

Резюме	4
1. Краткое описание проекта.....	4
2. Краткая характеристика предприятия.....	4
3. Источники финансирования.....	5
4. Вклад АО «Гидропроект» в экономику Узбекистана.....	6
Стратегия развития АО «Гидропроект» на 2017 – 2021 г.г.	7
О компании.....	7
Ключевые компетенции.....	8
Инновационная деятельность.....	9
ISO 9001:2008.....	9
Миссия компании.....	9
Видение.....	9
Цели.....	9
Приоритетные направления развития АО «Институт Гидропроект» на перспективу до 2020 года:..	10
PEST анализ.....	10
SWOT-анализ.....	12
Раздел 1. План маркетинга	15
1.1 Описание услуг.....	15
1.2 Сравнение услуги с услугами конкурентов.....	15
1.3 Местонахождение.....	16
1.4 Область рынка.....	17
1.5 Основные потребители.....	17
1.6 Доля участия на рынке.....	18
1.7 Цена продажи.....	18
1.8 Прогноз объема продаж.....	19
1.9 Стратегия маркетинга.....	21
1.10 Средства и бюджет маркетинга.....	21
1.11 Цели в области качества.....	21
1.12 Анализ выполнения Бизнес-плана 2016 года.....	25
Раздел 2. План производства	26
2.1 Производственный процесс.....	26
2.2 Основные средства.....	27
2.3 Техническое обслуживание и ремонт.....	27
2.4 Используемая мощность оборудования.....	27
2.5 Потребность в сырье и затраты на него.....	28
2.6 Наличие сырья.....	28
2.7 Производственный персонал.....	29
2.8 Затраты на оплату труда производственного персонала.....	29
2.9 Наличие рабочей силы.....	30
2.10 Общепроизводственные накладные расходы.....	30
2.11 Производственная себестоимость.....	31
Раздел 3. План организации и менеджмента.	33
3.1 Юридическая форма бизнеса.....	33
3.2 Организационная структура.....	34
Приложение к Структуре АО "Гидропроект"	36
3.3 Опыт организации.....	37
3.4 Административные расходы.....	37
3.5 Прочие операционные расходы.....	39
Раздел 4. Финансовый план.	Ошибка! Закладка не определена.
4.1 Трендовый анализ деятельности предприятия за три года.....	Ошибка! Закладка не определена.
4.1.1 Анализ баланса.....	Ошибка! Закладка не определена.
4.1.2 Анализ доходов и расходов.....	Ошибка! Закладка не определена.
4.1.3 Финансовые коэффициенты.....	Ошибка! Закладка не определена.
Раздел 5. Анализ рисков проекта.	49
Раздел 4. Финансовый план.	Ошибка! Закладка не определена.
4.2 Трендовый анализ деятельности предприятия за три года.....	Ошибка! Закладка не определена.
4.2.1 Анализ баланса.....	Ошибка! Закладка не определена.
4.2.2 Анализ доходов и расходов.....	Ошибка! Закладка не определена.

4.3 Прогнозный отчёт о прибылях и убытках**Ошибка! Закладка не определена.**
Приложение: ключевые показатели эффективности - 2 листа

Резюме

1. Краткое описание проекта

Данный бизнес план разработан с целью прогнозирования и определения показателей доходов, прибыли и рентабельности предприятия на 2017год. Бизнес план дает детальные пояснения, как будет происходить дальнейшее функционирование предприятия, каким будет дальнейшее управление производством, насколько будет обеспечена финансовая устойчивость и прибыльность предприятия.

Бизнес план предназначен для использования руководством в качестве внутреннего документа для оценки достигаемых результатов. В бизнес плане проведен анализ маркетинговой среды, составлен прогноз объема продаж, рассчитаны себестоимость и полные расходы предприятия по оказанию услуг, составлен финансовый план и определены основные риски.

2. Краткая характеристика предприятия

АО «Гидропроект» осуществляет свою деятельность с 1930г. в качестве проектно-изыскательской организации.

АО «Гидропроект» входит в перечень ведущих проектно-изыскательских организаций Республики Узбекистан, утвержденный Постановлением Президента №847 от 29.04.2008 года, и выполняет комплексное проектирование гидроэнергетических и гидротехнических объектов с объектами производственного, жилищно-гражданского назначения и социальной инфраструктуры.

АО «Гидропроект» имеет лицензии на выполнение различных видов проектно-изыскательских работ:

1. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица «GIDROПРОЕКТ» № 11-000145 от 12.08.2014г. выдано Решением Хокима Яккасарайского района г.Ташкента.

2. Сертификат по DIN EN ISO 9001:2008 на проектные и изыскательские работы по комплексным гидроузлам с ГЭС и другим объектам повышенного риска №15 100 85258.

3. Лицензионное соглашение №9 от 29 октября 2014г., выданное Госархитектстроем Республики Узбекистан, бессрочное:

- на разработку архитектурно-градостроительной документации всех видов деятельности и на проектирование объектов всех категорий сложности по ПКМ от 30.04.09г. №126;

- на занятие деятельностью по приложениям 2,3,4,5 и 6 по ПКМ от 24.09.03г. №410г.

4. Лицензия на осуществление геодезических и топографических работ для проектирования объектов гидроэнергетического, комплексного водохозяйственного и мелиоративного строительства АЕ №317 сроком на 5 лет с 12.04.2014г., лицензионное соглашение номер по реестру №316 от 17.04.2014г. выдан Госинспекцией геодезического надзора РУз.

5. Лицензия на проектирование средств противопожарной автоматики, охранной, пожарной и охранно-пожарной сигнализации MVD № 1014 с 14.11.14г. по 31.05.2015 г., продлен срок действия до 06.02.2020г., номер по реестру №0976 от 14.11.2014г. выдан МВД РУз совместно с ГУПБ и РО «Охрана».

6. Свидетельство об аттестации лаборатории испытаний строительных материалов №69 с 11.09.2015г. по 11.09.2020г., выдан Ташгоруправлением стандартизации и метрологии «УЗСТАНДАРТ».

7. Свидетельство на товарный знак №2566 с 05.07.2003г. по 05.07.2023г., номер по реестру MBGU9300312.3 от 05.07.1993г. выдан Государственным патентным ведомством РУз, выдано новое до 2023 года Агентством по интеллектуальной собственности РУз.

8. Свидетельство об аттестации химико-грунтоведческой лаборатории №143 с 29.12.2012г. по 29.12.2017г., выданный Ташгоруправлением стандартизации и метрологии «УЗСТАНДАРТ»

9. Сертификат члена Ассоциации «Гидропроект» ФЛЦ №000586-1 с 2002г., номер по реестру протокол №01/02-92 от 19.02.1992г. выдан Электроэнергетическим советом СНГ, Ассоциацией «Гидропроект» серия СЧА №006/92-2001.

10. Справка о выдаче допуска к проектированию технических средств охраны на особо важных и категорированных объектах Узбекистана, СНБ №35/5334 от 25 апреля 2013 года на срок действия лицензии МВД №0118(до 06.02.2020).

11. Лицензия на проектирование местных сетей телекоммуникаций, серия АА №0005211 от 17.11.2014г. до 03.10.2016г., выдана Узбекским агентством связи и информатизации.

12. Лицензия на проектирование сетей передачи данных, серия АА №0005212 от 17.11.2014г. до 26.10.2016г., выдана КМ РУз и Узбекским агентством связи и информатизации.

Проектные работы ведутся для:

- объектов нового строительства,
- реконструкции и модернизации существующих больших, средних и малых гидроэлектростанций,
- комплексных гидроузлов водохозяйственного и энергетического назначения.

Для обоснования проектных работ выполняются комплексные инженерные изыскания (топографические, гидрологические, гидрогеологические, геологические и геофизические).

Разрабатываются схемы использования водотоков.

Осуществляется постоянный надзор за состоянием, безопасностью и надежностью гидротехнических сооружений.

Оказываются услуги по техническому содействию Заказчикам в решении вопросов:

- подготовки тендерной документации;
- экспертизе технических предложений участников тендеров;
- экспертизе проектов на поставку оборудования в части его соответствия техническим требованиям;
- участие в переговорах Заказчика и Поставщика по вопросам поставки оборудования.

3. Источники финансирования.

Финансовые ресурсы предприятия – это денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по производству и экономического стимулирования работников.

Финансовые ресурсы формируются за счет прибыли, полученной от реализации услуг, амортизационных отчислений, продажи излишнего оборудования, краткосрочной аренды и прочих доходов от основной деятельности.

Основным источником финансовых ресурсов АО «Гидропроект» для осуществления финансово-хозяйственной деятельности является выручка от реализации оказанных услуг, т. е. средства Заказчиков, перечисляемые согласно заключенным договорам за выполненные проектно-изыскательские работы.

4. Вклад АО «Гидропроект» в экономику Узбекистана.

Сегодня суммарная установленная мощность электростанций Узбекистана превышает 12,3 млн. кВт, в ее структуре 11,5% составляют гидроэлектростанции, которые были запроектированы АО «Гидропроект».

Во исполнение постановления Президента республики Узбекистан от 5 мая 2015 года № ПП-2343 «О программе мер по сокращению энергоемкости, внедрению энергосберегающих технологий в отраслях экономики и социальной сфере на 2015 – 2019 годы», в целях обеспечения экономии углеводородных ресурсов посредством дальнейшей глубокой диверсификации топливного баланса республики, технического и технологического перевооружения существующих и создания новых генерирующих мощностей в гидроэнергетике на базе использования современных энергоэффективных технологий, с учетом передовых достижений мировой практики, Кабинетом Министров Республики Узбекистан принято Постановление №331 от 16 ноября 2015 года «О программе развития гидроэнергетики на 2016 – 2020 годы».

Указанным постановлением предусматривается строительство новых и модернизация действующих гидроэлектростанций в системе АО «Узбекэнерго» и в системе Министерства сельского и водного хозяйства на естественных водотоках и на водохозяйственных объектах республики на 2016 – 2020 годы согласно приложениям №1 и №2 к постановлению.

Стратегическими целями развития электроэнергетики на ближайшие годы остаются:

- сохранение и укрепление энергетической независимости страны, обеспечение надежного и устойчивого функционирования энергетических мощностей, качественного снабжения потребителей электрической и тепловой энергией;
- дальнейшее совершенствование энергопроизводства для повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов;
- существенное снижение техногенной нагрузки энергопроизводства на окружающую среду.

АО «Гидропроект» вносит большой вклад в реализацию данной программы путем оказания своих услуг по проектированию, обследованию сооружений гидроэлектростанций, ведению авторского надзора за строительством и ведению натурных наблюдений на предмет безопасности и надежности эксплуатации сооружений.

Стратегия развития АО «Гидропроект» на 2017 – 2021 г.г.

Программой развития гидроэнергетики Узбекистана на ближайшие годы предусмотрено создание новых и модернизация существующих гидроэлектростанций.

- 1 Инвестиции в создание новых ГЭС («Камалот», Нанайская ГЭС, Тамшушская ГЭС, Дектарская ГЭС) составят около 70 миллионов долларов. Следует отметить, что также будут построены 5 малых гидроэлектростанций.
- 2 Модернизация действующих ГЭС потребует инвестирования средств в объеме более 500 миллионов долларов, что обеспечит проектную мощность в 920 МВт.
- 3 Также в документе правительства предусмотрена модернизация действующих в республике 15 ГЭС.



О компании

АО «Гидропроект» обладает уникальными компетенциями и опытом, позволяющими заниматься научной деятельностью, реализовывать сложные технические решения в различных природно-климатических условиях в Узбекистане и за рубежом.

Принимая участие в большинстве проектов строительства гидроэлектростанций на территории Узбекистана и других стран, Общество обладает крупным архивом реализованных проектов, что позволяет обеспечивать высокий уровень проектных работ в процессе реконструкции и модернизации эксплуатируемых объектов.

В Обществе работают опытные специалисты высочайшей квалификации, перспективные молодые сотрудники. Его уникальная история в сочетании с инновационными технологиями обеспечивают экономическую эффективность проектных решений, высокое качество и безопасность проектируемых сооружений.

Наиболее ценными компетенциями, создающими конкурентные преимущества, являются:

- Проектирование масштабных, сложных, уникальных объектов гидроэнергетики.
- Выполнение наукоемких расчетов сложных процессов, связанных с функционированием гидроэнергетических и гидротехнических объектов.
- Выстраивание деловых связей с международными заказчиками на развивающихся рынках.
- Выполнение комплексных инженерных изысканий под строительство крупных объектов в районах со сложными природными условиями.

Ключевые компетенции

Выполнение комплекса проектно-изыскательских и опытно-лабораторных работ по объектам повышенного риска и потенциально опасных производств:

- разработка схем комплексного использования водотоков;
- разработка проектов для строительства новых, реконструкции и модернизации действующих гидроэнергетических объектов, комплексных гидроузлов для орошения и водоснабжения, прочих гидротехнических сооружений объектов производственной и социальной инфраструктуры, включая мосты, тоннели и оборонные объекты; - разработка проектов на всех стадиях проектирования (ПТЭР и ПТЭО, ТЭР и ТЭО, РП и РД);
- разработка технических требований к тендерной документации, проведение модельных и натурных исследований по материалам, конструкциям и сооружениям;
- натурные наблюдения за конструкциями и сооружениями гидроэнергетических объектов, а также проведение анализа их надежности и безопасности в период строительства и эксплуатации;
- проведение экспертизы проектов строительства новых, реконструкции и модернизации действующих гидроэнергетических объектов, комплексных гидроузлов для орошения и водоснабжения, прочих гидротехнических сооружений объектов производственной и социальной инфраструктуры, включая мосты, тоннели и оборонные объекты на всех стадиях проектирования;
- выполнение комплекса инженерно-топографических, гидрологических, геологических и геофизических изысканий на всех стадиях проектирования;
- установка стационарного изыскательского и исследовательского оборудования для выполнения длительного цикла наблюдений и измерений параметров водотоков, ветра и др. характеристик;
- проектирование средств противопожарной автоматики, охранной, пожарной и охранно-пожарной сигнализации;
- выполнение расчетов стоимости строительства на всех стадиях проектирования;
- консультационные и другие виды услуг;
- внешнеэкономическая деятельность.

