



# Qısa xülasə

## Qısa xülasə

# ADY haqqında

"Azərbaycan Dəmir Yolları" QSC bütün ölkə üzrə sərnişin və yük daşımaları xidmətlərinin təminatçısıdır. Şirkətin bütün səhmləri Azərbaycan Respublikasına məxsusdur.

Ümumi infrastrukturun köhnəlməsi və ölkədəki iqtisadi vəziyyət ilə bağlı **2016-cı il ərzində** ADY-nin yük və sərnişin daşıma fəaliyyətində azalma tendensiyası müşahidə edilmişdir. 2015-ci ildə ümumi nəql edilən yük həcmi 2015-ci ildə 17,1 milyon ton olduğu halda, bu göstərici 2016-cı ildə 15,3 milyon tona enmişdir. Eyni dövrdə sadəcə Bakı-Sumqayıt xəttinin istifadəsi sayəsində ümumi sərnişindaşıma həcmi əhəmiyyətli dərəcədə artıb.

### ADY-nin üstünlüyü

- ADY Azərbaycanın dəmir yolu bazarında inhisarçı mövqeyə malikdir. Uzaq məsafəli səfərlərdə ADY digər nəqliyyat növləri ilə müqayisədə rəqabət üstünlüyünə malikdir.
- ADY həmçinin müştərilər və tədarükçülərlə uzunmüddətli əlaqələr qurmuşdur və müştərilərə möhkəm bağlılığını nümayiş etdirir.
- Azərbaycan dövləti uzunmüddətli perspektivdə ADY-nin fəaliyyətində səmərəliliyin artırılmasını və effektiv kommersiya şirkətin yaradılmasını planlaşdırır.

### Qonşu ölkələrlə Azərbaycan arasında ticarət potensialının artırılması

- Qonşu ölkələrlə güclü siyasi əməkdaşlıq ölkələrarası ticarətinin artmasına səbəb olacaqdır.
- Rusiya, İran və Hindistanı birləşdirən Şimal-Cənub dəhlizinin açılması ölkələrarası ticarətin artmasına və əlavə yük həcminin cəlb edilməsinə səbəb olacaqdır.
- Şərqi-Qərbi dəhlizi və Bakı-Tbilisi-Kars dəmir yolu infrastrukturunun bərpası ADY-yə uzunmüddətli perspektivdə Türkiyədən, Gürcüstandan və Mərkəzi Asiyadan yeni müştəriləri cəlb etməyə imkan verəcəkdir.

### Tarifləri artırma imkanı

- ADY tarifləri xam neft və neft məhsullarının daşınması üçün 20%, taxıl və ağac məhsullarının daşınması üçün 10% artırmaq imkanına malikdir.
- Sərnişindaşıma sosial əhəmiyyətli olması tarif artımını məhdudlaşdırır.

ADY gəlirlərini əsasən yük daşımaları (72%) və sərnişin daşımalarından (4%) əldə edir:



### Layihələr

ADY-də infrastrukturunu modernləşdirilməsi **üç böyük layihə üzrə** kapital xərcləri tələb olunur:

**1** Şərqi-Qərbi dəhlizinin bərpası və tikintisi

**2** Şimal-Cənub istiqamətinin yenidən qurulması

**3** İkinci dərəcəli xətlərin bərpası

ADY hazırda öz rəqabət qabiliyyətini daha da gücləndirmək üçün əməliyyat xərclərini azaldır və hərəkət sürətini artırmaq üçün geniş miqyaslı infrastrukturun bərpası proqramlarını həyata keçirir. Şirkət həmçinin hərəkət tərkibinin bərpası üçün yeni lokomotivlərin və sərnişin vaqonlarının satın alınmasına dair uzunmüddətli müqavilələr imzalayıb. Şirkət öz müştərilərinə lazımı nəqliyyat xidmətləri göstərmək üçün artıq 3000-dən çox yük vaqonu alıb.

