



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
IQTISODIYOT VA MOLIYA
VAZIRLIGI



«УТВЕРЖДЕНО»

На заседании

Наблюдательного совета

АО «UzAssets»

«___» _____ 2026г.

(протокол от ____.____.2026г. №____)

АО «UzAssets»

Бизнес-план

На 2026 год

Содержание

Основные положения	2
Операционная деятельность	3
1. Департамент секторальной экспертизы	Ошибка! Закладка не определена.
2. Департамент функциональной экспертизы	Ошибка! Закладка не определена.
3. Управление планирования и методологической поддержки	Ошибка! Закладка не определена.
4. Управление сводного информационного анализа и поддержки деятельности .	Ошибка!
Закладка не определена.	
Операционный план	3
Финансирование	5
Основные допущения	16
Итоги	16
Приложения	17
Руководство АО «UzAssets»	17
Перечень крупных предприятий с участием государства, подлежащих трансформации	18

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, 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 устойчивого развития предприятий с государственным участием, повышение их стоимости и инвестиционной привлекательности путём 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.

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 через обеспечение равных условий конкуренции, уменьшение монополии и административного вмешательства, переоценку мандата государственных предприятий и переход к современному рыночному регулированию 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 при принятии решений
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

Финансирование

В разделе ниже мы представляем подробный плановый отчет о прибылях и убытках и о финансовом положении на предстоящий финансовый год. Данные планы дают подробное представление об ожидаемых финансовых результатах и положении компании в течение 2026 года и на его конец. В дополнении к прогнозным отчетам прилагаются примечания на страницах 11–16, 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 42 млрд сум, включая НДС в сумме 4,5 млрд 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. Плановый отчет о прибыли или убытке за 2026-2028 года (в тысячах узбекских сум)

	Прим.	2025 г. (факт)	2026 г. (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)	Изменение
Доходы	1	44 383 562	43 220 000	48 470 000	54 455 000	97%
<i>Доходы от оказания услуг (без НДС)</i>		39 428 571	37 500 000	42 750 000	48 735 000	95%
<i>Доходы с процентов по депозитам</i>		4 954 991	5 720 000	5 720 000	5 720 000	115%
Общие и административные расходы		(28 275 891)	(37 763 076)	(41 774 906)	(47 623 393)	134%
<i>Расходы на сотрудников</i>	2	(27 628 466)	(35 701 984)	(40 700 262)	(46 398 298)	129%
<i>Административные расходы</i>	3	(527 821)	(786 092)	(896 145)	(1 021 605)	149%
<i>Маркетинг</i>		(119 604)	(1 275 000)	(178 500)	(203 490)	1066%
Прочие операционные расходы		(13 685 032)	(301 100)	(343 254)	(391 310)	2%
<i>Внешние консультанты</i>	4	(13 442 296)	-	-	-	0%
<i>Услуги аудита</i>		(18 000)	(25 000)	(28 500)	(32 490)	139%
<i>Прочие расходы</i>		(224 736)	(276 100)	(314 754)	(358 820)	123%
Прибыль до налогообложения		2 422 639	5 155 824	6 351 840	6 440 297	
Расходы по налогу на прибыль		(363 396)	(773 374)	(952 776)	(966 045)	
Прибыль за год		2 059 243	4 382 451	5 399 064	5 474 252	

Таблица 2. Плановый отчет о прибыли или убытке по кварталам за 2026 год и за 2027-2028 года (в тысячах узбекских сум)

	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)
Доходы	8 930 000	8 930 000	10 430 000	14 930 000	48 470 000	54 455 000
<i>Доходы от оказания услуг (без НДС)</i>	7 500 000	7 500 000	9 000 000	13 500 000	42 750 000	48 735 000
<i>Доходы с процентов по депозитам</i>	1 430 000	1 430 000	1 430 000	1 430 000	5 720 000	5 720 000
Общие и административные расходы	(8 164 711)	(8 329 327)	(9 579 449)	(11 689 588)	(41 774 906)	(47 623 393)
<i>Расходы на сотрудников</i>	(7 636 938)	(7 851 554)	(9 001 676)	(11 211 815)	(40 700 262)	(46 398 298)
<i>Административные расходы</i>	(196 523)	(196 523)	(196 523)	(196 523)	(896 145)	(1 021 605)
<i>Маркетинг</i>	(331 250)	(281 250)	(381 250)	(281 250)	(178 500)	(203 490)
Прочие операционные расходы	(69 025)	(94 025)	(69 025)	(69 025)	(343 254)	(391 310)
<i>Внешние консультанты</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Услуги аудита</i>	-	(25 000)	-	-	(28 500)	(32 490)
<i>Прочие расходы</i>	(69 025)	(69 025)	(69 025)	(69 025)	(314 754)	(358 820)
Прибыль до налогообложения	696 264	506 648	781 526	3 171 387	6 351 840	6 440 297
Расходы по налогу на прибыль	(104 440)	(75 997)	(117 229)	(475 708)	(952 776)	(966 045)
Прибыль за год	591 824	430 651	664 297	2 695 679	5 399 064	5 474 252

