

УТВЕРЖДЕНО:
Решением единственного акционера
АК «O'zneftgazqurilishinvest»
от 4 августа 2016 года

Приложение к постановляющей части вопроса 8
решения единственного акционера
АК «O'zneftgazqurilishinvest»
от 4 августа 2016 года

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

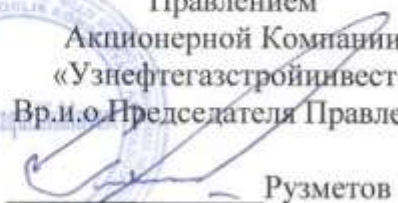
РАЗВИТИЯ АКЦИОНЕРНОЙ КОМПАНИИ

O'ZNEFTGAZQURILISHINVEST

НА 2016-2020 Г.Г.

РАЗРАБОТАНО:

Правлением
Акционерной Компании
«Узнефтегазстройинвест»
Вр.и.о. Председателя Правления


Рузметов К.С.



СОДЕРЖАНИЕ

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ АК «УЗНЕФТЕГАЗСТРОЙИНВЕСТ»

ВВЕДЕНИЕ

1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АК «УЗНЕФТЕГАЗСТРОЙИНВЕСТ»

- 2.1. Общие сведения об акционерной компании
- 2.2. Характеристика предприятий
- 2.3. Описание работ/услуг
- 2.4. Сырьевая база
- 2.5. Влияние на окружающую среду
- 2.6. Структура финансирования
- 2.7. Показатели бизнес - деятельности

3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АК «УЗНЕФТЕГАЗСТРОЙИНВЕСТ»

- 3.1. Миссия и ценности
- 3.2. Стратегический SWOT-анализ деятельности
- 3.3. Конкурентный анализ.
- 3.4. Оценка конкурентных сил
- 3.5. Производственная стратегия
- 3.6. Маркетинговая стратегия
- 3.7. Стратегический финансовый план
- 3.8. Интеграционная стратегия
- 3.9. Инновационная стратегия
- 3.10. Социальная стратегия

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Выбор стратегии дальнейшего развития строительной компании, осуществляющей строительство и капитальный ремонт сложных специализированных сооружений для нефтегазовой отрасли в Узбекистане, достаточно сложная задача, реализация которой возможна лишь при ясной и понятной формулировке конечной цели этого развития.

Одними из важных направлений стратегии развития отрасли является:

- завершение крупномасштабных проектов в области добычи, переработки и транспортировки углеводородов, направленных на обеспечение внутреннего спроса и диверсификацию их экспорта;

- совершенствование системы налогообложения добычи нефти и газа для стимулирования разработки новых месторождений и полного использования потенциала уже разрабатываемых.

От результатов деятельности нефтегазовой отрасли зависят, в конечном счете, платежный баланс страны, поддержание курса сума и уровня долгового времени Узбекистана. Бесперебойная работа ТЭК это один из ключевых факторов национальной экономической безопасности, динамичного развития внешнеэкономических связей и интеграционных процессов.

Осуществляемые капитальные вложения в строительство объектов требуют эффективной системы управления ими в рамках государственной инвестиционной политики и инвестиционной стратегии организаций.

Строительство как отдельная сфера нефтегазовой отрасли и экономики в целом характеризуется следующими основными показателями:

1. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности "строительство".

2. Ввод в действие производственных мощностей по добыче и переработке.

3. Инвестиции в основной капитал на развитие производственной базы организаций, осуществляющих деятельность в строительстве.

Актуальность разработки стратегии организации, осуществляющей специализированное строительство обусловлена тем, что конкурентная экономическая среда, в которой будет действовать компания, делает жизненно необходимой ее ускоренную адаптацию к условиям и требованиям новых, постоянно меняющихся рыночных отношений.

Необходимо провести соответствующие исследования конкретных параметров внешней среды, сегмента рынка, провести анализ функций, структуры и ключевых бизнес-процессов хозяйственной деятельности компании.

