



БИЗНЕС - ПЛАН

Наименование проекта:

«Организация производства холодильников»

Территория реализации:

Свободная экономическая зона “Navoiy”
(Заявитель — дирекция СЭЗ “Navoiy”)

Разработчик бизнес-плана:

Акционерное общество “Узбекэкспертиза”
(Команда Проектных офисов)

Подготовлено:

Ташкент - май 2025 год

ОБРАЩЕНИЕ К ИНВЕСТОРУ

Уважаемые инвесторы!

Настоящий проект направлен на создание высокотехнологичного производства холодильников на территории СЭЗ «Navoi», с учётом приоритетов государственной программы импортозамещения и развития экспортно-ориентированной бытовой техники. Проект ориентирован на выпуск современной, энергоэффективной и конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям локального и региональных рынков (СНГ, Афганистан, Ближний Восток). Размещение в СЭЗ «Navoi» позволяет воспользоваться налоговыми и таможенными льготами, а также доступом к современной инфраструктуре и экспортной логистике. Проект создаст свыше 90 рабочих мест, локализует часть производственной цепочки, обеспечит до 100 000 единиц холодильников в год и позволит выйти на полную окупаемость за 3–4 года.

Ставка делается на узловую сборку с поэтапной локализацией, гибкую производственную модель и выход на стабильный экспорт.

Запланированный по проекту объём выпуска в 100 000 холодильников в год является реалистичным и соответствует текущему спросу на внутреннем рынке Узбекистана, а также экспортному потенциалу региона. Согласно открытым отраслевым оценкам, объём потребления холодильников в стране составляет не менее 450 000 единиц ежегодно, при этом значительная доля всё ещё покрывается импортом. Параллельно с этим, растущий спрос в странах Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Афганистан) открывает широкие возможности для экспорта, особенно в условиях преференций сертификата происхождения ST-1.

Особо стоит отметить, что продукция по предлагаемому проекту при экспорте может **сертифицироваться на предмет происхождения товаров по форме ST-1** (в соответствии с **Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан № 994 от 13 декабря 2019 года**, в АО «Узбекэкспертиза»). Это открывает прямой доступ к льготному экспорту без пошлин на рынки ЕАЭС и СНГ, что повышает ценовую конкурентоспособность продукции.

Проект изначально ориентирован на двухсменную загрузку производственной линии, что позволяет выпускать до **400 единиц техники в день — или 100 000 в год** — без существенных затрат на расширение производственных мощностей. Такой объём обеспечивает достижение эффекта масштаба и оптимальное распределение постоянных затрат, что является одним из ключевых факторов экономической эффективности проекта.

Благодаря налоговым и таможенным льготам, предоставляемым СЭЗ «Navoi», локализации отдельных компонентов и разумному уровню затрат на труд, проект демонстрирует высокие показатели маржинальности и позволяет выйти на окупаемость в течение 3–4 лет.

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Категория	Детализация
Наименование проекта	Производство холодильников на территории СЭЗ «Navoi»
Целевая зона	Свободная экономическая зона (СЭЗ) «Navoi», Республика Узбекистан

Категория	Детализация
Специализация СЭЗ	Бытовая техника и промышленная электроника
Форма собственности	Частное предприятие (100% частные инвестиции)
Общий объём инвестиций	7,2 млн долларов США
Производственные мощности	До 100 000 единиц холодильников в год
Ключевая цель проекта	Замещение импорта и выход на экспортные рынки СНГ и Афганистана
Основные рынки сбыта	Внутренний рынок Узбекистана, экспорт (Казахстан, Кыргызстан, Афганистан и др.)
Ключевые преимущества	Льготы СЭЗ, ST-1, гибкая производственная линия, энергоэффективные технологии
Срок реализации проекта	12 месяцев (строительство, запуск, наладка)
Планируемый запуск	2026 год
Окупаемость инвестиций	3–4 года (подтверждается финансовыми расчетами)

Примечание:

Производственный объём в 100 000 холодильников в год рассчитан с учётом:

- двухсменной загрузки производственной линии (до 400 шт./день),
- соответствия внутреннему и экспортному спросу,
- рентабельности при оптимальном CAPEX,
- существующих каналов дистрибуции и логистики.

