



**«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

Вводная часть .....	3
1. Краткое описание бизнес-плана .....	3
2. Краткая характеристика АО «Гидропроект» .....	3
3. Источники финансирования .....	6
4. Вклад АО «Гидропроект» в развитие гидроэнергетики Узбекистана .....	7
<b>Раздел 1. План маркетинга .....</b>	<b>8</b>
1.1 Описание услуг .....	8
1.2 Сравнение услуги с услугами конкурентов .....	8
1.3 Местонахождение .....	9
1.4 Область рынка .....	10
1.5 Основные потребители .....	10
1.6 Доля участия на рынке .....	12
1.7 Цена продажи .....	12
1.8 Прогноз объема продаж .....	13
1.9 Стратегия маркетинга .....	15
1.10 Средства и бюджет маркетинга .....	16
1.11 Цели в области качества .....	16
1.12 Анализ выполнения Бизнес-плана 2017 года .....	21
<b>Раздел 2. План производства .....</b>	<b>21</b>
2.1 Производственный процесс .....	21
2.2 Основные средства .....	23
2.3 Техническое обслуживание и ремонт .....	23
2.4 Используемая мощность оборудования .....	23
2.5 Потребность в сырье и затраты на него .....	24
2.6 Наличие сырья .....	24
2.7 Производственный персонал .....	24
2.8 Затраты на оплату труда производственного персонала .....	25
2.9 Наличие рабочей силы .....	27
2.10 Общепроизводственные накладные расходы .....	28
2.11 Производственная себестоимость .....	28
<b>Раздел 3. План организации и менеджмента .....</b>	<b>29</b>
3.1 Юридическая форма бизнеса .....	29
3.2 Организационная структура .....	30
3.3 Опыт организации .....	33
3.4 Административные расходы .....	33
3.5 Прочие операционные расходы .....	34
3.6 Прогноз финансовых результатов .....	35
<b>Раздел 4. Финансовый план .....</b>	<b>38</b>
4.1 Трендовый анализ деятельности предприятия за два года .....	38
4.1.1 Анализ баланса .....	38
4.1.2 Анализ доходов и расходов .....	40
4.1.3 Финансовые коэффициенты .....	40
4.2 Счёт прибылей и убытков .....	42
4.3 Анализ рисков проекта .....	44
<b>Раздел 5. Критерии оценки эффективности .....</b>	<b>46</b>
5.1 Прогнозные (целевые) значения КПЭ по АО «Гидропроект» на 2018 год .....	47
<b>Приложение: Планируемая смета затрат на 2018 год с расшифровкой по статьям затрат .....</b>	<b>50</b>



## Вводная часть

### 1. Краткое описание бизнес-плана

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.

### 2. Краткая характеристика АО «Гидропроект»

Акционерное общество «Гидропроект» ведет отчет 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.

2. 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.





3. 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



4. 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.



5. 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.



6. 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».



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





8. 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.



9. Свидетельство об аттестации химико-грунтоведческой лаборатории №94 с 06.11.2015 по 06.11.2020г., выданное Ташгоруправлением стандартизации и метрологии «УЗСТАНДАРТ»



10. 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.



11. 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».



12. 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.).



13. 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.





14. 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.



Институт выполняет весь комплекс проектных, изыскательских и исследовательских 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 предложений 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.

### **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 развитие гидроэнергетики 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 Нурукская 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

### 1.1 Описание услуг.

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

Стадии проектирования – ПТЭО или ПТЭР, ТЭО или ТЭР, 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» 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.

### 1.3 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.

## 1.4 Область рынка.

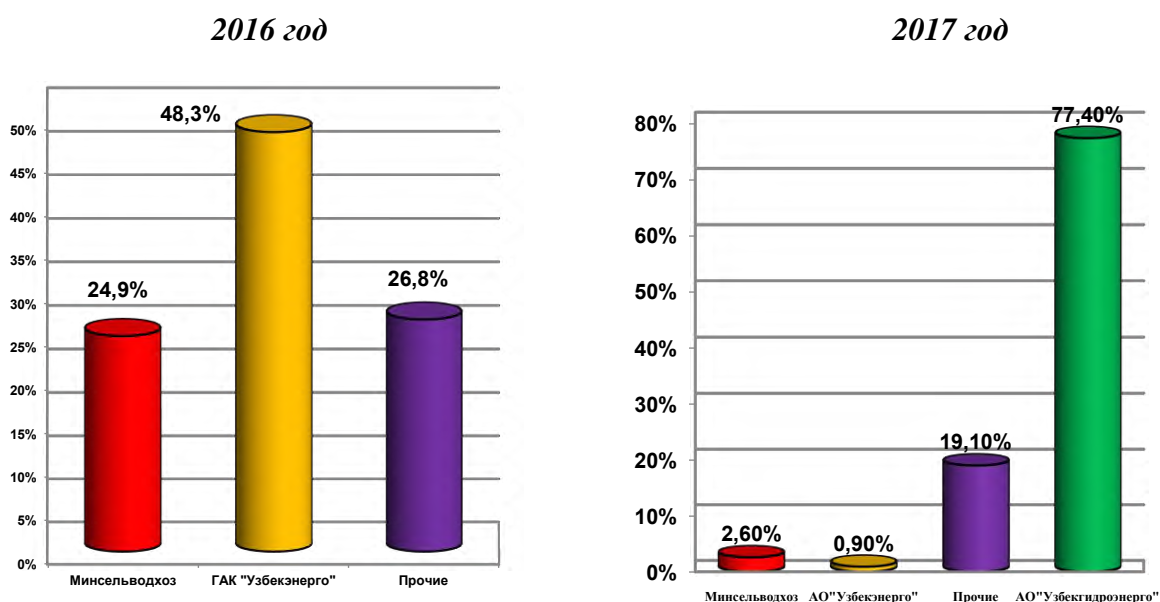
Как было сказано выше, АО «Гидропроект», в силу своего географического положения, оказывает инжиниринговые услуги по объектам, расположенным в Центральной Азии (Узбекистане, Южном Казахстане, Киргизии и т.п.), а также сотрудничает по вопросам проектирования объектов в своем регионе с представителями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

## 1.5 Основные потребители.

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

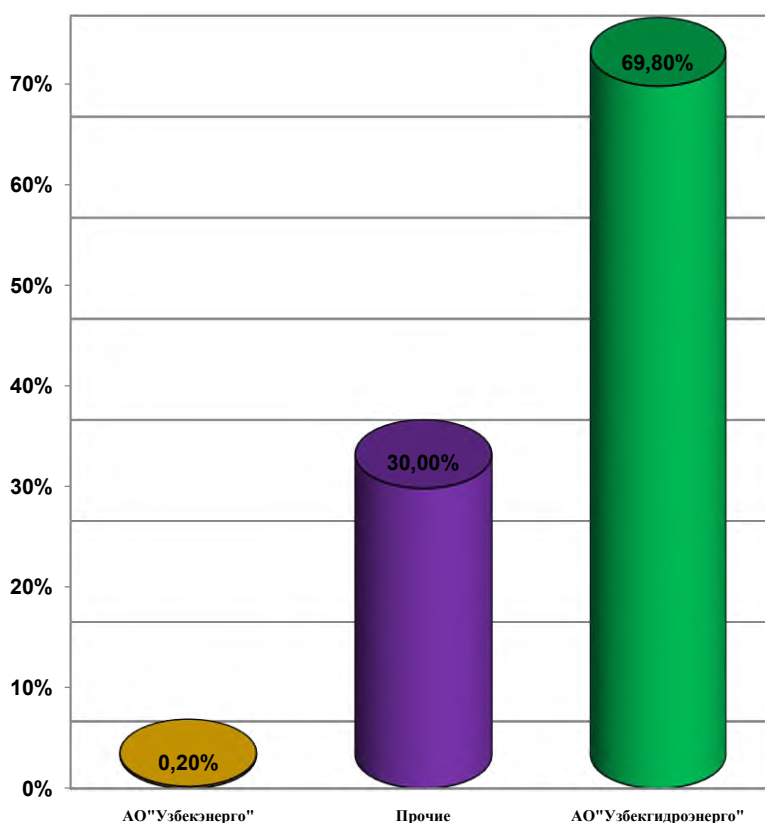
1.Услуги по комплексному проектированию гидроэнергетических и гидротехнических объектов, в том числе новое строительство, ремонт и реконструкция – ориентированы, в основном, на внутренний рынок (99,6 %). Основными потребителями данной продукции на внутреннем рынке в 2017 году являются предприятия АО «Узбекгидроэнерго» (77,4 %), Минсельводхоза (2,6 %), АО «Узбекэнерго» (0,9%) и прочих (19,1%).

