

«ОДОБРЕН»

Протоколом № 5 Наблюдательного

совета АО «Йулкурилиш»

от 29 Июля 2024 г.

Приложения № 1



**БИЗНЕС ПЛАН  
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА  
«Йулкурилиш»  
на 2025 год**

г. Ташкент-2024 г.

## Содержание

Резюме	3
1. Общие сведения о предприятии	3
2. План развития предприятия	12
3. Маркетинговый и маркетинговый план	14
4. Анализ SWOT.	17
5. Энергоснабжение и его потребление	22
6. Производственные и финансовые показатели	25
7. Ключевые показатели эффективности (КПЭ).	27
8. Система оплаты труда	27
9. Инвестиционные проекты	27
10. Экология и воздействие на окружающую среду	28

## РЕЗЮМЕ

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 24.01.2003 г. №УП-3202 «О мерах по кардинальному увеличению доли и значения частного сектора в экономике Узбекистана», в целях повышения ответственности исполнительных органов акционерных обществ, прежде всего директорского корпуса, перед акционерами и повышения эффективности их деятельности установлен порядок, при котором:

разрабатываемый исполнительным органом на предстоящий год бизнес-план предприятия, ключевыми параметрами которого должны быть рост производства, прибыльность и выплата дивидендов, подлежит утверждению Общим собранием акционеров либо по его поручению Наблюдательным советом;

директор (исполнительный орган акционерного общества) ежеквартально отчитывается перед Наблюдательным советом о ходе выполнения годового бизнес-плана.

В этой связи, акционерным обществом «Йулкурилиш» разработан бизнес-план на 2025 год, ключевыми параметрами которого являются рост объемов услуг, повышение прибыльности и эффективности корпоративного управления, обеспечение выплаты дивидендов акционеру.

В целом, настоящий бизнес план **предусматривает прогноз** объемов подведомственными 18-ью предприятиями в вышестоящую организацию до 2,0% от своей чистой выручки без НДС от реализации услуг и работ, а также от дивидендов с чистого прибыла на содержание исполнительного аппарата АО «Йулкурилиш», а также на выплату дивидендов акционерам общества. Таким образом, ожидаемый объем поступлений в 2025 г. согласно данному Бизнес-плану по АО «Йулкурилиш» составит **9 437,0** млн.сумов в год.

При этом АО планируется получение чистой прибыли в 2025 г. в размере **408,6** млн.сумов, что обеспечит чистую рентабельность реализации на уровне **4,33%**.

Настоящей проект Бизнес-плана представляет собой всестороннее описание внешней и внутренней среды, в которой АО действует, а также системы управления, в которой АО нуждается для достижения поставленных целей.

### **I. Общие сведения о предприятии**

#### **1.1. Реквизиты предприятия (общие сведения, паспорт предприятия).**

Почтовый адрес, телефон, факс: Ташкент, Мирабадский район ул Нукуская, дом 77, тел. (78) 150-05-67. ИНН 307751303. Код ОКЭД: 42110. Расчетный счет 20210000705283674001, Банк: ТОШКЕНТ Ш., "ИПОТЕКА-БАНК" АТИБ ТОШКЕНТ ШАХАР ФИЛИ, МФО: 00419.

Уставный капитал составляет 523 158 727 тыс. сум, в том числе доля государства – 100%. Количество сотрудников на 01.01.2025 г. – 22 чел.

Председатель Правления – Ерниязов Руслан Муптуллаевич.

Главный бухгалтер – Ахмедова Альфия.

#### **1.2. История предприятия, достижения за последние годы.**

Акционерное общество «Йулкурилиш» прошел государственную регистрацию в сентябре 2020 г. во исполнение Постановления Президента Республики Узбекистан № ПП-4545 от 09.12.2019 г. «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления дорожной отраслью».

Основные направления деятельности АО «Йулкурилиш»:

строительство, реконструкция и капитальный ремонт автомобильных дорог с внедрением инновационных технологий на основе международных стандартов;

производство современных автодорожных конструкций и оборудования, а также высококачественных дорожно-строительных материалов;

выполнение механизированных работ при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте автомобильных дорог;

развитие сервисных услуг и инфраструктуры вдоль автомобильных дорог;

реализация мер по поэтапной приватизации входящих в состав общества дорожно-строительных и других предприятий.

Целью создания АО является внедрение на основе долгосрочного стратегического партнерства с зарубежными организациями в сфере дорожного хозяйства инноваций, высокотехнологичного оборудования.

В своей деятельности Общество руководствуется следующими нормативными актами:

- Стратегия действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан на 2021-2025 гг.;

- Закон РУз «Об автомобильных дорогах»;

- Постановлением Президента РУз № ПП-4545 от 09.12.2019 г. «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления дорожной отраслью»;

- Указом Президента РУз №5890 от 09.12.2019 г. «О мерах по глубокому реформированию системы дорожного хозяйства Республики Узбекистан» и другими нормативными документами.

### **1.3. Состояние использования существующих производственных мощностей.**

Уставный капитал АО «Йулкурилиш» формируется за счет передачи в срок до 1 декабря 2020 года по номинальной стоимости государственных долей в уставных фондах пока 27-х предприятий (по Постановлению Президента РУз № ПП-4545 от 09.12.2019 г. «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления дорожной отраслью»), выводимых из состава Комитета по автомобильным дорогам при Министерстве транспорта Республики Узбекистан, по состоянию учета активов на 1 июля 2019 г, а также по Постановлению Кабинета Министров РУз № -650 от 19.10.2021 г. в течение 3 месяцев.

Управление государственным пакетом акций АО «Йулкурилиш» осуществляет Агентство по управлению государственными активами Республики Узбекистан.

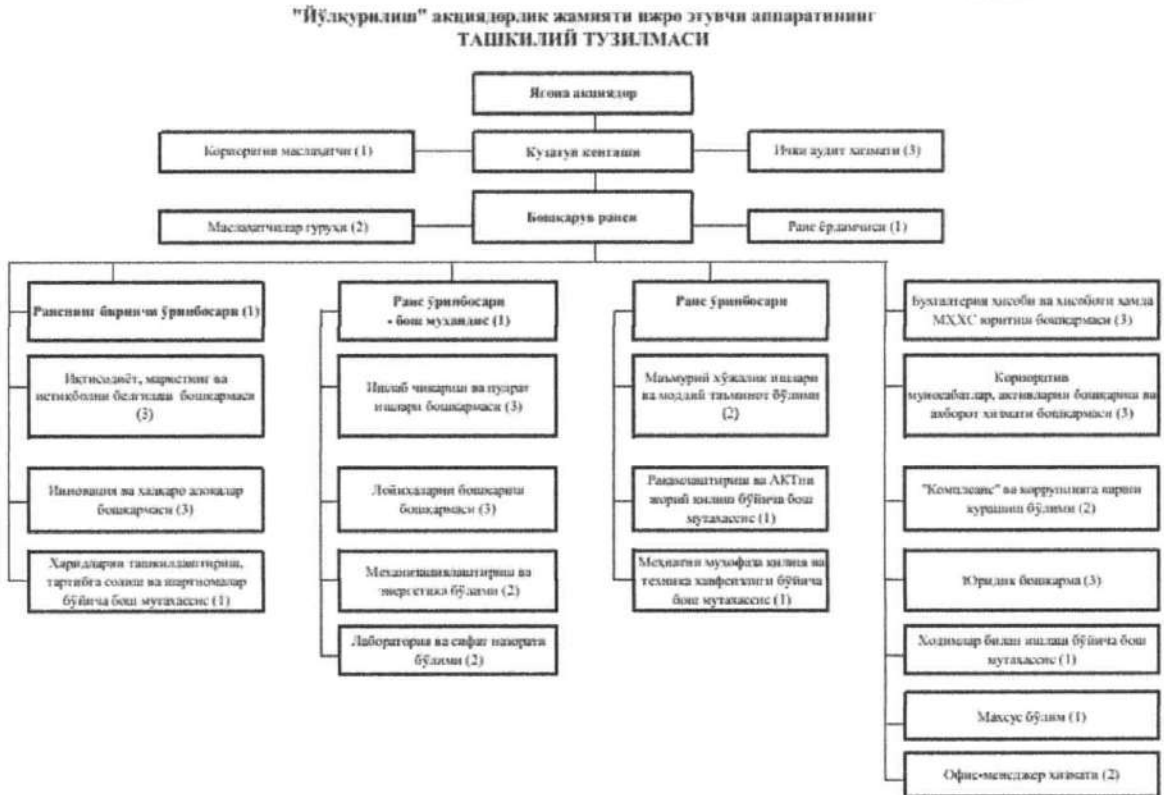
### **1.4. Структура управления организационно-исполнительным аппаратом предприятия, информация о предприятиях отрасли.**