Разработка эффективной стратегии дальнейшего развития АК «Узнефтегазстройинвест» является главной целью, которая опирается на решение ряда вопросов, важнейшими из которых являются следующие:

- Во-первых, проектирование развития бизнеса (формулирование бизнес-идеи), опирающееся на анализ и оценку маркетинговой ситуации на региональном рынке строительных услуг для нефтегазовой отрасли;
- Во-вторых, обоснование видения, миссии, проведение соответствующего анализа внешних условий и формирование общей корпоративной стратегии создания и развития бизнеса;
- В-третьих, обоснование базовых функциональных стратегий, организационной структуры и системы управления обществом, направленных на достижение стратегических целей, решение тактических задач и выполнение разработанных планов;
- В-четвертых, разработку и планирование действий по созданию новых направлений бизнеса, включающее составление соответствующей Программы действий и оценку расходов на их организацию;
- В-пятых, моделирование структуры такой организации, при которой предприятие будет работать с максимальной отдачей, своевременно реагируя на изменение внешних условий и обеспечит преодоление кризисных финансово-экономических последствий в экономике государства.

1. СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегическое управление (менеджмент) — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегия — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Стратегия организации — взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Стратегия организации — набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегический план — план, разрабатывающийся на уровне компании или подразделения (стратегической бизнес - единицы (СБЕ)) с целью определения миссии компании, главных ориентиров для долговременного роста компании, создания основы для разработки номенклатуры товаров компании и распределения ресурсов между подразделениями компании.

Стратегический анализ («портфельный анализ») — является основным элементом стратегического планирования. Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные её направления. Основным методом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Стратегическое управление (СУ) — единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели.

Стратег — руководитель, имеющий все необходимые полномочия и ресурсы для реализации своей стратегии.

Стратегическая цель — цель, при достижении которой стратег радикально и безвозвратно меняет ситуацию конкурирования в свою пользу.

Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами Общества. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации. Мотивации и контроль ориентированы на выработку стратегических планов.

Применение стратегического планирования в АК «Узнефтегазстройинвест» создает важнейшие преимущества в функционировании предприятия:

- подготавливает общество к изменениям во внешней среде;
- увязывает его ресурсы с изменениями внешней среды;
- поясняет возникающие проблемы;
- координирует работу его подразделений;
- улучшает контроль на предприятиях.

Задачи стратегического планирования АК «Узнефтегазстройинвест»

- Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж (объемов работ/услуг);
- предвидение требований потребителя;
- производство работ, услуг более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков строительства;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержание репутации у Заказчиков.
- Планирование роста прибыли.
- Планирование издержек предприятия, и, как следствие, их уменьшение.
- Улучшение социальной политики.

2. АНАЛИЗ БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АК «УЗНЕФТЕГАЗСТРОЙИНВЕСТ»

2.1. Общие сведения об акционерной компании

1. Акционерное общество акционерная компания «Узнефтегазстройинвест» создана в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 21.08.2006 года №ПП-446, приказами НКК «Узбекнефтегаз» от 18.10.2006 года № 80 и от 21.11.2006 года № 99.

2. АК «Узнефтегазстройинвест» зарегистрирована Министерством Юстиции Республики Узбекистан от 26.10.2006 года за № 78.

3. Полное фирменное наименование на государственном языке: «O`zneftgazqurilishinvest» aksiyadorlik kompaniyasi aksiyadorlik jamiyati;
сокращенное фирменное наименование на государственном языке: «O`zneftgazqurilishinvest» АК;

полное фирменное наименование на русском языке: Акционерное общество акционерная компания «Узнефтегазстройинвест»;
сокращенное фирменное наименование на русском языке: АК «Узнефтегазстройинвест»;

электронный почтовый адрес компании: stroyinvest@uzngsi.uz;

официальный веб сайт компании: www.uzngsi.uz;

4. Адрес компании: 100115 Республика Узбекистан, город Ташкент, Чиланзарский район, улица Мукуми, 98.

