



“УТВЕРЖДЕНА”

**решением Совета директоров
АО “СПК “Алматы”**

от 17.04.2020 г., протокол № 3

**Стратегия развития акционерного общества
“Социально-предпринимательская
корпорация “Алматы” на 2020-2025 годы**

г. Алматы, 2020



Оглавление

1. Краткое резюме стратегии	5
2. Введение	6
2.1. История развития	6
2.2. Предпосылки для трансформации	6
2.3. Роль и место стратегии в системе планирования СПК	9
3. Анализ текущей ситуации	11
3.1. Анализ внешней среды	11
3.1.1. Анализ макроэкономического развития г. Алматы	11
3.1.2. Анализ заинтересованных сторон	16
3.1.3. PESTEL-анализ	20
3.2. Анализ внутренней среды	24
3.2.1. Операционная деятельность	24
3.2.2. Персонал и текущая организационная структура	28
3.2.3. Финансово-экономическая деятельность	29
3.2.4. Инвестиционная деятельность и портфель проектов	30
3.2.5. Система корпоративного управления	32
3.2.6. Холдинговая структура	33
3.2.7. Система управления рисками	35
3.2.8. Инновации	35
3.2.9. Информационные технологии	36
3.3. SWOT-анализ	39
4. Миссия и видение	41
4.1. Миссия СПК	41

4.2. Видение СПК на 2025 год	41
5. Стратегические направления деятельности, цели и задачи	42
5.1. Управление проектами	43
Текущая ситуация	43
Видение	43
5.1.1. Цель 1. Внедрение принципов портфельного управления проектами	45
5.1.2. Цель 2. Наращивание внутренней компетенции и усиление экспертной базы	47
5.2. Управление предприятиями	49
Текущая ситуация	49
Видение	49
5.2.1. Цель 1. Повышение прибыльности СПК и совместных предприятий	51
5.2.2. Цель 2. Внедрение принципов портфельного управления предприятиями	52
5.3. Управление стабилизационным фондом	54
Текущая ситуация	54
Видение	55
5.3.1. Цель 1. Совершенствование механизмов управления стабилизационным фондом	56
5.3.2. Цель 2. Инфраструктурная поддержка рынка СЗПТ	57
5.4. Поддержка бизнеса	58
Текущая ситуация	59
Видение	62
5.4.1. Цель 1. Финансовая поддержка бизнеса	62
5.4.2. Цель 2. Инфраструктурная поддержка бизнеса	64
5.5. Привлечение инвестиций	65

Текущая ситуация	65
Видение	65
5.5.1. Цель 1. Привлечение якорных инвесторов	67
5.5.2. Цель 2. Сопровождение инвестиционных проектов	68
6. Повышение эффективности деятельности СПК	70
7. Ключевые показатели деятельности	73
Инструменты внедрения Стратегии	75
Мониторинг исполнения ежегодных Планов мероприятий по реализации Стратегии и достижения стратегических КПД будет проводиться исполнительным органом на ежеквартальной основе.	76
Этапы реализации Стратегии	76
8. Организационная структура	78
Новая организационная структура	78
Целевая организационная структура	80
9. Бенчмаркинг	82
10. Потребности и альтернативные источники финансирования	84
11. Глоссарий	85



1. Краткое резюме стратегии

Стратегия развития акционерного общества “Социально-предпринимательская корпорация “Алматы” на 2020-2025 годы является стратегическим документом, в котором определяются миссия, видение, стратегические направления, цели, задачи и ключевые показатели деятельности СПК на 2020-2025 годы. Стратегия разработана с учетом основных направлений государственной политики по поддержке предпринимательства, а также приоритетов городского планирования в сферах социально-экономического развития, развития предпринимательства, привлечения инвестиций и государственно-частного партнерства. В процессе разработки Стратегии были учтены основные стратегические и программные документы Республики Казахстан, в том числе ключевые факторы и основные направления Стратегии развития “Алматы-2050”.

2. Введение

2.1. История развития

СПК создано 31 марта 2010 года в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2010 года №266 "О вопросах социально-предпринимательских корпораций". СПК имело статус национальной компании, что означало подведомственность центральным государственным органам.

Постановлением акимата города Алматы от 24 марта 2011 года №1/167 переименовано в АО "Национальная компания "Социально- предпринимательская корпорация "Алматы" и постановлением Правительства Республики Казахстан от 10 декабря 2018 года № 818 исключено из перечня национальных компаний.

Единственным учредителем и акционером СПК является Акимат города Алматы в лице КГУ "Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы", таким образом, СПК в настоящее время подведомственно местному исполнительному органу.

Как было отмечено Первым Президентом Республики Казахстан, "Социально-предпринимательские корпорации – это устойчивые бизнес-структуры, осуществляющие свою деятельность с целью получения прибыли от производства и продажи товаров и услуг. Основным отличием СПК от коммерческих корпораций является то, что полученная прибыль реинвестируется для реализации социальных, экономических или культурных целей населения того региона, в интересах которого СПК создавались".

2.2. Предпосылки для трансформации

Одним из ключевых факторов разработки настоящей Стратегии стала необходимость проведения трансформации СПК, которая позволит кардинально повысить эффективность деятельности и превратит СПК в реальный и действенный инструмент социально-экономического развития города Алматы.

Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность СПК, показал, что в настоящее время существует потребность пересмотра и преобразования всего СПК путем оптимизации процессов, структуры и эффективного использования человеческих ресурсов. Такая трансформация позволяет СПК оказать значительное содействие в формировании высокоэффективной экономики города.



В соответствии с пунктом 3 протокольного поручения акима города Алматы Сагинтаева Б.А. от 18 июля 2019 года СПК поручено “переформатировать деятельность Общества и организовать “Almaty Invest”, ТОО “Almaty Finance”, Центр поддержки предпринимателей “Qolday”.

Постановлением Акима города Алматы Сагинтаевым Б.А. было принято решение определить СПК региональной организацией в области привлечения инвестиций. В рамках исполнения данного постановления в СПК было создано структурное подразделение Центр привлечения инвестиций “Almaty Invest”.

Во исполнение протокольного поручения акима города решением Совета директоров от 19 июля 2019 года, протокол № 5, в рамках Региональной программы развития предпринимательства “Almaty Business 2025” для увеличения финансовой поддержки предпринимателей созданы ТОО “Almaty Finance”, ТОО “МФО “Almaty”. Данные компании оказывает услуги по льготному кредитованию малого и среднего бизнеса в различных отраслях экономики в соответствии с Посланием Президента Республики Казахстан К.К. Токаева народу Казахстана от 02 сентября 2019 г. и Стратегическим планом развития Республики Казахстан до 2025 г.

Таким образом, основной задачей в рамках первого этапа трансформации СПК стало создание дочерних организаций (ТОО “Almaty Finance”, ТОО “МФО “Almaty”) и ЦПИ Almaty Invest, действующего по принципу “одного окна” по работе с инвесторами и привлечению инвестиций.

Следует также отметить, что Стратегия развития АО “Национальная компания “Социально-предпринимательская корпорация “Алматы” на 2014-2023 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 12 мая 2014 года № 477, утратила свою силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 10 декабря 2018 года № 818.

Основной целью дальнейшей трансформации СПК является построение организации, основным видом деятельности которой будет оказание услуг по качественному проектному управлению и по управлению предприятиями.

В среднесрочной перспективе ожидается значительное увеличение количества проектов, что потребует пересмотра направлений и методов работы СПК.

Кроме стратегических предпосылок, трансформация также направлена на рационализацию деятельности СПК путем:

- 
- минимизации дублирования функций между СПК и другими государственными органами, а также восполнение отсутствующих функций. Общий принцип распределения функций заключается в том, что государственные органы должны заниматься определением государственной политики и приоритетов, а органы развития - реализацией приоритетных проектов;
 - логичного разграничения функций между структурными подразделениями СПК. Для этого потребуется, во-первых, декомпозировать реализацию приоритетных проектов на конкретные задачи и подзадачи. Во-вторых, распределить их между подразделениями с учетом предупреждения рисков конфликтов интересов и с учетом разделения функций планирования, исполнения и учета. Это также потребует обоснованного подхода к подбору и развитию кадрового состава, включая разработку квалификационных требований к должностям исходя из реальной нагрузки;
 - усиления контроля над дочерними организациями. Общество должно усилить функционал по анализу финансовой деятельности предприятий, выставлению финансовых показателей, мониторингу их исполнения, подбору руководящих кадров и т.п.

Также предпосылкой для трансформации СПК послужила разработка и утверждение важного для жизни города документа "Стратегия развития "Алматы - 2050", в рамках которой предусматривается значительное усиление роли городской администрации и подведомственных структур в развитии экономики города, предпринимательства и привлечения инвестиций.

С точки зрения реализации основных положений Стратегии развития "Алматы-2050", СПК имеет возможность оказывать содействие в реализации проектов по созданию и управлению модернизированной инфраструктуры под нужды секторов экономики с высокой добавленной стоимостью.

В долгосрочной перспективе ожидается продолжение высокого роста численности населения города Алматы и его агломерации, что приведет к повышению требований к параметрам и эффективности работы городской инфраструктуры. СПК окажет содействие в следующих вопросах развития города Алматы:

- с реализацией сложных инфраструктурных проектов;
- снижением нагрузки на бюджет;
- инвестициями в социально-значимые проекты.

2.3. Роль и место стратегии в системе планирования СПК

Стратегия СПК станет основным документом планирования и координации деятельности СПК на пятилетний период.

Стратегия содержит описание, обоснование основных направлений развития и ключевых инициатив в разрезе каждого стратегического направления. Соответствующие обоснования строятся на анализе внешней и внутренней среды, анализе наиболее проблемных вопросов, изучения передового опыта похожих организаций и с учетом реальных условий и ограничений.

Стратегия учитывает участие СПК в реализации задач и целей поставленных в стратегических и программных документах Республики Казахстан и города Алматы, в том числе:

- Стратегия развития "Казахстан 2050";
- Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года;
- Стратегия развития "Алматы - 2050";
- Региональная программа развития предпринимательства "Almaty Business - 2025";
- Комплексный план "Новый Алматы" на 2020-2024 гг. и т.д.

Так, в рамках региональной программы развития предпринимательства "Almaty Business - 2025", роль СПК будет состоять в создании и управлении деятельности промышленных парков, торговых точек, а также в сопровождении якорных проектов и продвижении инвестиционных проектов. Кроме того, СПК будет развивать финансирование как действующего бизнеса, так и стартап проектов. Участие СПК также ориентировано на реализацию комплексного плана "Новый Алматы" на 2020-2024 гг., который включает в себя строительство заводов и производство автотранспортных средств, создание новых рабочих мест, которые будут осуществляться на базе Индустриальной зоны Алматы.

Составной частью Стратегии является описание конкретных инициатив по ее внедрению и механизмов реализации. Данные инициативы направлены как на повышение качества и количества оказываемых услуг, так и на трансформацию работы СПК в целях улучшения бизнес-процессов, выстраивания эффективной организационной структуры, совершенствования корпоративного управления, разработки квалификационных требований к работникам и др.



Таким образом, Стратегия становится основой для дальнейшего повышения эффективности по использованию городских активов путем трансформации деятельности СПК.

3. Анализ текущей ситуации

3.1. Анализ внешней среды

В ходе разработки Стратегии и подходов к трансформации СПК необходим учет основных параметров и тенденций развития внешней среды.

Анализ внешней среды охватывает ключевые макроэкономические и институциональные факторы развития экономики города Алматы, роли города в экономике Казахстана, а также значимость и влияние на СПК заинтересованных сторон.

3.1.1. Анализ макроэкономического развития г. Алматы

Город Алматы – центр притяжения финансовых потоков и квалифицированной рабочей силы Казахстана и Центральной Азии. Валовый региональный продукт г. Алматы составил более 12,3 трлн. тенге в 2018 году. Доля г. Алматы ежегодно превышает пятую часть в валовом внутреннем продукте страны, а поступления в бюджет в 2018 году составили 23,4%, что свидетельствует об экономической важности города для Республики Казахстан.

График 1. Динамика ВРП г. Алматы, доля г. Алматы в структуре ВВП РК

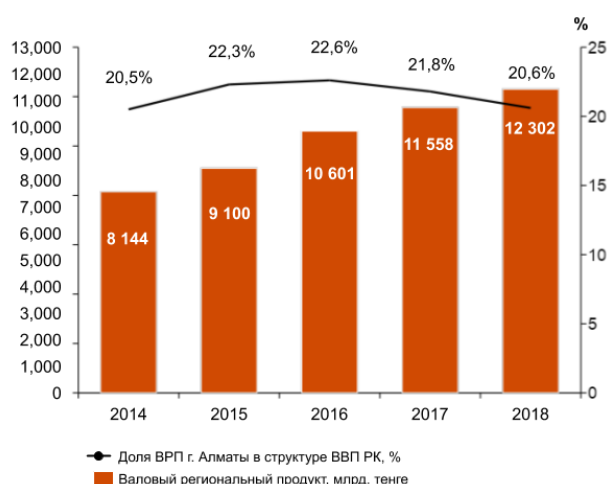


График 2. ВРП г. Алматы в разрезе отраслей, 2018 г.



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

На долю г. Алматы приходится 24,2% действующих предприятий Казахстана. В городе сосредоточены головные офисы финансовых организаций, представительства международных институтов и компаний, осуществляющих свою деятельность в Казахстане.

В структуре ВРП г. Алматы в 2018 году, наибольший удельный вес заняла сфера оптовой и розничной торговли (36,4%), финансовая и страховая деятельность (9,1%) и операции с недвижимым имуществом (8,4%). Однако на долю промышленности, а также сферы информации и связи приходится менее 10% в структуре ВРП г. Алматы, что свидетельствует о потенциале для развития данных отраслей. Для поддержки указанных отраслей требуется систематическая инфраструктурная поддержка, в том числе, путем предоставления специально отведенных промышленных зон для перспективных проектов.

Средний ежегодный рост инвестиций в основной капитал в г. Алматы в национальной валюте составил 9,4% за 2014-2018 года. Также, за последние 5 лет г. Алматы привлекал в среднем 4,4 млрд. долл. США прямых иностранных инвестиций в год, что составляет 20,7% от общего показателя за этот период. В течение последних 5 лет г. Алматы находится на втором месте по показателю прямых иностранных инвестиций в стране, уступая только Атырауской области, в которой реализуются крупные нефтегазовые проекты республиканского значения. Объем прямых иностранных инвестиций в 2018 году на 1 жителя составил 2 926 долл. США (для сравнения – в среднем по Казахстану 1 319 долл. США).

График 3. Динамика валового притока прямых инвестиций в г. Алматы от иностранных прямых инвесторов



По официальным данным население города составляет около 1,9 млн. человек. Среднегодовой рост населения за последние 5 лет в г. Алматы составил 4,6%, тогда как по Казахстану этот показатель равен 1,4%.

График 4. Динамика численности населения г. Алматы

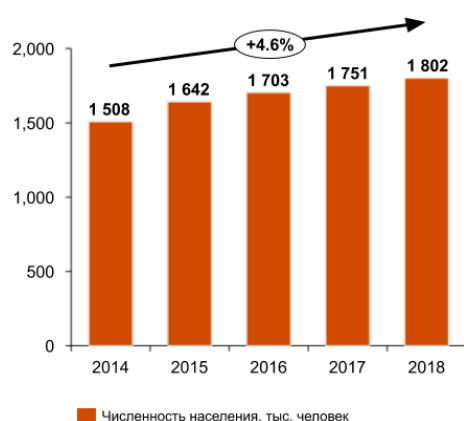
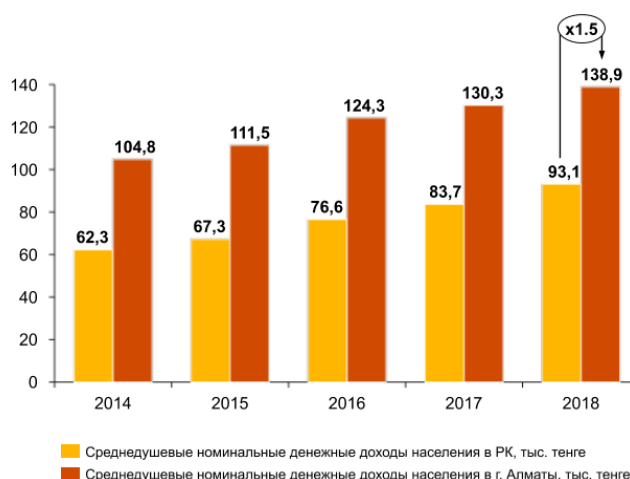


График 5. Динамика среднедушевых номинальных денежных доходов населения в г. Алматы



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Уровень доходов населения в г. Алматы в 2018 году составил 138,9 тыс. тенге на человека, что почти в 1,5 раза превышает средний показатель по Казахстану.

Таким образом, стремительный рост численности населения и присоединение новых районов будет способствовать опережающему росту спроса на инфраструктурные услуги города, что потребует, в том числе, и кардинального повышения эффективности инфраструктурных активов.

