



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
IQTISODIYOT VA MOLIYA  
VAZIRLIGI



«УТВЕРЖДЕНО»

На заседании

Наблюдательного совета

АО «UzAssets»

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025г.

(протокол от \_\_.\_\_.2025г. №\_\_\_)

АО «UzAssets»

# Бизнес-план

На 2025 год

## Содержание

<b>Основные положения</b> .....	<b>2</b>
<b>Операционная деятельность</b> .....	<b>2</b>
1. Департамент секторальной экспертизы .....	3
2. Департамент функциональной экспертизы .....	3
3. Управление планирования и методологической поддержки .....	3
4. Управление сводного информационного анализа и поддержки деятельности.....	4
<b>Операционный план</b> .....	<b>4</b>
<b>Финансирование</b> .....	<b>5</b>
Основные допущения .....	17
<b>Итоги</b> .....	<b>18</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>19</b>
Руководство АО «UzAssets».....	19
Перечень крупных предприятий с участием государства, подлежащих трансформации	20
Прогнозные отчеты за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Основные положения

«UzAssets» (далее – «компания») является компанией по трансформации крупных государственных предприятий в Узбекистане.

АО «UzAssets» была образована в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по совершенствованию процессов приватизации» от 15 июня 2020 года № 381.

Согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан «О мерах по ускорению процессов реформирования предприятий с участием государства» от 1 марта 2023 года ПП-83, функцию акционера в части государственной доли в уставном капитале компании выполняет Министерство Экономики и Финансов Республики Узбекистан.

Видение компании заключается в том, чтобы стать катализатором трансформации в крупных государственных предприятиях, способствуя экономическому прогрессу и устойчивому развитию.

В целях продолжения в стране системной работы по внедрению корпоративного управления в предприятиях с участием государства, повышению операционной эффективности и обеспечению их открытости, а также ускорения перехода предприятий с участием государства на рыночные механизмы, Постановлением Президента (ПП-83 от 01.03.2023) на компанию были возложены нижеследующие дополнительные задачи:

- реформирование крупных предприятий, имеющих важное значение для экономики, в том числе внедрение принципов экологического, социального и корпоративного управления (ESG), а также привлечение частного сектора;
- повышение рентабельности и операционной эффективности, обеспечение финансовой стабильности предприятий и оптимизация бизнес-процессов;
- обеспечение эффективного управления и стабильного развития предприятий, а также повышение их стоимости и инвестиционной привлекательности путем внедрения рекомендаций по корпоративному управлению Организации экономического сотрудничества и развития;
- привлечение отечественных и зарубежных квалифицированных менеджеров в исполнительный орган и наблюдательный совет предприятий

Миссия компании заключается в повышении инвестиционной привлекательности крупных государственных предприятий, посредством стратегических инициатив и комплексной трансформации, обеспечивая оптимальное позиционирование на рынке. Компания стремится стимулировать стабильный рост, создать ценность для заинтересованных сторон и внести вклад в экономическое развитие Республики Узбекистан.

## Операционная деятельность

Организационная структура «UzAssets» предназначена для оптимизации эффективности, сотрудничества и опыта, гарантируя, что компания полностью подготовлена к решению проблем и достижению своих задач.

Руководство компании состоит из высококвалифицированных профессионалов, обладающих значительным опытом и индустриальными навыками, а также экспертными знаниями в сфере трансформации государственных предприятий, которые обеспечивают стратегическое руководство и контроль над деятельностью компании. Подробная информация о руководстве компании предоставлен ниже в Приложении №1.

В компании были созданы четыре специализированных подразделения, которые служат стратегическими опорами для реализации наших основных целей.

### **1. Департамент секторальной экспертизы**

Этот департамент состоит из опытных профессионалов в том числе международных, с большим опытом и глубоким пониманием соответствующих отраслей промышленности, приобретенным за годы практического участия и стратегического лидерства в таких секторах, как горнодобывающая промышленность, нефть и газ, энергетика, транспорт, автомобилестроение, химическая промышленность и банковский сектор. Они предоставляют отраслевую информацию, рекомендации и индивидуальные стратегии трансформации для портфельных компаний, включающие передовые международные практики для оптимизации операционной эффективности, повышения конкурентоспособности и стимулирования создания долгосрочной ценности.