Инновационная деятельность

Инновационная деятельность АО «Гидропроект» основывается на научно-технических достижениях, изобретениях, передовых технологиях, прогрессивных инженерно-технических решениях и разработках:

ISO 9001:2008

В целях дальнейшего повышения качества проектно-исследовательских работ в институте внедрена автоматизированная технология производства, базирующаяся на использовании передовой вычислительной техники, система качества на основе международного стандарта ISO 9001:2008, совершенствуются нормативно-правовые документы по профилю деятельности.

Миссия компании

Миссия АО «Гидропроект» в Узбекистане и других странах –

- решать задачи по проектированию, обследованию сооружений гидроэлектростанций, ведению авторского надзора за строительством и ведению натуральных наблюдений на предмет безопасности и надежности эксплуатации сооружений.
- Вносить вклад в разработку и применение прогрессивных проектных решений и новых технологий, показывая пример стабильности, качества выполнения проектных работ и обслуживания заказчиков

Основные ценности предприятия - это люди – всегда были и остаются нашим главным достоянием. Наши задачи - поддерживать высочайший профессиональный уровень и авторитет инженерно-технических кадров и растить себе достойную смену.

Общая стратегия АО «Гидропроект» направлена на наращивание его экономического потенциала, укрепления позиций на рынке, расширение масштабов финансово-хозяйственной деятельности Общества. Таким образом, из миссии, ценностей общей стратегии Общества органично следуют функциональные области, в которых Общество определяет свои наиболее общие цели и функциональные стратегии – это инновации, персонал и качество.

Видение

Стать лидирующей проектной организацией по проектированию гидроэнергетических систем путем выполнения проектов, обеспечивающих максимальную прибыльность, минимальные операционные расходы и устойчивое развитие с учётом новейших достижений в области возобновляемой энергии.

Цели

Стратегическими целями развития электроэнергетики на ближайшие годы остаются:

- сохранение и укрепление энергетической независимости страны, обеспечение надежного и устойчивого функционирования энергетических мощностей, качественного снабжения потребителей электрической и тепловой энергией;
- дальнейшее совершенствование энергопроизводства для повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов;
- существенное снижение техногенной нагрузки энергопроизводства на окружающую среду.

Приоритетные направления развития АО «Институт Гидропроект» на перспективу до 2020 года:

1. Обеспечение лидирующего положения на рынке проектирования и инженерных изысканий для строительства объектов гидроэнергетики.
2. Качественное проектирование и техническое сопровождение объектов энергетики, для обеспечения их безопасной и безаварийной эксплуатации.
3. Техническое сопровождение реализации стратегических инициатив электроэнергетической отрасли Узбекистана
4. Рост акционерной стоимости Компании.

PEST анализ

PEST-анализ – (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Р (Политика)		Е (Экономика)	
+	-	+	-
Недавно прошедшие выборы Президента страны – курс на позитивные изменения		<ul style="list-style-type: none"> –Инвестиции в создание новых ГЭС составят около 70 миллионов долларов. Будет построено 5 малых ГЭС. –Рост количества предприятий производственной сферы – постоянная потребность в эл. Энергии –Принята Программа развития гидроэнергетики до 2021 года –очень дешевая электроэнергия 	<ul style="list-style-type: none"> – Использование кредитных ресурсов иностранных банков – дополнительные затраты – Растянутые сроки выплат по гос. Контрактам – Дефицит профессионалов в отрасли проектирования гидро объектов – Малое количество объектов ВИЭ
S (Социум)		Т (Технологии)	
+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Устойчивый прирост населения страны • работа не сопровождается вредными выбросами в атмосферу • смягчение климата вблизи крупных водохранилищ 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточное обеспечение электроэнергией во всей стране • на горных реках ГЭС опасны из-за высокой сейсмичности районов 	<ul style="list-style-type: none"> • быстрый (относительно ТЭЦ/ТЭС) выход на режим выдачи рабочей мощности после включения станции. • Существуют архивы и библиотеки типовых проектов 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая фондовооруженность • низкая производительность труда в отрасли •

По данным PEST анализа видно, что есть как возможности, так и угрозы внешней среды, причём положительные стороны гидроэнергетической отрасли дополняются

- сложившейся в данное время хорошей политической ситуацией,
- наличием Программы развития отрасли гидроэнергетики
- ростом потребности в электроэнергии (постоянный, увеличивающийся доход отрасли) и
- дешёвизной конечного продукта – электрической энергии

Из отрицательных моментов наиболее существенными являются:

- зависимость от финансирования иностранными банками
- дефицит специалистов - профессионалов отрасли
- растянутые сроки выплат по гос. Контрактам

При этом у отрасли есть хорошие перспективы (согласно Программе развития), также и в развитии малых ГЭС и объектов ВИЭ.

SWOT-анализ

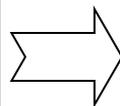


SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)

После заполнения полей матрицы SWOT , проводится анализ полей СЛВ, СИУ, СИБ и СЛУ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИБ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Большой опыт работы в отрасли в Узбекистане и зарубежом • Квалифицированный персонал • Стандарты в работе • Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии • Наличие всего необходимого оборудования для качественного выполнения работ
Возможности
– Устойчивый прирост населения страны
– Рост количества предприятий производственной сферы – постоянная потребность в эл. Энергии
– Принята Программа развития гидроэнергетики до 2021 года
– очень дешевая электроэнергия



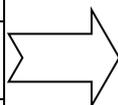
СИВ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оказывать проектные услуги в соответствии с требованиями нормативных стандартов, как в Узбекистане, так и зарубежом; ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения на предприятиях заказчиков

Слабые стороны
– Отток специалистов (по возрасту и в связи с отъездом из страны)
– Низкий уровень запасов оборотных средств
Возможности
– Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии
– Устойчивый прирост населения страны
– Постоянная потребность в эл. Энергии
– Программа развития гидроэнергетики до 2021 года



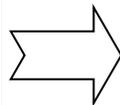
СЛВ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика ✓ Повысить привлекательность своей компании за счёт новейших методов привлечения клиентов ✓ Организовать постоянное повышение квалификации и обучение молодых специалистов (с института)

Слабые стороны
– Отток специалистов (по возрасту и в связи с отъездом из страны)
– Низкий уровень запасов оборотных средств
Угрозы
– Основной заказчик – гос. организация (задержки по оплате)
– низкая фондовооруженность
– низкая производительность труда в отрасли



СЛУ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения

Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Большой опыт работы в отрасли в Узбекистане и зарубежом • Квалифицированный персонал • Стандарты в работе • Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии • Наличие всего необходимого оборудования для качественного выполнения работ
Угрозы
– Основной заказчик – государственная организация (задержки по оплате)
– на горных реках ГЭС опасны из-за высокой сейсмичности районов
– низкая фондовооруженность
– низкая производительность труда в отрасли



СИУ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика ✓ Формировать долгосрочные и надежные отношения с каждым Заказчиком на основе индивидуального подхода и безусловного выполнения принятых обязательств ✓ Выполнять для Заказчика при необходимости полный комплекс инжиниринговых услуг ✓ Внедрять и совершенствовать системы управления и планирования проектных работ

Таким образом, основными задачами на ближайшие несколько лет для АО «Гидропроект» являются:

- ✓ Оказывать проектные услуги в соответствии с требованиями нормативных стандартов, как в Узбекистане, так и за рубежом;
- ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика
- ✓ Повысить привлекательность своей компании за счёт новейших методов привлечения клиентов
- ✓ Формировать долгосрочные и надежные отношения с каждым Заказчиком на основе индивидуального подхода и безусловного выполнения принятых обязательств
- ✓ Выполнять для Заказчика при необходимости полный комплекс инжиниринговых услуг
- ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации;
- ✓ Организовать постоянное повышение квалификации и обучение молодых специалистов (с университетов)
- ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения на предприятиях заказчиков;

Внедрять и совершенствовать системы управления и планирования проектных работ

Раздел 1. План маркетинга

1.1 Описание услуг.

Продукт – проектно-сметная документация в соответствии с нормами и стадиями проектирования

Стадии проектирования – ПТЭО или ПТЭР, ТЭО или ТЭР, П или ЭП, РП, РД.

Для обоснования проектов проводятся изыскательские работы, опытно-лабораторные и полевые работы.

На выполнение различных видов проектно-изыскательских работ АО «Гидропроект» имеет лицензии (см.п.2 Резюме).

Схема 1. Структура услуг АО «Гидропроект»



1.2 Сравнение услуги с услугами конкурентов.

По комплексному проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов АО "Гидропроект" в настоящее время является монополистом на рынке Узбекистана.

АО «Гидропроект» входит с 1992 года в ассоциацию «Гидропроект», объединяющую институты по проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов, расположенные в государствах СНГ. Данное обстоятельство позволяло ассоциации на внешнем рынке перераспределять объемы работ между своими членами, которые выступали в качестве содействующих структур друг для друга.

Установление данных партнерских отношений с аналогичными предприятиями по территории СНГ связано с тем, что ранее все проектные институты этой отрасли были объединены в единую систему и осуществляли проекты в рамках своего региона, специфика которого им хорошо известна. Сохранение партнерских отношений являлось конкурентным преимуществом перед проектными компаниями стран дальнего зарубежья.

Если рассматривать членов ассоциации как конкурентов, то при одинаковых квалификации и опыте конкурентным фактором может являться **стоимость услуг**, которая в разных регионах СНГ определяется по-разному. В связи с этим, стоимость услуги по проектированию у конкурентов может быть ниже или выше стоимости услуг, оказываемых АО «Гидропроект».

Также фактором конкурентоспособности в данной отрасли является близость или удаленность от объекта проектирования. Например, если объекты проектирования расположены в Южном Казахстане, Туркменистане, Киргизии, Афганистане, то преимущество имеет АО «Гидропроект», т.к. **близость к объекту проектирования** снижает стоимость услуги по проектированию. Если же объект проектирования расположен, например, на Западе, то преимущество может иметь, например, ОАО «Инженерный центр ЕЭС».

Кроме того, конкурентным фактором является также наличие проектно-изыскательских материалов по ранее выполненным проработкам на объектах. Например, АО «Гидропроект», занимаясь изначально среднеазиатским регионом, имеет вышеозначенные материалы по большинству объектов своего региона, тогда как его конкурентам придется на тех же объектах все начинать с нуля или выкупать интересующие их материалы у АО «Гидропроект». То есть АО «Гидропроект» сможет выполнить работу за более короткий срок и за меньшую стоимость.

В настоящее время сила и влияние содействующих структур в связи с экономическими и геополитическими проблемами очень незначительна. За последние несколько лет не было ни одного предложения о совместном сотрудничестве. В основном все услуги оказываются в Республике Узбекистан, где АО «Гидропроект» обладает всеми возможными конкурентными преимуществами.

АО «Гидропроект» вырастил за 85-летнюю историю своего существования и сохранил в своем штате специалистов высокого класса, чьи знания и опыт пользуются спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынке (Казахстан). С авторитетом и опытом АО «Гидропроект» в сфере гидроэнергетического строительства не могут конкурировать имеющиеся на внутреннем рынке проектные организации.

АО «Гидропроект» остается членом ассоциации «Гидропроект» для сохранения связи по обмену опытом и информацией в сфере новейших технологий проектирования. АО «Гидропроект» в силу своего сформированного имиджа и опыта, а также географического расположения, сохраняет позиции ведущей проектной организации в Среднеазиатском регионе по проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов и предпринимает самостоятельные шаги по расширению рынка сбыта своих услуг.

1.3 Местонахождение.

Юридический адрес АО "Гидропроект": Республика Узбекистан, г. Ташкент, 100100, ул. Бобура, 20.

АО «Гидропроект» имеет подведомственную подчиненность акционерной компании АО «Узбекэнерго».

АО «Гидропроект» является собственником зданий на двух территориях в г.Ташкенте: ул.Бобура 20 и ул.Фархадская 5.

Месторасположение офиса – в здании по ул. Бобура – является престижным, так как находится в достаточно известном месте города.

1.4 Область рынка.

Как было сказано выше, АО «Гидропроект», в силу своего географического положения, осуществляет свою деятельность в Центральной Азии (Узбекистане, Южном Казахстане и т.п.), а также сотрудничает по вопросам проектирования объектов в своем регионе с представителями зарубежных организаций, выигравших тендеры на строительство гидроэнергетических объектов в Республике Узбекистан.

1.5 Основные потребители.

При оказании услуг Акционерное общество ориентируется на различные сегменты потребителей, а именно:

1. Услуги по комплексному проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов, в том числе новое строительство, ремонт и реконструкция – ориентированы, в основном, на внутренний рынок (95,6%). Основными потребителями данной продукции на внутреннем рынке в 2016 году являются предприятия АО «Узбекэнерго» (43,4%), Минсельводхоза (25,3%) и прочих (31,3%).

2. Услуги по надзору за построенными объектами:

Данный вид услуг в 2016 году оказывался на внутреннем рынке (95,1%) и на внешнем (4,9%). Основную долю в объеме услуг по надзору на внутреннем рынке занимают АО «Узбекэнерго» - 64,5% и Минсельводхоз – 23,8%.

3. В 2016 году были оказаны консультационные услуги на внешнем рынке для заказчика из Казахстана.

