

Утверждено
Наблюдательным советом
«_____» 20_____

ООО «O'ZENGSANLOYIHA»

БИЗНЕС-ПЛАН

**Деятельности предприятия на 2021 год и на перспективу до
2025 года**

Ташкент – 2020 г.

Оглавление

1. ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

2. ИНИЦИАТОРЫ ПРОЕКТА

- 2.1 Реквизиты, статус, структура
- 2.2. История предприятия
- 2.3. Общие сведения о предприятии
- 2.4. Организационная структура предприятия
- 2.5. Потенциал существующий и прогнозируемый
- 2.6 Экономические и финансовые показатели. Деловая репутация.

3. СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА

3. РЫНОК ПРОЕКТНЫХ УСЛУГ И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА

- 3.1. Оценка рынка текстильных проектов. Переработка хлопка
- 3.2. Перспективы развития рынка проектных услуг.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

- 4.1. Доходы
- 4.2. План продаж

5. ИЗДЕРЖКИ

- 5.1. Фонд оплаты труда
 - 5.1.1. Нормативы заработной платы
 - 5.1.2. Издержки на оплату труда
- 5.2. Структура существующих основных фондов
- 5.3. Амортизация
- 5.4. Коммунальные услуги
- 5.5. Производственная себестоимость
 - 5.5.1. Производственная себестоимость по годам
- 5.6. Расходы периода
 - 5.6.1. Расходы периода по годам
 - 5.7. Прочие операционные издержки
 - 5.7.1. Прочие операционные расходы по годам

6. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- 6.1. Прогноз по прибылям и убыткам
- 6.2. Прогноз по потокам наличности
- 6.3 Прогноз по прибылям и убыткам годовой
- 6.4. Рабочий капитал
- 6.5. Прогноз по балансу

7. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- 7.1.Значения КПЭ
- 7.2. Расчет КПЭ

8. ГРАФИК И ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВЗЫСКАНИЮ ДЕБИТОРСКОЙ И СНИЖЕНИЮ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЕЙ

9. ВЫВОДЫ.

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Целью настоящего бизнес-плана является разработка прогноза основных социально-экономических показателей деятельности на 2021 год и на перспективу до 2025 года.

При разработке бизнес-плана авторы исходили из того, что полученные результаты служат для определения границ и ориентиров, обеспечивающих нормальную работу предприятия в настоящем и необходимое техническое развитие в ближайшей перспективе.

В этой связи за предприятием сохраняется безусловное право корректировать отдельные статьи расходов, а также включать новые направления. В особой степени это касается статей затрат на оплату труда, являющихся основной статьей производственных издержек.

В бизнес-план заложен достаточно консервативный подход к нормативам их формирования, поэтому расчетный уровень следует воспринимать лишь как **минимально допустимый**. Для дальнейшего привлечения новых перспективных кадров и закрепления имеющегося персонала необходимо будет повысить уровень оплаты труда и обеспечить в этих вопросах более дифференцированный подход за счет увеличения разовых выплат, в частности, по итогам работы за год, и совершенствования системы материального поощрения.

Принципиально важными моментами являются следующие:

- Из-за пандемии коронавируса и длительного карантина предприятие долгое время в течение 2020 года не работало. Также не работали и все основные заказчики. Ввиду сложившихся форс-мажорных причин предприятие объективно было лишено возможности выполнить намеченные на 2020 год показатели.
- В связи с тем, что в настоящее время решается вопрос о передаче 9-ти этажного корпуса другим владельцам, предприятие было вынуждено расторгнуть договора аренды, доход от которой имел очень высокий удельный вес в общей структуре финансовых поступлений.
- Поступление авансовой выплаты за здание в размере 1,8 млрд. сум позволит институту завершить год с прибылью, но эта прибыль будет сформирована за счет непрофильных источников.
- Ожидаемое поступление платы за продажу здания в первом квартале 2021 года обусловит формирование большого объема прибыли в этот период. Однако в последующие кварталы прогнозируется убыточность вызванная

двумя основными факторами: а) - сокращением портфеля заказов из-за продолжающейся пандемии; б) – резким падением доходов от аренды, вызванным изъятием производственных площадей.

В настоящее время по итогам 9 месяцев средняя заработная плата составила около всего лишь 863 тыс. сум на человека в месяц против 1 088 тыс. сум на человека в месяц в аналогичный период 2019 года.