Управление деятельностью АО осуществляется согласно Закону РУз «Об акционерных обществах и защите прав акционеров». Высшим органом управления является Общее собрание акционеров. К органам управления Обществом относится Наблюдательный совет Общества. Исполнительным органом является Председатель Правления. К органам контроля относится служба внутреннего аудита.

**Рис. 1. Организационная структура АО «Йулкурилиш».**

Формирование системы корпоративного управления Общества базируется на следующих общепризнанных принципах и показателях их раскрытия (табл.1):

"Йўлқурлиш" АЖ  
 қўшни жағаларынинг  
 2023 йил 06 тоқсони  
 7286-Сар-қўшни қарорига ўзгариш  
 ТАС ДИҚЛАМАҒАН



Бошқарув халқатини таъминот чекламан сони - 47 баришчи  
 \* «Йўлқурлиш» АЖ бошқарув раисини зарурат буйича «Йўлқурлиш» АЖнинг ижро этувчи аппарати таъминоти таъминоти бошқарув халқатини таъминоти белгилани сони доирисиди ўн ишларини қоритини хуқуқни бериледи.

Таблица 1.

**Принципы корпоративного управления**

Принципы	Основные показатели их раскрытия (реализации)
Справедливости	Степень реализации акционерами своих прав, вытекающих из его участия в капитале общества
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность получения акционерами эффективной защиты в случае нарушения прав</li> <li>• Равноправие акционеров, владеющих равной долей в капитале общества</li> </ul>
Ответственности	Создание и эффективное функционирование в обществе корпоративных органов и системы управления, опирающейся на коллегиальность и соблюдение установленных процедур
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Осознание обществом необходимости страхования ответственности менеджеров в части принятия управленческих решений</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Осознание обществом социальной ответственности перед своим персоналом</li> </ul>
Прозрачности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Полнота раскрытия предусмотренной законодательством и иной (дополнительной) информации</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Достоверность раскрываемой информации</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Своевременность раскрытия информации</li> </ul>
Подотчетности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие эффективных инструментов отчетности (форматов, регламентов)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Степень подотчетности исполнительного органа общества акционерам</li> </ul>

Надлежащее корпоративное управление должно создавать стимулы того, чтобы менеджмент общества стремился к достижению целей, отвечающих интересам общества и акционеров, а также созданию условий для осуществления действенного контроля в интересах более эффективного использования ресурсов.

Улучшение эффективности корпоративного управления в целях реализации стратегических целей общества, будучи вызванным объективными процессами развития экономики, не требует колоссальных затрат, но приносит при обычных усилиях и настойчивости в реализации ощутимые выгоды.

Благодаря улучшению эффективности корпоративного управления снижается оценка рисков, осуществляемая по отношению к обществу внешними заинтересованными лицами – инвесторами, кредиторами, поставщиками, потребителями продукции (услуг) и др.

Во-первых, это улучшает условия получения кредитов, привлечения инвестиций, размещения облигационных займов и выпусков акций, поставок продукции (услуг), привлечения новых работников, решение других вопросов.

Во-вторых, повышается оценка стоимости акций общества (ее капитализация), выполняемая оценочными компаниями по своим стандартным процедурам; т.е. достигается цель, стоящая перед любой коммерческой рыночной структурой.

Помимо финансовых выгод улучшение эффективности корпоративного управления напрямую влияет на формирование устойчивой деловой репутации, повышение имиджа, как самого общества, так и ее руководителей и специалистов.

**Таблица 2.**

**План мероприятий по улучшению эффективности корпоративного управления в АО «Йулкурулиш»**

№	Наименование мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные исполнители
1	Установление более жестких требований к соблюдению принципов корпоративного управления	в течение года	Наблюдательный совет, Исполнительный орган общества
2	Организация повышения квалификации кадров в сфере корпоративного управления	в течение года	Исполнительный орган общества
3	Проведение на регулярной основе информационно-просветительской работы среди акционеров, по вопросам касающимся рынка ценных бумаг	в течение года	Наблюдательный совет, Исполнительный



			орган общества
4	Создание эффективного механизма надзора за деятельностью корпоративного управления общества, публичное раскрытие информации о его деятельности	в течение года	Наблюдательный совет, Исполнительный орган общества

В 2025 году АО «Йулкурилиш» будет осуществлять свою деятельность в полном соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» и уставом общества, основываясь на принципах уважения прав и законных интересов акционеров:

предоставление акционерам реальной возможности осуществлять свои права, связанные с участием в обществе;

принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на Общем собрании акционеров;

регулярного и своевременного получения полной и достоверной информации об обществе;

своевременной выплаты и постоянного повышения размера дивидендов по акциям общества.

в целях дальнейшей реализации принципов корпоративного управления дальнейшее развитие информационных технологий, в том числе ведение веб-сайта, с обязательным отражением следующей информации:

- › сведения об обществе;
- › действующие законодательные акты Республики Узбекистан, касающиеся деятельности общества;
- › информация об изменениях в законодательстве Республики Узбекистан о рынке ценных бумаг;
- › текущая информация по деятельности общества;
- › объявления.

#### **1.5. Кадровая политика, информация о работниках, в том числе о членах управления и исполнительного органа предприятия, социальная защита.**

Решением единственного акционера АО «Йулкурилиш» от 11 сентября 2020 г. председателем Правления Общества назначен **Ернийзов Руслан Муптуллаевич**.

Состав Наблюдательного совета также утвержден решением единственного акционера в следующем составе:

Миралиев Алишер Эркинович – заместитель директора Агентства по управлению государственными активами;

Назаров Шухрат Бахтиёрович - заместитель председателя Комитета автомобильных дорог при Министерстве транспорта;

Самандаров Тарат Йулдашевич - руководитель отдела Агентства по управлению государственными активами.;

Умурзаков Лутфулло Хасанбоевич - директор департамента государственного налогового комитета;

Сафаров Шухрат Уралович – и.о. начальника департамента Агентства по управлению государственными активами.