Диаграмма 1 Распределение общего спроса по потребителям внутреннего рынка

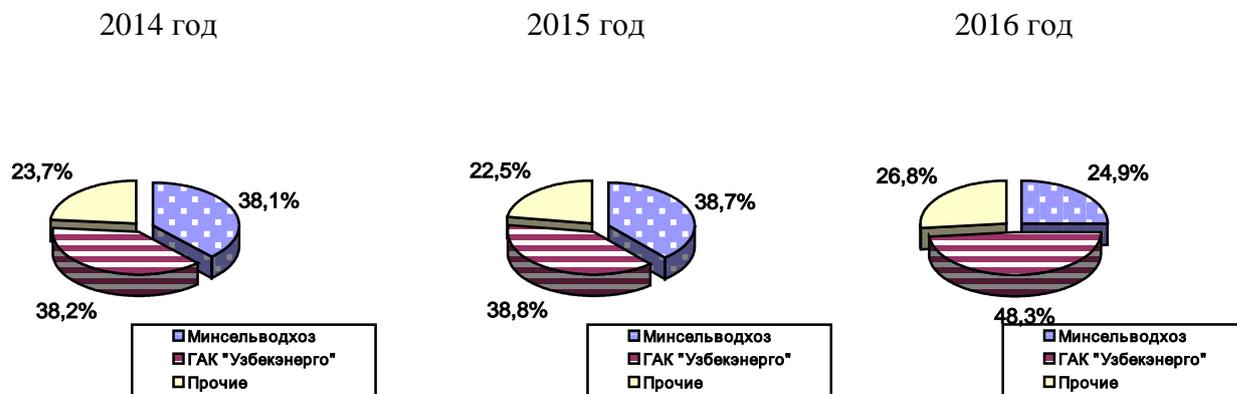


Диаграмма 2 Распределение общего спроса по внутреннему и внешнему рынку



Таблица 1. Величина спроса на услуги АО «Гидропроект» с разбивкой по заказчикам на 2017 – 2021 г.г.

Заказчик	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Общая сумма дохода на внутреннем рынке	6 485 000,0	6 809 250,0	7 217 805,0	7 650 873,3	8 109 925,7
ГАК "Узбекэнерго	2 841 675,0	2 983 758,8	3 162 784,3	3 352 551,3	3 553 704,4
Минсельводхоз	1 972 075,0	2 070 678,8	2 194 919,5	2 326 614,6	2 466 211,5
Прочие	1 671 250,0	1 754 812,5	1 860 101,3	1 971 707,3	2 090 009,8
Внешний рынок	200 000,0	210 000,0	222 600,0	235 956,0	250 113,4
ВСЕГО	6 685 000,0	7 019 250,0	7 440 405,0	7 886 829,3	8 360 039,1

1.6 Доля участия на рынке.

Доля участия на рынке - это доля или процент из предлагаемой зоны рынка, который предприятие может захватить.

В связи с тем, что АО «Гидропроект» является монополистом на внутреннем рынке по оказанию услуг проектирования, доля участия АО «Гидропроект» равна 100%.

Доля участия АО «Гидропроект» на внешнем рынке не может быть определена ввиду отсутствия необходимых данных.

1.7 Цена продажи.

Цена продажи - цена, выгодная для предприятия, оказывающего услуги, по которой оно желает, готово, согласно, предлагает продать свои услуги, исходя из издержек производства, стремления получить прибыль от оказанных услуг и производственных возможностей.

Для расчета цены своих услуг АО «Гидропроект» применяет «Положение о порядке определения стоимости проектно-изыскательских работ», утвержденное постановлением Госархитектстроя от 10 ноября 2008 года за №22, а также использует метод «расходы плюс».

Цена продажи по методу «расходы плюс» зависит от трудозатрат и рассчитывается по следующей схеме (таблица 2).

Таблица 2. Цена продажи услуг по проектированию АО «Гидропроект» на 2017г.

№	Статьи затрат	Показатели, %	Расчет
1	Зарплата производственного характера	100	
2	ЕСП	25	Ст 1 x 25%
3	Материалы	13,6	Ст 1 x 13,6%
4	Накладные расходы	7,3	Ст 1 x 7,3 %
5	Итого производственная себестоимость		1+ 2+3+4
6	Расходы периода	20,18	Ст 5 x 20,18 %
7	Прибыль	6,0	Ст5 x 6,0 %

1.8 Прогноз объема продаж.

Прогноз объема продаж на 2017 год рассчитан исходя из необходимости сохранения существующего штата работников и обеспечения оптимальных условий для финансово- хозяйственной деятельности предприятия. В связи с сокращением численности, неплатежам и ростом дебиторской задолженности в предыдущем году объем производства и выработку на 2017 год планируется сохранить на уровне плана 2016 года.

Таблица 3. Объем продаж услуг по проектированию АО "Гидропроект" за 2016 год.

Наименование услуг	Объем продаж (тыс.сум)				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
<u>Внутренний рынок, в т.ч. :</u>					
ГАК «Узбекэнерго»:	412 628,5	755 586,9	831 842,4	598 637,2	2 598 695,0
1. Услуги по проектированию:	277 295,9	532 861,2	580 541,8	401 972,5	1 792 671,4
· <i>Новое строительство</i>	176 914,8	364 437,8	300 085,7	191 108,5	1 032 546,8
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	100 381,1	168 423,3	280 456,2	210 864,0	760 124,6
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	135 332,6	222 725,8	251 300,6	196 664,6	806 023,6
Минсельводхоз:	379 982,3	447 722,5	188 383,7	325 684,3	1 341 772,8
1. Услуги по проектированию:	364 479,0	389 139,2	132 799,8	157 468,0	1 043 886,0
· <i>Новое строительство</i>	246 612,0	284 306,8	97 751,7	17 272,9	645 943,4
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	117 867,0	104 832,3	35 048,2	140 195,1	397 942,6
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	15 503,3	58 583,3	55 583,8	168 216,3	297 886,8
Прочие	206 111,4	58 014,6	516 739,9	659 263,2	1 440 129,0
1. Услуги по проектированию:	206 111,4	25 600,0	504 443,9	558 034,9	1 294 190,1
· <i>Новое строительство</i>	36 332,8	10 500,0	12 839,6	36 297,8	95 970,2
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	169 778,6	15 100,0	491 604,3	521 737,0	1 198 219,9
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	0,0	32 414,6	12 296,0	101 228,3	145 938,9
Итого по внутреннему рынку	998 722,2	1 261 324,0	1 536 966,0	1 583 584,6	5 380 596,8
1. Услуги по проектированию:	847 886,3	947 600,3	1 217 785,6	1 117 475,3	4 130 747,5
· <i>Новое строительство</i>	459 859,6	659 244,7	410 676,9	244 679,2	1 774 460,4
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	388 026,7	288 355,7	807 108,6	872 796,2	2 356 287,1
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	150 835,9	313 723,7	319 180,5	466 109,3	1 249 849,3
<u>Внешний рынок</u>	72 949,0	6 000,0	51 396,6	123 615,2	253 960,8
1. Услуги по проектированию	72 949,0	6 000,0	51 396,6	59 264,0	189 609,6
· <i>Новое строительство</i>	15 000,0	6 000,0	51 396,6	39 419,0	111 815,6
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	57 949,0	0,0	0,0	19 845,0	77 794,0
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Консультационные услуги	0,0	0,0	0,0	64 351,2	64 351,2
Итого по АО "Гидропроект"	1 071 671,2	1 267 324,0	1 588 362,6	1 707 199,8	5 634 557,6
1. Услуги по проектированию	920 835,3	953 600,3	1 269 182,2	1 176 739,3	4 320 357,1
· <i>Новое строительство</i>	474 859,6	665 244,7	462 073,6	284 098,1	1 886 275,9
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	445 975,7	288 355,7	807 108,6	892 641,2	2 434 081,1
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	150 835,9	313 723,7	319 180,5	466 109,3	1 249 849,3
3. Консультационные услуги	0,0	0,0	0,0	64 351,2	64 351,2

**Таблица 4. Прогноз объема продаж услуг по проектированию АО «Гидропроект»
на 2017 – 2021 г.г.**

Наименование услуг	Объём продаж в год (тыс. сум)				
	2017	2018	2019	2020	2021
Внутренний рынок, в т.ч. :					
ГАК «Узбекэнерго»:	2 841 675,0	2 983 758,8	3 162 784,3	3 352 551,3	3 553 704,4
1. Услуги по проектированию:	1 960 287,6	2 058 302,0	2 181 800,1	2 312 708,1	2 451 470,6
· <i>Новое строительство</i>	1 129 090,7	1 185 545,3	1 256 678,0	1 332 078,7	1 412 003,4
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	831 196,9	872 756,7	925 122,1	980 629,5	1 039 467,2
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	881 387,4	925 456,8	980 984,2	1 039 843,2	1 102 233,8
Минсельводхоз:	1 972 075,0	2 070 678,8	2 194 919,5	2 326 614,6	2 466 211,5
1. Услуги по проектированию:	1 534 254,8	1 610 967,6	1 707 625,6	1 810 083,2	1 918 688,2
· <i>Новое строительство</i>	949 377,4	996 846,3	1 056 657,0	1 120 056,5	1 187 259,8
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	584 877,5	614 121,3	650 968,6	690 026,7	731 428,3
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	437 820,2	459 711,2	487 293,8	516 531,5	547 523,3
Прочие	1 671 250,0	1 754 812,5	1 860 101,3	1 971 707,3	2 090 009,8
1. Услуги по проектированию:	1 501 889,9	1 576 984,4	1 671 603,5	1 771 899,7	1 878 213,6
· <i>Новое строительство</i>	111 372,1	116 940,7	123 957,2	131 394,6	139 278,3
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	1 390 517,8	1 460 043,7	1 547 646,3	1 640 505,1	1 738 935,4
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	169 360,1	177 828,1	188 497,8	199 807,7	211 796,1
Итого по внутреннему рынку	6 485 000,0	6 809 250,0	7 217 805,0	7 650 873,3	8 109 925,7
1. Услуги по проектированию:	4 996 432,4	5 246 254,0	5 561 029,2	5 894 691,0	6 248 372,4
· <i>Новое строительство</i>	2 189 840,2	2 299 332,2	2 437 292,2	2 583 529,7	2 738 541,5
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	2 806 592,1	2 946 921,7	3 123 737,0	3 311 161,3	3 509 830,9
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	1 488 567,6	1 562 996,0	1 656 775,8	1 756 182,3	1 861 553,3
Внешний рынок	200 000,0	210 000,0	222 600,0	235 956,0	250 113,4
1. Услуги по проектированию	100 000,0	105 000,0	111 300,0	117 978,0	125 056,7
· <i>Новое строительство</i>	70 000,0	73 500,0	77 910,0	82 584,6	87 539,7
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	30 000,0	31 500,0	33 390,0	35 393,4	37 517,0
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Консультационные услуги	100 000,0	105 000,0	111 300,0	117 978,0	125 056,7
Итого по АО "Гидропроект"	6 685 000,0	7 019 250,0	7 440 405,0	7 886 829,3	8 360 039,1
1. Услуги по проектированию	5 096 432,4	5 351 254,0	5 672 329,2	6 012 669,0	6 373 429,1
· <i>Новое строительство</i>	2 259 840,2	2 372 832,2	2 515 202,2	2 666 114,3	2 826 081,2
· <i>Реконструкция и модернизация</i>	2 836 592,1	2 978 421,7	3 157 127,0	3 346 554,7	3 547 347,9
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	1 488 567,6	1 562 996,0	1 656 775,8	1 756 182,3	1 861 553,3
3. Консультационные услуги	100 000,0	105 000,0	111 300,0	117 978,0	125 056,7

1.9 Стратегия маркетинга.

Стратегия на внутреннем рынке:

Учитывая монопольное положение на внутреннем рынке специализированных услуг по комплексному проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов, стратегия маркетинга на данном сегменте рынка заключается в удержании своего положения. Анализ маркетинговой среды показывает, что объемы оказываемых услуг на данном сегменте рынка стоят в зависимости от объема строительства основных заказчиков - АО "Узбекэнерго" и Минсельводхоз.

Ключевыми факторами успеха является увеличение или уменьшение объемов строительно-монтажных работ, планируемых заказчиками.

Цели и задачи. Для снижения рисков необходимо расширять свое влияние на рынок, выявляя новые потребности, что позволит увеличить объем выручки.

Оплата выполненных работ осуществляется в соответствии с условиями заключенных договоров.

Стратегия на внешнем рынке:

Задача состоит в поиске потребителя на внешнем рынке. Для этого необходимо выделение средств для проведения постоянного и детального маркетинга по изучению потребностей рынка в услугах по проектированию. Кроме того, здесь была бы полезна помощь со стороны содействующих структур, то есть необходимо восстанавливать связи с профильными проектными организациями на территории СНГ.

Общие недостатки этих двух стратегий:

по первой - зависимость от возможностей заказчиков;

по второй – недостаточно связей с зарубежными партнерами и отсутствие, в настоящее время, помощи со стороны содействующих структур. Количество членов в ассоциации «Гидропроект» значительно сократилось и надеяться на взаимопомощь не приходится. Необходимо в полной мере использовать конкурентные преимущества по среднеазиатскому региону (географическое положение, наличие исходной информации, проектов-аналогов и т.п.), а также использовать статус АО «Узбекэнерго», который является акционером АО «Гидропроект» и заинтересован в его развитии.

1.10 Средства и бюджет маркетинга

АО «Гидропроект» предусматривал расходы на маркетинг в 2016 году. В силу отсутствия свободных средств осуществить маркетинг не удалось, но необходимость в нем существует, так как заказчики на внутреннем рынке не могут обеспечить стабильного финансирования, вследствие чего запланированные объемы производства внутри республики не выполнены. Затраты на маркетинг в 2017 году планируются в размере 10 млн.сум.