2. ОПИСАНИЕ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ ПРОЕКТА

Проект предусматривает создание производственного комплекса по выпуску **современных холодильников** с упором на энергоэффективность, надёжность и соответствие требованиям внутреннего и экспортного рынка.

Технические характеристики продукции:

Наименование	Краткое описание
Холодильники	Однокамерные и двухкамерные модели; объём 200–400 л; класс энергопотребления A/A+; компрессорное охлаждение; защита от перепадов напряжения; автоматическая разморозка (No Frost — для премиум-сегмента); локализованный корпус.

Уровень локализации:

Проект предусматривает поэтапное увеличение уровня локализации до **50–60%**:

- Корпус, дверцы, пластиковые элементы, упаковка — локальное производство;
- Компрессоры, платы управления — импорт с перспективой замещения;
- Уплотнители, теплоизоляция, фурнитура — частично местное производство;
- Постепенный переход на локальные сборочные решения.

Ассортимент продукции:

Категория	Базовая модель	Расширенная модель	Премиум-сегмент (в перспективе)
Холодильники	Однокамерный, ~200 л	Двухкамерный, ~300–350 л, механ. упр.	No Frost, LED-дисплей, инвертор, Smart-контроль

Рынки и стандарты:

- Вся продукция сертифицируется по **ST-1** — открытие льготного доступа на рынки СНГ и ЕАЭС;
- Перспективно — сертификация по **СЕ** для экспорта в Турцию и Европу;
- Гарантия на продукцию — **12 месяцев**, планируется организация сервисных пунктов в Ташкенте и Намангане.

Преимущества продукции:

-  **Конкурентная цена** за счёт локализации, льгот и собственных каналов дистрибуции;
-  **Гибкость модельного ряда** — адаптация под розничные и проектные поставки;
-  **Возможность OEM-производства** и кастомизации бренда под заказчика;
-  **Оптимальная логистика** для сбыта по Узбекистану и в страны СНГ.

3. АНАЛИЗ РЫНКА И КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

3.1 Общий обзор рынка холодильников в Узбекистане

Рынок холодильного оборудования в Узбекистане демонстрирует устойчивый рост на фоне:

- увеличения численности населения (более 36 млн человек),
- активной урбанизации и жилищного строительства,
- замены устаревшей техники в домохозяйствах,
- государственной политики по поддержке локализации и импортозамещения.

Согласно данным Ассоциации «Узэлтехсаноат», **ежегодный спрос на холодильники в Узбекистане превышает 450 000 единиц**. При этом значительная часть продукции — от

30% до 40% — всё ещё импортируется, особенно в сегменте двухкамерных и No-Frost моделей.

3.2 Основные конкуренты на рынке

Производитель	Продукция	Степень локализации	Каналы сбыта
ARTEL	Холодильники, морозильники	70–80%	Розница, сетевые магазины, экспорт
Samsung (импорт)	Инверторные холодильники	0%	Импорт через дистрибьюторов
LG (импорт)	Двухкамерные No-Frost	0%	Импорт, премиум-сегмент
Avalon	Холодильники бюджетного сегмента	~60%	Региональные ритейлы, онлайн

Несмотря на наличие мощных игроков, рынок остаётся открытым благодаря:

- спросу на доступные базовые модели,
- растущему региональному спросу в Узбекистане и соседних странах,
- возможности экспорта по льготам ST-1, подтверждённым «Узбекэкспертизой».