**Диаграмма1. Распределение общего спроса по потребителям внутреннего рынка**





2018 год



## 2. Услуги на внешнем и внутреннем рынках:

Доля услуг по ПИР в 2017 году на внутреннем рынке составила 99,6 % и на внешнем 0,4 %. Вся доля в объеме услуг на внешнем рынке принадлежит Poly Technologies Inc (КНР).

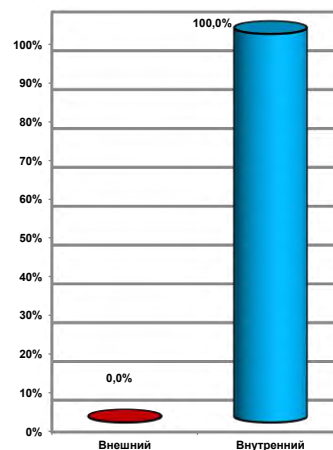
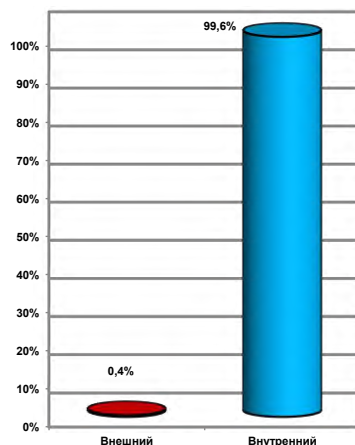
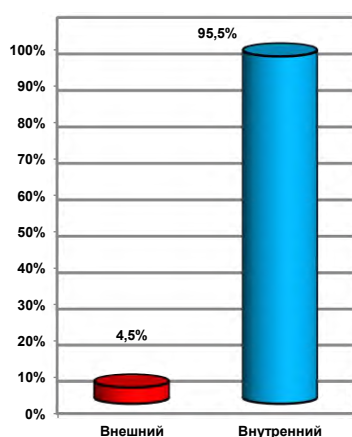
Услуги по ПИР в 2018 году на внутреннем рынке составят 100 %.

Диаграмма 1. Распределение общего спроса по внутреннему и внешнему рынку

2016 год

2017 год

2018 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	34 000,0
1	АО «Узбекгидроэнерго»	23 720,0
2	АО «Узбекэнерго»	66,0
3	Прочие	10 214,0
4	Величина спроса на внешнем рынке	-
	<b>Всего</b>	<b>34 000,0</b>

### 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%.

На начало 2018 года спрос на услуги АО «Гидропроект» на внешнем рынке отсутствует.

### 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).



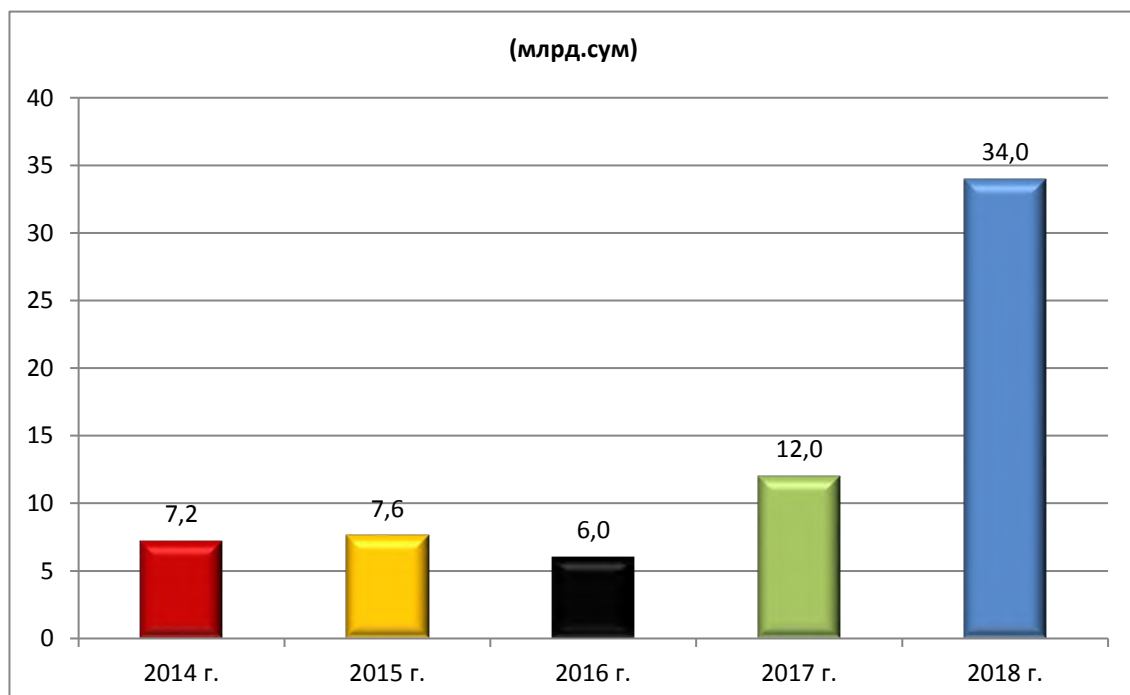
**Таблица 2. Прогнозная цена продажи услуг по проектированию АО «Гидропроект» на 2018г.**

№	Статьи затрат	Показатели, %	Расчет
1	Затраты на оплату труда производственного характера	100	прямым счетом
2	ЕСП	25,0	Ст 1 x 25,0 %
3	Производственно- материальные затраты	7,61	Ст 1 x 7,6 %
4	Прочие затраты производственного характера	40,7	Ст 1 x 40,7 %
5	Итого производственная себестоимость		1+ 2+3+4
6	Расходы периода	32,4	Ст 5 x 32,4 %
7	Прибыль	7,2	Ст 5 x 7,2 %

### 1.8 Прогноз объема продаж.

Прогноз объема продаж на 2018 год рассчитан исходя из составленного «Порфеля заказов» на 2018 год. Анализ объёма продаж услуг по проектно-изыскательским работам АО "Гидропроект" за периоды с 2014 года по 2017 год показывает динамичный рост за последние три года. Ожидаемый рост объема продаж в 2018 году в сравнении с 2017 годом составит 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
<b>Внутренний рынок, в т.ч. :</b>					
<b>АО «Узбекгидроэнерго»:</b>	<b>698 182</b>	<b>1 832 537</b>	<b>3 252 609</b>	<b>3 401 515</b>	<b>9 184 842</b>
1. Услуги по проектированию:	558 748	1 624 930	3 214 764	3 142 359	8 540 802
· Новое строительство	486 071	885 695	1 508 562	1 642 054	4 522 381
· Реконструкция и модернизация	72 677	739 236	1 706 202	1 500 306	4 018 421
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	139 433	207 607	37 845	259 155	644 040
<b>АО «Узбекэнерго»:</b>	<b>-</b>	<b>103 388</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>103 388</b>
1. Услуги по проектированию:	-	103 388	-	-	103 388
· Новое строительство	-	96 292	-	-	96 292
· Реконструкция и модернизация	-	7 096	-	-	7 096
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями					-
<b>Минсельводхоз:</b>	<b>46 737</b>	<b>14 601</b>	<b>61 811</b>	<b>185 021</b>	<b>308 170</b>
1. Услуги по проектированию:	34 904	-	22 083	140 472	197 459
· Новое строительство	24 487	-	-	16 488	40 975
· Реконструкция и модернизация	10 417	-	22 083	123 984	156 484
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	11 833	14 601	39 728	44 549	110 711
<b>Прочие</b>	<b>514 261</b>	<b>46 450</b>	<b>430 834</b>	<b>1 279 062</b>	<b>2 270 606</b>
1. Услуги по проектированию:	511 261	26 999	410 180	1 238 614	2 187 054
· Новое строительство	83 460	26 999	338 615	702 376	1 151 450
· Реконструкция и модернизация	427 801	-	71 564	536 238	1 035 603
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	3 000	19 451	20 654	40 448	83 553
<b>Итого по внутреннему рынку</b>	<b>1 259 180</b>	<b>1 996 976</b>	<b>3 745 253</b>	<b>4 865 598</b>	<b>11 867 007</b>
<b>1. Услуги по проектированию:</b>	<b>1 104 913</b>	<b>1 755 317</b>	<b>3 647 027</b>	<b>4 521 446</b>	<b>11 028 703</b>
· Новое строительство	594 018	1 008 986	1 847 177	2 360 917	5 811 098
· Реконструкция и модернизация	510 895	746 331	1 799 850	2 160 528	5 217 605
<b>2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями</b>	<b>154 267</b>	<b>241 659</b>	<b>98 227</b>	<b>344 152</b>	<b>838 304</b>
<b>Внешний рынок</b>	<b>21 156</b>	<b>17 587</b>	<b>3 000</b>	<b>3 750</b>	<b>45 493</b>
1. Услуги по проектированию					-
· Новое строительство	21 156	17 587	3 000	3 750	45 493
· Реконструкция и модернизация					-