1.11 Цели в области качества

Международный стандарт ISO 9001 версии 2008г. требует интеграции целей в области качества с бизнес-планом предприятия, поэтому ежегодно в бизнес-плане предусматривается данный раздел.

Качество выпускаемой продукции является важнейшим показателем деятельности предприятия.

Главные цели, которыми АО «Гидропроект» руководствуется в своей деятельности, остаются неизменными:

- удовлетворение требований потребителей выпускаемой продукции,
- обеспечение жизнестойкости предприятия,
- постоянное улучшение благосостояния своих работников.

Для достижения поставленных целей и повышения конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках АО «Гидропроект» постоянно решает следующие задачи:

Задача 1. Повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Данная задача осуществляется в рамках действующей системы менеджмента качества, которая предусматривает постановку целей, мероприятий по их достижению и ответственность за их выполнение. Перечень целей, в основном, сохраняется неизменным:

Таблица 5. План выполнения мероприятий по достижению целей задачи 1

№	ЦЕЛИ	Мероприятия по достижению целей	Ответственные за выполнение мероприятия	Затраты (тыс. сум)	Сроки исполнения
1	Совершенствование СМК в соответствии с требованиями разделов 5.4.2 и 8 стандарта 9001:2008 и новой версией стандарта ISO 9001:2015	Анализ документов СМК и определение внесенных необходимых изменений	ПРК Рабочая группа	Должн. обязанности	В течение года по необх-ти
		Переработка документации СМК	ПРК Рабочая группа, Консультант	Должн. обязанности, 10 000,0	IV -2017
		Проведение внутренних аудитов	ПРК Группа аудиторов	Должн. обязанности	2 раза в год I и II п/г.
		Проведение семинара по версии стандарта 2015 г. Анализ необходимости и внедрение новых требований	ПРК Рабочая группа, Консультант	Должн. обязанности, 6 000,0	I п/г 2017
2	Действенность системы нормоконтроля	Проведение выборочной проверки по выпускаемой ПСД в соответствии с приказом по АО «Гидропроект» с подведением итогов работы нормоконтролеров	ПРК ГИПы	Должн. обязанности	2 раза в год I и II п/г.
3	Обеспечение 100% сохранности фонда разработанный ПСД (для использования при реконструкции ГЭС и в качестве аналога отдельных сооружений)	Подготовка приказов об итогах проверки и ответственности ГИПов за своевременную сдачу ПСД в сектор ФНТП отдела научно-технического обоснования	ГИП Начальники подразделений ОНТО	Должн. обязанности	За каждое полугодие, до 25 числа месяца, следующего за отчетным
4	Повышение удовлетворённости ЗАКАЗ-ЧИКОВ и других заинтересованных сторон	Контроль за процедурой реагирования на обращения граждан и других заинтересованных сторон	Директор ОНТО	Должн. обязанности	Постоянно

Задача 2. Повышение уровня автоматизации процессов производства.

Повышение уровня автоматизации производства осуществляется ежегодно за счет приобретения новой модифицированной оргтехники, заменой старых моделей и приобретением новых программ. Выполнить намеченные мероприятия в 2016 году удалось в размере менее 50% в связи с недостатком средств.

Таблица 6. План выполнения мероприятий по достижению целей задачи №2

№	ЦЕЛИ	Мероприятия по достижению целей	Ответственные за выполнение мероприятия	Затраты (тыс. сум)	Сроки исполнения
1	Соответствие выпускаемой проектной продукции современным требованиям, предъявляемым заказчиками	Модернизация парка компьютерной техники: <ul style="list-style-type: none"> приобретение компьютеров и расходных материалов к ним 	Руководство ОИКТ	125 240,0	В течение года
2	Сохранение ПСД в электронном виде	Сканирование НТД, в электронную версию	ОНТО ОИКТ	Должн. обязанности	Ежеквартальный отчет
		Пополнение электронной библиотеки-отеки ПСД за счет новых выполненных проектов	ГИП ОНТО	Должн. обязанности	Ежеквартальный отчет
3	Интернет	Подключение рабочих мест к сети Интернет	ОИКТ	Должн. обязанности	В течение года
4	Приобретение и внедрение специализированного программного обеспечения:	Закупка программ: Norma	ОИКТ	4 500,0	II-2017
		ABC-4 дополнения по кварталам Электронная библиотека SNS-зарплата	Руководство Главные специалисты	4 000,0	Постоянно В течение года
5	Консультации по освоению программного обеспечения для проектных и изыскательских работ: <ul style="list-style-type: none"> ABC-4 AutoCAD 3D max Английский язык 	Внутреннее на собственной базе (ОКТ)	Начальники подразделений ОКТ	Должн. обязанности ФЗП	В течение года

Задача 3. Увеличение объема работ на внутреннем и внешнем рынках.

В 2017 году объем услуг в текущих ценах планируется в размере 2016 года. Это связано, прежде всего, с недостаточным финансированием выполняемых работ и, как следствие, с сокращением численности специалистов. Кроме того, портфель заказов меняется ежегодно в ту или иную стороны, поэтому в начале года бизнес-план формируется в размере необходимого объема для сохранения штата.

Цели и мероприятия по задаче №3 сформулированы в таблице 7.

Таблица 7. План выполнения мероприятий по достижению целей задачи 3

№	ЦЕЛИ	Мероприятия по достижению целей	Ответственный за выполнение мероприятия	Затраты (тыс. сум)	Сроки исполнения
1	Завершение действующих договоров на разработку ПСД на строительство ГЭС на сумму 3187,4млн.сум	Своевременная 100% сдача ПСД на строительство ГЭС	Руководство ГИПы Начальники подразделений	Должн. обязанности	в соответствии с планом ПИР
2	Заключение новых договоров на ПИР с объемом выполнения в 2017г. не менее 3497,6 млн. сум	Участие в совещаниях по проблемам развития гидроэнергетики в Республике Узбекистан Участие в разработке Адресных списков строительства ГЭС	Руководство ГИПы	Должн. обязанности	с 01.03.2017г. по 30.11.2017г.
3	Укрепление партнерских отношений с проектными институтами СНГ	Получение актуальной технической информации в рамках Ассоциации «Гидропроект», участие в совместных проектах	Руководство ГИПы	2 000,0	Постоянно, в течение года
4	Установление деловых контактов со странами дальнего зарубежья	Участие в международных консорциумах для участия в тендерных торгах	Руководство	4 500,0	Постоянно, в течение года
		Поиск зарубежных партнеров через Интернет	Руководство ГИПы	2 000,0	Постоянно, в течение года
		Реклама деятельности и возможностей АО «Гидропроект»	Руководство	1 500,0	Постоянно, в течение года

Задача 4. Повышение квалификации персонала, создание благоприятных условий для труда.

В АО «Гидропроект» действует система наставничества, в рамках которой повышают квалификацию молодые специалисты – проектировщики и изыскатели. В 2016 году повышение квалификации осуществлялось в рабочем порядке, на рабочих местах. В течение года повысили квалификацию и переведены на более высокий разряд по оплате труда 12 проектировщиков, 1 изыскатель и 2 работника технического персонала. Однако стоит заметить, что несмотря на старания коллектива удержать молодых специалистов, отток их превышает приток.

В 2017 году, конечно, будет продолжаться повышение квалификации специалистов.

Таблица 8. План выполнения мероприятий по достижению целей задачи 4

№	ЦЕЛИ	Мероприятия по достижению целей	Ответственный за выполнение мероприятия	Затраты (тыс. сум)	Сроки исполнения
1	Повышение квалификации сотрудников по специализированным направлениям не менее трех человек	Направление на курсы Повышение квалификации проектировщиков, специалистов по внедрению ИКТ, корпоративному управлению предприятием	Руководство	8 500,0	В течение года

2	Улучшение организации труда, создание благоприятных условий для труда	Улучшение санитарно-гигиенических условий: <ul style="list-style-type: none"> • ремонт инженерных сетей • ремонт и покупка новых кондиционеров; • ремонт и покупка новых холодильников; • Модернизация 5% рабочих мест специалистов; • приобретение современной офисной мебели; • современных канцелярских принадлежностей 	Руководство Начальники подразделений ЭХО	20 500,0	В течение года
---	---	--	---	----------	----------------

1.12 Анализ выполнения Бизнес-плана 2016 года.

Таблица 9. Анализ отклонений за 2016 г.

тыс.сум.

Наименование показателей	План на 2016г.	Фактическое выполнение	Отклонение	
			тыс. сум	%
Чистая выручка от реализации услуг	6 683 930,0	5 634 558	-1 049 372	-15,7
Себестоимость реализованных услуг	4 628 285,0	3 830 872	-797 414	-17,2
Валовая прибыль от реализованных услуг	2 055 645,0	1 803 686	-251 959	-12,2
Административные расходы	394 798,0	402 769	+7 791	+2,0
Прочие операционные расходы	1 360 222,0	1 304 575	-55 647	-4,1
Прочие доходы от основной деятельности	350 000,0	387 657	-37 4657	+10,8
Прибыль от основной деятельности	650 625,0	484 000	-166 625	-25,6
Доходы от финансовой деятельности	0,0	7 220	7 220	
Расходы от финансовой деятельности	0,0	0,0	0,0	
Чрезвычайные прибыли и убытки	0,0	0,0	0,0	
Прибыль до уплаты налога на прибыль	650 625,0	491 220	-159 405	-24,5
Налог на доходы (прибыль)	74 012,0	54 230	-19 782	-26,7
Прочие налоги и сборы от прибыли	46 129,0	34 407	-11 722	-25,4
Чистая прибыль	530 483,0	402 523	-127 960	-24,1
Рентабельность продаж	7,9%	7,1%	-0,8%	-10,1

Раздел 2. План производства

2.1 Производственный процесс.

Производственный процесс АО «Гидропроект» представляет собой проектирование нового строительства гидротехнических и гидроэнергетических сооружений, проектирование для осуществления реконструкции и модернизации этих сооружений, надзор за построенными объектами.

В штате общества предусмотрены 3 руководителя:

Директор осуществляет в соответствии с Уставом организацию, планирование, координацию и контроль всех видов деятельности и использования ресурсов предприятия в целом, организует работу и эффективное взаимодействие производственных подразделений. Представляет интересы предприятия в государственных, общественных и других организациях и учреждениях и действует от его имени. Осуществляет подбор и расстановку руководящего состава, заключает трудовые и хозяйственные договора, издаёт приказы и другое, что предписано Уставом.

Зам.директора по перспективному развитию и инвестициям исполняет функции главного инженера предприятия: определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации принятых программ по всем направлениям совершенствования и технического переоснащения производства; обеспечивает повышение и достижение высокого уровня качества продукции в соответствии с принятыми нормами.

Зам.директора по производству и финансам обеспечивает выполнение планируемых экономических показателей, обязательств перед бюджетом, поставщиками и заказчиками. Осуществляет контроль за обеспечением всех подразделений необходимыми материалами и оргтехникой. Осуществляет организацию и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, выявлению и использованию резервов, обеспечивает соблюдение планово-финансовой дисциплины, организует проведение комплексного экономического анализа и оценки результатов. Участвует в системе корпоративного управления акционерным обществом.

Руководители работ – главные инженеры проектов – обеспечивают загрузку исполнителей и качество выпускаемой проектно-сметной документации, определяют сроки выполнения и распределяют объемы работ между смежниками.

Комплекс оказываемых услуг:

- Изыскательские работы
 - Топографические
 - Гидрологические и гидрогеологические
 - Геологические и геофизические
 - Геотехнические и геомеханические исследования грунтов оснований
 - Натурные наблюдения

- Проектирование
 - Разработка схемы использования гидравлического потенциала водотока
 - Разработка инвестиционных проектов
 - Технико-экономическое обоснование
 - Технический проект
 - Рабочие чертежи
 - Комплексное техническое сопровождение
- Управление строительством
 - Менеджмент
 - Консультационные услуги Заказчику
 - Авторский надзор
 - Служба контроля качества
- Специальные услуги
 - Повышение профессиональной квалификации
 - Передача технологии
 - Оценка влияния на состояние окружающей среды.
 - Экономические исследования
 - Экологические исследования
 - Опытно-лабораторные исследования
 - Безопасность сооружений

2.2 Основные средства.

Для осуществления производственного процесса АО «Гидропроект» использует основные средства, основную долю которых занимают: компьютеры (28,6%), транспортные средства (35,3%) и оборудования (24,4%). Стоимость основных средств относится на расходы через начисление амортизационных отчислений. Износ основных средств начисляется равномерным (прямолинейным) методом. При этом методе износ (амортизация) начисляется ежемесячно равными долями по установленным законодательством нормам. Величина амортизационных отчислений, планируемая на 2017 год, составляет 179 582,0тыс.сум.

2.3 Техническое обслуживание и ремонт.

Для поддержания на должном уровне существующего оборудования, оргтехники, автотранспорта необходимы техническое обслуживание и ремонт. На 2017 год АО «Гидропроект» планирует выделить на эти статьи средства в размере 61 290,0 тыс. сум в составе услуг сторонних организаций.

2.4 Используемая мощность оборудования.

Исходя из графика рабочего времени АО «Гидропроект»: пятидневная рабочая неделя, 8-часовой рабочий день (8⁰⁰ - 17⁰⁰), а также исходя из потенциала возможной загрузки сотрудников, а также их численности, оборудование используется на 91% мощности.

2.5 Потребность в сырье и затраты на него.

Таблица 10. Расчет потребности в сырье и его наличии на 2017 г.