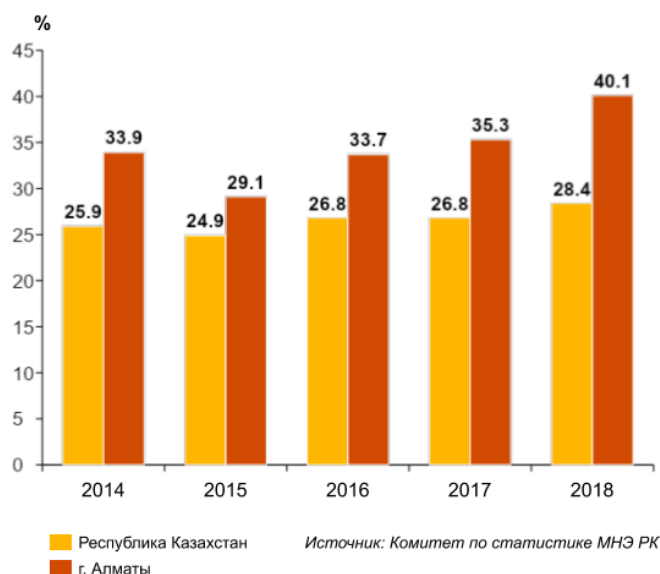
Город Алматы является лидером по выпуску продукции субъектами МСБ в Республике Казахстане. В 2018 году этот показатель составил 6,9 триллионов тенге.

Доля МСБ в г. Алматы традиционно имеет существенное влияние на ВРП города. По состоянию на 2018 год она равнялась 40,1% и значительно превышает средний показатель по Республике Казахстан (28,4%), что свидетельствует о фундаментальном значении сектора МСБ для г. Алматы.

Одной из основных целей Региональной программы развития предпринимательства "Almaty Business - 2025" является повышение доли действующих субъектов МСБ г.

Алматы до 67%. По состоянию на 2018 год этот показатель равен 63,5%, тогда как в 2015 году составлял 76,8%.

График 6. Динамика доли МСБ в ВРП Республики Казахстан и г. Алматы, %

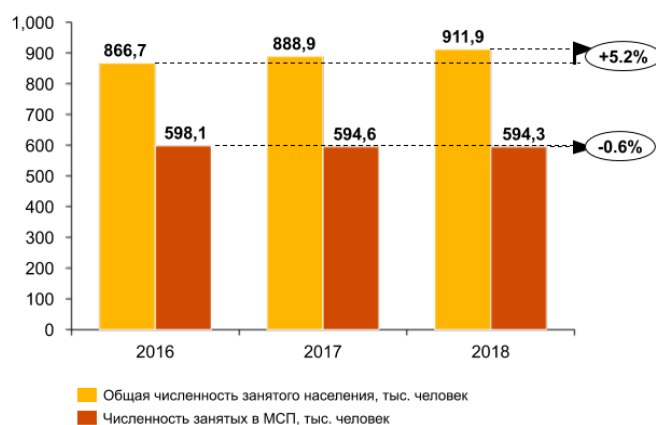


Здесь также немаловажно отметить, что несмотря на рост общей численности занятого населения г. Алматы с 867 тысячи человек до 911 тысячи человек и увеличения действующих субъектов МСБ за период 2016-2018 годы, количество занятых в МСБ сократилось на 0,6%.

График 7. Динамика количества зарегистрированных и действующих субъектов МСБ в г. Алматы



График 8. Динамика общей численности занятого населения и численность занятых в МСБ в г. Алматы



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

В целях способствования росту доли действующих субъектов и численности занятых в МСБ, СПК будет стремиться оказывать финансовую поддержку предпринимателям через свои дочерние и зависимые организации ТОО “Almaty Finance” и ТОО “MFO “Almaty”. Имея более широкие перспективы по привлечению льготного финансирования, субъекты МСБ получают возможность развития, в том числе расширить штат сотрудников и поддерживать его в оптимальном количестве.

Таблица 1. Деловая активность в разрезе районов г. Алматы за 2018 г.

Уровень деловой активности	Район	Количество субъектов МСБ		Рабочие места		Налоговые поступления от МСБ	
		тыс.	доля	тыс.	доля	млрд. тенге	доля
Высокий	Алмалинский	32,4	18,5%	126,3	21,2%	126,8	22,7%
	Бостандыкский	31,5	18%	121,1	20,3%	138,3	24,8%
	Медеуский	25,2	14,4%	96,8	16,2%	171,0	30,7%
Средний	Ауэзовский	19,1	10,9%	70,5	11,8%	43,8	7,9%
	Жетысуский	28,2	16,1%	79,5	13,3%	34,7	6,2%
	Турксибский	14,5	8,2%	47,5	7,9%	28,3	5,1%
Низкий	Алатауский	18,4	10,5%	41,3	6,9%	11,2	2,0%
	Наурызбайский	5,2	2,9%	11,1	1,8%	3,2	0,6%
Источник: Комитет по статистике МНЭ РК							

Особое внимание будет уделено развитию МСБ в недавно присоединенных районах города, а именно Алатауском и Наурызбайском, сумма налоговых поступлений которых составила лишь 2,6% от всех городских налоговых поступлений в 2018 году.

Таким образом, город Алматы в рейтинге регионов Казахстана занимает лидирующие позиции практически по всем показателям в сфере предпринимательства, в том числе, по количеству действующих субъектов МСБ, количеству занятых в МСП и объему выпуска продукции субъектами МСБ. Город Алматы приобретает все большее региональное значение, о чем свидетельствует положительная динамика по



таким показателям как вклад в ВРП страны, объем поступлений в бюджет, создание благоприятных условий для ведения бизнеса (по легкости ведения бизнеса город занимает 1-е место в стране). В тоже время сдерживающими факторами для развития МСБ города являются:

- отсутствие у предпринимателей доступных источников финансирования бизнес-проектов;
- дисбаланс развитости инфраструктуры для ведения бизнеса между районами города, недостаток инфраструктуры для производственных предприятий;
- отсутствие систематической работы по привлечению инвестиций и сопровождению инвестиционных проектов;
- административные барьеры при создании и развитии бизнеса;
- незнание предпринимателями полной информации о помощи, оказываемой государством бизнесу;
- отсутствие у начинающих предпринимателей необходимых навыков подготовки проектов, бизнес-планов.

3.1.2. Анализ заинтересованных сторон

Понимание взаимодействия и влияния заинтересованных сторон необходимо для выстраивания корректной работы СПК и достижения поставленных целей. На основе анализа заинтересованных сторон разрабатывается реестр услуг СПК, единый перечень отчетов, предоставляемый в госорганы, и структура взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Коммунальное государственное учреждение “Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы”

УПиИ является единственным акционером СПК. Роль УПиИ заключается в разработке и внедрении региональной политики по развитию предпринимательства и привлечению инвестиций в целом по городу. Кроме этого, УПиИ несет роль куратора отдельных отраслей, например, промышленности, и в этом качестве отвечает за разработку и внедрение соответствующих политик.

Для укрепления взаимодействия с СПК, УПиИ имеет возможность оказать содействие:

- в стратегическом управлении СПК, включая организацию процесса стратегического планирования, регулярной оценки деятельности СПК;

- 
- путем определения приоритетов городской политики развития предпринимательства и привлечения инвестиций, а также в административной поддержке предпринимателей и инвесторов (включая организацию встреч с представителями акимата);
 - путем определения наиболее приоритетных подотраслей промышленности, и общих целевых показателей отраслевого развития.

Центр предпринимательства “Qoldaý”

Колдау является дочерней организацией УПиИ. Роль Колдау заключается в предоставлении комплексных консультационных и сопроводительных безвозмездных услуг для предпринимателей города, направленных на создание и развитие бизнеса.

Для укрепления взаимодействия с СПК, Колдау имеет возможность оказать содействие:

- в информационной поддержке по продвижению активов, числящихся на балансе СПК, среди местных предпринимателей для реализации бизнес-проектов.

Коммунальное государственное учреждение “Управление стратегии и бюджета города Алматы”

УСиБ несет ответственность за бюджетное планирование и план развития города. Роль УСиБ заключается в обеспечении динамичного социально-экономического развития города, ведущего к повышению уровня жизни людей.

Для укрепления взаимодействия с СПК, УСиБ имеет возможность оказать содействие:

- в рассмотрении возможности передачи ответственности СПК за установление финансовых КПД для оценки эффективности бюджетных инвестиционных проектов и крупных дочерних организаций.

АО “Центр развития города Алматы”

Функции ЦРА включают в себя проведение маркетинговых, научно-прикладных и фундаментальных исследований, социологических и прочих опросов общественного мнения, а также разработку и реализацию инновационных проектов, направленных на улучшение социально-экономической ситуации.



Для укрепления взаимодействия с СПК, ЦРА имеет возможность оказать содействие:

- во внедрении отлаженного механизма передачи результатов работ по экспертизе проектов и исследованию социально-экономической ситуации города Алматы в целях выявления потенциальных проектов для СПК;
- в определении четкого механизма взаимодействия СПК и ЦРА по определению потенциала города и выявлению перспективных проектов.

Коммунальное государственное учреждение “Управление земельных отношений города Алматы”

Создание условий для эффективного использования земельных ресурсов и регулирования земельных отношений в городе Алматы являются основными задачами деятельности УЗО.

Для укрепления взаимодействия с СПК, УЗО имеет возможность оказать содействие:

- в упрощении механизма передачи земельных активов на баланс СПК;
- в инвентаризации и передаче информации СПК о наличии неэффективно используемых и/или простаивающих земельных ресурсов.

Коммунальное государственное учреждение “Управление государственных активов города Алматы”

Повышение рыночной стоимости, инвестиционной привлекательности государственных активов, обеспечение эффективного управления государственными активами, стимулирование бизнеса являются основными задачами деятельности УГА.

Для укрепления взаимодействия с СПК, УГА имеет возможность оказать содействие:

- в упрощении механизма передачи госактивов на баланс СПК;
- в инвентаризации и передаче информации СПК о наличии неэффективно используемых и/или простаивающих активов города.

АО “Национальная компания “Kazakh Invest”

Привлечение иностранных инвестиций в приоритетные сектора экономики Казахстана и комплексное сопровождение инвестиционных проектов являются основными задачами деятельности Kazakh Invest.



Для укрепления взаимодействия с СПК, Kazakh Invest имеет возможность оказать содействие:

- путем предоставления наработок по инвестиционным проектам;
- путем предоставления базы инвесторов, графика мероприятий и встреч с инвесторами.

Бизнес-сообщество

СПК должно взаимодействовать с бизнес-сообществом по нескольким направлениям. Во-первых, это партнерство, подразумевающее вовлечение в производственную деятельность простаивающих или неэффективно эксплуатируемых активов в виде земельных участков, малоэтажных домов, пустующих сооружений в целях генерации денежных потоков, которые затем могут инвестироваться в социальные проекты. В этом направлении необходимо формирование совместных предприятий, в которых операционный контроль должен осуществляться со стороны частного партнера, тогда как СПК будет представителем государства, осуществляющим стратегический контроль. Таким образом, будет минимизировано вмешательство государства в управление бизнесом, но при этом будут соблюдаться государственные интересы.

Во-вторых, СПК должно сотрудничать с бизнес-сообществом в регулировании сезонных колебаний на социально значимые потребительские товары. Ожидается вовлечение бизнес-сообщества в сезонное накопление и распродажу СЗПТ, и, таким образом, внедрение рыночных механизмов по сглаживанию цен.

В-третьих, СПК будет оказывать финансовую и инфраструктурную поддержку предпринимателям, а также вовлекаться в процесс привлечения инвестиций в местные предприятия.

Взаимодействие СПК с заинтересованными сторонами

Деятельность СПК является многогранной и имеет широкий круг заинтересованных сторон. При этом, необходимо учитывать как социальную направленность и цели государственных органов, так и коммерческую направленность и цели бизнес-сообщества. СПК накопил определенную отраслевую и финансово-экономическую экспертизу, и способен предоставить предложения и комментарии по широкому кругу вопросов развития городской инфраструктуры.

Для превращения СПК в действенный инструмент решения задач городского развития, потребуется дальнейшее совершенствование механизмов взаимодействия между СПК и городской администрацией. В частности, требуется упорядочить механизм инициации новых проектов в части формализации требований к новым проектам, возлагаемым на СПК, и более детального анализа выгод и издержек, связанных с такими проектами, - все это должно помочь дополнительно повысить эффективность деятельности как отдельных проектов, так и СПК в целом.

СПК будет усиливать взаимодействие с внешними и внутренними заинтересованными сторонам, в частности:

- разработает и внедрит реестр услуг, который СПК оказывает заинтересованным сторонам;
- разработает единый перечень отчетов, справок и т.п., который Общество будет предоставлять госорганами (в разрезе получателей);
- внедрит в организационную структуру функцию централизованного взаимодействия с заинтересованными сторонами, в том числе, государственными органами (GR-функция).

3.1.3. PESTEL-анализ

PESTEL-анализ указывает на наличие ряда положительных факторов и возможностей для выполнения поставленных перед Обществом стратегических целей и задач.

Таблица 2. PESTEL-анализ

PESTEL-факторы	Открывают возможности	Представляют угрозу
Политические факторы	● Целенаправленная политика Правительства по улучшению условий ведения бизнеса, массовому вовлечению населения в бизнес, повышению роли МСБ в экономике ● Политика по снижению доли участия государства в экономике ● Тесное взаимодействие СПК с местным исполнительным органом	● Смена руководства местного исполнительного органа - смена приоритетов ● Закрепление ответственности за непрофильные задачи ● Рост социальных обязательств СПК перед городом
Экономические факторы	● Положительная динамика экономического роста города, диверсификация экономики, снижение доли торговли ● Возможность сотрудничества с международными институтами развития	● Высокая волатильность курса национальной валюты ● Снижение бюджетного финансирования, сокращение инвестиций в связи с нестабильностью цен на энергоносители

	Международная интеграция и повышение конкурентоспособности в рамках ВТО	- Низкие темпы роста МСБ в промышленности и инновациях - Зависимость МСБ в промышленном секторе от импорта
Социальные факторы	- Вовлечение широких слоев населения в предпринимательство - Рост доходов населения - Снижение уровня безработицы	- Урбанизация населения, рост городского населения - Рост социально-уязвимых слоев населения - Низкий уровень квалификации предпринимателей - Низкий уровень кредитоспособности предпринимателей на окраинах города
Технологические факторы	- Внедрение ИТ-решений и рост общей производительности и эффективности - Появление современных технологий производства	Недостаточный уровень обеспечения информационной безопасности
Экологические факторы	- Растущая популярность использования "зеленых" технологий - Приверженность философии потребления натуральных продуктов - Политика по утилизации и переработке мусора - Использование альтернативных источников энергии	- Загрязнения воздуха и угроза паводков, землетрясений в городе Алматы - Тенденции по изменению климата
Юридические факторы	- Состав и прогрессивность законодательной базы, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих благоприятные условия для развития малого бизнеса - Порядок процедур легализации предпринимательской деятельности (регистрации, лицензирования, сертификации, аккредитации и пр.), их простота - Правовые гарантии обеспечения защищенности и безопасности предпринимателей - Современное налоговое законодательство: удобство форм налоговой отчетности	- Отсутствие нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность СПК - Возникновения конфликта между заинтересованными сторонами ввиду дублирования деятельности - Ведение бизнеса в нарушение требований законодательства

Выводы по итогам анализа внешней среды

Таким образом, на основе анализа макроэкономических показателей, влияния внешних факторов и заинтересованных сторон, а также с учетом приоритетов Стратегии развития "Алматы 2050" и Региональной программы развития



предпринимательства “Almaty Business - 2025”, представляется целесообразным предусмотреть дальнейшую деятельность СПК по следующим направлениям:

- 1) участие во внедрении значимых социальных проектов города, финансируемых за счет городского бюджета, и коммерциализация простаивающих активов в виде пустующих земельных участков и объектов недвижимости города, используя систематический подход на основе общепринятых практик для успешной реализации проектов. Данное направление целесообразно ввиду дальнейшего роста количества и сложности городских проектов, управление которыми может оказаться вне рамок компетенции профильных управлений и потребовать привлечения и развития специализированной проектной экспертизы;
- 2) создание, стратегическое руководство и мониторинг деятельности дочерних, зависимых и совместных предприятий по ключевым направлениям развития города для диверсификации экономики, а также с целью последующего извлечения финансовых выгод или прибыльного выхода из совместных предприятий. Контроль за достижением отраслевых целей и задач в данных предприятиях должен оставаться за профильными управлениями, однако контроль за их экономической и деловой эффективностью целесообразно сконцентрировать в одной специализированной организации;
- 3) комплексный анализ рынка социально значимых продовольственных товаров, включая определение и прогноз размера рынка и цен, оценку влияния внешних и внутренних факторов, а также содействие в развитии продовольственной инфраструктуры города в виде строительства тепличных производств и овощехранилищ. Данное направление целесообразно ввиду важности государственного регулирования рынков на товары первой необходимости, что требует развития передовой экспертизы в рыночной аналитике, прогнозировании конъюнктуры товарных рынков, выборе оптимальной схемы логистики, выборе частных партнеров в реализации схем хранения и сбыта СЗПТ, а также внедрение адекватных механизмов управления рисками и контроля, что также целесообразно сконцентрировать на одной специализированной площадке;
- 4) льготное кредитование и инфраструктурная поддержка субъектов МСБ в виде строительства малых промышленных парков и специально отведенных зон с льготной арендной платой и вовлечение компетентных частных партнеров, в том числе для развития окраин и недавно присоединенных районов города, таких как Алатауский и Наурызбайский, в целях создания рабочих мест и



сокращения доли торговли в структуре ВРП города. Данное направление следует рассматривать как временную меру, направленную на восполнение необходимой рыночной ниши, что потребует проведения аналитики финансовых рынков, взаимодействия с другими игроками на рынке финансирования и кредитования, и внедрения адекватных механизмов контроля и управления рисками;

- 5) привлечение якорных инвесторов и сопровождение инвестиционных проектов, включая такие меры как создание инвестиционных тизеров для местных перспективных проектов и решение административных барьеров. Данное направление целесообразно также внедрить на платформе СПК, так как в структуре СПК совмещены две ключевые компетенции, необходимые для полноценного привлечения инвестиций в городскую инфраструктуру - понимание долгосрочных потребностей города и взаимодействие с деловой средой.