Таблица 3. Плановый отчет о финансовом положении за 2026-2028 года (в тысячах узбекских сум)

	Прим.	31 декабря 2025г. (прогноз)	31 декабря 2026г. (план)	31 декабря 2027г. (план)	31 декабря 2028г. (план)	По отношению к прогнозу 2025г., %
Активы						
Внеоборотные активы						
Основные средства	7	101 415	150 445	120 356	96 285	148%
Итого внеоборотные активы		101 415	150 445	120 356	96 285	148%
Оборотные активы						
Товарно-материальные запасы		15 745	12 653	11 388	10 249	80%
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8	8 464 237	5 404 271	-	-	64%
Денежные средства и их эквиваленты	9	12 687 794	18 302 298	26 906 843	30 154 755	144%
Банковские депозиты	9	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	100%
Итого оборотные активы		51 167 776	53 719 222	56 918 230	60 165 004	105%
Итого активы		51 269 191	53 869 667	57 038 586	60 261 289	105%
Капитал и обязательства						
Капитал						
Акционерный капитал	10	31 800 000	31 800 000	31 800 000	31 800 000	100%
Резервный фонд		2 821 161	2 965 308	3 272 080	3 542 033	105%
Нераспределенная прибыль	10	15 513 530	16 440 189	18 412 292	20 841 871	106%
Итого капитал		50 134 691	51 205 497	53 484 372	56 183 903	102%
Краткосрочные обязательства						
Торговая кредиторская задолженность		42 500	-	-	-	0%
Налоговые обязательства		1 092 000	2 664 170	3 554 215	4 077 385	244%
Итого обязательства		1 134 500	2 664 170	3 554 215	4 077 385	235%
Итого капитал и обязательства		51 269 191	53 869 667	57 038 586	60 261 288	105%

Таблица 4. Плановый отчет о движении денежных средств за 2026-2028 года (в тысячах узбекских сум)

	2025 г. (прогноз)	2026 г. (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)	По отношению к прогнозу 2025г., %
Поступление денежных средств по операционной деятельности	49 114 991	47 720 000	53 600 000	60 303 200	97%
Доходы от оказания услуг	44 160 000	42 000 000	47 880 000	54 583 200	95%
Доходы с процентов по депозитам	4 954 991	5 720 000	5 720 000	5 720 000	115%
Выбытие денежных средств, всего	(50 842 800)	(45 165 462)	(50 399 726)	(57 055 288)	89%
Общие и административные расходы	(29 676 452)	(37 763 076)	(41 723 906)	(47 565 253)	127%
<i>Расходы на сотрудников</i>	(29 029 027)	(35 701 984)	(40 700 262)	(46 398 298)	123%
<i>Заработные платы сотрудников</i>	(25 583 394)	(31 876 771)	(36 339 519)	(41 427 052)	125%
<i>Налоги связанные с заработной платой</i>	(3 445 633)	(3 825 213)	(4 360 742)	(4 971 246)	111%
<i>Административные расходы</i>	(527 821)	(786 092)	(896 145)	(1 021 605)	149%
<i>Маркетинг</i>	(119 604)	(1 275 000)	(127 500)	(145 350)	1066%
Прочие операционные расходы	(13 685 032)	(301 100)	(343 254)	(391 310)	2%
<i>Внешние консультанты</i>	(13 442 296)	-	-	-	0%
<i>Услуги аудита</i>	(18 000)	(25 000)	(28 500)	(32 490)	139%
<i>Прочие расходы</i>	(224 736)	(276 100)	(314 754)	(358 820)	123%
Оплата по НДС	(5 416 219)	(3 750 000)	(4 275 000)	(4 873 500)	69%
Оплата по налогу на прибыль	(853 778)	(773 374)	(881 646)	(1 005 076)	91%
Оплата по налогу на дивиденды	(1 211 319)	(2 577 912)	(3 175 920)	(3 220 149)	213%
Изменение краткосрочных активов и обязательств	2 370 000	2 607 000	5 404 271	-	110%
Чистая сумма денежных средств по операционной деятельности	642 191	5 161 538	8 604 545	3 247 912	
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	12 045 603	12 687 794	17 849 332	26 453 877	
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	12 687 794	17 849 332	26 453 877	29 701 789	