### **2. Департамент функциональной экспертизы**

Департамент функциональной экспертизы занимается оказанием всесторонней поддержки и руководства в ключевых функциональных областях, таких как финансы, инвестиции, операционная эффективность, стратегия, организационное развитие, участие правительства, закупки, ESG и корпоративные отношения. Специалисты данного подразделения предоставляют консультационные услуги высокого уровня для преобразования функциональных областей во всех секторах промышленности, чтобы обеспечить соответствие функциональных показателей целям организации.

### **3. Управление планирования и методологической поддержки**

Управление планирования и методологической поддержки играет важнейшую роль в обеспечении эффективного управления проектами и успешных организационных изменений. Управление состоит из двух ключевых компонентов – Направление по методологическому и проектному управлению и Направление управления изменениями.

Направление по методологическому и проектному управлению служит центром экспертных знаний в области управления проектами, обеспечивая руководство, управление и надзор для обеспечения успешного выполнения инициатив по трансформации.

Направление управления изменениями отвечает за продвижение инициатив по организационным изменениям, включая разработку стратегий и планов управления изменениями, направленных на эффективное управление переходами, минимизацию сопротивления и максимальное внедрение и вовлеченность сотрудников в ходе инициатив по трансформации.

#### 4. Управление сводного информационного анализа и поддержки деятельности

Управление представляет собой ключевую функцию в рамках компании и занимается сбором, анализом и обработкой данных из различных источников для поддержки основных аспектов деятельности. Результаты анализа в последствии формализуются в информационные отчеты, предоставляемые руководству и заинтересованным сторонам для принятия обоснованных решений.

#### Операционный план

В настоящее время «UzAssets» управляет процессом трансформации в 22 крупных государственных предприятиях (по списку в Приложении №2) в семи отраслях промышленности. Приступая к трансформации этих предприятий, операционный план компании был структурирован по восьми стратегическим направлениям, каждое из которых направлено на решение важнейших аспектов организационной трансформации.

Восемь основных направлений:

1. Пересмотр роли государства в экономике - сокращение участия государства в экономике путем обеспечения равной конкурентной среды, сокращения монополии и административного вмешательства, а также переоценка мандата государственных предприятий и переход на современное рыночное регулирование тарифов.
2. Корпоративное управление и надзор - совершенствование системы корпоративного управления путем гармонизации законов «Об акционерных обществах», «О государственном имуществе» и других нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в данных сферах, а также принятие Кодекса корпоративного управления в новой редакции, обязательного для крупных предприятий, увеличение доли независимых членов в наблюдательных советах и обеспечение надлежащего уровня автономии в принимаемых решениях
3. Организационное развитие - усиление организационного развития путем обновления организационного построения, классификации и ранжирования должностей, пересмотра механизмов оплаты и стимулирования сотрудников, усиления квалификационных требований и проведения независимой оценки руководящего состава
4. Финансы, аудит и управление рисками - полный переход на новую систему учетной политики и ведения первичного бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности по всем статьям финансовой отчетности в соответствии с принципами и требованиями международных стандартов (МСФО), а также обеспечение независимости служб внутреннего аудита и комплаенса от исполнительных органов крупных предприятий, внедрение систем управления рисками и раскрытия информации
5. Стратегическое управление активами - совершенствование механизмов стратегического управления, пересмотр и модернизация операционной модели деятельности, реструктуризация и отчуждение непрофильных активов,

прагматичное взаимодействие с рынком капитала в целях привлечения финансирования для развития и модернизации без использования государственных гарантий и обязательств

6. Операционная эффективность - повышение операционной эффективности на основе лучших международных практик путём совершенствования системы ключевых показателей эффективности (KPI), оптимизации бизнес-процессов, внедрения современной политики закупок и цифровизации деятельности
7. Эффективность и оптимизация инвестиций - повышение эффективности инвестиционной политики включая переоценку всех текущих инвестиционных проектов с учётом рисков и изменений приоритетов, а также применение современных методов проектного управления;
8. Устойчивое развитие в соответствии с принципами ESG - внедрение стандартов устойчивого развития по экологическим, социальным и управленческим принципам ESG

Содействуя всесторонним усилиям по трансформации в соответствии с восемью основными принципами, компания будет:

- Определять четкие ожидания акционера от инициатив по трансформации
- Помогать компаниям в разработке комплексного плана работы, который будет служить дорожной картой, направляющей каждый этап трансформации
- Отслеживать прогресс и соответствие результатов целям трансформации на протяжении всего жизненного цикла процесса

Для поддержания высокого уровня обмена опытом среди заинтересованных сторон, планируется регулярно проводить семинары и другие обучающие мероприятия. Эти семинары будут проводиться с приглашением ведущих внешних консультантов, что позволит участвовать как сотрудникам нашей компании, так и представителям других компаний, углубляя связь компании с индустрией и расширяя круг профессиональных контактов.