<b>Итого по АО "Гидропроект"</b>	<b>1 280 336</b>	<b>2 014 562</b>	<b>3 748 253</b>	<b>4 869 348</b>	<b>11 912 500</b>
1. Услуги по проектированию	1 126 069	1 772 904	3 650 027	4 525 196	11 074 196
·Новое строительство	615 174	1 026 572	1 850 177	2 364 667	5 856 591
·Реконструкция и модернизация	510 895	746 331	1 799 850	2 160 528	5 217 605
2. Услуги по надзору за эксплуатируемыми сооружениями	154 267	241 659	98 227	344 152	838 304

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

**Таблица 4. Объем продаж услуг по проектированию АО "Гидропроект" на 2018 год.**

Наименование услуг	Объем продаж (тыс.сум)				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего на 2018 год
<b><u>Внутренний рынок всего, в т.ч. :</u></b>	<b>4 500 000</b>	<b>9 045 000</b>	<b>10 115 000</b>	<b>10 340 000</b>	<b>34 000 000</b>
АО «Узбекгидроэнерго»:	3 139 412	6 310 218	7 056 700	7 213 671	23 720 000
АО «Узбекэнерго»:	8 735	17 558	19 635	20 072	66 000
Прочие	1 351 853	2 717 224	3 038 665	3 106 258	10 214 000
<b><u>Внешний рынок</u></b>					
<b>Итого по АО "Гидропроект"</b>	<b>4 500 000</b>	<b>9 045 000</b>	<b>10 115 000</b>	<b>10 340 000</b>	<b>34 000 000</b>

## 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 перераспределились и зависят на конец 2017 года, в основном, от заказов АО "Узбекгидроэнерго" и прочих заказчиков. В 2018 году картина с распределением рынка особо не изменится.

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.

### **1.10 Средства и бюджет маркетинга**

Основную часть расходов на маркетинг в 2017 году предполагалось потратить на членские взносы в Ассоциацию «Гидропроект», членом которой мы являемся многие годы, но членские взносы так и не были оплачены. 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 составе прочих затрат АО «Гидропроект».

### **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 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 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 -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 237 395,3 тыс. сум благодаря полученным авансам по программе реализации инвестиционных проектов, предусмотренных постановлением Президента Республики Узбекистан № 2947 от 02.05.2017 года. 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	Сроки исполнения
1	Соответствие выпускаемой проектной продукции современным требованиям, предъявляемым заказчиками	Модернизация парка компьютерной техники: <ul style="list-style-type: none"> <li>приобретение компьютеров</li> </ul>	Руководство ОИКТ	В течение года
2	Сохранение ПСД в электронном виде	Сканирование НТД, в электронную версию	ОНТО ОИКТ	Ежеквартальный отчет
		Пополнение электронной библиотеки ПСД за счет новых выполненных проектов	ГИП ОНТО	Ежеквартальный отчет
3	Интернет	Подключение дополнительного канала Интернет на 4000 Мбт	Руководство ОИКТ	В течение года
4	Приобретение и внедрение специализированного программного обеспечения (НМА)	Обновление действующих программ: Norma, ABC-4, SNS-з/плата	ОИКТ	В течение года
		Электронная библиотека SNS-зарплата	Руководство Главные специалисты	Постоянно В течение года
5	Консультации по освоению программного обеспечения для проектных и изыскательских работ: <ul style="list-style-type: none"> <li>ABC-4</li> <li>AutoCAD</li> <li>3D max</li> </ul>	Внутреннее на собственной базе (ОКТ)	Начальники подразделений ОИКТ	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 не планируется.

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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ремонт и покупка новых кондиционеров;</li> <li>• приобретение современной офисной мебели;</li> </ul>	Руководство Начальники подразделений ЭХО	100 000,0	В течение года



## 1.12 Анализ выполнения Бизнес-плана 2017 года.

Таблица 9. Анализ отклонений за 2017 г.

Наименование показателей	План на 2017г. (собств. силами) тыс.сум	Фактическое выполнение,(собств.силами) тыс.сум	Отклонение	
			тыс. сум	%
Чистая выручка от реализации услуг	10 500 000,0	11 912 500	1 412 500	113,45
Себестоимость реализованных услуг	7 360 353,4	7 841 728	481 375	106,54
Валовая прибыль от реализованных услуг	3 139 646,6	4 070 772	931 125	129,66
Административные расходы	767 202,2	879 365	112 163	114,62
Прочие операционные расходы	1 887 166,6	2 116 194	229 027	112,14
Прочие доходы от основной деятельности	382 925,0	416 881	33 956	108,87
Прибыль от основной деятельности	868 202,8	1 492 094	623 891	171,86
Доходы от финансовой деятельности	4 328,0	47 959	43 631	1 108,11
Расходы от финансовой деятельности	0	2 837		
Прибыль до уплаты налога на прибыль	872 530,8	1 537 216	664 685	176,18
Налог на доходы (прибыль)	80 657,1	133 856	53 199	165,96
Прочие налоги и сборы от прибыли	63 349,9	112 153	48 803	177,04
Чистая прибыль	728 523,8	1 291 207	562 683	177,24
Рентабельность продаж	<b>7%</b>	<b>10,8%</b>		

## 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, изыскательские работы. 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

## **2.2 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 460 000 тыс. сум.

## **2.3 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 165 000,0 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 (8<sup>00</sup> - 17<sup>00</sup>), а также исходя из потенциала возможной загрузки сотрудников, а также их численности, оборудование используется на 100% мощности.



## 2.5 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 из этого составлен расчет потребности на 2018 год, с условием увеличения объемов произведенной продукции почти в три раза.

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

<i>Перечень</i>	<i>Ед.изм.</i>	<i>Количество в год</i>	<i>Цена, тыс. сум</i>	<i>Итого затрат в год, тыс. сум</i>
Канцтовары	<b>сум.</b>	<b>1</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>
Бумага А4 80гр	<b>пач</b>	<b>2 121</b>	<b>33</b>	<b>70 000</b>
Бумага А3 80гр	<b>пач</b>	<b>382</b>	<b>79</b>	<b>30 000</b>
Бумага офсетная	<b>кг.</b>	<b>2 000</b>	<b>25</b>	<b>50 000</b>
Бумага плотерная	<b>рул</b>	<b>65</b>	<b>372</b>	<b>50 000</b>
Расходные материалы и запасные части к компьютерам	<b>сум.</b>	<b>1</b>	<b>200 000</b>	<b>200 000</b>
Хозтовары	<b>сум.</b>	<b>1</b>	<b>20 000</b>	<b>20 000</b>
итого				<b>470 000</b>

