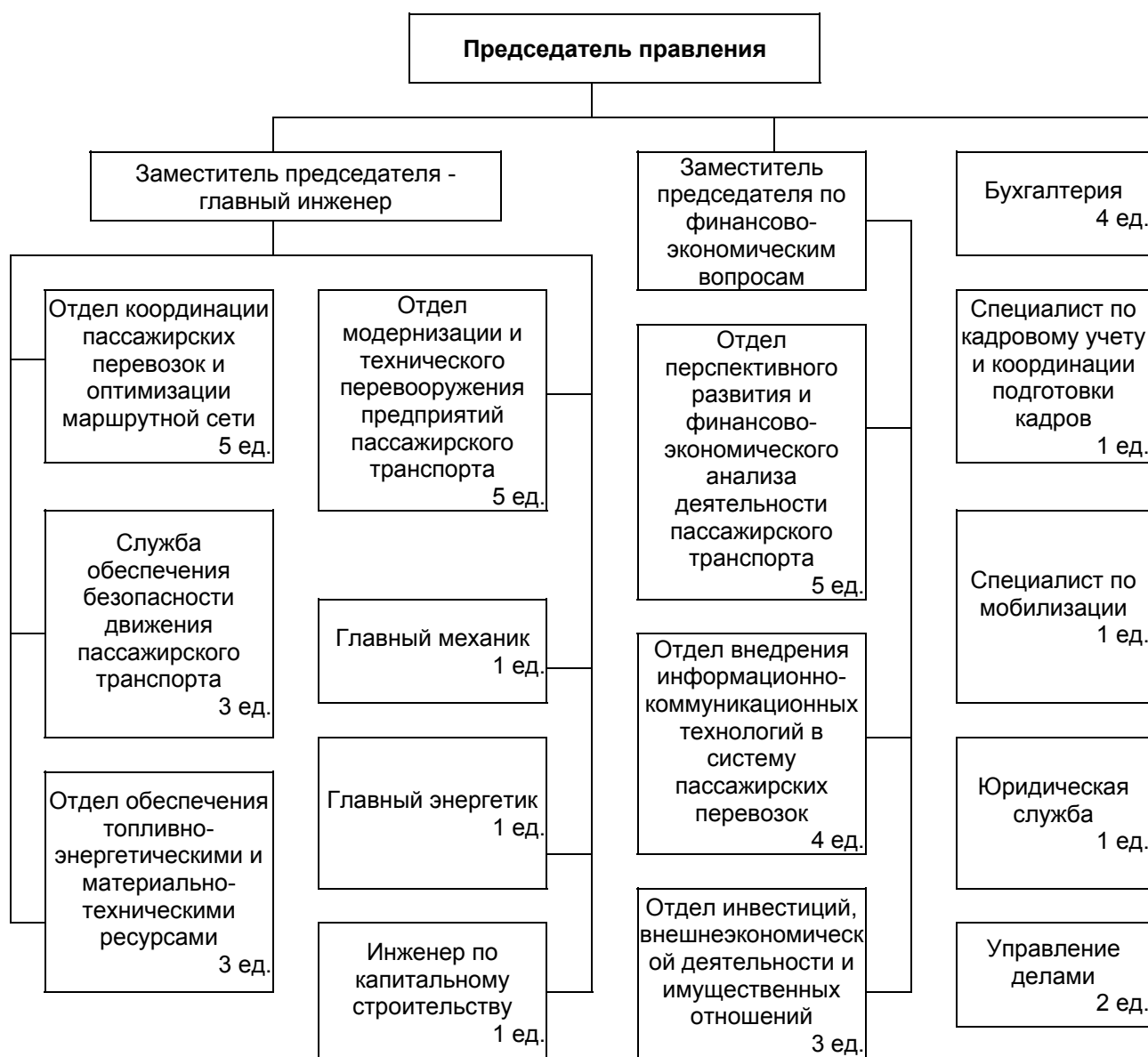
- преобразованы дочерние предприятия ассоциации «Тошшахартрансхизмат» - ЦСО «Мерседес-Бенц», «Биринчи автотаъмирсервис», «Иккинчи автотаъмирсервис», «Учинчи автотаъмирсервис» в унитарное предприятие «Тошавтотаъмирхизмат» с 3 филиалами в автобусных парках;

- преобразовано ГУП ЕХЦ «Йуловчитранссервис» в унитарное предприятие «Тошйуловчитрансхизмат».

