|  |  |
| --- | --- |
| **«УТВЕРЖДЕНО»**  на общем собрании акционеров  «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018г. | **«ОДОБРЕНО»**  на заседании Наблюдательного совета «29» ноября 2017г.  Председатель Наблюдательного совета  *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ф.Х.Махмудов* |

|  |
| --- |
| **«ВНЕСЕНО»**  Директор АО «Гидропроект»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*А.И.Ахмедов* |

### БИЗНЕС-ПЛАН

### на 2018 год

**г.Ташкент**

**Содержание**

[Резюме 3](#_Toc501636509)

[1. Краткое описание проекта 3](#_Toc501636510)

[2. Краткая характеристика предприятия 3](#_Toc501636511)

[3. Источники финансирования. 6](#_Toc501636512)

[4. Вклад АО «Гидропроект» в экономику Узбекистана. 7](#_Toc501636513)

[Раздел 1. План маркетинга 8](#_Toc501636514)

[1.1 Описание услуг. 8](#_Toc501636515)

[1.2 Сравнение услуги с услугами конкурентов. 8](#_Toc501636516)

[1.3 Местонахождение. 9](#_Toc501636517)

[1.4 Область рынка. 10](#_Toc501636518)

[1.5 Основные потребители. 10](#_Toc501636519)

[1.6 Доля участия на рынке. 12](#_Toc501636520)

[1.7 Цена продажи. 12](#_Toc501636521)

[1.8 Прогноз объема продаж. 13](#_Toc501636522)

[1.9 Стратегия маркетинга. 15](#_Toc501636523)

[1.10 Средства и бюджет маркетинга 16](#_Toc501636524)

[1.11 Цели в области качества 16](#_Toc501636525)

[1.12 Анализ выполнения Бизнес-плана 2017 года. 21](#_Toc501636526)

[Раздел 2. План производства 21](#_Toc501636527)

[2.1 Производственный процесс. 21](#_Toc501636528)

[2.2 Основные средства. 23](#_Toc501636529)

[2.3 Техническое обслуживание и ремонт. 23](#_Toc501636530)

[2.4 Используемая мощность оборудования. 23](#_Toc501636531)

[2.5 Потребность в сырье и затраты на него. 24](#_Toc501636532)

[2.6 Наличие сырья. 24](#_Toc501636533)

[2.7 Производственный персонал. 24](#_Toc501636534)

[2.8 Затраты на оплату труда производственного персонала. 25](#_Toc501636535)

[2.9 Наличие рабочей силы. 27](#_Toc501636536)

[2.10 Общепроизводственные накладные расходы. 28](#_Toc501636537)

[2.11 Производственная себестоимость. 28](#_Toc501636538)

[Раздел 3. План организации и менеджмента. 29](#_Toc501636539)

[3.1 Юридическая форма бизнеса. 29](#_Toc501636540)

[3.2 Организационная структура. 30](#_Toc501636541)

[3.3 Опыт организации. 33](#_Toc501636542)

[3.4 Административные расходы 33](#_Toc501636543)

[3.5 Прочие операционные расходы 34](#_Toc501636544)

[3.6 Прогноз финансовых результатов 35](#_Toc501636545)

[Раздел 4. Финансовый план. 38](#_Toc501636546)

[4.1 Трендовый анализ деятельности предприятия за три года 38](#_Toc501636547)

[4.1.1 Анализ баланса 38](#_Toc501636548)

[4.1.2 Анализ доходов и расходов 40](#_Toc501636549)

[4.1.3 Финансовые коэффициенты 40](#_Toc501636550)

[4.2 Счёт прибылей и убытков. 42](#_Toc501636551)

[4.3 Анализ рисков проекта. 44](#_Toc501636552)

[Раздел 5. Критерии оценки эффективности. 46](#_Toc501636553)

**Приложение: Планируемая смета затрат на 2018 год с расшифровкой по статьям затрат …….. 50****Резюме**

### Краткое описание проекта

Данный бизнес план разработан с целью прогнозирования и определения показателей доходов, прибыли и рентабельности предприятия на 2018 год. Бизнес план дает детальные пояснения, как будет происходить дальнейшее функционирование предприятия, каким будет дальнейшее управление производством, насколько будет обеспечена финансовая устойчивость и прибыльность предприятия.

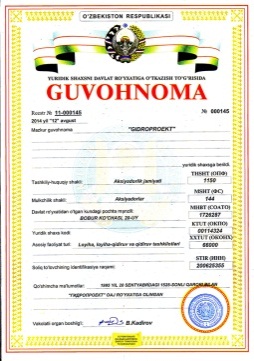
Бизнес план предназначен для использования руководством в качестве внутреннего документа для оценки достигаемых результатов. В бизнес плане проведен анализ маркетинговой среды, составлен прогноз объема продаж, рассчитаны себестоимость и полные расходы предприятия по оказанию услуг, составлен финансовый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

### Краткая характеристика предприятия

Акционерное общество «Гидропроект» ведет отсчет своей деятельности от создания в декабре 1930 года Среднеазиатского отделения Гидроэлектростроя по проектированию и строительству гидроэлектростанций в Средней Азии (САОГИДЭС). С этого момента было положено начало самостоятельному проектированию объектов гидроэнергетического строительства в Средней Азии. С 20 сентября 1995 года и по настоящее время это акционерное Общество «Гидропроект».

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.

Кроме того, указом Президента № УП-5044 от 18 мая 2017 года «Об образовании акционерного общества АО «Узбекгидроэнерго» на АО «Гидропроект» возложены функции генеральной проектной организации по разработке предпроектной и проектной документации по инвестиционным проектам АО «Узбекгидроэнерго».

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

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Свидетельство о государственной регистрации юридического лица «GIDROPROEKT» № 11-000145 от 12.08.2014г., бессрочное, выдано Решением Хокима Яккасарайского района г.Ташкента. | \\KARIMOVA\Net\Сертификат.jpg |
| 1. Сертификат по ISO 9001:2008 на проектные и изыскательские работы по комплексным гидроузлам с ГЭС и другим объектам повышенного риска TIC № 15 100 85258 от 28.01.2017г. до 14.09.2018г., выдано TUV Thuringen e.V. |  |
| 1. Сертификат по O’zDSt ISO 9001:2009 на проектные и изыскательские работы по комплексным гидроузлам с ГЭС и другим объектам повышенного риска №0002047 от 24.11.2016г. до 31.12.2017г., выдан Органом по Сертификации ООО с УИК «SERT MANAGEMENT» Национальной системы сертификации Республики Узбекистан | D:\Для Бахтиера - ОПиРБ\Сертификат по ИСО_2047.jpg |
| 1. 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. | \\KARIMOVA\Net\,bpytc\Лиценз согл.jpg |
| 1. 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. | \\KARIMOVA\Net\,bpytc\333.jpg\\KARIMOVA\Net\,bpytc\222.jpg |
| 1. 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». | \\KARIMOVA\Net\,bpytc\22.jpg |
| 1. Свидетельство об аттестации лаборатории испытаний строительных материалов № 69 с 11.09.2015г. по 11.09.2020г., выдан Ташгоруправлением стандартизации и метрологии «УЗСТАНДАРТ». |  |
| 1. 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, продлено до 2023 года Агентством по интеллектуальной собственности РУз. | D:\Для Бахтиера - ОПиРБ\товарный знак до 2023г\Товар_знак.jpgD:\Для Бахтиера - ОПиРБ\товарный знак до 2023г\Изображение 002.jpg\\KARIMOVA\Net\,bpytc\33.jpg |
| 1. Свидетельство об аттестации химико-грунтоведческой лаборатории №94 с 06.11.2015 по 06.11.2020г., выданное Ташгоруправлением стандартизации и метрологии «УЗСТАНДАРТ» | D:\Для Бахтиера - ОПиРБ\ФЛЦ 000586_1.jpg |
| 1. Сертификат члена Ассоциации «Гидропроект» ФЛЦ №000586-1 с 2002г., номер по реестру протокол №01/02-92 от 19.02.1992г., бессрочный, выдан Электроэнергетическим советом СНГ, Ассоциацией «Гидропроект» серия СЧА №006/92-2001. |  |
| 1. Свидетельство о допуске к работам по подготовке проектной документации объектов капитального строительства. Выдано Ассоциацией «Гидропроект»,№ П-0285-01-2010-0291 от 30.06.2010г., бессрочное, решение Совета №24. Саморегулируемая организация «Объединение организаций, осуществляющих подготовку проектной документации энергетических объектов, сетей и подстанций ЭНЕРГОПРОЕКТ». | D:\Для Бахтиера - ОПиРБ\Справка СНБ.jpg\\KARIMOVA\Net\,bpytc\111.jpg |
| 1. Справка о выдаче допуска к проектированию технических средств охраны на особо важных и категорированных объектах Узбекистана, СНБ №26/10623 от 2 июня 2015 года на срок действия лицензии МВД №1014(до 06.02.2020г.). | \\KARIMOVA\Net\,bpytc\6666.jpg |
| 1. Лицензия на проектирование местных сетей телекоммуникаций, серия АА №0005891 от 11.08.2016г. до 04.10.2021г., Министерством по развитию информационных технологий и коммуникаций РУз. |  |
| 1. Лицензия на проектирование сетей передачи данных, серия АА №0006113 от 20.02.2017г. до 27.10.2021г., выдана Министерством по развитию информационных технологий и коммуникаций РУз. | D:\Для Бахтиера - ОПиРБ\Лицензия сети передачи данных 2016-2021гг.jpg |

Институт выполняет весь комплекс проектных, изыскательских и исследовательких работ на всех стадиях проектирования, строительства и эксплуатации гидроэнергетических и гидротехнических объектов; рассматривает влияние объектов на окружающую среду, выполняет водохозяйственные и энергетические расчеты, оценку экономической эффективности и финансовой окупаемости проектов. Осуществляет подготовку технической части тендерной документации на поставку технологического оборудования и рассмотрение технических предложеий участников торгов.