ADY əməliyyatın effektivliyini artırmaq üçün Məsləhətçinin tövsiyələrini yerinə yetirməyə yüksək maraq göstərir.

### Dövlət dəstəyi

Azərbaycan dövləti ADY-ni aşağıdakı istiqamətlərdə bağlı dəstəkləyir:

- Strateji əhəmiyyətinə görə ADY-nin irimiqyaslı layihələrinin maliyyələşdirilməsi (məs. Şimal-Cənub Dəhlizi və Bakı-Tbilisi-Kars).
- Ölət limanında azad ticarət zonasının yaradılması.
- ADY-nin dövlət zəmanətli borclarını qaytarılması məqsədilə səhmdar kapitalının ayrılması.

## Mövcud vəziyyət və tövsiyələr

Saha	Mövcud vəziyyət	Tövsiyələr	Prioritet
<b>İnfrastruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Köhnəlmiş infrastruktur və aşağı orta sürət: dəmir yollarının 40%-dən çoxu qeyri-qənaətbəxşdir və ya məhdudlaşdırılmış sürət hədlərinə malikdir.</li> <li>— Dəmir yolu infrastrukturuna 1985-ci ildən 2011-ci ilədək əhəmiyyətli investisiyaların olmaması. Bu müddət ərzində dəmir yolu infrastrukturunun saxlanılması və inkişafı ilə bağlı heç bir strateji qərar qəbul edilməyib.</li> <li>— Dövlət maliyyələşdirməsi/dəstəyi ilə bağlı proqnozların olmaması planlama və büdcə prosesinə təsir edir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kapital xərcləri proqramını yenidən nəzərdən keçirmək.</li> <li>— Kiçik tutumlu yük-nəqliyyat stansiyalarını ləğv etmək və ya onlardan əlaqələndirici stansiyalar kimi istifadə etmək.</li> <li>— Şərq-Qərb və Şimal-Cənub marşrutlarının bərpasını davam etdirmək.</li> <li>— Şərq-Qərb və Şimal-Cənub marşrutlarında işarəvermə (MPC qaynaqlarının və EBLOCK sistemlərinin quraşdırılması) və elektriklişmənin (25 kV-a keçid) modernləşdirilməsi.</li> <li>— İctimai dəmiryol infrastrukturunun orta və uzunmüddətli inkişaf planının hazırlanması.</li> <li>— Dövlət subsidiyası və ya alternativ tənzimləmə modellərini tətbiq etmək.</li> </ul>	
<b>Hərəkət tərkibi və əməliyyatlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hərəkət tərkibinin yenilənməsinə ehtiyac duyulur, çünki onların əksəriyyətinin istismar dövrü artıq başa çatıb. ADY-nin vaqon parkı 32 illik istismar dövrü ilə müqayisədə çox yaşlıdır. Yük vaqonlarının 40%-ə qədəri normadan artıq istifadə olunur. Vaqonların əksəriyyəti faydalı istismar müddətinin sonuna yaxınlaşır. Son təmir işlərinə baxmayaraq, vaqonların əksəriyyətinin təkrar təmirinə ehtiyac var.</li> <li>— Yükdaşıma departamenti yüklərin daşınması üçün hərəkət cədvəlindən istifadə etmir. Nəticədə əməliyyatın səmərəliliyi azalır və gözlənilməz nəqliyyat vaxtları yaranır. Bundan əlavə, ADY qısa dartı sahələrinə malikdir və lokomotiv briqadalarının tez-tez dəyişməsi tələb olunur ki, bu da yük daşımalarında sürətin aşağı düşməsinə və uzunmüddətli boşdayanmalara gətirib çıxarır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Hərəkət tərkibinin yenilənməsi proqramının davam etdirilməsi.</li> <li>— Yük qatarları üçün müntəzəm hərəkət cədvəllərin tətbiqində məqsəd yük daşımalarında qabaqcıl nəqliyyat vaxtına və müntəzəm əməliyyat proseslərinə nail olmaqdır.</li> <li>— Lokomotiv və ekipaj dəyişikliklərinin azalması orta nəqliyyat sürətinin artmasına və lokomotivlərin və qatarların istismar vaxtı ilə boşdayanma vaxtları arasında daha yaxşı əlaqəyə səbəb olacaqdır. Bu, hər iki tərəfə hərəkət vaxtının qısalmasına və manevr hərəkətinin azalmasına gətirib çıxara bilər.</li> </ul>	
<b>Texniki xidmət və təmir emalatxanaları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Qurğuların çoxu artıq köhnədir və onların yenidənqurma və modernləşdirilməsi tələb olunur. Mövcud qurğulardan heç biri müasir dartı hərəkət tərkibinə zəruri xidmətlər göstərə bilmir.</li> <li>— Hərəkət tərkibinə texniki xidmət və təmir çox vaxt böyük sayda olan və hərəkət tərkibi iş tiplərində ixtisaslaşmış qurğularda həyata keçirilir ki, bu da qeyri-səmərəliliyə gətirib çıxarır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Emalatxanaların sayını azaltmaq və qalan emalatxanalarda işləri yenidən təşkil etmək.</li> </ul>	