### 3. Организационная структура акционерной компании "Тошшахартрансхизмат"



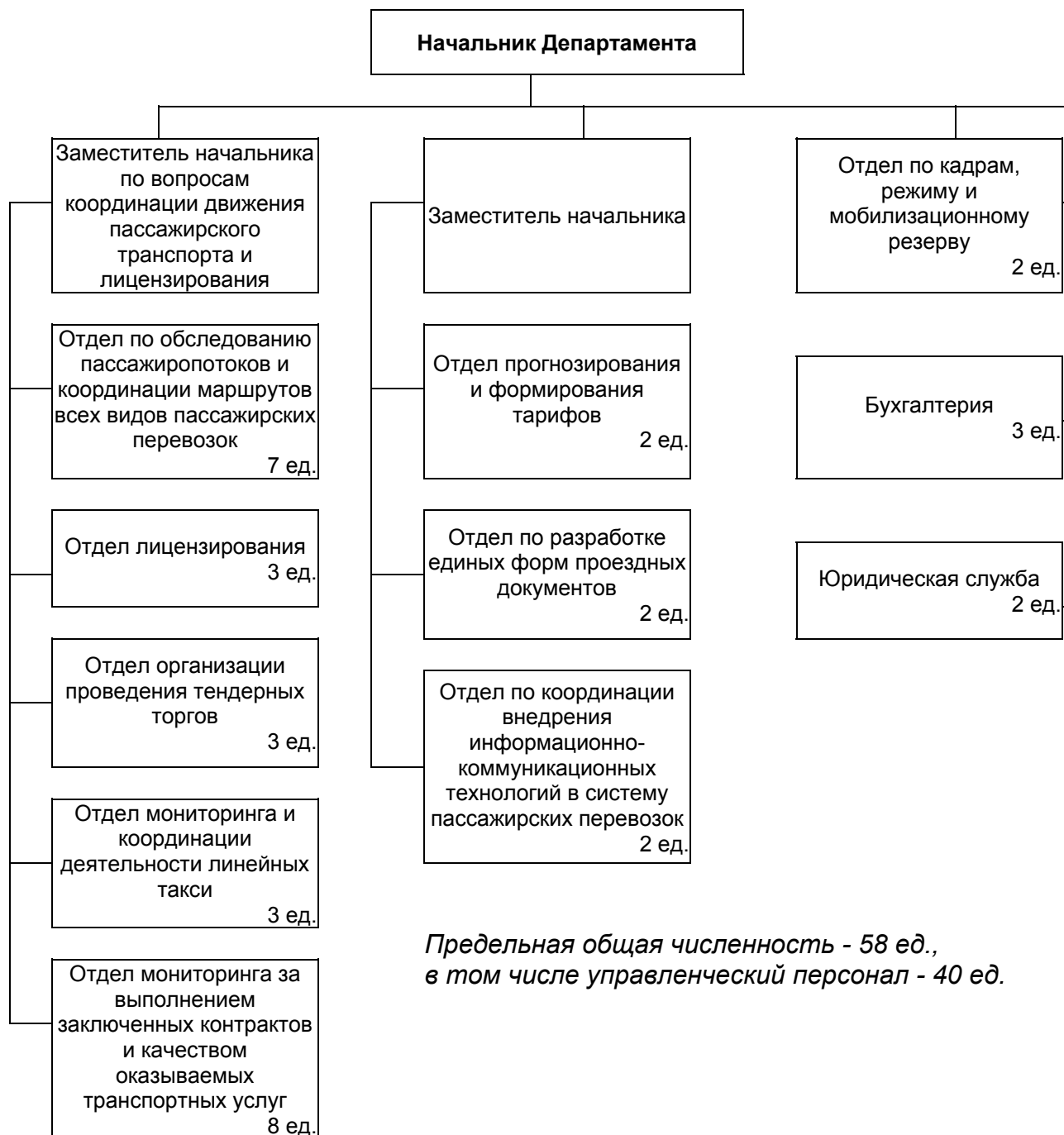
#### 4. Структура исполнительного аппарата акционерной компании "Тошшахартрансхизмат"