На следующем заседании Наблюдательного совета Миралиев Алишер Эркинович был избран председателем Наблюдательного совета.

Согласно утвержденному штатному расписанию количество сотрудников АО составит 22 человек.

Основное направление в кадровой политике – создание условий труда молодым специалистам, их воспитание и поддержка, наработка и накопление подрастающим поколением профессионального опыта работы. Отсюда и перспектива заданий на выполнение ответственных проектов, требующих творческого подхода и оперативного мышления, высокого уровня в реализации намеченных планов.

Социальная защита предусмотрена в соответствии с внутренним Положением о материальном стимулировании.

#### **1.6. Роль и значение предприятия на рынке, включая его положение на международном рынке.**

В Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2021–2025 гг. предусмотрено проведение активной инвестиционной политики, направленной на модернизацию, техническое и технологическое обновление производства, реализацию проектов производственной и социальной инфраструктуры, а также дальнейшее развитие дорожно-строительной инфраструктуры.

За прошедшие годы в Республике Узбекистан реализован ряд мер, направленных на улучшение дорожно-транспортной инфраструктуры, строительство современных автомобильных дорог, повышение комфорта и безопасности дорожного движения в соответствии с международными стандартами. Значительно возросло финансирование работ по строительству и ремонту автомобильных дорог, что позволило за последние годы увеличить объемы выполняемых дорожно-строительных и ремонтных работ почти в три раза.

Успешно реализуются проекты в сфере дорожного строительства совместно с такими международными финансовыми институтами, как Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития, Азиатский банк развития, Исламский банк развития, Саудовский фонд развития и Кувейтский фонд арабского экономического развития. В частности, начата подготовка проектов по строительству в соответствии с передовыми международными стандартами скоростных платных автомобильных дорог с привлечением средств Европейского банка реконструкции и развития и Всемирного банка.

Учитывая географические особенности Республики Узбекистан, необходимо отметить особую роль транспортной инфраструктуры как фактора или драйвера экономического роста страны. Модернизация экономики, растущий экспортный потенциал, необходимость расширения рынков требуют новые пути решения логистических возможностей республики, расширения рынков сбыта отечественной продукции требуют принятия дополнительных опережающих мер по созданию благоприятных условий для дальнейшей диверсификации внешнеторговых маршрутов, формированию альтернативных, максимально эффективных транзитных коридоров, обеспечивающих выход экспортной продукции на перспективные международные рынки.

В этих целях Узбекистан, придавая стратегическую значимость развитию транспортной отрасли, предпринимает меры, направленные на развитие транспортной инфраструктуры на национальном и региональном уровнях, а также по её интеграции в международную транспортную систему.

В рамках реализации «Комплексной программы совершенствования транспортной инфраструктуры и диверсификации внешнеторговых маршрутов перевозки грузов на



2019-2025 гг.» проводится системная работа по совершенствованию двусторонней договорно-правовой базы и практической реализации международных договоренностей.

В настоящее время разрабатывается «Стратегия развития транспортной системы Республики Узбекистан до 2035 года», которая предусматривает:

- 1) создание условий для резкого роста объемов и качества пассажирских и грузовых перевозок;
- 2) совершенствование системы управления транспортным сектором;
- 3) внедрение принципиально новых подходов к подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников транспортной системы.

В то же время, учитывая геостратегическое расположение Центральной Азии, через которую проходят кратчайшие маршруты, соединяющие крупные международные рынки, Узбекистан придает стратегическое значение активизации регионального сотрудничества в транспортно-коммуникационной сфере.

Благодаря усилиям Узбекистана и Туркменистана построены железнодорожный и автомобильный мосты Туркменабад-Фараб, которые обеспечили странам Центральной Азии кратчайший выход на рынки Ближнего и Среднего Востока.

В рамках Ашхабадского соглашения начато формирование субрегионального транспортного коридора Россия-Казахстан-Узбекистан-Туркменистан-Иран-Оман-Индия.

Успешно функционирует железная дорога «Хайратон – Мазари-Шариф». Достигнута договоренность по продлению этой магистрали до афганского города Герат. Построенная железная дорога Хайратон–Мазари-Шариф и проектируемая магистраль Мазари-Шариф–Герат позволят сформировать новый транспортный коридор с выходом на иранские, пакистанские и индийские железные дороги и к портам Чахбахар и Гвадар в рамках проекта «Север-Юг».

Активизирована работа по строительству железной дороги Узбекистан – Кыргызстан – Китай. Указанная железная дорога придаст мощный толчок развитию взаимной торговли и росту притока инвестиций за счет создания новых, кратчайших трансконтинентальных коридоров: «Китай-Центральная Азия-Кавказ-Европа» и «Китай-Центральная Азия-Афганистан-Иран», протяженность которых будет на 1000 км короче действующих (п/п Хоргос – 1292 км, п/п Достык – 1831 км).

### **1.7 Система менеджмента качества на предприятии.**

Вопрос о сертификации менеджмента качества в настоящее время прорабатывается. Расходы на сертификацию заложены в прочие операционные расходы на 2025 г.

Сертификация системы менеджмента качества (СМК) - это процедура подтверждения соответствия и результативности внедренной системы менеджмента качества организации-заявителя установленным требованиям стандарта O`zDSt ISO 9001-2015 (ISO 9001:2015).

Сертификация СМК по стандарту ISO 9001:2015 является демонстрацией стабильности деятельности организации. Она удостоверяет, что компания строго соблюдает и выполняет требования, определенные международными стандартами. Путем подтверждения соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта O`zDSt ISO 9001-2015 (ISO 9001:2015) организация получает объективные доказательства ее приверженности принципам обеспечения качества и удовлетворения потребностей своих партнёров, клиентов, вышестоящих организаций.

Оформление сертификата соответствия стандарту ISO позволяет:

- организовать грамотную структуру управления и умножить ее эффективность;
- поднять на должный уровень качества услуг;
- увеличить продажи услуг в подведомственных организациях;
- снизить затраты (рекламации, потеря времени из-за несовершенства управления);
- реализовывать услуги по мировым ценам;
- хувеличить шансы в конкурентной борьбе на рынке;
- предоставить возможность для получения льготных кредитов;
- представить общественному мнению стабильную и современную компанию на рынке;
- предоставить возможность участия в государственных тендерах на получение государственного, городского, или муниципального заказа на производство работ и/или услуг.

### **Этапы сертификации на соответствия стандарту ISO**

Выделяют один подготовительный и два основных этапа:

- подготовительная оценка существующей Системы менеджмента качества (СМК) для определенной организации (этап 1);
- анализ и оценка системы качества в организации (этап 2);
- инспекционный аудит сертифицированной системы качества (этап 3).

Подготовительная оценка системы качества (этап 1) основана на оценке и аналитике документации существующей системы качества у проверяемой организации. Органом по сертификации проводится предварительная оценка для определения уровня готовности организации к осуществлению сертификации системы качества, а также целесообразности последующих работ по сертификации.

На этапе подготовки к проверке и оценке системы качества (этап 2) составляется индивидуальная программа, где среди членов экспертной комиссии распределяются функции, а также подготавливается рабочая документация по проверке. Разрабатывает данную программу проверки главный эксперт, а руководитель органа по сертификации утверждает ее. Обязательной процедурой является система лабораторных испытаний, которая осуществляет контроль над характеристиками услуги и соответствия требованиям, предусмотренным при сертификации.