3.2. Анализ внутренней среды

Проведение анализа внутренней среды необходимо для выявления и определения внутренних преимуществ и недостатков СПК, которые помогут сформировать целевое видение и определить стратегические направления и цели для его достижения.

Основными направлениями деятельности СПК являются реализация коммерческих, бюджетных и социальных проектов, привлечение инвестиций для реализации потенциала своих активов, управление стабилизационным фондом, финансовая и инфраструктурная поддержка бизнеса, для надлежащего функционирования которых имеются соответствующие структурные подразделения и дочерние организации, к которым относятся:

- 1) ТОО “Индустриальная зона - Алматы”, основным видом деятельности которого является управление индустриальной зоной города Алматы, созданной в целях поддержки инвестиций в промышленные проекты путем предоставления предпринимателям территории и инфраструктуры;
- 2) ТОО “Almaty Finance”, основным видом деятельности, которого является предоставление льготного финансирования на реализацию приоритетных проектов. ТОО “Almaty Finance” имеет дочернюю организацию ТОО “Микрофинансовая организация “Almaty”, которая осуществляет льготное финансирование проектов малого бизнеса;
- 3) ТОО “Предприятие капитального строительства акимата г. Алматы”. Основным видом деятельности является управление проектами по модернизации жилищного сектора путем сноса ветхих домов и организации строительства на их месте современных зданий и сооружений.

3.2.1. Операционная деятельность

За последние три года основной операционной деятельностью СПК была реализация коммерческих и бюджетных проектов, управление имеющимися активами и предприятиями, управление стабилизационным фондом, привлечение инвестиций. Ниже представлена информация о проделанной и предстоящей работе по данным направлениям.



Коммерческие проекты

СПК активно вовлекается в реализацию проектов при участии частных партнеров с целью инфраструктурного развития города. С 2016 года было запущено 13 коммерческих проектов в индустрии здравоохранения, образования, общественного питания и прочих отраслей экономики и социальной сферы.

Кроме того, Общество с 2018 года ведет работы по сопровождению ГЧП проектов. На данный момент СПК было сформировано шесть пакетов документов по ГЧП проектам на общую сумму в 87 млн. тенге, в том числе четыре пакета документов в 2018 году и два в 2019 году. По каждому из ГЧП проектов были подписаны договоры между СПК и отраслевыми уполномоченными органами о государственных закупках услуг на сумму 14,5 млн. тенге. В настоящее время на стадии рассмотрения СПК находятся четыре проекта ГЧП.

Как показывает мировой опыт, реализуемые совместно с частным бизнесом совместные проекты отличаются достаточно коротким периодом реализации проекта, и высоким уровнем удовлетворенности конечных потребителей результатами проекта. Кроме этого, при реализации совместных проектов ощутимо экономятся бюджетные средства, что в настоящее время очень актуально.

СПК намерено увеличивать количество проектов ввиду возможности коммерциализации перспективных активов города и создания совместных предприятий. Также Общество намерено пересмотреть механизмы реализации проектов с целью недопущения нарушений сроков реализации проектов.

Бюджетные проекты

В рамках своей деятельности и обязательств перед акционером и городом, Общество реализует бюджетные проекты. В 2019 году СПК вело работу по трем подобным проектам. Текущий статус представляет следующую картину: один из проектов отменен решением межведомственной комиссии, строительно-монтажные работы не проводились. По второму проекту объявлен конкурс на проведение строительно-монтажных работ. Третий проект находится на стадии реализации и освоено 40% финансирования. Реализация бюджетных проектов призвана способствовать решению задач по удовлетворению инфраструктурных потребностей города.

СПК будет продолжать выполнять свою функцию по содействию МИО в реализации бюджетных проектов путем координирования строительно-монтажных работ,



разработки проектно-сметной документации, технического и авторского надзора в инициированных администрацией города проектах.

Управление активами и предприятиями

СПК на своем балансе имеет государственные активы в виде объектов недвижимости, земельных участков и денежных средств, на базе которых реализуются проекты в партнерстве с частным бизнесом. К примеру, СПК имеет такие совместные предприятия как ТОО "Innovation Safety Centre" и ТОО "Alan Parking", значительная доля участия которых принадлежит СПК.

Основным дочерним предприятием, генерирующим денежные потоки, является ПКС, потенциал которого не раскрыт в полной мере. Также СПК рассматривает возможности для коммерциализации услуг ИЗА и создание новых совместных предприятий, которые будут генерировать доход.

Результаты диагностики деятельности СПК и его дочерних организаций показали, что на данный момент требуется организация стратегического управления предприятиями, которая необходима как для достижения планируемых финансовых показателей Общества, так и для содействия в реализации поставленных планов администрацией г. Алматы. Кроме того, СПК будет наращивать количество совместных предприятий путем вовлечения простаивающих и неэффективно используемых активов города, осуществлять диверсификацию портфеля предприятий и увеличивать их прибыльность путем выставления финансовых КПД.

Стабилизационный фонд

В период с 2016 по 2020 годы в целях проведения товарных интервенций было реализовано 2,8 тысяч тонн продукции СЗПТ на общую сумму 558 млн. тенге. Также в период с 2016 по 2020 годы были проведены 258 ярмарок выходного дня, в среднем проведены 115 ярмарок в год.

В целях дальнейшей оптимизации деятельности по реализации мандата СПК на поддержание цен на СЗПТ, ведется работа по привлечению частных предприятий в оборот СЗПТ. При этом, СПК предоставляет финансовое обеспечение, а частное предприятие, в свою очередь, берет на себя обязательства по операционной деятельности: организация логистики, учет, хранение и розничная реализация СЗПТ. Это позволяет отказаться от малоэффективных капитальных вложений в



оборудование для логистики и хранения, позволяя повысить эффективность вложений средств СПК.

В рамках одного из таких договоров, частной розничной сети города были предоставлены денежные средства в рамках совместной деятельности на закупку овощей в размере 500 млн. тенге. Данная розничная сеть осуществляла закупку и последующую реализацию СЗПТ, при этом денежные средства использовались на револьверной основе. В результате была достигнута цель по сдерживанию цен на продукцию СЗПТ в данной розничной сети, что было зафиксировано Протоколами Комиссии по реализации механизмов по стабилизации цен на СЗПТ.

СПК будет продолжать работу по совершенствованию механизмов управления стабилизационным фондом, повышать свое присутствие на рынке СЗПТ, а также развивать продовольственную инфраструктуру, в том числе с участием частных партнеров.

Привлечение инвестиций

До 2019 года взаимодействие с инвесторами осуществлялось через Центр обслуживания инвесторов СПК, которым в 2018 году проведены встречи с 148 компаниями.

В 2019 году было создано структурное подразделение ЦПИ Almaty Invest по привлечению инвестиций, реализации якорных проектов, созданию благоприятных условий для развития крупных и средних инвестиционных проектов в Алматы.

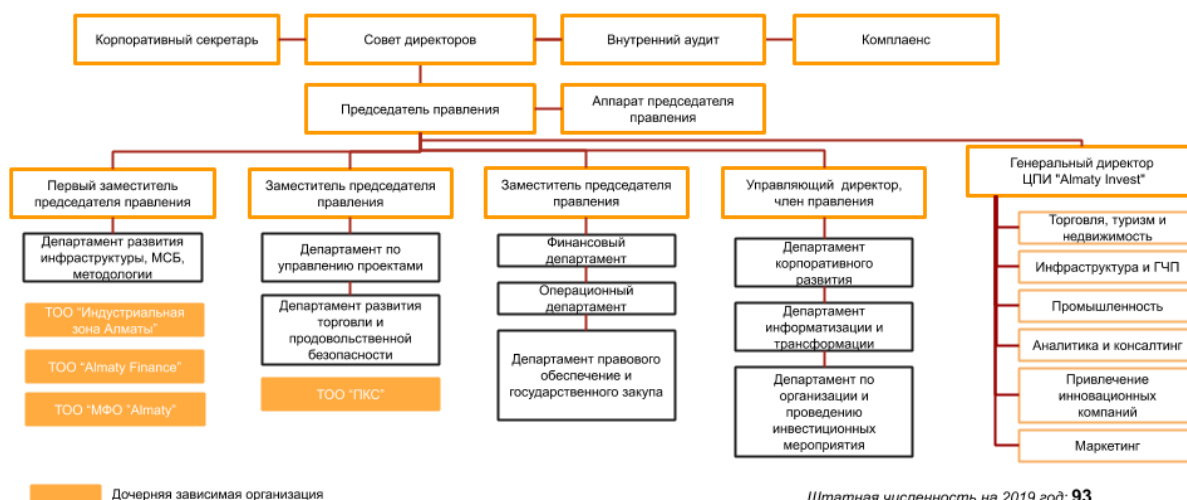
Со дня основания ЦПИ Almaty Invest были проведены встречи и переговоры с 37-ю представителями зарубежных и отечественных компаний, приняты делегации из КНР, Египта, Индии и Республики Кореи. В портфолио ЦПИ Almaty Invest входит 58 проектов на общую сумму 7,5 млрд. долл. США. По шестнадцати из них уже ведутся строительно-монтажные работы, в 2020 году ожидается ввод в эксплуатацию 6 проектов. Также планируется систематизация работы как с местными, так и с зарубежными инвесторами в целях повышения качества процессов привлечения инвестиций.

В дальнейшем СПК планирует значительно усилить функцию по привлечению якорных инвесторов и сопровождение инвестиционных проектов, особое внимание будет уделяться качеству сотрудничества и получению обратной связи от инвесторов.

3.2.2. Персонал и текущая организационная структура

По состоянию на декабрь 2019 года, функциональные обязанности СПК были распределены между 11-ю структурными подразделениями, с общей численностью штата - 93 сотрудника.

График 9. Организационная структура на декабрь 2019 года



В результате анализа организационной структуры были выявлены дублирующие и отсутствующие функции, что создало предпосылки для разработки новой организационной структуры и оптимизации штатной численности. Функционал по управлению проектами и предприятиями был консолидирован в одном департаменте, изменена структура деятельности ЦПИ Almaty Invest, а также выведены важные направления деятельности в самостоятельные структурные подразделения (департаменты экспертизы, управления человеческими ресурсами, государственных закупок и др.).

К 2025 году в СПК будет внедрена матричная целевая организационная структура с относительно небольшим штатом, который будет состоять из высококвалифицированных работников, ориентированных на результат. Эффективность структуры компании, ориентированной на стратегическое управление совместными предприятиями при оптимальном кадровом составе, подтверждается примером АО "Казына Капитал Менеджмент" (далее - ККМ). Так, на конец 2018 года среднесписочная численность в ККМ составила 34 работника. При этом, портфель ККМ состоял из 13 фондов прямых инвестиций с общей капитализацией 2,4 млрд. долл. США.

Организационная структура ККМ включает в себя в основном подразделения, отвечающие за стратегическое управление дочерних организаций, аудит и управление рисками. Уровень профессиональных навыков сотрудников поддерживается и развивается в рамках системы постоянного обучения и повышения квалификации.

3.2.3. Финансово-экономическая деятельность

Балансовая стоимость активов СПК по состоянию на 31 декабря 2018 года составила более 50 млрд. тенге, при этом обязательства составили менее 9 млрд. тенге.

Таблица 3. Финансово-экономические показатели

Наименование	Ед. изм.	2014	2015	2016	2017	2018
Долгосрочные активы	млн. тг.	6 867	1 759	2 523	9 327	11 721
Итого активы	млн. тг.	9 738	21 221	67 030	36 263	50 335
Краткосрочные обязательства	млн. тг.	1 554	14 562	39 414	7 593	1 518
Долгосрочные обязательства	млн. тг.	194	32	-	-	7 376
Итого обязательства	млн. тг.	1 748	14 594	39 414	7 593	8 894
Капитал	млн. тг.	7 990	6 626	27 617	28 669	41 441
Выручка	млн. тг.	584	413	179	369	2 956
EBIT	млн. тг.	(1 218)	(1 622)	-986	-354	1 274
Чистая прибыль	млн. тг.	(1 213)	(1 356)	806	888	1 693
ROA	%	-12,46%	-6,39%	1,20%	2,45%	3,36%
ROE	%	-15,18%	-20,46%	2,92%	3,10%	4,09%
<i>Источник: Консолидированная финансовая отчетность СПК</i>						

В 2018 году наблюдался прирост выручки, а также значительное увеличение капитала и снижение обязательств. Также стоит отметить уверенное улучшение финансовых ключевых показателей за последние годы, в частности, рентабельности активов и рентабельности капитала Общества.



Долгосрочное видение СПК по реализации экономического потенциала активов и созданию совместных предприятий позволит значительно повысить эффективность своей финансовой деятельности.

3.2.4. Инвестиционная деятельность и портфель проектов

Анализ деятельности СПК в части реализации инвестиционных проектов показал, что СПК имеет ограниченный перечень инструментов для осуществления инвестиционной деятельности. Отсутствие единой политики, четкой регламентации реализации инвестиционных проектов оказало негативное влияние на эффективность работы СПК в данном направлении, в связи с чем перед СПК стоят задачи по выстраиванию процессов по отбору, приоритезации, оценке и принятию решений касательно инвестиционных проектов. Это позволит избежать трудностей в планировании и развитии как в деятельности СПК, так и в привлечении инвестиций в городские проекты.

Кроме того, СПК необходимо нарастить компетенции в части инвестиционной деятельности и корпоративной системы управления дочерними организациями и совместными предприятиями. Успешный опыт деятельности пенсионного фонда штата Калифорния The California Public Employees' Retirement System (CalPERS) показывает, что за последние 8 лет инвестиционная деятельность CalPERS позволила увеличить свой капитал более чем на 70%, а доход от инвестиций составляет порядка 60% от всех доходов.

СПК намерено усилить работу в данном направлении путем пересмотра правил отбора и реализации проектов. Планируется усилить работу инвестиционного комитета, осуществляющего свою деятельность при Правлении СПК, что, в свою очередь, также окажет влияние на эффективность решений, которые будут приниматься Советом директоров и Правлением СПК.

Вместе с тем, предполагаются такие инициативы, как:

- взаимодействие с городом на долгосрочной основе для планирования инвестиционной деятельности и управления предприятиями;
- проведение оценки долгосрочных потребностей города в инвестициях в разрезе районов, отраслей и категорий объектов;
- инициирование инвентаризации объектов города Алматы, которые можно передать на баланс СПК в целях их дальнейшего эффективного вовлечения в предпринимательскую деятельность.



В период с 2017 по 2020 годы СПК было запущено 13 проектов с общим объемом инвестиций в 9 млрд. тенге. К 2020 году 9 проектов СПК реализованы, либо находятся на стадии реализации согласно запланированным срокам.

Анализ реализации указанных проектов позволил выявить области для дальнейшего совершенствования проектной деятельности.

Во-первых, СПК сконцентрирует все функции по отраслевой, юридической, финансовой, строительной и прочих экспертизах в одном подразделении. Таким образом, будет обеспечена комплексная система экспертизы и оценки проектов. Это, в свою очередь, позволит избежать негативных случаев, связанных с контролем качественного исполнения обязательств, взятых на себя частными партнерами, в том числе по надлежащей разработке ПСД проекта и прохождения государственной экспертизы.

Во-вторых, СПК усилит работу по управлению рисками и регламентации отбора и реализации проектов, в том числе путем заключения инвестиционного соглашения с потенциальными инвесторами на начальных этапах реализации проектов. Это позволит предотвратить риски, связанные с сотрудничеством с частными партнерами.

В-третьих, Общество проведет регламентацию функции мониторинга исполнения договоров, а также разработку типовых шаблонов юридических договоров и документации. Это необходимо для централизации функции по мониторингу исполнения договорных обязательств, что предотвратит неисполнение обязательства в установленные сроки и расторжение договора.

СПК выделило несколько основных направлений для реализации проектов и создания совместных предприятий, таких как недвижимость, ЖКХ, медиа, информационные технологии и дистрибуция. В рамках каждого из этих направлений СПК проработает возможности и оценит коммерческий и социальный потенциалы проектов.

В различных направлениях СПК может использовать конкурентное преимущество в доступе к городским активам, например:

- использование обозримых мест для рекламной деятельности;
- организация единой автоматизированной системы платных парковок площадочного типа;

- расширение сети розничной торговли продуктами питания отечественного производства.

Исходя из вышеизложенного, следует, что существует большой потенциал возможностей для развития МСБ и широкий спектр направлений для реализации коммерческих проектов.

3.2.5. Система корпоративного управления

Управление СПК осуществляется согласно структуре акционерного общества. Высшим органом является общее собрание акционеров СПК, единственным держателем акций Общества является УПиИ. Органом управления СПК является Совет директоров под председательством Акима города Алматы. Исполнительным органом является Правление Общества, возглавляемое его председателем.

Действуя в интересах СПК, Совет директоров определяет приоритетные направления развития, защищает права акционера и осуществляет контроль деятельности Правления. При этом, было произведено усиление состава Совета директоров, путем включения представителей бизнес-сообщества в качестве независимых директоров, что позволяет обеспечить большую объективность в принятии решений Совета директоров.

Созданы коллегиальные органы при Совете директоров и Правлении для принятия более качественных и взвешенных решений. Разработаны основные документы в области корпоративного управления и план мероприятий для дальнейшего совершенствования корпоративного управления.

Утвержден Кодекс корпоративного управления СПК, соблюдение положений которого обеспечит совершенствование корпоративного управления в СПК, а также обеспечит прозрачность и эффективность управления.