*Предельная общая численность - 57 ед.,  
в том числе управленческий персонал - 41 ед.*



## 5. Структура исполнительного аппарата Департамента по лицензированию и координации движения всех видов пассажирского транспорта хокимията г. Ташкента



*В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 28 января 2014 г. № ПП-2117 «Об утверждении структуры аппарата управления хокимията г. Ташкента» в структуру аппарата управления хокимията г. Ташкента введена должность заместителя хокима г. Ташкента – председателя правления акционерной компании «Тошшахартрансхизмат», в подчинении которого является Департамент по лицензированию и координации движения всех видов пассажирского транспорта хокимията г. Ташкента.*

## **6. Юридический план**

Акционерная компания «Тошшахартрансхизмат» является координирующим органом управления с правом юридического лица. объединяет хозяйственные общества, государственные, частные и иные организации, работающие в сфере пассажирского транспорта города Ташкента, осуществляет свою деятельность на принципах полного хозяйственного расчета, руководствуется в своей деятельности Указами Президента Республики Узбекистан, законами Республики Узбекистан, решениями Олий Мажлис Республики Узбекистан и Уставом Компании.

Компания осуществляет мониторинг за сохранностью имущества транспортных предприятий, в том числе автотранспортных средств и их целевое использование, содействие акционерным обществам в реализации государственных активов, формирует проекты государственных и межгосударственных программ развития городского пассажирского транспорта, прогнозов по производственно-экономическим, финансовым показателям в перевозочной и промышленных сферах. Компания имеет расчетный, валютный и иные счета, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный и сводный балансы.

АК «Тошшахартрансхизмат» располагается по адресу город Ташкент, улица Амира Темура, 1 проезд, дом 6.

## **7. Конкуренция на рынке транспортных услуг**

На сегодняшний день в г.Ташкенте созданы благоприятные условия для прозрачной конкуренции перевозчиков всех форм собственности, формирования конкурентной среды, повышения стандартов качества оказываемых услуг по перевозке пассажиров. Кроме этого определены основные участники перевозочного процесса, между которыми развивается равноправная конкуренция, направленная на удовлетворение спроса на пассажирские перевозки жителей г.Ташкента.

Этими участниками являются:

А) Акционерная компания «Тошшахартрансхизмат», включает в себя 9 автобусных парков в форме акционерных обществ (перевозка пассажиров автобусами на 141 городских маршрутах), унитарное предприятие «Тошкент трамвайи» (перевозка пассажиров наземным электрическим транспортом на 6-ти маршрутах), ГУП «Тошкент метрополитени» (перевозка пассажиров на трех линиях метрополитена – «Чиланзар», «Узбекистан», «Юнусабад» с 29-ю станциями), предприятия, осуществляющие свою деятельность с Компанией на договорных условиях по перевозке пассажиров автобусами средней вместимости в режиме городских пассажирских перевозок, микроавтобусами в режиме маршрутного такси и легкового такси, вспомогательные предприятия Компании для осуществления основной

деятельности - УП «Тоштранспетчерхизмат» (диспетчерские услуги на конечных пунктах), УП «Тошйўловчитрансхизмат» (реализация месячных проездных карточек), УП «Тошавтотаъмирхизмат» (сервисное обслуживание и ремонт автобусов), ООО «Укув ишлаб чикариш маркази» (подготовка водителей), а также два детских оздоровительных лагерей – «Транспортчи авлод» и «Автомобилчи».

По итогам работы за 9 месяцев 2014 г. предприятиями Компании перевезено 254,5 млн. пассажиров, получено доходов в размере 175,2 млрд. сум.

Б) Частные перевозчики, образованные в юридические лица, по состоянию на 1 октября 2014 г. осуществляют свою деятельность 84 юридических лиц различных форм собственности. Подвижным составом в количестве 1 150 единиц обслуживаются 109 маршрутов. По итогам работы за 9 месяцев 2014 г. частными перевозчиками перевезено 67,2 млн. пассажиров, получено доходов в размере 57,4 млрд. сум.