## **II. План развития предприятия**

### **2.1 Перспективная стратегия развития.**

**Миссией** АО «Йулкурилиш» должно быть создание и внедрение в экономику Узбекистана современной системы управления дорожным хозяйством, четкого разграничения регулятивных и хозяйственных функций, формирования здоровой конкурентной среды за счет демонополизации, привлечения предприятий частного сектора и повышения инвестиционной привлекательности, широкого внедрения инноваций в дорожное строительство.

**Целями** развития АО является:

- строительство, реконструкция и капитальный ремонт автомобильных дорог с внедрением инновационных технологий на основе международных стандартов;
- производство современных автодорожных конструкций и оборудования, а также высококачественных дорожно-строительных материалов;
- выполнение механизированных работ при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте автомобильных дорог;
- реализация мер по поэтапной приватизации входящих в состав общества дорожно-строительных и других предприятий.

Под стратегией понимается доминирующая линия поведения, главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей. Конкретные стратегии, выбираемые разными организациями, вследствие специфики внешних и внутренних условий, различных взглядов руководства на пути развития организации и др. причин могут существенно различаться. Однако все частные стратегии можно обобщить и вести речь о базисных стратегиях. Обычно для их формулирования используются две координаты: рынок и продукт, а результаты представляются в виде матрицы. Такие матрицы могут строиться для формулирования стратегий организаций как находящихся в стадии развития, как и в стадии спада.

АО «Йулкурулиш» по результатам анализа внутренних факторов и ситуации на внешнем рынке находится в стадии развития. На рис. 2 приводится матрица для организаций, находящихся в стадии развития (матрица Ансоффа).

	Имеющиеся рынки	Новые рынки
Имеющиеся продукты	<b>Расширение присутствия на освоенных рынках</b>	<b>Развитие новых рынков</b>
Новые продукты	Развитие продукта	Диверсификация

**Рис. 2. Матрица Ансоффа.**

Для АО «Йулкурулиш» подходит сочетание элементов стратегии расширения присутствия на освоенных рынках (путем увеличения обеспечения эффективного управления и создания четко работающей системы дорожного хозяйства с использованием современных технологий); стратегии освоения новых рынков (постоянное участие в тендерах в Узбекистане, Афганистане и других близлежащих азиатских странах).

Декомпозицию стратегической цели компании должно проводить высшее руководство Общества таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности одного из менеджеров предприятия - в зависимости от его уровня в иерархии управления. Указанные цели может устанавливать Правление для каждого бизнес-направления и каждой функциональной службы.

Дальнейшая декомпозиция целей может производиться руководителями соответствующих бизнес-направлений и служб.

Предлагаемая нами декомпозиция целей для АО «Йулкурулиш» может выглядеть следующим образом:

<b>Цель</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Показатель</b>	<b>Критерий</b>
Участие в тендерах	Тендерный отдел	Заключение новых контрактов	Увеличение числа заказов
Постоянный контроль качества, исследование новых материалов и композиций	Отдел технический и лаборатория	Введение новых технологий, охрана окружающей среды	Получение патентов, утверждение новых техрегламентов, техусловий
Оптимизация использования свободных денежных средств	Отдел финансового планирования	Уровень чистой прибыли на единицу вложенных средств	Превышение установленного минимума

**Рис. 3. Декомпозиция целей.**



## 2.2 Цели и этапы Развития.

Целями развития АО «Йулкурулиш» является формирование эффективной структуры управления дорожной отраслью вместе соответствующими государственными органами. Также целью АО является внедрение на основе долгосрочного стратегического партнерства с зарубежными организациями в сфере дорожного хозяйства инноваций, высокотехнологичного оборудования.

В 2025-2026 годах планируется поэтапно внедрения системы менеджмента качества и принципиально новых подходов к подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников дорожной системы, совершенствование системы управления дорожного строительства и качества дорожно-строительных работ.

## III. Маркетинг и маркетинговый план

### 3.1 Конкуренция.

Что касается конкуренции по отрасли, то она рассмотрена согласно методологии Майкла Портера. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров - заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

**1 сила – рыночная власть покупателей.** Согласно методологии оценки, дается следующая классификация для оценки результатов:

- до 4 баллов – низкий уровень угрозы ухода покупателей
- 5-8 баллов – средний уровень угрозы ухода покупателей
- 9-12 балла – высокий уровень угрозы ухода покупателей.

Таким образом, по первой силе Портера подведомственные предприятия АО «Йулкурулиш» набрали **7 баллов всего**. Это означает, что портфель клиентов обладает средними рисками. Покупатели удовлетворены.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж - равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к	товар компании	товар компании	товар компании

переключению на товары субституты	не уникален, существуют полные аналоги	частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего предложения на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристикам и товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством

**Рис. 1. Рыночная власть покупателей.**

**2 сила - рыночная власть поставщиков.**

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2 балла	1 балл
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика

**Рис. 2. Рыночная власть поставщиков.**

Согласно методологии оценки, дается следующая классификация для оценки результатов:

- до 4 баллов – низкий уровень влияния поставщиков
- 5-6 баллов – средний уровень влияния поставщиков
- 7-8 балла – высокий уровень влияния поставщиков

Таким образом, по второй силе Портера подведомственные предприятия АО «Йулкурулиш» набрали **5 баллов всего**. Это означает стабильность со стороны поставщиков.

**3 сила – угроза вхождения на рынок новых игроков.** Согласно методологии оценки, дается следующая классификация для оценки результатов:

- до 8 баллов – низкий уровень угрозы вхождения
- 9-16 баллов – средний уровень угрозы вхождения новых игроков
- 17-24 балла – высокий уровень угрозы.



Таким образом, по третьей силе Портера подведомственные предприятия АО «Йулкурулиш» набрали **17 баллов всего**. Это означает, что высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение

**Рис. 3. Угроза вхождения на рынок новых игроков.**

#### **4 сила – появление товаров-заменителей.**

Согласно методологии оценки, дается следующая классификация для оценки результатов:

- 1 балл – низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.
- 2 балла – средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.



- 3 балла – высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Таким образом, по второй силе Портера подведомственные предприятия АО «Йулкурилиш» набрали **1 балл всего**. Это означает, компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют

**Рис. 4. Появление товаров-заменителей.**

**5 сила – внутриотраслевая конкуренция.** Согласно методологии оценки, дается следующая классификация для оценки результатов:

- до 4 баллов – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
- 5-8 баллов – средний уровень внутриотраслевой конкуренции
- 9-12 балла – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

Таким образом, по первой силе Портера подведомственные предприятия АО «Йулкурилиш» набрали **7 баллов всего**. Это означает, что рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли

**Рис. 5. Внутриотраслевая конкуренция.**

Таблица 3.