5. Расчетный счет компании: 20210000404551062001 в Чиланзарском филиале ЧАКБ «ОРИЕНТ ФИНАНС» МФО 01096.

6. Компания поставлена на учет в Налоговой инспекции Чиланзарского района ИНН 300036524.

7. Компании присвоены коды государственной регистрации в государственном органе статистики

Код ОКПО **21479426**

Код СООГУ **1024**

Код ОКОНХ **69000**

Код СОАТО **1726294**

Код ФС **144**

Код ОПФ **1150**

АК «Узнефтегазстройинвест» осуществляет комплексно освоение месторождений нефти и газа, обустройство промысловых объектов, сооружение газоперерабатывающих комплексов, прокладки магистральных трубопроводных систем по транспортировке нефтепродуктов, газа и воды.

АК «Узнефтегазстройинвест» имеет высокий профессиональный уровень рабочих и специалистов, наличие специализированной техники. Структурный состав позволяет выполнить весь комплекс работ, от нуля до полного завершения объекта, как по строительству магистральных газопроводов, так и в промышленно-гражданском строительстве.

В последнее время, с появлением на рынке иностранных заказчиков и соответственно – ростом требований к уровню технического оснащения

подрядной организации, ее финансовых возможностей, а главное – к системам управления проектами в строительных организациях, АК «Узнефтегазстройинвест» стремится поддерживать свой производственный потенциал на высоком уровне.

2.2 Характеристика предприятий

В состав АК «Узнефтегазстройинвест» входят 5 акционерных обществ - строительных предприятий компании.

АО «Бухарагазпромстрой» является строительство и ввод в действие производственных мощностей топливно-энергетического комплекса, объектов производственно-гражданского строительства и социальной сферы.

Кроме строительства, Общество выпускает продукцию производственно-технического назначения (сборный железобетон, товарный бетон, металлоконструкции, изделия деревообработки и др.), производит товары народного потребления, оказывает услуги населению.

АО «Юггазстрой» является крупнейшей генподрядной организацией АК «Узнефтегазстройинвест» основное направление деятельности которого: обустройство газоконденсатных месторождений, ввод в действие производственных мощностей топливно-энергетического комплекса, объектов социального назначения, объектов народного образования и здравоохранения.

АО «Мубарекнефтегазмонтаж» также является субподрядной организацией АК «Узнефтегазстройинвест» выполняющей комплекс монтажных работ на объектах топливно-энергетического комплекса Республики Узбекистан.

Направление деятельности акционерного общества **АО «Кашкадарьянефтегазпромстрой»** - это строительство объектов нефтяной и газовой промышленности, нефтепереработки, ввод в действие производственных мощностей топливно-энергетического комплекса, строительство объектов социального назначения.

АО «Ташнефтегазстрой» входит в структуру АК «Узнефтегазстройинвест» и выполняет следующие основные виды строительного-монтажных работ:

- строительные-монтажные и специализированные работы;
- выпуск продукции производственно-технического назначения;
- производственная деятельность, в том числе выпуск товаров народного потребления и оказание платных услуг населению;
- коммерческая деятельность;
- предпринимательская деятельность;
- посредническая деятельность;

- оказание транспортных услуг;
- иные виды деятельности, разрешенные действующим законодательством, направленные на улучшение финансового положения производственной сферы и социального обслуживания работников и акционеров общества.

2.3 Описание работ/услуг

Основные виды работ / услуг: Ввод в действие производственных мощностей топливно-энергетического комплекса (магистральных газопроводов, компрессорных станций, водоводов и т.д.), объектов производственно-гражданского строительства и социальной сферы госзаказа.

Формирование рынка подрядных работ, в том числе за пределами Республики Узбекистан, включая государственный заказ и обеспечение их выполнения в соответствии с заключенными договорами и контрактами, повышение качества строительства, развитие производственной базы, внедрение в строительство достижений научно-технического прогресса и передового опыта.