## Финансирование

В разделе ниже мы представляем подробный прогнозируемый отчет о прибылях и убытках и о финансовом положении на предстоящий финансовый год. Данные прогнозы дают подробное представление об ожидаемых финансовых результатах и положении компании в течение и на конец 2025 года. В дополнении к прогнозным отчетам прилагаются примечания на страницах 10–17 которые более детально раскрывают характер существенных статей и ключевые допущения, использованные при планировании.

Финансирование расходов компании осуществляется за счет государственных средств, покрываемых доходом в размере 46,000,000 тысяч сум, включая НДС в сумме 4,500,000 тысяч сум за оказание услуг по управлению активами.

Планирование расходов на сотрудников осуществляется с учетом потребности в расширении штата компании, обусловленного продолжающимся процессом найма

сотрудников. Это включает прогнозирование затрат, необходимых для обеспечения полноценного функционирования компании в условиях увеличения численности кадров.

Таблица 1. Прогнозный отчет о прибыли или убытке за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года (в тысячах Узбекских сум)

	Прим.	2024 г. (факт)	2025 г. (план)	Изменение
Доходы	1	25,820,816	41,490,000	61%
<i>Доходы от оказания услуг</i>		21,875,000	37,500,000	71%
<i>Доходы с процентов по депозитам</i>		3,945,816	3,990,000	1%
Общие и административные расходы		(24,046,980)	(37,400,000)	56%
<i>Расходы на сотрудников</i>	2	(22,883,236)	(36,500,000)	60%
<i>Административные расходы</i>	3	(949,907)	(800,000)	-16%
<i>Маркетинг</i>		(213,838)	(100,000)	-53%
Прочие операционные расходы		(2,271,491)	(2,316,000)	2%
<i>Внешние консультанты</i>	4	(2,018,939)	(2,200,000)	9%
<i>Услуги аудита</i>		(16,000)	(16,000)	0%
<i>Прочие расходы</i>		(236,552)	(100,000)	-58%
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>(497,655)</b>	<b>1,774,000</b>	
Расходы по налогу на прибыль		-	(266,100)	0%
<b>Прибыль за год</b>		<b>(497,655)</b>	<b>1,507,900</b>	

Таблица 2. Прогнозный отчет о прибыли или убытке по кварталам за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года (в тысячах Узбекских сум)

	Прим.	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Доходы	1	10,372,500	10,372,500	10,372,500	10,372,500
Доходы от оказания услуг		9,375,000	9,375,000	9,375,000	9,375,000
Доходы с процентов по депозитам		997,500	997,500	997,500	997,500
Общие и административные расходы		(9,350,000)	(9,350,000)	(9,350,000)	(9,350,000)
Расходы на сотрудников	2	(9,125,000)	(9,125,000)	(9,125,000)	(9,125,000)
Административные расходы	3	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)
Маркетинг		(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)
Прочие операционные расходы		(2,225,000)	(25,000)	(41,000)	(25,000)
Внешние консультанты	4	(2,200,000)	-	-	-
Услуги аудита		-	-	(16,000)	-
Прочие расходы	3	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)
		-	-	-	-
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>(1,202,500)</b>	<b>997,500</b>	<b>981,500</b>	<b>997,500</b>
Расходы по налогу на прибыль	5	-	-	-	(416,100)
<b>Прибыль за период</b>		<b>(1,202,500)</b>	<b>997,500</b>	<b>981,500</b>	<b>731,400</b>

Таблица 3. Прогнозный отчет о финансовом положении за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года (в тысячах Узбекских сум)