Внедрена практика публикации аудиторских отчетов СПК, что повышает прозрачность деятельности Общества.

В целях усиления контроля за деятельностью дочерних организаций внедрена практика участия руководителей ДЗО в еженедельных аппаратных совещаниях СПК, в ходе которых заслушиваются оперативные отчеты о деятельности ДЗО. Кроме того, за Аппаратом Председателя Правления закреплены функции по контролю, в том числе финансовому, за деятельностью ДЗО.

В ближайшее время планируется разработать внутренний документ по взаимодействию СПК с ДЗО, создать коллегиальные органы в ДЗО, определить финансовые и нефинансовые ожидания от ДЗО, осуществлять мониторинг их исполнения, внедрить передовые способы коммуникации с ДЗО, разработать и внедрить корпоративные стандарты, закрепить ответственных работников за взаимодействие с ДЗО.

3.2.6. Холдинговая структура

Текущая холдинговая структура

В ходе анализа внутренней среды СПК были также выявлены ряд недостатков в текущей холдинговой структуре Общества. Более того, по итогам анализа была разработана целевая холдинговая структура СПК на 2025 год.

График 10. Текущая холдинговая структура СПК



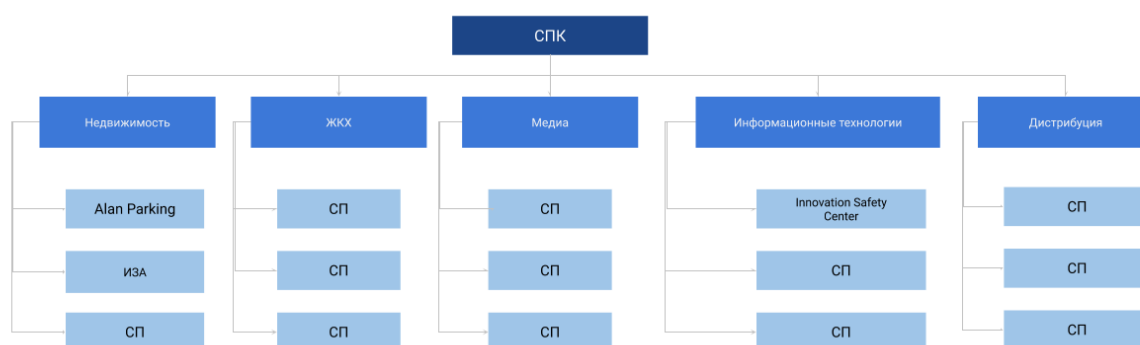
1. Дублирование функций: Филиал Almaty Finance и Департамент продовольственной безопасности: оба вовлечены в управление стабилизационным фондом. Для решения данной проблемы требуется рассмотреть освобождение Almaty Finance от функционала управления стабилизационным фондом, так как Almaty Finance является финансовой организацией.
2. Конфликт интересов: мандат ЦПИ Almaty Invest в оказании помощи инвесторам со снижением стоимости инфраструктуры и интерес СПК в получении максимальных доходов от инвесторов. Для решения данного конфликта интересов требуется рассмотреть выведение ЦПИ Almaty Invest в совместное предприятие с участием международного инвестиционного фонда.

- Отсутствует единая структура управления совместными предприятиями. Для решения данной проблемы требуется оставить СПК стратегическое управление предприятиями и вывести все предприятия в отдельное юридическое лицо, где операционное управление будет автономным от СПК.

Целевая холдинговая структура

При внедрении целевой холдинговой структуры СПК оставит за собой функционал портфельного управления совместными предприятиями: определение стратегических направлений и выставление финансовых КПД. При этом операционные функции и компетенции будут децентрализованы. Таким образом, СПК не потребуются глубокая и широкая экспертиза, и СПК сможет функционировать в гораздо более оптимальном кадровом составе.

График 11. Целевая холдинговая структура СПК



После внедрения целевой холдинговой структуры:

- Каждое новое предприятие будет организовано в виде отдельного совместного предприятия, где операционным управлением будет заниматься частный партнер. Это обеспечит эффективное партнерство государства и частного сектора.
- Совместные предприятия могут быть сгруппированы в отраслевые субхолдинги и/или дивизионы. Это облегчит стратегическое управление совместными предприятиями, так как у сгруппированных предприятий будут однородные экономические риски и компетенции.
- Стратегическое управление совместными предприятиями и установление финансовых КПД будет осуществляться Департаментом по управлению проектами и предприятиями.

- 
4. Портфель совместных предприятий будет диверсифицированным и позволит увеличить доходность с учетом рыночных рисков.

3.2.7. Система управления рисками

Процесс управления рисками требует формализации, так как наблюдается размытая ответственность за управление рисками.

В рамках работы по регламентации деятельности структурных подразделений определены подразделения СПК, ответственные за управление рисками.

Для целостного и ясного понимания присущих рисков в Обществе на ежегодной основе проводится идентификация и оценка рисков, которые отражаются в регистре рисков, карте рисков, плане мероприятий по реагированию на риски (улучшение процессов, стратегии минимизации), утверждаемых Советом директоров.

Ввиду дальнейших планов СПК по значительному увеличению количества проектов и совместных предприятий, функция по управлению рисками будет модернизирована и сконцентрирована в одном департаменте, в задачи которого будет входить:

- 1) формализация процессов и регламентация управления рисками;
- 2) формирование сводной отчетности по рискам;
- 3) разработка карты рисков, которая будет обновляться и мониториться;
- 4) осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями Общества и ДЗО;
- 5) подготовка и информирование Совета директоров и/или Правления Общества о статусе системы управления рисками, имеющихся угрозах и предложении по их предупреждению/нивелированию.

3.2.8. Инновации

На сегодняшний день СПК активно вовлечено в реализацию инновационных проектов в социальной и коммерческой сферах.

Так, на текущий момент реализовывается ряд инновационных проектов для повышения безопасности горожан и развития инфраструктуры города. В частности:

1. Ведутся работы по обеспечению дворов города смарт-камерами в рамках проекта системы видеомониторинга. Внедрение данного проекта позволит снизить уровень преступности и минимизировать риск террористических атак.

- 
2. Разработка и внедрение интеллектуальной системы контроля парковки, что позволит эффективно использовать парковочные места и коммерциализировать пространство.

Планируется реализовать ряд других проектов. В частности:

1. Парк креативных индустрий, способствующий созданию комфортной городской среды с развитой сетью творческих пространств и креативных кластеров. Будет создана инфраструктура доступных, современных, общественных зон, культурных кластеров и интеллектуальных хабов.
2. “iФерма” - современные площадки для торговли товарами, в том числе СЗПТ, с установкой электронных табло с ценами в целях мониторинга и контроля ценообразования СЗПТ, касс самообслуживания (self-service) и предоставлением на льготной основе торговых мест для социально-уязвимых слоев населения.

СПК продолжит участвовать в подобных инновационных проектах для развития новых приоритетных направлений экономики города, в частности, креативной экономики, информационно-коммуникационных технологий, мобильности и транспорта.

3.2.9. Информационные технологии

На данный момент СПК использует стандартный набор офисного программного обеспечения, включающий редактор документов и почтовый клиентский интерфейс. Вместе с тем, базовый набор текущих ИТ решений не соответствует поставленным целям и задачам СПК, требует расширения и автоматизации процессов.

Отсутствие автоматизации бизнес-процессов, в том числе процессов по ведению документооборота, вызывает задержки в решении операционных вопросов, снижает уровень прозрачности, возникает риск утери документов.

СПК в ближайшее время планирует детализировать и регламентировать ключевые бизнес-процессы, а также внедрить следующие ИТ-инициативы: систему электронного документооборота, CRM-систему, контакт-центр, систему управления информационной безопасностью.

Выводы по итогам анализа внутренней среды

Таким образом, внутренняя среда в СПК позволяет выполнение возложенных задач на Общество на определенном уровне по основным направлениям: реализация проектов, управление предприятиями, управление стабилизационным фондом, поддержка бизнеса и привлечение инвестиций. Тем не менее, необходимо повысить текущий уровень общего управления и финансовой эффективности, а также увеличить масштабы деятельности для удовлетворения потребностей города и достижения целей согласно программным документам г. Алматы.

В этой связи планируется существенное повышение эффективности внутренних процессов и ориентированности на управление активами, повышение финансовой отдачи и производительности. Также планируется внедрение структурных и процессных изменений в деятельности СПК, включая корпоративное управление и управление рисками.

Немаловажно отметить, что в ходе разработки Стратегии уже начата и проделана существенная работа в части актуализации основных корпоративных документов, разработки бизнес-процессов, положений о департаментах и должностных инструкций. Следующим этапом станет их согласование и утверждение на уровне руководства СПК для последующего внедрения.

На основании проведенного анализа ниже представлены ключевые вызовы по пяти направлениям внутренней среды. Описаны текущие реализованные меры по улучшению ситуации в разрезе каждого направления, а также предлагаемые решения по улучшению деятельности СПК.

Таблица 4. Анализ внутренней среды

	Вызовы	Принятые меры	Инициативы
Портфель проектов и предприятий	- Отсутствие механизмов управления предприятиями - Низкая эффективность реализации проектов	- Выставлены КПД для реализации проектов и предприятий - Усилена ответственность за реализацию проектов	- Диверсификация портфеля проектов и предприятий - Пересмотр Правил по рассмотрению и отбору проектов и Положения об инвестиционном комитете

Персонал и оргструктура	• Дублирование функций структурных подразделений • Недостаток регламентации деятельности • Низкая компетенция сотрудников	• Обновлена оргструктура • Актуализированы ВНД • Оптимизирована штатная численность • Сформирован кадровый резерв	• Автоматизация бизнес-процессов • Внедрение матричной оргструктуры • Повышение компетенции сотрудников
Система корпоративного управления	• Недостаточное соответствие принципам корпоративного управления	• Усиление состава СД, путем включения представителей бизнес-сообщества • Создание Комитетов при СД • Публикация аудиторских отчетов	• Внедрение рейтинга корпоративного управления • Внедрение принципов устойчивого развития
Взаимодействие с ДЗО	• Недостаточный уровень контроля за деятельностью ДЗО	• Еженедельные отчеты руководителей ДЗО на аппаратных совещаниях • Закрепление за Аппаратом функций по контролю за ДЗО	• Регламентация взаимодействия с ДЗО • Создание коллегиальных органов в ДЗО • Определение ожиданий (финансовые и нефинансовые) от ДЗО
Система управления рисками	• Размытая ответственность за управление рисками	• Определены подразделения СПК, ответственные за управление рисками	• Формализация процессов и регламентация управления рисками (в т.ч. карта рисков) • Создание Департамента риск-менеджмента / введение штатной единицы
ИТ-технологии	• Ведение документооборота на бумажных носителях	• Внедрена система электронного документооборота	• Автоматизация бизнес-процессов



	• Отсутствие преемственности документов и знаний		• Внедрение CRM-системы • Внедрение контакт-центра • Развитие системы информационной безопасности
--	--	--	---

3.3. SWOT-анализ

В результате анализа внутренней и внешней среды выявлены сильные и слабые стороны, а также существующие возможности и угрозы, которые представлены в таблице ниже.

Таблица 5. SWOT-анализ

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
- Наличие активов в виде недвижимого имущества, земельных участков, денежных средств и других ликвидных активов; - Поддержка МИО; - Многопрофильность деятельности; - Важный вклад в экономическое развитие города по привлечению потенциальных инвесторов; - Широкий спектр мер по поддержке МСБ; - Внедрение инновационных проектов; - Сильный состав Совета директоров; - Опытное руководство и команда; - Желание и готовность СПК к изменениям.	- Дублирование отдельных функций с внешними заинтересованными сторонами; - Отсутствие информации о простаивающих активах города; - Отсутствие четкого распределения управленческих функций и ответственности между СПК и ДЗО; - Недостаточные компетенции по проектной деятельности; - Конфликт социальных и финансовых ожиданий.
О - Возможности	Т - Угрозы
- Активная поддержка со стороны Акционера по трансформации СПК; - Получение финансирования для инвестиционных проектов из республиканского и местного бюджетов; - Участие в государственных программах; - Растущий инвестиционный и инфраструктурный потенциал города; - Потребность в новых эффективных инструментах поддержки МСБ; - Привлечение альтернативных источников финансирования; - Дальнейшее совершенствование корпоративного управления, улучшение системы управления рисками; - Оптимизация бизнес-процессов, возможности по цифровизации основных процессов.	- Неэффективная система взаимодействия и контроля над дочерними и зависимыми организациями; - Высокая степень зависимости от бюджетного финансирования; - Поручения по выполнению непрофильных задач; - Временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам; - Замедление темпов экономического развития города и роста бизнеса из-за внешних факторов.

4. Миссия и видение

4.1. Миссия СПК

Содействие формированию высокоэффективной экономики в рамках реализации Стратегии развития “Алматы - 2050”.

4.2. Видение СПК на 2025 год

Региональный фонд, эффективно управляющий активами и оказывающий поддержку бизнесу для обеспечения экономического и социального благосостояния города.

Ключевые задачи, которые решает Общество в рамках реализации своей миссии по формированию высокоэффективной экономики города, являются:

- 1) более эффективное управление активами и проектами;
- 2) сглаживание ценовых колебаний на СЗПТ;
- 3) расширение доступа по получению финансирования для МСБ;
- 4) развитие инфраструктуры для производственных мероприятий;
- 5) увеличение инвестиционного потенциала города.

Первая задача решается путем осуществления деятельности Общества по двум стратегическим направлениям: (1) управление проектами; (2) управление предприятиями.

Вторая задача по сглаживание ценовых колебаний на СЗПТ решается в рамках третьего стратегического направления деятельности СПК “Управление стабилизационным фондом”.

Третья и четвертая задачи по расширению доступа к финансированию и развитию инфраструктуры реализуются в рамках стратегического направления “Поддержка бизнеса”.

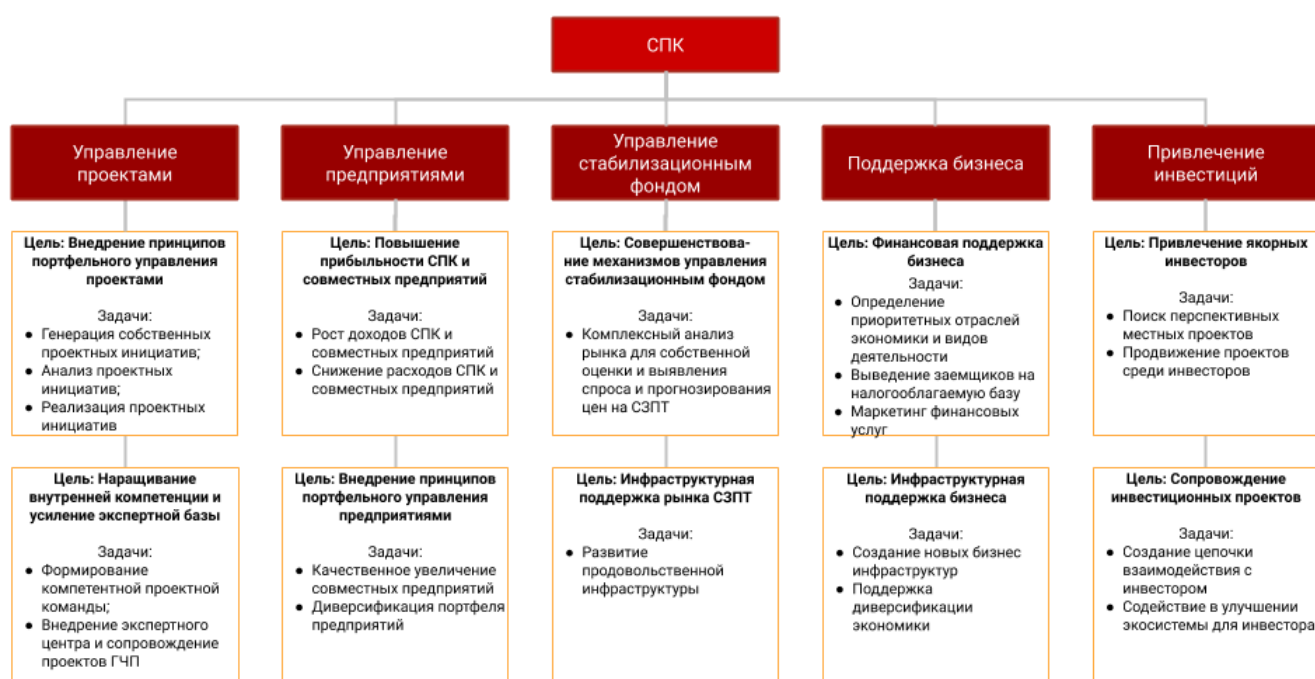
Пятая задача по увеличению инвестиционного потенциала города решается в рамках стратегического направления деятельности СПК “Привлечение инвестиций”.

Для реализации вышеуказанных стратегических направлений определены соответствующие цели, задачи и ключевые показатели деятельности с определением целевых значений на 2020-2025 годы.

5. Стратегические направления деятельности, цели и задачи

Для достижения своего видения и реализации миссии, а также опираясь на анализ основной деятельности СПК и стратегических программ по развитию региона, в деятельность СПК включено пять приоритетных стратегических направлений.

График 12. Дерево целей стратегических направлений



Каждое стратегическое направление включает цели, которые достигаются соответствующими задачами и отслеживаются по ключевым показателям деятельности. Для исполнения задач разработаны инициативы и механизмы их реализации с описанием конечного результата.