2.4. Сырьевая база

Строительные предприятия Компании самостоятельно обеспечивает закуп компонентов материальных ресурсов. При необходимости, предусмотренной проектом строительства, используются также материалы Заказчика.

Поставка местных материалов (сборного железобетона, инертных материалов, цемента, арматуры, кровли, кирпича) производится непосредственно от заводов-изготовителей, расположенных в Республике Узбекистан.

2.5 Влияние на окружающую среду

Предприятия Компании реализуют проекты в соответствии с нормами предельно допустимых выбросов, которые разработаны и согласованы с Государственным комитетом по охране природы Республики Узбекистан.

Превышение квоты на выпущенные ингредиенты технологических процессов находятся под строгим контролем.

2.6. Структура финансирования

Финансовые ресурсы Компании состоят в совокупности с комбинацией своих собственных средств и полученной дебиторской задолженности,

которые имеются в распоряжении обществ для планирования использования средств, необходимых на удовлетворение финансовых обязательств и финансирование текущих затрат компании.

Доступность финансовых ресурсов в требуемом количестве, а также их эффективное использование определяет финансовую силу, финансовую стабильность и платежеспособность компании.

Основным источником финансирования являются собственные ресурсы акционерных обществ. Собственные ресурсы обществ сформированы за счет внутренних источников (оставшейся прибыли в распоряжении общества и амортизации основных средств), внешних источников (дополнительные взносы в уставной фонд, дополнительный выпуск и продажа акций, другие внешние источники формирования собственных финансовых ресурсов).

Прибыль структурных строительных АО является основным источником средств динамично развивающейся Компании.

2.7. Показатели бизнес - деятельности

Финансовые показатели — это основные параметры, дающие объективную и обоснованную характеристику финансового состояния предприятия за отчетный период и прогноз на будущее. Это относится, прежде всего, к изменениям в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами, в составе прибылей и убытков.

Динамика финансовых и технико-экономических достижений Компании за последние 3 лет представлена в таблицах.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели	ед.изм.	2013 год	2014 год	2015 год
Доходы - всего	млн.сум.	493 132	517 614,5	597 916
Затраты - всего	млн.сум.	451 806	476 763,4	548 930
Балансовая прибыль	млн.сум.	41 326	40 851,1	48 986
Чистая прибыль	млн.сум.	40 105	34 390,4	18 171
Затраты на 1 сум	тийин	91,6	92,1	91,8
Рентабельность общая	%	8,6	8,6	8,9

ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели	ед.изм.	2013 год	2014 год	2015 год
Объем СМР собст.силами	млн.сум.	357 553	374 218,9	442 050
Численность - всего	чел.	8 089	7 746	7 767
в том числе: численность основного производства	чел.	6 872	6 180	6 483
Производительность труда в среднем за месяц	тыс.сум.	4 348,0	4 587,2	5 682,2
Фонд заработной платы	млн.сум.	88 890	99 307	114 219
Зар.плата на 1 работника в среднем за месяц	тыс.сум.	915,7	1 068,4	1 225,5

3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АК «УЗНЕФТЕГАЗСТРОЙИНВЕСТ»

3.1 Миссия и ценности

Для проектирования развития в сфере строительства и ремонта нефтяных и газовых трубопроводов, а также других объектов народного хозяйства республики необходимо сформулировать общее представление об основных видах деятельности, особенности и полезности развиваемого бизнеса. Для этих целей при осуществлении стратегического анализа формулируется миссия бизнеса (Mission Statement).

Миссия – это формируемое ключевыми лицами бизнеса (высшим менеджментом) мысленное представление конечного социального эффекта бизнеса, определяющего внимание покупателей к предлагаемым данным бизнесом товарам и услугам и придающего смысл его существованию, как в настоящее время, так и в будущем.

Миссия определяет, в чем менеджеры бизнеса видят его полезность для общества, для широкого круга покупателей, составляющих это общество.