## 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.

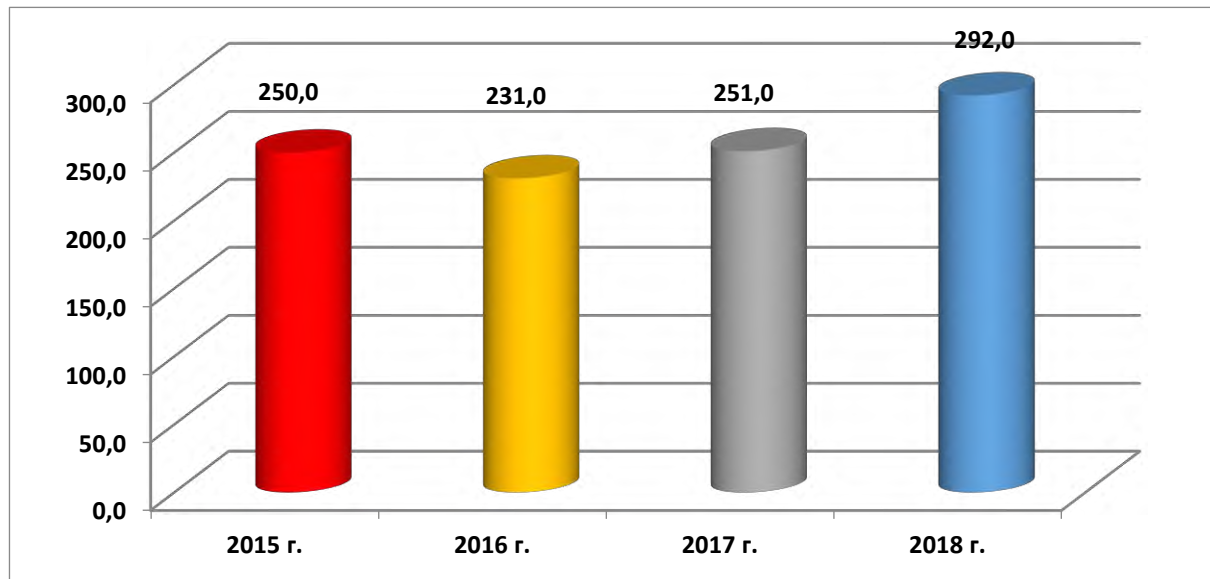
Общая численность персонала АО «Гидропроект» на конец 2017 года составляет 251 человек (без совместителей и вакансий), из них основную долю – 89,4%, составляет производственный персонал, его численность равна 224 человек. В производственный персонал входят сотрудники производственных отделов, занимающиеся 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 по АО «Гидропроект» на производственный персонал запланирован штат в количестве 292 человек из них сотрудники производственных отделов 193 единицы и сотрудники технических и способствующих служб в количестве 76 единиц, 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)**

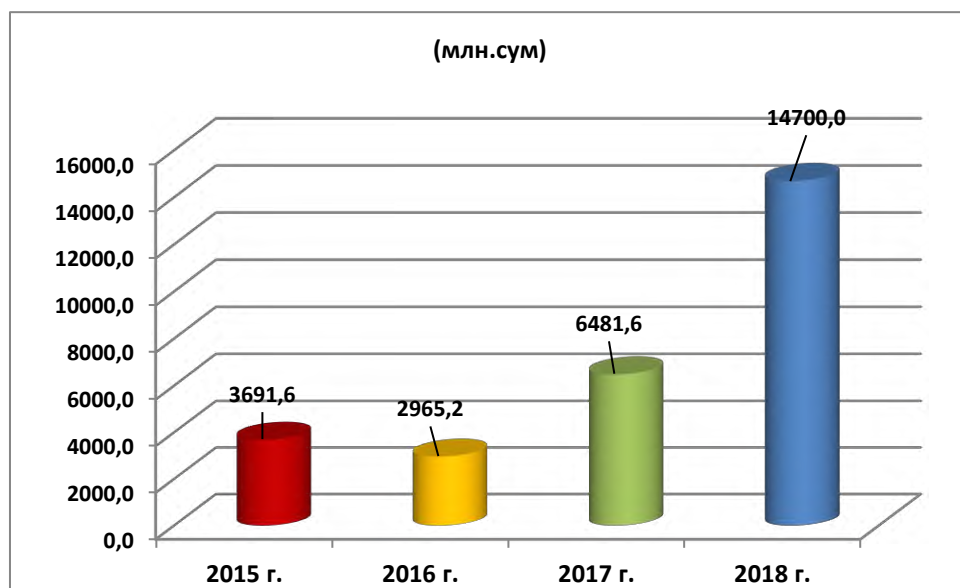


**2.8 Затраты на оплату труда производственного персонала.**

Затраты на оплату труда (ФОТ ) всего коллектива рассчитываются в зависимости от объёма выполняемых работ (в размере  $45 \pm 5\%$  от объёма) и на 2018 год планируются в размере 14 700,0 млн.сум , кроме того ЕСП 25% от ФОТ в размере 3 675,0 млн.сум.

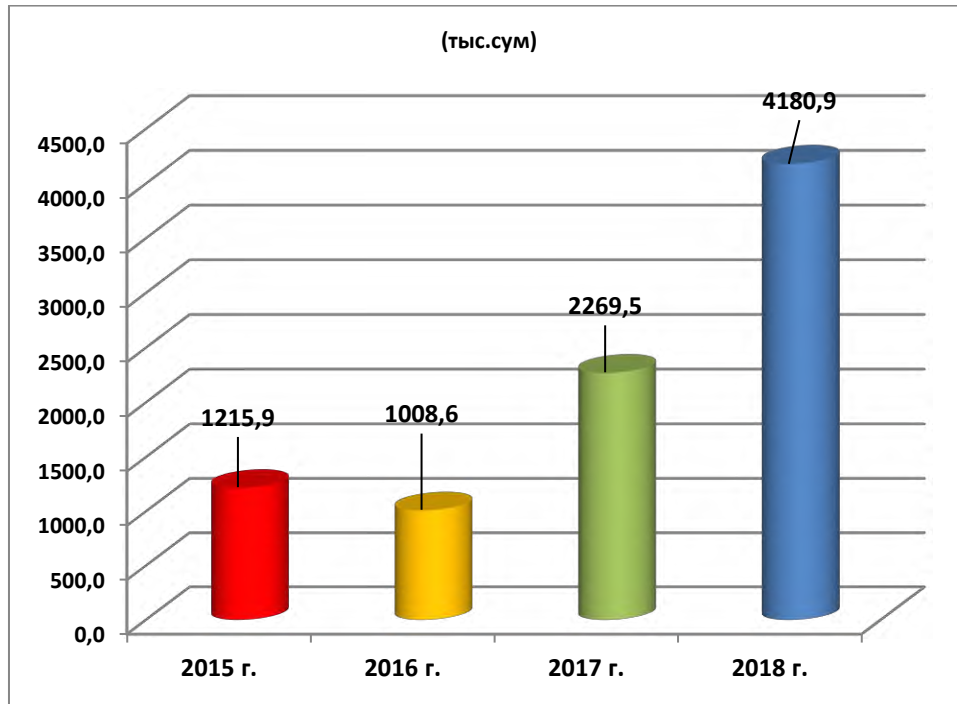
ФОТ складывается из всех выплат работникам, относящихся к расходам на оплату труда: заработной платы за фактически выполненную работу, выплат стимулирующего характера, компенсационных выплат, оплаты за неотработанное время.