<i>Перечень</i>	<i>Ед.изм.</i>	<i>Количество в год</i>	<i>Цена, сум</i>	<i>Итого затрат в год, сум</i>
Канцтовары	сум.	1	10 000 000	10 000 000
Бумага А4 80гр	пач	600	32 000	19 200 000
Бумага А3 80гр	пач	15	60 000	900 000
Бумага офсетная	кг.	800	11 350	9 080 000
Бумага плотерная	рул	25	370 000	9 250 000
Компьютеры	шт	10	8 100 000	81 000 000
Расходные материалы к компьютерам	сум.	1	44 240 000	44 240 000
Бензин	л.	39200	3 000	117 600 000
Хозтовары	сум.	1	20 500 000	20 500 000
Итого				311 770 000

Таблица 11. Расчет потребности в сырье и его наличии на 2017 – 2021 г.г.

<i>Перечень</i>	<i>Итого затрат в год, сум</i>				
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Канцтовары	10 000 000,0	10 700 000,0	11 398 092,3	12 150 402,7	12 958 055,0
Бумага А4 80гр	19 200 000,0	20 544 000,0	21 884 337,2	23 328 773,2	24 879 465,5
Бумага А3 80гр	900 000,0	963 000,0	1 025 828,3	1 093 536,2	1 166 225,0
Бумага офсетная	9 080 000,0	9 715 600,0	10 349 467,8	11 032 565,7	11 765 913,9
Бумага плотерная	9 250 000,0	9 897 500,0	10 543 235,4	11 239 122,5	11 986 200,8
Компьютеры	81 000 000,0	86 670 000,0	92 324 547,6	98 418 261,9	104 960 245,2
Расходные материалы к компьютерам	44 240 000,0	47 336 800,0	50 425 160,3	53 753 381,6	57 326 435,2
Бензин	117 600 000,0	125 832 000,0	134 041 565,4	142 888 735,8	152 386 726,4
Хозтовары	20 500 000,0	21 935 000,0	23 366 089,2	24 908 325,5	26 564 012,7
Итого	311 770 000	333 593 900	355 358 323,6	378 813 105,2	403 993 279,6

2.6 Наличие сырья.

Сырье для осуществления своей производственной деятельности АО «Гидропроект» закупает на территории Узбекистана. В связи с этим, сырье всегда есть в наличии и в необходимом ассортименте

2.7 Производственный персонал.

Общая численность персонала АО «Гидропроект» на конец года составляет 236 человек (без совм., вакансий), из них основную долю – 89,8 %, составляет производственный персонал, его численность равна 212 человек. В производственный персонал входят сотрудники производственных отделов, занимающиеся непосредственно производственным процессом (проектированием и изысканиями), технические и способствующие службы. Численность сотрудников данных отделов соответственно равна 122 и 90 человек.

В штатном расписании на 2017 год предусмотрен штат 256 человек, из них - 6 совместителей и 14 вакансий для производственного персонала. В связи с наличием свободных рабочих мест (вакансий) создание новых рабочих мест в 2017 году не предусмотрено.

2.8 Затраты на оплату труда производственного персонала.

Затраты на оплату труда (ФОТ) всего коллектива рассчитываются в зависимости от объёма выполняемых работ (в размере $55\pm 2\%$ от объёма) и на 2017год планируются в размере 54% или 3 609,9 млн.сум , кроме того ЕСП – 25% от ФОТ.

ФОТ складывается из всех выплат работникам, относящихся к расходам на оплату труда: заработной платы за фактически выполненную работу, выплат стимулирующего характера, компенсационных выплат, оплаты за неотработанное время; производственного персонала - в составе производственной себестоимости, административно-управленческого персонала и работников СОЛ «Гидроэнергетик» - в составе расходов периода.

Основную долю затрат на оплату труда работников АО «Гидропроект» составляет заработная плата производственного персонала. Распределение затрат на оплату труда по подразделениям представлено в таблице 12.

Таблица 12. Затраты на оплату труда производственного персонала на 2017г.

№	Категория сотрудников	Численность (чел)	Среднемесячная з/п на 1 человека (сум)	Всего за год (тыс. сум)
1	Производственные отделы	136	1 366 315	2 229 826
2.	Технические и способствующие отделы	90	763 639	824 730
		226		3 054 556

Таблица 13. Затраты на оплату труда производственного персонала на 2017- 2021 г.г.

тыс сум

<i>Категория сотрудников</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
Производственный персонал	2 229 826	2 385 914	2 541 576,2	2 709 328,4	2 889 420,8
Технический и способствующий	824 730	882 461	938 883,5	998 319,7	1 060 947,7
Итого	3 054 556	3 268 375	3 480 459,7	3 707 648,1	3 950 368,5

2.9 Наличие рабочей силы.

В настоящее время штат АО «Гидропроект» полностью не укомплектован: в штатном расписании имеются четырнадцать вакансий. Требуются специалисты в отдел организации строительства и транспортных коммуникаций, гидротехнический, строительства и архитектуры, электротехнический, гидромеханический, промышленно-гражданского строительства.

В обществе основной состав специалистов работают не один десяток лет, соответственно, имеют большой опыт по проектированию.

2.10 Общепроизводственные накладные расходы.

Общепроизводственные накладные расходы, также как и прямые расходы, незначительно меняются в зависимости от вида услуг по проектированию. Ниже приведена полная сумма данных расходов (таблица 7).

Таблица 14. Общепроизводственные накладные расходы на 2017 год.

тыс. сум.

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Расходы за год
Амортизационные отчисления	35 117,5	35 117,5	35 117,5	35 117,5	140 470
Оплата за воду	1 161,0	1 188,0	1 270,2	1 414,8	5 034
Электроэнергия	10 071,7	10 305,9	11 019,0	12 273,4	43 670
Зарплата технического персонала	190 208,2	194 633,0	208 099,0	231 789,8	824 730
Отчисления ЕСП (25%)	47 551,9	48 658,1	52 024,6	57 947,3	206 182
Услуги сторонних организаций	43 474,4	44 485,7	47 563,5	52 978,4	188 502
Прочие расходы (страхование, КР, полевые, б/л)	30 489,4	31 198,7	33 357,2	37 154,7	132 200
Итого	358 074,1	365 587,0	388 451,0	428 675,9	1 540 788

Таблица 15. Общепроизводственные накладные расходы на 2017 – 2021 г.г.

тыс сум

Статьи затрат	Итого за год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Амортизационные отчисления	140 470,0	140 470,0	140470	140470	140470
Оплата за воду	5 034,0	5 386,4	5730,8	6093,5	6 475,8
Электроэнергия	43 670,0	46 726,9	49714,5	52861,7	56 177,8
Зарплата технического персонала	824 730,0	882 461,1	938883,5	998319,7	1 060 947,7
Отчисления ЕСП 25%	206 182,5	220 615,3	234720,9	249579,9	265 236,9
Услуги сторонних организаций	188 502,0	188 502,0	185698,5	179503,8	170 325,6
Прочие расходы	132 200,0	141 454,0	150498,2	160025,6	170 064,5
ИТОГО	1 540 788,5	1 625 615,7	1 705 716,3	1 786 854,3	1 869 698,3

2.11 Производственная себестоимость

Таблица 16. Расчет производственной себестоимости по АО «Гидропроект» на 2017г.

тыс.сум

Наименование услуг	Статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Проектно-изыскательские работы	Выручка	1 541 767,4	1 577 633,6	1 686 784,6	1 878 814,5	6 685 000,0
	Заработная плата	514 266,7	526 230,1	562 638,2	626 691,0	2 229 826,0
	Отчисл.в с/страх	128 566,7	131 557,5	140 659,5	156 672,8	557 456,5
	Материалы	71 903,8	73 576,5	78 667,0	87 622,7	311 770,0
	Накладные расходы	358 074,1	365 587,0	388 451,0	428 675,9	1 540 788,0
	Итого себестоимость	1 072 811,3	1 096 951,1	1 170 415,7	1 299 662,4	4 639 840,5

Таблица 17. Расчет производственной себестоимости по АО «Гидропроект» на 2017 – 2021 г.г.

тыс сум

Статьи	Итого за год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка	6 685 000,0	7 019 250,0	7 440 405,0	7 886 829,3	8 360 039,1
Зарплата основного производственного персонала	2 229 826,0	2 385 913,8	2541576,2	2709328,4	2889420,8
Отчисления ЕСП 25%	557 456,5	596 478,5	635394,1	677332,1	722355,2
Материалы	311 770,0	333 593,9	355358,3	378813,1	403993,3
Накладные расходы	1 540 788,5	1 625 615,7	1705716,3	1786854,3	1869698,3
Производственные затраты	4 639 841,0	4 941 601,8	5238044,9	5552327,9	5885467,6

Доля себестоимости в выручке, исходя из многолетней практики, всегда составляет в среднем $70\pm 2\%$.

Сокращение численности к началу 2017 года при условии сохранения объемов работ потребует увеличения выработки, что должно обеспечить выполнение плановых заданий.

Доля себестоимости в объеме работ в связи с ростом стоимости составляющих материальных затрат в себестоимости (бумага, бензин, компьютерная техника, затраты на содержание зданий, прочий инвентарь, услуги сторонних организаций и т.д.) и одновременным указанием вышестоящей организации по сокращению «прочих затрат» может составить в 2017 году более 72%. Себестоимость контролируется на заданном уровне. По итогам каждого квартала возможны отклонения от заданных значений в пределах среднего значения.

Раздел 3. План организации и менеджмента.

3.1 Юридическая форма бизнеса.

1	Название организации:	Акционерное Общество "Гидропроект" по проектированию, надзору, исследованиям и производству
2	Код ОКПО:	00114324
3	Код ОКОНХ:	66000
4	Местоположение:	Республика Узбекистан
5	Адрес офиса:	Ташкент 100, ул. Бобура, 20
6	Факс:	+998 71 254 67 09
7	Телефон:	+998 71 253 14 65
8	Е-mail:	gidep@inbox.uz
9	WEB-сайт:	www.gidroproekt
10	Год основания:	1930 год
11	Под настоящим названием	с 1995 года

Структура капитала АО "Гидропроект" на 01.01.17г.			
Уставный фонд		1 384 848,6	тыс. сум.
Выпущено акций		955 068	шт.
Номинальная стоимость 1 акции		1 450	сум
№	Акционеры	Количество акций	% соотношение
1	Госдоля	228 376	23,9
2	ГАК "Узбекэнерго"	457 952	47,9
3	Предприятия треста УзГЭС	86 688	9,1
	Итого юридические лица	773 016	80,9
4	Физические лица, в т.ч.	182 052	19,1
	Члены трудового кол-ва	35 352	3,7
	Не члены трудового кол-ва	146 700	15,4
	Итого	955 068	100

3.2 Организационная структура.

В соответствии с Уставом Акционерного Общества «Гидропроект» органами управления являются Общее собрание акционеров, Наблюдательный Совет и Директор.

В состав Наблюдательного Совета входят пять человек.

Структура АО «Гидропроект» приведена ниже (см. схема 2).

Директор организует работу и координирует эффективное взаимодействие производственных подразделений, отделов.

Приведенная структура дает схему взаимодействия и подотчетности всех подразделений АО. Внутренние нормативные акты (положения об отделах и должностные инструкции) регламентируют задачи и обязанности каждого звена.

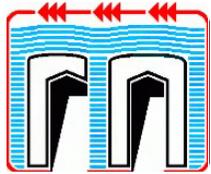
Руководители подразделений (начальники отделов) и руководители работ (главные инженеры проектов) - обеспечивают загрузку исполнителей и качество выпускаемой ПСД, определяют сроки выполнения и распределяют объемы работ между смежниками.

Отдел материального и транспортного обеспечения отвечает за своевременное обеспечение производства материально-техническими ресурсами и надлежащее состояние автотранспорта для выполнения производственных задач.

Эксплуатационно-хозяйственный отдел обеспечивает содержание всех помещений в здании в состоянии, благоприятном и комфортном для работы.

Контроль за ходом производственного процесса, за исполнением контрактных обязательств по основной деятельности осуществляет отдел планирования и развития бизнеса.

Для дальнейшего повышения качества выпускаемой проектно-изыскательской продукции и удовлетворения спроса потребителей, для повышения конкурентоспособности продукции на мировом рынке, с целью активизации разработки, на предприятии разработана и внедрена Система Менеджмента Качества (СМК) по ISO 9001:2008.



АО «ГИДРОПРОЕКТ»

**СТРУКТУРА
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ГИДРОПРОЕКТ»**



«УТВЕРЖДЕНО»
на общем собрании
акционеров 12 июня 2015г.
Директор С.Жигарев

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

**Исполнительный орган
Директор**

**Заместитель директора
по перспективному
развитию и инвестициям**

**Заместитель директора по
производству и финансам**

**Гидротехнический
отдел**

**Отдел
зданий ГЭС**

**Отдел водно-
энергетических
расчётов**

**Отдел экономики
стр-ва и пр-ва работ**

**Служба
контроля
качества и
соблюдения
стандартов**

**Служба
управления
персоналом**

**Отдел планирования и развития
бизнеса**

Служба казначейства и финансов

**Гидромеханический
отдел**

**Электротехнический
отдел**

**Отдел пром-
гражд. стр-ва**

**Отдел опытно-
лабораторных
исследований**

**Служба
метрологии
и
стандартиза-
ции**

**Офис-
менеджер**

**Служба контроля за контрактными
обязательствами**

**Служба корпоративных
отношений с акционерами**

**Главный бухгалтер
Бухгалтерия**

**Отдел
инженерных
изысканий**

**Служба
охраны труда
и техники
безопасности**

**Отдел научно-
технического
обеспечения**

**Отдел информационо
коммуникацион
ных технологий**

**Отдел материального
и
транспортного
обеспечения**

**1-ый отдел
ГОиЧС**

**Юридическая
служба**

**Эксплуатационно-
хозяйственный отдел**

СОЛ «Гидроэнергетик»

Приложение к Структуре АО "Гидропроект"

№	Полное наименование	Сокращенное
1	Гидротехнический отдел	ГТО
2	Отдел зданий гидроэлектростанций	ОЗГЭС
3	Гидромеханический отдел	ГМО
4	Электротехнический отдел	ЭТО
5	Отдел экономики строительства и производства работ	ОЭСиПР
6	Отдел водно-энергетических расчётов	ОВЭР
7	Отдел промышленно-гражданского строительства	ОПГС
8	Отдел опытно-лабораторных исследований	ООЛИ
9	Отдел инженерных изысканий	ОИИз
10	Отдел планирования и развития бизнеса	ОПиРБ
10.1	Служба казначейства и финансов	СКиФ
10.2	Служба контроля за контрактными обязательствами	СККО
10.3	Служба корпоративных отношений с акционерами	СКОА
11	Бухгалтерия	БУХ
12	Отдел научно-технического обеспечения	ОНТО
13	Отдел информационно-коммуникационных технологий	ОИКТ
14	Служба контроля качества и соблюдения стандартов	СККиСС
15	Служба метрологии и стандартизации	СМиС
16	Служба управления персоналом	СУП
17	Офис менеджер	ОМ
18	Служба охраны труда и техники безопасности	СОТиТБ
19	Эксплуатационно-хозяйственный отдел	ЭХО
20	Отдел материального и транспортного обеспечения	ОМиТО
21	Гражданская оборона и чрезвычайные ситуации	ГОиЧС
22	Спортивно-оздоровительный лагерь «Гидроэнергетик»	СОЛ

3.3 Опыт организации.