# Mövcud vəziyyət və tövsiyələr

Sahə	Mövcud vəziyyət	Tövsiyələr	Prioritet
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dəmiryol nəqliyyatı digər nəqliyyat növlərinə nisbətən zəif mövqedədir. Şirkət son üç ildə avtomobil nəqliyyatı ilə müqayisədə yük daşıma payını itirmişdir.</li> <li>Digər nəqliyyat növləri ilə rəqabət sərnişin daşıma tariflərinin artırılması imkanını məhdudlaşdırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yol nəqliyyatı ilə müqayisədə ümumi xərcləri aşağı salmaq və əlavə xərcləri aradan qaldırmaq.</li> <li>Ünvandan ünvana daşıma və izləmə xidmətlərini təmin etmək.</li> <li>ADY brendini yaratmaq və ADY-nin bazar mövqeyini yaxşılaşdırmaq.</li> <li>Neft və neft məhsulları, taxta-şalban, meşə materialları və taxıl məhsulları üçün tarifləri artırmaq. Polad, dəmir filizi və konteyner məhsulları, habelə mineral tikinti materialları üçün tarifləri azaltmaq.</li> <li>Sərnişinlərə yeni xidmətlər təklif etmək və tarif artımını düzgün tənzimləmək.</li> </ul>	
<b>İnsan resursları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADY-nin işçi heyətinin sayı 2016-cı ildə artmış və hazırda 21,994 nəfərə çatmışdır.</li> <li>İşçi heyətinin təqribən 15%-i təqaüd yaşındadır. Gənc mütəxəssislərin çatışmazlığı müşahidə edilir (işçi heyətin cəmi 13%-i 30 yaşdan aşağı şəxslərdir)</li> <li>ADY-də mövcud mükafatlandırma sistemi Azərbaycanda nəqliyyat sənayesinin digər şirkətləri səviyyəsində deyil.</li> <li>ADY-də insan resursları proseslərini (işəgötürmə, mükafatlandırma, fəaliyyətin idarə olunması, təlim və inkişafı) tənzimləyən siyasətlər mövcud deyil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsan resursları siyasətinin işlənilib hazırlanması: işəgötürmə, qiymətləndirmə, təlim, inkişaf, mükafatlandırma.</li> <li>Təqaüd yaşında və ya bu yaşa yaxın olan işçilərin, yeni əməliyyat modelinə əsasən ADY-nin bağlamağı planlaşdırdığı bölmələrdə işləyən işçilərin işdən azad edilməsini həvəsləndirən proqramın tətbiqi. Müvəqqəti heyətin işdən azal edilməsi.</li> <li>Gənc mütəxəssislərin cəlb edilməsi və onların uzun müddət şirkətdə işləməsinə təmin edən insan resursları brendi və proqramlarının işlənilib hazırlanması.</li> <li>Mükafatlandırma strategiyasının təkmilləşdirilməsi. Mükafatlandırma sisteminin səmərəlilik göstəriciləri ilə əlaqələndirilməsi.</li> <li>İşçilər üçün ilkin təlim proqramının, texniki mühəndislər və menecerlər üçün davamlı təlim sisteminin yaradılması.</li> <li>İşçi heyətin müntəzəm olaraq qiymətləndirilməsi.</li> </ul>	
<b>Təşkilati struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADY-nin strategiyası və idarəetmə modeli tam aydın və sistemli deyil. Mövcud strategiyalar bir-biri ilə uyğun gəlmir. İdarəetmə modelində bəzi vacib elementlər (məsələn, islahatların idarə edilməsi və risklərin idarə edilməsi) yoxdur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADY üçün aydın idarəetmə modelini işləyib hazırlamaq. Sistemli təşkilati struktur yaratmaq.</li> <li>ADY-də səmərəlilik göstəriciləri sistemini inkişaf etdirmək.</li> <li>Avtomatlaşdırma potensialının xərc-fayda analizini aparmaq və müvafiq İT sistemlərini tətbiq etmək.</li> </ul>	

