

Акционерное общество «Узбекистон темир йуллари»

Акционерное общество «O'ztemiryo'lyo'lovchi»

БИЗНЕС-ПЛАН

на 2017 год

Юридический адрес: Республика Узбекистан,
Ташкент, 100015,
ул. Туркестан, 7
Тел. для справок: (+998 71) 1005
Факс: (+998 71) 237 – 86 – 36

Бизнес план утвержден на заседании Наблюдательного совета
АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" от 30.11.2016 года

ТАШКЕНТ - 2016 год

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ.....	4
А. Резюме.....	4
В. Описание предприятия и предоставляемых им услуг	5
С. Проблемы.....	6
2. Маркетинг-план	7
А. Изложение текущей маркетинговой ситуации	7
В. Перечень опасностей и возможностей	8
С. Конкурентная среда.....	10
D. Стратегия маркетинга предприятия	12
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА.....	14
4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ.....	15
5. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	17
Выводы Ошибка! Закладка не определена.	
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	17

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес План 2017 года определяет продолжение работы АО «О'ztemiryo'lyo'lovchi» в качестве коммерческой организации, участвующей в конкуренции на рынке транспортных услуг. Цель данного Бизнес-плана состоит в дальнейшем развитии пассажирских перевозок, определении узких мест в процессе акционирования и перспектив, предоставляемых данным процессом, а также в определении опасностей на пути развития пассажирских железнодорожных перевозок и определение целей стратегического развития.

Настоящий бизнес-план разработан для пользования в качестве рабочего материала руководящими работниками АО «О'ztemiryo'lyo'lovchi» и его внутренних подразделений. Он направлен на поиск резервов, улучшения качества сервисного обслуживания пассажиров, повышение эффективности работы предприятия и роста конкурентоспособности на рынке транспортных услуг.

Главная цель составления бизнес-плана - выявление резервов роста доходов и сокращения расходов по всем видам и сферам деятельности предприятия, укрепление инвестиционного потенциала и расширение рынка его продукции на основе реализации эффективных мер, способствующих улучшению качества работы и росту конкурентоспособности предприятия на рынке пассажирских услуг республики.

Основные задачи по реализации главной цели разработки бизнес-плана:

- *Дать оценку современному состоянию ведения бизнеса на предприятии;*
- *Определить проблемы и перспективы развития предприятия;*
- *Разработать маркетинг-план предприятия на 2017 год;*
- *Разработать оперативный план производства на прогнозируемый период;*
- *Разработать меры по совершенствованию организационной структуры и управления производством;*
- *Составить финансовый план и разработать мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия;*
- *Разработать и выполнить Программу развития сервисных услуг пассажирам на 2017 год;*
- *Организация сервисного обслуживания высокоскоростного пассажирского поезда «Афросиоб»;*
- *Определить общие задачи и стратегические направления развития предприятия на 2017 год.*

Ниже данная целевая установка реализуется в процессе разработки соответствующих разделов бизнес-плана предприятия, который составлен при непосредственном участии ведущих сотрудников и руководства аппарата АО "О'ztemiryo'lyo'lovchi".

1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

А. Резюме

АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» создано 28 июня 2002 года приказом Госкомимущества Республики Узбекистан № 187к-ПО «О преобразовании УП «O'ztemiryo'lyo'lovchi» в акционерное общество в составе АО «Узбекистон Темир Йуллари».

В его состав в настоящее время входят

Филиалы:

- ✓ Филиал по технической и технологической подготовке пассажирских поездов в рейс;
- ✓ Ташкентский филиал по организации пассажирских перевозок в составе вокзалов станций Ташкент – Южный, Гулистан, Хаваст, Джизак;
- ✓ Филиал «Вокзал Ташкент-Центральный»;
- ✓ Ферганский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станций Маргилан, Коканд, Андижан, Наманган;
- ✓ Самаркандский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станций Самарканд, Учкудук, Навои, Бухара;
- ✓ Приаральский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станций Нукус, Ходжейли, Кунград, Турткуль, Элликала и Мискен;
- ✓ Кашкадарьинский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станции Карши, Ташгузар, Дехканабад, Акробод, Китаб;
- ✓ Сурхандарьинский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станции Термез, Бойсун, Кумкурган, Дарбанд;
- ✓ Хорезмский филиал по обслуживанию пассажиров в составе вокзалов станции Ургенч, Шават, а также Гостиничный комплекс Ургенч.
- ✓ Дирекция по капитальному ремонту зданий, сооружений и оборудования;
- ✓ Филиал по обслуживанию пассажиров в поездах;
- ✓ Филиал по организации высокоскоростного движения.

АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" призвано удовлетворять потребности населения в железнодорожных перевозках, комплексно развивать инфраструктуру сервиса и оказывать пассажирам сервисные услуги, необходимые им в пути следования и на вокзалах, расширять эти услуги и зарабатывать доходы в интересах акционеров и осуществлять иные виды коммерческой деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

В настоящее время предприятие ежегодно перевозит не менее 20,5 млн. пассажиров в год и выполняет пассажирооборот объемом больше 3,5 млрд. пасс-км.