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.

### 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.

### Вклад АО «Гидропроект» в экономику Узбекистана.

За более 80-летний период по проектам «Гидропроекта» в республиках Средней Азии и других государствах запроектировано и построено около 70 гидроэлектростанций, в том числе 36 ГЭС в Узбекистане. В их числе крупнейшая в Республике Чарвакская ГЭС мощностью 620,5 МВт с каменно-земляной плотиной высотой 168 м, Тюямуюнский комплексный гидроузел с ГЭС мощностью 150 МВт, ГЭС при Андижанском водохранилище мощностью 140 МВт, каскады гидроэлектростанций Чирчик-Бозсуйского водноэнергетического тракта, Фархадская ГЭС, Самаркандские и Шариханские ГЭС.

В Республике Кыргызстан это Каскад Нижне-Нарынских ГЭС с головной Токтогульской ГЭС мощностью 1200 МВт, Чардаринское водохранилище с ГЭС мощностью 100 МВт в Казахстане; Байпазинская, Головная и Нурекская ГЭС мощностью 3000 МВт в Республике Таджикистан и многие другие. По проектам АО «Гидропроект» построены две гидроэлектростанции в Афганистане, из них ГЭС Наглу на реке Кабул мощностью 100 МВт с бетонной плотиной высотой 100 м.

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

В целях последовательного увеличения использования возобновляемых источников энергии, создания на этой основе новых экологически чистых генерирующих мощностей, обеспечения технического и технологического перевооружения существующих гидроэлектростанций на базе использования современных технологий, эффективного управления водными ресурсами с учетом интенсивного освоения передового международного опыта, а также повышения сбалансированности энергетических ресурсов и обеспечения на этой основе наиболее полного удовлетворения потребности предприятий и населения в электрической энергии было издано Постановление Президента Республики Узбекистан от 02.05.2017 года № П-2947 «О программе мер по дальнейшему развитию гидроэнергетики на 2017-2021гг».

В целях выполнения вышеуказанного Постановления Президента Республики Узбекистан АО «Гидропроект» разработал ТЭО инвестиционных проектов на строительство четырех новых МГЭС мощностью 125,5 МВт, завершает разработку ТЭО на модернизацию четырех действующих ГЭС с увеличением мощности на 30,19МВт. В стадии разработки находятся ТЭО инвестиционных проектов на строительство и модернизацию ГЭС по второму этапу (семь объектов), включенных в №ПП-2947.

Приоритетными направлениями дальнейшего развития гидроэнергетики в республике согласно Программе мер являются:

- последовательное создание новых и модернизация действующих генерирующих мощностей в электроэнергетике за счет широкого использования возобновляемых экологически чистых источников энергии;

- внедрение современных и всесторонне обоснованных научно-технических решений в области проектирования и строительства крупных, средних, малых и микро-гидроэлектростанций и на этой основе увеличение доли гидроэнергетических мощностей в структуре энергетического баланса республики;

- обеспечение всемерного стимулирования бережного отношения к водному потенциалу республики, сохранение имеющейся флоры и фауны при строительстве гидротехнических сооружений, а также эффективного управления водными ресурсами;

- выполнение принятых обязательств и соблюдение ратифицированных международных договоров в области охраны и использования трансграничных водотоков и международных озер.

# Раздел 1. План маркетинга

### 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»**

**Услуги**

АО "Гидропроект"

**Оказание услуг по комплексному проектированию**

**Оказание услуг по надзору за построенными объектами**

**Новое строительство**

**Реконструкция и модернизация**

**Консультационные услуги**

### 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» или ОАО «Укргидропроект».

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 последнее время сила и влияние содействующих структур в связи с экономическими и геополитическими проблемами были незначительны. Однако, к концу 2017 года, в качестве содействующей структуры выступило само АО «Гидропроект», пригласив к совместному сотрудничеству специалистов из России для разработки специализированных разделов (исследования, автоматизация, КИА) проектов.

К сожалению, предложения к АО «Гидропроект» от содействующих структур для оказания услуг на экспорт, в настоящее время отсутствуют.

АО «Гидропроект» вырастил за 87-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.

### Местонахождение.

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

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

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.

### Область рынка.

Как было сказано выше, АО «Гидропроект», в силу своего географического положения, оказывает инжиниринговые услуги по объектам, расположенным в Центральной Азии (Узбекистане, Южном Казахстане, Киргизии 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.

### 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 (99,5 %). Основными потребителями данной продукции на внутреннем рынке в 2017 году являются предприятия АО «Узбекгидроэнерго» (77,3 %), Минсельводхоза (4,83 %), АО «Узбекэнерго» (0,8 %) и прочих (16,9%).

Диаграмма1. Распределение общего спроса по потребителям внутреннего рынка

|  |  |
| --- | --- |
| ***2015 год*** | ***2016 год*** |
|  |  |

***2017 год***

2. Услуги по надзору за построенными объектами:

Данный вид услуг в 2017 году оказывался на внутреннем рынке (99,5 %) и на внешнем (0,5 %). Вся доля в объеме услуг на внешнем рынке принадлежит Poly Technologies Inc (КНР).

Диаграмма 1. Распределение общего спроса по внутреннему и внешнему рынку

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2015 год | 2016 год | 2017 год |

**Таблица 1. Величина спроса на услуги АО «Гидропроект»**

**с разбивкой по заказчикам на 2018г.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Заказчики** | **Планируемый объем на 2018г, млн. сум** |
|  | Общая величина спроса на внутреннем рынке | **26 000,0** |
| 1 | АО «Узбекгидроэнерго» | **21 920,1** |
| 2 | Минсельводхоз | **870, 2** |
|  | АО «Узбекэнерго» | **158,8** |
| 3 | Прочие | **3 050,8** |
| 4 | Величина спроса на внешнем рынке | **8000,0** |
|  | **Всего** | **34 000,0** |

### 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%.

На начало 2018 года спрос на услуги АО «Гидропроект» на внешнем рынке собственными силами составляет 8 000,0 млн. сум.

### 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. Прогнозная цена продажи услуг по проектированию АО «Гидропроект» на 2018г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Статьи затрат** | **Показатели, %** | **Расчет** |
| 1 | Затраты на оплату труда производственного характера | 100 |  |
| 2 | ЕСП | 25 | Ст 1 х 25,0 % |
| 3 | Производственно- материальные затраты | 1,0 | Ст 1 х 1,0 % |
| 4 | Прочие затраты производственного характера | 11,0 | Ст 1 х 11,0 % |
| 5 | Итого производственная себестоимость |  | 1+ 2+3+4 |
| 6 | Расходы периода | 27,0 | Ст 5 х 27,0 % |
| 7 | Прибыль | 14,4 | Ст 5 х 14,4 % |

### 

### Прогноз объема продаж.

Прогноз объема продаж на 2018 год рассчитан исходя из анализа **о**бъёма продаж услуг по проектированию АО "Гидропроект" за периоды с 2015 года по 2017 год, а также исходя из существующего штата и прогноза по созданию новых рабочих мест на 2018 год и обеспечения оптимальных условий для финансово - хозяйственной деятельности предприятия. Ожидаемый рост объема продаж в 2018 году в сравнении с 2017 годом составляет 283 %.