Понятно, что такая ситуация явно не позволяет укрепить кадровый потенциал

В то же время институт имеет сформированный портфель заказов на первый квартал 2021 года:

- рабочая документация проекта реконструкции Ангренской ватной фабрики 250 349,9 тыс.сум
- реконструкция школы (158 000 тыс. сум)

Все расчеты основывались на существующем портфеле заключенных договоров, экстраполировании сложившихся тенденций и соотношений, а также учитывалася необходимость осуществления ряда организационных мероприятий.

2. Сведения о предприятии

2.1. Реквизиты, статус, структура

| | |
|---|---|
| Наименование предприятия | Институт “O’ZENGSANLOYIHA” |
| Организационно-правовая форма | Общество с ограниченной ответственностью |
| Адрес предприятия | : г.Ташкент, ул. Шахрисабз,85, |
| Банковские реквизиты предприятия | Р/с 20208000200101223001 в АТИБ Яккасарайский филиал ИПОТЕКА банка код 01017, ИНН – 200547516 ОКОНХ 66000 |
| Директор Главный бухгалтер | Рузметов Худойназар Ибрагимович Тактарова Ирина Валерьевна |
| Телефон Факс | 71 – 233-16-04 |

Общество с ограниченной ответственностью «O’ZENGSANLOYIHA» зарегистрировано решением Хокима Яшнабадского района № 07-00074 от 14.02.2008г. (последняя редакция), перерегистрация проведена в связи с увеличением уставного фонда №07-000274 от 12.09.2013г.

Уставной фонд Общества составляет 159 878 401 сум и на сегодняшний день сформирован полностью

Участники :

Государство, в лице Агентства по управлению государственными активами – 94,86% или 151 664 593 сум.

Физические лица, граждане Республики Узбекистан:- 5,14% или 8 213 808 сум.

Основным видом деятельности института является разработка проектно-сметной документации для объектов хлопкоочистительной, текстильной и легкой промышленности.

Административно-управленческий персонал предприятия:

Оперативное руководство предприятием осуществляется **Директор – Рузметов Худойназар Ибрагимович** 1960 года рождения, образование высшее окончил Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности по специальности инженер-механик. Опыт работы:

- 1987-1989 –«Узагростройиндустрия» - инженер производственного отдела
- 1989-1991 – Главное управление комплектации «Узагрострой» - начальник отдела
- 1991-1994 – Республиканской трест стройматериалов – главный инженер
- 1994-1998 –«Узагрокурилишиндустрия» - заместитель председателя правления
- 1998-2014 – Республиканское производственно строительное объединение «Саноат Хизмат» - 1-й зам председателя, председатель правления
- Октябрь 2014 года – Директор института “O’ZENGSANLOYIHA”

Главный бухгалтер – Токтарова Ирина Валерьевна 1965 года рождения, образование высшее, окончила Ташкентский институт народного хозяйства по специальности «Планирование народного хозяйства». В Институте работает с 1983 года. В 2014 году назначена главным бухгалтером.

2.2. История предприятия

Предприятие было создано в 1937 г специально для проектирования предприятий текстильной промышленности. В это время в системе наркомата легкой промышленности бывшего СССР создавалась разветвленная сеть специализированных институтов по проектированию предприятий легкой промышленности. Эти институты получили общую аббревиатуру «ГПИ» (Государственный институт по проектированию) и порядковые номера (ГПИ-1, ГПИ-2 и т.д.). Они были дислоцированы во многих республиках, и каждый из них специализировался в определенной отрасли. Так, ГПИ-1 размещался в Москве и являлся головным институтом, определяющим техническую политику в отрасли, ГПИ-5 – в Киеве и специализировался на проектировании предприятий обувной промышленности и т.д. В Ташкенте размещался институт ГПИ-4. Этот институт являлся одним из ведущих по своему инженерному потенциалу не только в Узбекистане, но и в СССР. Так, она одним из первых в стране и первым в Узбекистане стал разрабатывать и осваивать автоматизированный расчет стоимости строительства. Был сформирован коллектив высококвалифицированных инженеров различных специальностей (технологов прядильного, ткацкого, трикотажного, отделочного и швейного производств, специалистов по строительству, тепло-, электро-, водо- и газоснабжению), а также экономистов. Численность работающих превышала 700 человек.