В 2016 году на предприятии трудилось 4670 чел, из них по перевозкам – 3266 человек. Руководство предприятия последовательно проводит курс на приведение штата в соответствии с объемами работ. На основе перехода на интенсивную технологию перевозок предприятие намерено добиться стабильного роста производительности труда и повышения эффективности производства.

Вместе с тем, решение проблем интеграции экономики республики в мировой рынок и накопившихся достаточно острых внутренних социально-экономических проблем регионов, потребует в дальнейшем обеспечения приоритетного развития сектора пассажирского хозяйства компании.

Проводимые меры по реконструкции железных дорог, в первую очередь по электрификации их, модернизации ремонтной базы вагонного и локомотивного

хозяйств, усилению путевого и станционного хозяйств создают благоприятные условия и для организации пассажирских перевозок в республике, особенно организация скоростных и высокоскоростных пассажирских перевозок во внутригосударственном сообщении.

Руководство предприятия претворяет в жизнь комплекс мероприятий по совершенствованию организации производства и оздоровлению финансового положения предприятия. Эти меры направлены, прежде всего, на улучшение качества обслуживания пассажиров в поездах и на вокзалах, развитие туристических и коммерческих перевозок, на увеличение доходов предприятия, сокращение расходов, повышение уровня населенности пассажирских поездов.

Кроме того, на предприятии реализуется программа по углублению экономических реформ в отрасли, последовательно осуществляется курс на совершенствование механизмов регулирования отрасли, прежде всего тарифной и налоговой политики, улучшение организационной структуры управления предприятием.

В рамках этих комплексных мероприятий и программ, на предприятии реализуется комплекс мер по расширению масштабов и повышению качества оказываемых пассажирам сервисных услуг и развитию конкуренции на рынке транспортных услуг.

В результате реализации этих мероприятий планируется неуклонно расширять долю пассажирских железнодорожных перевозок на рынке транспортных услуг в республике.

В совокупности реализация этих мер позволит в значительной мере поднять конкурентоспособность предприятия на рынке пассажирских услуг. Привлекательность железнодорожных перевозок, обусловленная их дешевизной, безопасностью и комфортабельностью поездки, качеством и разнообразием предоставляемых пассажирам на вокзалах и в пути следования сервисных услуг, определяет, в конечном счете, общий успех предприятия на рынке пассажирских перевозок. Организован туристический поезд по маршруту Великого Шелкового Пути, предоставляемый по требованию туристических компаний.

В. Описание предприятия и предоставляемых им услуг

Предприятие является юридическим лицом, действует на основе хозяйственного расчета, имеет в праве хозяйственного ведения обособленное имущество – 793 пассажирских вагонов на 31.12.2016г, из них непосредственно курсируют в поездах 502 вагонов. Предприятие имеет 30 достаточно развитых и мощных вокзала во всех областных центрах и крупных городах страны. С 2007 года на баланс приняты новые вокзалы Акробад, Дарбанд, Гузар, Бойсун, Кумкурган, Дехканабад. Организован филиал высокоскоростного движения. В его ведении находятся также различные объекты пассажирского и станционного хозяйства, размещенные на ряде станций железных дорог.

Обновление парка вагонов и укрепление материально-технической базы по их ремонту являются одной из приоритетных задач, имеющих жизненно важное и стратегическое значение для Общества на ближайшую перспективу. Если ежегодно не будет обновляться и пополняться инвентарный парк новыми вагонами, то к 2020 году АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" будет иметь острый дефицит вагонов. Поэтому в 2015-2016 годах согласно концепции обновления парка пассажирских вагонов предусматривается приобретение 30 новых вагонов.

Для АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" 2016 год был этапом продолжения развития его внутренних организационных структур, периодом организации новых производственно-финансовых отношений и взаимодействия его со смежными хозяйствами железных дорог, этапом отработки и налаживания механизмов регулирования производственно-хозяйственной деятельности Общества со стороны железнодорожной компании и вышестоящих республиканских и местных органов государственной власти.

Реализация намеченных в 2017 году мер по совершенствованию работы и оздоровлению финансового положения АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" позволит улучшить положение Общества на рынке пассажирских услуг.

В частности, Общество намерено значительно расширить сферу своей деятельности при перевозке пассажиров в местном сообщении путем изменения периодичности курсирования существующих маршрутов на направлениях из Узбекистана в Россию.

С. Проблемы

В настоящее время АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» рассматривает следующие проблемы:

- ✓ **Убыточность пассажирских перевозок в местном и пригородном направлениях.** В связи с большим социальным значением транспорта на внутригосударственных линиях тариф на перевозки остается заниженным. Поскольку данные виды составляют большую часть в общем объеме перевозок, предприятие в целом остается убыточным. Данные виды социальных льгот не компенсируются государственным бюджетом, а покрываются перекрестным субсидированием, за счет прибыли от грузовых перевозок АО "Узбекистон темир йуллари".
- ✓ **Акционирование пассажирского хозяйства.** Данная проблема имеет глобальный характер. Вследствие убыточности предприятия по основной деятельности, инвестиционная привлекательность предприятия очень слаба.
- ✓ **Изношенный парк пассажирских вагонов.** Эта проблема имеет множественную природу. В первую очередь, это создает трудности в наращивании производственных мощностей предприятия, т.е. увеличении объемов перевозки пассажиров. Кроме того, это увеличивает финансовую нагрузку на предприятие, направляя значительные средства на ремонт и техническое обслуживание, стоимость которых с введением в строй ТашВРЗ значительно увеличилась. Так за 2016 год отремонтировано капитальным КР-1 – 122 вагон, КВР – 0 вагонов, ДР – 313 вагонов за что, было уплачено денежных средств в размере – 16835,8 млн.сум.(без НДС). Приобретено вновь построенных вагонов – 15 единиц.

2. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

А. Изложение текущей маркетинговой ситуации

Сложившаяся ситуация на рынке пассажирских услуг в республике свидетельствует о явно недостаточном использовании производственных ресурсов и возможностей пассажирского хозяйства железных дорог.

Завершение электрификации железнодорожного участка Джизак – Мароканд–Карши и Мароканд–Бухара позволило организовать высокоскоростное движение. В настоящее время высокоскоростные комфортабельные поезда «Афросиоб» курсируют по маршрутам Ташкент–Самарканд–Карши и Ташкент–Самарканд–Бухара, что позволило создать дополнительные удобства для расширения туристических маршрутов. Реализация в ближайшей перспективе намеченных железнодорожной компанией программ электрификации железнодорожных линий Карши-Термез и Канимех-Мискен предполагает расширение туристических и высокоскоростных поездов, в дальнейшей перспективе на участках Ташкент-Ургенч и Ташкент-Термез. Строительство железнодорожной линии на участке Ургенч-Хива повысит потенциал пассажирских перевозок в регионе и поспособствует увеличению потока туристов. В будущем туристы могут передвигаться по историческим маршрутам Ташкент-Самарканд-Бухара-Хива исключительно посредством высокоскоростных поездов.

Завершена реконструкция вокзалов Ургенч, Навои, Джизак, Термез, Карши, ведутся проектные работы по строительству нового вокзала в Хиве. В настоящее время утверждены планы практических мер по усовершенствованию сервисных услуг на железнодорожных вокзалах Республики Узбекистан.

В связи с завершением строительства железнодорожного участка Ангрен-Пап, в 2016 году начали курсировать пассажирские поезда по направлениям Андижан-Ташкент, Андижан-Бухара, Андижан-Ургенч и Андижан-Москва. В марте 2017 года планируется открытие дополнительного поезда направлением Андижан-Москва. Также построены новые вокзалы Андижан, Маргилан, Коканд, Пап, ОРЗУ, благоустроены привокзальные территории.

С открытием железнодорожного движения на участке Ангрен-Пап открылись большие возможности в области расширения пассажирских и туристических перевозок в Ферганскую долину. В настоящее время, туристические перевозки очень популярны как во внутригосударственных направлениях, например Ташкент-Самарканд-Бухара-Ургенч и Ташкент-Карши-Ургенч, так и в межгосударственных направлениях в страны СНГ. Освоение железнодорожной линии Мискин - Конимех откроет дополнительные возможности для расширения железнодорожных туристических перевозок в Хорезмскую область и Республику Каракалпакстан.

В целях выполнения государственных программ по развитию и созданию индустрии туризма, АО «Узбекистон темир йуллари» предоставляет комплексные туристические услуги, включающие организацию перевозок, предоставление гостиничных и культурно-развлекательных услуг. В соответствии с Комплексом первоочередных мер по дальнейшему развитию и увеличению экспорта туристических услуг на 2017-2018 годы АО «Узбекистон темир йуллари» намерено проводить работу по организации специальных туристических поездов по «Шелковому пути» внутри Республики Узбекистан и международного направления. Для расширения сферы услуг по туризму и в целях изучения опыта других стран в этой сфере, АО «Узбекистон темир йуллари» ежегодно участвует на

международных ярмарках, таких как «ITB» Германия, «FITUR» Испания, «WTM» Великобритания и другие.

Изучение этих резервов и возможностей позволяет достаточно четко очертить контуры целевого рынка железнодорожных пассажирских перевозок, освоение которого поможет значительно улучшить финансовое положение предприятия.

Ясно и то, что освоение указанного целевого рынка предприятия предполагает значительное расширение масштабов маркетинговых исследований, основной целью которых является поиск путей повышения его конкурентоспособности на рынке пассажирских услуг.

В. Перечень опасностей и возможностей

Развитие рыночных отношений осуществляется в соответствии с принципами свободного предпринимательства. При этом возможно возникновение противоборствующих интересов хозяйствующих субъектов, что обуславливает усиление конкурентной борьбы и невозможность точного прогноза поведения конкурентов. В постоянно изменяющихся условиях рыночной конъюнктуры создается широкий спектр внутренних и внешних угроз безопасности отечественной транспортной системы.

На деятельность предприятий железнодорожного транспорта оказывают воздействие множество факторов. Некоторые из них способны снизить эффективность и соответственно – уровень их экономической безопасности и увеличить возможность финансового кризиса и риска банкротства. Из этого следует, что возникают проблемные ситуации, отрицательно влияющие на финансовое состояние предприятия. Поэтому необходимо больше уделять внимание изучению риска, причинам его возникновения и методам управления им.

В ходе реализации комплекса мероприятий по маркетинг-плану АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" под воздействием внешних и внутренних факторов могут возникнуть непредвиденные обстоятельства и неблагоприятные тенденции, препятствующие осуществлению этих мероприятий.