Процесс подготовки к разработке Стратегии включал в себя комплексный этап диагностики, состоящий из следующих мероприятий:

- анализ производительности и эффективности подразделений СПК;
- определение и утверждение также стратегических направлений развития на 2020-2025 гг., бенчмаркинг, а также разработка целевой модели СПК;
- разработка организационной структуры на начало 2020 года;
- разработка и утверждение дорожной карты по трансформации;
- разработка основных бизнес-процессов;

- разработка инициатив по автоматизации и внедрению CRM системы.

5.1. Управление проектами

Текущая ситуация

В ведение СПК переданы городские активы, основной частью которых являются объекты недвижимости, и на СПК возложена задача по эффективному использованию переданных активов в ходе реализации проектов.

Портфель проектов СПК состоит как из коммерческих проектов, финансируемых за счет собственных и частных средств, так и из бюджетных проектов, финансируемых за счет средств местного бюджета.

Таким образом, одной из ключевых услуг, которую СПК оказывает городской администрации города Алматы, является проектное управление, то есть деятельность направленная на обеспечение своевременной и эффективной реализации проектов за счет грамотного планирования задач, мобилизации необходимых ресурсов и компетенций, мотивации и инструктажа персонала, организации коммуникаций с заинтересованными сторонами, тщательного мониторинга исполнения результатов, максимально открытого и своевременного решения возникающих вопросов.

В настоящее время в СПК требуется усилить качественные компетенции в проектном управлении, необходимые для внедрения процессов проектной деятельности, правильной организации проектных команд и проведения мониторинга проектов.

Также немаловажную роль в проектном управлении играет применение портфельного подхода к инициации и внедрению проектов, что требует полноценного понимания нужд города в проектах, а также учета взаимосвязи между индивидуальными проектами. В будущем СПК следует сконцентрироваться на самостоятельном инициировании проектов с учетом изучения потребностей города в новых проектах, что приведет к достижению поставленных стратегических целей городского развития.

Таким образом, СПК будет стремиться наращивать компетенции по проектному управлению, выработке проектных инициатив и портфельному управлению проектами.

Видение

Мировая практика показывает, что основой качественного функционирования проектной компании является наличие компетентных человеческих ресурсов и продуманных процессов с использованием новых технологий. Ведущие холдинговые компании, такие как Temasek, АО "ФНБ "Самрук-Казына", CalPERS, выделяются наличием экспертной группы с возможностью накопления знаний, формализованным проектно-ориентированным подходом, а также наличием инструментов повышения эффективности и оперативности коммуникаций.

В рамках внедрения проектно-ориентированного подхода будут прописаны и внедрены процессы деятельности работников СПК. Будет применена матричная структура операционной деятельности. Одним из возможных решений является функционирование отдельного подразделения, занимающегося проектным управлением, где будут консолидироваться и аккумулироваться знания и компетенции. Данное подразделение полностью возьмет на себя ответственность за руководство проектом от этапа инициации проекта и генерации идей до этапа завершения проекта с сохранением и распространением полученного опыта.

Успешная реализация проектов главным образом зависит от человеческих ресурсов. Работники должны обладать знаниями и компетенциями в области проектного управления. Например, опытом работы в бизнес-среде и реализации успешно выполненных крупных проектов, стоимостью не менее определенной суммы, опытом разработки финансовой модели проектов, проектной документации, знанием отраслевого законодательства. Уровень профессиональной компетентности работников может подтверждаться наличием соответствующих общепризнанных международных сертификатов, таких как Project Management Professional.

Также немаловажным фактором является наличие мотивированной команды ориентированной на результат. Для привлечения ценных кадров необходимо использовать успешные инструменты мотивации. Они могут быть финансовыми, одним из которых является внедрение системы вознаграждения сотрудников за эффективно проделанную работу. Например, выплата бонусов сотрудникам в виде определенного процента от стоимости успешно реализованного проекта.

Нефинансовые инструменты мотивации могут включать в себя как общее признание внутри коллектива, так и благодарственные письма с подписью руководства СПК и/или города. Также, немаловажным элементом рабочей деятельности является



создание благоприятной атмосферы, которая влияет на общее психологическое и эмоциональное состояние. Это позитивно повлияет на взаимодействие проектного менеджера с заинтересованными сторонами - один из основных факторов успешного проектного управления.

К тому же стоит учитывать необходимость сотрудников в саморазвитии. Повышение квалификации помогает увеличивать человеческий капитал компании, что приводит к развитию проектно-ориентированного подхода, развитию компании и достижению намеченных целей в целом.

Внедрение новых технологий позволит ускорить процессы проектной деятельности в СПК. Например, внедрение облачных сервисов, программного обеспечения для управления проектами, электронного документооборота позволит сформировать гибкую и мобильную команду.

Для реализации данного стратегического направления определены две цели:

- 1) внедрение принципов портфельного управления проектами;
- 2) наращивание внутренней компетенции и усиление экспертной базы.

Основными метриками для измерения достижения целей этого направления являются следующие ключевые показатели деятельности:

- минимальная требуемая внутренняя норма доходности по коммерческим проектам;
- количество завершенных проектов (включая бюджетные, коммерческие и социальные);
- доля проектов, завершенных в сроки.

5.1.1. Цель 1. Внедрение принципов портфельного управления проектами

Ключевой целью в управлении проектами является повышение качества процессов реализации бюджетных и коммерческих проектов СПК. Для реализации данной деятельности потребуется внедрение и систематизация инициатив, таких как разработка бизнес-процессов, найм квалифицированных сотрудников, матричная структура управления, а также собственная экспертная группа.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Генерация собственных коммерческих проектных инициатив.
2. Анализ коммерческих проектных инициатив.
3. Анализ бюджетных проектных инициатив.
4. Реализация коммерческих и бюджетных проектных инициатив.

В целях реализации указанных задач СПК планирует принять меры, отраженные в Таблице 6.

Таблица 6. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
I-II кв. 2020	Разработка правил по рассмотрению и отбору проектов	Регламентация процесса по установлению критериев отбора и требований к проектам	Утвержденные Правила
II-III кв. 2020	Разработка инструментария управления проектами	Разработка стандартных процедур, создание шаблонов документов, типовых форм отчетности, реестра инициатив, регулирующих проектную деятельность в СПК	Набор шаблонов, реестров, форм отчетности
II кв. 2020	Закрепление ответственности за проекты среди проектных команд	Составление интегрированного графика задействования трудовых ресурсов, исходя из плана реализации каждого проекта и наличия трудовых ресурсов	Утвержденные составы проектных команд
II-III кв. 2020	Разработка методики процесса генерации собственных проектных инициатив	Описание рекомендуемой методики для генерации новых проектных инициатив и оценки привлекательности предложений о новых проектных инициативах, поступающих в СПК	Методика процесса генерации собственных проектных инициатив
II-III кв. 2020	Разработка шаблонов по формализации отношений с внешними сторонами по реализации проектов	Подготовка типовых документов, договоров, форм отчетности, переписки в рамках реализации совместной проектной деятельности между СПК и третьими сторонами	Шаблоны по формализации отношений с внешними сторонами по реализации проектов
2021	Регламентация процесса преобразования проекта в СП	Введение юридического структурирования сделок	Увеличение доли проектов, доведенных до СП

2021-2025	Систематизация отбора реализуемых проектов	Внедрение портфельного принципа выбора проектов	Увеличение доли успешно реализованных проектов
-----------	--	---	--

5.1.2. Цель 2. Наращивание внутренней компетенции и усиление экспертной базы

Для успешного внедрения проектно-ориентированного подхода необходимо создать функциональную единицу, которая будет отвечать за методологическое и организационное сопровождение проектного управления в компании - проектный офис. Также в функционал проектного офиса входит планирование и контроль текущего портфеля проектов, развитие информационной системы для формирования учета проектов. Для качественного усиления проектно-ориентированного подхода требуется создание центра компетенций, состоящего из отраслевых и юридических экспертов, экспертов по строительству, а также экспертов по сопровождению проектов государственно-частного партнерства.

Для эффективного внедрения проектно-ориентированного подхода и экспертного центра СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Формирование компетентных проектных команд.
2. Внедрение экспертного центра и сопровождение проектов государственно-частного партнерства.

В целях реализации указанных задач СПК планирует принять меры, отраженные в Таблице 7.

Таблица 7. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
II-III кв. 2020	Развитие компетентного проектного персонала	Проведение разъяснительной работы среди сотрудников касательно их задач, оценки соответствия их компетенций новым требованиям, проведение корректирующих тренингов (при необходимости)	Отчет о соответствии проектного персонала требованиям ДУПП
I-III кв.	Формирование	Описание целевых компетенций	Сформированный

2020	собственного экспертного центра	специалистов в области юридического анализа, финансового моделирования, отраслевого анализа, строительного надзора и укомплектация департамента соответствующими специалистами	экспертный центр
III кв. 2020	Отраслевой анализ приоритетных направлений для проектной деятельности	Сбор информации о приоритетных проектах города Алматы в разрезе отраслей, верхнеуровневая оценка стоимости и выгод от реализации данных проектов, приоритезация проектов	Перечень проектов города, отранжированный по приоритетности, с указанием стоимости и выгод
2021- 2025	Усиление компетенций сотрудников экспертного центра	Формализация и регламентация процесса обучения сотрудников экспертного центра	Экспертная поддержка проектной команды СПК по вопросам строительной и юридической экспертизы, ГЧП

5.2. Управление предприятиями

Текущая ситуация

По состоянию на декабрь 2019 года СПК является единственным учредителем трех дочерних организаций: ТОО "Индустриальная зона - Алматы", ТОО "ПКС", ТОО "Almaty Finance". ТОО "Almaty Finance" в свою очередь является учредителем дочерней организации ТОО "МФО "Almaty".

Согласно текущей организационной структуре, дочерние организации находятся под прямой курацией членов Правления СПК, которые ответственны за разные функциональные направления, что влияет на операционную деятельность дочерних организаций.

Также в портфеле СПК находятся два совместных предприятия: ТОО "Alan Parking" и ТОО "Innovation Safety Centre". На сегодняшний день СПК является собственником 20 объектов недвижимого имущества, из них 1 земельный участок и 19 зданий, при этом создано всего 2 совместных предприятия. Это свидетельствует о том, что имеется высокий потенциал по созданию совместных предприятий.

Видение

Различают четыре типа холдингов: операционный, стратегический, финансовый и спекулятивный. Согласно видению СПК, в 2025 году организация должна представлять из себя стратегический тип холдинга. Весь портфель предприятий представлен совместными предприятиями, которые находятся под операционным управлением частных партнеров.

В данной модели управления, роль СПК заключается в анализе бизнеса для распределения активов. Инвестиционные средства будут распределяться по диверсифицированному портфелю предприятий. Источником создания стоимости в данном случае являются совместные предприятия, а также грамотные стратегические решения СПК, при этом СПК не осуществляет контроль исполнения операционных задач. К тому же, совместные предприятия будут группироваться по отраслевой специфике таких как недвижимость, жилищно-коммунальное хозяйство, реклама и медиа, информационные технологии и дистрибуция. Это позволит СПК накапливать экспертизу в данных направлениях и повышать эффективность стратегического управления.



Для увеличения стоимости портфеля, СПК осуществляет финансовый и мотивационный контроль путем определения финансовых КПД и участия в назначении руководителей совместных предприятий.

Полномочия СПК будут включать независимое участие и финансирование совместных предприятий не только своими активами, как земля и имущество, а также собственным капиталом и рыночными источниками финансирования. СПК имеет возможность получать прибыль только через дивиденды, то есть при осуществлении своей деятельности, совместные предприятия будут самостоятельно управлять средствами.

Для увеличения количества совместных предприятий требуется наладить процесс от выявления перспективного актива до создания юридического лица. В целях оптимизации процесса по созданию совместных предприятий, СПК разработает типовой бизнес-план, алгоритм по взаимодействию с государственными органами для своевременной передачи активов, и алгоритм по взаимодействию с органами, ответственными за архитектуру города для оперативного согласования строительства новых объектов. Также СПК разработает шаблоны договоров с потенциальными партнерами-операторами в рамках создания совместных предприятий. Это поможет ускорить процесс увеличения портфеля предприятий и будет содействовать увеличению производительности сотрудников СПК.

По достижению зрелости совместных предприятий, СПК сможет осуществлять продажу своей доли для получения денежного потока, который поможет в дальнейшем создавать и вкладываться в новые совместные предприятия.

Для реализации данного направления определены две цели:

- 1) повышение прибыльности СПК и совместных предприятий;
- 2) внедрение принципов портфельного управления предприятиями.

Основными метриками для измерения достижения успеха в этом направлении являются следующие ключевые показатели деятельности:

- рентабельность капитала в новых предприятиях;
- общий размер портфеля СПК в предприятиях.

5.2.1. Цель 1. Повышение прибыльности СПК и совместных предприятий

В целях повышения прибыльности СПК необходимо стратегическое управление предприятиями, подразумевающее определение стратегических направлений для дочерних и зависимых организаций, проведение комплексного финансового и юридического анализа на этапе создания совместного предприятия. СПК необходимо регулярно оценивать эффективность вложенных средств и принимать решение о целесообразности продажи доли в совместном предприятии. СПК будет оценивать финансовую эффективность путем анализа финансовых отчетностей и мониторинга общепринятых индикаторов.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Рост доходов СПК и совместных предприятий.
2. Снижение расходов СПК и совместных предприятий.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать инициативы, отраженные в Таблице 8.

Таблица 8. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
II-III кв. 2020	Разработка регламента по стратегическому управлению совместными предприятиями (СП)	Механизмы установления финансовых КПД в рамках стратегического управления предприятий, утверждения руководящего состава, утверждения бюджетов и т.п.	Утвержденный регламент по стратегическому управлению СП
II, IV кв. 2020	Анализ текущего портфеля проектов для выявления возможности создания СП	Анализ текущего портфеля проектов для выявления возможности создания СП с учетом требований, выставляемых к частному партнеру	Отчеты о возможностях создания СП
II-IV кв. 2020	Анализ активов города, пригодных для создания на их базе СП с компетентными операторами	Инвентаризация городских активов и оценка возможности получения дохода, собственная верхнеуровневая оценка требуемых капитальных затрат, ранжирование активов по их размеру и коммерческой привлекательности	Перечень активов для создания СП

II-III кв. 2020	Разработка механизма передачи перспективных объектов на баланс СПК	Анализ фактически сложившегося механизма и разработка оптимального механизма передачи активов города под контроль СПК	Согласованный механизм передачи перспективных объектов на баланс СПК
III-IV кв. 2020	Разработка типовых организационно-правовых схем реализации СП и рекомендаций по их выбору	Разработка типовых учредительных договоров и разработка рекомендации по выбору оптимальной формы исходя из особенностей конкретного проекта/предприятия	Шаблоны учредительных договоров Рекомендации

5.2.2. Цель 2. Внедрение принципов портфельного управления предприятиями

Повышение качества управления предприятиями подразумевает методичное и подвергнувшееся исчерпывающему анализу пополнение предприятий на баланс СПК. Ключевым вектором развития станет смена фокуса от торговли к важнейшим направлениям в рамках Стратегии развития “Алматы - 2050”, а именно креативная экономика, информационно-коммуникационные технологии, туризм, мобильность и транспорт. В результате достижения диверсификации портфеля совместных предприятий, СПК сможет значительно снизить собственные риски и содействовать формированию высокоэффективной экономики города.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Качественное увеличение совместных предприятий.
2. Диверсификация портфеля предприятий.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать следующие инициативы:

Таблица 9. Планируемые инициативы

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
III кв. 2020	Разработка регламента согласования планов развития объектов недвижимости с генпланом и развития сетей	Описание процесса взаимодействия с государственными органами, перечень контрольных точек, требующих согласования с городскими властями, определение ответственных за взаимодействие с представителями	Регламент согласования планов развития объектов недвижимости

		города	
IV кв. 2020	Разработка политики диверсификации портфеля предприятий	Регламентация инструментов и периодичности мониторинга рыночной конъюнктуры и финансовой эффективности действующих СП, разработка прогноза их доходности, оценка их рыночной стоимости и разработки рекомендаций по увеличению или уменьшению (вплоть до полного выхода) СПК из данных предприятий	Утвержденная политика диверсификации портфеля предприятий
IV кв. 2020	Разработка механизма по ликвидации доли СПК в СП	Анализ законодательства в сфере регулирования ликвидации предприятий, описание доступных опций, их стоимости, рисков	Механизм по ликвидации доли СПК в СП
2021	Формирование и оптимизация портфеля	Поиск и оценка бизнес инициатив	Увеличение стоимости и качества портфеля, снижение рисков
2022-2025	Расширение инструментов по созданию совместных предприятий	Инвестирование собственных средств при создании совместных предприятий	Создание новых совместных предприятий
2022-2025	Своевременная продажа доли в совместном предприятии	Анализ зрелости предприятия и диагностика финансовых показателей	Передача предприятия в конкурентную среду

Выход из успешных предприятий позволит СПК наращивать доход за счет повышения капитализации предприятий. К примеру, АО "Baiterek Venture Fund", дочерняя организация АО "Капына Капитал Менеджмент", основанная в 2014 году, успешно осуществило выход из 2-х предприятий с доходностью 23,8% согласно отчету за 2018 год.

5.3. Управление стабилизационным фондом

Текущая ситуация

СПК в рамках формирования и управления стабилизационным фондом города Алматы занимается анализом, закупкой, реализацией и прогнозированием цен на сельскохозяйственную продукцию с целью сглаживания ценовых колебаний на СЗПТ в рамках социально приемлемых показателей для социального самочувствия населения г. Алматы. На постоянной основе проводится мониторинг цен в наиболее крупных торговых точках, к которым относятся рынки, супермаркеты и гипермаркеты города. Механизмом формирования стабилизационного фонда является создание и поддержание на актуальном уровне стратегических запасов отдельных наименований СЗПТ с проведением товарных интервенций продукции стабилизационного фонда через собственную торговую инфраструктуру СПК (продовольственные торговые павильоны), торговые сети партнеров и ярмарки “выходного дня”, а также предоставление займов в рамках стратегической закладки СЗПТ.