Миссия АК «Узнефтегазстройинвест» - своевременно, качественно и на высоком технологическом уровне обеспечить ввод в действие производственных мощностей по добыче и переработке топливно-энергетических ресурсов, объектов инфраструктуры нефтегазовой отрасли, а также других объектов народного хозяйства.

3.2 Стратегический SWOT - анализ деятельности

Стратегический анализ предполагает исследование положений структурных строительных АО, для чего изучаются изменения во внешней среде и оцениваются их преимущества (недостатки) ресурсов, которые они могут иметь при данных изменениях. Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение.

Выделяют 3 компонента стратегического анализа:

1. Цель, задачи и ожидания - составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии

2. Анализ внешней обстановки - исследование характеристик внешней среды, в которой действует организация.

3. Анализ внутренних ресурсов. имеющихся в распоряжении организации. Ключевых преимуществ и недостатков организации.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT - анализ.

SWOT - анализ это метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Все факторы делятся на четыре категории:

- strengths (сильные стороны),
- weaknesses (слабые стороны),
- opportunities (возможности),
- threats (угрозы).

Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии.

Для анализа необходимо сформулировать примерный набор характеристик, положительное заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

1. Сильные стороны АК «Узнефтегазстройинвест»:

- Компетентность;
- наличие финансовых ресурсов;
- положительная репутация;
- современная технология;
- эффективный менеджмент;
- наличие преимуществ в конкурентной борьбе

2. Слабые стороны АК «Узнефтегазстройинвест»:

- отсутствие стратегических направлений деятельности;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование и строительная техника;

- низкая рентабельность работ (услуг);
 - неспособность противостоять конкурентному давлению;
 - неспособность финансировать стратегические изменения;
3. Возможности АК «Узнефтегазстройинвест» можно выделить:
- возможность выхода на новые рынки;
 - налаживание производства сопутствующих продуктов;
 - возможность перехода к более эффективным стратегиям;
 - снижение себестоимости работ (услуг)
4. Угрозы для АК «Узнефтегазстройинвест» включают в себя:
- возможность появления новых конкурентов;
 - замедление темпов роста рынка;
 - возрастающее конкурентное давление;
 - изменение потребностей

Таким образом, в результате анализа внешней среды для рассматриваемого предприятия существуют как угрозы, так и возможности. Поэтому деятельность предприятия должна строиться с учетом того, чтобы использовать возможности и избегать или по возможности максимально снижать отрицательное воздействие внешней среды.

Главные цели АК «Узнефтегазстройинвест» на ближайшие 3 года и возможной стратегии их достижения:

Компоненты бизнеса	Цели, стратегия
Рынок	Увеличить объемы выполнения СМР на 101,2 % до 2020 г. за счет выхода на внутренний рынок, а также сотрудничество с СП.
	Усиление маркетинговой деятельности
Финансы	Улучшить соотношения между акционерным капиталом и задолженностями.
	Углубление интеграционных взаимоотношений
Производство	Улучшить качество работ, путем внедрения инновационных технологий, инноваций производства.
	Достижение конкурентного преимущества за счет повышения качества работ и снижения сроков строительства.
Люди (персонал)	Повысить квалификацию работающих путем организации обучения на специальных курсах, стажировок специалистов.
Ценовая политика	Сохранить доступный и конкурентоспособный уровень стоимости работ, соответствующий качеству и требованиям покупателей (заказчиков)
	Получить объем чистой прибыли к 2020 году в

	размере с темпом роста в 103,4% по сравнению с 2015 годом.
Достижение конкурентного преимущества	Повысить качество работ, снизить издержки за счет внедрения инновационных технологий.

3.3 Конкурентный анализ.

Конкуренция это главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Стратегия конкурентной борьбы, или конкурентная стратегия, это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли.