Система специализированных институтов просуществовала вплоть до раз渲ла СССР, после чего все институты перешли в подчинение органов власти во вновь созданных государствах. Были утеряны хозяйственныe, технические, и, что самое важное, информационные связи. Сокращение объемов строительства и ухудшение платежеспособности, свойственные первому этапу становления рыночной экономики привело к резкому снижению числа заказов.

2.3. Общие сведения о предприятии.

Даже в этих достаточно сложных условиях, предприятию удалось сохранить кадровый и интеллектуальный потенциал и добиться позитивной динамики экономического развития, что видно из следующей таблицы:

Годовой оборот предприятия за последние годы:

| Год | Выручка, тыс. сум. | Количество сотрудников (на конец периода) | Фонд з/п, всего, тыс. сум | Средняя з/п, сум | Темп роста средней з/п, в %% к 2008 г |
|------|--------------------|---|---------------------------|------------------|---------------------------------------|
| 2008 | 566 068,7 | 117 | 356 454,1 | 253 885 | 100% |
| 2009 | 669 938,0 | 124 | 430 018,5 | 288 990 | 113,8% |
| 2010 | 1 186 408 | 125 | 610 389 | 406 930 | 160,28% |
| 2011 | 1 644 593 | 121 | 808 745 | 556 990 | 216,82% |
| 2012 | 1 420 411 | 99 | 683 641 | 575 460 | 226,66% |
| 2013 | 1 328 284 | 94 | 768 163 | 680 996 | 268,2% |
| 2014 | 2 352 149 | 91 | 964 613 | 883 345 | 348% |
| 2015 | 1 689 229 | 83 | 1 025 541 | 1 029 700 | 406% |
| 2016 | 1 341 203 | 72 | 975 753 | 1 129 343 | 445% |
| 2017 | 2 615 046 | 85 | 1 292 230 | 1 266 892 | 499% |
| 2018 | 2 565 160 | 80 | 1 187 875 | 1 165 915 | 459% |
| 2019 | 2 293 898 | 70 | 1 073 729 | 1 278 249 | 423% |
| 2020 | 2 214 626 | 58 | 1 151 416 | 1 654 333 | 652% |

Прошедший 2020 год проходил на фоне резкого спада деловой активности во всех сферах экономики, обусловленном пандемией коронавируса. Сократился и общий объем выполненных институтом работ и средняя заработная плата. В результате такого спада администрации пришлось переводить значительную часть сотрудников на 3-х дневную рабочую неделю, а также предоставлять вынужденные отпуска без сохранения содержания.

Невзирая на это институту удалось сформировать портфель заказов, хотя и недостаточно напряженный. Все договорные обязательства института были своевременно выполнены.

Однако при этом резко снизился уровень заработной платы сотрудников. Поскольку же подготовка высококвалифицированного проектировщика требует нескольких лет практической работы, институту еще не удалось добиться формирования полноценного резерва для замены работников пенсионного возраста.

Кроме того, были выполнены ремонтные работы во многих производственных помещениях и произведено более компактное размещение персонала. Эти работы предполагается продолжить в оставшийся период 2020 года и в первом полугодии 2021 года.

2.4. Организационная структура предприятия.

Общая **структура управления** предприятием соответствует законодательству Республики Узбекистан об обществах с ограниченной ответственностью и не имеет сколько-нибудь существенных отклонений от типовой структуры. Гораздо больший интерес для анализа представляет **организационная структура** предприятия, адаптированная под специфику проектного производства.

Техническую политику предприятия определяет главный инженер института, которому подчинены главные инженеры проектов (ГИПы) и специализированные проектные отделы.

ГИПы. В институте работает 4 ГИПа. Их главные задачи – поиск заказчиков, обеспечение нормального прохождения проекта через специализированные отделы, а также координация и взаимная увязка принимаемых этими отделами технических, конструктивных и объемно-планировочных решений.

Специализированные отделы. В институте имеется несколько проектных отделов, специализированных на разработке отдельных частей проекта.

Технологический отдел. Является своего рода «запускающим» подразделением. На основе характеристик устанавливаемого на проектируемом предприятии оборудования он определяет оптимальные размеры зданий, требования к фундаментам, определяет возможные объемы производства, режим работы, ассортимент выпускаемой продукции, перечень и количество требуемого сырья и вспомогательных материалов, а также требуемое количество работников в разрезе основных специальностей. Также определяется необходимое для нормального технологического процесса количество электроэнергии, воды и других инженерных ресурсов. Разрабатываются основные мероприятия по обеспечению необходимого уровня экологической чистоты производства.