Показателем эффективной деятельности СПК, в частности, является розничная цена на хлеб в 133 тенге за килограмм на конец 2019 года. Город Алматы стоит на втором месте среди всех регионов Казахстана по доступности данного продукта. Примечательно, что данный результат был достигнут без использования бюджетных средств и исключительно благодаря навыкам и экспертизе сотрудников Департамента развития торговли и продовольственной безопасности. Также необходимо отметить успешное сглаживание цен на овощи, а именно картофель, морковь столовую, лук репчатый и капусту белокочанную. Ритейлеры получили возможность получения выгодного кредитования на приобретение продовольственных товаров в обмен на договоренность фиксации цены. Как следствие, эта инициатива помогла предотвратить всплеск роста цен на указанные СЗПТ.

СПК на еженедельной основе проводит ярмарки в 8 районах города. На ярмарках “выходного дня” продукты питания продаются по ценам, рекомендованным КГУ “Управление предпринимательства и инвестиции города Алматы” на 5-15% ниже, чем в среднем на рынках. Например, говядина реализуется ниже на 11% (1900-2100 тг/кг). В 2020 году планируется увеличение количество ярмарок до 12, и, в том числе, с открытием новых в Медеуском, Наурызбайском и Алатауском районах.

Видение

Для дальнейшей стабилизации цен, СПК планирует расширение географии присутствия своей деятельности и покрытие всей территории г. Алматы. Дополнительно планируется развитие павильонной сети по широкому спектру наименований СЗПТ, в том числе за счет подписания и реализации меморандумов с операторами торговых сетей и прямыми сельхозтоваропроизводителями. Планируется заключение меморандума о сотрудничестве с крупным частным партнером, что поможет осуществлять сдерживание цен на СЗПТ внутри торговой сети магазинов партнера по городу Алматы.

В целях повышения эффективности сдерживания цен путем увеличения количества партнеров, СПК разработает типовую концепцию по расширению мощностей дистрибьюторских каналов поставщиков СЗПТ. Также для оптимизации процесса заключения договоров с частными партнерами, СПК разработает шаблоны и формы контрактов, которые в дальнейшем будут основой для составления договоров с дистрибьюторами СЗПТ.

К 2025 году СПК планирует завершить внедрение системных изменений по стабилизации цен на СЗПТ путем усиления собственной аналитики по закупке и сбыту продукции и реализации инфраструктурных проектов, в том числе содействие в строительстве смарт-рынков и овощехранилищ.

Также СПК планирует на постоянной основе выявлять точки роста в эффективности регламента, регулирующего деятельность стабилизационного фонда. Одним из возможных пунктов является повышение гибкости перечня СЗПТ путем включения возможности использования взаимозаменяемых продуктов для регулирования цен. Например, повышение предложения на говядину одного типа способствует снижению цены на говядину другого типа. Проактивная позиция СПК в улучшении регламента и инструментов влияния на рынок СЗПТ при успешной реализации послужит улучшению социально-экономических показателей всей страны путем масштабирования новых механизмов на другие регионы.

Для реализации данного направления определены две цели:

1. Совершенствование механизмов управления стабилизационным фондом.
2. Инфраструктурная поддержка рынка СЗПТ.

Основными метриками для измерения достижения успеха в этом направлении являются следующие ключевые показатели деятельности:

- присутствие на рынке СЗПТ;
- количество ярмарочных мест.

5.3.1. Цель 1. Совершенствование механизмов управления стабилизационным фондом

Управление стабилизационным фондом и обеспечение населения СЗПТ строго регламентировано законодательством, перечень СЗПТ установлен постановлением Правительства РК № 137 от 27.03.2017 г.

Для достижения цели СПК ставит перед собой задачу по комплексному анализу рынка для собственной оценки, выявления спроса и прогнозирования цен на СЗПТ. Для достижения поставленных задач планируется реализовать следующие инициативы:

Таблица 10. Планируемые инициативы

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
I-II кв. 2020	Планирование поставок СЗПТ в торговые сети по установленным ценам	Оценка объема СЗПТ, необходимого для стабилизации цен и повышения предложения в разрезе видов СЗПТ	Перечень приоритетных СЗПТ, для обеспечения предложения которых требуются товарные интервенции
III кв. 2020	Анализ потребности рынка города Алматы в деятельности по СЗПТ	Расчет потребности города в СЗПТ в натуральном и денежном выражении в разрезе категорий, оценка сезонных колебаний цен, разработка собственных прогнозов по возникновению сезонного дефицита в разрезе категорий	Отчет о потребности города в СЗПТ
II-III кв. 2020	Разработка регламента по управлению СЗПТ	Разработка механизмов планирования, исполнения и контроля по закупке и реализации СЗПТ, привлечению внешних партнеров к управлению и сбыту материальных запасов, подготовке регулярной	Утвержденный регламент по управлению СЗПТ

		отчетности	
II-IV кв. 2020	Разработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию законодательства в сфере регулирования СЗПТ	Формирование предложений по изменению соответствующих правил	Проекты предложений по изменению в законодательство РК

5.3.2. Цель 2. Инфраструктурная поддержка рынка СЗПТ

Инфраструктурная поддержка рынка СЗПТ будет обеспечиваться путем увеличения количества ярмарочных площадок, строительства смарт-рынков и продовольственных павильонов, а также путем создания совместных предприятий в сфере тепличного производства и овощехранилищ.

Для достижения цели, СПК ставит перед собой задачу по развитию продовольственной инфраструктуры.

Таблица 11. Планируемые инициативы

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
II-III кв. 2020	Определение приоритетных проектов в сфере развития продовольственной инфраструктуры	Инвентаризация районов города Алматы, со слабо обеспеченной розницей ввиду недостаточной пропускной способности каналов дистрибуции	Карта проектов по развитию продовольственной инфраструктуры
II-III кв. 2020	Разработка концепции развития дистрибуции в г. Алматы	Разработка типовой концепции по расширению мощностей дистрибуционных каналов, включая склады, парки автомобилей по развозке	Утвержденная концепция развития дистрибуции
II-IV кв. 2020	Разработка стандарта по организации ярмарочных площадей	Анализ требований законодательства, реального спроса на ярмарочные площади, требований и ожиданий населения города к оборудованию ярмарочных площадей, разработка типовых договоров, типового концептуального дизайна, выделение дополнительных земельных участков, поиск частных партнеров	Утвержденный стандарт по организации ярмарочных площадей



III-IV кв. 2020	Привлечение частных партнеров для развития продовольственной инфраструктуры	Анализ игроков рынка, оценка эффективности деятельности, выявление сильных и слабых сторон	Утвержденный перечень одобренных партнеров
2021-2025	Содействие в строительстве тепличных производств и овощехранилищ	Запрос о выделении дополнительных земельных участков, привлечение частных партнеров	Повышение дохода и контролирование ситуации рынка СЗПТ путем реализации совместных предприятий

5.4. Поддержка бизнеса

Текущая ситуация

В структуре СПК имеется несколько дочерних и зависимых организаций, предоставляющих ресурсы для развития и поддержки бизнеса, к которым относятся ТОО “Индустриальная зона - Алматы”, ТОО “Almaty Finance” и ее дочерняя организация ТОО “МФО Almaty”.

ТОО “Almaty Finance” было создано в августе 2019 года и предоставляет финансовый лизинг и льготное кредитование для субъектов частного предпринимательства в различных отраслях экономики, с ограничением суммы до 300 млн. тенге, сроком от 2 до 7 лет по ставкам 2% и 7% годовых. За 2019 год организацией предоставлено кредитование одного проекта в размере 36 млн. тенге с созданием 5 рабочих мест. СПК будет проводить работу по освещению услуг предоставления льготного финансирования среди предпринимателей г. Алматы.

Таблица 12. Деятельность ТОО “Almaty Finance”

Кредитный продукт по Программе «Almaty Business - 2025»:

Условия	Описание	
Субъекты кредитования	Юр. лица и ИП, действующие и стартапы	
Целевое назначение	Приобретение основных средств, пополнение оборотных средств	
Валюта	Тенге	
Залоговое обеспечение	Движимое и недвижимое имущество	
Предельные сроки предоставления	До 84 месяцев	
Предельные суммы кредитования	До 300 млн тенге	
Предельные ставки вознаграждения	2%	7%
Целевая аудитория	Многодетные малообеспеченные семьи	ИП, ТОО (субъекты МСБ)
	Резиденты промышленных парков г. Алматы (до 70 млн. тенге)	

Результаты деятельности за 2019 год

Результаты по основной деятельности за 2019 год	Показатель
Принято заявлений на получение микрокредитов	55 проектов на 2,8 млрд тенге
Проходят экспертную оценку (юрист, залоговик, СБ, рисковик)	23 проекта на 1,5 млрд тенге
Выдано микрокредитов	1 займ на 36 млн. тенге
Количество созданных рабочих мест	5

В свою очередь, ТОО “МФО Almaty”, являясь микрофинансовой организацией, занимается кредитованием объектов микро и малого частного предпринимательства от 500 тысяч тенге до 20 тысяч МРП сроком до 7 лет по ставкам 2% и 7% годовых с целью дополнительного стимулирования производства товаров и услуг, а также оказания помощи начинающим предпринимателям. Деятельность ТОО “МФО Almaty” регулируется Национальным Банком Республики Казахстан. Скоринговая система

организации функционирует на основе использования внешних источников, аутсорсинга, информация предоставляется ТОО “Первое Кредитное Бюро”. ТОО “МФО Almaty” в отличии от частных микрофинансовых организаций, придерживается консервативных критериев при оценке заемщика. Причиной этому является оперирование бюджетными средствами. Для минимизации рисков по невозврату, ТОО “МФО Almaty” требует обязательное наличие залогового обеспечения.

В 2019 году ТОО “МФО Almaty” выделило финансирование на развитие 4 предпринимательских проектов на сумму 38 млн. тенге. Ссудный портфель ТОО “Almaty Finance” на 2019 год составляет 2,9 млрд. тенге, включая 1,5 млрд. тенге, приходящиеся на ТОО “МФО Almaty”.

Таблица 13. Деятельность ТОО “МФО Almaty”

Кредитный продукт по Программе «Almaty Business - 2025»:

Условия	Описание	
Субъекты кредитования	Юр. лица и ИП, действующие и стартапы	
Целевое назначение	Приобретение основных средств, пополнение оборотных средств	
Валюта	Тенге	
Залоговое обеспечение	Движимое и недвижимое имущество согласно внутренним требованиям МФО	
Предельные сроки предоставления	От 3 до 84 месяцев	
Предельные суммы кредитования	от 500 тысяч тенге до 20 тысяч МРП	
Предельные ставки вознаграждения	2%	7%
Целевая аудитория	Многодетные малообеспеченные семьи	ИП, ТОО (субъекты МСБ)
	Резиденты промышленных парков г. Алматы	

Результаты деятельности за 2019 год

Результаты по основной деятельности за 2019 год	Показатель
Проконсультировано клиентов	295
Принято заявлений на получение микрокредитов	45 на сумму 679,9 млн. тенге
Проходят экспертную оценку (юрист, залоговик, СБ, рисковик)	5 на сумму 69,2 млн. тенге
Выдано микрокредитов	4 на сумму 38 млн. тенге
Количество созданных рабочих мест	10

Помимо финансовой поддержки бизнеса, СПК осуществляет инфраструктурную поддержку в виде предоставления возможности размещения на территории ТОО “Индустриальной зоны - Алматы” и малых промышленных парков.

ТОО “Индустриальная зона - Алматы” создано в целях оказания государственной поддержки частному предпринимательству путем предоставления бесплатного размещения предприятий и предназначена, в первую очередь, для развития в городе Алматы приоритетных отраслей промышленности. В ТОО “Индустриальная зона -

Алматы” общей площадью 490 га, из которых 326 га является полезной, расположено 43 резидента, занимающие 212 га территории. В 2019 году 8 предприятий уже запущено и ожидается запуск еще 4 предприятий в 2020 году. Отбор резидентов осуществляется региональным координационным советом на основе приоритетных направлений, определенных местным исполнительным органом.

Таблица 14. Деятельность ТОО “Индустриальная зона - Алматы”

Инфраструктура

Наименование	Значение
Общая территория	490 га
Полезная территория	326 га
Улично-дорожная сеть – магистральные улицы	14,3 км
Внутрисекторные дороги	8 км
Сети электроснабжения - введено в эксплуатацию подстанций	2
Кабельные каналы	7,1 км
Сеть газоснабжения среднего давления - первая очередь	8,7 тыс. н.куб.м/час
Сеть газоснабжения - вторая очередь,увеличение подачи до	40 тыс. н.куб.м/час
Водопровод	22 км

Результаты деятельности по состоянию на 2019 год

Результаты по основной деятельности на 2019 год	Показатель
Рассмотрено обращений	300
Количество участников	43
Начали осваивать земельные участки	23
Завершено проектов	8
Общий объем инвестиций	181 млрд. тенге
Количество создаваемых рабочих мест	6,7 тыс.

Кроме того, поддержка бизнесу оказывается путем предоставления мест в малых промышленных парках. СПК координирует арендодателей помещений и инициаторов бизнеса. На сегодняшний день начаты работы по запуску трех МПП общей площадью более десяти тысяч кв. м. В последующем планируется открытие двух МПП на территории ТОО “Индустриальная зона - Алматы” общей площадью более двадцати тысяч кв. м.

Также в целях поддержки уличной торговли города, СПК предоставляет предпринимателям участки для установки торговых павильонов современного формата (нестационарный объект торговли, НОТ).



Для улучшения условий торговли как для предпринимателей, так и для покупателей, СПК продолжит работу по поддержке развития торговли путем предоставления земельных участков для нестационарных объектов торговли.

Видение

К 2025 году СПК станет драйвером развития бизнеса в приоритетных направлениях для города Алматы, а также будет являться единым оператором по управлению НОТ. Процесс выдачи земельных участков и возможности использования активов СПК будет оцифрован и станет более прозрачным для всех заинтересованных сторон.

Также СПК будет продолжать развивать бизнес-инфраструктуру с целью снижения капитальных затрат на начальном этапе создания бизнеса, что позитивно скажется на предпринимательской деятельности в регионе. Основными инструментами поддержки бизнеса будут малые и крупные индустриальные зоны и льготное кредитование. Для повышения эффективности и экономического влияния на город, СПК будет проводить анализ деятельности резидентов индустриальной зоны, по итогам которой резиденты с нереализованными проектами должны будут освободить участки. В целях повышения оперативности процесса расторжения договоров СПК планирует упростить алгоритм расторжения договоров с неэффективными резидентами.

Для реализации данного направления определены две цели:

1. Финансовая поддержка бизнеса.
2. Инфраструктурная поддержка бизнеса.

Основными метриками для измерения достижения успеха в этом направлении являются следующие ключевые показатели деятельности:

- Количество профинансированных проектов.
- Сумма займов.
- Количество созданных малых промышленных парков.

5.4.1. Цель 1. Финансовая поддержка бизнеса

Одной из основных своих проблем бизнес-сообщество выделяет доступность финансирования и условия займа. СПК предоставляет возможность решить данную проблему путем кредитования бизнеса на более выгодных условиях.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Определение приоритетных отраслей экономики и видов деятельности.
2. Выведение заемщиков на налогооблагаемую базу.
3. Маркетинг финансовых услуг.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать следующие инициативы:

Таблица 15. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
I-II кв. 2020	Введение льгот по договорам аренды объектов недвижимости	Приостановка начисления арендных платежей по всем объектам недвижимости СПК	Решение Правления СПК
I-II кв. 2020	Приостановление выплат сумм основного долга и вознаграждения по займам заемщиков	Приостановление выплат сумм основного долга и вознаграждения по займам согласно обращениям заемщиков в соответствии с документами АРРФР	Подписание дополнительных соглашений к кредитным договорам
II-III кв. 2020	Разработка плана работ по повышению осведомленности населения и бизнеса об инструментах финансовой поддержки бизнеса	Выбор и использование экономически рационального и таргетированного канала (ов) для информирования населения	Согласованный с СПК план работ по повышению осведомленности населения
II-IV кв. 2020	Разработка планов по освоению выделенных средств	Операционный план по освоению выделенных средств, определению ключевых рисков, подготовка формата отчетности	Согласованный с СПК план по освоению выделенных средств
II-III кв. 2020	Разработка новых кредитных продуктов	Анализ потребности городского бизнеса в кредитных продуктах, их параметрах, и разработка новых кредитных продуктов	Кредитные продукты
II-IV кв. 2020	Разработка инвестиционной политики	Определение условий и критериев финансирования, порядок резервирования убытков, целевые показатели возвратности	Утвержденная инвестиционная политика
III-IV кв.	План отделения функции СЗПТ от ТОО "Almaty	Разработка схемы организационно-правового отделения от функции	Согласованный с СПК план

2020	Finance"	СЗПТ	мероприятий по отделению функции СЗПТ
------	----------	------	---------------------------------------

5.4.2. Цель 2. Инфраструктурная поддержка бизнеса

Согласно Стратегии развития "Алматы-2050" необходимо снизить долю торговли в структуре экономики города. Одно из решений для этой задачи является стимулирование и поддержка создания новых производственных предприятий путем предоставления инфраструктурной поддержки. Одним из ключевых инструментов является предоставление производственных площадок в виде создания малых промышленных парков с льготной арендной платой в районах, расположенных на окраинах города.