Основой эффективной деятельности компании в долгосрочной перспективе является устойчивое конкурентное преимущество, которое достигается только двумя видами конкурентных преимуществ: низкими издержками и дифференциацией продукта. Дифференциация состоит в том, что компания пытается занять уникальное положение в той или иной индустрии, придавая продукту такие характеристики, которые будут по достоинству оценены большим количеством покупателей. Общие стратегии получения конкурентных преимуществ:

- лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование (рыночная ниша);

3.4 Оценка конкурентных сил

В связи с привлечением иностранных компаний и совместных предприятий для строительства объектов инвестиционной программы НХК «Узбекнефтегаз», системные строительные компании, в том числе и АК «Узнефтегазстройинвест», испытывают серьезное конкурентное давление.

Основные факторы, позволяющие развиваться быстрыми темпами:

▪ Кредитные ресурсы. Объем строительно-монтажных работ в первую очередь зависит от финансирования строительства за счет притока кредитных денег. Снижение ставок по кредитам, увеличение сроков кредитования, упрощение условий получения кредитов позволят ускорить сроки строительства.

▪ Человеческий фактор. Не последнюю роль сейчас играет человеческий фактор, компетентность персонала.

▪ Проблемы. Основным серьезным недостатком является низкая маркетинговая деятельность предприятий Компании, отсутствие современных мобильных транспортных средств, строительной техники.

3.5 Производственная стратегия

Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

При формировании производственной стратегии АК «Узнефтегазстройинвест» учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой перебазировки и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Основные цели производственной стратегии АК «Узнефтегазстройинвест»:

- обеспечение планов производства с учетом темпов роста;
- обновление материально-технической базы;
- разработка и внедрение новых технологий и оборудования;
- повышение качества работ;
- сокращение сроков ввода производственных мощностей;
- обеспечение требований международных стандартов серии ИСО 9001, в т.ч. по системам менеджмента качества;
- Обеспечение безопасных условий труда;
- Обеспечение охраны окружающей среды и экологии.

3.6 Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия — процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией целей.

Маркетинговая стратегия выступает как концепция рыночного управления, ориентированная на запросы потребителей для достижения определенных целей.

Основная цель маркетинговой стратегии – обеспечение максимального объема работ/услуг и получение прибыли путем максимального удовлетворения запросов потребителей/ заказчиков.

Для достижения главной цели выдвигаются промежуточные цели:

- достижение превосходства над конкурентами;
- завоевание или расширение доли рынка;
- обеспечение роста продаж (прибыли).

Основные задачи маркетинговой стратегии АК «Узнефтегазстройинвест» направлены:

- обеспечение максимально возможной стабильности в деятельности Компании, планомерности его развития и достижение поставленных целей;
- на обеспечение рентабельной работы в постоянно изменяющихся условиях;
- на конкурентоспособность Компании в целях соблюдения интересов Заказчиков;
- поддержания общественного имиджа;
- на максимальное удовлетворение запросов Заказчиков (клиентов) по объему работ, структуре и качеству услуг, что создает условия для устойчивости деловых отношений.

Для выполнения задачи необходимо:

- своевременное и полное обеспечение информацией о рынке, конкурентах, запросах потребителей и т.д.;
- выполнение работ/услуг, максимально соответствующих запросам рынка и возможностям, установление оптимальной цены.

Акционерная Компания поставило перед собой задачу по повышению конкурентоспособности, которая предполагает усиление рекламной деятельности, оперативному обслуживанию заказчиков, организации эффективной системы контроля, внедрению новых технологических и информационных технологий.

Реализация поставленных задач оценивается реальной, благодаря достаточной поддержке со стороны учредителей и сравнительно высокой рентабельности общества.

3.7 Стратегический финансовый план

Принимая во внимание развитие работ и услуг за прошедшие 3 лет и учитывая стратегические цели развития до 2020 г., предназначенные Компании, общий годовой доход общества в 2020 году планируется на уровне 426 170 млн. сум.