## Выявленные группы влияния (стейкхолдеры) для АО «Йулкурулиш»

Группа	Интересы
Акционеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер годового дивиденда</li> <li>• повышение стоимости их акций</li> <li>• рост стоимости компании и ее прибыль</li> <li>• колебания цен на акцию</li> <li>• обеспечение прозрачности информации</li> </ul>
Портфельные инвесторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размер инвестиций с высоким уровнем риска</li> <li>• ожидание высокой прибыли</li> <li>• сбалансированность их инвестиционного портфеля</li> </ul>
Менеджеры высшего звена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• размеры их жалования и премий</li> <li>• виды возможных дополнительных доходов</li> <li>• социальный статус, связанный с работой в компании</li> <li>• уровни ответственности</li> <li>• количество и острота служебных проблем</li> </ul>
Работники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантии занятости</li> <li>• уровень реальной заработной платы</li> <li>• условия найма</li> <li>• возможности продвижения по службе</li> <li>• уровень удовлетворения работой</li> </ul>
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> <li>• надежная, качественная продукция</li> <li>• приемлемые цены</li> <li>• соответствие продукции стандартам и требованиям безопасности</li> <li>• доставка продукции</li> </ul>
Поставщики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабильность заказов</li> <li>• оплата в срок и по условиям договора</li> <li>• создание отношений зависимости от поставок</li> </ul>
Банки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способность выплатить займы</li> <li>• своевременная выплата процентов</li> <li>• хорошее управление движением денежных средств</li> <li>• хорошее управление движением денежных средств</li> </ul>
Представители государственной и муниципальной властей (хокимиятов)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение занятости</li> <li>• выплата налогов</li> <li>• соответствие деятельности требованиям закона</li> <li>• вклад в экономический рост региона</li> <li>• вклад в местный бюджет</li> <li>• участие в государственных программах по модернизации и локализации</li> </ul>
Социальные и общественные группы (фонды)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• забота об окружающей среде</li> <li>• поддержка местной общественной деятельности</li> <li>• проведение акций социальной ответственности</li> </ul>

### 3.2 Маркетинговый план.

Маркетинг предприятий дорожного строительства требует особого внимания к себе, так как соединяет два основных объекта рыночной экономики – предприятие, производящее продукцию (услуги), и потребителя этой продукции (рынок). Маркетинговая политика предприятия отрасли дорожного строительства предусматривает прогнозирование следующих вопросов:

1. Прогноз видов и объемов работ на годовую программу предприятия. Подготовка документации к тендерным торгам на рынке дорожной продукции.
2. Планирование сдачи объектов в эксплуатацию.
3. Определение предприятий-конкурентов, какие они занимают сегменты рынка и каковы их стратегии.
4. Формирование типов изделий дорожной продукции и в каких количествах будут производиться в определенный период.
5. Изучение категорий потребителей.
6. Формирование логистических схем.
7. Реклама.
8. Обработка информации по маркетингу: куда входит стратегия выхода на рынок, необходимые капиталовложения, ожидаемая прибыль.

В настоящее время резко возрос интерес к маркетингу как рыночной концепции управления производством и реализацией услуг в условиях конкурентного рынка, который является важной составляющей практической деятельности предприятий. Практика породила новое понимание маркетинга как необходимого условия выживания предприятий в кризисных ситуациях, которое связано со всеми функциями предприятия и играет координирующую роль в его хозяйственной деятельности.

Конечным результатом, по которому оценивается деятельность дорожного хозяйства, является рациональное развитие сети автомобильных дорог общего пользования, благоустройства и содержание этих дорог с высоким качеством работ и минимальными затратами в целях удовлетворения потребностей народного хозяйства и населения в автомобильных перевозках, а также обеспечение роста благосостояния трудовых коллективов дорожных организаций.

Таким образом, эффективное ведение дорожного хозяйства, обеспечивая работу всего автомобильно-дорожного комплекса, экономии его производственных и материальных ресурсов, способствует интенсификации общественного производства, освоению новых территорий, развитию территориально-производственных комплексов и промышленных узлов.

### IV. Анализ SWOT.

В разработке Бизнес-плана применялись несколько инструментов маркетингового планирования.

**PEST анализ** - простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных.

Все результаты PEST-анализа сведем в следующие таблицы. При этом предусмотрим следующую градацию степени влияния:

- |         |  |
|---------|--|
| 1 балл  | влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании |
| 2 балла | только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль                                |

3 балла компании  
 влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании

Также мы самостоятельно, без привлечения экспертов, оценили вероятность изменения того или иного фактора по шкале: 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность (табл. 4).

Таблица 4.

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка	Оценка с поправкой на вес
<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Тип управления государством	1	1	0,02
Стабильность правительства	2	1	0,04
Свобода слова и нормы законодательства	1	1	0,02
Уровень бюрократии и коррупции, тенденции к регулированию и дерегулированию	2	3	0,13
Законодательство в области труда и социальной защиты	3	3	0,20
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Степень развития бизнес-структуры	3	2	0,13
Темпы роста экономики	3	5	0,34
Курс валют	2	5	0,22
Инфляция	3	5	0,34
Уровень безработицы, ситуация, на рынке труда	2	3	0,13
Уровень располагаемого дохода населения	1	3	0,06
Степень развития банков	2	2	0,09
<b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>			
Численность населения и его структура	3	5	0,34
Здоровье, образование, социальная мобильность	1	3	0,06
Отношение к работе	2	1	0,04
Нормы поведения,	1	1	0,02

общественное мнение			
Уровень и стиль жизни	1	3	0,09
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>			
Вклад технологий в развитие рынка	3	4	0,27
Развитие интернета	3	4	0,27
Активность научно-исследовательских исследований	3	4	0,27
Степень внедрения технологий	2	4	0,18
Итого	44		

В следующей таблице мы распределили все факторы в порядке убывания рассчитанного весового коэффициента (табл. 5):

Таблица 5.

<b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ</b>		<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>	
<b>Фактор</b>	<b>Вес</b>	<b>Фактор</b>	<b>Вес</b>
Законодательство в области труда и социальной защиты	0,20	Темпы роста экономики	0,34
Уровень бюрократии и коррупции, тенденции к регулированию и дерегулированию	0,13	Инфляция	0,341
<b>СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ</b>		<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</b>	
<b>Фактор</b>	<b>Вес</b>	<b>Фактор</b>	<b>Вес</b>
Численность населения и его структура	0,34	Вклад технологий в развитие рынка	0,27
Уровень и стиль жизни	0,09	Развитие интернета	0,27
Здоровье, образование, социальная мобильность	0,06	Активность научно-исследовательских исследований	0,27

Большее влияние от внешней среды идет со стороны экономики – ее темпов роста, уровня инфляции, что отражается как на росте объемов работ по проектированию и строительству дорог, совершенствованию оказания услуг по перевозкам, так и на необходимости учитывать рост издержек в стоимости услуг.

Также важным фактором влияния является рост численности населения, изменения его структуры, что отражается на объемах услуг по перевозкам.



Все эти исследования будут учитываться руководством АО «Йулкурилиш» в разработке стратегии своего дальнейшего развития.

Также для разработки дальнейших мероприятий по совершенствованию деятельности АО был проведен **SWOT-анализ**, т.е. анализ сильных и слабых сторон деятельности АО, имеющихся внешних возможностей и угроз, влияющих на деятельность компании (табл. 6).

Таблица 6.

Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квалифицированный персонал</li> <li>2. Комфортные условия работы для сотрудников</li> <li>3. Опыт работы с крупными проектами</li> <li>4. Привлечение молодых специалистов</li> </ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабая система маркетинга</li> <li>2. Высокий уровень затрат</li> <li>3. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности</li> <li>4. Не высокая диверсификация услуг</li> </ol>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правительственная поддержка отрасли.</li> <li>2. Высокие темпы роста дорожного строительства</li> <li>3. Высокие темпы роста строительства транспортной инфраструктуры</li> <li>4. Высокие темпы промышленного строительства</li> <li>5. Рост строительства социальных объектов, туристической инфраструктуры</li> <li>6. Высокая инвестиционная активность во всех отраслях экономики</li> <li>7. Включение уровня развития транспортной инфраструктуры в индекс оценки конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности страны</li> </ol>
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переброска крупных заказов к другим организациям</li> <li>2. Внедрение новых технологий проектирования и строительства конкурентами</li> <li>3. Ужесточение условий тендеров, норм проектирования</li> </ol>

Связь «Сильные стороны – Возможности» означает, что АО должно максимально использовать свои сильные стороны и имеющиеся возможности, чтобы укрепить свои слабые стороны и уменьшать усиление влияния угроз в будущем.

Связь «Слабые стороны – Возможности» означает, что АО должно максимально ориентироваться на использование имеющихся возможностей для устранения имеющихся слабых сторон.

Связь «Сильные стороны – Угрозы» означает, что АО максимально должна использовать все свои сильные стороны, чтобы удержаться на рынке и выдержать идущие негативные изменения.

Связь «Слабые стороны – Угрозы» - потенциально критическая ситуация для компании. В этом связке компания нуждается либо в переориентации своей деятельности, либо в привлечении антикризисного менеджера, либо должна прекратить свою деятельность.

В случае с АО «Йулкурилиш» наблюдается связь «Сильные стороны и Возможности», которую АО намерено активно использовать для дальнейшего развития, а



также имеется связь «Возможности» - «Слабые стороны», которая предполагает активное использование возможностей для устранения слабых сторон АО и подведомственных предприятий.

#### **V. Энергоснабжение и его потребление.**

В прогнозных расчетах согласно нормативам потребления в расчете на занимаемые площади учитываются расходы на коммунальные и эксплуатационные расходы в размере 175,6 млн.сумов на 2025 г.

В прогнозных расчетах учитывается, что 80% от коммунальных и эксплуатационных расходов представляют собой постоянные затраты. 20% - переменные.

#### **VI. Индикаторы.**

##### **6.1 Производственный план.**

Ожидаемый объем поступлений в 2025 г. согласно данному Бизнес-плану по АО «Йулкурулиш» составит **9 437** млн.сумов в год. Из них: 8 390,0 млн сум (2% от 419 500 млн сум) от своей чистой выручки без НДС от реализации услуг и работ, 1 047,0 млн сум от дивидендов с чистого прибыла предприятий.

При этом в 1 квартале 2024 г. ожидается поступление 17% от планируемой АО чистой выручки в размере 1 600 млн.сумов, во 2 квартале – 21% в размере 1 977 млн.сумов. в 3 квартале – 21,2% в размере 2 000 млн.сумов, в 4 квартале – 40,8% в размере 3 860 млн.сумов.

Таблица 7.

**Прогноз чистой выручки по АО «Йулкурулиш» в 2025 г., тыс.сум**

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2025 г.
<b>Ожидаемый объем отчислений и дивидендов от предприятий</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 977 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 860 000</b>	<b>9 437 000</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 977 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 860 000</b>	<b>9 437 000</b>

##### **6.1.1. Основные характеристики готового продукта.**

Чистая выручка по Бизнес-плану образуется за счет отчислений и дивидендов от 18-х подведомственных предприятий.

Основные направления услуг АО «Йулкурулиш»:

строительство, реконструкция и капитальный ремонт автомобильных дорог с внедрением инновационных технологий на основе международных стандартов;

производство современных автодорожных конструкций и оборудования, а также высококачественных дорожно-строительных материалов;

выполнение механизированных работ при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте автомобильных дорог;

развитие сервисных услуг и инфраструктуры вдоль автомобильных дорог;

реализация мер по поэтапной приватизации входящих в состав общества дорожно-строительных и других предприятий.

##### **6.2. Финансовый план.**

Таблица 8.

**Первоначальная стоимость инвестиций по АО «Йулкурулиш» в 2025 г.,  
тыс.сум**

Наименование статей	Собственные средства	ВСЕГО	СТРУКТУРА (%)
<b>Фиксированные Активы</b>			
<i>оргтехника</i>	160 000,00	160 000,00	0,03%
<i>мебель</i>	134 020,00	134 020,00	0,03%
<i>автотранспорты</i>	<i>1 600 000,00</i>	<i>1 600 000,00</i>	0,3%
<b>Итого</b>	<b>1 894 020,00</b>	<b>1 894 020,00</b>	<b>0,36%</b>
<b>Оборотный капитал</b>			
<i>Оборотный капитал</i>	523 158 727,00	523 158 727,00	99,64%
<b>Итого</b>	<b>523 158 727,00</b>	<b>523 158 727,00</b>	<b>99,64%</b>
<b>ВСЕГО ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА</b>	<b>525 052 274,00</b>	<b>525 052 274,00</b>	<b>100,0%</b>

Таблица 9.

**Источники финансирования деятельности по АО «Йулкурулиш» в 2025 г.,**

Наименование статей	МЕСТНАЯ ВАЛЮТА тыс.сум	ТВЁРДАЯ ВАЛЮТА (USD)	ВСЕГО. тыс.сум	СТРУКТУРА (%)
<b>Источники собственных средств</b>				
АО	523 158 727,00	0,00	523 158 727,00	<b>100%</b>
<i>Всего источников собственных средств</i>	<i>523 158 727,00</i>	<i>0,00</i>	<i>523 158 727,00</i>	<i>100%</i>
<b>Обязательства</b>				
Кредит банка	0,00	0,00	0,00	
<i>Всего обязательств</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0%</i>
<b>ВСЕГО источников финансирования</b>	<b>523 158 727,00</b>	<b>0,00</b>	<b>523 158 727,00</b>	

**6.2.1. План (бюджет) финансово-экономических показателей.**

В связи со спецификой деятельности и выполнением административной функции в АО «Йулкурулиш» производственная себестоимость не формируется.

Расходы периода состоят из административных и прочих операционных расходов составят в 2025 г. 8 956,3 млн.сумов, или 95% от чистой выручки.

В расходах учтены все социальные и премиальные выплаты трудовому коллективу АО «Йулкурулиш».

Таблица 10.