# Tövsiyələrin icra planı

Məsələ	Təvsiyə	Əlavə məlumat	2017	2018	2019	2020	2021	2022
İnfrastruktur	Kiçik tutumlu yük-nəqliyyat stansiyalarının ləğv edilməsi	Səhifə 77-79: İnfrastrukturun inkişaf planı						
	Şərq-Qərb və Şimal-Cənub marşrutlarının bərpası	Səhifə 80-81: İnfrastrukturun inkişaf planı						
	İşarəvermə və elektriklişdirmənin müasirləşdirilməsi	Səhifə 80-81: İnfrastrukturun inkişaf planı						
	Dövlət subsidiyası və ya alternativ tənzimləmə modellərinin tətbiqi	Səhifə 99: Korporativ restrukturlaşdırma						
Hərəkət tərkibi və əməliyyatlar	Hərəkət tərkibi yeniləməsi proqramının davam etdirilməsi	Səhifə 89-91: Operativ optimallaşdırma strategiyası						
	Lokomotiv və ekipaj növbələri dəyişikliklərinin azaldılması və müntəzəm cədvəllərin tətbiqi	Səhifə 94: Operativ optimallaşdırma strategiyası						
	Emalatxana sayının azaldılması və qalan emalatxanalarda işlərin yenidən təşkil edilməsi	Səhifə 93: Operativ optimallaşdırma strategiyası						
Təşkilati quruluş	ADY üçün aydın idarəetmə modelinin və təşkilati strukturun inkişaf etdirilməsi	Səhifə 100: Təşkilati struktur						
	ADY-də səmərəlilik göstəriciləri sisteminin inkişaf etdirilməsi	Səhifə 100: Təşkilati struktur						
	Avtomatlaşdırma potensialının xərc-fayda analizinin aparılması və müvafiq İT sistemlərinin tətbiqi	Səhifə 100: Təşkilati struktur						