**Диаграмма объема продаж за период с 2015 года по 2018 год.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 3. Объём продаж услуг по проектированию АО "Гидропроект" за 2017 год.** | | | | | |
| **Наименование услуг** | **Объём продаж (тыс.сум)** | | | | |
| **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **Всего за 2017 год** |
|
| **Внутренний рынок, в т.ч. :** |  |  |  |  |  |
| **АО «Узбекгидроэнерго»:** | **698181,8** | **1832537,0** | **3252608,7** | **3963715,0** | **9747042,5** |
| 1. Услуги по проектированию: | 558748,4 | 1624930,1 | 3214764,0 | 3704559,6 | **9103002,2** |
| · *Новое строительство* | *486070,9* | *885694,5* | 1508561,7 | 2004253,7 | **4884580,8** |
| · *Реконструкция и модернизация* | *72677,5* | *739235,6* | 1706202,4 | 1700305,9 | **4218421,3** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями | 139433,4 | 207606,9 | 37844,7 | 259155,4 | **644040,4** |
| **АО «Узбекэнерго»:** | 0,0 | 103388,0 | 0,0 | 0,0 | **103388,0** |
| 1. Услуги по проектированию: | 0,0 | 103388,0 | 0,0 | 0,0 | **103388,0** |
| · Новое строительство | 0,0 | 96292,3 | 0,0 |  | **96292,3** |
| · Реконструкция и модернизация | 0,0 | 7095,6 | 0,0 |  | **7095,6** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями |  |  |  |  | **0,0** |
| **Минсельводхоз:** | ***46737,0*** | ***14600,8*** | ***61811,2*** | ***82920,2*** | ***206069,2*** |
| 1. Услуги по проектированию: | *34903,7* | *0,0* | *22083,3* | *38371,2* | ***95358,2*** |
| ·*Новое строительство* | *24487,0* | *0,0* | *0,0* | *16487,9* | ***40974,9*** |
| ·*Реконструкция и модернизация* | *10416,7* | *0,0* | *22083,3* | *21883,3* | ***54383,3*** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями | *11833,3* | *14600,8* | *39727,8* | *44549,0* | ***110711,0*** |
| **Прочие** | ***514261,0*** | ***46450,0*** | ***430833,6*** | ***667638,9*** | ***1659183,4*** |
| 1. Услуги по проектированию: | *511261,0* | *26999,0* | *410179,6* | *638614,9* | ***1587054,5*** |
| ·*Новое строительство* | *83460,0* | *26999,0* | *338615,3* | *302376,2* | ***751450,5*** |
| ·*Реконструкция и модернизация* | *427801,0* | *0,0* | *71564,2* | *336238,7* | ***835603,9*** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями | *3000,0* | *19451,0* | *20654,0* | *29024,0* | ***72129,0*** |
| **Итого по внутреннему рынку** | ***1259179,8*** | ***1996975,8*** | ***3745253,5*** | ***4714274,1*** | ***11715683,1*** |
| **1. Услуги по проектированию:** | ***1104913,1*** | ***1755317,1*** | ***3647026,9*** | ***4381545,7*** | ***10888802,8*** |
| **·*Новое строительство*** | ***594017,9*** | ***1008985,8*** | ***1847177,0*** | ***2323117,8*** | ***5773298,6*** |
| **·*Реконструкция и модернизация*** | ***510895,1*** | ***746331,3*** | ***1799849,9*** | ***2058427,9*** | ***5115504,2*** |
| **2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями** | ***154266,7*** | ***241658,7*** | ***98226,5*** | ***332728,4*** | ***826880,3*** |
| **3. Консультационные услуги** |  |  |  |  |  |
| **Внешний рынок** | ***21156,4*** | ***17586,6*** | ***3000,0*** | ***15000,0*** | ***56743,0*** |
| 1. Услуги по проектированию |  |  |  |  | ***0,0*** |
| ·*Новое строительство* | ***21156,4*** | ***17586,6*** | ***3000,0*** | ***15000,0*** | ***56743,0*** |
| ·*Реконструкция и модернизация* |  |  |  |  | ***0,0*** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями |  |  |  |  | ***0,0*** |
| 3. Консультационные услуги |  |  |  |  | ***0,0*** |
| **Итого по АО "Гидропроект"** | ***1280336,2*** | ***2014562,4*** | ***3748253,5*** | ***4729274,1*** | ***\*11772426,1*** |
| 1. Услуги по проектированию | ***1126069,5*** | ***1772903,7*** | ***3650026,9*** | ***4396545,7*** | ***10945545,8*** |
| ·*Новое строительство* | ***615174,3*** | ***1026572,4*** | ***1850177,0*** | ***2338117,8*** | ***5830041,6*** |
| ·*Реконструкция и модернизация* | ***510895,1*** | ***746331,3*** | ***1799849,9*** | ***2058427,9*** | ***5115504,2*** |
| 2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями | ***154266,7*** | ***241658,7*** | ***98226,5*** | ***332728,4*** | ***826880,3*** |
| 3. Консультационные услуги | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **0,0** | **0,0** |

**\* данные могут быть откорректированы после сдачи финансовых отчетов**

Объем производства продукции на 2018 год планируется в размере 34 000,0 млн.сум (таблица № 4)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 4. Объём продаж услуг по проектированию АО "Гидропроект" на 2018 год.** | | | | | |
| **Наименование услуг** | **Объём продаж (тыс.сум)** | | | | |
| **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **Всего на 2018 год** |
|
| **Внутренний рынок всего, в т.ч. :** | **4 708 000** | **6 645 000** | **7 115 000** | **7 532 000** | **26 000 000** |
| **АО «Узбекгидроэнерго»:** | **3 892 012** | **5 706 614** | **6 095 016** | **6 226 420** | **21 920 062** |
| **АО «Узбекэнерго»:** | **31 769** | **36 534** | **39 711** | **50 831** | **158 845** |
| **Минсельводхоз:** | **174 049** | **200 156** | **217 561** | **278 478** | **870 244** |
| **Прочие** | **610 170** | **701 695** | **762 712** | **976 271** | **3 050 848** |
| **Внешний рынок** |  | **4 000 000** | **4 000 000** |  | **8 000 000** |
| **Итого по АО "Гидропроект"** | **4 708 000** | **10 645 000** | **11 115 000** | **7 532 000** | **34 000 000** |

### 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 перераспределились и зависят на конец 2017 года, в основном, от заказов АО "Узбекгидроэнерго" и прочих заказчиков..

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 оказания услуг по проектированию, 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 помощи со стороны содействующих структур. Количество членов в ассоциации «Гидропроект» значительно сократилось, связи сошли на минимум, но появилась надежда на возрождение сотрудничества. 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 «Узбекгидроэнерго», который является акционером АО «Гидропроект» и заинтересован в его развитии.

### Средства и бюджет маркетинга

АО «Гидропроект» предусматривал расходы на маркетинг в 2017 году. Основную часть расходов на маркетинг в 2017 году в размере 7 млн.сумов составит сумма членских взносов в Ассоциацию «Гидропроект», членом которой мы являемся многие годы. В настоящее время появилась твердая надежда на возрождение взаимного сотрудничества в рамках Ассоциации, то есть может заработать фактор содействующих структур. Кроме того, членство дает нам право получать Лицензию в Ассоциации «Гидропроект» на проектирование ГЭС во всех странах, с которыми Ассоциация заключает контракты. Одновременно мы можем получать консультационные услуги по внедрению новых технологических решений в проектировании и обмениваться опытом. Затраты на маркетинг в 2018 году планируются в размере 10 млн.сум.

### 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 в 2018 году.**

| **№** | **ЦЕЛИ** | **Мероприятия по достижению целей** | **Ответственные за выполнение мероприятия** | **Затраты**  **(тыс. сум)** | **Сроки исполнения** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Совершенствование СМК (система менеджмента качества) 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 внесений 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 -2018 |
| 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,  10 000,0 | I п/г  2018 |
| 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 ЗАКАЗЧИКОВ 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 2017 году удалось в размере 237395,3 сум благодаря полученным авансам по программе реализации инвестиционных проектов, предусмотренных постановлением Президента Республики Узбекистан № 2947 от 02.05.2017года. Была приобретена крупная партия новейших компьютеров с комплектующими, отвечающих всем новейшим техническим характеристикам для качественного выполнения проектных и других работ.

**Таблица 6. План выполнения мероприятий по достижению целей задачи № 2 в 2018 году.**

| **№** | **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:   * приобретение компьютеров | Руководство  ОИКТ | 180 000,0 | В течение года |
| **2** | Сохранение ПСД в электронном виде | Сканирование НТД, в электронную версию | ОНТО  ОИКТ | Должн. обязанности | Ежеквартальный отчет |
| Пополнение электронной библииотеки ПСД за счет новых выполненных проектов | ГИП  ОНТО | Должн. обязанности | Ежеквартальный отчет |
| **3** | Интернет | Подключение дополнительного канала Интернет на 4000 Мбт | Руководство  ОИКТ | 14 500,0 | В течение года |
| **4** | Приобретение и внедрение специализированного программного обеспечения (НМА) | Обновление действующих программ:   * Norma,АВС-4, SNS-з/плата | ОИКТ | 4 500,0 | В течение года |
| * 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:   * ABC-4 * AutoCAD * 3D max | Внутреннее на собственной базе (ОКТ) | Начальники подразделений  ОИКТ | Должн. обязанности  ФЗП | В течение года |

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

В 2018 году объем услуг в текущих ценах планируется в размере 34 000,0 млн. сум, что на 283 % больше, чем заложено было на 2017 год. Это связано, прежде всего, с выходом Постановления Президента Республики Узбекистан от 2 мая 2017 года №ПП-2947 «О программе мер по дальнейшему развитию гидроэнергетики на 2017-2021 годы.»,, в котором предусмотрен значительный объем строительства новых и модернизации действующих ГЭС, чему, в свою очередь, предшествует работа проектировщиков. Есть уверенность в том, что запланированный объем будет выполнен. Одновременно продолжается работа по поиску заказчиков на внешнем рынке, на данный момент этот объем собственными силами планируется в размере 8 000,0 млн.сум

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 сумму 15,0 млрд. сум | Своевременная 100% сдача ПСД на строительство ГЭС | Руководство  ГИПы  Начальники подразделений | Должн. обязанности | в соответствии с планом ПИР |
| 2 | Укрепление партнерских отношений с проектными институтами СНГ | Получение актуальной технической информации в рамках Ассоциации «Гидропроект», участие в совместных проектах | Руководство  ГИПы | 7 000,0 | Постоянно, в течение года |
| 3 | 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.**

* Персонал, трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства общества. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду, высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.
* Какие бы технические возможности, организационно – управленческие преимущества не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса. Ведь все в конечном итоге зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики. Место кадровой политики в политике организации представлено на рисунке.