Одним из видов деятельности железнодорожного транспорта является транспортное обслуживание клиентов. Обслуживанию присущи различные виды неопределенного поведения, которые можно определить как «неопределенность», возникающая из-за воздействия на систему факторов – угроз, способных снизить эффективность транспортного обслуживания и привести к возникновению проблемных ситуаций.

Для транспортного обслуживания клиентов очень важна оценка и классификация риска по признакам и видам. Так признаки классификации риска следующие: характер учёта и последствий, возможность страхования, предвидение прогнозируемое, уровень финансовых потерь – допустимых, критических и катастрофических, длительность действия, объект возникновения (риск отдельных операций, различных направлений деятельности).

Каждое предприятие системы обслуживания клиентов заинтересовано в определении видов риска, возникающих с элементами внешней среды и обусловленных деятельностью самого предприятия.

Классификация видов риска при транспортном обслуживании

- ◆ Политический риск – возникающий при изменении основных направлений государственной политики, например при закрытии границ;
- ◆ Отраслевой риск – вероятность потерь в результате изменения экономического состояния самой отрасли;
- ◆ Налоговый риск;
- ◆ Инфляционный риск;
- ◆ Социальный риск;
- ◆ Коммерческие риски:
 - В результате не принятия соответствующих мер по итогам регулярных маркетинговых исследований, уменьшается интерес пассажиров к участию целесообразности проведения маркетинговых исследований.
 - Неадекватная оценка клиентов;
 - Не нахождение клиентов при планируемых ценах на дополнительные услуги;
 - Недостаточная сегментация рынка клиентов;
 - Неверный выбор сегмента рынка;
 - Неверная стратегия предложенных услуг;
 - Неправильная организация маркетинговых исследований;
 - Неэффективная рекламная деятельность;
 - Неплатежеспособность клиента;
 - Неправильное оперативное планирование;
 - Непредвиденная конкуренция;
 - Невыполнение финансовых показателей;
 - Непредвиденные расходы.

А также перечень опасностей при этом состоит в основном из следующих проблем:

- *Отмена пассажирских поездов на отдельных направлениях;*
- *Несвоевременное регулирование тарифов на пассажирские перевозки;*
- *Несовершенство экономического механизма взаимодействия между различными хозяйствами и звеньями железных дорог, как во внутригосударственном, так и в межгосударственном масштабе;*
- *Недостаточный объем и несвоевременное выделение капитальных вложений в развитие пассажирского и других хозяйств железнодорожной компании;*
- *Открытие новых маршрутов движения и развитие других видов пассажирского транспорта, включая частный сектор экономики;*
- *Несвоевременные преобразования организационной структуры управления предприятием и его внутренними подразделениями;*
- *Несвоевременная подготовка пассажирских вагонов и локомотивов к рейсу, из-за их неисправности;*
- *Низкое качество ремонта и профилактического осмотра подвижного состава;*
- *Недостаточные масштабы и низкое качество подготовки и переподготовки руководящих кадров и специалистов;*

Перечисленные проблемы и трудности, безусловно, будут препятствовать в осуществлении мер по совершенствованию работы предприятия, и на полное устранение их в ближайший период вряд ли стоит рассчитывать. Следовательно, для предприятия необходима реальная оценка его внутренних и, по мере необходимости, внешних возможностей для преодоления указанных трудностей.

Для обеспечения преимущества железных дорог на рынке услуг требуется взвесить также и маркетинговые возможности предприятия, т.е. определить те привлекательные направления маркетинговых усилий, с помощью которых железные дороги могут добиться конкурентного преимущества перед другими видами транспорта.

С. Конкурентная среда

Рыночная экономика ориентирована на удовлетворение, в частности, нужд потребителя, что обязывает изучать спрос на «транспортную продукцию», организовывать денежные отношения с ее потребителями так, чтобы этим услугам, и прежде всего перевозкам, отдавалось предпочтение перед другими видами транспорта. При этом важно учитывать возможности потенциальных конкурентов. От того, как организованы эти отношения, в огромной степени зависит результативность деятельности всех структур транспортных компаний.

Как мы знаем, на территории Республики Узбекистан основными конкурентами железнодорожного транспорта по перевозке пассажиров являются автотранспорт и авиация (НАК «Узбекистон хаво йуллари»).

Что касается железнодорожного пассажирского транспорта, он обладает важными преимуществами экономического и экологического характера, а также высокими показателями безопасности, поэтому сохраняет свою конкурентоспособность и в более отдаленной перспективе.