**Прогноз доходов и чистой прибыли в 2025 г. по АО «Йулкурулиш», тыс.сум**

№	Показатели, без НДС	Факт 2024 год 9 мес.	2025 год план				
			Всего	в том числе:			
				1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
I	Ожидаемый объем отчислений и дивидендов от предприятий	5 814 613	9 437 000	1 600 000	1 977 000	2 000 000	3 860 000
II	Расходы периода в т. ч.	5 338 854	8 956 274	1 598 228	1 958 041	1 992 461	3 407 544
II.1	Административные расходы	3 820 652	5 485 138	1 277 314	1 381 615	1 381 615	1 444 595
1	ФОТ АУП	1 933 756	2 962 145	656 634	749 760	749 760	805 992
2	отчисления соц. страх	226 227	355 457	78 796	89 971	89 971	96 719
3	коммунальные и эксплуатационные услуги:	140 672	175 616	43 904	43 904	43 904	43 904
4	командировочные	44 700	103 846	25 961	25 961	25 961	25 961
5	командировочные (за границей)	0	0	0	0	0	0
6	амортизация ОС и НМА	1 198 509	1 598 012	399 503	399 503	399 503	399 503
7	Прочие расходы:	255 788	290 061	72 515	72 515	72 515	72 515
II.2	Прочие операционные, в т.ч.	1 518 202	3 471 136	320 914	576 426	610 846	1 962 950
1	ФОТ вспомогательного персонала	344 769	391 058	90 825	97 637	97 637	104 960
2	отчисления соц. страх	41 372	46 927	10 899	11 716	11 716	12 595
3	материальные затраты	54 010	76 192	19 048	19 048	19 048	19 048
4	социальные выплаты:	300 000	504 553	83 680	89 956	81 778	249 140
5	разовая премия к праздникам	350 045	745 143	0	215 048	215 048	315 048
6	отчисления соц. страх	78 005	144 420	10 042	36 600	35 619	62 159
7	прочие выплаты	350 000	1 562 842	106 421	106 421	150 000	1 200 000
III	Общий фин. рез-т до начисления налогов	475 759	480 726	1 772	18 959	7 539	452 456
III.1	Налогооблагаемая прибыль	475 759	480 726	1 772	18 959	7 539	452 456
III.2	Налог на прибыль	0	72 109	266	2 844	1 131	67 868
III.3	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	475 759	408 617	1 506	16 115	6 408	384 587
IV	Рентабельность, %	8,18	4,33	0,09	0,82	0,32	9,96

### 6.2.2. Прогноз движения денежных средств.

Прогноз движения денежных потоков составлен с учётом оборачиваемости элементов рабочего капитала. Оборачиваемость дебиторской задолженности (поступлений отчислений от предприятий) составляет 30-45 дней.

Таблица 11.

## Прогноз рабочего капитала в 2025 г. по АО «Йулкурулиш», тыс.сум

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2025 г
Дебиторская задолженность	3 643 724	3 243 724	3 043 724	3 343 724	3 343 724
Запасы сырья	-	-	-	-	-
<b>ВСЕГО</b>	<b>3 643 724</b>	<b>3 243 724</b>	<b>3 043 724</b>	<b>3 343 724</b>	<b>3 343 724</b>
Кредиторская задолженность	437 075	218 457	264 169	305 878	305 878
<b>Чистый Рабочий Капитал</b>	<b>3 206 649</b>	<b>3 025 267</b>	<b>2 779 555</b>	<b>3 037 846</b>	<b>3 037 846</b>
Изменения в рабочем капитале	647 600	582 840	524 556	472 100	472 100

Таблица 12.

## Прогноз движения денежных средств в 2025 г. по АО «Йулкурулиш», тыс.сум

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2025 г.
<b>Всего выручка</b>	<b>1 600 000,00</b>	<b>1 977 000,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>3 860 000,00</b>	<b>9 437 000,00</b>
Изменения в рабочем капитале	647 600,00	582 840,00	524 556,00	472 100,40	2 227 096,40
Наличность от продаж	2 247 600,00	2 559 840,00	2 524 556,00	4 332 210,00	11 664 206,00
Производственная себестоимость проданной продукции	-	-	-	-	-
Амортизация	399 503,00	399 503,00	399 503,00	399 503,00	1 598 012,00
Валовые поступления наличности	1 600 000,00	2 041 760,00	2 058 284,00	2 812 455,60	8 512 499,60
Услуги банка	1 096,65	1 391,65	1 400,00	1 696,32	5 584,62
Расходы периода	1 588 228,00	1 958 041,00	1 992 461,00	3 407 544,00	8 956 274,00
Оперативная наличность					-
Доход	11 772,00	83 719,00	65 823,00	516 911,60	678 225,60
кредит	-	-	-	-	-
Собственный капитал	-	-	-	-	523 158 727,00
Выплата процентов	-	-	-	-	-
Прочие финансовые издержки					-
Выплата налогов (на имущество, на землю и отчисления соц. страх)	199 737,00	238 288,00	237 307,00	259 474,00	934 806,00
Чистые поступления наличности	11 772,00	83 719,00	65 823,00	516 911,60	678 225,60
Выплата основного долга	-	-	-	-	-

Наличность после выплаты основного долга	11 772,00	83 719,00	65 823,00	516 911,60	678 225,60
Поток наличности	11 772,00	83 719,00	65 823,00	516 911,60	678 225,60
Кумулятивный поток наличности	11 772,00	83 719,00	65 823,00	516 911,60	

### 6.2.3. Финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность, задолженность (внутренняя и внешняя), кредитная нагрузка.

На основе прогноза оборачиваемости, прогноза доходов и расходов и финансовых результатов деятельности спрогнозирован баланс АО «Йулкурулиш» на конец 2025 г.

Таблица 13.

#### Прогнозный бухгалтерский баланс АО «Йулкурулиш» на конец 2025 г.

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2025 г. всего
Наличность	1 005 061,7	1 951 864,2	3 240 630,5	4 627 521,3	4 627 521,3
Дебиторская задолженность	3 643 724,00	3 243 724,00	3 043 724,00	3 343 724,00	3 343 724,00
Запасы сырья на складе	0	0	0	0	0
Запасы запасных частей	0	0	0	0	0
Оборотные активы	7 041 761,00	6 841 761,00	6 841 761,00	6 241 761,00	6 241 761,00
Основные средства	1 994 020,0	1 994 020,0	1 994 020,0	1 994 020,0	1 994 020,0
Прочие активы	0	0	0	0	0
Аккумулятивная амортизация	396 275,0	792 550	1 188 825	1 585 100,0	1 585 100,0
Долгосрочные активы	0	0	0	0	0
Финансовые издержки	0	0	0	0	0
Всего Активы	525 522 097,0	525 622 097,00	525 600 191,00	525 642 047,00	525 642 047,00
Кредиторская задолженность	437 075,00	218 457,00	264 169,00	305 878,00	305 878,00
Долгосрочные кредиты	0	0	0	0	0
Обязательства	437 075,00	218 457,00	264 169,00	305 878,00	305 878,00
Уставный капитал	523 158 726,00	523 158 726,00	523 158 726,00	523 158 726,00	523 158 726,00
Нераспределённая прибыль	1 036 915,16	10 006,00	26 000,00	427 317,00	427 317,00
Собственный Капитал	523 169 913,7	523 187 601,2	523 605 536,5	524 174 051,9	524 174 051,9
Всего Пассивы	525 522 097,00	525 622 097,0	525 600 191,00	525 642 047,0	525 642 047,0