## Tövsiyələrin icra planı

Məsələ	Tövsiyə	Əlavə məlumat	2017	2018	2019	2020	2021	2022
İnsan resursları	İnsan resursları siyasətlərinin hazırlanması: işəgötürmə, qiymətləndirmə, təlim, inkişaf, mükafatlandırma	Səhifə 109: İnsan resursları strategiyası						
	ADY-nin insan resursları markasını işləyib hazırlamaq və gənc mütəxəssislərin cəlb edilməsi proqramlarını inkişaf etdirmək	Səhifə 109: İnsan resursları strategiyası						
Kommersiya aspektləri	Ümumi xərcləri aşağı salmaq və əlavə xərclərin aradan qaldırılması	Səhifə 65: Satış və marketing strategiyası						
	Ünvandan ünvana daşıma və izləmə xidmətlərini təmin etmək	Səhifə 65: Satış və marketing strategiyası						
	ADY brendini yaratmaq və ADY-nin bazar mövqeyini yaxşılaşdırmaq	Səhifə 65: Satış və marketing strategiyası						
	Neft və neft məhsulları, taxta-şalban, meşə materialları və taxıl məhsulları üçün tarifləri artırmaq. Polad, dəmir filizi və konteyner məhsulları, habelə mineral tikinti materialları üçün tarifləri azaltmaq	Səhifə 65: Satış və marketing strategiyası						
Maliyyə problemləri	Ödəniş qrafiklərini yenidən təşkil etmək məqsədilə borc verənlərlə dərhal danışıqlara başlamaq	Səhifə 134-140: Maliyyələşdirmə						
	Azərbaycan dövlətini borcların restrukturizasiyası prosesinə cəlb etməyə davam etmək	Səhifə 134-140: Maliyyələşdirmə						
	Əsas vəsaitlərin dəyərsizləşmə sınağının aparılması. Bunun kredit şərtlərinə təsiri nəzərə alınmalıdır	Səhifə 134-140: Maliyyələşdirmə						
	Əməliyyat xərclərini optimallaşdırmaq (işçi heyəti, təmir, elektrik və yanacaq xərcləri, eləcə də kommersiya və ümumi təsərrüfat xərcləri)	Səhifə 122-126: ƏX						

# Tövsiyyələr üzrə hədəflər

Kateqoriya	Tövsiyə	Səmərəlilik göstəriciləri	Vahid	İstiqamət	2017	2022
Kommersiya aspektləri	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ümumi xərcləri avtomobil nəqliyyatına nisbətən aşağı səviyyədə saxlamaq və əlavə xərcləri aradan qaldırmaq</li> <li>— Birbaşa daşıma və izləmə xidmətlərini təmin etmək</li> <li>— ADY brendini qurmaq və ADY-nin bazardakı mövqeyini inkişaf etdirmək</li> <li>— Neft və neft məhsulları, taxta və taxta məhsulları və taxıl üzrə tarifləri artırmaq. Mineral tikinti materialları, dəmir polad və filiz, konteynerləşdirilmiş məhsullar üzrə tarifləri azaltmaq</li> </ul>	Dəmir yolu ilə yük daşımalarının bölüşdürülməsi	Ton üzrə	▲	8%	15%
		Dəmir yolu ilə sərnişin daşımalarının bölüşdürülməsi	Sərnişin üzrə	▲	0,1%	2,0%
		Dəmir yolu ilə sərnişin daşımalarının bölüşdürülməsi	Sərnişin-km üzrə	▲	2%	10%
		Min ton-km üzrə orta gəlir	Qət edilmiş min ton-km üzrə gəlir	▲	30 USD	40 USD
		Uğurlu tenderlərin həcmdə payı	Əldə olunmuş həcm/potensial	▲	n/a	20%
		Gəlir və yük həcmi	Yük seqmenti üzrə	▲	n/a	20%
		Gəlir və yük həcmi	Müştəri üzrə	▲	n/a	10%
		Proqnozun keyfiyyəti <sup>(a)</sup>	Tarixi/faktiki məlumatlar	◆	n/a	n/a
		Seqment üzrə beynəlxalq sərnişinlərin sayı	000' sərnişin	▲	146	228
		Seqment üzrə sərnişinlərin (Bakı ətrafı) sayı	000' sərnişin	▲	855	3,323
		Seqment üzrə yerli sərnişinlərin sayı	000' sərnişin	▲	977	1,504
		Seqment üzrə yerli sərnişinlərin sayı	000' sərnişin	▲	977	1,504
		Yükdaşıma xidmətinin punktuallığı	75% = 4 saat	▲	n/a	75% <sup>(b)</sup>
		Sərnişindaşıma xidmətinin punktuallığı	80% = 5 dəq	▲	n/a	80% <sup>(b)</sup>
		Ton-km üzrə gəlir	AZN/ton-km	▲	63.6	81.5
Ton-km üzrə əməliyyat xərcləri	AZN/ton-km	▼	35.2	33.9		
Ton-km üzrə kapital xərcləri	AZN/ton-km	▲	78.9	138.8		