Также будет продолжена работа по поддержке малой торговли путем предоставления нестационарных объектов торговли на выгодных условиях для бизнеса по 5 основным видам деятельности: продовольственный магазин; общественные пункты быстрого питания; цветочные павильоны; овощные павильоны; различные мастерские.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Создание новых бизнес инфраструктур.
2. Вовлечение в активную экономическую деятельность простаивающих производственных помещений.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать следующие инициативы:

Таблица 16. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты
II-III кв. 2020	Разработка инструкции по созданию малых промышленных парков (МПП)	Инструкция по созданию МПП, включающая нахождение земельных участков, инструментов привлечения участников	Согласованная с СПК инструкция
II-IV кв. 2020	Разработка дорожной карты развития малых промышленных парков	Операционный план по развитию промышленных парков	Согласованная с СПК дорожная карта развития МПП

II-III кв. 2020	Определение способов реализации помещений МПП для субъектов МСП	Разработка вариантов коммерческих форм предоставления инфраструктурных услуг для размещения предприятий	Способы реализации помещений
II-IV кв. 2020	Выработка механизмов по интеграции СЭЗ ПИТ и ИЗА в систему СПК	Анализ всех заинтересованных сторон, разработка схемы организационно-правовой интеграции	Утвержденный план по интеграции
II-III кв. 2020	Выработка механизмов по упрощению расторжения договоров с неэффективными арендаторами (НОТ, ИЗА)	Увеличение заполняемости и использования инфраструктуры путем избавления от неэффективных арендаторов	Механизм упрощенного расторжения договоров

5.5. Привлечение инвестиций

Текущая ситуация

В составе СПК функционирует подразделение ЦПИ Almaty Invest, созданное в 2019 году, в функционал которого входит привлечение инвестиций в город Алматы. На конец 2019 года подразделением сопровождалось 58 инвестиционных проектов на общую сумму 7,5 млрд. долл. США. Привлечение иностранных инвестиций является важным инструментом для достижения поставленных задач в рамках Стратегии развития “Алматы - 2050” и Региональной программы развития предпринимательства “Almaty Business - 2025”. ЦПИ Almaty Invest позиционирует себя как фронт-офис для заинтересованных инвесторов и предоставляет им услуги по сопровождению проектов и содействует в решении административных вопросов.

Видение

ЦПИ Almaty Invest должен четко понимать свое место в оказании услуг инвесторам. Для этого необходимо полное понимание потребностей города в разрезе приоритетных направлений Стратегии развития “Алматы - 2050”, наличие информации и упаковка перспективных активов города, систематизированный подход в выборе и сопровождении инвестиционных проектов.

В целях определения потребностей города, ЦПИ Almaty Invest будет проводить собственную отраслевую аналитику, сотрудничать с экспертным центром СПК, а



также с внешними заинтересованными сторонами такими как АО “Центр развития города Алматы” и Региональной палатой предпринимателей “Атамекен”.

Внедрение CRM системы позволит систематизировать и формализовать цепочку взаимодействия с инвесторами. Помимо этого, CRM система станет базой данных со списком перспективных инвестиционных проектов и актуальной информацией о потенциальных инвесторах.

ЦПИ Almaty Invest будет содействовать в проведении инвестиционных туров, круглых столов и роуд-шоу, как внутри страны, так и за рубежом в поисках партнеров для реализации проектов, под которые будет осуществляться упаковка инвестиционных тизеров сотрудниками ЦПИ Almaty Invest. СПК разработает перечень потенциальных инвестиционных проектов города и сформирует план мероприятий по проведению роуд-шоу за границей и других регионах РК.

Далее инвесторы будут получать комплекс услуг по сопровождению проектов, включая консультирование по общим вопросам, организацию встреч с заинтересованными сторонами, помощь в решении административных барьеров и предоставлении информации в части получения финансирования и инфраструктурной поддержки. СПК разработает полноценный алгоритм жизненного цикла инвестора, включая перечень необходимых действий и ответственных лиц. Данный инструмент позволит прослеживать цикл обслуживания инвестора и выявлять узкие места, для оперативного устранения сдерживающих факторов привлечения инвестиций.

Также немаловажно оптимизировать структуру и штат сотрудников подразделения. Необходимо иметь высококлассных сотрудников со знанием иностранных языков, финансовой грамотности и обладающих опытом сопровождения инвестиционных проектов.

В долгосрочной перспективе планируется выведение ЦПИ Almaty Invest в совместное предприятие.

Для реализации данного направления определены две цели:

1. Привлечение якорных инвесторов.
2. Сопровождение инвестиционных проектов.

Основными метриками для измерения достижения успеха в этом направлении являются следующие ключевые показатели деятельности:

- количество сопровождаемых инвестиционных проектов;
- объем инвестиций;
- мнение инвесторов о работе СПК.

5.5.1. Цель 1. Привлечение якорных инвесторов

Привлечение якорных инвесторов предполагает реализацию крупных проектов, которые имеют мультипликативное влияние на экономику региона.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Поиск перспективных местных проектов.
2. Продвижение проектов среди инвесторов.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать инициативы, отраженные в Таблице 17.

Таблица 17. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты (эффект)
II кв. 2020	Разработка плана мероприятий по привлечению инвестиций (роуд-шоу и др.)	Подготовка материалов, перечень перспективных местных проектов, перечень перспективных целевых инвесторов	Утвержденный план по привлечению инвестиций
II кв. 2020	Разработка среднесрочных и оперативных планов по реализации инвестпроектов	Разработка детального плана по реализации инвестиционных проектов	Утвержденная дорожная карта реализации инвестпроектов
I-II кв. 2020	Формирование базы знаний об инвесторах	Разработка базы с информацией об инвесторах, включая интересующие направления, размер потенциальных инвестиций	Обновляемая база данных
III-IV кв. 2020	Разработка схемы по построению партнерства с профессиональным	Действенная и понятная инструкция для привлечения частных партнеров,	Схема сотрудничества с частным партнером

	фондом по привлечению инвестиций	описывающая необходимые инструменты мотивации	
II-III кв. 2020	Разработка механизмов по постинвестиционному сопровождению	Механизм по проверке соблюдения договорных обязательств по инвестиционному проекту и оказанию помощи в разрешении задержек со стороны государственных органов	Механизм по постинвестиционному сопровождению проектов

5.5.2. Цель 2. Сопровождение инвестиционных проектов

Сопровождение инвесторов на этапе реализации проектов включает решение административных барьеров и предоставление информации о ресурсах города.

Для достижения цели СПК ставит перед собой следующие задачи:

1. Создание цепочки взаимодействия с инвестором.
2. Содействие в улучшении экосистемы для инвестора.
3. Получение обратной связи от инвестора с целью определения мер по повышению качества предоставляемых услуг.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать инициативы, отраженные в Таблице 18.

Таблица 18. Планируемые инициативы.

Этап	Инициативы	Механизм	Результаты (эффект)
II кв. 2020	Разработка алгоритма по сопровождению инвестора	Алгоритм по сопровождению инвестора, включая полный жизненный цикл, описание необходимых действий и ответственных за каждый этап	Алгоритм сопровождения инвестора
II-III кв. 2020	Разработка механизма по предоставлению услуг инвесторам по принципу "одного окна"	Консолидированный подход к содействию инвесторам	Утвержденная новая операционная модель



III-IV кв. 2020	Разработка плана по снижению административных барьеров	Мероприятия по взаимодействию с инвесторами в сложных ситуациях, включающая процесс вовлечения государственных органов для разрешения административных барьеров	План по разрешению административных барьеров
-----------------------	---	---	--

6. Повышение эффективности деятельности СПК

В результате анализа деятельности СПК, а также в соответствии с намеченными планами по стратегическим направлениям, для повышения эффективности деятельности СПК определены следующие задачи:

1. Улучшение системы корпоративного управления и взаимодействия с ДЗО.

В целях обеспечения непрерывности операционной деятельности, СПК следует требованиям принципов корпоративного управления, закрепленных в Кодексе корпоративного управления.

Для обеспечения соблюдения деятельности СПК принципам корпоративного управления на постоянной основе будут разрабатываться планы мероприятий по совершенствованию корпоративного управления, предполагающие разработку и актуализацию внутренних нормативных документов и их внедрение. Результатом проведенных мероприятий по улучшению качества корпоративного управления станет получение рейтинга корпоративного управления на основе методик лучшей мировой практики.

В целях усиления контроля за деятельностью ДЗО и налаживания эффективного взаимодействия СПК с ДЗО планируется проведение комплекса мероприятий, включая:

- разработку и внедрение Регламента по взаимодействию СПК с ДЗО;
- подготовку писем с ожиданиями (финансовые и нефинансовые) от ДЗО и мониторинг их исполнения;
- создание коллегиальных органов ДЗО, разработку и утверждение положений о коллегиальных органах;
- разработку корпоративных стандартов (типовой Кодекс корпоративного управления);
- унификацию ВНД (учетная, кадровая политики);
- закрепление работника (ов) СПК за взаимодействием с ДЗО;
- совершенствование коммуникаций СПК с ДЗО:
 - участие руководителей ДЗО в аппаратных совещаниях;
 - подключение к системе электронного документооборота;
 - интеграция в CRM-систему и единый контакт-центр.

2. Совершенствование кадровой политики.

Для обеспечения реализации стратегических целей и задач СПК, необходимы квалифицированные работники и эффективная система мотивации. Кадровая политика СПК, с учетом единого подхода ко всем ДЗО, будет развиваться по следующим направлениям:

1. использование процедур открытого конкурсного отбора при найме работников;
2. регламентация квалификационных требований к кандидатам и их строгое соблюдение при найме;
3. разработка и внедрение системы грейдирования позиций;
4. создание кадрового резерва для занятия работниками вышестоящих должностей;
5. внедрение системы мотивации и премирования сотрудников на основе комбинации КПД и балловой системы;
6. онбординг, адаптация и обучение персонала;
7. проведение командообразующих мероприятий;
8. внедрение и применение ИТ-решений.

3. Внедрение принципов проектно-ориентированного подхода.

С целью обеспечения непрерывности проектной деятельности СПК, а также рационального распределения трудовых ресурсов, планируется внедрение проектно-ориентированного подхода путем создания и функционирования Проектных команд и Офиса управления проектами.

Проектная деятельность будет основана на матричном подходе, когда в процесс реализации проектов вовлечены все заинтересованные структурные подразделения СПК.

Планируется внедрить и вести Офис управления проектами для отслеживания статуса реализации проектов и предоставления своевременной и качественной отчетной информации руководству СПК и города.

4. Цифровизация деятельности СПК.

В целях повышения прозрачности деятельности и общей операционной эффективности СПК в ближайшее время планируется внедрить систему электронного



документооборота, учета рабочего времени сотрудников, CRM-систему для автоматизации бизнес-процессов, единый контакт-центр.

5. Маркетинг и продвижение.

Маркетинговая и коммуникационная деятельность продолжит осуществляться в соответствии с актуальными современными тенденциями и лучшей практикой. В ближайшее время будут разработаны маркетинговая стратегия, маркетинговая концепция по основным направлениям деятельности СПК: повышение узнаваемости и привлечение инвесторов через участие в инвест. форумах, запуск рекламной кампании в интернете с целью повышения осведомленности о деятельности СПК и ДЗО, освещение результатов работы СПК и ДЗО в СМИ, организация диалоговых площадок для предпринимателей и партнеров.

На постоянной основе будет проводиться работа по разработке маркетинговых документов и регламентов (брендбук, регламент по введению маркетинга, условия оказания внутренних услуг), создание механики сбора базы данных, сбор базы действующих партнеров и инвесторов и др.

7. Ключевые показатели деятельности

В целях оценки эффективности деятельности СПК будет проводиться мониторинг исполнения ключевых показателей деятельности. Целевые значения КПД включают результаты деятельности как СПК, так и дочерних организаций.

КПД позволяют оценить эффективность реализации целей по стратегическим направлениям, а также операционной деятельности СПК в целом.

Таблица 19. Карта КПД СПК на 2020-2025 годы

№	Наименование КПД	ед. изм.	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Консолидированные показатели СПК								
1	Чистая прибыль	млрд. тг	0.1	0.6	1.5	2.0	2.5	3.0
2	Стоимость активов	млрд. тг	66.0	69.3	76.3	83.9	92.3	101.5
3	Рентабельность активов (ROA)	%	0.17	0.81	2.03	2.38	2.71	2.95
4	Созданные рабочие места	ед.	5 165	18 796	3 780	2 668	1 802	1 698
1. Управление проектами								
Цель: Внедрение принципов портфельного управления проектами								
1	Минимальная требуемая внутренняя норма доходности по коммерческим проектам (IRR)	%	15	15	15	15	15	15
2	Количество завершенных проектов (включая бюджетные, коммерческие и социальные)	ед.	13	17	23	31	41	56
Цель: Наращивание внутренней компетенции и усиление экспертной базы								
3	Доля проектов, завершенных в сроки	%	85	90	90	90	90	90
2. Управление предприятиями								
Цель: Повышение прибыльности СПК и совместных предприятий								

1	Рентабельность капитала новых предприятий (ROE)	%	10	10	11	12	13	14
Цель: Внедрение принципов портфельного управления предприятиями								
2	Общий размер портфеля СПК в предприятиях	млрд. тг	17	21	31	34,5	39,2	45,6
3. Управление стабилизационным фондом								
Цель: Совершенствование механизмов управления стабилизационным фондом								
1	Присутствие на рынке СЗПТ	%	16	17	19	21	23	25
Цель: Инфраструктурная поддержка рынка СЗПТ								
2	Количество ярмарочных мест	ед.	350	375	400	428	458	490
4. Поддержка бизнеса								
Цель: Финансовая поддержка бизнеса								
1	Количество профинансированных проектов	ед.	190	238	201	209	258	265
2	Сумма займов	млрд. тг	5,3	7,1	8,6	8,7	10,9	11,0
Цель: Инфраструктурная поддержка бизнеса								
3	Количество созданных малых промышленных парков	ед.	5	5	5	5	5	5
5. Привлечение инвестиций								
Цель: Привлечение якорных инвесторов								
1	Количество сопровождаемых инвестиционных проектов	ед.	31	91	27	23	17	10
2	Объем инвестиций	млрд. тг	364	628	728	1 114	1 619	230
Цель: Сопровождение инвестиционных проектов								
3	Мнение инвесторов о работе СПК	Балл из 5	4	4	4	5	5	5



Эффективность управления проектами подразумевает качественное и планомерное увеличение портфеля проектов СПК. СПК ставит цель увеличить количество завершенных проектов (включая бюджетные, коммерческие и социальные) до 56 к 2025 г. Доля проектов, завершенных в согласованные сроки, должна составлять 85% в 2020 г. и вырасти до 90% в последующие годы. Внутренняя норма доходности по каждому из коммерческих проектов не должна быть ниже 15%.

КПД для управления предприятиями измеряет эффективность реализации потенциала ресурсов города, путем вноса в уставной капитал совместных предприятий активов в виде земельных участков, простаивающей недвижимости и финансовых инвестиций. К 2025 году общий размер портфеля СПК в предприятиях должен достигнуть 45,6 млрд. тенге, при значении в 17 млрд. тенге в 2020 году. Также одним из основных индикаторов инвестиционной эффективности является рентабельность собственного капитала. ROE портфеля предприятий должна последовательно вырасти с целевого показателя в 10% в 2020 г. до 14% в 2025 г., тем самым увеличивая эффективность вложенных средств.

КПД для управления стабилизационным фондом подразумевает присутствие на рынке СЗПТ в 16% в 2020 г. и постепенное увеличение этого показателя до 25% к 2025 г. Также СПК должен стремиться к усилению влияния на рынок социально значимых продовольственных товаров путем проведения ярмарок, поэтому перед СПК поставлена цель в 490 организованных ярмарочных мест в 2025 году, при целевом значении 350 в 2020 году.

СПК будет оценивать эффективность деятельности по поддержке бизнеса по количеству профинансированных проектов, сумме займов и по количеству созданных малых промышленных парков на конец года. Здесь стоит отметить, что достижение поставленных целей зависит от выделения бюджетного финансирования согласно Региональной программе развития предпринимательства "Almaty Business - 2025". Со своей стороны, СПК будет оказывать полную поддержку дочерним и зависимым организациям для достижения КПД по данному стратегическому направлению.

Перед ЦПИ Almaty Invest выставлены целевые показатели по количеству сопровождаемых инвестиционных проектов, объему привлеченных инвестиций и мнению инвесторов о работе СПК с разбивкой по годам до 2025 года. Данные КПД позволят оценить деятельность СПК по направлению привлечения инвестиций.

Инструменты внедрения Стратегии

Детальные задачи и мероприятия в рамках планируемых стратегических инициатив будут включаться в ежегодные Планы мероприятий по реализации Стратегии (далее - План). План включает описание в разрезе каждого стратегического направления поставленных задач, результатов и сроков исполнения, закрепление ответственных подразделений. План будет являться рабочим документом и инструментом Правления Общества для осуществления мониторинга реализации Стратегии.

Эффективность реализации Стратегии будет также оцениваться на основе результатов достижения стратегических КПД, перечень которых сведен в Карту КПД с целевыми значениями на 2020-2025 годы.

График 13. Инструменты внедрения Стратегии



Мониторинг исполнения ежегодных Планов мероприятий по реализации Стратегии и достижения стратегических КПД будет проводиться исполнительным органом на ежеквартальной основе.

Этапы реализации Стратегии

Стратегия развития СПК предусматривает 2 этапа реализации: подготовительный этап и этап роста.