Архитектурно-строительный отдел (АСО) занимается разработкой генерального плана площадки. В генеральном плане определяется наиболее рациональное размещение на площадке производственных цехов, складского хозяйства, вспомогательных сооружений (канализационно-насосных станций, котельной, трансформаторной подстанции и т.д.). Разрабатываются основные архитектурные, строительные, конструктивные и объемно-планировочные решения. Принятые решения должны учитывать ветровые нагрузки, сейсмические условия, характер грунтов (степень их просадочности), уровень залегания грунтовых вод и т.д.

Отдел водоснабжения и канализации (ВК) определяет часовую, дневную и месячную потребность в воде, с учетом потребностей технологии, гигиенических потребностей персонала и обеспечения систем пожаротушения. Определяются источники

поступления питьевой и технической воды (городской водопровод или артезианские скважины), а также условия подключения к ним.. Определяются необходимая мощность водных насосов, производится разводка водопроводный и канализационных сетей по площадке. Рассчитывается ожидаемый объем сточных вод. В случае если технология производства предусматривает использование воды и отработанная вода, при этом, содержит вредные вещества (например, при наличии красильного производства), то предусматриваются мероприятия по очистке сточных вод.

Отдел теплогазоснабжения, отопления и вентиляции (ОВ и ТГС) -определяет ряд важнейших для производства условий. С учетом требований технологии по обеспечению климат-контроля, температуры наружного воздуха и ряда других факторов, определяются необходимые объемы принудительной вентиляции в жаркий период, а также объемы отопления в холодный сезон. Определяются также необходимые объемы пароснабжения технологического процесса, потребности технологии и персонала в горячей воде.. Производится выбор оптимального теплоносителя и источник его получения. Это может быть как централизованное городское снабжение, так и строительство собственной котельной. В подавляющем большинстве случаев принимается именно второй вариант, поскольку далеко не всегда городские системы горячего водоснабжения имеют необходимые резервы мощностей. В таких случаях определяется также основной и резервный виды топлива и потребности в нем.

Отдел электроснабжения и связи (ЭТО) разрабатывает вопросы энергетического обеспечения проектируемого объекта. Определяется необходимая мощность трансформаторов для обеспечения нормальной работы всего электрооборудования, включая силовые и рабочие машины, передаточные устройства, осветительное оборудование. Решаются также технические вопросы, связанные с обеспечением как внешней, так и внутренней систем телефонной связи..

Все вышеперечисленные отделы определяют также необходимое количество работников для обслуживания запроектированных инженерных систем, а также потребное количество материальных ресурсов (например, количество и мощность котлов для котельной, количество и мощность трансформаторов, потребность в водопроводных трубах, электрических проводах и пр.) Все данные о потребности в материальных ресурсах обобщаются в **сметном отделе**, где определяется предполагаемая стоимость строительства и его продолжительность.

После этого все данные поступают в отдел технико-экономических обоснований, где определяется общая потребность в инвестициях для создания данного объекта (с учетом финансовых расходов, таможенных платежей, формирования стартового капитала и других статей издержек, не относящихся напрямую к строительству). Определяются источники