Общее количество перевезенных пассажиров всеми перевозчиками пассажирского транспорта за 9 месяцев 2014 г. составляет 321,7 млн. пассажиров. Распределение долей рынка транспортных услуг показано на нижеследующей диаграмме (без учета перевозки пассажиров частными владельцами легковых автомобилей).



Как видно из диаграммы, основными конкурентами предприятий АК «Тошшахартрансхизмат» являются частные перевозчики, образованные в юридические лица и автобусы министерств и ведомств. Только предприятия Компании осуществляют перевозку пассажиров в г. Ташкенте по предельным тарифам, утвержденным хокимиятом г. Ташкента по согласованию с Министерством финансов Республики Узбекистан, по льготным месячным проездным карточкам для социальной защиты малообеспеченных слоев населения (пенсионеров, учащихся и студентов), а также лиц, имеющих право бесплатного

проезда согласно Закона Республики Узбекистан «Об упорядочении бесплатного пользования городским пассажирским транспортом».

## 8. Стратегия Компании по обновлению подвижного состава и увеличению объема пассажирских перевозок.



Деятельность по улучшению системы управления городским пассажирским транспортом постоянно совершенствуется и находится в зоне интересов государства, что является ключевым фактором стабилизации финансовой ситуации и повышения рентабельности пассажирского транспорта.

Стратегией Компании по обновлению подвижного состава и увеличению объема пассажирских перевозок в 2015 году предусматривается:

- совершенствование уровня организации ритмичной и бесперебойной работы подвижного состава предприятий отрасли на закрепленных городских маршрутах (операционный менеджмент);
- приобретение нового подвижного состава для предприятий отрасли;
- оптимизация маршрутной сети;
- увеличение объема почасовых и междугородних перевозок;
- развитие маркетинга.

Основная задача Компании при организации пассажирских перевозок состоит в обеспечении своевременной доставки пассажиров к

месту назначения с максимальными удобствами передвижения, полной безопасностью, минимальными затратами времени и низкой платой за проезд.

Операционной стратегией менеджмента является ежедневная эффективная и производительная работа на закрепленных маршрутах по перевозке пассажиров каждой единицей подвижного состава с соблюдением графика движения и выполнением планового задания по сдаче наличной выручки.

Основными задачами по решению проблем операционного менеджмента при организации работы подвижного состава на маршруте являются:

- ежедневное обеспечение и контроль выхода планового количества подвижного состава автобусных парков и трамвайных депо по часам суток на закрепленные маршруты, с соблюдением утвержденных графиков движения; технически исправных, отвечающих необходимым санитарно-техническим нормам автобусов, микроавтобусов и трамваев.

- уменьшение количества преждевременных съездов и заездов по техническим причинам, организация высокого уровня технического обслуживания и ремонта подвижного состава на предприятиях компании.

- организация высокого уровня ведения билетно-учетного хозяйства, укомплектованность квалифицированным кондукторским составом, обеспечение полноты сбора наличной выручки.

### **8.1. Обновление подвижного состава:**

- приобретение ежегодно 100 ед. автобусов средней вместимости (марки «Исузу» (ориентировочная стоимость 1 ед. – 80,0 млн.сум), в период с 2007 г. по 2013 г. приобретены 774 ед. автобусов модели «Исузу SAZ NP 37», в том числе в 2007 г. – 208 ед., в 2008 г. – 288 ед., в 2009 г. – 62 ед., в 2010 г. – 12 ед., в 2011 г. – 50 ед., в 2012 г. – 8 ед., в 2013 г. – 66 ед., в 2014 г. – 80 ед., срок амортизации которых составляет 7 лет);

- приобретение ежегодно начиная с 2017 года 100 ед. автобусов большой вместимости (типа марки «Мерседес-Бенц» (ориентировочная стоимость 1 ед. – 140,0 тыс.евро), в период с 2008 г. по 2013 г. приобретены 600 ед. автобусов модели «Мерседес-Бенц Конекто Лов Флор», в том числе в 2008 г. – 200 ед., в 2009 г. – 200 ед., в 2012 г. – 100 ед., в 2013 г. – 100 ед., срок амортизации которых составляет 10 лет);

- приобретение через каждые 2 года начиная с 2016 года 20 ед. новых современных трамвайных вагонов (в 1994-1998 гг. приобретены 38 ед. трамвайных вагонов чешского производства «Татра ТЗМ», в 2007-2008 гг. - 30 ед. трамвайных вагонов российского производства