Конкуренция железных дорог с автомобильным и воздушным транспортом, в основном, происходит во внутригосударственном сообщении, где каждый вид перевозок обладает каким-либо своим конкурентным преимуществом. Основным показателем является время, затрачиваемое пассажиром в пути. По сравнению с воздушным транспортом, у железнодорожного транспорта по всем направлениям наблюдается различие во времени, затрачиваемом на переезд. Однако, железнодорожный транспорт менее чувствителен к погодным условиям, чем автомобильный и воздушный транспорт. Очень часто в аэропортах задерживаются рейсы из-за нелетной погоды, поэтому пассажир, скорее всего, предпочтет любой другой вид транспорта. Причиной такого предпочтения также может стать и безопасность передвижения. Однако начиная с 2011г. по АО «Узбекистон темир йуллари» проводится ряд мероприятий по развитию высокоскоростного движения. Так с 8 октября 2012 года организовано движение высокоскоростного пассажирского электропоезда «**Afrosiyob**» по направлению Ташкент – Самарканд – Ташкент, что создало конкуренцию по данному направлению с НАК «Узбекистон Хаво Йуллари». С 5 сентября 2015 года курсирование электропоезда «**Afrosiyob**» было продлено до Карши. С 15 сентября 2016 года организовано высокоскоростное движение по направлению Ташкент – Самарканд – Бухара. С целью увеличения туристических перевозок и пассажиропотока, а также для развития инфраструктуры до 2020 года будет проводиться электрофикация участков Самарканд-Карши-Термез и Самарканд-Бухара-Ургенч. Так же в 2017 году планируется приобретение дополнительного состава высокоскоростного электропоезда «**Afrosiyob**». В связи с этим ожидается увеличения численность работников, в том числе проводники и кассиры с этим естественно увеличения ФОТ.

Таким образом, оценка конкурентоспособности железнодорожного транспорта на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностях организации (АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi»). Она призвана определить мероприятия,

которые необходимо предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Конкурентоспособность оценивается как отдельно на железнодорожном транспорте, так и в сравнении с другими видами транспорта по соотношению "количество — качество — цена".

С вводом высокоскоростного поезда «Afrosiyob» по маршрутам Ташкент-Самарканд, Ташкент-Самарканд-Бухара и Ташкент-Самарканд-Карши создан конкуренцию железных дорог с воздушным транспортом. Несмотря на то, что высокоскоростной поезд наземный транспорт, за счет скорости пассажир добирается до пункта назначения за 2 часа, раньше было 3.5 часа. Высокоскоростные поезда вполне могут быть конкурентами в будущем с воздушным транспортом внутри Республики Узбекистан.

Что касается конкуренции железной дороги с автомобильным транспортом, то здесь имеются большие возможности для выявления её преимуществ. Так, например, введенный в 2005 году скоростной электропоезд «Шарк» сообщением Ташкент–Бухара обладает преимуществом перед автотранспортом, как во времени затрачиваемом на путь, так и комфортом в вагонах.

Помимо упомянутых факторов, определяющих выбор транспорта пассажиром, в настоящее время по-прежнему главным фактором остается фактор цены. Результаты сравнения стоимостей билетов на совпадающих направлениях внутригосударственного сообщения («Ташкент-Бухара», «Ташкент-Термез», «Ташкент-Ургенч» и др.) на различных видах транспорта показали, что в среднем стоимость проезда на железнодорожном транспорте намного меньше, чем на авиационном транспорте, примерно в 1,5-3,5 раза. По сравнению с автотранспортом стоимость проезда на железной дороге на тех же направлениях выше примерно в 1,5-2,5 раза. Следует заметить, что автомобильный транспорт обслуживает не все направления внутригосударственного сообщения, идущие параллельно железнодорожному транспорту. Исключение может составлять только автотранспорт, принадлежащий частным предпринимателям, который также представляет ощутимую конкуренцию во всех сообщениях, так как он более гибко и быстро реагирует на запросы клиентуры. В пригородном сообщении наблюдается несколько иная картина. Так, на совпадающих маршрутах стоимость проезда на автомобильном транспорте выше, чем на железнодорожном транспорте в 1,5-2 раза, а по сравнению с частными перевозчиками в 3-3,5 раза.

В пригородном сообщении автотранспорт занимает наибольший сегмент рынка, чем железнодорожный транспорт. Особенностью пригородных пассажиропотоков является их жесткая привязанность к режиму работы промышленных предприятий, организаций, учреждений и учебных заведений. В этом случае определяющим требованием к перевозке является удобное время отправления и прибытия электропоездов на начальном-конечные пункты с минимальным временем в пути следования при достаточном количестве мест и обеспечения безопасности. Расписание отправления и прибытия электропоездов на начальном-конечных станциях в рабочие, выходные и праздничные дни для основных сегментов пассажиропотока должно учитывать не только режим работы предприятий и учреждений, но и график работы других видов транспорта.

D. Стратегия маркетинга предприятия

Анализ задач и проблем. Стратегическими задачами АО "O'ztemiryu'lyo'lovchi" на ближайший год являются:

- ✓ *Значительное расширение доли предприятия на рынке пассажирских перевозок республики на международных, местных сообщениях и развитие туристических перевозок и развитие перевозок в пригородном сообщении;*
- ✓ *Стремление к снижению убытков работы железных дорог при перевозке пассажиров в местном и в пригородном сообщениях;*
- ✓ *Совершенствование тарифов на железнодорожные пассажирские перевозки, а также расчетных цен на услуги и работы смежных хозяйств железных дорог;*
- ✓ *Повышение уровня населенности пассажирских поездов, разработка и реализация действенных мер по полному искоренению безбилетного проезда в поездах;*
- ✓ *Значительное расширение круга и масштабов, оказываемых пассажирам услуг, диверсификация сфер деятельности подразделений предприятия;*
- ✓ *Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке пассажирских перевозок за счет усиления его материально-технической базы, улучшения качества и культуры обслуживания пассажиров на вокзалах и в пути следования;*
- ✓ *Улучшение финансового положения предприятия путем устранения непроизводительных затрат и потерь, выявления числа убыточных хозяйств и сфер экономики.*
- ✓ *Сокращение эксплуатационных расходов путем рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов на всех подразделениях предприятия;*
- ✓ *Осуществление курса на последовательное внедрение интенсивной технологии и противозатратных механизмов хозяйствования;*
- ✓ *Расширение сферы своей деятельности при перевозке пассажиров в международном сообщении на направлениях из Узбекистана в Россию (на направлениях Иркутска, Симферополя, Казан, Санкт-Петербурга, Волгограда);*
- ✓ *Увеличения кратности поезда Ургенч-Бухара-Ургенч, что будет способствовать завершению туристического кольца по городам Великого Шелкового Пути «Ташкент-Самарканд-Бухара-Ургенч(Хива)-Ташкент»;*
- ✓ *Введение новых туристических чартерных поездов по маршруту Ташкент-Самарканд-Бухара-Ургенч и Ташкент-Карши-Ургенч.*
- ✓ *Бронирование и продажа проездных документов через Интернет*
- ✓ *Внедрения современных технологий, Интернет связи между филиалами АО «O'ztemiryu'lyo'lovchi» для оперативного реагирования, передачи информации и т.д.*

Решение указанных стратегических задач прямо или косвенно связано с множеством внутренних и внешних проблем, влияющих на качество и эффективность работы предприятия. Эти проблемы охватывают различные аспекты деятельности предприятия в следующих направлениях:

1. **В экономической области** - повышение эффективности работы, увеличение доходов и сокращение расходов по всем видам деятельности предприятия; последовательное сокращение и ликвидация убыточных сфер деятельности; введение гибкой тарифной политики с учетом конъюнктуры спроса;
2. **В области обслуживания пассажиров** – улучшение и расширение оказываемых услуг пассажирам в пути следования и на вокзалах.
3. **В технической области** - расширение системы «Экспресс-3», внедрение других

прогрессивных систем обслуживания пассажиров, ускорение темпов модернизации парка подвижного состава, улучшение его структуры; усиление материально-технической базы железных дорог и совершенствование технологии перевозочного процесса, обеспечивающие повышение уровня безопасности и скорости движения пассажирских поездов и уровня подготовки пассажирских составов в рейс;

4. **В области научного и информационного обслуживания** - расширение круга исследований по маркетингу; внедрение электронной технологии передачи отчетной и оперативной информации; совершенствование системы учета и отчетности;
5. **В социальной сфере** - усиление стимулов работы и роста производительности труда; оздоровление и облегчение труда, повышение образовательного и духовного уровня работников.
6. **В области управления предприятием** - улучшение организационной структуры управления производством; реструктуризация и демонополизация предприятия;

Стратегия маркетинга охватывает конкретные стратегические задачи и стратегию предприятия по целевым рынкам, комплекс реализуемых маркетинговых мероприятий и бюджет на проведение маркетинговых исследований.

Исследование рынка и продаж. Исследование рынка транспортных услуг проводится с целью получения данных, необходимых для определения дальнейшей деятельности предприятия. Для этого предусматривается проведение систематического сбора, анализа и обобщения обширной информации по рынку транспортных услуг, необходимой для принятия решений, связанных с оценкой емкости рынка, сегментацией и выбором целевого рынка, прогнозированием и планированием деятельности предприятия на этом рынке.

3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА

Для прогнозирования производственных показателей бизнес-плана принят более консервативный подход. В связи с вводом эксплуатацию Камчыкского тоннеля на 1.01.2017 году назначено поезда направлениям Ташкент - Андижан, Андижан - Ургенч, Андижан - Бухара и Андижан - Москва. В пригородном сообщения в Кунградском филиале продлено маршрут пригородного поезда Нукус-Кунград на Нукус-Кирккыз

Таблица 1. Основные показатели за 2016 год и прогноз на 2017 год

№	Наименование показателей	Един. изм.	Отчет 2016 г.	Прогноз 2017 г.
1	Пассажирооборот ВС ЕГО, в.т.ч. по видам сообщений	млн. пасс. км	3 933,5	4 236,2
	прямое сообщение		480,9	580,3
	местное сообщение		2 112,9	2 255,9
	пригородное сообщение		1 339,7	1 400,0
2	Отправлено пассажиров со станций	тыс. чел.	20 524,0	20 884,0
	прямое сообщение		589,5	612,0
	местное сообщение		3 149,9	3 552,6
	пригородное сообщение		16 784,6	16 719,4
3	Средняя дальность	км.	188	199
	прямое сообщение		468	508
	местное сообщение		671	633
	пригородное сообщение		80	84
4	Средняя населенность на вагон по всем сообщениям	пасс/ ваг.	42,9	41,7
	прямое сообщение		19,3	23,0
	местное сообщение		32,6	32,0
	пригородное сообщение		177,4	180,3
5	Доходы от пассажирских перевозок по ф.№2 в том числе	млн. сум	288 646,7	329 400
	по перевозкам		221 372,7	253 900
	прямое сообщение		75 343,2	89 100
	местное сообщение		136 557,4	155 000
	Пригородные перевозки		9 472,1	9 800
	Подсобно-вспомогательная деятельность		67 274,0	75 500
	Прочие доходы от основной деятельности		2 000,0	2100
6	Среднесписочная численность работников	чел.	4 670	4 835
	в т.ч. по перевозкам	-//-	3 266	3 415
7	Фонд оплаты труда	млн. сум	58 134,6	69 760
8	Среднемесячная заработная плата	тыс. сум	1037,4	1202,3
9	Производительность труда	тыс. пасс. км/ч	842,3	876

Планируется, поддерживая стабильную работу в международном и внутригосударственном сообщениях, усилить работу по всем направлениям, а также развернуть работу в сфере туризма, коммерческих перевозок и нетрадиционных платных услуг.