**Прогнозный бухгалтерский баланс (форма №2) АО «Йулкурулиш» на конец  
2024-2025 г.**

тыс. сум

Отчет о финансовых результатах - форма № 2					
Наименование показателя	Код строки	прошлого года		2025 г.	
		Доходы (прибыль)	Расходы (убытки)	Доходы (прибыль)	Расходы (убытки)
1	2	3	4	5	6
Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ и услуг)	010	4 902 146,00	x	9 437 000,00	x
Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ и услуг)	020	x		x	
Валовая прибыль (убыток) от реализации продукции (товаров, работ и услуг) (стр.010-020)	030	4 902 146,00	0,00	9 437 000,00	0,00
Расходы периода, всего (стр.050+060+070+080), в том числе:	040	x	6 375 654,81	x	8 956 274,00
Расходы по реализации	050	x		x	
Административные расходы	060	x	4 254 548,10	x	5 485 138,00
Прочие операционные расходы	070	x	2 121 106,71	x	3 471 136,00
Расходы отчетного периода, вычитаемые из налогооблагаемой прибыли в будущем	080	x	0,00	x	
Прочие доходы от основной деятельности	090	11 492,00	x	0,00	x
Прибыль (убыток) от основной деятельности (стр.030-040+090)	100	-1 462 016,81		480 726,00	
Доходы от финансовой деятельности, всего (стр.120+130+140+150+160), в том числе:	110	2 670 425,00	x		x
Доходы в виде дивидендов	120	2 670 425,00	x		x
Доходы в виде процентов	130		x		x
Доходы от финансовой аренды	140		x		x
Доходы от валютных курсовых разниц	150		x		x
Прочие доходы от финансовой деятельности	160		x		x
Расходы по финансовой деятельности (стр.180+190+200+210), в том числе:	170	x	0,00	x	0,00
Расходы в виде процентов	180				
Расходы в виде процентов по финансовой аренде	190	x		x	
Убытки от валютных курсовых разниц	200	x		x	
Прочие расходы по финансовой деятельности	210	x		x	
Прибыль (убыток) от общехозяйственной деятельности (стр.100+110-170)	220	1 219 900,19		480 726,00	
Чрезвычайные прибыли и убытки	230				
Прибыль (убыток) до уплаты налога на прибыль (стр.220+/-230)	240	1 219 900,19	0,00	480 726,00	0,00
Налог на прибыль	250	x	182 985,03	x	72 108,90
Прочие налоги и другие обязательные платежи от прибыли	260	x		x	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода (стр.240-250-260)	270	1 036 915,16	0,00	408 617,10	0,00



**Платежи в бюджет в 2025 г. по АО «Йулкурулиш», тыс.сум**

Таблица 15.

В 2025 году всего платежи в бюджет планируется в размере 1 881 млн.сумов (табл. 15):

№	Показатели	1 квартал	1-полугодие	9 мес	За год
<b>1</b>	<b>Всего платежи в бюджет, в том числе:</b>	<b>392 003</b>	<b>744 735</b>	<b>1 223 173</b>	<b>1 881 715</b>
1.1.	Налог на прибыль	266	3 110	4 241	72 109
1.2.	Налог на добавленную стоимость (НДС)	192 000	303 600	543 600	874 800
1.3.	Акцизный налог	-	-	-	-
1.4.	Единый социальный платеж и страховые взносы во внебюджетный пенсионный фонд сраждан (ЕСП)	99 737	238 025	375 332	534 806
1.5.	Налог на использование подземных недр	-	-	-	-
1.6.	Прочие (все остальные налоги)	100 000	200 000	300 000	400 000

В результате планируемой в 2025 г. чистой прибыли в размере 408,6 млн. сум ожидается следующая доходность обыкновенных акций АО «Йулкурулиш» (табл. 16):

Таблица 16.

**Доходность ценных бумаг АО «Йулкурулиш» на конец 2025 г.**

№	Вид ценной бумаги	Номинал, сум	2025 г.		Планируемый к выплате объем средств за 2024 год в 2025 г.			
			сумма процента к номиналу (сум)	в % к номиналу	Промежуточные		Годовые	
					сумма процента к номиналу (сум)	в % к номиналу	сумма процента к номиналу (сум)	в % к номиналу
1.	Обыкновенные акции	1000	-	-	-	-	0,97	0,0097
2.	Привилегирован-	-	-	-	-	-	-	-

	ные акции							
3.	Корпоративные облигации	-	-	-	-	-	-	-
4.	Другие ценные бумаги	-	-	-	-	-	-	-

#### 6.2.4 Прогноз платежей в государственный бюджет.

Планируется поступление налога на прибыль в течение 2025 г. в размере 72млн.сумов. Отчисления по социальному страхованию составят 534 млн.сумов.

#### VII. Ключевые показатели эффективности (КПЭ).

Таблица 17.

#### Прогноз ключевых показателей эффективности в 2025 г. по АО «Йулкурилиш»

тыс сум

№	Показания	I квартал		I-полугодие		9 мес		За год	
		Удельный вес	Целевые показатели (Прогноз)	Удельный вес	Целевые показатели (Прогноз)	Удельный вес	Целевые показатели (Прогноз)	Удельный вес	Целевые показатели (Прогноз)
1	Реализация прогнозного показателя чистой выручки (тыс сум) *	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Выполнение прогнозного показателя чистой прибыли (убытка)	30,00	1 506	30,00	17 622	30,00	24 030	30,00	408 617
3	Рентабельность активов (в процентах )	10,00	0,002	10,00	0,006	10,00	0,007	10,00	0,1
4	Коэффициент покрытия (платежеспособности)	25,00	2,0	25,00	2,0	25,00	2,5	20,00	3,0
5	Коэффициент финансовой независимости	35,00	25,0	35,00	25,0	35,00	30,0	30,00	35,0
6	Расчет дивидендов	-	-	-	-	-	-	10,00	204 308,5
Итого:		100,0%	100,00		100,00		100,00		100,00

\* АО «Йулкурилиш» не имеет в доходной части чистой выручки, но получает доход от финансовой деятельности.

#### VIII. Система оплаты труда

Кадровая политика на предприятии регулируется Положением об условиях оплаты труда и материального стимулирования работников АО «Йулкурилиш».

Настоящее Положение разработано в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан «О мерах по глубокому реформированию системы дорожного хозяйства Республики Узбекистан» от 09.12.2019г. № УК-5890, Постановлением Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию системы управления дорожной отраслью» от 09.12.2019 г. № ПП-4545 и определяет

порядок и условия оплаты труда и материального стимулирования всех работников АО «Йулкурулиш» за счет собственных средств, фондов, различных отчислений указанных на уставе компании и других источников в установленном законодательством порядке.

Оплата труда работников АО «Йулкурулиш» состоит из должностного оклада в соответствии с утвержденным штатным расписанием, с применением тарифных разрядов и тарифных коэффициентов Единой тарифной сетки, премии, надбавки, доплаты, компенсационных выплат, материальной помощи и других выплат, предусмотренных законодательством и настоящим Положением.

Для расчета должностных окладов и месячных тарифных ставок работникам АО «Йулкурулиш» применяется Единая Тарифная сетка, утвержденная Постановлением Кабинетом Министров Республики Узбекистан №775 от 16 сентября 2019 года.

#### **IX. Управление бизнес-рисками.**

Управление бизнес-рисками предусматривает наличие следующих этапов:

- идентификация рисков;
- выявление причин наступления рисков;
- оценка рисков и их приоритизация;
- разработка мер по снижению рисков;
- мониторинг рисков.

К основным бизнес-рискам можно отнести:

- несвоевременное поступление отчислений от подведомственных предприятий. Риск будет снижаться путем проведения постоянного мониторинга за финансовым состоянием предприятий и установлением графика поступления отчислений.

- несвоевременное внесение уставного капитала. Риск будет контролироваться путем проведения регулярных переговоров с учредителем.

- отток кадров. Риск снижается созданием устойчивой системы мотивации и стимулирования персонала.

- низкая квалификация персонала. Риск снижается установлением профессиональных и психологических требований к кадрам АО.

#### **X. Экология и воздействие на окружающую среду..**

Воздействие на экологию в самом АО отсутствует. По подведомственным предприятиям в рамках внедрения системы менеджмента качества планируется проведение необходимых мероприятий по контролю за воздействием на окружающую среду.