«71-619КТ», в 2011-2012 гг. - 20 ед. трамвайных вагонов чешского производства «Варио ЛФ» (ориентировочная стоимость 1 ед. – 650,0 тыс.евро), срок амортизации которых составляет 12,5 лет);

- продолжение работ по капитально-восстановительному ремонту вагонов метро российского производства в ОАО «Ташкентский завод по строительству и ремонту вагонов» ГАЖК «Узбекистон темир йуллари», срок амортизации которых составляет 31 год (ориентировочная стоимость 1 ед. – 550,0 тыс.долл., в 2015 г. – 30 ед., в 2016 г. – 20 ед., в 2017 г. – 20 ед., в 2018 г. – 20 ед., в 2019 г. – 20 ед., внесен проект постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан).

## 8.2. Оптимизация маршрутной сети.

Маршрутная сеть в г. Ташкенте охватывает весь город и любой потенциальный пассажир в течении 1-2 часов с помощью 1-2 пересадок может попасть в любую «географическую точку» г. Ташкента.

Данные маршрутов, закрепленных за предприятиями Компании показаны в нижеследующей таблице.

Маршруты	Кол-во маршрутов	План. кол-во расписаний				Количество рейсов		Протяженность маршрутов (км)
		Пон-к	Будн.	Суб.	Вос.	Будн.	Вых.	
Городские автобусные маршруты	141	1201	1210	1078	999	18002	13994	2674,74
Пригородные автобусные маршруты	4	25	25	21	21	314	257	102,71
Маршруты маршрутных такси	6	27	30	28	26	485	453	100,86
<b>Всего маршруты автотранспорта</b>	<b>151</b>	<b>1253</b>	<b>1265</b>	<b>1127</b>	<b>1046</b>	<b>18801</b>	<b>14704</b>	<b>2878,31</b>
Трамвайные маршруты	6	68	68	61	57	912	853	82,6
Линии метрополитена	3							

В соответствии с постановлением Кабинета Министра Республики Узбекистан от 4 июля 2014 г. № 179 утверждены Программы - «дорожные карты» по финансовому оздоровлению и снижению

убыточности предприятий АК «Тошшахартрансихизмат». Данными программами предусмотрен ряд мероприятий по оптимизации маршрутной сети в 2014-2015гг.:

- увеличение доходов за счет устранения дублирования маршрутов автобусов и маршрутных такси путем поэтапного закрытия 18-ти маршрутов, укорочения протяженности 13-ти маршрутов маршрутных такси;

- увеличение доходов на 47 автобусных маршрутах в связи с оптимизацией схем городских и пригородных маршрутов с выносом конечных остановочных пунктов пригородных маршрутов вдоль ТКАД;

- пересмотра расписаний движения и использования подвижного состава на автобусных маршрутах с убыточностью свыше 30% за счет поэтапного закрытия 6-ти крайне убыточных маршрутов, замены автобусов «Mercedes-Benz» на автобусы «Исузу» на 14-ти маршрутах, смешанной эксплуатации автобусов на 22-х маршрутах;

- обеспечение тесной увязки 21 автобусного маршрута автобусных парков со станциями метрополитена и оптимизации маршрутной сети 43 убыточных маршрутов автобусных парков;

- внедрение системы удаленного контроля (GPS) подвижного состава и автоматизированной системы диспетчерского управления.

По состоянию на 1 октября 2014 г. проделана определенная работа:

- с 1 мая 2014 г. закрыто 18 маршрутов, укорочены 12 маршрутов маршрутных такси, с 1 февраля 2014 г. укорочены только 4 пригородных маршрутов из Чирчикского направления Ташкентской области до действующей автостанции «ТТЗ»;

- по автобусным перевозкам открыты 2 новых маршрута, закрыты 7 крайне убыточных маршрутов, осуществлено увеличение расписаний движений на 3-х маршрутах, уменьшение – на 30-ти маршрутах, продлена протяженность на 20-ти маршрутах, укорочена - на 22-х маршрутах, на 5-ти маршрутах автобусы «Mercedes-Benz» заменены на автобусы «Исузу», на 7 маршрутах организована смешанная эксплуатация автобусов большой и средней вместимости;

- на 380 автобусах 39 маршрутов автобусных парков установлены GPS-трекеры.