Численность в прогнозе на 2017 год установлена 4835 и больше уровня отчета 2016г. на человек.

4. ВАГОННОЕ ХОЗЯЙСТВО

Одной из самых значительных проблем является старение приписного парка пассажирских вагонов АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi".

Так, по состоянию на 01.01.2017 г. в приписном парке имеется:

- 430 вагонов (54,2%) – со сроком службы 28 и более лет;
- 190 вагонов (23,9%) со сроком службы от 20 до 28 лет;
- 35 вагонов (4,4 %) со сроком службы от 10 до 20 лет;
- 138 вагонов (17,4%) со сроком службы менее 10 лет.

Из общего количества приписного парка – 78,1% (620ед.) вагонов имеют срок службы более 20 лет.

С учетом срока службы вагонов и сроков продления службы после проведения КВР или КР-2М, по прогнозу сокращения приписного парка вагонов на период 2017-2020гг. (по состоянию на 01.01.2015г.), приписной парк вагонов АО"O'ztemiryo'lyo'lovchi" к 2020 году может сократиться на 199 вагонов, что составит 25% от существующего приписного парка.

В целях сохранения объема пассажирских перевозок на существующем уровне и возможности увеличения объема перевозок на перспективу, необходимо принятие мер по приобретению пассажирских вагонов новых конструкций, оборудованных установками кондиционирования воздуха, системой пожарной сигнализации и пожаротушения, диагностикой технического состояния узлов и деталей для соблюдения требований безопасности при эксплуатации в пути следования с уровнем комфортности, отвечающим современным требованиям сервисного обслуживания пассажиров. Количество приобретаемых вагонов должно быть не менее 15 ед. в год.

В 2017 году согласно Указа Президента Республики Узбекистан от 04.03.2015г. за №УП-4707 и сетевого графика реализации проекта «Обновление состава пассажирских вагонов на 2015-2019 гг.», планируется приобретение 15 новых пассажирских вагонов, построенных на АО «Toshkent yo'lovchi vagonlarini qurish va ta'mirlash zavodi».

ПРОГНОЗ

производства плановых видов ремонта пассажирских вагонов приписного парка АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» на 2017 год

Типы вагонов	ДР		КР-1		КР-2		КВР		ТО-3		ДР в ВЧД-5	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
СВ	14	17	15	13	-	-	-	-	-	-	-	-
ЦМК	108	159	27	56	4	-	2	4	-	-	16	8
ЦМО	187	81	29	58	-	-	1	2	-	-	106	84
ЦМБ	16	3	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-
МО	26	16	18	11	-	-	-	1	-	-	16	16
ВР	10	17	12	8	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗАК	1	3	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Служебные	1	10	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
ВСЕГО	363	306	102	154	4	-	4	7	-	-	138	108

Всего по АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» подлежат ремонту - 575 вагона

в том числе:

Капитальным ремонтом всего – 161 вагонов

в том числе:

в объеме КР-1 – 154 вагона.

в объеме КВР – 7 вагонов.

Деповским ремонтом – 414 вагонов

в том числе:

ТашВСРЗ – ДР 306 вагонов

ВЧД Андижан – ДР 108 вагонов.

Производство единой технической ревизии - 728 вагонов за год. (ТО-3)

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

В процессе разработки и реализации комплекса мероприятий, направленных на совершенствование организации производства и улучшение финансового положения предприятия, особое место отводится программе действий по улучшению организационной структуры управления производством.

В рамках данной программы предусматриваются:

- ❖ Глубокий анализ сложившейся структуры управления предприятием, выявление узких мест и недостатков в управлении производством;
- ❖ Определение основных направлений совершенствования организационной структуры управления предприятием, которые охватывают комплекс вопросов:
 - по разделению естественно-монопольных и потенциально конкурентоспособных сфер деятельности компании, с целью расширения конкуренции в отрасли и повышения качества предлагаемых услуг;
 - по выделению прибыльных и убыточных сфер деятельности предприятия, с целью расширения первых и снижения деятельности, либо поиска субсидий для последних;
 - совершенствованию системы оплаты труда и усилению стимулов работы в каждом подразделении предприятия;
 - разработке и совершенствованию уставных положений о подразделениях предприятия, должностных инструкций и других документов, регламентирующих обеспечение баланса прав, обязанности и ответственности работников;
 - подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников предприятия;
- ❖ Реализация системы мер по росту производительности труда и внедрению эффективных методов стимулирования ее роста;
- ❖ Усиление механизмов воздействия человеческого фактора на конечные результаты деятельности предприятия, разработка и реализация конкретных мер по повышению престижности работы на данном предприятии, последовательное и поэтапное внедрение сильных и упреждающих мер по социальной защите работников;
- ❖ Развитие и укрепление материально-технической базы объектов соцкультбыта;
- ❖ Разработка комплекса мер по диверсификации производства с созданием дополнительных рабочих мест, позволяющих рационально использовать имеющиеся производственные мощности предприятия.