В АО «Гидропроект» действует система наставничества, в рамках которой повышают квалификацию молодые специалисты – проектировщики и изыскатели. В 2017 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. Впервые за последние 2 десятилетия наблюдается рост численности, что связано с большим объемом работы, возможностью поднять уровень оплаты труда, создать благоприятные условия труда для работников.

В 2018 году руководству во главе с коллективом необходимо сохранить наметившиеся положительные тенденции.

**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 | Создание благоприятных условий для труда | Улучшение санитарно-гигиенических условий:   * ремонт и покупка новых кондиционеров; * приобретение современной офисной мебели; | Руководство  Начальники подразделений  ЭХО | 100 000,0 | В течение года |

### 

### Анализ выполнения Бизнес-плана 2017 года.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 9. Анализ отклонений за 2017 г.** | | | | |
| **Наименование показателей** | **План на 2017г. (собств. силами)** | **Фактическое выполнение,(собств.силами)** | **Отклонение** | |
| **тыс.сум** | **тыс.сум** | **тыс. сум** | **%** |
| Чистая выручка от реализации услуг | 10 500 000,0 | 11 772 426,0 | 1 272 426,0 | 112,12 |
| Себестоимость реализованных услуг | 7 360 353,4 | 7 563 617,00 | 203 263,6 | 102,76 |
| Валовая прибыль от реализованных услуг | 3 139 646,6 | 4 208 809,00 | 1 069 162,4 | 134,05 |
| Административные расходы | 767 202,2 | 973 326,00 | 206 123,8 | 126,87 |
| Прочие операционные расходы | 1 887 166,6 | 2 226 322,00 | 339 155,4 | 117,97 |
| Прочие доходы от основной деятельности | 382 925,0 | 397 769,00 | 14 844,0 | 103,88 |
| Прибыль от основной деятельности | 868 202,8 | 1 406 930,00 | 538 727,2 | 162,05 |
| Доходы от финансовой деятельности | 4 328,0 | 40 228,00 | 35 900,0 | 929,48 |
| Расходы от финансовой деятельности | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль до уплаты налога на прибыль | 872 530,8 | 1 447 158,0 | 574 627,2 | 165,86 |
| Налог на доходы (прибыль) | 80 657,1 | 136 875,0 | 56 217,9 | 169,70 |
| Прочие налоги и сборы от прибыли | 63 349,9 | 106 971,0 | 43 621,1 | 168,86 |
| Чистая прибыль | 728 523,8 | 1 203 312,0 | 474 788,2 | 165,17 |
| Рентабельность продаж | **7%** | **10%** |  |  |

Примечание: фактический объем работ, выполненный в 2017 году может быть уточнен после сдачи финансовой отчетности.

# Раздел 2. План производства

### 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.

**Первый заместитель директора** Определяет приоритетные направления дальнейшего развития АО «Гидропроект», осуществляет маркетинг для поиска новых партнеров, расширения рынка сбыта, увеличения объемов оказываемых услуг по проектированию. Осуществляет контроль за соблюдением выполнения инвестиционных проектов по строительству новых и модернизации действующих гидроэлектростанций. Определяет техническую политику, перспективы развития предприятия, а также по всем направлениям совершенствования и технического переоснащения производства; обеспечивает повышение и достижение высокого уровня качества продукции в соответствии с принятыми нормами. Осуществляет функции директора в его отсутствие.

**Зам.директора по финансам** **и общим вопросам** обеспечивает выполнение планируемых экономических показателей, обязательств перед бюджетом, поставщиками и заказчиками... 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. Осуществляет контроль и координацию за обеспечением всех подразделений необходимыми материалами и оргтехникой. Участвует в системе корпоративного управления акционерным обществом.

Руководители работ – главные инженеры проектов - являются ответственными за качество проектов, надежность и безопасность проектируемых сооружений, обеспечивают загрузку исполнителей, определяют сроки выполнения и распределяют объемы работ между смежниками.

Комплекс оказываемых услуг АО «Гидропроект»:

* 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

### Основные средства.

Для осуществления производственного процесса АО «Гидропроект» использует основные средства, основную долю которых занимают: здания и сооружения (23,2%), компьютеры (23,5%), транспортные средства (35,3%), машины и оборудование (15,5%). В 2017 году начался капитальный ремонт основного офисного здания. 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 2018 год, составляет 450 000 тыс.сум.

### Техническое обслуживание и ремонт.

Для поддержания на должном уровне существующего оборудования, оргтехники, автотранспорта необходимы техническое обслуживание и ремонт. На 2018 год   
АО «Гидропроект» планирует выделить на эти статьи средства в размере 72 000,0 тыс. сум в составе услуг сторонних организаций.

### 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 100% мощности.

### Потребность в сырье и затраты на него.

Одним из основных составляющих затрат для осуществления производственного процесса являются затраты на сырье и материалы. Был проведен анализ фактического расхода сырья и материалов за 2017 год и исходя их этого составлен расчет потребности на 2018 год.

**Таблица 10. Расчет потребности в сырье и его наличии на 2018 г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Перечень*** | *Ед.изм.* | *Количество в год* | *Цена, тыс. сум* | *Итого затрат в год, тыс. сум* |
| Канцтовары | сум. | **1** | **30 000** | **30 000** |
| Бумага А4 80гр | пач | **2 121** | **33** | **70 000** |
| Бумага А3 80гр | пач | **382** | **79** | **30 000** |
| Бумага офсетная | кг. | **2 188** | **16** | **35 000** |
| Бумага плотерная | рул | **65** | **372** | **24 000** |
| Расходные материалы и запасные части к компьютерам | сум. | **1** | **191 000** | **191 000** |
| Хозтовары | сум. | **1** | **20 000** | **20 000** |
| итого |  |  |  | **400 000** |

### 

### 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.

### Производственный персонал.

Общая численность персонала АО «Гидропроект» на конец 2017 года составляет 251 человек (без совместителей и вакансий), из них основную долю – 89,4%, составляет производственный персонал, его численность равна 224 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 131 и 93 человека.

В штатном расписании на 2018 год на производственный персонал планируется штат в количестве 292 человек из них сотрудники производственных отделов 193 единицы и сотрудники технических и способствующих служб в количестве 76 единицы, в том числе запланированы вакансии 48 единицы в производственные отделы, а также 3 единицы в технический отдел и АУП 1 единица.

***Сравнительная диаграмма численности работников***

***АО «Гидропроект» с 2015 года по 2018 год (человек)***

### Затраты на оплату труда производственного персонала.

Затраты на оплату труда (ФОТ ) всего коллектива рассчитываются в зависимости от объёма выполняемых работ (в размере 55±2% от объёма) и на 2018 год планируются в размере 17 480,0 млн.сум , кроме того ЕСП 25% от ФОТ в размере 4 370,0 млн.сум.

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.

***Сравнительная диаграмма затрат на заработную плату работников АО «Гидропроект» с 2015 года по 2018 год.***

***Сравнительная диаграмма среднемесячной заработной платы работников АО «Гидропроект» с 2015 года по 2018 год.***

В производственную себестоимость включается ФОТ производственного персонала, в который входят непосредственные исполнители и технический и способствующий персонал. ФОТ административно-управленческого персонала и работников СОЛ «Гидроэнергетик» отражается 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 11, где можно видеть затраты на оплату труда за 2018 год, рассчитанную на основании прогноза выполнения объемов производства на 2018 год.

**Таблица 11. Затраты на оплату труда производственного персонала на 2018г.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Категория сотрудников** | **Численность (чел)** | **Среднемесячная з/п на 1 человека ( тыс. сум)** | **Всего за год (тыс. сум)** |
| 1 | Производственные отделы | 193 | 5 692,57 | 13 184 000,00 |
| 2. | Технические и способствующие отделы | 76 | 3 614,04 | 3 296 000,00 |
|  |  | 269 |  | **16 480 000,00** |

***Сравнительная диаграмма среднемесячной заработной платы в разрезе по структурным подразделениям АО «Гидропроект»***

***с 2015 года по 2018 год.***

***(тыс.сум)***

### Наличие рабочей силы.

В настоящее время штат АО «Гидропроект», запланированный на 2017год укомплектован полностью. Приняты специалисты в отдел зкономики строительства и производства работ, гидротехнический отдел. Но в связи с большим планом работ на 2018 год планируется создать новые рабочие места в количестве до 52 мест. Самые востребованные специалисты – для отдела инженерных изысканий: геологи и геофизики. Кроме того, требуются специалисты в электротехнический, гидромеханический отделы и в отдел промышленно-гражданского строительства.