Qeyd: (a) Tarixi bazar təhlilinin və proqnozun faktiki gəlir və bazarın inkişafı ilə müqayisəsi

(b) 100% = 0 dəq

(c) ƏFG-lərin rəsmi siyahısı saytda yerləşdirilmişdir

# Tövsiyyələr üzrə hədəflər

Kateqoriya	Tövsiyə	Səmərəlilik göstəriciləri	Vahid	İstiqamət	2017	2022
Əməliyyat səmərəliliyi və texniki yenilənmə	— Aşağı həcmli yük stansiyalarının ləğv edilməsi	Qatarın orta sürəti	Yola düşmə məntəqəsindən son məntəqəyə	▲	n/a	50 km/h
	— Şərq-Qərb və Şimal-Cənub marşrutlarının bərpası	Orta daşıma sürəti (Yerli, EXIM)	Yükləmə stansiyasından boşaltma stansiyasına	▲	n/a	25 km/h
	— İşarəvermə və elektrikleşdirmənin yenilənməsi	Orta daşıma sürəti (Tranzit)	Yükləmə stansiyasından boşaltma stansiyasına	▲	n/a	45 km/h
	— Hərəkət tərkibi yenilənməsi proqramına davam	Hərəkət tərkibinin mövcudluğu	pay,%	▲	n/a	>90%
	— Müntəzəm vaxt cədvəllərinin tətbiqi, lokomotiv dəyişmələri və heyət dəyişmələrinin azaldılması	Yeni lokomotivlərin mövcudluğu	pay,%	▲	n/a	>95%
	— Emalatxanaların sayının azaldılması və qalan emalatxanalarda işlərin yenidən təşkili	Vahid üzrə orta texniki xidmət xərci	lokomotiv, hərəkət tərkibi, yol-km	▲	n/a	n/a <sup>(a)</sup>
	— ADY üçün aydın rəhbərlik modeli və təşkilati strukturun işlənilib hazırlanması	Qət edilmiş qatar-km üzrə xərclər	USD	▲	n/a	n/a <sup>(a)</sup>
	— Bütün ADY-da səmərəlilik göstəriciləri sisteminin yaradılması	İnfrastruktura texniki xidmət üzrə cəmi xərclər	USD	▲	n/a	n/a <sup>(a)</sup>
	— Avtomatlaşdırma potensialının xərc-fayda təhlili və müvafiq İT sistemlərinin tətbiqi	Hərəkət tərkibinə texniki xidmət üzrə cəmi xərclər	USD	▲	n/a	n/a <sup>(a)</sup>
Maliyyə	— Borcların restrukturizasiyası üçün borcverənlərlə danışıqların davam etdirilməsi	Borc/kapital	Əmsal	▼	2.4	1.1
	— Dövlətin restrukturizasiya prosesinə cəlb edilməsinə davam	Borc/EBITDA	Əmsal	▼	18.2	12.1
	— Əsas vəsaitlərin dəyərsizləşmə testinin aparılması. Bunun kredit şərtlərinə təsiri nəzərə alınmalıdır	Borc/BXPVN	Əmsal	▲	4.1	6.8
	— Əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması (işçi heyəti, texniki xidmət, elektrik və yanacaq, eləcə də kommersiya və ümumi təsərrüfat xərcləri)	Faizlə əhatə olunma əmsalı	Əmsal	▲	1.1	2.1
		BXÖƏ	Əmsal	▼	1.2	0.6