За последний год численность специалистов сократилась на 12 человек, из них 8 - молодые специалисты из-за неудовлетворенности размером заработной платы и задержек в ее выплате. Руководство общества заинтересовано в привлечении молодых кадров, осуществляет их обучение, предоставляет социальные льготы, чтобы удержать их в штате. Происходит естественная убыль и среди работающих пенсионеров. Однако среднее звено специалистов сохраняется, опыт растет. Специалисты имеют достаточно высокую квалификацию, стаж работы, в среднем, составляет 30 лет.

Таблица 18. Специалисты, выполняющие проектно-изыскательские работы (квалификация - ведущие инженеры и выше)

№	Специальность	Кол-во, чел.	Стаж работы по специальностям
1	Инженеры-гидротехники	38	5-45 лет
2	Инженеры-строители	23	5-47 лет
3	Инженеры-гидромеханики	5	7-62 лет
4	Инженеры-электрики	13	5-45 лет
5	Инженеры-архитекторы	1	41 год
6	Инженеры-программисты, инженеры-электросвязи, математики и т.д.	8	8-40 лет
7	Изыскатели	16	8-47 лет
	Всего:	104	

3.4 Административные расходы

«Административные расходы» включают в себя заработную плату АУП с ЕСП, затраты по содержанию помещений для АУП (амортизация, мебель, коммунальные услуги), бумага, канцтовары и компьютерное оборудование, затраты на содержание легкового автотранспорта, средства связи, затраты на страхование и т.д.

Расчет потребности в материалах для АУП – таблица 10.

Сумма административных расходов по всем статьям расходов – таблица 11.

Таблица 19. Расчет потребности в материалах для АУП на 2017 год.

Перечень	Ед. изм.	Кол-во в год	Цена (сум)	Итого затрат в год (сум)
Канцтовары, инвентарь	сум	5 127 000		5 127 000
Бумага писчая	пачка	74	32 000	2 368 000
Итого				7 495 000

Таблица 20. Расчет потребности в материалах для АУП на 2017 – 2021 г.г.

тыс сум

Перечень	2017	2018	2019	2020	2021
Канцтовары	5 127 000,0	5 485 890	5 924 761	6 517 237	7 299 305,8
Бумага писчая	2 368 000,0	2 533 760	2 736 461	3 010 107	3 371 319,7
Итого	7 495 000	8 019 650	8661222,0	9527344,0	10670625,5

Таблица 21. Административные расходы на 2017 год (тыс. сум).

Статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Заработная плата АУП	53 794,7	55 046,1	58 854,5	65 554,7	233 250,0
Отчисления ЕСП	13 448,5	13 761,4	14 713,5	16 388,5	58 312,0
Материалы	1 728,6	1 768,8	1 891,2	2 106,5	7 495,0
Амортизационные отчисления	5 771,3	5 905,6	6 314,2	7 033,0	25 024,0
Содержание адм.помещений	2 292,9	2 346,3	2 508,6	2 794,2	9 942,0
Услуги связи	8 632,5	8 833,3	9 444,5	10 519,7	37 430,0
Содержание легкового автотранспорта	10 293,1	10 532,1	11 261,2	12 543,2	44 630,0
Обучение, повышение квалификации	3 287,4	3 363,9	3 596,6	4 006,1	14 254,0
Страхование	177,6	181,7	194,3	216,4	770,0
Другие (КР)	1 614,4	1 652,0	1 766,3	1 967,3	7 000,0
ИТОГО	101 041,0	103 391,5	110 544,8	123 129,7	438 107,0

Таблица 22. Административные расходы на 2017 – 2021 г.г.

тыс сум

Статьи затрат	Итого за год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Зарплата АУП	233 250,0	249 577,5	268 603,0	288 595,1	307 666,3
Отчисления ЕСП	58 312,5	62 394,4	67 150,7	72 148,8	76 916,6
Материалы	7 495,0	8 019,7	8 631,0	9 273,4	9 886,2
Амортизационные отчисления	25 024,0	25 024,0	25 024,0	25 025,0	25 026,0
Содержание адм. помещений	9 942,0	10 637,9	11 448,9	12 301,0	13 113,9
Услуги связи	37 430,0	40 050,1	43 103,1	46 311,3	49 371,7
Содержание легкового автотранспорта	44 630,0	47 754,1	51 394,4	55 219,7	58 868,8
Сопровождение и обучение программе 1С	14 254,0	14 254,0	14 204,3	13 874,1	13 206,2
Страхование	770,0	823,9	886,7	952,7	1 015,6
Другие (КР)	7 000,0	7 490,0	8 061,0	8 660,9	9 233,3
Итого	438 107,5	466 025,6	498 507,1	532 362,0	564 304,6

С 1 августа 2015 года была утверждена новая организационная структура общества. Численность административного персонала на 1 января 2017 года утверждена в составе 13 человек. В штате АУП остается вакантная должность - зам директора по производству и финансам.

3.5 Прочие операционные расходы

Кроме затрат на производство и административные расходы предприятие несет расходы общехозяйственного назначения. Состав данных расходов отражен в статье 145 Налогового кодекса РУ. Полная сумма затрат на «прочие операционные расходы» по АО «Гидропроект» на 2017 год заложена в размере 1 379 8635 тыс.сум (таблица 12).

Таблица 23. Прочие операционные расходы тыс. сум

Статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Обязательные платежи в бюджет (имущество, земля, вода)	57 097,5	57 097,5	57 097,5	57 097,5	228 390,0
Отчисления в госуд.цел.фонды (пенс.фонд, шк.образование, дорожн.фонд)	53 691,9	55 217,2	59 037,5	65 758,5	233 422,0
Оплата нематериальных услуг (усл.банка, консульт., информац., правовые усл., ЦД, аудиты)	53 447,0	75 951,0	78 764,0	73 138,0	281 300,0
Социальные выплаты и пособия (ед.премии, лечение, проездные, мат.помощь)	39 311,0	39 311,0	58 966,5	58 966,5	196 555,0
Пособия по врем.нетрудосп.	1 000,0	1 000,0	1 000,0	1 000,0	4 000,0
Другие операционные расходы (охрана, страх-ие, СОЛ, отчисл. профкому, благотв-сть, обучение, вознагра.НС, РК, прочие), в т.ч.: спонсорство и благот-сть	104 514,3	86 928,6	108 910,8	135 289,3	435 643,0
			3000,0	3000,0	6000,0
ИТОГО	309 331,7	315 505,3	363 776,2	391 249,8	1 379 863,0

Таблица 24. Прочие операционные расходы за 2017 – 2021 г.г. тыс сум

Статьи затрат	2017	2018	2019	2020	2021
Обязательные платежи в бюджет	228 390,0	228 390,0	241723,6	256227,0	271600,6
Отчисления в гос. целевые фонды	233 975,0	245 673,8	260414,2	276039,0	292601,4
Оплата нематериальных услуг	281 300,0	281 300,0	297722,6	315585,9	334521,0
Социальные выплаты и пособия	196 555,0	196 555,0	208030,1	220511,9	233742,6
Пособия по врем.нетрудосп.	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0	4 000,0
Другие операционные расходы	435 643,0	435 643,0	461309,8	489228,4	518822,0
ИТОГО	1 379 863,0	1 391 561,8	1473200,2	1561592,2	1655287,7

3.6 Прогноз финансовых результатов

Таблица 25. Прогноз финансовых результатов на 2017 г.

тыс. сум

Наименование показателей	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Чистая выручка от реализации продукции	1 541 767,4	1 577 633,6	1 686 784,6	1 878 814,5	6 685 000,0
Себестоимость от реализованной продукции	1 072 811,3	1 096 951,1	1 170 415,7	1 299 662,4	4 639 840,5
Валовая прибыль от реализованной продукции	468 956,2	480 682,4	516 368,8	579 152,1	2 045 159,5
Административные расходы	101 041,0	103 391,5	110 544,8	123 129,7	438 107,0
Прочие операционные расходы	309 331,7	315 505,3	363 776,2	391 249,8	1 379 863,0
Прочие доходы от основной деятельности	87 500,0	87 500,0	87 500,0	87 500,0	350 000,0
Прибыль от основной деятельности	146 083,5	149 285,6	129 547,8	152 272,6	577 189,5
Доходы от финансовой деятельности					
Расходы от финансовой деятельности					
Чрезвычайные прибыли и убытки					
Прибыль до уплаты налога на доходы	146 083,5	149 285,6	129 547,8	152 272,6	577 189,5
Налог на доходы (прибыль)	17 102,4	17 342,6	15 862,3	17 566,6	67 873,9
Прочие налоги и сборы от прибыли	10 318,5	10 555,4	9 094,8	10 776,5	40 745,2
Чистая прибыль	118 662,6	121 387,6	104 590,7	123 929,5	468 570,3
Рентабельность продаж	7,7	7,7	6,2	6,6	7,0

Таблица 26. Прогноз финансовых результатов на 2017 – 2021 г.г.

тыс сум

Наименование показателей	2017	2018	2019	2020	2021
Чистая выручка от реализации услуг	6 685 000,0	7 019 250,0	7 440 405,1	7 886 829,2	8 360 039,1
Себестоимость реализованных услуг	4 639 841,0	4 941 601,8	5 238 044,9	5 552 327,9	5 885 467,6
Валовая прибыль	2 045 159,0	2 077 648,2	2 202 360,2	2 334 501,3	2 474 571,5
Административные расходы	438 107,5	466 025,6	498 507,1	532 362,0	564 304,6
Прочие операционные расходы	1 379 863,0	1 391 561,8	1 473 200,2	1 561 592,2	1 655 287,7
Прочие доходы от основной деятельности	350 000,0	367 500,0	389 550,0	412 923,0	437 698,4
Прибыль от основной деятельности	577 188,5	587 560,8	620 202,9	653 470,1	692 677,7
Доходы от фин. деятельности	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Расходы от фин. деятельности	0,0	0,0	1 700,0	2 500,0	1 500,0
Прибыль до уплаты налога на прибыль	577 188,5	587 560,8	618 502,9	650 970,1	691 177,7
Налог на доходы (прибыль)	67 873,8	68 651,8	71 685,8	68 600,8	58 537,7
Прочие налоги и сборы от прибыли	40 745,2	41 512,7	43 745,4	46 589,5	50 611,2
Чистая прибыль	468 569,5	477 396,3	503 071,8	535 779,7	582 028,8
Рентабельность продаж	7,0%	6,8%	6,8	6,8	7,0

Таблица 27. План мероприятий по взысканию дебиторской задолженности.

Наименование	сроки	Примечание
1. Переписка с дебиторами	Постоянно	
2. Оформление актов сверок с дебиторами	Ежемесячно на 1 число месяца	
3. Направление претензий дебиторам	По истечении 45 дней с даты образования задолженности	
4. Направление искового заявления в суд	По истечении 90 дней со дня образования задолженности	
5. Передача актов сверок с дебиторами в налоговую инспекцию для погашения недоимок АО «Гидропроект»	По мере образования недоимок	

Таблица 28. График взыскания дебиторской задолженности.

тыс. сум

Наименование	Период			
	I	II	III	IV
ДЗ на начало года – 3 378 060				
1. Выполнение	1 541 767,4	1 577 633,6	1 686 784,6	1 878 814,5
2. Поступление средств ДЗ	2 045 077	1 662 384	1 771 124	2 000 000
ДЗ на конец года – 2 584 475				

Таблица 29. График погашения кредиторской задолженности.

тыс. сум

Наименование	Период			
	I	II	III	IV
КЗ на начало года – 750 000				
1. Прогноз снижения КЗ	100 000	100 000	100 000	100 000
КЗ на конец года – 350 000				

Раздел 4. Финансовый план.