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

### 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 12).

**Таблица 12. Общепроизводственные накладные расходы на 2018 год.**

тыс. сум.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **Расходы за год** |
| Амортизационные отчисления | 55 385,0 | 125 231,0 | 130 769,0 | 88 615,0 | 400 000,0 |
| Оплата за воду | 692,0 | 1 565,0 | 1 635,0 | 1 108,0 | 5 000,0 |
| Электроэнергия | 4 846,0 | 10 958,0 | 11 442,0 | 7 754,0 | 35 000,0 |
| Топливо | 20 769,0 | 46 962,0 | 49 038,0 | 33 231,0 | 150 000,0 |
| Зарплата технического персонала | 456 369,1 | 1 031 901,8 | 1 077 538,2 | 730 190,9 | 3 296 000,0 |
| Отчисления ЕСП (25%) | 114 092,3 | 257 975,5 | 269 384,5 | 182 547,7 | 824 000,0 |
| Услуги сторонних организаций | 38 908,0 | 87 975,0 | 91 865,0 | 62 252,0 | 281 000,0 |
| Ремонт здания и благоустройство территории | 270 000,0 | 407 000,0 | 325 000,0 | 298 000,0 | 1 300 000,0 |
| Прочие расходы (страхование, КР, полевые, б/л) | 66 322,5 | 149 962,0 | 156 598,0 | 106 117,5 | 479 000,0 |
| **Итого** | 1 027 383,8 | 2 119 530,3 | 2 113 269,7 | 1 509 816,2 | 6 770 000,0 |

### Производственная себестоимость.

**Таблица 13. Расчет производственной себестоимости по АО «Гидропроект» на 2018г.**

тыс.сум



Доля себестоимости в выручке, исходя из многолетней практики, всегда составляла в среднем 70±2%.

***Сравнительная диаграмма на производственную себестоимость выпускаемой продукции с 2015 года по 2018 год.***

Долю себестоимости в объеме работ в 2018 году планируется снизить до 68±2% за счет экономии материалов, более глубокого использования энергосберегающих ресурсов. С другой стороны, достичь снижения себестоимости достаточно сложно из-за повышения цен на материалы и прочий инвентарь, коммунальные услуги, услуги сторонних организаций и т.д. Себестоимость контролируется ежеквартально на заданном уровне. По итогам каждого квартала возможны отклонения от заданных значений в пределах среднего значения.

# Раздел 3. План организации и менеджмента.

### Юридическая форма бизнеса.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Название организации: | Акционерное Общество "Гидропроект" по проектированию, надзору, исследованиям и производству |
| 2 | Код ОКПО: | 00114324 |
| 3 | Код ОКОНХ: | 66000 |
| 4 | Код ОКЭД: | 71110 |
| 5 | Местоположение: | Республика Узбекистан |
| 6 | Адрес офиса: | Ташкент 100, ул. Бобура, 20 |
| 7 | Факс: | +998 71 254 67 09 |
| 8 | Телефон: | +998 71 253 14 65 |
| 9 | E-mail: | [gidep@uzgidro.uz](mailto:gidep@uzgidro.uz), [gidep@inbox.uz](mailto:gidep@inbox.uz) |
| 10 | WEB-сайт: | [www.gidroproekt](http://www.gidroproekt) |
| 11 | Год основания: | 1930 год |
| 12 | Под настоящим названием | с 1995 года |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Структура капитала АО "Гидропроект" на 01.01.18г.** | | | |
| 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 | АО «Узбекгидроэнерго» | 686 328 | 71,86 |
| 2 | Предприятия треста УзГЭС | 86 688 | 9,08 |
|  | Итого юридические лица | 773 016 | 80,94 |
| 3 | Физические лица, в т.ч. | 182 052 | 19,06 |
|  | Члены трудового кол-ва | 28 128 | 2,94 |
|  | Не члены трудового кол-ва | 153 924 | 16,12 |
|  | **Итого** | **955 068** | **100** |

### 

### 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.

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

Произошли значительные изменения в новой структуре, рассмотренной 7 декабря 2017 года внеочередным общим собранием акционеров предприятия и утверждённой директором, что обусловлено стремлением оптимально увеличить объем производства продукции и при этом стремится к снижению себестоимости выпускаемой продукции.

В структуру была введена новая структурная единица Главного консультанта.

Введена экспертная группа по контролю качества и соблюдения стандартов выпускаемой проектной документации, для улучшения качества проектно-изыскательских работ и ускорения процесса прохождения внешней экспертизы.

Предусмотрено увеличение численности производственных отделов, что связано с увеличением объемов работ по соответствующим направлениям. В частности в отделе инженерных изысканий введены вакансии по бурильным работам, так как планируется выполнение буровых работ собственными силами, для чего будет приобретена буровая спецтехника.

Создан сектор микро ГЭС для обеспечения выполнения Постановления Президента Республики Узбекистан № 2947 от 2 мая 2017 года, предусматривающего большой объем проектирования для строительства микро ГЭС на малых реках.

В связи с программами Правительства, ориентирующими предприятия на увеличение объемов экспортной продукции, появилась необходимость создания управления перспективных и зарубежных проектов, занимающегося экспортными и импортными контрактами.

Введено новое подразделение – канцелярия, состоящая из раннее имеющейся в структуре единицы офис-менеджера и вновь введенной единицы делопроизводителя.

В отдел управления персоналом введены дополнительно 2 штатные единицы в связи с увеличением численности работников предприятия и, соответственно, объема работ.

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.

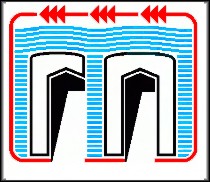
Для дальнейшего повышения качества выпускаемой проектно-изыскательской продукции и удовлетворения спроса потребителей, для повышения конкурентоспособности продукции на мировом рынке, с целью активизации разработки проектов на предприятии разработана и внедрена Система Менеджмента Качества (СМК) по ISO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

Структура АО «Гидропроект» на 2018 год приведена ниже.

«УТВЕРЖДЕНО»   
на внеочередном общем   
собрании акционеров   
07 декабря 2017г.

Директор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И.Ахмедов

**Архив**



**Отдел управления кадрами**

**Отдел промышленно-гражданского строительства**

**Управление перспективных и зарубежных проектов**

**Сектор микро ГЭС**

**Гидромеханический отдел**

**Отдел гидроэлектростанций**

**Электротехнический отдел**

**Отдел водно-энергетических расчетов**

**Отдел экономики строительства и производства работ**

**Экспертная группа**

**Первый заместитель директора – главный инженер**

**Первый отдел   
ГО и ЧС**

**Служба корпоративных отношений с акционерами**

**ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ**

**Отдел инженерных изысканий**

**Отдел опытно-лабораторных исследований**

**Гидротехнический отдел**

**Отдел научно-технического обеспечения**

**Главный бухгалтер Бухгалтерия**

**Отдел планирования и развития бизнеса**

**Заместитель директора   
по финансам и общим вопросам**

**Отдел материального и транспортного обеспечения**

**Канцелярия**

**Юридическая служба**

**Исполнительный орган  
Директор**

**НАБЛЮДАТЕЛЬНЫЙ СОВЕТ**

**Отдел информационно коммуникационных технологий**

**Н О В А Я С Т Р У К Т У Р А**

**АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «ГИДРОПРОЕКТ»**

**СОЛ «Гидроэнергетик»**

**Эксплуатационно-хозяйственный отдел**

**Главный консультант**

### Опыт организации.

К концу 2017 года, впервые за последние годы, фактическая численность специалистов увеличилась на 24 человека, в том числе 15 человек - молодые специалисты. Руководство общества заинтересовано в привлечении молодых кадров, осуществляет их обучение, предоставляет социальные льготы, чтобы удержать их в штате. Специалисты имеют достаточно высокую квалификацию, стаж работы, в среднем, составляет 30 лет.

