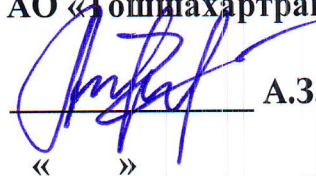


«УТВЕРЖДАЮ»

**Председатель правления
АО «Тошшахартрансхизмат»**


_____ **А.З. Джураев**
« _____ » _____ **2022 г.**

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

на оказание консультационных услуг по разработке
Стратегии финансового оздоровления и повышения операционной эффективности
АО «Тошшахартрансхизмат»

Ташкент 2022 г.

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.1 ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ПРОЕКТА И ЕГО УСЛОВНОЕ ОБОЗНАЧЕНИЕ:

Разработка Стратегии финансового оздоровления и повышения операционной эффективности АО «Тошшахартранسخизмат»

1.2 ЗАКАЗЧИК:

Акционерное общество «Тошшахартранسخизмат» (далее по тексту «Заказчик»).

Адрес: г.Ташкент, Юнусабадский район, 1-проезд ул.Амира Темура, 6.

Телефон: 71-209-90-25 e-mail: info@tashbus.uz

Полное наименование предприятия: Акционерное общество «Тошшахартранسخизмат»

Основным (единственным) акционером Общества является: Министерство Финансов Республики Узбекистан – 100%.

1.3 ОСНОВАНИЕ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ:

Указ Президента Республики Узбекистан от 27 октября 2020 года № УП-6096 «О мерах по ускоренному реформированию предприятий с участием государства и приватизации государственных активов», Протокол №1 заседания Кабинета Министров Республики Узбекистан от 30.12.2020 г.

1.4. ЦЕЛЬ ПРОЕКТА.

Основной функцией Заказчика является: перевозка пассажиров городским пассажирским транспортом.

В настоящий момент, стратегическая цель Общества – выйти на новый уровень развития и стремление к качественному улучшению оказания услуг по перевозке пассажиров городским пассажирским транспортом, повышение операционной эффективности, снижение непроизводственных расходов, цифровизация (автоматизация) процессов и оптимизация организационной структуры.

Для разработки Стратегии финансового оздоровления и повышения операционной эффективности Заказчика необходимо выполнить комплексный анализ производственно-экономических показателей и факторов эффективности внутреннего и внешнего генеза. По результатам анализа и на основе мировых тенденций и опыта выработать комплекс мер, направленный на повышение эффективности управления на корпоративном и производственном уровнях, с рекомендациями по внедрению современных систем управления и учета, для чего и привлекается Консультант, имеющий опыт как на международном, так и на местном уровне в индустриально-производственной и транспортной сферах.

1.5 ИСПОЛНИТЕЛЬ:

Исполнитель по данному проекту – местная, зарубежная, международная консалтинговая компания и/или консорциум консалтинговых компаний (далее – Консультант). Консультант будет определен по результатам конкурсного отбора.

1.6 ПЛАНОВЫЕ СРОКИ НАЧАЛА И ОКОНЧАНИЯ РАБОТ:

Плановые сроки реализации проекта: 3 (три) месяца (до 01.08.2022г.).

1.7 ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ:

Источником финансирования работ по данному проекту являются собственные средства Заказчика.

1.8 ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И ПРЕДЪЯВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТ:

По результатам исследования Консультант представляет Заказчику:

Стратегию комплексного развития, финансового оздоровления и повышения операционной эффективности АО «Тошшахартрансхизмат» на 2022-2025 гг.

Презентацию Стратегии комплексного развития, финансового оздоровления и повышения операционной эффективности АО «Тошшахартрансхизмат» на 2022-2025 гг.

План мероприятий и Дорожную карту реализации плана мероприятий по мерам финансового изготовления и повышения операционной эффективности.

3. НАЗНАЧЕНИЕ И ЦЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

3.1 НАЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА:

Основным назначением настоящего проекта является разработка Стратегии финансового оздоровления и операционной эффективности, предусматриваемая внедрение новых наиболее эффективных процессов управленческой и производственной деятельности Заказчика.

3.2 ЦЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА:

Основной целью реализации данного проекта является комплексный анализ производственно-экономических и финансово-экономических показателей и факторов эффективности Заказчика, определение круга проблем, внутреннего и внешнего генеза с дальнейшей выработкой комплекса мер по повышению операционной эффективности Заказчика, предполагающих кардинальное

изменение подхода к эффективной эксплуатации производственных активов, совершенствование корпоративного управления и учета, бизнес процессов.

4. ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРЕЧНЮ РАБОТ

Консультант окажет Заказчику консультационные услуги в сфере повышения операционной эффективности и надежности производственных процессов на следующих объектах Заказчика, в соответствии с ТЗ:

- Центральный аппарат управления АО «Тошшахартрансхизмат»;
- филиал «1-автобус саройи»;
- филиал «2-автобус саройи»;
- филиал «4-автобус саройи»;
- филиал «5-автобус саройи»;
- филиал «7-автобус саройи»;
- филиал «8-автобус саройи»;
- филиал «12-автобус саройи»;
- филиал «18-автобус саройи»;
- УП «Тошавтотаъмирхизмат»;
- УП «Тошйуловчитрансхизмат»;

В рамках оказания услуг Консультант совместно с Заказчиком выполнит следующие этапы проекта:

Этап 0. Подготовка к проекту.

На данном этапе

Консультант обязан:

- Провести оценку участников проектной команды со стороны Заказчика и дать свои рекомендации по составу и численности проектной команды Заказчика;
- Провести мероприятия по мобилизации проектной команды Консультанта и Заказчика;
- Сформировать рабочую группу по проекту из числа специалистов Заказчика и Консультанта;
- Разработать и согласовать детальный график работ по проекту.

Заказчик обязан:

- Создать специальную Рабочую Группу (проектная команда Заказчика) вмененными обязанностями в рамках исполнения проекта;
- Предоставить Консультанту информацию в соответствии с информационными запросами при ее наличии.

Этап 1. Комплексная диагностика.

На данном этапе Консультант совместно с причастными специалистами Рабочей Группы Заказчика выполнит комплексный анализ производственно-экономических и финансово-экономических показателей и результатов в сфере:

А) Анализ финансового состояния, системы финансирования, прочих доходов.

- Анализ общей хозяйственной деятельности Заказчика, исследование причины изменения результатов деятельности, выявление резервов с целью повышения эффективности работы и выработка экономической стратегии её развития.
- Анализ финансовой отчетности в части расходов, при которой изучается соотношение выбранного показателя с другими однородными показателями в рамках одного отчетного периода.
- Анализ получения доходов, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при дальнейшем увеличении предельного тарифа Заказчик начинает получать прибыль.
- Оценка эффективности системы оплаты труда и материального стимулирования работников.
- Сравнительный анализ системы финансирования с мировыми практиками;

Б) Анализ организационной структуры управления, в т.ч. производственным процессом.

- Анализ организационной структуры, штатной численности, фактического распределения численности персонала административного и производственного блока по процессам и операциям, фактической и плановой загрузки персонала;
- Анализ текущего уровня автоматизации производственных процессов, производственное планирование и прочие;
- Сравнительный анализ производственных процессов с лучшими практиками;
- Выявление рисков и неэффективности производственных процессов;

В) Анализ эффективности транспортной работы Заказчика

- Анализ работы общественного транспорта с учётом объёма пассажиропотока;
- Анализ эффективности маршрутной сети наземного городского общественного транспорта (нулевые пробеги, тип транспортных средств, дублирование маршрутов, режим работы, рентабельность маршрутов, доступность общественного транспорта и т.д.);
- Анализ уровня обеспечения безопасности пассажирских перевозок, соблюдения ритмичности, установленного графика и интервалов движения транспортных средств на маршрутах;
- Определение порядка осуществления мониторинга за сохранностью, бережным, целевым и эффективным использованием транспортных средств.
- Диагностика навигационного контроля подвижного состава (GPS) системы организации городских пассажирских перевозок и работы диспетчерского управления на маршрутных линиях в режиме «он-лайн»;

- Диагностика интенсивности движения автобусов на маршрутах в пиковое и межпиковое время;
- Диагностика маршрутной сети с учётом совершенствования схемы дислокации автобусных парков и снижения нулевых пробегов, а также оптимизации и сокращения дублирования маршрутов;
- Анализ и разработка рекомендаций по увеличению рентабельности автобусных маршрутов, сокращению эксплуатационных расходов, определению оптимального количества маршрутов, на которых будут производиться замена действующего подвижного состава;
- Оценки действующих показателей пассажира-километр по маршрутам до оптимизации и после;
- Оценки потенциальных последствий преждевременного окончания работы автобусов на линии, заездов автобусов по технико-эксплуатационным причинам, а также влияния их на уровень качества оказываемых услуг и потери доходов

Г) Анализ состояния подвижного состава участвующих в производственном процессе.