**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.

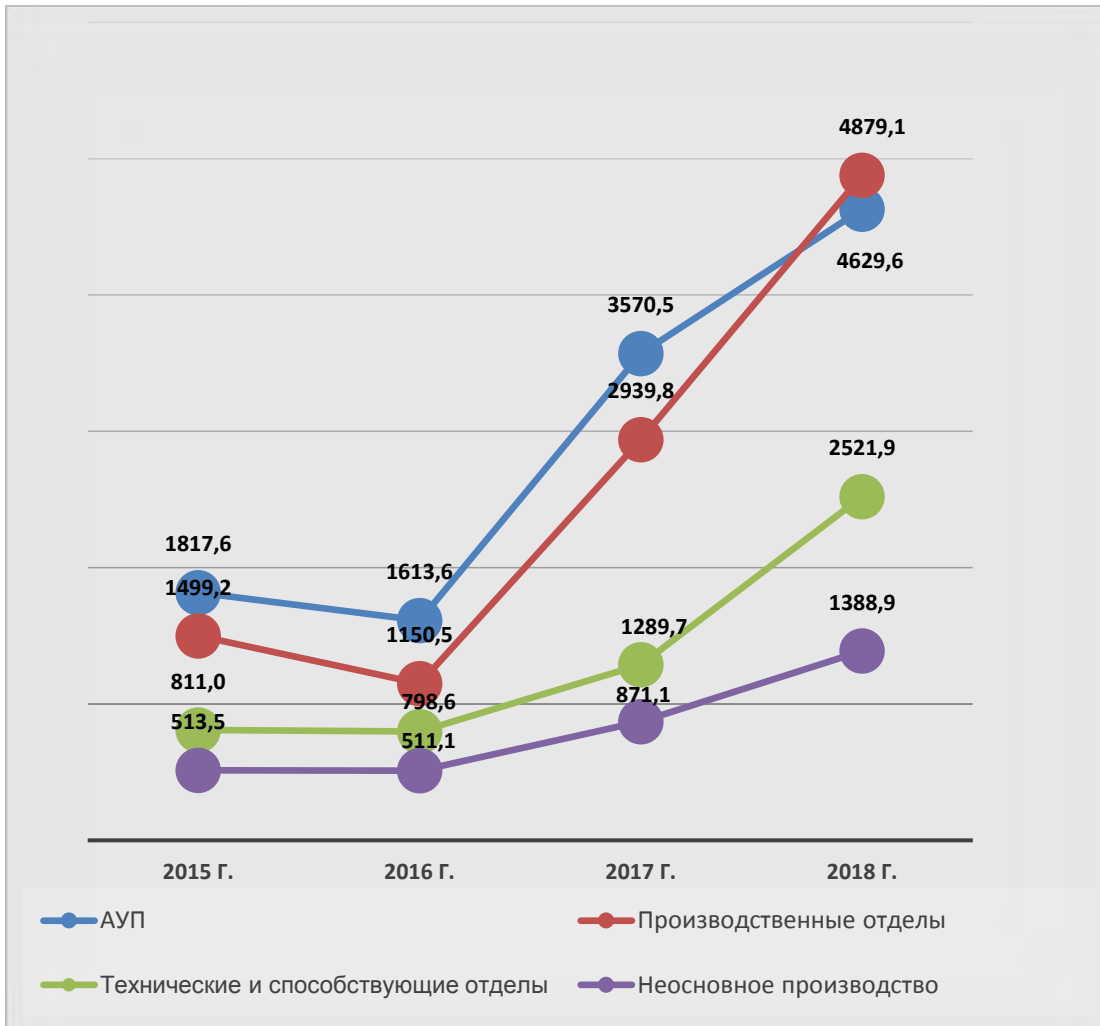
**Таблица 11. Затраты на оплату труда производственного персонала на 2018г.**

№	Категория сотрудников	Численность (чел)	Среднемесячная з/п на 1 человека (тыс. сум)	Всего за год (тыс. сум)
1	Производственные отделы	193	4 879,10	11 300 000,00
2.	Технические и способствующие отделы	76	2 521,93	2 300 000,00
		269		<b>13 600 000,00</b>



**Сравнительная диаграмма среднемесячной заработной платы в разрезе по структурным подразделениям АО «Гидропроект» с 2015 года по 2018 год.**

(тыс.руб.)



## 2.9 Наличие рабочей силы.

В настоящее время штат АО «Гидропроект», запланированный на 2017 год укомплектован полностью. Приняты специалисты в отдел экономики 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.



## 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 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	30 000,0	130 000,0	130 000,0	110 000,0	<b>400 000,0</b>
Оплата за воду	1 000,0	1 000,0	2 000,0	1 000,0	<b>5 000,0</b>
Электроэнергия	7 000,0	8 000,0	10 000,0	10 000,0	<b>35 000,0</b>
Топливо	20 000,0	30 000,0	50 000,0	50 000,0	<b>150 000,0</b>
Зарплата технического персонала	338 235,0	608 824,0	673 088,0	679 853,0	<b>2 300 000,0</b>
Отчисления ЕСП (25%)	84 559,0	152 206,0	168 272,0	169 963,0	<b>575 000,0</b>
Услуги сторонних организаций	44 200,0	95 300,0	116 900,0	118 600,0	<b>375 000,0</b>
Ремонт здания и благоустройство территории	408 300,0	1 320 550,0	1 432 500,0	1 345 600,0	<b>4 506 950,0</b>
Прочие расходы (страхование, КР, полевые, б/л)	70 500,0	171 400,0	186 300,0	205 800,0	<b>634 000,0</b>
<b>Итого</b>	<b>1 003 794,0</b>	<b>2 517 280,0</b>	<b>2 769 060,0</b>	<b>2 690 816,0</b>	<b>8 980 950,0</b>

## 2.11 Производственная себестоимость.

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

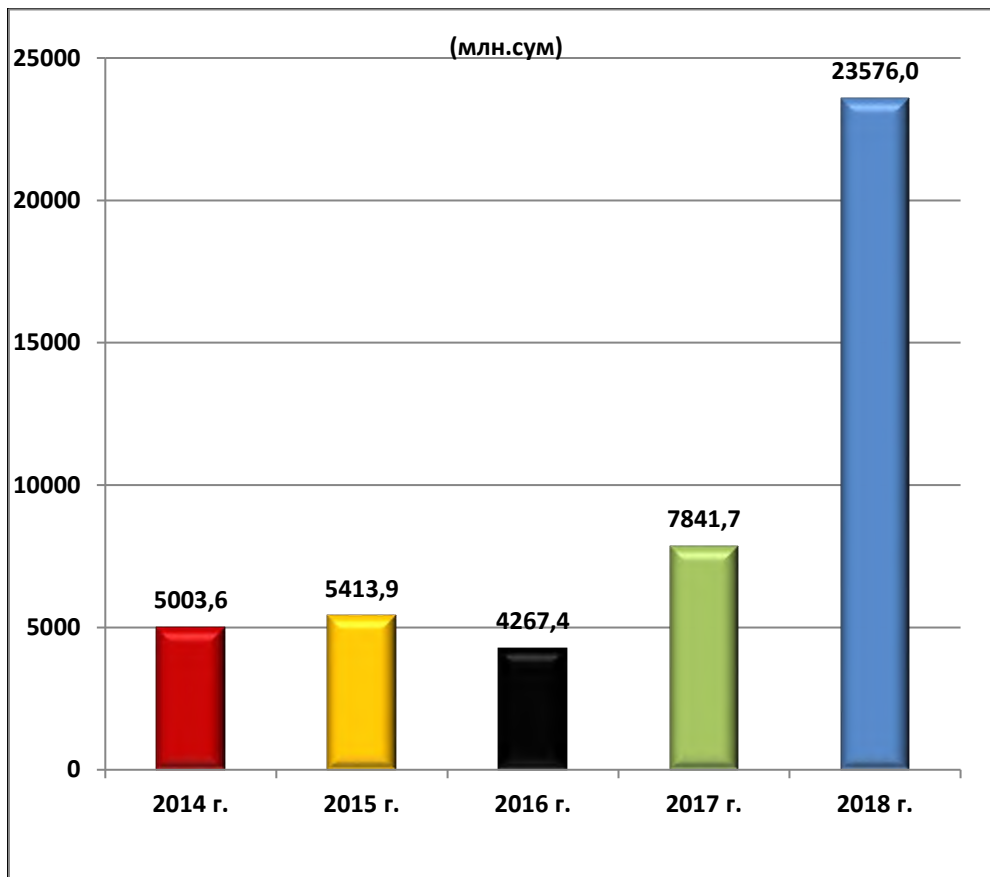
тыс. сум

Наименование услуг	Статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Проектно-изыскательские работы	<b>Выручка</b>	<b>4 500 000</b>	<b>9 045 000</b>	<b>10 115 000</b>	<b>10 340 000</b>	<b>34 000 000</b>
	Заработная плата	1 661 765	2 991 176	3 306 912	3 340 147	11 300 000
	Отчисл.в с/страх	415 441	747 794	826 728	835 037	2 825 000
	Материалы	43 000	100 000	152 000	175 000	470 000
	Накладные расходы	1 003 794	2 517 280	2 769 060	2 690 816	8 980 950
	<b>Итого себестоимость</b>	<b>3 124 000</b>	<b>6 356 250</b>	<b>7 054 700</b>	<b>7 041 000</b>	<b>23 575 950</b>

Доля себестоимости в выручке, исходя из многолетней практики, до 2018 года составляла в среднем 70±5 %.