Таблица 5. Плановый отчет о движении денежных средств по кварталам за 2026-2028 года (в тысячах узбекских сум)

	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)	2027 г. (план)	2028 г. (план)
Поступление денежных средств по операционной деятельности	9 830 000	9 830 000	11 510 000	16 550 000	53 600 000	60 303 200
Доходы от оказания услуг	8 400 000	8 400 000	10 080 000	15 120 000	47 880 000	54 583 200
Доходы с процентов по депозитам	1 430 000	1 430 000	1 430 000	1 430 000	5 720 000	5 720 000
Выбытие денежных средств, всего	(9 088 176)	(11 802 261)	(10 690 703)	(13 584 321)	(50 399 726)	(57 055 288)
Общие и административные расходы	(8 164 711)	(8 329 327)	(9 579 449)	(11 689 588)	(41 723 906)	(47 565 253)
<i>Расходы на сотрудников</i>	(7 636 938)	(7 851 554)	(9 001 676)	(11 211 815)	(40 700 262)	(46 398 298)
<i>Заработные платы сотрудников</i>	(6 818 695)	(7 010 316)	(8 037 211)	(10 010 549)	(36 339 519)	(41 427 052)
<i>Налоги связанные с заработной платой</i>	(818 243)	(841 238)	(964 465)	(1 201 266)	(4 360 742)	(4 971 246)
<i>Административные расходы</i>	(196 523)	(196 523)	(196 523)	(196 523)	(896 145)	(1 021 605)
<i>Маркетинг</i>	(331 250)	(281 250)	(381 250)	(281 250)	(127 500)	(145 350)
Прочие операционные расходы	(69 025)	(69 025)	(94 025)	(69 025)	(343 254)	(391 310)
<i>Внешние консультанты</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Услуги аудита</i>	-	-	(25 000)	-	(28 500)	(32 490)
<i>Прочие расходы</i>	(69 025)	(69 025)	(69 025)	(69 025)	(314 754)	(358 820)
Оплата по НДС	(750 000)	(750 000)	(900 000)	(1 350 000)	(4 275 000)	(4 873 500)
Оплата по налогу на прибыль	(104 440)	(75 997)	(117 229)	(475 708)	(881 646)	(1 005 076)
Оплата по налогу на дивидендов	-	(2 577 912)	-	-	(3 175 920)	(3 220 149)
Изменение краткосрочных активов и обязательств	651 750	651 750	651 750	651 750	5 404 271	-
Чистая сумма денежных средств по операционной деятельности	1 393 574	(1 320 511)	1 471 047	3 617 429	8 604 545	3 247 912
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	12 687 794	14 081 368	12 760 856	14 231 903	17 849 332	26 453 877
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	14 081 368	12 760 856	14 231 903	17 849 332	26 453 877	29 701 789

Примечания

1. Доходы

Операционная деятельность компании за 2026 год будет профинансирована на сумму в размере 42 млрд сум включая НДС 4,5 млрд сум доход от оказания услуг, запланированных к получению от АО «Узбекнефтегаз» и ГП «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 5,72 млрд сум по депозиту.

<i>В ТЫСЯЧАХ СУМ</i>	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Доходы от оказания услуг	10 500 000	10 500 000	10 500 000	10 500 000
Доходы с процентов по депозиту	1 430 000	1 430 000	1 430 000	1 430 000
Итого	11 930 000	11 930 000	11 930 000	11 930 000

2. Расходы на сотрудников

Расходы на сотрудников охватывают затраты, связанные с оплатой ежемесячной заработной платы (включая налоги на доходы и пенсионные взносы) и командировочных расходов, добровольную страховку здоровья, 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	5 065 240	5 546 865	6 456 812	7 228 074
Премии	701 388	350 694	383 263	1 185 956
Резерв на отпускные	1 052 068	1 112 737	1 197 136	1 596 519
Премии членом правления за вып. КПИ	-	-	-	100 000
Расходы на командировки	45 000	45 000	45 000	45 000
Итого	6 863 696	7 055 296	8 082 211	10 155 549

В прошлом финансовом году расходы на сотрудников составили 27,6 млрд сум. Планируется, что до конца 2026 года расходы на сотрудников будут составлять 35,7 млрд сум.

Увеличение расходов на сотрудников связано с намерением компании привлечь опытных специалистов с высокой квалификацией для обеспечения необходимых компетенций для достижения поставленных стратегических задач и с увеличением МРОТ на 10% с 1 июля 2026 года. Штат компании составляет 40 единиц на конец 2025 года, и до конца 2026 года планируется заполнение вакантных позиций штатного расписания который составляет 57 единиц.