- Анализ имеющегося подвижного состава, в т.ч. по типам транспортных средств, по срокам эксплуатации, вместимости, видам используемого топлива и рентабельности эксплуатируемых транспортных средств;
- Диагностика технической готовности автобусов и влияние климатических условий г. Ташкента на надежность эксплуатации автобусов;
- Сравнительный анализ используемого подвижного состава с лучшими мировыми практиками;

Д) Анализ уровня сервиса (технического обслуживания и ремонта) подвижного состава. Состояние технической политики.

- Анализ проведения сервисного (технического) обслуживания и ремонта подвижного состава по типам транспортных средств, периодичности, технической оснащенности ремонтной зоны необходимым оборудованием;
- Анализ порядка приобретения, оприходования, выдачи и списания запасных частей при сервисном (техническом) обслуживании и ремонте подвижного состава, условий складирования запасных частей;
- Диагностика трудозатрат, уровня квалификации и трудоемкости ремонтных рабочих, занятых при проведении сервисного (технического) обслуживания и ремонте подвижного состава;
- Сравнительный анализ проведения технического (сервисного) обслуживания и ремонта пассажирских автобусов с лучшими практиками;

Е) Анализ работы АЗС и расхода топлива (включая все виды топлива: дизель, газ, электроэнергия).

- Анализ справочно-нормативной документации по обеспечению, хранению ГСМ и хранение необходимого количества в хранилище.

- Анализ справочно-нормативной документации по списанию ГСМ с учётом правильности применения дифференцированных норм расхода топлива на 100 км. опираясь на мировой опыт и уровень.

Ж) Анализ внедрения автоматизированной системы оплаты проезда (АСОП), влияния изменения тарифов на развитие.

- Проведение детального анализа действующей автоматизированной системы оплаты проезда на городском пассажирском транспорте:
 - эффективность действующих тарифов, гибкость тарифов;
 - правильность организации механизма финансирования;
 - прозрачность и своевременность взаиморасчетов с АТТО;
- Изучение уровня снижения расходов в связи с повышением уровня оплаты проезда;
- Изучение оплат по разовым поездкам при вводе дифференцированной оплаты в зависимости от расстояния;
- Сравнительный анализ действующей автоматизированной системы оплаты проезда на городском пассажирском транспорте с лучшими мировыми практиками;

Этап 2. Выработка комплексных рекомендаций.

На данном этапе Консультант совместно с Рабочей Группой Заказчика выработает свод рекомендаций и предложений по оптимизации основной и вспомогательной деятельности Заказчика, систем управления, учета, принятия решений по базовым направлениям:

А) Общее финансовое состояние, система финансирования основной деятельности и прочих доходов.

- Разработка предложений по финансовому оздоровлению предприятий сферы путём совершенствования системы финансирования перевозчиков общественного транспорта (Pool system) и тарифной политики.
- Разработка предложений по изменению финансовой отчетности в соответствии с разработанными процессами;
- Формирование рекомендаций по улучшениям и их согласование с ответственными сотрудниками Заказчика;

Б) Оптимизация организационной структуры и рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов, в т.ч. – производственных.

- Формирование общих рекомендаций по оптимизации управленческих процессов и организационной структуры управления, и их согласование с Заказчиком;

- Формирование ключевых показателей результативности внедрения целевой модели процессов и порядка их мониторинга и контроля;
- Разработка детального описания (детализация до 4-го уровня) целевой модели процессов, включая целевые схемы бизнес-процессов («to be») по элементам, включая интеграцию производственных процессов со смежными процессами;
- Разработка руководства по внедрению и использованию целевой модели процессов;
- Определение структуры нормативно-методической документации в области производственного планирования, планирования и обеспечения ГСМ и ТМЦ, работами и услугами, эксплуатации, технического обслуживания, сервиса и ремонта подвижного состава с детальным описанием разделов документов;
- Разработка структуры документации по капитальным и остановочным ремонтам (определения, правила, стандарты) с детальным описанием разделов документов;
- Разработка перечня функциональных требований к ИТ-системам в соответствии с внедряемыми / изменяемыми процессами;
- Разработка методических рекомендаций по основным направлениям работ и соответствующих шаблонов рабочих и отчетных документов (идентификация рисков, анализ корневых причин и т.д.) с описанием порядка их заполнения;
- Разработка методических рекомендаций по процедуре и порядку анализа результатов внедрения целевой модели процессов.