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



Долю себестоимости в объеме работ в 2018 году планируется держать на этом же уровне до  $75\pm 5\%$ . Хотя сдерживать этот уровень себестоимости достаточно сложно из-за повышения цен на материалы и прочий инвентарь, коммунальные услуги, услуги сторонних организаций, а самое главное, что большие затраты в себестоимости продукции лягут на ремонт здания, улучшения материально-технической базы, приобретения большого количества техники, оборудования и мебели. 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.

#### 3.1 Юридическая форма бизнеса.

1	Название организации:	Акционерное Общество "Гидропроект" по проектированию, надзору, исследованиям, изысканиям 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	Е-mail:	<a href="mailto:gidep@uzgidro.uz">gidep@uzgidro.uz</a> , <a href="mailto:gidep@inbox.uz">gidep@inbox.uz</a>
10	WEB-сайт:	<a href="http://www.gidroproekt">www.gidroproekt</a>
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
	<b>Итого</b>	<b>955 068</b>	<b>100</b>

### 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.

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 стремиться 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 ранее 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. В 2018 году планируется введение СМК по ISO 9001:2015.

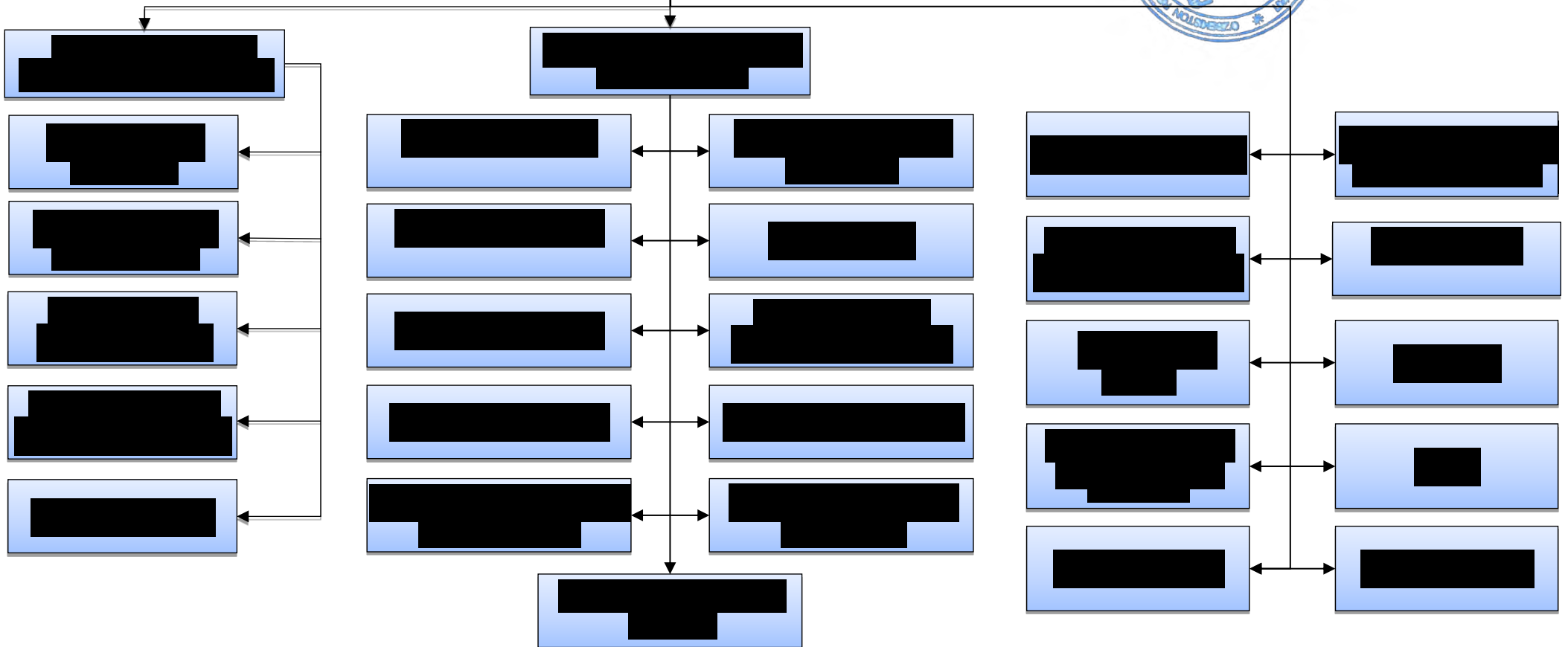
Структура АО «Гидропроект» на 2018 год приведена ниже.



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



Директор А.И.Ахмедов







### 3.3 Опыт организации.

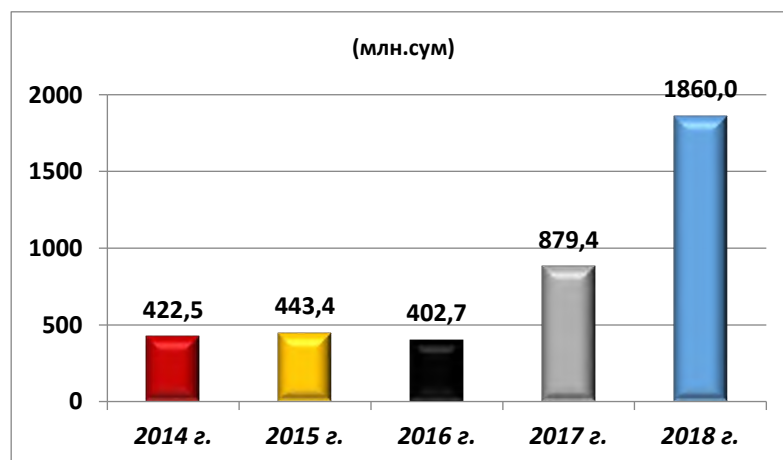
К концу 2017 года, впервые за последние годы, фактическая численность специалистов увеличилась на 24 человека, в том числе 15 человек - молодые специалисты. Руководство общества заинтересовано в привлечении молодых кадров, осуществляет их обучение, предоставляет социальные льготы, чтобы удержать их в 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	

### 3.4 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).**

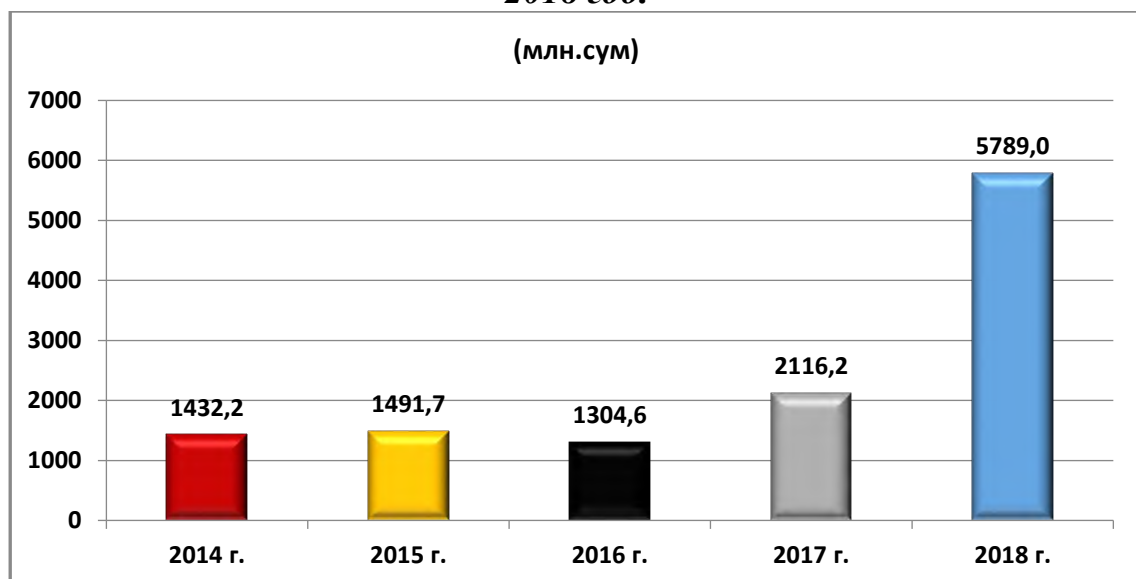
Статьи затрат	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Заработная плата АУП	220 000,0	280 000,0	250 000,0	250 000,0	<b>1 000 000,0</b>
Отчисления ЕСП	55 000,0	70 000,0	62 500,0	62 500,0	<b>250 000,0</b>
Материалы	15 000,0	17 000,0	17 000,0	26 000,0	<b>75 000,0</b>
Амортизационные отчисления	5 000,0	19 000,0	19 000,0	17 000,0	<b>60 000,0</b>
Командировочные	10 000,0	30 000,0	25 000,0	35 000,0	<b>100 000,0</b>
Другие (содержание автотранспорта, сопровождающие и обучающие программы 1с и МСФО, услуги связи, содержание административных помещений)	48 000,0	107 000,0	107 000,0	113 000,0	<b>375 000,0</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>353 000,0</b>	<b>523 000,0</b>	<b>480 500,0</b>	<b>503 500,0</b>	<b>1 860 000,0</b>