Qeyd: (a) İnfrastrukturun bərpası və yeni hərəkət tərkibi parkının istifadəyə verilməsindən sonra vaqon növləri və istehsalçı təlimatları əsasında Hədəf müəyyən edilmişdir  
(b) ƏFG-lərin rəsmi siyahısı saytda yerləşdirilmişdir



Bölmə	ADY-nin əsas problemləri	Əsas tövsiyələr	Əsas hədəf ƏEG-lər
<b>1</b> <b>İnfrastruktur</b>	Vaxtı keçmiş infrastruktur, aşağı orta sürət, investisiya çatışmazlığı, ADY-nin investisiya planları ilə bağlı dövlət dəstəyində qeyri-müəyyənlik, aktivlərin idarə olunmasını təkmilləşdirmək	Mövcud infrastrukturun müasirləşdirilməsi və bərpası, səmərəsiz yük stansiyalarının bağlanması, İXM, ÇM və ya digər tənzimləyici modellərin tətbiqi	1,717 km yol 50 km/s sürət
<b>2</b> <b>Hərəkət tərkibi və texniki xidmət emalatxanaları</b>	Vaxtı keçmiş hərəkət tərkibi və avadanlıqlar, proqnozlaşdırılan bilməyən daşıma müddəti, aşağı əməliyyat səmərəliliyi, emalatxanaların çox ixtisaslaşması	Hərəkət tərkibinin yenilənməsi, müntəzəm vaxt cədvəllərinin tətbiqi, lokomotiv və heyət dəyişikliklərinin azaldılması	>90% hərəkət tərkibinin mövcudluğu >95% yeni hərəkət tərkibinin mövcudluğu
<b>3</b> <b>Marketinq və kommersiya aspektləri</b>	Yükdaşımada aşağı bazar mövqeyi, Sərnişindəşımada yüksək rəqabət	Bəzi məhsullar üçün tariflərə düzəlişlər, əlavə xərclərin aradan qaldırılması, qapıdan-qapıya və izləmə xidmətlərinin göstərilməsi, sərnişinlərə yeni marşrut və xidmətlərin təklifi (ADY app, vahid kart, avtobus qovşaqları, müştərilərin loyallığı proqramı)	Hədəf EBITDA marjası: 2022-ci ildə 48%
<b>4</b> <b>İnsan resursları</b>	İşçi sayının çox olması, gənc mütəxəssislərin olmaması, aşağı orta əmək haqqı, aydın İR siyasətinin olmaması	İT siyasətinin işlənilib hazırlanması, müvəqqəti işçilərin işdən azad edilməsi, gənc mütəxəssislərin cəlb edilməsi, işçilərin təqaüdə çıxmağa həvəsləndirilməsi və kompensasiya strategiyasının təkmilləşdirilməsi	İşçi heyətin azaldılması: 6,422 Orta əmək haqqı: AZN 596
<b>5</b> <b>Təşkilati struktur</b>	Aydın idarəetmə modelinin və bu modeldə mühüm vahidlərin olmaması	Aydın idarəetmə modelinin və təşkilati strukturun, ƏEG sisteminin işlənilib hazırlanması və müvafiq İT sistemlərinin tətbiqi	Hədəf təşkilati struktur üçün 100-cü slayda bax
<b>6</b> <b>Maliyyələşdirmə</b>	Mövcud borcları ödəmək üçün kifayət etməyən pul axını, ƏX üçün maliyyələşdirmə çatışmazlığı, mövcud borcları restrukturizasiya etmək zərurəti	Əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması, restrukturizasiya prosesinə davam, investisiya proqramları üçün əlavə borc və kapital cəlb etmək üçün AD ilə danışıqların aparılması	Qəbul olunan BXÖƏ: 1-1.2 Qəbul olunan BORC/EBITDA 2-3