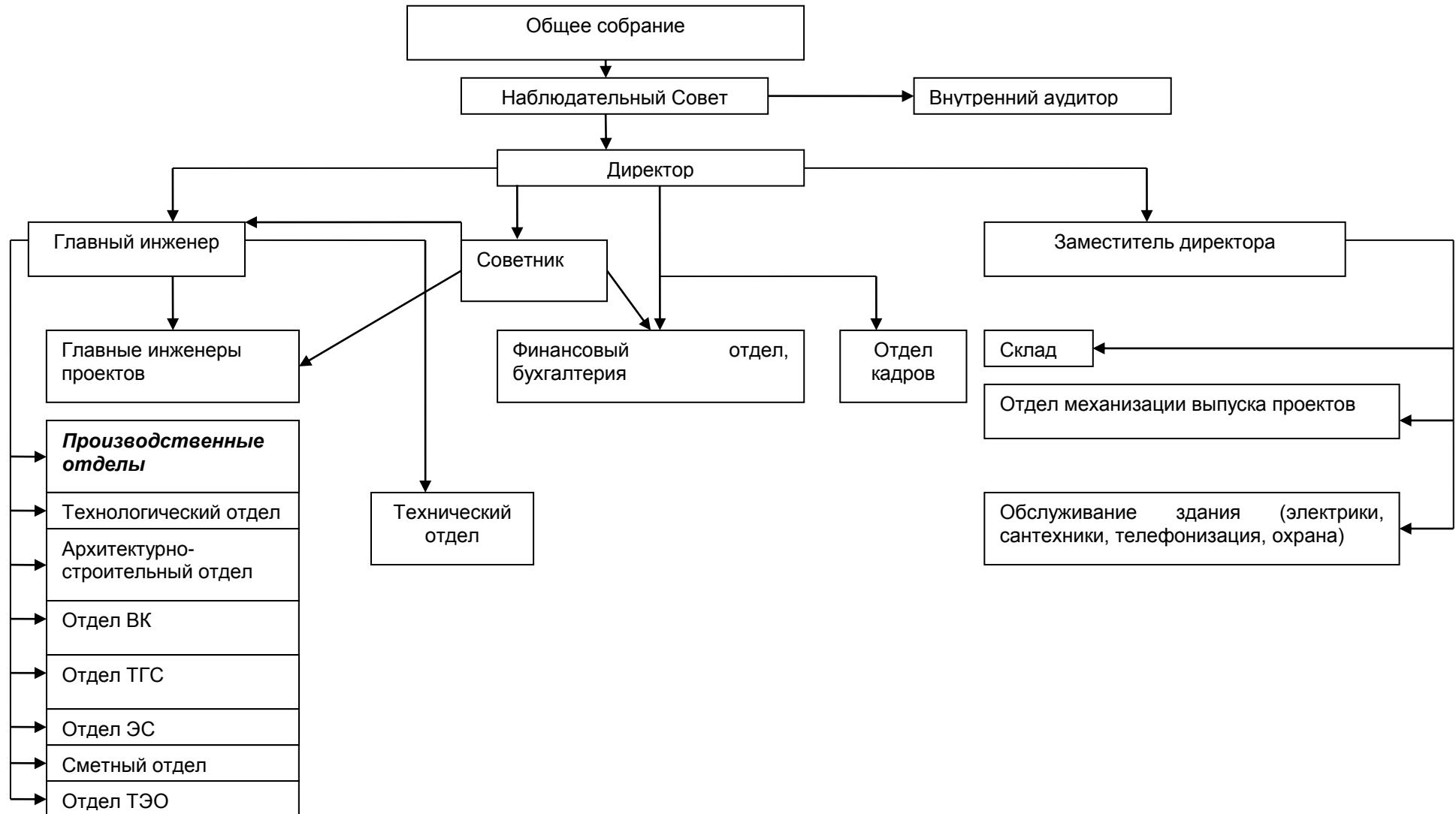
финансирования, предполагаемые показатели эффективности деятельности предприятия, сроки окупаемости инвестиций, возможности по погашению кредитных обязательств, границы финансовой устойчивости проекта, оцениваются проектные риски и пр.

Каждый из этих специализированных отделов имеет сходную структуру. Отдел возглавляется начальником, Затем следуют главные специалисты отдела. Главные специалисты могут либо осуществлять техническое руководство разработкой нескольких проектов, либо отдельными подразделами одной и той же части проекта. После главных специалистов следуют руководители секторов (разработка отдельных подразделов) и исполнители (разработка конкретных участков проекта)

Данная структура сложилась еще в советский период, когда численность работающих сотрудников, уровень загрузки и степень ее стабильности были намного большими, нежели в настоящее время. В то время она была вполне адекватной стоящим перед институтом задачам. В современных условиях эта структура не подверглась каким-либо принципиальным внешним изменениям, поскольку изначально формировалась исходя из специфики проектного производства. Однако ряд внутренних изменений все же произошел. В частности, было несколько размыто иерархическое распределение функций между главными специалистами, руководителями секторов и исполнителями, о чем более подробно будет написано несколько ниже.

Помимо специализированных отделов существуют так называемые непроизводственные – технический отдел, обеспечивающий поступление научно-технической информации, архив, а также традиционные административно-управленческие подразделения – финансовый отдел, финансовый отдел, отдел кадров и пр.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ИНСТИТУТА



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ



Обозначения:

- ➡ Исходные данные по технологическому процессу и объемам производства
- ➡➡ Объемы потребления ресурсов, стоимость строительства
- ➡➡➡ Нормативная численность персонала
- ➡➡➡➡ Размещение объектов строительства на площадке
- ➡➡➡➡➡ Объемы строительных работ

2.5. Деловая репутация.