3.3 Целевая аудитория проекта

Сегмент потребителей	Описание
Домохозяйства	Основной спрос на 1- и 2-камерные модели
Девелоперы и ЖК	Оптовые поставки для новых жилых комплексов
Розничные сети	MediaPark, Idea, Макро и др.
Экспортёры и трейдеры	Оптовый экспорт в рамках СНГ, Афганистана

3.4 Потенциал экспортных рынков (на базе ST-1)

Страна	Объём импорта холодильников (оценка)	Преимущества для экспорта
Казахстан	> 500 000 шт./год	Таможенный союз, развитый сбыт
Кыргызстан	> 150 000 шт./год	Потребность в доступной технике
Таджикистан	> 100 000 шт./год	Географическая близость, гуманитарные программы
Афганистан	> 80 000 шт./год	Импортозависимость, бюджетный сегмент

3.5 Тенденции и точки роста

-  Увеличение онлайн-продаж и маркетплейсов;
-  Рост интереса к **энергоэффективным моделям (A, A+)**;
-  Повышение спроса на **“умные” холодильники** и сенсорное управление;
-  Поддержка экспортёров от Минэкономики РУз — **возврат НДС и компенсация логистики**.

4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОДЕЛЬ, ТЕХНОЛОГИЯ И МОЩНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Общая производственная концепция

Проект реализуется на основе **узловой сборки** (semi-knock-down, SKD) холодильников, с акцентом на:

- **быструю окупаемость,**
- **оптимизацию капитальных затрат (CAPEX),**
- **гибкую адаптацию под экспортные рынки.**

Тип сборки: узловая (SKD)

Почему выбран формат SKD-сборки:

1. **Снижение CAPEX** — нет необходимости сразу закупать дорогостоящее прессовое и инжекционное оборудование;
2. **Быстрый запуск** — возможно начать производство в течение 6–8 месяцев;
3. **Минимальные технологические риски** — контроль качества на ключевых узлах;
4. **Реалистичный подход для Узбекистана** — по аналогии с локализацией ARTEL и других производителей;
5. **Гибкость при экспорте** — возможность адаптации комплектаций под требования разных стран.

На **первом этапе** закупка ключевых узлов (компрессоры, термостаты, платы управления) будет осуществляться у профильных производителей **КНР, Турции и Индии**, при этом **сборка, тестирование, упаковка и постгарантийный сервис** — локализованы в СЭЗ «Navoi».

В **перспективе** при устойчивом спросе и объёмах производства возможен переход на **глубокую локализацию**, включая металлообработку, пластмассовое формование, пайку и разработку собственных электронных плат.

4.2 Тип сборки: узловая (SKD)

На начальном этапе проект будет использовать узловую модель сборки, включающую:

- поставку компрессоров, терморегуляторов, LED-модулей, испарителей и контроллеров;
- локальное производство: корпуса, дверей, полок, упаковки;
- финальную сборку, контроль, сертификацию и логистику.

✦ Преимущества модели:

- гибкая адаптация под экспортные заказы;
- независимость от одного поставщика;
- снижение себестоимости за счёт локальных элементов и льгот СЭЗ.

✦ 4.3 Производственный процесс (этапы)

Этап	Описание
Приёмка и контроль деталей	Проверка компонентов (компрессор, контроллер, изоляция и др.)
Предмонтаж корпуса	Сборка металлического корпуса, установка изоляции, креплений
Установка компонентов	Монтаж компрессора, испарителя, терморегулятора, электрочасти
Финальная сборка	Установка дверей, полок, уплотнителей, ручек
Тестирование и контроль	Проверка охлаждения, герметичности, шумов и энергопотребления
Упаковка и маркировка	Упаковка, нанесение штрихкодов, паспортов, сертификация ST-1

👤 4.4 Персонал: численность и специализация

Категория персонала	Кол-во (чел.)	Назначение
Сборщики холодильников	32	Основной производственный процесс
Электромеханики	8	Монтаж компрессоров и электроники
Инженеры-технологи	4	Внедрение стандартов, настройка линий
Отдел контроля качества (ОТК)	6	Проверка технических параметров и сертификация
Складской персонал	5	Учёт комплектующих и логистика
Упаковщики	6	Упаковка и подготовка к отгрузке
Административный персонал	6	Планирование, снабжение, управление
Финансисты и бухгалтерия	3	Учёт, отчётность, взаимодействие с инвесторами

ИТОГО постоянных рабочих мест: 70 человек

4.5 Производственная мощность (в год)

Продукция	Ед./день	Смен/день	Дней в год	Годовой объём (шт.)
Холодильники	200	2	250	100 000

✦ Модель предусматривает **двухсменную загрузку**, с постепенным выходом на полную мощность в течение **первых 12 месяцев** после запуска.

5. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ (CAPEX) И ОБОРУДОВАНИЕ

5.1 Общая концепция инвестиций

Общий объём первоначальных инвестиций по проекту составляет **93 114 144 000 сум** (эквивалент \$7,2 млн по курсу 12 932,52 сум/USD). Финансирование осуществляется полностью за счёт **частных инвестиций**. Проект реализуется на территории СЭЗ "Navoi", с использованием всех предусмотренных налоговых и таможенных преференций, включая **освобождение от НДС, налога на прибыль и импортных пошлин** на оборудование и комплектующие.

5.2 Структура капитальных затрат (CAPEX)

Категория затрат	Содержание / Назначение	Сумма (UZS)	Сумма (USD)
Производственное оборудование	Сборочные линии, холодильные модули, формовочные прессы	23 000 000 000	≈ 1 778 043
Линия тестирования и контроля	Камеры, компрессометрия, контроль холода	7 500 000 000	≈ 579 350
Складская техника и стеллажи	Погрузчики, полочные системы	4 200 000 000	≈ 324 628
Админ. и ИТ-инфраструктура	Компьютеры, ERP, сеть	3 400 000 000	≈ 262 952
Здание и коммуникации	Строительство производственного корпуса и офиса	32 000 000 000	≈ 2 472 125
Логистика, монтаж и наладка	Доставка, сборка, ввод в эксплуатацию	8 300 000 000	≈ 641 776
Резервный фонд	На случай непредвиденных расходов (9%)	8 000 000 000	≈ 618 352
Проектирование и разрешит. док-ция	СМР, лицензии, экспертиза	6 714 144 000	≈ 518 774
ИТОГО		93 114 144 000	≈ 7 200 000

5.3 Степень локализации и происхождение оборудования

Направление	Происхождение
Сборочные линии	Китай, Турция
Контрольно-испытательное оборудование	Германия, Южная Корея
Формовочное и пресс-оборудование	Турция, Италия
Пневмоинструмент, ручной инструмент	Узбекистан, Китай
IT и административная техника	Узбекистан, с частичным импортом
Строительство и коммуникации	Полностью локально

Важно:

- Всё оборудование соответствует **требованиям сертификата СТ-1** — для экспорта в страны ЕАЭС.
- В рамках СЭЗ "Navoi" предоставляются **льготы на ввоз оборудования**, включая **0% НДС и 0% таможенные пошлины**.
- В структуре CAPEX предусмотрен **резерв на риски** (около 9%).

6. ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ (ОРЕХ) — Годовой расчёт при полной загрузке

Категория расходов	Сумма (UZS)	Комментарий
Фонд оплаты труда (ФОТ)	7 200 000 000	90+ сотрудников, с учётом налогообложения и льгот СЭЗ
Сырьё и комплектующие	59 000 000 000	при ~590 000 сум себестоимости на холодильник
Коммунальные расходы	480 000 000	электроэнергия, вода, отопление цеха
Административные расходы	350 000 000	канцелярия, связь, охрана, лицензии и пр.
Логистика и прочие расходы	420 000 000	внутренняя доставка, упаковка, мелкий ремонт оборудования
ИТОГО	67 450 000 000	Годовой ОРЕХ при 100% загрузке

7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН ПО ГОДАМ — Прогноз по загрузке мощностей

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Загрузка мощностей	50%	85%	100%
Объём производства (ед.)	50 000	85 000	100 000
Выручка (UZS)	180 000 000 000	306 000 000 000	360 000 000 000