	Прим.	31 декабря 2024г. (прогноз)	31 декабря 2024г. (факт)	31 декабря 2025 г. (план)	По отношению к прогнозу 2024г., %	По отношению к факту 2024г., %
<b>Активы</b>						
<b>Внеоборотные активы</b>						
Основные средства	7	60,000	101,415	50,000	-17%	-51%
Нематериальные активы	7	-	1,161,343	917,343	100%	-21%
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>60,000</b>	<b>1,262,758</b>	<b>967,343</b>		
<b>Оборотные активы</b>						
Товарно-материальные запасы		20,000	15,745	10,000	-50%	-36%
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8	9,500,000	12,201,695	756,792	-95%	-94%
Денежные средства и их эквиваленты	9	10,720,000	12,216,861	26,223,457	145%	115%
Банковские депозиты	9	21,000,000	21,000,000	21,000,000	0%	0%
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>41,240,000</b>	<b>45,434,301</b>	<b>47,990,249</b>		
<b>Итого активы</b>		<b>41,300,000</b>	<b>46,697,059</b>	<b>48,957,591</b>		
<b>Капитал и обязательства</b>						
<b>Капитал</b>						
Акционерный капитал	10	20,000,000	20,000,000	31,800,000	59%	59%
Резервный фонд		-	2,821,161	2,896,556	100%	3%
Нераспределенная прибыль	10	19,000,000	10,117,741	11,701,036	-38%	16%
<b>Итого капитал</b>		<b>39,000,000</b>	<b>32,938,901</b>	<b>46,397,591</b>		
<b>Краткосрочные обязательства</b>						
Торговая кредиторская задолженность		100,000	44,011	60,000	-40%	36%
Прочие обязательства	10	-	11,800,000	-	100%	-100%
Налоговые обязательства		2,200,000	1,914,146	2,500,000	150%	31%
<b>Итого обязательства</b>		<b>2,300,000</b>	<b>13,758,157</b>	<b>2,560,000</b>		
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>41,300,000</b>	<b>46,697,059</b>	<b>48,957,591</b>		

Таблица 4. Прогнозный отчет о движении денежных средств за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года (в тысячах Узбекских сум)

Прим.	2024 г. (прогноз)	2024 г. (факт)	2025 г. (план)	По отношению к прогнозу 2024г., %	По отношению к факту 2024г., %
<b>Поступление денежных средств по операционной деятельности</b>	46,889,862	28,445,816	45,990,000	-2%	62%
Доходы от оказания услуг	43,120,000	24,500,000	42,000,000	-3%	71%
Доходы с процентов по депозитам	3,769,862	3,945,816	3,990,000	6%	1%
<b>Выбытие денежных средств, всего</b>	(53,595,000)	(28,218,826)	(44,482,100)	-17%	58%
Общие и административные расходы	(48,500,000)	(24,046,980)	(37,400,000)	-23%	56%
Расходы на сотрудников	(47,000,000)	(22,883,236)	(36,500,000)	-22%	60%
Заработные платы сотрудников	(38,540,000)	(18,764,253)	(29,930,000)	-22%	60%
Налоги связанные с заработной платой	(8,460,000)	(4,118,982)	(6,570,000)	-22%	60%
Административные расходы	(1,300,000)	(949,907)	(800,000)	-38%	-16%
Маркетинг	(200,000)	(213,838)	(100,000)	-50%	-53%
Прочие операционные расходы	(2,895,000)	(2,271,491)	(2,580,000)	-11%	14%
Внешние консультанты	(2,600,000)	(2,018,939)	(2,464,000)	-5%	22%
Услуги аудита	(45,000)	(16,000)	(16,000)	-64%	0%
Прочие расходы	(250,000)	(236,552)	(100,000)	-60%	-58%
Оплата по НДС	(2,200,000)	(1,900,355)	(4,236,000)	93%	123%
Оплата по налогу на прибыль	-	-	(266,100)	0%	100%
Изменение краткосрочных активов и обязательств	16,753,237	8,318,384	12,498,696	-25%	50%
<b>Чистая сумма денежных средств по операционной деятельности</b>	<b>10,048,099</b>	<b>8,545,374</b>	<b>14,006,596</b>		
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>	-	-	-		
Поступления от акционера	10	-	11,800,000	-	100%
Дивиденды, выплаченные	10	-	(8,800,414)	-	100%
<b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b>	-	2,999,586	-		
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало периода</b>	<b>671,901</b>	<b>671,901</b>	<b>12,216,861</b>		
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>10,720,000</b>	<b>12,216,861</b>	<b>26,223,457</b>		

Таблица 5. Прогнозный отчет о движении денежных средств по кварталам за год, заканчивающийся 31 декабря 2025 года (в тысячах Узбекских сум)