Институт имеет весьма высокую деловую репутацию среди клиентов и заказчиков как внутри Узбекистана, так и за рубежом. Институт обеспечивает самый высокий в стране технический уровень проектов предприятий текстильной и легкой промышленности. Институт своевременно выполняет все свои договорные обязательства.

3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ.

Предприятие имеет необходимые производственные помещения, оснащенные всей требуемой инфраструктурой.

Предприятие располагает средствами вычислительной техники, множительным оборудованием и высококвалифицированным опытным персоналом.

Однако значительная часть имеющейся оргтехники морально устарела и физически изношена. Многие компьютеры не поддерживают современное программное обеспечение.

Высокая степень физического износа у имеющейся мебели и инвентаря, которые также нуждаются в обновлении.

В течение 2020 года институт, по понятным причинам, не имел возможности существенно обновить парк вычислительной и оргтехники.

Кроме того необходимо было отремонтировать ряд помещений для размещения персонала.

В целом состояние интерьера здания и техническая оснащенность рабочих мест пока еще не позволяет поддерживать в глазах клиентов имидж преуспевающей организации, что ослабляет позиции предприятия при обсуждении и согласовании цен на выполняемые работы.

Однако наиболее важным фактором, негативно влияющим на перспективы института, является дефицит кадров. Значительная часть персонала достигла пенсионного возраста или приближается к нему. Однако специфика проектирования не позволяет заменить их выпускниками вузов, поскольку для достижения соответствующего уровня квалификации необходим 5-7 летний опыт практической работы. Поэтому важной задачей на ближайшую перспективу является сохранение и укрепление кадрового потенциала.

Пока еще уровень заработной платы не соответствует высокой квалификации кадров. В этой связи, наряду с привлечение новых кадров, одновременно наблюдается отток наиболее перспективной и активной части коллектива.

Краткое пояснение к расчетам

Основной статьей затрат в проектном производстве являются расходы по оплате труда.

Величина **заработной платы** определялась, исходя из ее сложившегося удельного веса в стоимости проектных работ. Следует отметить, что принятые в бизнес-плане величины являются минимально допустимыми. Заложенный в расчеты объем фонда зарплаты (с учетом премирования) соответствует среднемесячной заработной плате в 1 295 тыс. сум на человека. Это низкий показатель, однако это отвечает реальному состоянию рынка услуг проектирования предприятий текстильной промышленности.

Учитывая, что в институте работают преимущественно высококвалифицированные специалисты, этот уровень заработной платы является крайне низким. К сожалению, существующий портфель заказов пока не позволяет обеспечить ее реальное повышение. Таким образом, в 2020 году сохраняется реальная угроза оттока части кадров из-за невозможности обеспечить им достойную оплату труда.

Остальные статьи затрат определялись исходя из их достигнутого уровня в 2020 году и с учетом ожидаемых тенденций изменения..

4. РЫНОК ПРОЕКТНЫХ УСЛУГ И КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА.

4.1. Оценка рынка текстильных проектов. Переработка хлопка.

В Узбекистане сложились благоприятные условия для развития текстильной промышленности. Страна является одним из крупнейших производителей хлопка в мире и располагает низкими издерэжками производства. Текстильная промышленность относится традиционно к отраслям промышленности, привлекательным для инвесторов.

Легкая промышленность (производство текстиля, одежды и кожевенной продукции) занимает большое место в экономике Узбекистана. Большая часть производственных мощностей текстильной и швейной промышленности сосредоточена на предприятиях, входящих в систему «Узтекстильпрома».

За годы независимости в Узбекистане создано более 100 предприятий с участием иностранных инвесторов из Германии, Швейцарии, Италии, Южной Кореи, Японии, Турции, США, Индии и др. В отрасль привлечено иностранных инвестиций в объеме более \$1,2 млрд. В республике успешно работают крупные иностранные инвесторы, такие как «ДЭУ интернейшнл», «Даишн текстиль», «Хайнтекс», «Шиндонг Энерком» (Корея), «Байтекс тиджарет», «Текфен», «Бо групп», «Алким текстиль», «Мерт иплик» (Турция), «Спентекс индастриз» (Индия), «Вайрекс», «Осборн трейдинг», «Тагус» (Великобритания) и другие.