Показатели по доходам на 5 лет за 2016-2020 г. показаны в ниже таблице:

ТЕХНИКО ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели	2016 г. ожидаемое	2017 год (прогноз)	темп роста	2018 год (прогноз)	темп роста	2019 год (прогноз)	темп роста	2020 год (прогноз)	темп роста
Объем СМР собственными силами	340 200	345 751	101,6	352 500	102,0	360 300	102,2	369 200	102,5
Численность - всего	7 015	6 923	98,7	6 985	100,9	7 000	100,2	7 200	102,9
в том числе:									
численность основ. пр-ва	6 180	6 098	98,7	6 029	98,9	6 005	99,6	6 015	100,2
Производительность труда в среднем за месяц	4 587	4 725	103,0	4 872	103,1	5 000	102,6	5 115	102,3
Фонд заработной платы	101 150	116 530	115,2	134 126	115,1	154 379	115,1	177 845	115,2
Зар.плата на 1 работника в среднем за месяц	1 202	1 403	116,7	1 600	114,1	1 838	114,9	2 058	112,0

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели	ожидаемое 2016 года	2017 год (прогноз)	темп роста	2018 год (прогноз)	темп роста	2019 год (прогноз)	темп роста	2020 год (прогноз)	темп роста
Доходы - всего	391 800	398 069	101,6	406 428	102,1	415 776	102,3	426 170	102,5
Затраты - всего	361 631	366 622	101,4	373 725	101,9	381 890	102,2	391 220	102,4
Балансовая прибыль	30 169	31 447	104,2	32 703	104,0	33 886	103,6	34 950	103,1
Чистая прибыль	12 350	12 685	102,7	13 142	103,6	13 680	104,1	14 255	104,2
Затраты на 1 сум	92,3	92,1		92,0		91,9		91,8	
Рентабельность общая	8,3	8,6	+0,1	8,8	+0,1	8,9	+0,1	8,9	+0,1

Проведение финансовой стратегии позволит обеспечить финансовую устойчивость, повысить платежеспособность общества, инновационное развитие, инвестиционную привлекательность.

3.8 Интеграционная стратегия

Повседневная деятельность АК «Узнефтегазстройинвест» протекает в условиях взаимодействия с множеством рыночных и институциональных социально-экономических агентов, от действий которых в значительной степени зависит успех работы предприятий.

К таким агентам относятся:

- предприятия-конкуренты, производящие аналогичные виды работ;
- организации (предприятия), предлагающие новые технологии или новые виды продукции для организации строительных работ;
- предприятия – заказчики строительно – монтажных работ;
- предприятия - поставщики строительных материалов;
- предприятия – поставщики строительного оборудования;
- предприятия (организации, лица) - инвесторы;
- посреднические фирмы по торговле сырьем, материалами, оборудованием;
- предприятия, заинтересованные в кредитовании;
- другие физические и юридические лица, а также их группы.

Под интеграцией коммерческих организаций, как правило, понимается установление таких взаимоотношений между ними, которые обеспечивают долгосрочное сближение стратегических целей интегрирующихся предприятий.

Особое жизненное значение интеграция имеет для предприятий, которые ориентируются на постоянно изменяющиеся потребности Заказчика строительно монтажных работ.

Для АК «Узнефтегазстройинвест» наличие заказа на СМР и получение оплаты являются необходимым фактором существования.

От степени развития длительных взаимосвязей, как с поставщиками материалов, так и Заказчиками работ зависит весь бизнес компании.

В качестве целей и преимуществ интеграции для АК «Узнефтегазстройинвест» можно выделить:

1. снижение уровня неопределенности в получении заказа на СМР;
2. определенное снижение конкуренции за заказ СМР;
3. получение своевременной оплаты за выполненные работы;
4. снижение издержек за счет сокращения складских и транспортных расходов;
5. установление долгосрочных коммерческих отношений с крупными Заказчиками работ.

Сформулируем общее определение стратегии экономической интеграции. Под стратегией интеграций понимается установление таких взаимоотношений между организациями (юридическими лицами), которые

обеспечивают долгосрочное сближение генеральных целей интегрирующего и интегрируемого предприятий.

3.9 Инновационная стратегия

Инновационное развитие представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, то есть инновационного потенциала.