	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
<b>Поступление денежных средств по операционной деятельности</b>	<b>11,497,500</b>	<b>11,497,500</b>	<b>11,497,500</b>	<b>11,497,500</b>
Доходы от оказания услуг	10,500,000	10,500,000	10,500,000	10,500,000
Доходы с процентов по депозитам	997,500	997,500	997,500	997,500
<b>Выбытие денежных средств, всего</b>	<b>(11,600,000)</b>	<b>(11,600,000)</b>	<b>(10,516,000)</b>	<b>(10,766,100)</b>
Общие и административные расходы	(9,350,000)	(9,350,000)	(9,350,000)	(9,350,000)
Расходы на сотрудников	(9,125,000)	(9,125,000)	(9,125,000)	(9,125,000)
Заработные платы сотрудников	(7,482,500)	(7,482,500)	(7,482,500)	(7,482,500)
Налоги связанные с заработной платой	(1,642,500)	(1,642,500)	(1,642,500)	(1,642,500)
Административные расходы	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)
Маркетинг	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)
Прочие операционные расходы	(1,257,000)	(1,257,000)	(41,000)	(25,000)
Внешние консультанты	(1,232,000)	(1,232,000)	-	-
Услуги аудита	-	-	(16,000)	-
Прочие расходы	(25,000)	(25,000)	(25,000)	(25,000)
Оплата по НДС	(993,000)	(993,000)	(1,125,000)	(1,125,000)
Оплата по налогу на прибыль	-	-	-	(266,100)
Изменение краткосрочных активов и обязательств	3,249,661	3,124,674	2,999,687	3,124,674
<b>Чистая сумма денежных средств по операционной деятельности</b>	<b>3,147,161</b>	<b>3,022,174</b>	<b>3,981,187</b>	<b>3,856,074</b>
<b>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</b>	-	-	-	-
<b>Движение денежных средств по финансовой деятельности</b>	-	-	-	-
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало периода</b>	<b>12,216,861</b>	<b>15,364,022</b>	<b>18,386,196</b>	<b>22,367,383</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>15,364,022</b>	<b>18,386,196</b>	<b>22,367,383</b>	<b>26,223,457</b>

## Примечания

### 1. Доходы

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан, от 18.08.2023 г. №ПП-283, источниками финансирования расходов, связанных с преобразованием предприятий с участием государства и управлением ими, будут следующие:

- средства, привлеченные от международных финансовых институтов для поддержки политики институционального развития, разработки рыночных реформ, направленных на усиление управления государственными финансами и госпредприятиями, их приватизацию и на другие цели;
- другие источники, не запрещенные законом

Операционная деятельность компании за 2024 год будет профинансирована на сумму в размере 42,000,000 тысяч сум включая НДС 4,500,000 тысяч сум доход от оказания услуг, запланированных к получению от АО «Узбекнефтегаз» и ГК «Навоийуран».

Процентные доходы представляют собой сумму процентов, начисленных по размещенным денежным средствам на депозите (*Примечание 7*). Ожидается, что до конца года компания получит доход в размере 3,990,000 тысяч сум (2024: 3,933,461 тысяч сум) по депозиту.

<i>в тысячах сум</i>	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Доходы от оказания услуг	9,375,000	9,375,000	9,375,000	9,375,000
Доходы с процентов по депозиту	997,500	997,500	997,500	997,500
<b>Итого</b>	<b>10,372,500</b>	<b>10,372,500</b>	<b>10,372,500</b>	<b>10,372,500</b>

### 2. Расходы на сотрудников

Расходы на сотрудников охватывают затраты, связанные с оплатой ежемесячной заработной платы (включая налоги на доходы и пенсионные взносы), резерв на отпускные, а также дополнительные бонусы и премии для сотрудников.

<i>в тысячах сум</i>	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Заработная плата	7,327,016	7,327,016	7,327,016	7,327,016
Премии	571,124	571,124	571,124	571,124
Резерв на отпускные	1,238,374	1,238,374	1,238,374	1,238,374
<b>Итого</b>	<b>9,136,514</b>	<b>9,136,514</b>	<b>9,136,514</b>	<b>9,136,514</b>

В прошлом финансовом году расходы на сотрудников составили 22,930,530 тысяч сум. Планируется, что до конца текущего года расходы на сотрудников будут составлять 36,500,000 тысяч сум.

Увеличение расходов на сотрудников связано с намерением компании привлечь опытных специалистов с высокой квалификацией для обеспечения необходимых компетенций для достижения поставленных стратегических задач. А также с увеличением МРОТ на 10% с 1 октября 2024 года. Штат компании составляет 36 единиц на конец 2024 года, и в 2025 году планируется заполнение вакантных позиций штатного расписания который составляет 57 единиц.