- *Средняя оптовая цена одного холодильника по проекту составляет 3 600 000 сум, что является реалистичным ориентиром по сегменту mid-tier техники (аналог ARTEL, LG локализованных моделей).*

Актуальные цены на холодильники в Узбекистане на 2025 год. Согласно информации с сайтов **Texnomart**, **Glotr.uz** и **Asaxiy.uz**, **OLX** цены варьируются в зависимости от бренда, объема и функциональности. Вот обобщенные данные:

- **Бюджетные модели** (например, Artel, Premier, Ferre): от **2,5 млн сум** до **4,5 млн сум**.
- **Средний сегмент** (например, LG, Samsung, Midea): от **7 млн сум** до **12 млн сум**.
- **Премиум-сегмент** (например, Bosch, LG Side-by-Side): от **15 млн сум** и выше.

Учитывая эти данные, наш Проект ориентирован на **средний ценовой сегмент** с оптовой ценой около **3,6 млн сум** за единицу. Это обеспечит конкурентоспособность на внутреннем рынке и привлекательность для экспорта.

8. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (рентабельность, прибыль, Cash Flow)

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Объём производства (шт.)	50 000	85 000	100 000
💰 Выручка (UZS)	180 000 000 000	306 000 000 000	360 000 000 000
⚙️ Себестоимость (UZS)	130 000 000 000	221 000 000 000	260 000 000 000
📄 ФОТ + прочие расходы	6 612 000 000	6 912 000 000	7 212 000 000
📈 Прибыль (UZS)	43 388 000 000	78 088 000 000	92 788 000 000
📊 Маржинальность (%)	24.10%	25.52%	25.77%
💵 Cash Flow (после налога)*	38 049 200 000	68 705 800 000	81 647 000 000

* Налоговая ставка условно 12.3% при льготах СЭЗ.

🔴 Точка безубыточности:

Чтобы покрыть совокупные издержки, **необходимо производить ~38 200 единиц холодильников в год** (при цене 3,6 млн сум/ед. и себестоимости ~2,6 млн сум/ед.).

Вывод: С такими показателями проект становится прибыльным уже в первый год и демонстрирует высокую маржинальность.

9. SWOT-АНАЛИЗ ПРОЕКТА (Weighted SWOT Matrix — методика СААЕ)

⚙️ **Формула расчёта веса фактора:** Вес = Вероятность (0–1) × Влияние на успех проекта (0–1) (Чем выше результат — тем более критичен фактор.)

■ S – Сильные стороны (Strengths)

Фактор	Вероятность	Влияние	Вес	Комментарий
Размещение в СЭЗ «Navoi» и получение льгот	1.0	0.9	0.90	Полный доступ к налоговым и таможенным преференциям
Импортозамещение и господдержка локального производства	0.9	0.8	0.72	Программа развития локального производства холодильников
Растущий внутренний спрос на холодильники	0.8	0.7	0.56	Более 450 000 ед./год, стабильный рынок
Эффект масштаба при выходе на полную загрузку	0.7	0.8	0.56	Снижение себестоимости и рост маржи

■ W – Слабые стороны (Weaknesses)

Фактор	Вероятность	Влияние	Вес	Комментарий
Ограниченная локализация компонентов (компрессоры, панели)	0.9	0.9	0.81	Высокая зависимость от импорта
Новизна команды и отсутствие операционного опыта	0.6	0.7	0.42	Требуется обучение и консалтинг
Отсутствие бренда/узнаваемости на старте	0.5	0.6	0.30	Важно быстро завоевать доверие рынка

■ O – Возможности (Opportunities)

Фактор	Вероятность	Влияние	Вес	Комментарий
Экспорт в Центральную Азию, Афганистан, Кавказ	0.9	0.8	0.72	Сертификат ST-1 даёт конкурентные преимущества
Кооперация с застройщиками и B2B-сегментом	0.7	0.7	0.49	Оптовые поставки в новые ЖК и торговые сети
Программа стимулирования экспорта (возврат НДС и др.)	0.8	0.6	0.48	Поддержка Минэкономки для экспортеров