4.1 Трендовый анализ деятельности предприятия за три года

4.1.1 Анализ баланса

Таблица 14. Структура активов баланса предприятия

№	Показатели	2014год		2015год		2016год		Отклонение (изменение объемов) в 2015г. по отношению к 2014г.		Отклонение (изменение объемов) в 2016г. по отношению к 2015г.	
		млн.сум	%	млн.сум	%	млн.сум	%	млн.сум	%	млн.сум	%
	Всего имущество	3349,9	100	4 107,8	100	3 921,0	100	757,9	22,6	-186,8	-4,5
1	Основные средства и внеоборотные активы	504,8	15,1	407,0	9,9	317,7	8,1	-97,8	-19,4	-89,3	-21,9
2	Оборотные средства:	2845,1	84,9	3 700,8	90,1	3 603,3	91,9	855,7	30,1	-97,5	-2,6
-	Материальные оборотные средства	135,1	4,7	97,3	2,6	184,8	5,1	-37,8	-28,0	87,5	89,9
-	Расходы будущих периодов	21,9	0,8	17,6	0,5	15,6	0,4	-4,3	-19,6	-2	-11,4
-	Денежные средства	527,5	18,5	64,5	1,7	16,1	0,4	-463	-87,8	-48,4	-75,0
-	Дебиторская задолженность	2166,9	76,2	3 521,5	95,2	3 386,8	94,0	1354,6	62,5	-134,7	-3,8

Из таблицы 14 видно, что тенденция к повышению стоимости имущества, которая наблюдалась в течение нескольких лет, в 2016 году не наблюдается, и стоимость имущества уменьшилась на 4,5% по сравнению с 2015 годом. Это произошло за счет износа основных средств и отсутствия денежных средств на приобретение новых. Весь год характеризовался ощутимым недостатком денежных средств, в том числе из-за дебиторской задолженности и из-за недостатка объемов работ.

Усилия предприятия по сокращению дебиторской задолженности и увеличению оборотных средств, в том числе денежных, не приводят к желаемым результатам.

Имея монопольный характер деятельности в стратегической области, предприятие вынуждено работать на постоянных заказчиков даже при плохом финансировании.

Таблица 15. Структура пассивов баланса предприятия

№	Показатели	2014год		2015год		2016год		Отклонение (изменение объемов) в 2015г. по отношению к 2014г.		Отклонение (изменение объемов) в 2016г. по отношению к 2015г.	
		млн сум	%	млн сум	%	млн сум	%	млн сум	%	млн сум	%
	Всего источников, в т.ч.	3349,9	100	4107,8	100	3921	100	757,9	22,6	-186,8	-4,5
1	Источники собственных средств	2423	72,331	2677	65,1	2855	72,8	254,0	10,5	178,0	6,6
2	Заемные средства, в т.ч.	926,8	27,666	1430,3	34,9	1066	27,2	503,5	54,3	-364,3	-25,5
-	Кредиторская задолженность	926,8	100	1430,3	100	1066	100	503,5	54,3	-364,3	-25,5

Положительно, что источники собственных средств все три года имеют тенденцию к увеличению за счет роста резервного капитала и той части прибыли, которая направляется на развитие производства и не расходуется, то есть остается в нераспределенной прибыли, тем самым увеличивая собственный капитал. А вот заемные средства, хоть и повторяют характер изменений дебиторской задолженности – уменьшились, но в значительно большей мере, чем дебиторская, то есть общество постаралось расплатиться по своим обязательствам за счет собственных средств.

Таблица 16. Активы и Пассивы

№	Показатели (по активу)	2014год (млн. сум)	2015год (млн. сум)	2016год (млн. сум)
1	Активы 1 класса ликвидности	547,7	84,6	40,3
2	Активы 2 класса ликвидности	2182,53	3539,0	3402,4
3	Активы 3 класса ликвидности	135,1	97,3	184,8
4	Активы 4 класса ликвидности	484,6	386,9	293,5
	Итого	3349,9	4107,8	3921,0

№	Показатели (по пассиву)	2014год (млн. сум)	2015год (млн. сум)	2016год (млн. сум)
1	Пассивы 1 класса срочности	821,1	1384,3	906,9
2	Пассивы 2 класса срочности	105,8	46,0	159,1
3	Пассивы 3 класса срочности	0,0	0,0	0,0
4	Пассивы 4 класса срочности	2423,0	2677,5	2855,0
	Итого	3349,9	4107,8	3921,0

Ликвидность баланса видна из сопоставления активов и пассивов организации. Положительно, что сумма активов 1 и 2 классов в течение 3х лет значительно превышает сумму пассивов 1 и 2 классов, то есть предприятие имеет резервы для погашения своих срочных обязательств. К сожалению, только медленно оборачиваемые резервы в виде дебиторской задолженности. Положительно, что отсутствуют пассивы 3 класса(долгосрочные займы и кредиты), возросли пассивы 4 класса, то есть увеличились источники собственных средств. Положительно, что на 34,5% снизились в 2016 году по сравнению с 2015 годом пассивы 1 класса (кредиторская).

4.1.2 Анализ доходов и расходов

Таблица 17. Объем полученных доходов и расходов (млн. сум)

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение (изменение объемов) 2015г. по отношению к 2014г.		Отклонение (изменение объемов) 2016г. по отношению к 2015г.	
					млн. сум	%	млн. сум	%
1	Доходы	7510,4	7982,3	6467,3	1,9	6,3	-1515,0	-19,0
2	Расходы	6861,4	7349,6	5976,0	488,2	7,1	-1373,6	-18,7

Доходы организации в 2016 году значительно снизились: на 19% по сравнению с 2015 годом, что объясняется снижением объема производства в связи с неплатежеспособностью традиционных заказчиков; соответственно сократились и

расходы, но несколько в меньшем размере, чем доходы, так как все прочие расходы, не связанные с производством, не сократились. Такой расклад носит отрицательный характер. Необходимо изменить ситуацию за счет роста производства и снижения непроизводственных расходов.

4.1.3 Финансовые коэффициенты

Таблица 18. Показатели финансовой устойчивости предприятия

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.
1	Коэффициент независимости	0,72	0,65	0,73
2	Доля заемных средств в общей стоимости имущества	0,28	0,35	0,27
3	Доля дебиторской задолженности в стоимости имущества	0,65	0,86	0,86

Коэффициент финансовой независимости характеризует долю собственного капитала в общей сумме капитала организации и видно, что если в 2015 году он снизился на 9,7%, то в 2016 году вернулся на уровень 2014 года, что является положительным фактором. Доля заемных средств в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась, что также является положительным фактором. Доля дебиторской задолженности, к сожалению, осталась на уровне 2015 года. Несмотря на ухудшение экономических показателей, финансовое состояние общества характеризуется относительной стабильностью

Таблица 19. Показатели платежеспособности (ликвидности) предприятия

№	Показатели	2014год	2015год	2016год
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,59	0,04	0,02
2	Коэффициент текущей ликвидности(покрытия)	2,35	2,47	3,19
3	Общий коэффициент покрытия	3,07	2,58	3,38
4	Коэффициент ликвидности ТМЗ	0,14	0,07	0,17

Платежеспособность – это, прежде всего, наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства.

Показатели платежеспособности предприятия, как видно из таблицы 19, носят переменчивый характер, кроме коэффициента абсолютной ликвидности, стабильное уменьшение которого в течение последних трех лет указывает на то, что приход денежных средств не успевает за их расходом. Предприятие постоянно испытывает недостаток денежных средств: коэффициент абсолютной ликвидности меньше 1.

Все остальные показатели платежеспособности выросли в 2016г году по сравнению с 2015 годом. Положительно, что коэффициент текущей ликвидности имеет

устойчивую тенденцию к росту, и одновременно виден рост общего коэффициента покрытия и коэффициента ликвидности ТМЗ.

Таблица 20. Показатели рентабельности предприятия

№	Показатели	2014год	2015год	2016год
1	Рентабельность активов	0,146	0,13	0,13
2	Рентабельность оборотных средств	0,17	0,15	0,14
3	Рентабельность собственного капитала	0,20	0,18	0,17
4	Рентабельность реализации(продаж)	0,1	0,1	0,08
5	Рентабельность основных средств	0,96	1,1	1,69

Показатели рентабельности по первым четырем пунктам остались или незначительно снизились по сравнению с 2015 годом. Значительно выросла рентабельность основных средств, хотя этот рост связан лишь с их малой остаточной стоимостью и отсутствием новых покупок, что не может считаться положительным фактором. Рентабельность реализации на 2% ниже запланированной, но ее наличие обеспечивается в обязательном порядке. Норма рентабельности используется как отправная точка для оценки эффективности основной деятельности и показывает, что производство достаточно рентабельно.

Для сохранения такого положения необходимо активно продолжать работу с Заказчиками по обеспечению заказами и своевременным финансированием, что в составе оборотных средств увеличит долю активов 1 класса ликвидности (денежные средства), а значит – платежеспособность, возможность осуществить запланированные мероприятия и сформировать заданную прибыль.

4.2 Счёт прибылей и убытков.

Таблица № Отчет о прибылях и убытках АО "Гидропроект" за 2016год

Действие	Статьи	Сумма (млн. сум)
=	Чистая выручка от реализации	5634,6
минус	прямые затраты на зарплату	2757,0
минус	прямые затраты на материалы	503,9
минус	прочие производственные затраты	570,0
=	Валовая прибыль от реализации	1803,7
минус	расходы на реализацию	0,0
минус	расходы по управлению	402,8
минус	отчисления в дорожный фонд (1,4% от оборота)	78,9
минус	отчисления в ФСС от оборота (1,6% от оборота)	90,1
минус	школьный налог (0,5% от оборота)	28,2
минус	земельный налог	171,6

минус	налог за пользование водными ресурсами	0,6
минус	налог на имущество	13,4
минус	прочие операционные расходы	921,7
плюс	прочие операционные доходы	387,6
=	Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)	484,0
+/-	сальдо результатов финансовой деятельности	7,2
+/-	сальдо чрезвычайной прибыли или убытков	-
=	Прибыль / убыток до уплаты налогов	491,2
минус	Налог на прибыль, 7,5%	54,2
минус	налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, 8%	34,4
	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК	402,6

**Таблица № Счёт прибылей и убытков АО "Гидропроект"
за 12 месяцев 2017года**

Действие	Статьи	Сумма (млн. сум)
=	Чистая выручка от реализации	6685,00
минус	прямые затраты на зарплату	2787,3
минус	прямые затраты на материалы	311,8
минус	прочие производственные затраты	1540,8
=	Валовая прибыль от реализации	2045,1
минус	расходы на реализацию	0,0
минус	расходы по управлению	438,1
минус	отчисления в дорожный фонд(1,4% от оборота)	93,6
минус	отчисления в ФСС от оборота (1,6% от оборота)	107,0
минус	школьный налог (0,5% от оборота)	33,4
минус	земельный налог	171,6
минус	налог за пользование водными ресурсами	0,8
минус	налог на имущество	22,0
минус	прочие операционные расходы	951,5
плюс	прочие операционные доходы	350,0
=	Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)	577,2
+/-	сальдо результатов финансовой деятельности	0
+/-	сальдо чрезвычайной прибыли или убытков	0
=	Прибыль / убыток до уплаты налогов	577,2

минус	Налог на прибыль (от НОБ 904985) 7,5%	67,9
минус	налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, 8%	40,7
	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК	468,6

Раздел 5. Анализ рисков проекта.

Риски, ожидаемые проектом, которые могут негативно сказаться на деятельности АО «Гидропроект»:

- 1) Неплатежеспособность заказчика;
- 2) Изношенность оборудования;
- 3) Рост цен на сырье и материалы.

Риск неплатежеспособности клиентов.

При не своевременной оплате за оказанные услуги или при частичной оплате услуг у АО «Гидропроект» увеличивается дебиторская задолженность, что ведет к недостатку денежных средств на расчетном счету АО «Гидропроект» и ограничению возможности по ведению своей текущей хозяйственной деятельности. А брать кредиты, по которым надо будет еще и платить проценты, общество не может, так как не имеет поручителя.

Мерами снижения данного риска являются планомерная и постоянная работа с дебиторами.

Изношенность оборудования.

Основное оборудование для производства проектно-изыскательских работ – это компьютерная техника и автотранспорт. В течение последних трех лет идет интенсивное обновление данных средств, но коэффициент износа все еще превышает 50%. Это, в свою очередь, приводит к увеличению расходов на тех обслуживание и ремонт, а также ведет к простоям в производстве и снижению производительности труда

Меры снижения риска - планомерная поэтапная и постоянная замена и модернизация существующего оборудования.

Риск роста цен на сырье и материалы.

Рост цен на материалы приведет к увеличению себестоимости услуг и снижению прибыли.

Мерами снижения данного риска является формирование необходимого ассортимента и объема ТМЦ в расчете на один квартал. С этой задачей обществу пока удается справляться.

Риск нехватки специалистов.

За последние три года численность проектировщиков уменьшилась почти на 10%. Несмотря на то, что Гидропроект готовит себе кадры по договорам с ВУЗами, численность проектировщиков не восстанавливается: происходит естественный отток старых специалистов, а чтобы вырастить смену требуется немалое время. Мерой снижения данного риска является мотивация специалистов: обеспечение социальных льгот и рост размеров заработной платы.

Директор

П.Д.Цой

Начальник ОПиРБ

Л.Н.Севастьянова

«УТВЕРЖДЕНО»

на заседании Наблюдательного
совета «__» _____ 2016г.

Председатель Наблюдательного совета
_____ *Р.Т.Артыков*

Прогнозные (целевые) значения КПЭ по АО «Гидропроект»**I. Основные КПЭ на 2017 год****1.1 КПЭ, рассчитываемые по итогам 1 квартала**

№ пп		Удельный вес	Прогнозное значение
1	Поступление денежных средств, млн.сум.	42	1,0
2	Соотношение затрат и доходов	10	0,95
3	Рентабельность активов	14	0,02
4	Коэффициент абсолютной ликвидности	2	0,09
5	Коэффициент финансовой независимости	14	1,8
6	Оборачиваемость кредиторской задолженности	2	90
7	Оборачиваемость дебиторской задолженности	2	127
8	Коэффициент покрытия (платежеспособности)	14	2,5
	Итого	100	

1.2 КПЭ, рассчитываемые по итогам года, в т.ч. поквартально

	Наименование показателей	I полугодие		9 месяцев		за год	
		Удельный вес	Прогнозное значение	Удельный вес	Прогнозное значение	Удельный вес	Прогнозное значение
1	Поступление денежных средств	40	1,0	42	1,0	42	1,0
2	Соотношение затрат и доходов	10	0,95	10	0,95	10	0,95
3	Рентабельность привлеченного капитала	-	-	-	-	5	0,35
4	Рентабельность акционерного капитала	-	-	-	-	5	0,35
5	Рентабельность активов	14	0,04	14	0,06	10	0,10
6	Коэффициент абсолютной ликвидности	2	0,04	2	0,02	2	0,02
7	Коэффициент финансовой независимости	14	2,0	14	2,0	10	2,0
8	Оборачиваемость кредиторской зadolженности	2	90	2	90	2	90
9	Оборачиваемость дебиторской зadolженности	2	127	2	127	2	127
10	Коэффициент покрытия (платежеспособности)	10	2,5	14	2,5	12	2,5
11	Дивидендный выход	6	0,45	-	-	-	-

	Итого	100		100		100	
--	-------	-----	--	-----	--	-----	--

II. Дополнительные КПЭ на 2017 год

2.1. КПЭ, рассчитываемые по итогам I квартала.