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

### 3.5 Прочие операционные расходы

Кроме затрат на производство и административные расходы предприятие несет расходы общезыщественного 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 5789 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 (имущество, земля, вода)	64 500	64 500	64 500	64 500	<b>258 000</b>
Отчисления в государственные целевые фонды	144 000	289 000	324 000	333 000	<b>1 090 000</b>
Оплата нематериальных услуг (услуги банка, консультационные, информационные, правовые услуги, ЦД, аудиты)	30 000	140 000	100 000	152 000	<b>422 000</b>
Социальные выплаты и пособия (единовр. премии, лечение, проездные, материальная помощь)	261 000	134 000	674 000	651 000	<b>1 720 000</b>
Пособия по временной нетрудоспособности	2 000	5 000	5 000	3 000	<b>15 000</b>
Другие операционные расходы (охрана, помощь ВУЗу, страхование, СОЛ, начисления профкому, благотворительность, обучение, прочие).	216 500	746 000	571 500	750 000	<b>2 284 000</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>718 000</b>	<b>1 378 500</b>	<b>1 739 000</b>	<b>1 953 500</b>	<b>5 789 000</b>

### 3.6 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	5 466 015	12 509 167
Себестоимость реализованных услуг	901 277	1 435 635	2 119 953	3 981 528	8 438 393
Валовая прибыль от реализованных услуг	379 059	578 928	1 628 300	1 484 487	4 070 774



Административные расходы	106 952	178 629	278 417	315 367	879 365
Прочие операционные расходы	262 924	307 019	721 105	825 146	2 116 194
Прочие доходы от основной деятельности	95 022	97 903	105 758	118 198	416 881
Прибыль от основной деятельности	104 205	191 183	734 536	462 172	1 492 096
Доходы от финансовой деятельности	385	3 943	35 900	7 731	47 959
Расходы от финансовой деятельности				2 837	2 837
Прибыль до уплаты налога на прибыль	104 590	195 126	770 436	467 066	1 537 218
Налог на доходы (прибыль)	8 932	15 245	66 235	43 444	133 856
Прочие налоги и сборы от прибыли	7 653	14 390	56 220	33 890	112 153
Чистая прибыль	88 005	165 491	647 981	389 732	1 291 209
Рентабельность продаж	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>10%</b>

Прогноз финансовых показателей на 2018 год составлялся исходя из анализа фактических его показателей и конечного финансового результата за 2017 год, а также в соотношении 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	4 500 000	9 045 000	10 115 000	10 340 000	34 000 000
Себестоимость реализованных услуг	3 124 000	6 356 250	7 054 700	7 041 000	23 575 950
Валовая прибыль от реализованных услуг	1 376 000	2 688 750	3 060 300	3 299 000	10 424 050
Административные расходы	353 000	523 000	480 500	503 500	1 860 000
Прочие операционные расходы	718 000	1 378 500	1 739 000	1 953 500	5 789 000
Прочие доходы от основной деятельности	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000



Прибыль от основной деятельности	405 000	887 250	940 800	942 000	3 175 050
Доходы от финансовой деятельности	0	0	0	0	
Расходы от финансовой деятельности		225 000	225 000	225 000	675 000
Прибыль до уплаты налога на прибыль	405 000	662 250	715 800	717 000	2 500 050
Налог на доходы (прибыль)	180 000	210 000	210 000	200 000	800 000
Чистая прибыль	225 000	452 250	505 800	517 000	1 700 050
Рентабельность продаж %	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

**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 в 2018 году.**

Наименование	Период			
	I	II	III	IV
ДЗ на начало года – 6 390 156				
1. Выполнение	4 500 000	9 045 000	10 115 000	10 340 000
2. Поступление средств ДЗ	5 500 000	11 000 000	11 500 000	11 390 156
ДЗ на конец года – 1 000 000				

тыс. сум

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

Наименование	Период			
	I	II	III	IV
КЗ на начало года – 4 709 259				
1. Прогноз снижения КЗ	3 500 000	9 500 000	10 000 000	10 500 000
КЗ на конец года – 1 209 259				

тыс. сум



## Раздел 4. Финансовый план.

### 4.1 Трендовый анализ деятельности предприятия за два года.

#### 4.1.1 Анализ баланса

Таблица 22. Структура активов баланса предприятия

№	Показатели	2016год		2017год		Отклонение (изменение объемов) 2017г. по отношению к 2016г.	
		млн.сум	%	млн.сум	%	млн.сум	%
	Всего имущество	<b>3 920,9</b>	<b>100</b>	<b>8 784,9</b>	<b>100</b>	<b>4864</b>	<b>224,1</b>
1	Основные средства и внеоборотные активы	<b>317,7</b>	<b>8,1</b>	<b>2 102,3</b>	<b>23,9</b>	<b>1784,6</b>	<b>661,7</b>
2	Оборотные средства:	<b>3 603,2</b>	<b>91,9</b>	<b>6 682,5</b>	<b>76,1</b>	<b>3079,3</b>	<b>185,5</b>
-	Материальные оборотные средства	<b>184,8</b>	<b>5,1</b>	<b>264,6</b>	<b>4,0</b>	<b>79,8</b>	<b>143,2</b>
-	Расходы будущих периодов	<b>15,5</b>	<b>0,4</b>	<b>14,2</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,3</b>	<b>91,6</b>
-	Денежные средства	<b>16,1</b>	<b>0,4</b>	<b>13,6</b>	<b>0,2</b>	<b>-2,5</b>	<b>84,5</b>
-	Дебиторская задолженность	<b>3 386,8</b>	<b>94,0</b>	<b>6 390,1</b>	<b>95,6</b>	<b>3003,3</b>	<b>188,7</b>

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 2017 годом выросла на 224,1 %. 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**

№	Показатели	2016год		2017год		Отклонение (изменение объемов) 2017г. по отношению к 2016г.	
		млн сум	%	млн сум	%	млн сум	%
	Всего источников, в т.ч.	3920,9	100	8784,9	100	4864,0	224,1
1	Источники собственных средств	2854,9	72,81236	4045,7	46,0529	1190,8	141,7
2	Заемные средства, в т.ч.	1066	27,18764	4709,2	53,6056	3643,2	441,8
-	Кредиторская задолженность	1066	53,61	4709,2	53,61	3643,2	441,8

Положительно, что источники собственных средств за два 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 441 % по сравнению с 2016 годом. Из-за нехватки средств образовалась большая задолженность по внутриведомственным предприятиям, задолженность по платежам в государственные целевые фонды, по заработной плате имеется мизерная задолженность. Погашение кредиторской задолженности напрямую связано с взысканием дебиторской задолженности.

**Таблица 24. Активы и Пассивы**

№	Показатели (по активу)	2015год (млн. сум)	2016год (млн. сум)	2017год (млн. сум)
1	Активы 1 класса ликвидности	84,6	40,3	37,8
2	Активы 2 класса ликвидности	3539	3402,4	6404,3
3	Активы 3 класса ликвидности	97,3	184,8	264,5
4	Активы 4 класса ликвидности	386,9	293,5	2078,1
	<b>Итого</b>	<b>4107,8</b>	<b>3921</b>	<b>8784,9</b>

№	Показатели (по пассиву)	2015год (млн. сум)	2016год (млн. сум)	2017год (млн. сум)
1	Пассивы 1 класса срочности	1384,3	906,9	4404,4
2	Пассивы 2 класса срочности	46	159,1	304,8
3	Пассивы 3 класса срочности	0	0	0,0
4	Пассивы 4 класса срочности	2677,5	2855	4075,7
	<b>Итого</b>	<b>4107,8</b>	<b>3921</b>	<b>8784,9</b>

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 кредиторской задолженности в 2017 году по сравнению с 2016 годом. Необходимо в срочном порядке расплатиться с долгами и сократить кредиторскую задолженность.