Созданной Комиссией по внедрению результатов комплексного обследования пассажиропотока на городском пассажирском транспорте, проведенного 23-27 апреля 2014 г. на всех видах городского пассажирского транспорта и 18-21 мая 2014 г. на Ташкентском метрополитене, будет принято решение по дальнейшей оптимизации маршрутной сети автотранспорта г. Ташкента.

Проанализирован финансовый результат работы маршрутов, закрепленных за автобусными парками и трамвайными депо с их классификацией: на рентабельные (отношение расходов к доходам от

0,79 до 1,0); менее убыточные (от 1,01 до 1,5); более убыточные (от 1,52 до 2,0); крайне убыточные (свыше 2,0).

Стратегической задачей АК «Тошшахартрансхизмат» в 2015 году будет являться уменьшение крайне убыточных маршрутов путем ежемесячного анализа работы крайне убыточных маршрутов, улучшения их технико-экономических показателей, снижения эксплуатационных расходов с последующим переводом части маршрутов в разряд более убыточных.

### Перечень рентабельных и убыточных маршрутов по итогам работы за 9 месяцев 2014 года

Наименование предприятий	Кол-во маршрутов	из них			
		рентабельные	менее убыточные	более убыточные	крайне убыточные
АО «Биринчи автокорхона»	10	0	3	4	3
АО «2-автобус саройи»	19	0	6	11	2
АО «3-автобус саройи»	20	0	17	3	0
АО «4-автобус саройи»	11	2	4	3	2
АО «5-сон автокорхона»	7	0	0	6	1
АО «7-автокорхона»	13	2	6	4	1
АО «8-сонли автосаройи»	11	0	6	4	1
АО «12-автобус саройи»	18	0	15	3	0
АО «18-автобус саройи»	18	2	14	2	0
УП «Тошкент трамвайи»	6			3	3
<b>Всего</b>	<b>133</b>	<b>6</b>	<b>71</b>	<b>43</b>	<b>13</b>

В связи со строительством в г. Ташкенте широких магистральных дорог, мостов и туннелей будет рассмотрен вопрос повышения эксплуатационной скорости и уменьшения времени на рейс на некоторых маршрутах.

В целях соблюдения правил эксплуатации транспортных средств и требований безопасности дорожного движения предусматривается:

- усиление контроля и проведение регулярных рейдов работниками безопасности движения и отдела эксплуатации предприятий и компаний по выявлению и пресечению остановок автобусов в не установленных местах, сверхнормативного простоя на промежуточных остановках;

- поведение дополнительного инструктажа среди бригадиров и водителей, по строгому соблюдению установленного времени на рейсы и интервалов движения.

Решение данных вопросов службами эксплуатации предприятий Компании улучшит качество обслуживания пассажиров за счет повышения регулярности движения, увеличения эксплуатационной



скорости, уменьшения интервалов движения, снижения непроизводительных расходов.

### **8.3. Развитие маркетинга.**

Перед Компанией стоит задача по обеспечению экономического роста отрасли за счет улучшения качества обслуживания пассажиров по удовлетворению потребностей населения в услугах пассажирского транспорта.

Качество обслуживания общественным автотранспортом имеет отношение, в первую очередь, к конкретной поездке каждого потенциального пассажира.

Выделим следующие основные факторы, влияющие на поездку пассажира, над которыми будет работать Компания в 2015 году:

- скорость перемещения пассажиров должна быть достаточной, чтобы он в нужное время оказался в нужном месте;
- комфортабельность поездки и удобства при ожидании автобуса, надежность и ритмичность движения подвижного состава на маршруте отсутствие пересадки;
- хорошая атмосфера в салоне подвижного состава, внимательность и тактичность водителей и кондукторов;
- безопасность дорожного движения и высокая квалификация водителей.

Основными задачами по выполнению маркетинговой стратегии являются:

- ежедневное обеспечение планового выхода подвижного состава предприятий транспорта по часам суток на закрепленные маршруты;
- неукоснительное соблюдение графиков движения и регулярности, организация четкой и бесперебойной работы подвижного состава по часам суток на обслуживаемых маршрутах, особенно в вечернее время.
- строительство и ремонт автостанций, остановок, создание удобств для пассажиров.