**Таблица 14. Специалисты, выполняющие проектно-изыскательские работы (квалификация - ведущие инженеры и выше)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Специальность** | **Кол-во, чел.** | **Стаж работы по специальностям** |
| 1 | Инженеры-гидротехники | 40 | 5-45 лет |
| 2 | Инженеры-строители | 12 | 5-47 лет |
| 3 | Инженеры-гидромеханики | 5 | 7-62 лет |
| 4 | Инженеры-электрики | 13 | 5-45 лет |
| 5 | Инженеры-архитекторы | 2 | 30-45лет |
| 6 | Инженеры-программисты, инженеры-электросвязи, математики и т.д. | 6 | 8-40 лет |
| 7 | Изыскатели | 14 | 8-35 лет |
|  | Всего: | 92 |  |

### Административные расходы

***Сравнительная диаграмма административных расходов с 2015 года по 2018 год.***

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  | |  | |  | |
| **Таблица 15. Административные расходы на 2018 год (тыс. сум).** | | | | | | | | |  |  |  |
| **Статьи затрат** | **1 квартал** | **2 квартал** | | **3 квартал** | | **4 квартал** | | **Всего за год** |
| Заработная плата АУП | 138 462,0 | 313 077,0 | | 326 923,0 | 221 538,0 | | | 1 000 000,0 |
| Отчисления ЕСП | 34 615,5 | 78 269,3 | | 81 730,8 | 55 384,5 | | | 250 000,0 |
| Материалы | 10 385,0 | 23 481,0 | | 24 519,0 | 16 615,0 | | | 75 000,0 |
| Амортизационные отчисления | 8 308,0 | 18 785,0 | | 19 615,0 | 13 292,0 | | | 60 000,0 |
| Командировочные | 4 846,0 | 10 958,0 | | 11 442,0 | 7 754,0 | | | 35 000,0 |
| Другие (содержание автотранспорта, сопровождающие и обучающие программы 1с и МСФО, услуги связи, содержание административных помещений) | 51 921,5 | 117 402,8 | | 122 597,3 | 83 078,5 | | | 375 000,0 |
| **ИТОГО** | 248 538,0 | 561 973,0 | | 586 827,0 | 397 662,0 | | | 1 795 000,0 |

На общем собрании акционеров 7 декабря 2017 года была утверждена новая организационная структура общества. Численность административного персонала утверждена в составе 17 человек.

### 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 2018 год заложена в размере 4 546 000,0 тыс.сум (таблица 17).

***Сравнительная диаграмма прочих операционных расходов с 2015 года по 2018 год.***

**Таблица 16. Прочие операционные расходы планируемые на 2018 год.**

тыс. сум

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статьи затрат** | **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **Всего за год** |
| Обязательные платежи в бюджет | 64 500 | 64 500 | 64 500 | 64 500 | **258 000** |
| (имущество, земля, вода) |
| Отчисления в госуд.цел.фонды | 164 769 | 372 562 | 389 038 | 263 631 | **1 190 000** |
| (пенс.фонд, шк.образование, дорожн.фонд) |
| Оплата нематериальных услуг | 22 661 | 75 158 | 73 923 | 50 258 | **222 000** |
| (усл.банка, консульт., информац., правовые усл., ЦД, аудиты) |
| Социальные выплаты и пособия | 156 231 | 451 088 | 554 712 | 297 970 | **1 460 000** |
| (ед.премии, лечение, проездные, мат.помощь) |
| Пособия по врем.нетрудосп. | 2 077 | 4 696 | 4 904 | 3 323 | **15 000** |
| Другие операционные расходы (вневед. охрана, помощь ВУЗу, страхование, СОЛ, отчисл. профкому, благотв-сть, обучение, прочие), | 177 061 | 447 968 | 466 672 | 309 300 | **1 401 001** |
|
| **ИТОГО** | **587 299** | **1 415 971** | **1 553 750** | **988 981** | **4 546 000** |

### Прогноз финансовых результатов

**Таблица 17. Финансовые результаты за 2017 г.**

тыс. сум

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **1 квартал** | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **\*2017 год** |
| Чистая выручка от реализации услуг | 1 280 336 | 2 014 563 | 3 748 253 | 4 729 274 | 11 772 426 |
| Себестоимость реализованных услуг | 901 277 | 1 435 635 | 2 119 953 | 106 752 | 7 563 617 |
| Валовая прибыль от реализованных услуг | 379 059 | 578 928 | 1 628 300 | 1 622 522 | 4 208 809 |
| Административные расходы | 106 952 | 178 629 | 278 417 | 409 328 | 973 326 |
| Прочие операционные расходы | 262 924 | 307 019 | 721 105 | 935 274 | 2 226 322 |
| Прочие доходы от основной деятельности | 95 022 | 97 903 | 105 758 | 99 086 | 397 769 |
| Прибыль от основной деятельности | 104 205 | 191 183 | 734 536 | 377 006 | 1 406 930 |
| Доходы от финансовой деятельности | 385 | 3 943 | 35 900 |  | 40 228 |
| Расходы от финансовой деятельности |  |  |  |  | - |
| Прибыль до уплаты налога на прибыль | 104 590 | 195 126 | 770 436 | 377 006 | 1 447 158 |
| Налог на доходы (прибыль) | 8 932 | 15 245 | 66 235 | 46 463 | 136 875 |
| Прочие налоги и сборы от прибыли | 7 653 | 14 390 | 56 220 | 28 708 | 106 971 |
| Чистая прибыль | 88 005 | 165 491 | 647 981 | 301 835 | 1 203 312 |
| Рентабельность продаж | **7%** | **8%** | **17%** | **6%** | **10%** |

Примечание: фактический объем работ, выполненный в 2017 году может быть уточнен после сдачи финансовой отчетности.

Прогноз финансовых показателей на 2018 год составлялся исходя из анализа фактических его показателей и конечного финансового результа за 2017 год, а также в процентном соотношении исходя от общего объема произведенной продукции.

**Таблица 17. Прогноз финансовых результатов на 2018 г.**

тыс. сум

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **1 квартал** | | **2 квартал** | **3 квартал** | **4 квартал** | **2018 год** |
| Чистая выручка от реализации услуг | 4 708 000 | | 10 645 000 | 11 115 000 | 7 532 000 | 34 000 000 |
| Себестоимость реализованных услуг | 3 274 615 | | 7 404 269 | 7 731 731 | 5 239 385 | 23 650 000 |
| Валовая прибыль от реализованных услуг | 1 433 385 | | 3 240 731 | 3 383 269 | 2 292 615 | 10 350 000 |
| Административные расходы | 248 538 | | 561 973 | 586 827 | 397 662 | 1 795 000 |
| Прочие операционные расходы | 587 299 | | 1 415 971 | 1 553 750 | 988 981 | 4 546 000 |
| Прочие доходы от основной деятельности | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль от основной деятельности | 597 547 | | 1 262 786 | 1 242 693 | 905 973 | 4 009 000 |
| Доходы от финансовой деятельности | 0 | | 0 | 0 | 0 |  |
| Расходы от финансовой деятельности | 0 | | 0 | 0 | 0 |  |
| Прибыль до уплаты налога на прибыль | | 597 547 | 1 262 786 | 1 242 693 | 905 973 | 4 009 000 |
| Налог на доходы (прибыль) | | 44 031 | 99 558 | 103 962 | 70 449 | 318 000 |
| Прочие налоги и сборы от прибыли | | 39 046 | 88 288 | 82 192 | 72 474 | 282 000 |
| Чистая прибыль | | 514 470 | 1 074 940 | 1 056 539 | 763 050 | 3 409 000 |
| Рентабельность продаж, % | | **11** | **10** | **10** | **10** | **10** |

**Таблица 19. План мероприятий по взысканию дебиторской задолженности.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование** | **сроки** |
| 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 20. График взыскания дебиторской задолженности.**

тыс.сум

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Период** | | | |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| ДЗ на начало года – 3 386 834 |  |  |  |  |
| 1. Выполнение | 3 000 000,00 | 3 450 000,00 | 3 750 000,00 | 4 800 000,00 |
| 2. Поступление средств ДЗ | 3 886 834 | 3 950 000 | 4 200 000 | 4 850 000 |
| ДЗ на конец года – 1 500 000 |  |  |  |  |

**Таблица 21. График погашения кредиторской задолженности.**

тыс.сум

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **Период** | | | |
| **I** | **II** | **III** | **IV** |
| КЗ на начало года – 3 077 586 |  |  |  |  |
| 1. Прогноз снижения КЗ | 500 000 | 500 000 | 500 000 | 500 000 |
| КЗ на конец года – 1 077 586 |  |  |  |  |

# Раздел 4. Финансовый план.

### Трендовый анализ деятельности предприятия за три года

### Анализ баланса

**Таблица 22. Структура активов баланса предприятия**



Из таблицы 22 видно, что тенденция к повышению стоимости имущества имеет стабильный характер. Впервые за последние 10 лет стоимость имущества увеличилась не только за счет роста оборотных средств (дебиторская задолженность), но и за счет роста основных средств. Стоимость имущества в 2016 году по сравнению с 2015 годом выросла на 16,9%, а в 2017 году - на 58,3% по сравнению с 2016 годом. Такой большой рост произошел за счет оформления крупных заказов и поступления средств, что позволило приобрести в значительном объеме новые основные средства: компьютеры улучшенной модификации для выполнения проектных работ и автотранспортные средства для стабильного обеспечения выездов в командировки и на полевые работы.