Подготовительный этап включает 2020-2021 годы, на котором планируется:

- инвентаризация активов и проектов города;
- структурирование совместных предприятий;

- 
- предоставление и продвижение рекомендаций по изменению механизмов управления стабилизационным фондом;
 - формализация бизнес-процессов;
 - совершенствование корпоративного управления (оценка работников на основе КПД, актуализация ВНД и др.);
 - подбор квалифицированных кадров;
 - международный финансовый аудит.

Этап роста включает 2022-2025 годы, на котором планируется:

- увеличение стоимости портфеля предприятий и его диверсификация;
- улучшение инвестиционной деятельности за счет собственных средств;
- создание совместных предприятий по приоритетным для города направлениям и поэтапный выход по достижению их зрелости;
- привлечение новых источников финансирования, в т.ч. выпуск облигаций;
- уменьшение штатной численности путем повышения мотивации и компетенции сотрудников;
- автоматизация бизнес-процессов и внедрение матричной оргструктуры;
- вывод части функций СПК в совместные предприятия.

Таким образом, качественная реализация указанных выше мероприятий первого этапа реализации Стратегии создаст необходимые предпосылки для формирования условий по достижению поставленных целей и реализации этапа роста.

8. Организационная структура

Новая организационная структура

Анализ внутренней среды СПК выявил ряд проблем с текущей организационной структурой компании. Для решения данных проблем была разработана новая организационная структура на начало 2020 года, а также целевая организационная структура компании на 2025 год.

График 14. Организационная структура на 2020 год



Штатная численность на начало 2020 года: 84

Таблица 20. Основные изменения в организационной структуре

№	Изменения	Обоснование
1	Создан Департамент управления проектами и предприятиями за счет объединения 2-х департаментов: - Департамент развития инфраструктуры, МСБ, методологии, - Департамент по управлению проектами.	Департамент развития инфраструктуры, МСБ, методологии и Департамент по управлению проектами имеют дублирующие функции, связанные с проектной деятельностью. Созданный Департамент управления проектами и предприятиями ответственен за реализацию проектов от их инициации до завершения, а также за управление активами.
2	Создан Департамент экспертизы	СПК необходимо сконцентрировать все функции по отраслевой, юридической, финансовой и др. экспертизам в одном подразделении. Таким образом будет обеспечена комплексная система экспертизы и оценки проектов, включая сопровождение ГЧП проектов.

3	Создан Департамент государственных закупок	Финансовый департамент и функционал по закупкам, относящийся к Департаменту правового обеспечения и государственного закупа, были подотчетны одному члену Правления. В целях разрешения имеющегося конфликта интересов закупки выведены в отдельное подразделение. Департамент государственных закупок и Финансовый департамент теперь подотчетны разным членам Правления.
4	Создана штатная единица по взаимодействию с госорганами	В целях эффективного взаимодействия с госорганами создана отдельная структурная единица, введение которой позволит: - консолидировать все запросы госорганов и осуществлять их мониторинг, - представлять интересы СПК в госорганах, - выстраивать конструктивные отношения между госорганами и работниками СПК.
5	Выведение отдельных направлений деятельности в самостоятельные структурные подразделения: - Департамент бухгалтерского учета и отчетности; - Департамент управления человеческими ресурсами; - Департамент безопасности; - Департамент маркетинга и продвижения.	В целях усиления ответственности за важные направления работы созданы: - из Финансового департамента: Департамент бухгалтерского учета и отчетности; - из Аппарата Председателя Правления: (1) Департамент управления человеческими ресурсами; (2) Департамент безопасности. - Департамент по организации и проведению инвестиционных мероприятий преобразован в Департамент маркетинга и продвижения за счет объединения функций группы по маркетингу ЦПИ Almaty Invest и штатной единицы по стратегическим коммуникациям Аппарата Председателя Правления.
6	- Заместители Председателя Правления переименованы в Управляющих директоров, членов Правления; - Управляющие директора переименованы в директоров департамента	Сокращение количества уровней в структуре управления до 4-х (Председатель Правления, Управляющие директора, директора подразделений, менеджеры) в целях оптимизации процесса принятия решений

Штатная численность была сокращена с 93 до 84 работников, что соответствует поэтапному выполнению п. 5 Общенационального плана мероприятий по реализации Послания от 02.09.2019 г. “Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана” (сокращение с 2020 по 2023 гг. на 25% численности госслужащих и работников квазигосударственного сектора).

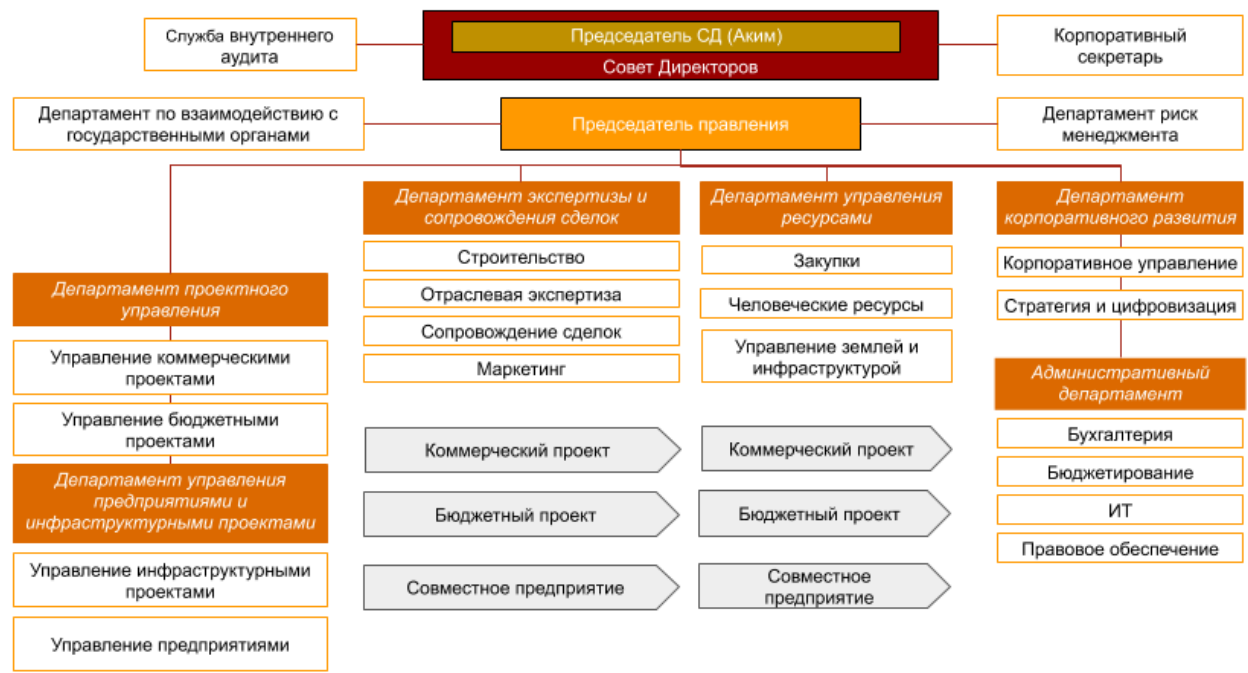
Практика внедрения GR функции (взаимодействие с госорганами) используется в деятельности суверенного фонда “Temasek” (Сингапур) и АО “ФНБ “Самрук-Казына”. Данная инициатива позволит централизовать процесс взаимодействия СПК с

госорганами, вести единый структурированный реестр запросов госорганов, иметь шаблоны для мотивированных отказов в исполнении запросов вне компетенции СПК. В свою очередь, это позволит снизить административную нагрузку на СПК и сфокусироваться на профильных задачах, а также выстроить более эффективную структуру взаимодействия с госорганами.

Целевая организационная структура

На графике ниже представлена целевая матричная адаптивная организационная структура СПК на 2025 год.

График 15. Целевая организационная структура СПК на 2025 год



Внедрение данной матричной организационной структуры позволит:

1. Повысить эффективность деятельности руководителей и работников Общества путем формирования и работы проектных команд, включающих представителей заинтересованных и компетентных структурных подразделений.
2. Разделить функции управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных команд) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся материальных и трудовых ресурсов (руководители



структурных подразделений), при этом руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных планов и их исполнения.

3. Реализовать единую корпоративную политику и обеспечить высокую гибкость и адаптивность основных подразделений, внедрить стратегическое управление совместными предприятиями.
4. Значительно сократить штатную численность СПК, за счет работы компетентных, мотивированных на должном уровне проектных команд, осуществляющих стратегическое управление проектами и предприятиями. Также, такого снижения в штате можно достигнуть за счет увеличения количества совместных предприятий, где операционное управление будет осуществляться частными партнерами.

9. Бенчмаркинг

По итогам сопоставительного анализа деятельности СПК с ведущими инвестиционными холдингами (пенсионный фонд штата Калифорния CalPERS, суверенный фонда "Temasek" (Сингапур), АО "ФНБ "Самрук-Казына", АО "Казына Капитал Менеджмент") и другими социально-предпринимательскими корпорациями выявлены лучшие практики, внедрение которых позволит СПК значительно увеличить потенциал для роста и свою конкурентоспособность.

График 16. Сравнение со схожими организациями



В рамках взаимодействия с госорганами использован опыт суверенного фонда "Temasek" (Сингапур) и АО "ФНБ "Самрук-Казына" в части внедрении GR функции в деятельности СПК. Это позволит осуществлять следующее:

- мониторинг всех запросов, поступающих от госорганов;
- выявлять запросы вне компетенции СПК и готовить мотивированные отказы;
- представлять интересы СПК в госорганах;
- выстраивать конструктивные отношения между госорганами и работниками СПК.

В целях улучшения инвестиционной деятельности интересен опыт пенсионного фонда штата Калифорния The California Public Employees' Retirement System. За последние 8 лет инвестиционная деятельность позволила CalPERS увеличить свой капитал более чем на 70%. В структуре доходов CalPERS инвестиционная

деятельность составляет порядка 60%. В долгосрочном видении СПК также намерено получать большую часть дохода от инвестиционной деятельности.

График 17. Общая рыночная стоимость CalPERS, млрд. долл. США

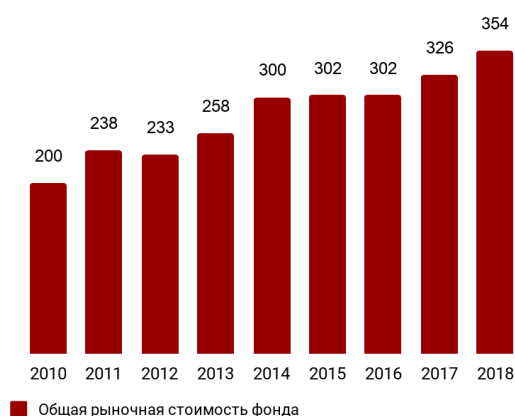


График 18. Структура доходов CalPERS, 2019 год



В сфере создания и эффективного управления совместными предприятиями показателен пример АО «Казына Капитал Менеджмент». На конец 2018 года портфель КKM состоял из 13 фондов прямых инвестиций с общей капитализацией 2,4 млрд. долл. США, тогда как штатная численность за 2018 год составила 34 работника.

Эффективная организационная структура КKM помогает поддерживать оптимальный кадровый состав, и включает в себя в основном подразделения, отвечающие за стратегическое управление дочерними организациями, аудит и управление рисками. Уровень профессиональных навыков сотрудников поддерживается и развивается в рамках системы постоянного обучения и повышения квалификации.

По итогам анализа деятельности других социально-предпринимательских корпораций применим опыт по приему заявок и документации в онлайн режиме на приобретение земельных участков на арендной основе для размещения нестационарных объектов торговли. Данная инициатива позволит повысить прозрачность процесса получения земельных участков, увеличить количество участников в проекте, а также автоматизировать процесс и повысить продуктивность работников СПК.

10. Потребности и альтернативные источники финансирования

На данный момент основными источниками финансирования для деятельности СПК являются бюджетные и собственные средства. Бюджетные проекты и деятельность дочерних организаций, направленные на поддержку бизнеса, также в основном финансируются за счет государственных средств. В основном, бюджетное финансирование предназначено для расширения индустриальной зоны Алматы и увеличения кредитного портфеля ТОО “Almaty Finance” и ТОО “МФО Almaty”. Для достижения точки безубыточности ТОО “Almaty Finance” и ТОО “МФО Almaty” совокупный кредитный портфель должен составлять не менее 13 млрд. тенге.

В долгосрочной перспективе потребность СПК в бюджетных средствах будет снижаться за счет высокоприбыльной деятельности СПК, как инвестиционного финансового холдинга. Прибыльность СПК будет обеспечиваться путем передачи перспективных и неэффективно используемых активов на баланс СПК и последующего формирования портфеля успешных совместных предприятий с позитивными денежными потоками.

Выход из совместного предприятия будет давать возможность генерировать достаточное количество финансовых ресурсов для реализации более перспективных проектов в будущем.

Также СПК и его дочерние организации будут прорабатывать возможности привлечения финансирования из альтернативных источников как для собственных коммерческих, так и для социальных проектов, необходимых для города. Возможным вариантом станет привлечение долгового капитала в виде эмиссии ценных бумаг, банковского и коммерческого кредитования.

11. Глоссарий

Сокращение	Определение
Стратегия	Стратегия развития акционерного общества "Социально-предпринимательская корпорация "Алматы" на 2020–2025 годы
СПК, Общество	АО "Социально-предпринимательская корпорация "Алматы"
ЦГО	Центральный государственный орган
МИО	Местный исполнительный орган
ИЗА	ТОО "Индустриальная зона - Алматы"
Almaty Finance	ТОО "Almaty Finance"
ТОО "МФО Almaty"	ТОО "Микрофинансовая организация "Almaty"
ТОО "ПКС"	ТОО "Предприятие капитального строительства акимата г. Алматы"
ЦПИ Almaty Invest	Центр по привлечению инвестиций "Almaty Invest"
МСБ	Малый и средний бизнес
ВРП	Валовый региональный продукт
ВВП	Валовый внутренний продукт
УПиИ	Коммунальное государственное учреждение "Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы"
УГА	Коммунальное государственное учреждение "Управление государственных активов города Алматы"
Колдау	ТОО "Центр поддержки предпринимательства "Qoldaу"
УСиБ	Коммунальное государственное учреждение «Управление стратегии и бюджета города Алматы»
ГЧП	Государственно–частное партнерство
КПД	Ключевые показатели деятельности
ЦРА	АО "Центр развития города Алматы"
УЗО	Коммунальное государственное учреждение "Управление земельных отношений города Алматы"

СП	Совместное предприятие
СЗПТ	Социально значимые потребительские товары
СД	Совет директоров
GR	Взаимодействие с государственными органами (Government Relations)
ВНД	Внутренние нормативные документы
МПП	Малые промышленные парки
НОТ	Нестационарный объект торговли
ROE	Рентабельность собственного капитала
CalPERS	Пенсионный фонд штата Калифорния The California Public Employees' Retirement System
ДУПП	Департамент управления проектами и предприятиями
ДЭ	Департамент экспертизы
ККМ	АО "Казына Капитал Менеджмент"
НПП "Атамекен"	Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан "Атамекен"
Kazakh Invest	АО "Национальная компания "KAZAKH INVEST"
АПК	Агропромышленный комплекс
АРРФР	Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка

Приложение 1

**Методика расчета стратегических ключевых показателей деятельности Стратегии
развития АО “СПК “Алматы” на 2020-2025 гг.**

№	Показатель	Ед. изм.	Методика расчета
1	Чистая прибыль	млрд. тенге	Консолидированная чистая прибыль СПК за период
2	Стоимость активов	млрд. тенге	Балансовая стоимость всех активов СПК за период
3	Рентабельность активов, ROA	%	Чистая прибыль за период / балансовая стоимость всех активов за период * 100
4	Созданные рабочие места	единиц	Количество созданных рабочих мест в результате деятельности СПК и ДЗО
Управление проектами			
5	Минимальная требуемая IRR (коммерческие проекты)	%	Процентная ставка, при которой чистая приведенная стоимость всех денежных потоков от проекта равна нулю
6	Количество завершенных проектов	единиц	Количество завершенных проектов за период, включая бюджетные, коммерческие и социальные
7	Доля проектов, завершенных в сроки	%	Соотношение количества завершенных в сроки проектов на количество всех проектов
Управление предприятиями			
8	Рентабельность капитала новых предприятий (ROE)	%	Соотношение чистой прибыли к доле участия в уставном капитале портфеля предприятий
9	Общий размер портфеля СПК в предприятиях	млрд. тенге	Сумма доли участия СПК в уставном капитале портфеля предприятий
Управление стабилизационным фондом			
10	Присутствие на рынке СЗПТ	%	Соотношение объема рынка СЗПТ, на который СПК имеет влияние, к общему объему рынка СЗПТ
11	Количество ярмарочных мест	единиц	Количество ярмарочных мест
Поддержка бизнеса			
12	Количество профинансированных проектов	единиц	Количество профинансированных проектов Almaty Finance и МФО Алматы
13	Сумма займов	млрд. тенге	Объем выданных кредитов Almaty Finance и МФО Алматы
14	Количество созданных малых промышленных парков	единиц	Количество созданных малых промышленных парков для развития производственного МСБ
Привлечение инвестиций			
15	Количество сопровождаемых инвестиционных проектов	единиц	Количество проектов, по которым ведется сотрудничество с инвесторами
16	Объем инвестиций	млрд. тенге	Объем привлеченных инвестиций по итогам деятельности Almaty Invest и ИЗА
17	Мнение инвесторов о работе СПК	балл из 5	Средний балл по итогам опроса инвесторов о работе СПК