	Количество сотрудников	
	На 31.12.2024г.	По штатному расписанию
Руководство	2	3
Департамент секторальной экспертизы	7	12
Департамент функциональной экспертизы	5	12
Управление планирования и методологии	4	5
Управление сводного информационного анализа	6	9
Администрация	12	14
<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>57</b>

Расходы на заработные платы и премии сотрудников (включая соответствующие налоги) были рассчитаны с учетом полного заполнения сотрудниками вакантных позиций по штатному расписанию.

При расчете также учитывалось, что в компании действуют долгосрочные трудовые контракты и не предполагается сокращение численности сотрудников.

### 3. Административные и прочие расходы

Прочие административные расходы включают в себя затраты, связанные с управлением и поддержанием нормального функционирования компании. Эти расходы включают затраты на:

- аренду офиса
- офисные канцелярские принадлежности и питьевую воду
- затраты на телекоммуникационные услуги (интернет, IP-телефония)
- затраты на транспортные услуги корпоративного такси, которые могут использоваться для поездок между офисом компании и офисами государственных предприятий
- подписок на онлайн-сервисы и ресурсы “Argos HRM”, программное обеспечение и облачные сервисы Microsoft 365 и лицензии на операционную систему Windows
- приобретение оборудования (ноутбуки, мониторы, интерактивные панели) и другой офисной техники

В 2025 году планируется уменьшение административных и прочих расходов в целях экономии на 24% в сравнении с 2024 годом.

Детализация административных и прочих расходов по отдельным статьям указаны в следующей таблице.

<i>в тысячах сум</i>	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Телекоммуникационные услуги	13,150	13,150	13,150	13,150
Офисные расходы	11,100	11,100	11,100	11,100
Аренда	85,750	85,750	85,750	85,750
Подписки и лицензии	40,000	40,000	40,000	40,000
Покупка оборудования	100,000	100,000	-	-
Прочие расходы	25,000	25,000	25,000	25,000
<b>Итого</b>	<b>275,000</b>	<b>275,000</b>	<b>175,000</b>	<b>175,000</b>

Расходы на приобретение и обслуживание оборудования не капитализируются в соответствии с требованиями стандартов бухгалтерского учета (стоимость ниже установленного порога в 50 кратного размера БРВ).

Прочие расходы отображают различные операционные затраты, которые не укладываются в другие категории, например расходы на бензин, услуги технического обслуживания (проводимый один раз в квартал) и капитального ремонта автомобилей (проводимый раз в 6 месяцев), а также резерв на непредвиденные или неопределенные.

#### 4. Внешние консультанты

Расходы на внешних консультантов включают затраты на привлечении специалистов для оказания консалтинговых услуг, включая на привлечении специалистов компании White & Case на сумму 2,200,000 тысяч сум включая сумму НДС в 264,000 тысяч сум и возможную услугу по оценке рыночной стоимости государственного пакета акций компаний на сумму 11,760,000 тысяч сум включая сумму НДС в 1,260,000 тысяч сум.

<i>в тысячах сум</i>	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
White & Case	1,100,000	1,100,000	-	-
<b>Итого</b>	<b>1,100,000</b>	<b>1,100,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### 5. Налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль рассчитываются как процент от прибыли до налогообложения в соответствии с налоговым законодательством.

Прибыль до налогообложения в текущем финансовом году составит 2,357,900 тысяч сум (2024: убыток 497,655 тысяч сум), налог на доход составит 416,100 тысяч сум (2024: 0 сум).

## 6. Основные средства и нематериальные активы

Основными средствами — это активы, срок службы которых превышает 1 год, а стоимость составляет не менее 50-кратного размера БРВ, установленной в Республике Узбекистан. На балансе компании два автомобиля, многолетние насаждения, компьютерное оборудование и вычислительная техника.

Основные средства оцениваются по их первоначальной стоимости и амортизируются по ставке, установленной в налоговом кодексе, которая составляет 20% годовых. Амортизация начисляется равномерно на протяжении срока их полезного использования.

Нематериальные активы включают методические руководства, стратегии, методики и регламенты в различных направлениях управления в государственных компаниях. Они охватывают государственное участие и рыночные механизмы, организационное развитие, управление проектами и поставщиками, стратегическое управление активами, инвестиционное управление и операционную эффективность. Эти активы обеспечивают методологическую основу для оптимизации процессов, повышения эффективности и принятия управленческих решений при трансформации государственных компаний.