Для достижения целей, поставленных в маркетинг-плане, намечается увеличить

круг работ сектора маркетинга.

При увеличении объемов работ планируется расширять конкуренцию в отрасли, выделяя концессии на производство работ по обслуживанию пассажиров.

3. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Таблица 2. Прогноз доходов и расходов АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» на 2017 год

(млн. сум)

№ п/п	Наименование статей	Отчет 2016 г.	Прогноз 2017 г.
1.	Доходы АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi»	288 646,6	329 400,0
	-от перевозок	221 372,6	253 900,0
	-от подсобно-вспомогательной деятельности	67 274,0	75 500,0
	Расходы АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» , в том числе:	246 183,3	282 985,0
2.	- по перевозкам	176 614,2	204 448,2
	-по подсобно-вспомогательной деятельности	69 569,1	78 536,8

Из анализа производственно-финансовой деятельности АО «O'ztemiryo'lyo'lovchi» за 2016 год ясно, что образованному в процессе акционирования акционерному обществу «O'ztemiryo'lyo'lovchi» для повышения своей конкурентоспособности в борьбе за свою долю рынка, повышения уровня сервисного обслуживания в пассажирских поездах в 2017 году необходимо обратить особое внимание на следующие моменты:

1. Модернизация и обновление парка пассажирских вагонов в соответствии с результатами маркетинговых исследований потребностей населения Республики Узбекистан, нерезидентов, а также туристов, желающих ознакомиться с культурным наследием и историческими достопримечательностями Республики Узбекистан с обновлением оборудования, для выполнения работ по подготовке пассажирских составов в рейс.

2. Увеличение числа межгосударственных пассажирских поездов связывающих страны СНГ и Балтии со Среднеазиатским регионом, а также со странами дальнего зарубежья, продолжая наследие исторического Великого Шелкового Пути, связывающего страны Европы и Азиатского региона.

3. Развитие багажных перевозок в Республике Узбекистан, для удовлетворения спроса предпринимателей малого и среднего бизнеса.

4. Особое внимание необходимо уделить увеличению доходов от нетрадиционных услуг (развитию малого и среднего бизнеса в составе предприятия и других видов услуг). Данные доходы необходимо будет направлять на развитие материально-технического состояния предприятия.

Проведение данных мероприятий в течение 2017 года позволит повысить доходы и снизить убыточность пассажирских перевозок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Настоящий бизнес-план в качестве рабочего материала охватывает основные аспекты развития производственно-хозяйственной деятельности АО "O'ztemiryo'lyo'lovchi" в 2016 году и направлен на улучшение организации работы и оздоровление финансового состояния предприятия в 2017 году. В работе даны анализ

и оценка хода экономических реформ в отрасли, выявлены резервы, возможности и направления углубления институциональных преобразований в пассажирском хозяйстве железнодорожной компании.

2. Исходным материалом при разработке бизнес-плана послужили развернутый анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности "О'ztemiryo'lyo'lovchi" за 2016 г. На этой базе выявлены основные проблемы, опасности и трудности, которые могут возникнуть в процессе деятельности предприятия в 2017 году.

3. Разработанный бизнес-план предприятия содержит следующее:

✓ Во "**Введении в бизнес-план**" дана краткая характеристика истории создания предприятия, основные изменения, происшедшие в его составе, сформулированы цель и основные задачи бизнес-плана.

✓ В "**Общей части**" дается резюме по бизнес-плану, приводится описание предприятия и предоставляемых им услуг.

✓ В разделе "**Маркетинг-план**" на основе анализа текущей маркетинговой ситуации на предприятии разработан перечень опасностей и возможностей, сформулированы важнейшие стратегические задачи АО "О'ztemiryo'lyo'lovchi", определена стратегия маркетинга предприятия на ближайший период.

✓ В разделе "**Планирование производства**" приведены параметры развития перевозок, доходов, средней населенности на вагон, и другие количественные и качественные показатели работы предприятия на прогнозируемый период.

✓ В разделе "**Совершенствование организационной структуры управления производством**" изложены основные меры по реализации программы действий по улучшению организационной структуры управления предприятием на 2017 год.

4. Разработанные мероприятия по совершенствованию производства и оздоровлению финансового положения предприятия охватывают лишь часть первоочередных задач по проведению экономических реформ в отрасли. Дальнейшее углубление реформ в пассажирском хозяйстве компании связано с решением комплекса проблем по демонополизации и либерализации экономики отрасли.

5. Проведенные исследования при разработке бизнес-плана предприятия объективно указывают на необходимость усиления внимания к проблеме государственной поддержки пассажирского хозяйства железных дорог.

Сложившаяся практика покрытия убытков от пассажирских перевозок за счет доходов от грузовых перевозок направлена не на развитие рыночных отношений в отрасли, напротив, она усугубляет проблемы демонополизации ее, усиливает роль и функции железнодорожной компании в регулировании деятельности предприятия.