В) Меры по оптимизации маршрутной сети, транспортной работы, системы оплаты проезда и контроля движения.

- Выработка рекомендаций по улучшению транспортной системы города организацией транспортно-пересадочных узлов, выделенных полос движения пассажирского и специального транспорта, организации карманов, и т.п. мер оптимизации городского дорожного хозяйства
- Выработка рекомендаций по сопряжению транспортной системы города, минимизации дублирования маршрутов – как наземного, так и городского рельсового, дифференциации маршрутов по категориям, протяженности, тарифам.
- Формирование рекомендаций по рациональному сочетанию на маршрутах автобусов большой и средней вместимости с учетом пассажиропотоков в различное время суток;
- Формирование рекомендаций по использованию электронных терминалов фиксации времени прибытия и убытия транспортных средств на остановках и конечных маршрутах;
- Формирование рекомендаций по увеличению доли общественного транспорта в общем объеме пассажирских перевозок за счёт приобретения нового подвижного состава;
- Выработка мер по улучшению работы автоматизированной системы оплаты проезда.

- Разработка нормативно-методической документации (инструкций, положений) о порядке распределения суммы доходов, полученных от пополнения транспортных карт тарифными планами, между АО «Тошшахартрансхизмат» и УП «Тошкент метрополитени»;

Г) Рекомендации по эффективному использованию подвижного состава.

- Формирование рекомендаций по предельному сроку эксплуатации и пробегу автобусов по видам на городских пассажирских перевозках;
- Формирование рекомендаций по нормативам эксплуатации автошин и аккумуляторных батарей подвижного состава в условиях г. Ташкента;
- Разработка предложений по периодичности обновления подвижного состава по типам автобусов;

Д) Рекомендации по повышению уровня сервисного обслуживания подвижного состава, эффективного использования ГСМ, снижения затрат на тягу. Формирование технической политики.

- Формирование рекомендаций по применению современных технологий, оптимизации расходов, автоматизации процессов при сервисном (техническом) обслуживании, ремонте подвижного состава и складировании запасных частей, в т.ч. по наличию неснижаемого запаса;
- Формирование перечня требований к квалификации и компетенциям ремонтников в рамках внедрения целевой модели процессов;
- Формирование перечня мер, направленных на эффективное использование ГСМ, природного газа и электроэнергии подвижным составом.

Этап 3. Оценка эффективности реализации проекта.

На данном этапе Консультант выполнит:

- Определение ключевых критериев и показателей эффективности по каждому из направлений сформированных рекомендаций.
- Оценку эффективности (финансовой, экономической социальной) как каждого из направлений так и проекта в целом
- Подготовка Финального Отчета по проекту и согласование с Заказчиком
- Подготовка Презентации проекта

Этап 4. Формирование детальных мер.

На данном этапе на основании Финального Отчета, согласованного с Заказчиком, Консультант совместно с Рабочей Группой Заказчика формирует детальный План мероприятий реализации проекта с определением сроков и ответственных лиц.

5. РЕЗУЛЬТАТЫ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И ПОРЯДОК ИХ СДАЧИ И ПРИЕМКИ.

Приемка услуг Консультанта производится на основании актов сдачи-приемки выполненных работ, на основании результатов, надлежащим образом утвержденных Заказчиком.

Форма сдачи работы:

- печатная форма в виде переплетенной книги (книг) – 3 экз.
- цветная презентация – 3 экз.
- редактируемые копии в формате общедоступных офисных приложений (MS WORD, MS EXCEL, MS POWER POINT и др.)

Языки:

- рабочая переписка, оформление формальных документов может вестись на государственном (узбекском) и/или русском языках;
- промежуточные рабочие документы могут быть оформлены на государственном и/или русском языках;
- Финальный отчет в рабочей версии для согласования со службами Заказчика может быть оформлен на государственном и/или русском языках, окончательная версия, подаваемая на согласование единственному акционеру – на государственном языке.