<i>в тысячах сум</i>	<b>Основные средства</b>
<b>Стоимость</b>	
<b>На 1 января 2025 г.</b>	<b>323,017</b>
Поступления	-
Выбытия	-
<b>На 31 декабря 2025 г.</b>	<b>323,017</b>
<b>Износ и обесценение</b>	
<b>На 1 января 2025 г.</b>	<b>(216,352)</b>
Выбытия	-
Отчисления за год	(51,415)
<b>На 31 декабря 2025 г.</b>	<b>(273,017)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>	
<b>На 1 января 2025 г.</b>	<b>101,415</b>
<b>На 31 декабря 2025 г.</b>	<b>50,000</b>

<i>в тысячах сум</i>	<b>Нематериальные активы</b>
<b>Стоимость</b>	
<b>На 1 января 2025 г.</b>	-
Поступления	1,220,915
Выбытия	-

На 31 декабря 2025 г.	1,220,915
Износ и обесценение На 1 января 2025 г.	-
Выбытия	-
Отчисления за год	(59,573)
На 31 декабря 2025 г.	(59,573)
Остаточная стоимость На 1 января 2025 г.	-
На 31 декабря 2025 г.	1,161,343

## 7. Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность компании представляет собой суммы к получению по причитающимся дивидендам, которые были объявлены в 2020 и 2021 годах от бывших дочерних компаний.

Прочие дебиторы компании включают счета учета авансов, выданных персоналу, поставщикам и подрядчикам, авансовых платежей в бюджет, авансовых платежей в государственные целевые фонды и по страхованию, а также проценты к получению.

Торговая и прочая дебиторская задолженность	31 декабря 2024 г. (факт)	31 декабря 2025 г. (план)
"Jizzax Plastmassa" Aj	270,679	276,606
"Kvarts" Aj	9,169,205	-
"XOVRENKO NOMIDAGI SAMARQAND VINO KOMBINATI" AJ	31,000	30,186
АО "Trest-12"	2,087,067	-
Прочие дебиторы	643,744	450,000
<b>Итого</b>	<b>12,201,695</b>	<b>756,792</b>

## 8. Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты представляют собой денежные средства в банке, а также краткосрочный банковский вклад.

На начало текущего финансового года компания имела депозит в банке АК «Алокабанк» на сумму 21 миллиардов сум. Данный депозит генерирует доход в размере 19% годовых, который начисляется ежемесячно по остатку на месяц.

	1 января 2024 г.	31 декабря 2024 г.(прогноз)	31 декабря 2025 г. (план)
Депозит	26,000,000	21,000,000	21,000,000
Расчетные счета в банке	671,901	12,216,861	26,223,457
<b>Итого</b>	<b>26,671,901</b>	<b>33,216,861</b>	<b>47,223,457</b>

## 9. Капитал

На 1 января 2024 года, уставной капитал компании состоял из 20,000,000 обыкновенных акций выпущенных с номинальной стоимостью 1000 сум каждая. Единственным акционером компании является государство, владея 100% выпущенных акций. В течение 2025 года уставной капитал планируется увеличить на сумму 11,800,000 тысяч сум за счет поступлений от единственного акционера.

На начало текущего года нераспределенная прибыль составляла 10,117,741 тысяч сум. К концу года ожидается, что эта сумма увеличится до 12,593,536 тысяч сум за счёт прибыли, полученной в текущем финансовом году.

## 10. Прочие индивидуально не существенные статьи расходов

Расходы на маркетинг включает в себя затраты на проведение семинаров, которые включают расходов на использование оборудования и услуги переводчиков, а также организацию и проведение форума.

Услуги аудита - расходы, связанные с проведением внешнего аудита финансовой отчетности компании, подготовленной по МСФО. На услуги аудита в прошлом году было потрачено сумма 16,000 тысяч сум. В текущем финансовом году планируется увеличение расходов на услуги аудита до суммы 16,000 тысяч сум.

Расходы на страхование включает затраты на обязательную страховку гражданской ответственности работодателя (ОСГОР) в соответствии с законом Республики Узбекистан «Об обязательном страховании гражданской ответственности работодателя».