Доля дебиторской задолженности в стоимости имущества, к сожалению, имеет высокий процент, а вот денежные средства – очень низкий, так как потребность в средствах всегда превышает их поступление. Необходимо усилить работу с Заказчиками по своевременной оплате выполненных работ.

|  |
| --- |
| **Таблица 23. Структура пассивов баланса предприятия** |
|



Положительно, что источники собственных средств все три года имеют тенденцию к увеличению: происходит рост резервного капитала (переоценка основных средств) и той части прибыли, которая направляется на развитие производства и не расходуется, то есть остается в нераспределенной прибыли, тем самым увеличивая собственный капитал.

Отрицательно то, что значительно выросла доля заемных средств в 2017 году: на 119,5% по сравнению с тем же периодом 2016 года. Из-за нехватки средств образовалась большая задолженность по налогам, по заработной плате, перед поставщиками. Погашение кредиторской задолженности напрямую связано с взысканием дебиторской задолженности.

**Таблица 24. Активы и Пассивы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели (по активу)** | **9 месяцев 2015года (млн. сум)** | **9 месяцев 2016года (млн. сум)** | **9 месяцев 2017года (млн. сум)** |
| 1 | Активы 1 класса ликвидности | 31,6 | 29,0 | 26,145 |
| 2 | Активы 2 класса ликвидности | 2965,8 | 3593,4 | 4826,986 |
| 3 | Активы 3 класса ликвидности | 154,5 | 227,8 | 583,68 |
| 4 | Активы 4 класса ликвидности | 425,9 | 331,9 | 1184,264 |
|  | **Итого** | **3577,8** | **4182,1** | **6621,075** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели (по пассиву)** | **9 месяцев 2015года (млн. сум)** | **9 месяцев 2016года (млн. сум)** | **9 месяцев 2017года (млн. сум)** |
| 1 | Пассивы 1 класса срочности | 902,1 | 1073,5 | 2634,4 |
| 2 | Пассивы 2 класса срочности | 122,7 | 328,6 | 443,2 |
| 3 | Пассивы 3 класса срочности | 0,0 | 0,0 | 0 |
| 4 | Пассивы 4 класса срочности | 2553,0 | 2780,0 | 3543,3 |
|  | **Итого** | **3577,8** | **4182,1** | **6621,0** |

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 за счет медленно оборачиваемых резервов в виде дебиторской задолженности.

Положительно, что отсутствуют пассивы 3 класса (долгосрочные займы и кредиты), возросли пассивы 4 класса, то есть увеличились источники собственных средств. Отрицательным фактором является увеличение на 145,4% кредиторской задолженности в 2017 году по сравнению с тем же периодом 2016 года. К концу года необходимо расплатиться с долгами и сократить вдвое кредиторскую задолженность.

### Анализ доходов и расходов

**Таблица 25. Объем полученных доходов и расходов (млн. сум)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Показатели** | **2015г.** | **2016г.** | **2017г.** | **Отклонение (изменение объёмов) 2016г. по отношению к 2015г.** | | **Отклонение (изменение объёмов) 2017г. по отношению к 2016г.** | |
| **млн. сум** | **%** | **млн. сум** | **%** |
| 1 | Доходы | 7 982,3 | 6 467,3 | 12 210,4 | -1 515 | -19 | 5743,1 | 88,8 |
| 2 | Расходы | 7 349,6 | 5 976 | 10 763,3 | -1373,6 | -18,7 | 4787,3 | 80,1 |

Положительно, что после снижения доходов в аналогичном периоде 2016 года, в 2017 году доходы на 88,8 % возросли. Отрицательным фактором является значительный рост расходов, превышающий рост доходов. Необходимо проанализировать составляющие компоненты расходов, обеспечить их сдерживание и объем в размерах, не превышающих доходы.

### Финансовые коэффициенты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 26. Показатели финансовой устойчивости предприятия** | | | | |
|
| **№** | **Показатели** | **2015г** | **2016г** | **9 мес.**  **2017 г.** | |
| 1 | Коэффициент независимости | 1,54 | 1,37 | 1,15 | |
| 2 | Доля заемных средств в общей стоимости имущества | 0,35 | 0,27 | 0,46 | |
| 3 | Доля дебиторской задолженности в стоимости имущества | 0,86 | 0,86 | 0,73 | |

*Коэффициент финансовой независимости (финансовой устойчивости)*  характеризует долю собственного капитала в общей сумме капитала организации. В таблице 18 видно, что доля собственного капитала организации в общей сумме капитала снижается в течение последних трех периодов, но остается выше уровня 0,5, то есть более половины активов общества финансируется за счет собственного капитала. Снижение ниже показателя 0,5 приведет к потере финансовой устойчивости. Доля заемных средств, соответственно, повышается. Доля дебиторской задолженности, несмотря на ее увеличение в денежном выражении, снизилась на 14%, что является положительным фактором. В настоящее время финансовое состояние общества сохраняет относительную стабильность.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 27. Показатели платежеспособности (ликвидности) предприятия** | | | | |
| **№** | **Показатели** | **9 мес.**  **2015 года** | **9 мес.**  **2016 года** | **9 мес.**  **2017 года** |
| 1 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,01 | 0,003 | 0,0006 |
| 2 | Коэффициент текущей ликвидности (покрытия) | 2,89 | 2,56 | 1,57 |
| 3 | Общий коэффициент покрытия | 2,58 | 3,05 | 1,76 |
| 4 | Коэффициент ликвидности ТМЗ | 0,15 | 0,16 | 0,19 |

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 27, по результатам деятельности общества за анализируемые периоды имеют тенденцию к снижению, но по анализу предыдущих лет носят переменный характер и по годовым итогам могут иметь более высокое значение, кроме коэффициента абсолютной ликвидности, стабильное уменьшение которого в течение последних трех лет указывает на то, что денежные средства находятся в активе баланса очень короткое время. Предприятие постоянно испытывает недостаток денежных средств: коэффициент абсолютной ликвидности меньше 1.

Необходимо поднять значение коэффициентов текущей ликвидности и общего покрытия за счет погашения значительной кредиторской задолженности, поиска заказов со стабильным и своевременным финансированием. Положительным моментом является наличие у предприятия резерва товарно-материальных запасов для бесперебойного осуществления процесса производства.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Таблица 28. Показатели рентабельности предприятия** | | | | |
| **№** | **Показатели** | **9 мес.**  **2015год** | **9 мес .**  **2016год** | **9 мес.**  **2017 года** | |
| 1 | Рентабельность активов | 0,13 | 0,08 | 0,14 | |
| 2 | Рентабельность оборотных средств | 0,15 | 0,15 | 0,17 | |
| 3 | Рентабельность собственного капитала | 0,18 | 0,18 | 0,25 | |
| 4 | Рентабельность реализации (продаж) | 0,1 | 0,1 | 0,12 | |
| 5 | Рентабельность основных средств | 1,1 | 1,1 | 0,78 | |

Рентабельность активов показывает уровень прибыльности финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

Рентабельность активов за 9 месяцев 2017 года возросла на 75% по сравнению с аналогичным периодом 2016 года в связи с ростом дебиторской задолженности и незавершенного производства. Затраты по незавершенному производству не вошли в расходы отчетного периода, увеличив тем самым прибыль. Рентабельность оборотных средств, определяющая уровень доходности, увеличилась на 13,3%, что является положительным фактором, и ее увеличение – одна из перспективных задач руководства предприятия. Рентабельность реализации (продаж) 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 увеличит долю денежных средств в составе оборотных средств, увеличит платежеспособность, возможность осуществлять запланированные мероприятия и получать необходимую прибыль.

### Счёт прибылей и убытков.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Таблица № 29. Отчет о прибылях и убытках АО "Гидропроект" за 2017 год** | | |
| **Действие** | **Статьи** | **Сумма (млн. сум)** |
| **=** | **Чистая выручка от реализации** | **11 772,43** |
| минус | прямые затраты на зарплату | 5 140,03 |
| минус | прямые затраты на материалы | 370,91 |
| минус | прочие производственные затраты | 2 052,68 |
| = | **Валовая прибыль от реализации** | **4 208,81** |
| минус | расходы на реализацию | 0,00 |
| минус | расходы по управлению | 973,33 |
| минус | отчисления в дорожный фонд (1,4% от оборота) | 164,81 |
| минус | отчисления в ФСС от оборота (1,6% от оборота) | 188,36 |
| минус | школьный налог (0,5% от оборота) | 58,86 |
| минус | земельный налог | 16,40 |
| минус | налог за пользование водными ресурсами | 0,70 |
| минус | налог на имущество | 26,40 |
| минус | прочие расходы | 1770,79 |
| плюс | прочие доходы | 397,77 |
| = | **Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)** | **1406,93** |
| +/- | сальдо результатов финансовой деятельности | 40 |
| +/- | сальдо чрезвычайной прибыли или убытков | - |
| = | **Прибыль / убыток до уплаты налогов** | **1447,16** |
| минус | Налог на прибыль,7,5% | 136,88 |
| минус | налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, 8% | 106,97 |
|  | **ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК** | **1203,31** |

Примечание: фактический объем работ, выполненный в 2017 году может быть уточнен после сдачи финансовой отчетности.