Инновационная стратегия организации должна отражать содержание и основные направления процесса инновационного развития.

Наиболее рациональным является системный подход. Применение его принципов в разработке инновационной стратегии позволяет выделить в качестве ее основополагающих элементов следующие процессы:

- повышение качественного уровня технико-технологической базы производства;
- увеличение эффективности использования кадрового и информационного потенциала;
- совершенствование организации и управления инновационной деятельностью;
- рационализация ресурсной базы;
- обеспечение экологической безопасности инновационной деятельности;
- достижение конкурентных преимуществ инновационного направления перед аналогичными на внутреннем и внешнем рынках.

Применительно к АК «Узнефтегазстройинвест» обоснованная стратегия инновационного развития состоит из следующих мероприятий:

- приобретение высокотехнологического сварочного оборудования, позволяющего проводить различные работы на высоком качественном уровне.
- постоянное совершенствование технологических процессов для повышения качества работ и снижения издержек производства.
- закуп машин и механизмов с современными технологиями производственного менеджмента:
 - подъемных механизмов;
 - техники для земляных работ;
 - транспортных средства;
 - установки или оборудования по проверке качества сварочных работ;
 - тестирующего оборудования;
 - современные вагончики, обусловленные всеми условиями.

3.10 Социальная стратегия

Социальная стратегия — это система стратегических решений, затрагивающих состав коллектива, содержание и условия работы его членов.

Для урегулирования трудовых отношений и споров, а также согласования социально-экономических интересов работников и работодателя в АК «Узнефтегазстройинвест» и его подразделениях необходимо разрабатывать Коллективные договора, регулирующие взаимоотношения администрации и профсоюзной организации в соответствии с установленными требованиями законодательства.

Основная цель и задачи социальной стратегии:

- Производить подбор и расстановку персонала только с учетом образования и опыта работы сотрудников;
- Проводить постоянное повышение квалификации персонала, осуществлять программу переподготовки кадров, начиная с руководителей высшего звена и заканчивая на уровне рядовых специалистов;
- Обеспечить систему оплаты труда и мотивацию персонала с учетом объема, сложности и качества выполняемой работы;
- Разработать систему «не денежных» поощрений сотрудников, дающих право на определенные льготы в организации (лечение, отдых, обеспечение и улучшение жилищных условий и др.);
- Создание «резерва кадров» на замещение руководящих должностей из числа сотрудников организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции, появление новых достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин, привели к резкому возрастанию значения стратегического управления, без которого невозможно современное поступательное развитие современного бизнеса.

Характерная черта современного менеджмента организации это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблемы постоянного развития организации в соответствии с динамично меняющимися условиями внешнего окружения.

В современных условиях именно рыночные отношения определяют потребность той или иной продукции, работ (услуг), требуют необходимые свойства и качество.

Стратегический менеджмент играет значительную роль в управлении хозяйственной деятельностью.

Актуальность стратегического планирования и управления состоит в том, что никакое предприятие не может успешно выживать в конкурентной среде, если оно не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности.

В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную текущую работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования трудовых ресурсов в текущей действительности.

Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования текущего потенциала, в действительности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию предприятия к быстроменяющимся условиям ведения бизнеса. Выбор стратегии развития и её реализация являются основными частями стратегического управления.

Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно, определённое направление развития предприятия, относящееся к таким сторонам её деятельности, как сфера, средства и форма. Выбор стратегии, в первую очередь, зависит от ситуации, в которой находится предприятие.

На основе мирового опыта и оценки сложившейся ситуации в строительном комплексе Республики Узбекистан стало ясно, что без перехода к современным методам стратегического менеджмента, без целенаправленного подтягивания систем внутрифирменного управления к мировому уровню поднять эффективность строительства, укрепить его конкурентоспособность и стабильно наращивать объем прибыли невозможно. Завоевать доверие заказчиков при нынешней насыщенности рынка задача чрезвычайно сложная, но выполнимая.