■ T – Угрозы (Threats)

Фактор	Вероятность	Влияние	Вес	Комментарий
Конкуренция со стороны ARTEL, Samsung, LG	1.0	1.0	1.00	Самая серьёзная угроза: сильные бренды и каналы
Колебания валют и рост стоимости импорта	0.9	0.7	0.63	Особенно на начальном этапе с высокой долей импорта

Фактор	Вероятность	Влияние	Вес	Комментарий
Стандарты ЕС/ЕАЭС и барьеры на внешних рынках	0.6	0.6	0.36	Необходимость инвестировать в сертификацию и адаптацию

🔴 SWOT-вывод для инвестора:

- ☑️ **Проект имеет высокий инвестиционный потенциал**, особенно при экспорто-ориентированной модели.
- ⚠️ **Главные риски — конкуренция и зависимость от импорта.**
- 📌 **Рекомендации:**
 - Укреплять В2В-партнёрства (девелоперы, госзаказы);
 - Увеличивать уровень локализации (начиная с корпуса и сборки);
 - Выстраивать маркетинг с упором на ценовую доступность и поддержку "Made in Uzbekistan".

❖ 10. Инвестиционный вывод и рекомендации для инвестора

Проект по **организации производства холодильников на территории СЭЗ «Navoi»** представляет собой экономически обоснованную и стратегически целесообразную инициативу. Он соответствует государственным приоритетам по импортозамещению, развитию локального производства и стимулированию экспортного потенциала.

🔴 Ключевые параметры проекта:

- **Объём инвестиций:** 93 млрд сум (экв. ~\$7,2 млн) — 100% частный капитал.
- **Локация:** СЭЗ «Navoi» — налоговые и таможенные льготы, развитая инфраструктура.
- **Производственная мощность:** до **100 000 холодильников в год** (двухсменный режим).
- **Загрузка мощностей:** поэтапно — **50% → 85% → 100%**.
- **Выход на прибыльность:** со **2-го года реализации**.
- **Точка безубыточности:** ~**33 400 единиц в год**.
- **Рабочие места:** не менее **90 постоянных сотрудников** (производственный, инженерный и административный персонал).

☑️ Преимущества проекта:

- Полный доступ к льготам СЭЗ, включая освобождение от НДС, налога на прибыль, импортных пошлин и др.
- Наличие **высокого внутреннего спроса** (в Узбекистане ежегодно реализуется до 450 000 холодильников).
- Выход на рынки **Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Афганистана и стран ЕАЭС** по сертификату СТ-1.
- **Гибкий формат узловой сборки (SKD)** — минимальные CAPEX, быстрый запуск, масштабируемость.

- **Маржинальность до 7%** при полной загрузке производственной линии.
-

Учтённые риски:

- **Жёсткая конкуренция** со стороны крупных игроков (в первую очередь — ARTEL и международные бренды).
 - **Колебания валютного курса** при закупке импортных компонентов.
 - Необходимость соблюдения **технических регламентов и сертификации** на внешних рынках.
-

Рекомендации для инвестора:

1. **Реализовывать проект поэтапно** (с поочерёдной загрузкой), чтобы снизить инвестиционные риски.
 2. Уже на раннем этапе подписывать **долгосрочные контракты** с ритейлерами и дистрибьюторами.
 3. Постепенно наращивать уровень **локализации** (корпуса, теплоизоляция, упаковка, электроника).
 4. Участвовать в **госпрограммах по обеспечению населения техникой** и в тендерах на поставку.
 5. Адаптировать производственную линию под **дополнительные линейки холодильников** (например, с функцией инвертора, цифрового управления и пр.).
-

Заключение:

Проект по выпуску холодильников в СЭЗ «Navoi» демонстрирует **высокую инвестиционную привлекательность, финансовую устойчивость и потенциал масштабирования**. Реализация проекта усилит производственную инфраструктуру региона, создаст рабочие места и обеспечит устойчивый доход инвестору уже со **второго года** работы предприятия.