В настоящее время в Узбекистане действуют более 70 крупных прядильных фабрик, в том числе пряжа кольцевого способа прядения производится на СП «Антекс» (Андижанская область), СП «Берунитекс» (Каракалпакстан), СП «TashKaya Textile» (г.Ташкент), ООО «BESTEKS» (Ферганская область), СП ООО «SAMOSHERTEKS» (Андижанская область), СП ООО «ALYORTEKS» (Андижанская область), "Спентекс Ташкент Тойтепа" (г.Ташкент), Daewoo Textile Fergana (Ферганская область), СП ОАО «IndoramaTex» (Ферганская область) и других предприятиях. Практически вся производимая на этих предприятиях пряжа и продукция из нее экспортируются.

75% производимой в республике текстильной продукции приходится на совместные и иностранные предприятия, оснащенные самым современным оборудованием ведущих мировых компаний текстильного машиностроения: «Риттер» (Швейцария), «Трючлер», «Шлафхорст», «Цинзер» (Германия); «Тойота», «Мурата» (Япония), «Савио», «Оризио» (Италия) и др.

В настоящее время наблюдается снижение спроса на проектирование прядильных предприятий, поскольку уровень насыщения экономики их мощностями позволяет переработать практически все производимое в стране хлопковое волокно. Поэтому можно предсказать, что развитие рынка проектных услуг переключится на предприятия трикотажной, ткацкой, отделочной и швейной подотраслей. Иными словами, следует ожидать некоторого сокращения спроса на проектирование текстильных объектов..

4.2. Перспективы развития рынка проектных услуг.

При разработке бизнес-плана на прошедшие годы был произведен анализ спроса на рынке проектных услуг в легкой промышленности. При этом было выявлено, что такие сегменты, как разработка проектов для предприятий кожевенно-обувной, шелкоткацкой и фарфоровой отраслей в качестве стратегического ориентира являются практически бесперспективными. Соответственно, основными направлениями работы предприятия будут являться проекты хлопкозаводов и текстильных предприятий.

В этой связи в разделе необходимо активизировать деятельность по поиску новых перспективных рыночных сегментов.

9. ВЫВОДЫ

Специфической чертой института является то, что он не только должен приносить прибыль участникам Общества, но и обеспечивать выполнение важнейшей государственной задачи - разрабатывать проекты предприятий текстильной и хлопкоочистительной промышленности.

В условиях низкой платежеспособности со стороны заказчиков, перед менеджментом института стоит сложная и противоречивая задача. Как минимум, необходимо обеспечить рентабельность общехозяйственной деятельности. При этом, однако, нельзя допустить, чтобы из-за низкого уровня заработной платы был растерян бесценный кадровый потенциал института.

Как уже указывалось, в настоящем бизнес-плане определялись границы задания, позволяющие обеспечить нормальное функционирование предприятия и его дальнейшее техническое развитие. При этом учитывалось пятикратное снижение доходов от сдачи в аренду помещений. В рамках бизнес-плана решена задача-минимум – обеспечение прибыльности по результатам общехозяйственной деятельности предприятия. В то же время, учитывая, что расчеты бизнес-плана базировались на достаточно консервативной подходе, рекомендуется, в случае, если появятся соответствующие возможности, несколько увеличить зарплатную составляющую в общей структуре издержек. Причем, в целях повышения эффективности материального стимулирования, необходимо увеличить объем единовременных выплат – вознаграждения по итогам работы за год и других выплат

Менеджменту предприятия уже сейчас следует особое внимание уделить поиску новых рыночных сегментов для предотвращения снижения объемов проектных работ в перспективе 2021-2024 годов.

Кроме того, предприятию необходимо существенно обновить парк средств вычислительной и оргтехники, мебель и инвентарь, а также отремонтировать производственные помещения.

Важной задачей является также закрепление существующих кадров и привлечение и обучение нового персонала, способного в ближайшие 4-5 лет заменить работников, уходящих на пенсию

В целом намечаемые показатели являются вполне реалистичными. Накопленный предприятием кадровый, технический, организационных потенциал,

а также наличие опытного состава топ-менеджеров являются важнейшими предпосылками для успешного выполнения поставленных задач.