**Таблица № 30. Счет прибылей и убытков АО "Гидропроект"**

**на 2018 год**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Действие** | **Статьи** | **Сумма**  **(млн. сум)** |
| **=** | **Чистая выручка от реализации** | **34 000,0** |
| минус | прямые затраты на зарплату+ЕСП 25% | 20 600,0 |
| минус | прямые затраты на материалы | 400,0 |
| минус | прочие производственные затраты | 2 650,0 |
| = | **Валовая прибыль от реализации** | **10 350,0** |
| минус | расходы на реализацию |  |
| минус | расходы по управлению | 1 795,0 |
| минус | отчисления в дорожный фонд(1,4% от оборота) | 476,0 |
| минус | отчисления в ФСС от оборота (1,6% от оборота) | 544,0 |
| минус | школьный налог (0,5% от оборота) | 170,0 |
| минус | земельный налог | 230,0 |
| минус | налог за пользование водными ресурсами | 2,0 |
| минус | налог на имущество | 26,0 |
| минус | прочие расходы | 3 098,0 |
| плюс | прочие доходы |  |
| = | **Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)** | **4 009,0** |
| +/- | сальдо результатов финансовой деятельности |  |
| +/- | сальдо чрезвычайной прибыли или убытков |  |
| = | **Прибыль / убыток до уплаты налогов** | **4 009,0** |
| минус | Налог на прибыль 7,5% | 318,0 |
| минус | налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, 7,5% | 282,0 |
|  | **ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК** | **3 409,0** |

***Сравнительные показатели чистой прибыли с 2015г.- 2018г.***

### 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 несвоевременной 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. Практика оформления кредитов не улучшает финансовое состояние общества, так как нет гарантии по соблюдению графика погашения взятого займа.

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. Запланировано снижение коэффициента износа до значения ниже 50%, при том, что на начало 2017 года он составлял 79,9%. Это уменьшит расходы на тех обслуживание и ремонт, обеспечит надежность работы оборудования и повысит производительность 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 2014-2016 годы численность проектировщиков уменьшилась почти на 10%. К концу 2017 года удалось почти восстановить численность. На 2018 год создается дополнительно 55 рабочих мест, сохраняется существующий штат, разрабатывается программа мотивации для сохранения и привлечения специалистов, в том числе выпускников профильных ВУЗов. Таким образом предприятие планирует исключить риск нехватки специалистов.

Зам.директора по финансам Н.Н.Тураев

Ио начальника ОПиРБ А.М.Каримова

# Раздел 5. Критерии оценки эффективности.

В соответствии с законами Республики Узбекистан «[Об акционерных обществах и защите прав акционеров](/pages/getpage.aspx?lact_id=2382411#2383531)», «[Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью](/pages/getpage.aspx?lact_id=18793)», [Указом](/pages/getpage.aspx?lact_id=2635199) Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», [постановлением](/pages/getpage.aspx?lact_id=1072918) Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16 октября 2006 года № 215 «О мерах по обеспечению эффективного управления предприятиями с государственной долей в уставном фонде и надлежащего учета государственного имущества» определяет критерии оценки эффективности деятельности акционерных обществ, обществ с ограниченной и дополнительной ответственностью с долей государства в уставном капитале, государственных предприятий.

Источником информации для расчета КПЭ являются имеющиеся у организации данные, содержащиеся в:

- документах бухгалтерского учета;

- отчетности, представляемой в государственные органы (финансовой, статистической, налоговой и др.);

- бизнес-плане;

- других материалах, полученных или разработанных в установленном порядке.

Согласно Положению о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ, в АО «Гидропроект» внедрены и определяются критерии оценки эффективности. Критерии оценки эффективности включают в себя ключевые показатели эффективности (КПЭ), представляющие собой поддающиеся количественному измерению оценочные критерии и рассчитываемые с ежеквартальной периодичностью. Перечень КПЭ утверждается решением наблюдательного совета. Расчет КПЭ осуществлен по правилам согласно приложениям № 3а и №3б к Положению о критериях оценки эффективности деятельности акционерных обществ (приложение к ПКМ № 207 от28.07.2015г.).

Для целей проведения оценки каждому КПЭ присваивается удельный вес, отражающий его значимость для общества. Совокупный удельный вес всех применяемых в обществе КПЭ составляет 100%.

Средневзвешенное значение по всем КПЭ обозначается как интегральный коэффициент эффективности (ИКЭ) деятельности исполнительного органа общества.

Данное приложение содержит перечень, удельный вес и прогнозное значение каждого КПЭ на 2018 год и утверждается наблюдательным советом общества одновременно с бизнес-планом на 2018 год.

**«УТВЕРЖДЕНО»**

на заседании Наблюдательного

совета «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017г.

Председатель Наблюдательного совета

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ф.Х.Махмудов*

### Прогнозные (целевые) значения КПЭ по АО «Гидропроект» на 2018 год.

1. **Основные КПЭ на 2018 год.**
   1. **КПЭ на 2018 год поквартально**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование показателей** | **I квартал 2018 года** | | **I полугодие 2018 года** | | **9 месяцев 2018 года** | |
| **Удельный вес** | **Прогнозное значение** | **Удельный вес** | **Прогнозное значение** | **Удельный вес** | **Прогнозное значение** |
| 1 | Прибыль (млн.сум) | 30 | 319 | 30 | 1140,0 | 30 | 2 025,0 |
| 2 | Соотношение затрат и доходов | 10 | 0,95 | 10 | 0,95 | 10 | 0,95 |
| 3 | Рентабельность активов | 14 | 0,1 | 14 | 0,12 | 14 | 0,16 |
| 4 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 14 | 0,2 | 14 | 0,2 | 14 | 0,2 |
| 5 | Коэффициент финансовой независимости | 12 | 2 | 12 | 2 | 12 | 2 |
| 6 | Оборачиваемость кредиторской задолженности | 2 | 90 | 4 | 90 | 4 | 90 |
| 7 | Оборачиваемость дебиторской задолженности | 2 | 90 | 4 | 90 | 4 | 90 |
| 8 | Коэффициент покрытия (платежеспособности) | 16 | 2,5 | 10 | 2,5 | 12 | 2,5 |
| 9 | Дивидендный выход |  |  | 2 | 0,45 | - | - |
|  | Итого | 100 |  | 100 |  | 100 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| * 1. **КПЭ по итогам 2018 года.** | | | |
|  | **Наименование показателей** | **Удельный вес** | **Прогнозное значение на 2018 год** |
| 1 | Прибыль (млн.сум) | 30 | 2 600,0 |
| 2 | Соотношение затрат и доходов | 10 | 0,95 |
| 3 | Рентабельность активов | 14 | 0,2 |
| 4 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 14 | 0,2 |
| 5 | Коэффициент финансовой независимости | 12 | 2 |
| 6 | Оборачиваемость кредиторской задолженности | 4 | 90 |
| 7 | Оборачиваемость дебиторской задолженности | 4 | 90 |
| 8 | Коэффициент покрытия (платежеспособности) | 10 | 2,5 |
| 9 | Дивидендный выход | 2 | 0,45 |
|  | Итого интегральный КЭ | 100 |  |

1. **Дополнительные КПЭ на 2018 год**

**2.1. КПЭ на 2018 год поквартально.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование показателей** | **I квартал 2018 года** | | **I полугодие 2018 года** | | **9 месяцев 2018 года** | |
| **Удельный вес** | **Прогнозное значение** | **Удельный вес** | **Прогнозное значение** | **Удельный вес** | **Прогнозное значение** |
| 1 | Коэффициент износа | 5 | 0,5 | 5 | 0,45 | 5 | 0,45 |
| 2 | Коэффициент обновления основных средств | 5 | 0,3 | 5 | 0,3 | 5 | 0,3 |
| 3 | Производительность труда (млн. сум /чел.) | 52 | 12,7 | 52 | 27,3 | 50 | 43,2 |
| 4 | Фондоотдача | 35 | 7 | 35 | 7 | 35 | 10,5 |
| 6 | Затраты на обучение (тыс.сум /ср.спис. чел.) | - | - | - | - | - | - |
| 7 | Коэффициент текучести кадров | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
|  | Итого | 100 |  | 100 |  | 100 |  |

**2.2 КПЭ по итогам 2018 года.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование показателей** | **на 2018 год** | |
| **Удельный вес** | **Прогнозное значение** |
| 1 | Коэффициент износа | 5 | 0,45 |
| 2 | Коэффициент обновления основных средств | 5 | 0,3 |
| 3 | Производительность труда (млн. сум /чел.) | 48 | 63,6 |
| 4 | Фондоотдача | 35 | 12 |
| 5 | Затраты на обучение (тыс.сум /ср.спис. чел.) | 2 | 117 |
| 6 | Коэффициент текучести кадров | 3 | 1 |
|  | Итого | 100 |  |

Зам.директора по финансам Н.Н.Тураев

И.о. начальника ОПиРБ А.М.Каримова