#### 4.1.2 Анализ доходов и расходов

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

№	Показатели	2017г.	2018г.	Отклонение (изменение объёмов) 2018г. по отношению к 2017г.	
				млн. сум	%
1	Доходы	12 974	34 400	21 426	265
2	Расходы	11 683	32 700	21 017	280

Положительно, что после снижения доходов в периоде 2016 года, в 2017 году доходы на 265% возросли. Отрицательным фактором является значительный рост расходов. Необходимо постепенно сокращать долю расходов, обеспечить их сдерживание.

#### 4.1.3 Финансовые коэффициенты

Таблица 26. Показатели финансовой устойчивости предприятия

№	Показатели	2015г	2016г	2017 г.
1	Коэффициент независимости	1,54	1,37	0,87
2	Доля заемных средств в общей стоимости имущества	0,35	0,27	0,54
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 увеличилась. В настоящее время финансовое состояние общества сохраняет относительную стабильность.





**Таблица 27. Показатели платежеспособности (ликвидности) предприятия**

№	Показатели	2015год	2016год	2017 год
1	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,02	0,0029
2	Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	2,47	3,19	1,4
3	Общий коэффициент покрытия	2,58	3,38	1,4
4	Коэффициент ликвидности ТМЗ	0,07	0,17	0,06

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, и по анализу предыдущих лет носят переменный характер, 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. Наличие у предприятия резерва товарно-материальных запасов для бесперебойного осуществления процесса производства также имеет тенденцию к уменьшению.

**Таблица 28. Показатели рентабельности предприятия**

№	Показатели	2015год	2016год	2017 год
1	Рентабельность активов	1,54	0,10	0,15
2	Рентабельность оборотных средств	0,35	0,11	0,19
3	Рентабельность собственного капитала	0,86	0,14	0,73
4	Рентабельность реализации (продаж)	0,1	0,07	0,10
5	Рентабельность основных средств	1,1	1,39	0,62

Рентабельность активов показывает уровень прибыльности финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

Рентабельность активов в 2017 году возросла по сравнению с периодом 2016 года в связи с ростом дебиторской задолженности и незавершенного производства.



Рентабельность оборотных средств, определяющая уровень доходности, в 2016 уменьшилась, но в 2017 году увеличилась, это 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.

#### 4.2 Счёт прибылей и убытков.

**Таблица № 29. Отчет о прибылях и убытках АО "Гидропроект" за 2017 год**

Действие	Статьи	Сумма (млн. сум)
=	<b>Чистая выручка от реализации</b>	<b>11 912,50</b>
минус	прямые затраты на зарплату	5 358,62
минус	прямые затраты на материалы	374,29
минус	прочие производственные затраты	2 108,82
=	<b>Валовая прибыль от реализации</b>	<b>4 070,77</b>
минус	расходы на реализацию	0,00
минус	расходы по управлению	879,37
минус	обязательные платежи в бюджет, налоги и сборы	238,80
минус	отчисления в специальные внебюджетные фонды	420,28
минус	прочие расходы	1457,11
плюс	прочие доходы	416,88
=	<b>Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)</b>	<b>1492,09</b>
+/-	сальдо результатов финансовой деятельности	45
+/-	сальдо чрезвычайной прибыли или убытков	-
=	<b>Прибыль / убыток до уплаты налогов</b>	<b>1537,21</b>
минус	Налог на прибыль, 7,5%	133,86
минус	налог на благоустройство и развитие социальной инфраструктуры, 8%	112,15
	<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК</b>	<b>1291,20</b>

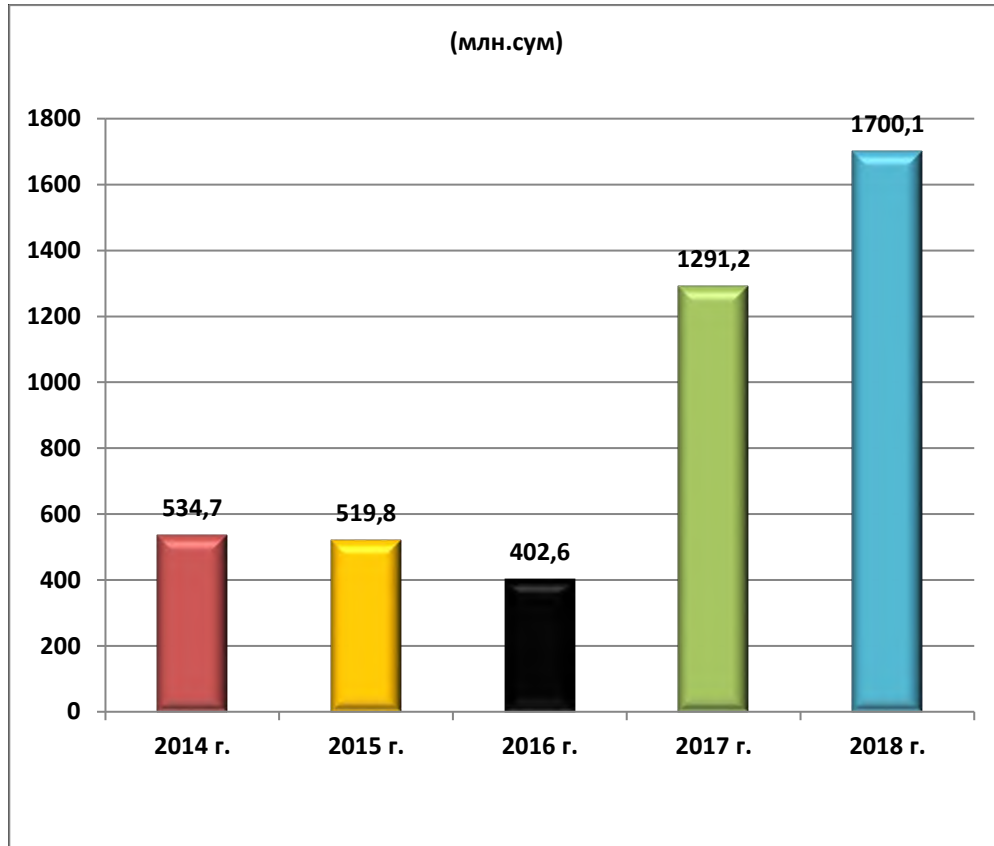


**Таблица № 30. Счет прибылей и убытков АО "Гидропроект"  
на 2018 год**

Действие	Статьи	Сумма (млн. сум)
=	<b>Чистая выручка от реализации</b>	<b>34 000,0</b>
минус	прямые затраты на зарплату	13 600,0
минус	прямые затраты на материалы	470,0
минус	прочие производственные затраты	9 506,0
=	<b>Валовая прибыль от реализации</b>	<b>10 424,1</b>
минус	расходы на реализацию	
минус	расходы по управлению	1 860,0
минус	обязательные платежи в бюджет, налоги и сборы	258,0
минус	отчисления в государственные целевые фонды 3,2 %	1 090,0
минус	прочие расходы	4 441,0
плюс	прочие доходы	400,0
=	<b>Прибыль / убыток от основной деятельности (операционная деятельность)</b>	<b>3 175,1</b>
+/-	сальдо результатов финансовой деятельности	-675,00
=	<b>Прибыль / убыток до уплаты налогов</b>	<b>2 500,05</b>
минус	Налог на доходы 14 %	800,0
	<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ / УБЫТОК</b>	<b>1 700,05</b>



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



#### **4.3 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 счете 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, на конец 2017 года его значение составило 40%, при том, что на начало 2017 года он составлял 80,0 %. Наблюдается значительное обновление основных средств, что 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», «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью», Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года № УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах», постановлением 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-планах;
- 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 от 28.07.2015г.).

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*

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

**1. Основные КПЭ на 2018 год.**

**1.1 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	400	30	675,0	30	1180,0
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	



## 1.2 КПЭ по итогам 2018 года.

	Наименование показателей	Удельный вес	Прогнозное значение на 2018 год
1	Прибыль (млн.сум)	30	1700,0
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	

## 2. 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	0,50	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.)	-	-	-	-	2	117
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.)	50	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