## Основные допущения

Информация о прошлых периодах была составлена на основе бухгалтерских данных, а при планировании был применен пруденциальный подход. При составлении сметы операционных расходов по статьям затрат для упрощения расчётов, предварительной оценки или планировании затрат были использованы следующие допущения:

1. Расчет ожидаемых доходов по процентам от депозита не включает возможные дополнительные вложения.
2. Расходы на заработные платы и премии сотрудников (включая соответствующие налоги), а также расходы на приобретение офисного оборудования были рассчитаны с учетом полного заполнения сотрудниками вакантных позиций по штатному

расписанию. Также учитывалось, что в компании действуют долгосрочные трудовые контракты и не предполагается сокращение численности сотрудников. Расходы не отражают возможное повышение размера минимальной заработной платы правительством в течение года.

3. Расходы на командировку рассчитаны исходя из предположения, что поездка будет ежеквартальной для 4 сотрудников на 2 дня.

## Итоги

Данный бизнес-план представляет собой документ, разработанный для описания и планирования деятельности нашей компании в течение 2025 года.

Компания определила восемь ключевых направлений трансформации государственных предприятий и разработала операционный план для достижения стратегических целей. В течение года реализация данного плана будет направлена на повышение инвестиционной привлекательности крупных государственных предприятий за счет стратегических инициатив и комплексной трансформации. Это позволит обеспечить устойчивый рост, создать дополнительную ценность для заинтересованных сторон и внести вклад в экономическое развитие Республики Узбекистан.

Наши ресурсы, включая финансовые, кадровые, технологические и информационные, позволят нам эффективно реализовывать планы по трансформации государственных предприятий и достижению поставленных целей.

## Приложения

Приложение №1

### Руководство АО «UzAssets»



**Абдиназаров Бобур Каландарович**  
Председатель правления

Окончил Ташкентский государственный экономический университет (2003) и Международный университет Японии. Трудовую деятельность начал в 2005 году, и занимал различные руководящие должности в Министерстве финансов Республики Узбекистан. До июля 2022 занимал должность заместителя министра экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан



**Адамас Илькявичюс**  
Первый заместитель председателя правления

Адамас имеет более чем 25-летний опыт работы в таких отраслях, как нефтегазовая, энергетическая, горнодобывающая и металлургическая, транспортная, а также в банковской сфере. За время своей трудовой деятельности работал в АО «Казахстанские железные дороги», АО «Литовские национальные железные дороги», ГК «Аэропорты Литвы», Азиатском Банке Развития, Всемирном Банке, а также в АО «Самрук-Казына».



**Анвар Ходжа-Ахмедов**  
Руководитель направления по финансам, риску и аудиту

Высококвалифицированный специалист с опытом работы более чем 15-лет в области международных стандартов финансовой отчетности (включая внешний аудит, внутренний контроль, отчетность и бухгалтерский учет). За свою карьеру занимал должность директора по аудиту в компании “Deloitte” (Узбекистан). Обладает международным сертификатом Certified Public Accountant (CPA USA).



**Павел Ледников**  
Руководитель направления нефти и газа

Высококвалифицированный специалист с опытом работы более чем 20-лет в нефтегазовой отрасли. За свою карьеру работал в компаниях АО “КазТрансГаз” (Казахстан) и “PwC”.



**Тимур Шарипов**  
Руководитель направления транспорта и коммуникаций

Тимур является высококвалифицированным специалистом и имеет более чем 24-летний опыт работы. За время своей трудовой деятельности он успешно сотрудничал с такими организациями, как АО “Самрук-Казына” (Казахстан), Министерство транспорта и коммуникаций Республики Казахстан и АО “Казахстанские железные дороги”.

Приложение №2

## Перечень крупных предприятий с участием государства, подлежащих трансформации

№	Наименование предприятий
1.	АО «Навоийский ГМК»
2.	ГП «Навоийуран»
3.	АО «Алмалыкский ГМК»
4.	АО «Узметкомбинат»
5.	АО «Узбекнефтегаз»
6.	АО «Узтрансгаз»
7.	АО «Худудгазтаъминот»
8.	АО «UzGasTrade»
9.	АО «Национальные электрические сети Узбекистана»
10.	АО «Тепловые электрические станции»
11.	АО «Региональные электрические сети»
12.	АО «Узбекгидроэнерго»
13.	АО «Узкимёсаноат»
14.	АО «Навойазот»
15.	АО «Узбекистон темир йуллари»
16.	АО «Uzbekistan Airways»
17.	АО «Uzbekistan Airports»
18.	АО «Тошшахартрансхизмат»
19.	АО «Узавтосаноат»
20.	АО «Узбектелеком»
21.	АО «Узбекистон почтаси»
22.	АО «Узбекуголь»