	Количество сотрудников	
	На 31.12.2025г.	По штатному расписанию
Руководство	2	3
Департамент секторальной экспертизы	10	12
Департамент функциональной экспертизы	7	14
Управление планирования и методологии	4	5
Управление сводного информационного анализа	9	9
Администрация	8	14
Итого	40	57

Расходы на заработные платы и премии сотрудников (включая соответствующие налоги) были рассчитаны с учетом 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

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

В ТЫСЯЧАХ СУМ	I квартал (план)	II квартал (план)	III квартал (план)	IV квартал (план)
Телекоммуникационные услуги	19 923	19 923	19 923	19 923
Офисные расходы	10 000	10 000	10 000	10 000
Аренда	90 000	90 000	90 000	90 000
Подписки и лицензии	109 200	109 200	-	-
Покупка оборудования	22 000	66 000	-	-
Прочие расходы	69 025	69 025	69 025	69 025
Итого	320 148	364 148	188 948	188 948

Ожидается, что расходы на маркетинг в следующем финансовом году составят 1,2 млрд сумов. В 2026 году ряд государственных компаний планируют провести IPO. Для информационного сопровождения этих процессов, по согласованию с Единственным акционером, планируется привлечь PR-компанию. Основной задачей привлечённой PR-компании будет обеспечение комплексного информационного сопровождения подготовки государственных компаний к IPO, с целью формирования прозрачного и привлекательного имиджа эмитента, повышения доверия международных инвесторов, проведения профильных мероприятий и создания устойчивого позитивного информационного фона, необходимого для успешного размещения акций на международных рынка капитала.

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. Налог на прибыль

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

Прибыль до налогообложения в 2025 финансовом году составит 2,4 млрд сум (2026: прибыль 5,2 млрд сум), налог на доход составит 363 млн сум (2026: 773 млн сум).

5. Основные средства

Основные средства — это активы, срок службы которых превышает 1 год, а стоимость составляет не менее 50-кратного размера БРВ, установленной в Республике Узбекистан. На балансе компании имеется автомобиль, 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>	Основные средства
Стоимость	
На 1 января 2026 г.	150 445
Поступления	-
Выбытия	-
На 31 декабря 2026 г.	150 445
Износ и обесценение	
На 1 января 2026 г.	(30 089)
Выбытия	-
Отчисления за год	(30 089)
На 31 декабря 2026 г.	120 356
Остаточная стоимость	
На 1 января 2026 г.	150 445
На 31 декабря 2026 г.	120 356

б. 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 2025 г. (прогноз)	31 декабря 2026 г. (план)
АО "Jizzax Plastmassa"	269 965	268 606
АО "Kvarts"	6 796 205	4 290 647
АО "Xovrenko nomidagi Samarqand vino kombinati"	31 000	30 186
АО "Trest-12"	1 367 067	814 832
Итого	8 464 237	5 404 271

7. Денежные средства и их эквиваленты

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

На начало 2025 финансового года компания имела депозит в банке АК «Алокабанк» на сумму 21 млрд сум. Данный депозит генерирует доход в размере 19% годовых, который начисляется ежемесячно по остатку на месяц.

	1 января 2025 г.	31 декабря 2025 г.(прогноз)	31 декабря 2026 г. (план)
Депозит	21 000 000	30 000 000	30 000 000
Расчетные счета в банке	12 045 603	12 687 794	18 302 298
Итого	33 045 603	42 687 794	48 302 298

8. Капитал

На 1 января 2025 года уставной капитал компании состоял из 20 000 000 обыкновенных акций, выпущенных с номинальной стоимостью 1000 сум каждая. Единственным акционером компании является Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан, владея 100% выпущенных акций. В течение 2025 года уставной капитал увеличился на сумму 11,8 млрд сум за счет поступлений от единственного акционера.

На конец 2025 года нераспределенная прибыль составляет 15,5 млрд сум. К концу года ожидается, что эта сумма увеличится до 16,4 млрд сум за счёт прибыли, полученной в 2025 финансовом году.

9. Прочие индивидуально не существенные статьи расходов

Расходы на маркетинг включают затраты на проведение семинаров для компаний с государственным участием, включая расходы на использование оборудования и услуги переводчиков, а также на организацию и проведение Международного форума составляет 150 млн сум.

Услуги аудита - расходы, связанные с проведением внешнего аудита финансовой отчетности компании, подготовленной по МСФО. На услуги аудита в прошлом году было потрачено 18 млн сум. В 2025 финансовом году планируется увеличение расходов на услуги аудита до суммы 25 млн 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 для снижения рисков и обеспечения их устойчивости. 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 2026-2028 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 года занимал должность заместителя министра экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан



Анвар Ходжа-Ахмедов
Заместитель председателя правления

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

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”.

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 «Навоийазот»
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»