### **9. Кадровая политика и создание рабочих мест**

По состоянию на 1 октября 2014 г. в предприятиях компании работают 10 690 чел., в том числе 2 508 водителей автобуса, 76 водителей микроавтобусов, 139 водителей трамваев, 149 водителей такси, 147 машинистов метрополитена, 1 154 кондукторов, 1 423 ремонтных рабочих.

За 9 месяцев 2014 г. принято на работу 2 585 человек, в том числе 856 водителей автобуса, 39 водителей микроавтобусов, 34 водителей трамваев, 152 водителей такси, 358 кондукторов, 305 ремонтных рабочих. Уволено 2 453 чел., в том числе 628 водителей автобуса, 24 водителей микроавтобусов, 29 водителей трамваев, 133 водителей такси, 359 кондукторов, 299 ремонтных рабочих.

Подготовлено 114 водителей автобусов, 15 водителей трамваев, в метрополитене подготовлено 11 машинистов электропоезда, 15 дежурных по станции, 10 старших операторов, 4 дежурных поста централизации, 10 помощников мастера пути, 6 электромехаников, 4 оператора дефектоскопии, также 18 слесарей получили право на управление эскалатором. В Учебно-методическом центре метрополитена проходят обучение 13 машинистов электропоезда.

В настоящее время в ООО «Укув ишлаб чикариш маркази» проходят обучение всего 117 чел., в том числе на водителя автобуса - 94 чел., на водителя трамвая - 23 чел., В данном учебном центре с сентября 2014 года организованы новые учебные курсы по повышению квалификации ремонтного персонала, на курсах проходят обучение 24 работников предприятий компании методам технического обслуживания автобусов «Мерседес-Бенц» и «Исузу».

В предприятиях компании повысили квалификацию 17 водителей автобуса, 12 водителей трамвая, 121 ремонтных рабочих и 47 специалистов.

По программе создания рабочих мест на 2014 год на предприятиях Компании запланировано создать 145 новых рабочих мест. По итогам работы за 9 месяцев 2014 г. создано 160 новых рабочих мест, при плане - 17 рабочих мест.

В предприятиях компании 1 819 учащихся из 22 профессиональных колледжей прошли производственную практику, 640 учащихся заключили трехсторонние договора по трудоустройству. До сегодняшнего дня в предприятиях компании приняты на работу 189 выпускников колледжей 2013-2014 учебного года.

В соответствии с Программой создания новых рабочих мест в 2015 году планируется создать 158 новых рабочих мест.

## **10. Финансовое состояние предприятий Компании**

Факторами, оказывающими негативное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятий Компании порта являются:

- дебиторская задолженность за автоуслуги, оказанные автотранспортными предприятиями, по состоянию на 1 ноября 2014 г. - 6 288,2 млн. сум, в том числе за перевозки во время проведения хлопковой компании 2004 - 2014 гг. – 5 365,2 млн. сум, ГУВД г. Ташкента – 707,0 млн. сум и прочие – 216,0 млн. сум.

- кредиторская задолженность предприятий Компании по состоянию на 1 ноября 2014 г. перед УП «Кучлик нефт базаси» за полученное дизельное топливо - 26 855,8 млн. сум, перед ТашгорПЭС за использованную электроэнергию - 2 994,7 млн. сум.

В соответствии со статьёй 15 Закона Республики Узбекистан «О городском пассажирском транспорте» от 25 апреля 1997 г. № 419-1, а также постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от

17 сентября 2012 г. № 273 «О совершенствовании деятельности и порядка финансирования перевозчиков, осуществляющих перевозки пассажиров транспортом общего пользования» возмещение убытков перевозчикам городского пассажирского транспорта в связи с оказанием услуг по перевозке пассажиров и багажа по предельным тарифам финансируется за счет средств Государственного бюджета Республики Узбекистан.

На основании представляемых АК «Тошшахартрансхизмат» бухгалтерских отчетов по итогам работы за квартал, а также аналитических и расчетных материалов, Министерством финансов вносится соответствующее предложение на рассмотрение Республиканской комиссии по сокращению просроченной дебиторской и кредиторской задолженности и укреплению дисциплины платежей в бюджет.