№ пп	Наименование показателей	Удельный вес	Прогнозное значение
1	Коэффициент износа	5	0,65
2	Производительность труда	50	6167070
3	Фондоотдача	35	3,4
4	Затраты на обучение	2	43945 сум
5	Коэффициент текучести кадров	3	1,02
6	Коэффициент обновления средств	5	0,1
	Итого	100	

2.2. КПЭ, рассчитываемые по итогам года, в т.ч. поквартально

	Наименование показателей	I полугодие		9 месяцев		за 2016 год	
		Удельный вес	Прогнозное значение	Удельный вес	Прогнозное значение	Удельный вес	Прогнозное значение
1	Коэффициент износа	5	0,65	5	0,6	5	0,5
2	Коэффициент обновления основных средств	5	0,15	5	0,15	5	0,15
3	Производительность труда	52	12477604	52	19224742	50	26740000
4	Фондоотдача	35	7,0	35	10,5	35	12,0
5	Затраты на обучение					2	44 940
6	Коэффициент текучести кадров	3	1,02	3	1,02	3	1,02
	Итого	100		100		100	

Стратегия развития АО «Гидропроект» на 2017 – 2021 г.г.

Программой развития направления «Гидроэнергетика Узбекистана» на ближайшие годы предусмотрено создание новых и модернизацию существующих гидроэлектростанций.

4. Инвестиции в создание новых ГЭС («Камалот», Нанайская ГЭС, Тамшушская ГЭС, Дектарская ГЭС) составят около 70 миллионов долларов. Следует отметить, что также будут построены 5 малых гидроэлектростанций.
5. Модернизация действующих ГЭС потребует инвестирования средств в объеме более 500 миллионов долларов, что обеспечит проектную мощность в 920 МВт.



6 Также в документе правительства предусмотрена модернизация действующих в республике 15 ГЭС.

О компании

АО «Гидропроект» обладает уникальными компетенциями и опытом, позволяющими заниматься научной деятельностью, реализовывать сложные технические решения в различных природно-климатических условиях в Узбекистане и за рубежом.

Принимая участие в большинстве проектов строительства гидроэлектростанций на территории Узбекистана и других стран, Общество обладает крупным архивом реализованных проектов, что позволяет обеспечивать высокий уровень проектных работ в процессе реконструкции и модернизации эксплуатируемых объектов.

В Обществе работают опытные специалисты высочайшей квалификации, перспективные молодые сотрудники. Его уникальная история в сочетании с инновационными технологиями обеспечивают экономическую эффективность проектных решений, высокое качество и безопасность проектируемых сооружений.

Наиболее ценными компетенциями, создающими конкурентные преимущества, являются:

- Проектирование масштабных, сложных, уникальных объектов гидроэнергетики.
- Выполнение наукоемких расчетов сложных процессов, связанных с функционированием гидроэнергетических и гидротехнических объектов.
- Выстраивание деловых связей с международными заказчиками на развивающихся рынках.
- Выполнение комплексных инженерных изысканий под строительство крупных объектов в районах со сложными природными условиями.

Ключевые компетенции

Выполнение комплекса проектно-изыскательских и опытно-лабораторных работ по объектам повышенного риска и потенциально опасных производств:

- разработка схем комплексного использования водотоков;
- разработка проектов для строительства новых, реконструкции и модернизации действующих гидроэнергетических объектов, комплексных гидроузлов для орошения и водоснабжения, прочих гидротехнических сооружений объектов производственной и социальной инфраструктуры, включая мосты, тоннели и оборонные объекты; - разработка проектов на всех стадиях проектирования (ПТЭР и ПТЭО, ТЭР и ТЭО, РП и РД);
- разработка технических требований к тендерной документации, проведение модельных и натурных исследований по материалам, конструкциям и сооружениям;

- натурные наблюдения за конструкциями и сооружениями гидроэнергетических объектов, а также проведение анализа их надежности и безопасности в период строительства и эксплуатации;
- проведение экспертизы проектов строительства новых, реконструкции и модернизации действующих гидроэнергетических объектов, комплексных гидроузлов для орошения и водоснабжения, прочих гидротехнических сооружений объектов производственной и социальной инфраструктуры, включая мосты, тоннели и оборонные объекты на всех стадиях проектирования;
- выполнение комплекса инженерно-топографических, гидрологических, геологических и геофизических изысканий на всех стадиях проектирования;
- установка стационарного изыскательского и исследовательского оборудования для выполнения длительного цикла наблюдений и измерений параметров водотоков, ветра и др. характеристик;
- проектирование средств противопожарной автоматики, охранной, пожарной и охранно-пожарной сигнализации;
- выполнение расчетов стоимости строительства на всех стадиях проектирования;
- консультационные и другие виды услуг;
- внешнеэкономическая деятельность.

Инновационная деятельность

Инновационная деятельность АО «Гидропроект» основывается на научно-технических достижениях, изобретениях, передовых технологиях, прогрессивных инженерно-технических решениях и разработках:

ISO 9001:2008

В целях дальнейшего повышения качества проектно-изыскательских работ в обществе внедрена автоматизированная технология производства, базирующаяся на использовании передовой вычислительной техники, система качества на основе международного стандарта ISO 9001:2008, совершенствуются нормативно-правовые документы по профилю деятельности.

Миссия компании

Миссия АО «Гидропроект» в Узбекистане и других странах –

- решать задачи по проектированию, обследованию сооружений гидроэлектростанций, ведению авторского надзора за строительством и ведению натурных наблюдений на предмет безопасности и надежности эксплуатации сооружений.
- Вносить вклад в разработку и применение прогрессивных проектных решений и новых технологий, показывая пример стабильности, качества выполнения проектных работ и обслуживания заказчиков

Основные ценности предприятия - это люди – всегда были и остаются нашим главным достоянием. Наши задачи - поддерживать высочайший профессиональный уровень и авторитет инженерно-технических кадров и растить себе достойную смену.

Общая стратегия АО «Гидропроект» направлена на наращивание его экономического потенциала, укрепления позиций на рынке, расширение масштабов финансово-хозяйственной деятельности Общества. Таким образом, из миссии, ценностей общей стратегии Общества органично следуют функциональные области, в которых Общество определяет свои наиболее общие цели и функциональные стратегии – это инновации, персонал и качество.

Видение

Стать лидирующей проектной организацией по проектированию гидроэнергетических систем путем выполнения проектов, обеспечивающих максимальную прибыльность, минимальные операционные расходы и устойчивое развитие с учётом новейших достижений в области возобновляемой энергии.

Цели

Стратегическими целями развития электроэнергетики на ближайшие годы остаются:

- сохранение и укрепление энергетической независимости страны, обеспечение надежного и устойчивого функционирования энергетических мощностей, качественного снабжения потребителей электрической и тепловой энергией;
- дальнейшее совершенствование энергопроизводства для повышения эффективности использования топливно-энергетических ресурсов;
- существенное снижение техногенной нагрузки энергопроизводства на окружающую среду.

Приоритетные направления развития АО «Гидропроект» на перспективу до 2020 года:

5. Обеспечение лидирующего положения на рынке проектирования и инженерных изысканий для строительства объектов гидроэнергетики.
6. Качественное проектирование и техническое сопровождение объектов энергетики, для обеспечения их безопасной и безаварийной эксплуатации.
7. Техническое сопровождение реализации стратегических инициатив электроэнергетической отрасли Узбекистана
8. Рост акционерной стоимости Компании.

PEST анализ

PEST-анализ – (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic),

социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Р (Политика)		Е (Экономика)	
+	-	+	-
Недавно прошедшие выборы Президента страны – курс на позитивные изменения		<ul style="list-style-type: none"> –Инвестиции в создание новых ГЭС составят около 70 миллионов долларов. Будет построено 5 малых ГЭС. –Рост количества предприятий производственной сферы – постоянная потребность в эл. Энергии –Принята Программа развития гидроэнергетики до 2021 года –очень дешевая электроэнергия 	<ul style="list-style-type: none"> – Использование кредитных ресурсов иностранных банков – дополнительные затраты – Растянутые сроки выплат по гос. Контрактам – Дефицит профессионалов в отрасли проектирования гидро объектов – Малое количество объектов ВИЭ
S (Социум)		Т (Технологии)	
+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Устойчивый прирост населения страны • работа не сопровождается вредными выбросами в атмосферу • смягчение климата вблизи крупных водохранилищ 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточное обеспечение электроэнергией во всей стране • на горных реках ГЭС опасны из-за высокой сейсмичности районов 	<ul style="list-style-type: none"> • быстрый (относительно ТЭЦ/ТЭС) выход на режим выдачи рабочей мощности после включения станции. • Существуют архивы и библиотеки типовых проектов 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая фондовооруженность • низкая производительность труда в отрасли •

По данным PEST анализа видно, что есть как возможности, так и угрозы внешней среды, причём положительные стороны гидроэнергетической отрасли дополняются

- сложившейся в данное время хорошей политической ситуацией,
- наличием Программы развития отрасли гидроэнергетики
- ростом потребности в электроэнергии (постоянный, увеличивающийся доход отрасли) и
- дешёвизной конечного продукта – электрической энергии

Из отрицательных моментов наиболее существенными являются:

- зависимость от финансирования иностранными банками
- дефицит специалистов - профессионалов отрасли
- растянутые сроки выплат по гос. Контрактам

При этом у отрасли есть хорошие перспективы (согласно Программе развития), также и в развитии малых ГЭС и объектов ВИЭ.

SWOT-анализ

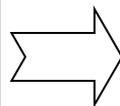


SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы)

После заполнения полей матрицы SWOT , проводится анализ полей СЛВ, СИУ, СИБ и СЛУ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИБ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Большой опыт работы в отрасли в Узбекистане и зарубежом • Квалифицированный персонал • Стандарты в работе • Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии • Наличие всего необходимого оборудования для качественного выполнения работ
Возможности
– Устойчивый прирост населения страны
– Рост количества предприятий производственной сферы – постоянная потребность в эл. Энергии
– Принята Программа развития гидроэнергетики до 2021 года
– очень дешевая электроэнергия



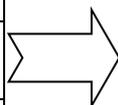
СИВ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Оказывать проектные услуги в соответствии с требованиями нормативных стандартов, как в Узбекистане, так и зарубежом; ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения на предприятиях заказчиков

Слабые стороны
– Отток специалистов (по возрасту и в связи с отъездом из страны)
– Низкий уровень запасов оборотных средств
Возможности
– Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии
– Устойчивый прирост населения страны
– Постоянная потребность в эл. Энергии
– Программа развития гидроэнергетики до 2021 года



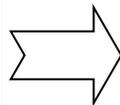
СЛВ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика ✓ Повысить привлекательность своей компании за счёт новейших методов привлечения клиентов ✓ Организовать постоянное повышение квалификации и обучение молодых специалистов (с института)

Слабые стороны
– Отток специалистов (по возрасту и в связи с отъездом из страны)
– Низкий уровень запасов оборотных средств
Угрозы
– Основной заказчик – гос. организация (задержки по оплате)
– низкая фондовооруженность
– низкая производительность труда в отрасли



СЛУ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения

Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Большой опыт работы в отрасли в Узбекистане и зарубежом • Квалифицированный персонал • Стандарты в работе • Единственная проектная организация в сфере гидроэнергетики во всей Средней Азии • Наличие всего необходимого оборудования для качественного выполнения работ
Угрозы
– Основной заказчик – государственная организация (задержки по оплате)
– на горных реках ГЭС опасны из-за высокой сейсмичности районов
– низкая фондовооруженность
– низкая производительность труда в отрасли



СИУ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика ✓ Формировать долгосрочные и надежные отношения с каждым Заказчиком на основе индивидуального подхода и безусловного выполнения принятых обязательств ✓ Выполнять для Заказчика при необходимости полный комплекс инжиниринговых услуг ✓ Внедрять и совершенствовать системы управления и планирования проектных работ

Таким образом, основными задачами на ближайшие несколько лет для АО «Гидропроект» являются:

- ✓ Оказывать проектные услуги в соответствии с требованиями нормативных стандартов, как в Узбекистане, так и за рубежом;
- ✓ Выполнение международных проектов – привлечение частного заказчика
- ✓ Повысить привлекательность своей компании за счёт новейших методов привлечения клиентов
- ✓ Формировать долгосрочные и надежные отношения с каждым Заказчиком на основе индивидуального подхода и безусловного выполнения принятых обязательств
- ✓ Выполнять для Заказчика при необходимости полный комплекс инжиниринговых услуг
- ✓ Постоянно развивать и укреплять интеллектуальный и инновационный капитал организации;
- ✓ Организовать постоянное повышение квалификации и обучение молодых специалистов (с университетов)
- ✓ Сокращать время разработки проектной документации, совершенствовать процедуры ее внедрения на предприятиях заказчиков;

Внедрять и совершенствовать системы управления и планирования проектных работ