После утверждения протокола заседания вышеуказанной комиссии, возмещение убытков предприятий АК «Тошшахартрансхизмат» осуществляется путем проведения схем целевого финансирования по специальному счету 23224 без отражения в расходной и доходной частях республиканского и местных бюджетов, за счет сокращения недоимки в бюджет предприятий НХК «Узбекнефтегаз» и ГАК «Узбекэнерго», уменьшая при этом дебиторскую и кредиторскую задолженности.

Принимая во внимание вышеуказанный механизм возмещения убытков, а также при сложившемся дефиците оборотных средств, обусловленным перевозкой пассажиров по предельным тарифам, льготной перевозкой пенсионеров, студентов и учащихся по месячным проездным карточкам, по удостоверениям для лиц, имеющих право бесплатного проезда на городском пассажирском транспорте в соответствии Законом Республики Узбекистан «Об упорядочении бесплатного пользования городским пассажирским транспортом», выплатой ежемесячных платежей в размере 1 925,6 млн. сум (11,0 %) по погашению кредитов Фонда реконструкции и развития Республики Узбекистан за приобретенные в 2008 - 2013 гг. 600 ед. автобусов «Mercedes-Benz Conecto Low Floor» и кредитов коммерческих банков за приобретенные в 2013 -2014 гг. 145 ед. автобусов «Исузу», предприятия компании не имеют возможность осуществлять предоплату в размере 100% за получаемое дизельное топливо и используемую электроэнергию.

Возмещение потерь доходов от бесплатного проезда лиц, предусмотренных Законом Республики Узбекистан субсидируются из средств местного бюджета. В 2014 году на покрытие было выделено 3 078,4 млн.сум при расчетных потерях в размере 5 986,5 млн. сум, недофинансировано 2 907,7 млн. сум или 48,6%.

## 11. Заключение.

Увеличение объема перевозок и повышение качества обслуживания пассажиров зависит от определения и внедрения стратегии, призванной обеспечить Компанию наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей, связанных с перевозкой пассажиров в г. Ташкенте.

Для сохранения конкурентоспособности стратегия должна быть связана с ключевыми компетенциями Компании и организацией для пассажиров качественных услуг по перевозке.

Ключевые компетенции Компании - это те виды деятельности, которые она в сравнении с конкурентами осуществляет особенно хорошо, т.е. перевозка пассажиров на комфортабельных автобусах «Mercedes-Benz Conecto Low Floor» и трамваях марки «Vario LF», соблюдение графиков движения, реализация месячных проездных карточек, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, обеспечение ГСМ и запасными частями.

**Развитие и совершенствование методов стратегического менеджмента и продуманная маркетинговая стратегия, предусмотренные Постановлениями Президента Республики Узбекистан от 9 октября 2013 г. № ПП-2048 «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы организации пассажирского транспорта в г. Ташкенте» и Кабинета Министров Республики Узбекистан от 13 ноября 2013 г. № 308 «Об организационных мерах по дальнейшему совершенствованию системы городского пассажирского транспорта» и от 4 июля 2014 г. № 179 «Об утверждении Программ - «дорожных карт» по финансовому оздоровлению и снижению убыточности предприятий АК «Тошшахартрансхизмат» - пути повышения эффективности и производительности предприятий Компании.**

При определении бизнес-плана на 2015 год Компания планирует использовать все имеющиеся ресурсы и организовать перевозочный процесс на предприятиях пассажирского транспорта таким образом, показатели к концу 2015 года составят (без учета роста тарифа на проезд на городском пассажирском транспорте и повышения цен на ГСМ, запасные части и материалы, а также с учетом роста оплаты труда, а также увеличения других производственных затрат):

- количество перевозимых пассажиров – 322,3 млн. пассажиров;
- доходная часть – 261,2 млрд. сум (рост 17,0 %);
- расходная часть - 317,4 млрд. сум;
- убытки – 56,2 млрд. сум, убыточность – 17,7%.

Финансовые показатели предприятий акционерной компании «Тошшахартрансхизмат» с учетом ожидаемых технико-экономических показателей за 2014 год и прогноза показателей на 2015 год приводятся в нижеследующих таблицах: