



**Программа развития  
АО «Социально-предпринимательская  
корпорация «Алматы» на 2023-2025 годы**

**г. Алматы, 2023**

## Оглавление

Краткое резюме программы	3
1. Введение	4
1.1. История развития СПК и предпосылки для актуализации Стратегии	4
1.2. Роль и место программы в системе планирования СПК	5
2. Анализ текущей ситуации	7
2.1. Анализ внешней среды	7
2.1.1. Анализ макроэкономического развития г. Алматы	7
2.1.2. Анализ заинтересованных сторон	10
2.1.3. PESTEL-факторы	13
2.2. Анализ внутренней среды	17
2.2.1. Операционная деятельность	17
2.2.2. Персонал и текущая организационная структура	20
2.2.3. Финансово-экономическая деятельность	21
2.2.4. Система корпоративного управления	22
2.2.5. Холдинговая структура	23
2.2.6. Система управления рисками и внутренний контроль	23
2.2.7. Информационные технологии	24
2.2.8. SWOT анализ	26
2.3. Анализ местных и зарубежных институтов развития	28
3. Миссия и Видение СПК на 2025 год	32
4. Стратегическое направление 1: Обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства	
4.1. Цель 1. Эффективное управление портфелем проектов	34
4.2. Цель 2. Развитие предпринимательства через финансовую и инфраструктурную поддержку	37
4.3. Цель 3. Эффективное управление дочерними и зависимыми организациями	39
5. Стратегическое направление 2: Обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов	
5.1. Цель 1. Реализация социально-значимых и инвестиционных проектов по приоритетным направлениям	44
5.2. Цель 2. Улучшение жилищного фонда города, посредством реализации Программы реновации ветхого жилищного фонда и строительство социального жилья	47
5.3. Цель 3. Содействие в обеспечении продовольственной безопасности и поддержка инфраструктуры рынка СЗПТ	52
6. Стратегическое направление 3: Устойчивое институциональное развитие.	
6.1. Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления	56
6.2. Цель 2. Внедрение эффективной цифровой инфраструктуры	60
6.3. Цель 3. Внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития ESG	62
7. Ключевые показатели деятельности	66
8. Этапы реализации Программы развития	69
9. Долгосрочное видение	71
10. Глоссарий	73

## Краткое резюме программы

Программа развития «Социально-предпринимательской корпорации «Алматы» на 2023-2025 годы — это стратегический план, который отражает миссию, видение, цели, задачи, стратегические направления и основные показатели деятельности Общества в перспективе по 2025 год. Программа разработана с учетом основных направлений государственной политики Республики Казахстан в сфере предпринимательства, региональной политики города Алматы и в соответствии с «Программой развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года», а также мирового опыта работы институтов развития.

Приоритетные направления Программы включают в себя:

- Обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства;
- Обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов;
- Устойчивое институциональное развитие.

В процессе разработки Программы были пересмотрены ключевые показатели, отражающие эффективность деятельности Общества в краткосрочной перспективе.

## 1. Введение

### 1.1. История развития СПК и предпосылки к актуализации Стратегии

Социально-предпринимательская Корпорация Алматы была создана 1 марта 2010 года в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2010 года №266 «О вопросах социально-предпринимательских корпораций» со статусом национальной компании. Ключевой функцией социально-предпринимательских корпораций являлось реинвестирование полученной в результате производства и продажи товаров и услуг, прибыли, для реализации социальных, экономических и культурных целей населения того региона, в интересах которого СПК создавались.

Позже, Постановлением Правительства Республики Казахстан от 10 декабря 2018 года №818, Общество было исключено из перечня национальных компаний, став подведомственным учреждением местных исполнительных органов, что означало возможность более гибкого управления организацией. Одной из основных функций Общества являлась поддержка экономической активности в точках роста региона, в том числе, через привлечение инвестиций и формирование конкурентоспособных устойчивых производств.

Единственным учредителем и акционером АО «СПК «Алматы» является Акимат города Алматы в лице КГУ «Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы».

Одним из ключевых этапов в истории Общества стало реформирование деятельности в региональную организацию по привлечению инвестиций в 2019 году. В Обществе было создано структурное подразделение «Центр привлечения инвестиций «Almaty Invest». Далее, в рамках реализации Региональной программы развития предпринимательства «Almaty Business 2025» для расширения финансовой поддержки предпринимателей были созданы такие подведомственные Обществу организации, как ТОО «Almaty Finance», ТОО «МФО «Almaty», оказывающие услуги по льготному кредитованию малого и среднего бизнеса в различных отраслях экономики. Таким образом, Общество фактически стало основным оператором региональной Программы поддержки предпринимательства Almaty Business 2025, оказывающим содействие развитию предпринимательской среды и экономики города.

На протяжении своей деятельности, Общество сталкивается со сложностями в реализации отдельных функций и задач ввиду отсутствия регламентации основ деятельности в действующем законодательстве. Деятельность Общества определяется исключительно на основании законов Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и «О государственном имуществе», а также их уставами. В связи с чем, существуют риски снижения эффективности деятельности, правовых и регуляторных ограничений.

Программа Общества в новой редакции разработана на основе действующей Стратегии развития АО «СПК «Алматы» на 2020-2025 годы, утвержденной решением Совета директоров АО «СПК «Алматы» от 17 апреля 2020 года (протокол № 3).

Основной предпосылкой для актуализации Стратегии послужило утверждение «Программы развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года», в рамках которой предусматривается значительное повышение роли городской администрации и подведомственных ей структур в развитии экономики города, предпринимательства и привлечения инвестиций, а также определяются приоритетные направления развития города.

Кроме того, в Программу необходимо включить функционал по реновации ветхого жилищного фонда города, так как Общество и его дочерняя организация ТОО «Предприятие Капитального Строительства г. Алматы» являются операторами «Программы реновации ветхого жилищного фонда», а также координируют строительство социального жилья». В свою очередь, необходимо исключить функционал по привлечению и сопровождению инвесторов ЦПИ «Almaty Invest», в связи с передачей этого функционала в ТОО «Компания по развитию бизнеса города Алматы «Almaty Business Development Company».

Таким образом, в контексте текущей политики города, возрастает значимость Общества, как ключевого регионального института. В рамках реализации Программы развития города Обществом планируется реализация проектов по созданию и управлению инфраструктурой под нужды секторов экономики с высокой добавленной стоимостью, а также других приоритетных направлений.

## **1.2. Роль и место Программы в системе планирования Общества**

В рамках «Программы развития Алматы 2025 и среднесрочные перспективы до 2030 года» были выделены ключевые направления развития города. В части экономического развития города и обеспечения устойчивого роста экономики, ключевыми целями были определены создание благоприятной деловой среды, повышение инвестиционной привлекательности региона, а также диверсификация экономики города путем развития приоритетных отраслей. В этом контексте роль Общества будет состоять в продолжении оказания инфраструктурной поддержки субъектам МСБ путем предоставления производственных площадей через ИЗА и реализацию МПП и финансовой поддержки через Almaty Finance и МФО Almaty, что окажет положительное влияние на формирование благоприятной бизнес-среды и повышения инвестиционной привлекательности региона. Оказание финансовой поддержки продолжится как для действующего бизнеса, так и для стартап

проектов, а также для сопровождения якорных проектов и продвижения инвестиционных инициатив, в том числе с учетом принципов ESG. Общество будет оказывать активное содействие в развитии приоритетных отраслей – обрабатывающей промышленности, креативных индустрий и туризма. Особый акцент будет сделан на реализации крупных индустриальных проектов по формированию отраслевых интеграций, преимущественно в сфере высокотехнологичных и «чистых» производств. Вышеуказанные планы позволят создать высокопроизводительные рабочие места и конкурентоспособные производства, способствуя введению в экономический оборот простаивающих промышленных баз и помещений.

В контексте формирования комфортной городской среды и полицентричного развития города, Общество будет оказывать содействие в реализации социально-значимых инвестиционных проектов, структурировании и реализации девелоперских проектов. Также, Общество будет вести активную работу по улучшению жилищного фонда города в части реновации жилищного фонда и строительства социального жилья.

Для обеспечения продовольственной безопасности и сдерживания цен на СЗПТ в Алматы Обществом продолжится комплексная работа по стабилизации цен, включая такие инструменты, как оборотные займы крупным сетям, социальные павильоны, ярмарки.

Составной частью Программы также является описание задач и конкретных инициатив, нацеленных на устойчивое институциональное развитие Общества. Данные инициативы направлены на повышение уровня корпоративного управления, внедрения цифровой инфраструктуры и принципов ESG.

Таким образом, Программа становится основой для дальнейшего развития Общества как ключевого регионального института.



## **2. Анализ текущей ситуации**

### **2.1. Анализ внешней среды**

С момента утверждения предыдущей стратегии развития Общества в 2020 году произошли значительные изменения внешней и внутренней среды, которые повлияли на некоторые процессы на региональном уровне.

Для разработки актуальной в современных реалиях Программы Общества, необходимо провести анализ внешней среды и в частности – макроэкономики города и состояния предпринимательской среды с целью определения вызовов городского масштаба.

#### **2.1.1. Анализ макроэкономического развития г. Алматы**

Алматы является центром деловой, экономической, культурной жизни и занимает особое место в развитии Казахстана и Центральной Азии. Город отличают выгодное географическое расположение, связанность с крупными транспортными артериями и развитая экономика.

За последние два десятилетия территория города увеличилась вдвое, а темпы роста населения практически в два раза превышают среднереспубликанский уровень. Негативным последствием стремительного роста стала повышенная нагрузка и недостаточный уровень обеспеченности районов города социальной, инженерной и транспортной инфраструктурой. Устойчивая тенденция постоянного роста города несет в себе риски и вызовы, требующие качественного планирования и прогнозирования для их успешного решения.

Зона влияния Алматы в настоящее время шире его административных границ. Алматы является ядром Алматинской агломерации и имеет экономические связи с прилегающими территориями. Алматы привлекает людей своими социально-экономическими преимуществами: более широкими возможностями для трудоустройства, относительно высоким уровнем качества образования и здравоохранения, развитой инфраструктурой для досуга и спорта.

Город Алматы – центр притяжения финансовых потоков и квалифицированной рабочей силы Казахстана и СНГ. Валовой региональный продукт составил более 11,3 трлн. тенге в 2022 году. Регион представляет особую экономическую важность для страны, что подтверждается долей в валовом внутреннем продукте, которая составляет – пятую часть от ВВП, кроме этого поступления в республиканский бюджет в 2022 году составили 26,7% от общих поступлений.

Качественный состав ВРП города недостаточно диверсифицирован - экономика города в большей степени является сервисной. Так, по итогам 2022

года, ВРП преимущественно был сформирован за счет двух отраслей - сферы услуг и торговли, занимающих долю в 86,1%. Наибольшую долю в ВРП занимает сектор торговли с показателем в 34,6%. Доля приоритетных для города отраслей обрабатывающей промышленности и информации и связи на текущий момент составляет менее 10%, не продемонстрировав значительного прироста с 2018 года.

График 1. Доля ВРП в структуре ВВП.

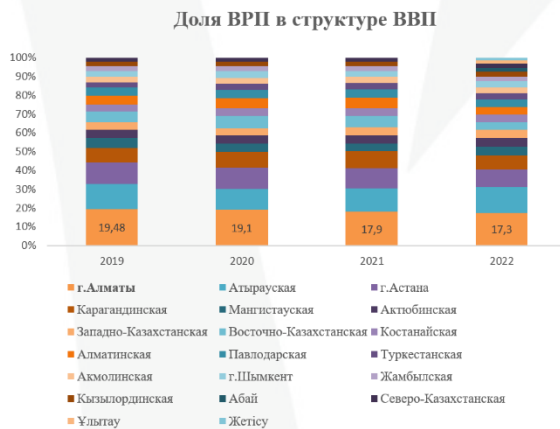


График 2. Структура ВРП в 2022



году.

Алматы занимает важное место среди центров предпринимательской активности в Казахстане, на что указывает наивысшая (24,2%) среди остальных областей и городов доля действующих предприятий. На малый и средний бизнес приходится около половины (47,5%) региональной экономики, что значительно превышает средний показатель по стране (33,5%). Сектор МСБ обеспечивает занятостью порядка 80% населения города или 799,2 тыс. человек. В Алматы базируются головные офисы финансовых организаций, представительства глобальных, международных институтов и корпораций, осуществляющих свою деятельность в Казахстане и Центрально-Азиатском регионе.

По состоянию на 1 января 2023 года количество действующих субъектов МСП увеличилось на 42% (292 734 ед.) в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. Сектор МСП преимущественно сформирован за счет индивидуальных предпринимателей, доля которых составила 62,4% от общего количества субъектов. Доля юридических лиц малого предпринимательства составила 36,7%, крестьянских или фермерских хозяйств – 0,7%, юридических лиц среднего предпринимательства – 0,2%.

Город является одним из самых инвестиционно-привлекательных регионов Казахстана в силу своего географического расположения, а также наличием всех необходимых инфраструктурных ресурсов и человеческого



капитала. Отраслями с наибольшими показателями по объемам инвестиций в основной капитал являются операции с недвижимым имуществом (626 млрд. тенге), транспорт и складирование (208,2 млрд. тенге), промышленность (113,5 млрд. тенге) и оптовая и розничная торговля (113,2 млрд. тенге). При этом, по итогам первого месяца 2023 года в сравнении с аналогичным периодом 2022 года, было отмечено снижение объема инвестиций в основной капитал сферы промышленности. Было зафиксировано увеличение инвестиционных вложений, направленных на работы по строительству и капитальному ремонту зданий и сооружений на 24,3% в период с января по ноябрь 2022 года в сравнении с аналогичным периодом 2021 года. Внешние инвестиции за 12 месяцев 2022 года составляют – 179,8 млрд. тенге, внутренние инвестиции – 1 220,6 млрд. тенге, что на 17,6% выше по отношению к предыдущему периоду.

**График 3. Номинальные и реальные доходы населения 2018-2022 гг.**



Среднедушевые номинальные доходы населения в г. Алматы в 2022 году составили 206,6 тыс. тенге, что почти на 26% превышает средний показатель по Казахстану. Несмотря на рост номинальных доходов населения Алматы, реальные доходы населения выросли всего на 0,2%. При этом, доля затрат на продовольственные товары в структуре расходов населения увеличивается и составляет в среднем 51% от общих затрат.

Одним из основных приоритетных направлений работы Общества является комплексная работа по сдерживанию цен на социально-значимые товары в г. Алматы. Для стабилизации цен в рамках «оборотных займов» на СЗПТ выделено 15 млрд. тенге. В текущий момент продолжается фиксация цен на полках сети «Magnum Cash&Carry», а также отпускные цены у производителей социального хлеба, мяса говядины, яиц и бакалейных товаров.

Принимая во внимание структуру ВРП города и с целью диверсификации экономики через увеличение производственной и промышленной сферы

Общество реализует большое количество проектов на территории малых промышленных парков и Индустриальной зоны г. Алматы, где в совокупности создано уже более 4 000 постоянных рабочих мест.

Общество имеет возможность активно содействовать эффективному развитию обрабатывающей промышленности через повышение доступности инфраструктуры для МСП. В частности, предоставление площадок для расширения бизнеса, внедрения высоких технологий, снижения издержек и стимулирования инвестиционной базы в отрасли. Дальнейшее увеличение количества промышленных площадок будет реализовано за счет создания новых малых промышленных парков на территории города, расширения территории Индустриальной зоны Алматы и развития социально-экономических зон.

Таким образом, учитывая лидирующие позиции региона во многих аспектах, можно сделать вывод о целесообразности построения стратегических направлений развития Общества согласно вектору региональной политики с последующей разработкой механизмов и мер, направленных на стимулирование предпринимательской среды и реализацию значимых для города инициатив.

### **2.1.2. Анализ заинтересованных сторон**

Для корректного определения ключевых функций, а также приоритетных направлений деятельности Общества, необходим детальный анализ взаимодействия и влияния заинтересованных сторон. Также, во избежание дублирования функций, целесообразно определить роли Общества в экосистеме региональных учреждений и подведомственных организаций. Учитывая, что одним из основных направлений деятельности Общества является поддержка предпринимательства, необходима оценка потенциальных схем взаимодействия с бизнес-сообществом города.

**Коммунальное государственное учреждение «Управление предпринимательства и инвестиций города Алматы»**

УПиИ является единственным акционером Общества. 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 Обществом, УПиИ имеет возможность оказать содействие:

- 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.

### **ТОО «Компания по развитию бизнеса города Алматы «Almaty Business Development Company»**

ТОО «Компания по развитию бизнеса города Алматы «Almaty Business Development Company», является подведомственной организацией УПиИ. Роль Компании заключается в предоставлении комплексных консультационных и сопроводительных безвозмездных услуг для предпринимателей города, направленных на создание и развитие бизнеса, привлечение инвестиций и развитие экспорта.

Для укрепления взаимодействия с Обществом, АВДС имеет возможность оказать содействие в первичной информационной поддержке начинающих предпринимателей, а также содействовать в реализации проектов, требующих инфраструктурную и финансовую поддержку со стороны Общества.

### **Коммунальное государственное учреждение «Управление экономики города Алматы»**

КГУ «Управление экономики города Алматы» является государственным органом Республики Казахстан, осуществляющим руководство в сфере реализации экономической политики в городе Алматы.

Задачи Управления:

- формирование, с участием общественности и бизнеса, стратегического видения развития города с разработкой программных документов;
- диверсификация экономики и стимулирование создания рабочих мест в приоритетных отраслях экономики;
- обеспечение региональной экономической стабильности.

Взаимодействие Общества и Управления может базироваться на обмене актуальной информацией по текущему состоянию экономики города, плановым отраслевым показателям, а также в вопросах привлечения внебюджетных источников финансирования (в том числе “зеленых займов”).

### **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 Обществом, 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 Общества;
- в проведении анализа и выдаче экспертного заключения по финансово-экономическому обоснованию;
- в определении четкого механизма взаимодействия Общества 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 Обществом, УЗО имеет возможность оказать содействие:

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

### **Коммунальное государственное учреждение «Управление государственных активов города Алматы»**

Основными задачами деятельности УГА являются повышение рыночной стоимости, инвестиционной привлекательности государственных активов, обеспечение эффективного управления государственными активами и стимулирование бизнеса.

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

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

Для реализации поставленных задач УГА передает госактивы Обществу. На основе данных активов Общество реализует проекты в партнерстве с частным бизнесом.

Общество может взаимодействовать с представителями регионального бизнеса по следующим направлениям:

- 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 Общество будет представителем государства, осуществляющим стратегический контроль. Таким образом, будет минимизировано вмешательство государства в управление бизнесом, но при этом будут соблюдаться государственные интересы;
- Общество может 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;
- Общество имеет возможность и инструменты оказывать финансовую и инфраструктурную поддержку предпринимателям, а также вовлекаться в процесс привлечения инвестиций в местные предприятия.

Таким образом, анализ заинтересованных сторон показал отсутствие дублирования функций и потенциальные возможности для позиционирования Общества как ключевого института развития в регионе, оказывающего прямые меры поддержки предпринимателей.

### **2.1.3. PESTEL - факторы**

Анализ PESTEL предоставляет возможность видения влияния всех возможных внешних факторов и указывает на наличие ряда положительных факторов и возможностей для выполнения поставленных перед Обществом стратегических целей и задач.

#### **Политические факторы**

Возможности:

- Государство и местные исполнительные органы предпринимают целенаправленные действия для улучшения условий ведения бизнеса, максимально возможного вовлечения населения в предпринимательство и повышения роли МСБ в экономике страны;
- Экономическая политика направлена на уменьшение участия государства в экономике;
- Прямое взаимодействие Общества с местным исполнительным



органом;

- Политическая стабильность, устойчивость государственной власти;
- Наличие утвержденных программных документов, направленных на поддержку социального и экономического развития города Алматы.

Угрозы:

- Прямая зависимость от местных исполнительных органов;
- Повышенное вовлечение государственного регулирования во внутреннюю деятельность.
- Ограничение видов деятельности Социально-Предпринимательских Корпораций и дочерних организаций.

### **Экономические факторы**

Возможности:

- Высокий ВРП;
- Широкий потенциал для развития инновационных проектов в области креативных индустрий, цифровизации и сферы услуг;
- Возможность сотрудничества с различными международными и региональными институтами развития;
- Возможность получения рейтингов и сертификатов от аккредитованных международных агентств, для привлечения внешних займов и снижения нагрузки на государственный бюджет;
- Международная и региональная интеграция.

Угрозы:

- Зависимость от бюджетного финансирования;
- Зависимость МСП и проектов по регулированию цен на СЗПТ от импорта;
- Значительные репутационные риски в случае срыва реализации инициатив и программ города, которые имеют социальную и экономическую значимость.
- Низкая доля предприятий в промышленности и инновационных проектах.

### **Социальные факторы**

Возможности:

- Общество является крупнейшим институтом развития в Алматы, и его функции продолжают расширяться;
- Общество является единственным оператором по управлению Программой реновации ветхого жилья и строительства



социального жилья;

- Общество участвует в финансировании городского фонда продовольственной безопасности и стабилизации цен на СЗПТ;
- Снижения уровня безработицы, путем содействия в создании рабочих мест;
- Реализация социальных проектов для поддержки социально-уязвимых слоев населения.

Угрозы:

- Срывы по реализации Программы реновации ветхого жилья и строительства социального жилья могут привести к существенным последствиям и повлиять на долгосрочное экономическое развитие города и в конечном итоге оказать негативное влияние на основную часть населения города;
- Усиление урбанизации влекущее за собой увеличение нагрузки на инфраструктуру города;
- Рост количества социально-уязвимых слоев населения;
- Внешние факторы влияющие на способность Общества к обеспечению продовольственной безопасности и сдерживанию цен на СЗПТ.

### **Технологические факторы**

Возможности:

- цифровизация Общества через внедрение IT решений и рост общей эффективности и производительности;
- возможность совместных проектов для развития IT решений в сфере МСБ.

Угрозы:

- Информационная безопасность, поддержание ее уровня и наличие системы способной обеспечить достаточный уровень безопасности;
- Недостаточное финансирование IT инициатив.

### **Экологические факторы**

Возможности:

- Политика и стремление к устойчивому росту, основанному на принципах ESG;
- Возможность участвовать в финансировании электрического автотранспорта и таким образом влиять на цели по уменьшения выбросов CO<sub>2</sub>.

Угрозы:

- Увеличение количества автотранспорта и объема эмиссии в

окружающую среду;

- Сейсмоопасная зона, угроза паводков и затоплений;
- Глобальные тенденции по изменению климата.

## **Юридические факторы**

Возможности:

- Законодательная база регулирующая предпринимательскую деятельность, создающая благоприятные условия для развития бизнеса;
- Уровень цифровизации при проведении процедур по легализации предпринимательской деятельности, простота оформления налоговой отчетности.

Угрозы:

- Отсутствие законодательной базы, непосредственно регулирующей деятельность Социально-Предпринимательских Корпораций;
- Нарушения Обществом законодательства Республики Казахстан.

## **Выводы по итогам анализа внешней среды**

Изучив факторы внешней среды, а также принимая во внимание основные приоритеты Программы развития города, Общество определяет следующие вызовы городского масштаба:

- Модернизация и реновация жилого фонда, инфраструктуры города и нехватка доступного жилья для уязвимых слоев населения;
- Продовольственная инфляция, в том числе на СЗПТ;
- Расширение и масштабирование финансовой и инфраструктурной поддержки субъектов предпринимательства;
- Недостаточное количество «зеленых проектов» для решения главной экологической проблемы города;
- Слабая диверсификация экономики города, преобладание доли торговли и строительства.

Общество определило фокус своей деятельности по направлениям в соответствии с вызовами города, и имеет возможность выработать и осуществить целевые меры поддержки по реализации ключевых инициатив.

## **2.2. Анализ внутренней среды**

В целях эффективного содействия реализации региональной политики города, Обществу, как одному из ключевых институтов развития, необходимо также провести анализ элементов внутренней среды, для выявления преимуществ и недостатков, что поможет определить миссию, а также стратегические направления деятельности Общества.

Основными направлениями деятельности Общества 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 привлечения 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.
4. ТОО «Innovation Safety Centre», основным видом деятельности является реализация проекта по созданию системы автоматической фото и видеофиксации нарушений правил дорожного движения.

### **2.2.1. Операционная деятельность**

За последние годы, операционная деятельность Общества была нацелена на достижение результатов по основным стратегическим направлениям.

Далее представлена информация о проделанной в этих направлениях работе.

#### **Поддержка МСБ**

Одним из основных направлений деятельности общества является поддержка предпринимательства путем предоставления финансовых и инфраструктурных мер стимулирования.

Оператором инфраструктурных мер поддержки является дочерняя компания Общества ТОО «Индустриальная зона Алматы». Основным направлением деятельности компании является предоставление земельных участков для реализации промышленных проектов по приоритетным направлениям. Общая площадь территории составляет 490 га, полезная площадь - 326 га, под инфраструктуру было выделено 164 га. На территории зоны активно реализуются малые промышленные парки – площадки, обеспеченные всеми необходимыми техническими условиями и коммуникациями для полноценного функционирования производств. Преимуществами размещения в МПП являются возможность долгосрочной аренды помещения по льготной ставке с последующим выкупом, расширяет горизонты планирования и существенно снижает капитальные издержки предпринимателей.

Размещение на территории ИЗА и в МПП имеет высокий спрос среди предпринимателей. Учитывая определение обрабатывающей промышленности как одной из приоритетных отраслей экономики города и наличием ряда инициатив по ее стимулированию, существует вероятность дальнейшего повышения спроса на предоставление таких территорий предпринимателям. С целью покрытия спроса планируется расширение территории ИЗА и увеличение количества и площади МПП.

За время функционирования зоны, в период с 2016 по 2022 год были отмечены следующие результаты деятельности - сумма частных инвестиций составила 127,7 млрд. тенге, на строительство инфраструктуры выделено 32,9 млрд. тенге бюджетных средств, оплачено налогов резидентами – 36,6 млрд. тенге, выпущено продукции на сумму 947 млрд. тенге.

Оператором финансовых мер поддержки являются дочерние компании Общества «Almaty Finance» и «МФО Almaty». Деятельность «Almaty Finance» сфокусирована на предоставлении более крупных займов для предпринимателей, реализующим проекты по приоритетным отраслевым направлениям, в то время как деятельность «МФО Almaty» - на предоставлении микрокредитов для субъектов МСБ. В целях дальнейшего стимулирования развития малого и среднего предпринимательства, Обществом продолжится работа по предоставлению финансовых продуктов, а также, планируется разработка новых продуктов, отвечающих потребностям предпринимателей приоритетных отраслей.

### **Обеспечение продовольственной безопасности**

Присутствие на рынке СЗПТ (социально-значимых продуктовых товаров) составляет 19%. Объем рынка СЗПТ г. Алматы согласно годовому потреблению на 2022 год составил около 817,5 тыс. тонн. Путем предоставления льготных займов, включая форвардный контракт, заключения Меморандумов с субъектами предпринимательства по организации прямых поставок, включая

поставки с АО «НК «Продкопорация», а также реализации продтоваров через торговые павильоны и ярмарки «выходного дня», присутствие Общества на рынке СЗПТ составило более 155 тыс. тонн.

В период с 2018 по 2022 годы в целях проведения товарных интервенций было реализовано 2,8 тысячи тонн продукции СЗПТ на общую сумму 558 млн. тенге. Также в период с 2018 по 2022 годы были проведены 258 ярмарок выходного дня, в среднем проведены 115 ярмарок в год.

В целях дальнейшей оптимизации деятельности по реализации мандата Общества на поддержание цен на СЗПТ ведется работа по привлечению частных предприятий в оборот СЗПТ.

Общество 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**

В 2019 году, после трансформации деятельности Общества, было создано структурное подразделение ЦПИ «Almaty Invest» по привлечению инвестиций и реализации якорных проектов.

Ранее особое внимание Общества было уделено качеству сотрудничества и получению обратной связи со стороны инвесторов. По итогам 2022 года средний балл по итогам опроса инвесторов о работе Общества, согласно проведенному анонимному опроснику, составил 4 балла из 5 возможных.

В конце 2022 года ЦПИ «Almaty Invest», был выведен из СП Общества. Однако, Общество продолжит содействовать повышению инвестиционной привлекательности региона путем участия в реализации якорных инфраструктурных проектов по приоритетным отраслям – туризму и креативным индустриям.

### **Улучшение жилищного фонда города.**

Также, важным направлением деятельности Общества является реновация ветхого жилья и строительство социального жилья с целью улучшения жилищных условий жителей города. Общество было определено уполномоченной организацией «Программы реновации жилищного фонда в Алматы на 2021–2025 гг.». В рамках Программы реализуется снос 708 ветхих домов (6 637 квартир), на месте которых запланировано строительство 683 многофункциональных жилых домов (34 605 квартир). Реализацией деятельности занимается подведомственная Обществу компания «Предприятие капитального строительства». Деятельность компании заключается в поиске земельных участков для строительства новых жилых домов, расселении собственников квартир домов, которые предназначаются под снос, реконструкция жилой застройки в виде сноса ветхого жилья и строительства



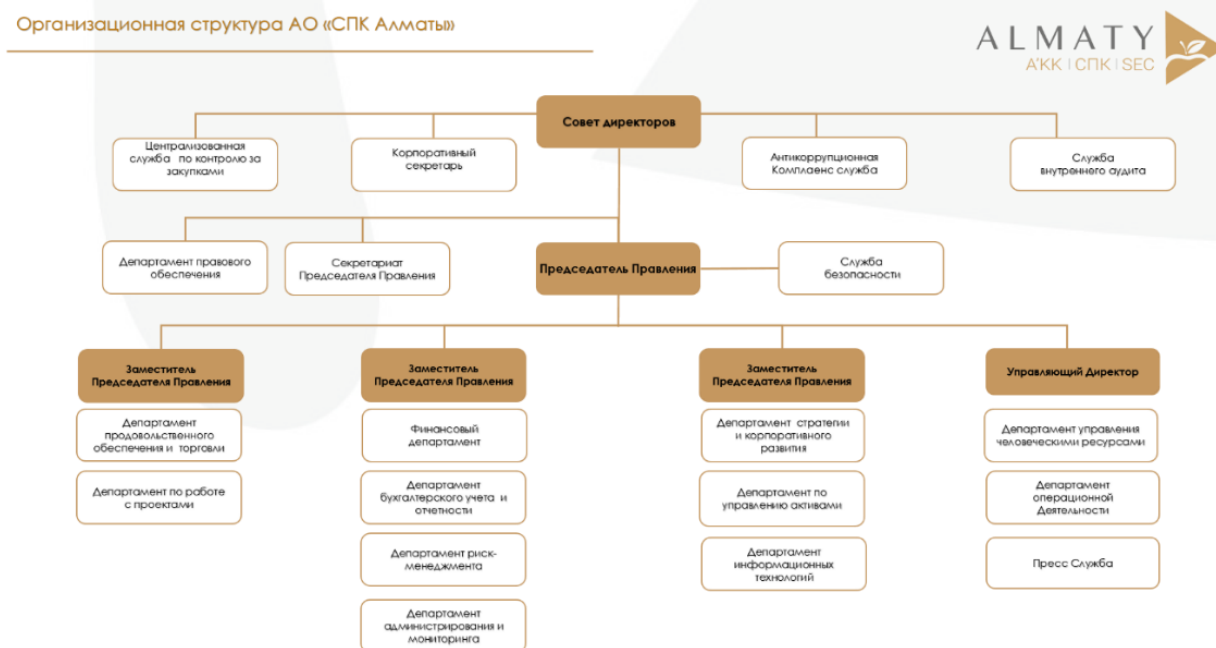
новых жилых домов, а также подготовка проектно-сметной документации и контроль строительно-монтажных работ на объектах.

### 2.2.2. Персонал и текущая организационная структура

По состоянию на апрель 2023 года, функциональные обязанности Общества были распределены между 12-ю структурными подразделениями, с общей численностью штата - 68 сотрудников. С момента утверждения стратегической программы развития в 2019 году были проведены мероприятия по улучшению кадровой политики и развитию персонала:

- оптимизирована штатная численность в соответствии со стратегическими целями и задачами Общества;
- внедрена система грейдинга, направленная на справедливую оплату труда;
- повышение требований к квалификации и навыкам персонала, внедрена программа по обучению и по повышению квалификации персонала;
- зарегламентированы основные бизнес-процессы.

График 4. Организационная структура на апрель 2023 года



Таким образом, организационная структура Общества является линейной, что существенно удлиняет процесс принятия решений. Для более эффективной разработки и реализации инструментов работы Общества, планируется переход к матричной структуре, позволяющей осуществить проектно-ориентированный подход и более гибкое управление организацией. В матричной структуре сотрудники распределяются на функциональные и рабочие группы, которые создаются для выполнения проектов, что позволит



Обществу быстрее и эффективнее функционировать с учетом изменений внешней среды.

### 2.2.3. Финансово-экономическая деятельность

Балансовая стоимость активов Общества по состоянию на 31 декабря 2022 года составила более 187 млрд. тенге, при этом обязательства составили менее 24 млрд. тенге.

Таблица 1. Показатели консолидированной финансовой отчетности АО «СПК «Алматы»

Наименование	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021	2022*
Долгосрочные активы	млн. тг.	3 873	10 318	86 803	94 651	100 058
Итого активы	млн. тг.	43 658	49 160	125 033	128 626	187 487
Краткосрочные обязательства	млн. тг.	1 334	1 553	1 526	1 355	1 044
Долгосрочные обязательства	млн. тг.	1 000	3 106	8 370	19 094	22 929
Итого обязательства	млн. тг.	2 334	4 659	9 895	20 449	23 973
Капитал	млн. тг.	41 325	44 501	115 137	108 177	163 514
Выручка	млн. тг.	3 084	3 077	3 596	3 805	3 718
ЕБИТ	млн. тг.	761	-957	-279	1 222	-27 435
Чистая прибыль	млн. тг.	1 121	-833	827	215	-18 523
ROA	%	2,6%	-1,7%	0,7%	0,2%	-9,9%
ROE	%	2,7%	-1,9%	0,7%	0,2%	-11,3%

Источник: Консолидированная финансовая отчетность АО «СПК Алматы»

*\*Показатели за 2022 год являются предварительными, окончательные данные будут после проведения внешнего аудита.*

В 2022 году наблюдалось значительное увеличение капитала и увеличение обязательств. Также стоит отметить уверенное улучшение финансовых ключевых показателей за 2020-2021 годы, в частности, рентабельности активов и рентабельности капитала Общества. Однако за счет полученного убытка в 2022 году показатели рентабельности активов и капитала Общества ухудшились.

### 2.2.4. Система корпоративного управления

Управление Общества осуществляется согласно структуре, предусмотрено законом Республики Казахстан об акционерных обществах. Высшим органом является общее собрание акционеров Общества, единственным держателем акций Общества является УПиИ. Органом управления Общества является Совет директоров под председательством Акима города Алматы. Исполнительным органом является Правление

Общества, возглавляемое его председателем.

Действуя в интересах Общества, Совет директоров определяет приоритетные направления развития, защищает права акционера и осуществляет контроль деятельности Правления. В 2022 году произведено качественное усиление состава Советом 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 Общества, соблюдение положений которого обеспечит совершенствование корпоративного управления в Обществе, а также обеспечит прозрачность и эффективность управления.

Внедрена практика публикаций аудиторских отчетов Общества, что повышает прозрачность деятельности Общества.

Обществом ведется работа по актуализации внутренних документов по взаимодействию Общества с ДЗО, определение финансовых и нефинансовых ожиданий от ДЗО, осуществление мониторинга их исполнения, разработка и внедрение корпоративных стандартов.

С целью корректного определения уровня эффективности корпоративного управления планируется внедрение методологии оценки внешними независимыми экспертами.

## 2.2.5. Холдинговая структура

Текущая структура представляет механизм взаимодействия с ДЗО, где основой управления являются функциональные подразделения Общества. В перспективе развития по 2025 года Общество стремится к совершенствованию холдинговой структуры. Общество оставит за собой функционал портфельного управления дочерними, зависимыми организациями, определяя стратегическое направление деятельности, приоритеты и целевые КПД.

График 5. Текущая холдинговая структура СПК



## 2.2.6. Система управления рисками и внутренний контроль

В Обществе проведена модернизация системы управления рисками, за основу которой были приняты передовые практики международных стандартов, Базельского комитета по банковскому надзору, института риск менеджмента и стандартов ISO 31000.

Данная модель позволяет Обществу принимать эффективные управленческие решения по каждому проекту, а также управления внутренними процессами.

Общество непрерывно занимается улучшением своей системы управления рисками в соответствии с передовыми международными стандартами.

Управление рисками важно для деятельности Общества, которое стремится выявлять, оценивать и отслеживать все существенные риски, а также принимать меры по уменьшению их уровня.

Цель управления рисками заключается в том, чтобы сбалансировать максимальное использование возможностей в достижении стратегических целей, защиты стоимости Общества и предотвращении возможных потерь. Этот процесс имеет важное значение для управления и является неотъемлемой частью эффективной системы корпоративного управления. Управление рисками не является отдельной функцией или функцией отдельного структурного подразделения Общества, а является неотъемлемой частью каждого бизнес-процесса Общества и функциональных обязанностей каждого работника Общества.

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

В Обществе функция координации процессами по управлению рисками модернизирована и сконцентрирована в одном департаменте, в задачи которого входит:

- формализация и регламентация процессов управления рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- разработка регистра и карты рисков, которые актуализируются на постоянной основе;
- осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями Общества;
- подготовка и информирование Совета директоров и/или Правления Общества о статусе системы управления рисками, имеющихся угроз и предложений по их предупреждению/нивелированию.

В соответствии с законодательством Республики Казахстан в Обществе созданы служба внутреннего аудита и антикоррупционная комплаенс служба, деятельность которых направлена на повышение внутреннего контроля за деятельностью Общества и информировании менеджмента и Совета директоров о системе внутреннего контроля и противодействия коррупции.

### **2.2.7. Информационные технологии**

В обществе автоматизированы/оцифрованы ключевые бизнес-процессы. Например, полностью автоматизирован документооборот, кадровые решения, заседания коллегиальных органов.

Также, автоматизирован процесс принятия и рассмотрения заявок и обращений, в том числе по проектам через CRM-систему.

Осуществляется разработка и внедрение IT стратегии, целью которой является оптимальное использование информационных технологий для реализации миссии и достижения целей Общества. Планируется интегрировать IT проекты, продукты и программное обеспечение, определить концепцию и политику информационной безопасности, а также определить эффективность внедрения и использования новых инструментов цифровизации.

Общество также имеет потенциал в координации и реализации цифровых проектов города. Так, в ближайшее время планируется передача платформы ЕКП («Единое Коммуникационное Пространство») от Управления цифровизации города Алматы для дальнейшего управления и коммерциализации проекта. Данная платформа предназначена для объединения

бизнеса, талантов и образовательных учреждений на одной площадке и способствует трудоустройству молодых специалистов в сфере IT.

Также, планируется разработка и внедрение IT решений (приложение для кредитования, внедрение QR кодов на ярмарках, торговых павильонах и др.).

Вместе с тем, необходимо улучшить уровень цифровой зрелости Общества путем дальнейшей доработки и внедрения CRM системы, реализации внутренних и городских цифровых проектов, а также улучшения информационной безопасности Общества.

## 2.2.8. SWOT анализ

S - Сильные стороны	W - Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка МИО;</li> <li>• Внедрение и реализация якорных инфраструктурных проектов;</li> <li>• Финансовая и инфраструктурная поддержка МСБ;</li> <li>• Усиление состава совета директоров, включены представители бизнес-сообщества и созданы комитеты при СД;</li> <li>• Намерение и готовность Общества к изменениям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Линейная организационная структура;</li> <li>• Отсутствие четкого распределения управленческих функций и ответственности между СПК и ДЗО;</li> <li>• Низкая эффективность системы взаимодействия и контроля над дочерними и зависимыми организациями;</li> <li>• Недостаточные компетенции по проектной деятельности;</li> <li>• Недостаточный уровень доходности;</li> <li>• Отсутствие информации о простаивающих активах города;</li> </ul>
O - Возможности	T - Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активная поддержка со стороны Акционера Общества;</li> <li>• Получение финансирования для инвестиционных проектов из республиканского и местного бюджетов;</li> <li>• Участие в государственных программах;</li> <li>• Реализация проектов и инициатив для устойчивого развития города;</li> <li>• Потребность в новых эффективных инструментах поддержки МСБ;</li> <li>• Привлечение альтернативных источников финансирования;</li> <li>• Дальнейшее совершенствование корпоративного управления, улучшение системы управления рисками;</li> <li>• Оптимизация бизнес-процессов, возможности по цифровизации основных процессов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам;</li> <li>• Замедление темпов экономического развития города и роста бизнеса из-за внешних факторов;</li> <li>• Риск срыва сроков реализации социально-значимых, таких как реновация ветхого жилищного фонда.</li> </ul>



## **Выводы по итогам анализа внутренней среды**

Анализ внутренней среды определил необходимость повышения текущего уровня корпоративного управления, усиление компетенций персонала, финансовой эффективности ДЗО, применения подходов проектного управления и обеспечения автоматизации бизнес-процессов.

Определены три ключевых вызова внутренней среды:

- ненадлежащий уровень управления портфелем проектов и ДЗО;
- линейная организационная структура управления;
- недостаточно развитая система корпоративного управления.

Обществом планируется внедрение изменений в деятельность, включая корпоративное управление и работу с персоналом, а также усиление проектно-ориентированного подхода при реализации проектов.

Важно отметить, что Обществом проделана работа в части разработки и актуализации основных корпоративных документов, части бизнес-процессов, положений о департаментах, должностных инструкций, системе грейдинга и других внутренних нормативных документов. Следующим этапом станет доработка текущих и/или разработка отсутствующих бизнес-процессов, проведение независимой оценки корпоративного управления, разработка документов по управлению рисками и другие этапы для совершенствования внутренних процессов Общества, и приведение всех процессов к комплексному подходу с учетом соблюдения принципов и методологии ESG.

### 2.3. Анализ местных и зарубежных институтов развития

Для разработки наиболее эффективной программы развития Общества как ключевого регионального института развития необходим анализ мирового опыта функционирования схожих по характеру деятельности и приоритетным направлениям организаций, фондов и корпораций. Это позволит выявить наиболее эффективные кейсы и оценить возможности применения этих практик для развития Общества с учетом текущего состояния и стратегических целей и направлений, а также – оценить уровень зрелости Общества как регионального института развития. При выборе мировых практик акцент был сделан на анализе преимущественно региональных институтов развития и фондов, функционирующих с учетом приоритетов территорий.

Примечателен опыт организации «**Invest in Madrid**» — регионального офиса по привлечению и сопровождению иностранных инвестиций в Мадриде. Основной миссией учреждения является сопровождение инвесторов, заинтересованных в создании или расширении своего бизнеса в любом из 179 муниципалитетов региона на протяжении всего жизненного цикла проекта. Агентство предоставляет потенциальным и действующим инвесторам широкий спектр льгот и финансовых инструментов, направленных на поощрение инвестиций, повышение конкурентоспособности и экономический рост. Приоритетными направлениями для привлечения инвестиций в регионе являются сферы производства, проведения исследований, разработки и инноваций.

Одной из ключевых функций работы организации является осуществление инфраструктурной поддержки малого и среднего предпринимательства путем предоставления аренды коммерческих помещений на льготных условиях сроком на шесть месяцев и последующими скидками для облегчения адаптации бизнеса к новым условиям. Примечателен и фокус организации на реализации социально – значимых проектов. Так, агентство одним из первых в Испании выступило инициатором внедрения специальных инструментов финансирования экологически устойчивых проектов.

Мадридский регион отличается благоприятным инвестиционным климатом, в силу эффективной реализации работы по привлечению инвестиций и привлекательности налогового режима – в регионе зафиксирован один из самых низких уровней корпоративного налога в Европе со значением в 25%. О благоприятности деловой среды города свидетельствует и то, что мадридские компании отличаются сравнительно высоким уровнем устойчивости и «выживаемости», средняя продолжительность жизнедеятельности равна ~ 7,5 годам.

Примером эффективной работы по оказанию прямых мер финансовой поддержки субъектам предпринимательства служит/является «**Европейский Банк Реконструкции и Развития**» (EBRD), осуществляющий свою

деятельность на территории трех континентов. Ключевой функцией института является предоставление финансирования через займы, гарантирование и вложения в акционерный капитал преимущественно субъектам малого и среднего предпринимательства. Организация нацелена на финансирование проектов, обладающими потенциалом для внесения позитивного вклада в развитие и диверсификацию экономики региона. Одним из основных критериев для распределения финансирования является соблюдение предприятием всех стандартов и регламентов защиты окружающей среды и экологичности деятельности. Отличительной чертой института является гибкость в подходе к структурированию финансовых продуктов и адаптация решений в зависимости от потребностей финансируемых проектов.

Следующим примером эффективной работы регионального института развития является **«Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан» TIDA**— исполнительный орган государственной власти Республики Татарстан, подведомственный президенту Республики. Изначально агентство было сформировано как комитет по развитию малого и среднего предпринимательства, с последующей трансформацией в агентство по привлечению инвестиций в соответствии с фокусом региональной политики на совершенствование механизмов по привлечению инвестиций и сопровождению проектов. Основными целями агентства являются привлечение инвестиций, сопровождение и реализация инвестиционных проектов, участие в формировании благоприятного инвестиционного климата, повышение инвестиционной привлекательности региона и сопровождение проектов в формате государственно-частного партнерства. Эффективность реализуемых агентством мер подтверждается тем, что Татарстан уже третий год подряд занимает лидирующее место в рейтинге инвестиционного климата субъектов Российской Федерации входит в топ-5 регионов по инвестициям в основной капитал за исключением бюджетных средств. Ключевым фокусом работы агентства является формирование качественной инвестиционной инфраструктуры - особые экономические зоны, территории особого социально-экономического развития и малые промышленные парки. Эти платформы предоставляются инвесторам, реализующим проекты по приоритетным для региона направлениям, отраженным в «Стратегии социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года», таким как обрабатывающая промышленность, туризм и развитие инноваций. Инвестиционная инфраструктура Татарстана представлена площадками разных уровней — brownfield с имеющейся инфраструктурой, и greenfield с возможностью устройства инфраструктуры по желанию инвестора/предпринимателя. Такие территории обеспечены необходимыми коммуникациями и энергоносителями, на них действует единая административно-правовая система. Немаловажно отметить статус Агентства, которое уполномочено со стороны государства предоставлять гарантии инвесторам и создавать все необходимые условия для

инвестирования. Наряду с площадками инвестор может приобрести или арендовать земельный участок. Агентство выступает оператором федеральных и региональных мер поддержки проектов, реализующихся в формате государственно – частного партнерства с целью диверсификации экономики, создания и развития социальной инфраструктуры.

С точки зрения создания комфортной городской среды и улучшения социальной инфраструктуры территории, а в частности – механизмов по взаимодействию государственных и частных инициатив, интересен опыт функционирования **«Центра государственно – частного партнёрства»** Калужской области. Миссией центра является создание качественной социальной инфраструктуры региона путем повышения инвестиционной привлекательности Калужской области и поддержки инвестиционных проектов с применением механизмов ГЧП. Таким образом, работа центра направлена на создание оптимальных условий для реализации социально-значимых инфраструктурных проектов в критически важных для комфортной жизнедеятельности региона сферах, таких как ЖКХ, транспорт, спорт, образование и культура и сопровождение таких проектов. Центр выступает связующим звеном между государством и бизнесом, непрерывно занимаясь совершенствованием механизма взаимодействия, в том числе путем разработки методических материалов и рекомендаций.

Также примечателен опыт агентства **«Invest Chile»** — это государственное агентство, которое занимается привлечением иностранных инвестиций в Чили. Работа агентства заключается в реализации всех видов инициатив, целью которых является содействие притоку прямых иностранных инвестиций в Чили. Изначально, Чили представлял привлекательность для иностранного капитала только в силу своего богатства природными ресурсами, в частности – медью. В результате эффективной реализации мер по привлечению инвестиций в регион, инвесторы начали обращать внимание и на другие сектора экономики, стимулируя диверсификацию экономики страны. Сегодня страна является одним из самых привлекательных направлений для иностранного капитала в Южной Америке. Правительством Чили было определено пять приоритетных секторов для инвестиций: услуги горнодобывающей промышленности, сложная пищевая промышленность, экспортные технологические услуги, туризм, энергетика и логистика. Поддержку проектов по этим направлениям успешно реализует агентство благодаря разработанной в результате многолетнего опыта и экспертизы методологии сопровождения проектов. Так, для каждой из четырех ступеней развития инвестиционного проекта разработаны специальные инструменты сопровождения, обеспечивающие релевантные и актуальные для каждой ступени меры стимулирования.

Еще один интересный для изучения кейс это **IDA Ireland** - агентство, отвечающее за привлечение и удержание прямых иностранных инвестиций в

Ирландию. Оказывает финансовую поддержку проектам исследований и разработок и имеет ряд механизмов прямой поддержки, таких как финансирование и предоставление инфраструктурной поддержки проектов. На сегодняшний день Дублин является одной из главных точек притяжения иностранных инвестиций в Европе. Одним из основных направлений взаимодействия с инвесторами является оказание инфраструктурной поддержки в качестве производственных площадок, технологических парков и офисных помещений.

Приоритетными секторами для привлечения инвестиций являются как сектора, ориентированные на развитие инноваций (фармацевтика и инженерия), так и более сервисные отрасли, как медиа и финансовые услуги. Особую важность, в связи с активным уклоном государства на декарбонизацию, имеют предприятия, ориентированные на реализацию «зеленых» проектов в сфере возобновляемой энергии.

Интересен опыт **Московского Фонда Поддержки Промышленности и Предпринимательства**. Фонд был создан в качестве оператора микрофинансовых мер стимулирования предпринимательства, постепенно трансформировавшись в фонд поддержки промышленности, оказывающий поддержку предприятиям, реализующим не сырьевой экспорт. Трансформация была обусловлена внедрением программы «Экономическое развитие и инвестиционная привлекательность города Москвы», утвержденной Постановлением Правительства Москвы. Основным направлением деятельности фонда является предоставление льготных займов для субъектов предпринимательства. Приоритетным направлением распределения займов, помимо обрабатывающей промышленности, являются IT-компании - резиденты технопарков. Предметом деятельности Фонда является участие в реализации федеральных, городских и муниципальных программ, проектов и мероприятий на территории города Москвы.

Примером успешного функционирования местного института развития является **Национальный Управляющий Холдинг «Байтерек»**, который является ключевым финансовым институтом в Республике. Первостепенной задачей холдинга является поддержка развития предпринимательства. Путем эффективного управления дочерними организациями, холдинг имеет возможность предоставлять широкий спектр инструментов поддержки бизнеса любой размерности и отраслевой направленности.

Все вышеперечисленные институты, являясь ключевыми региональными институтами развития и стимулирования местного и иностранного предпринимательства и привлечения инвестиций, оказывают содействие развитию экономики регионов путем реализации поддержки проектов по приоритетным направлениям, определенных в рамках национальной или региональной политики. Можно отметить, как многие институты переживали



трансформацию в соответствии с нуждами/вектором развития регионов, формируя необходимую экспертизу для максимально качественной работы с бизнес-сообществом и инвесторами. Исходя из изученного опыта и особенностей развития зарубежных и местных институтов развития, Общество стремится в перспективе усилить собственную экспертизу в управлении проектами, сопровождении инвесторов на протяжении всего цикла жизнедеятельности проекта, в формировании и выработке предложений по повышению инвестиционной привлекательности и созданию более комфортной бизнес и городской среды. По примеру вышеупомянутых институтов развития, Общество, в соответствии с Программой развития города, определило и расставило приоритеты для дальнейшего развития, сфокусировавшись на трех приоритетных для города направлениях – формирование качественной бизнес и городской среды, устойчивый институциональный рост. Обществу важно закрепить за собой статус одного из ключевых институтов развития предпринимательства в регионе, и усиливая внутренний потенциал, продолжить содействие социально-экономическому развитию города.



### 3. Миссия и видение

Проведя анализ внешней и внутренней среды, исследовав опыт местных и зарубежных институтов развития, Общество определило следующее:

- фокус институтов развития направлен на социально-значимые и инвестиционные проекты в рамках приоритетов страны/города;
- отдельным направлением выделяется институциональное развитие организаций;
- тенденция на устойчивое развитие, основанное на принципах и подходах ESG, является основой в развитии организаций, и непосредственно применяется при реализации проектов на всех этапах проектной деятельности;
- схожие организации фокусируются на сильной внутренней экспертной поддержке и методологии для выработки действенных мер поддержки;
- основной упор, при льготном финансировании приоритетных социально-направленных проектов и инициатив, институты развития делают на инновации, технологии и экспорт.

В этой связи, Обществу необходимо сфокусироваться на реализации целевых приоритетных программ поддержки и социально-значимых инвестиционных проектах.

**Миссия и видение** Общества должны учитывать региональную специфику и подчеркивать форму института развития и его региональную принадлежность. Общество обладает всеми необходимыми инструментами, чтобы стать ключевым институтом развития города, без дублирования функционала с другими институтами развития.

**Миссия** – содействие устойчивому социально-экономическому развитию города Алматы.

**Видение** – ключевой институт развития города, оказывающий поддержку бизнесу, реализующий приоритетные социально-значимые и инвестиционные проекты города.

Стратегические направления деятельности и цели:

Основываясь на Миссии и Видении Общество определило стратегические направления для развития, цели и инициативы для реализации Программы развития по 2025 года.

**Первое направление** – обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства, через эффективное управление портфелем проектов, развитие предпринимательства через финансовую и инфраструктурную поддержку и эффективное управление дочерними и зависимыми организациями.

**Второе направление** – обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов, через реализацию приоритетных

инвестиционных проектов, улучшение жилищного фонда города, посредством реализации Программы реновации ветхого жилищного фонда и строительства социального жилья и обеспечение продовольственной безопасности и поддержка инфраструктуры рынка СЗПТ.

**Третье направление** – устойчивое институциональное развитие, через повышение уровня корпоративного управления, внедрение эффективной цифровой инфраструктуры, внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития ESG.

### Корпоративные КПД Общества на 2023-2025 годы.

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Чистая прибыль консолидированный показатель (в млрд. тенге)	1,7	2	2,4	Консолидированный показатель на 2023-2025 гг.
Объем привлеченных инвестиций (в млрд. тенге)	100	250	500	ИЗА, СПК* (Восточные ворота и др.), ПКС за 2023-2025 гг. Сумма вложенных инвестиций в проекты, с участием СПК на основании подписанных договоров и меморандумов. Целевой индикатор города в соответствии с Планом развития до 2025 года составляет 2,8 трлн. тенге из них СПК 500 млрд. тенге
Уровень удовлетворенности предпринимателей и инвесторов (в %)	60	70	80	Проведение анкетирования/ независимая оценка предпринимателей и инвесторов в 2023-2025 гг.

#### **4. Стратегическое направление 1: Обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства.**

Город Алматы является центром предпринимательской инициативы в Казахстане и занимает лидирующие позиции по ряду макроэкономических показателей. Однако, согласно анализу внешней среды, структура экономики города сформирована за счет нескольких отраслей, в силу чего диверсификация качественного состава ВРП города была определена как одно из ключевых направлений развития экономики. Общество видит свою роль в содействии развитию и роста экономики города через оказание финансовых и инфраструктурных мер поддержки преимущественно для субъектов предпринимательства приоритетных отраслей – обрабатывающей промышленности, туризма, креативных индустрий.

Для обеспечения комфортной и стимулирующей бизнес-среды и поддержки предпринимательства Общество определяет три цели, две из которых направлены на усиление внутреннего потенциала Общества посредством эффективного управления портфелем проектов, ДЗО и развития предпринимательства через финансовую и инфраструктурную поддержку.

##### **4.1. Цель 1: Эффективное управление портфелем проектов**

###### **Текущая ситуация**

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

Портфель проектов Общества на текущий момент состоит из 16 коммерческих проектов, финансируемых за счет собственных и частных средств, 20 социальных проектов и 2 бюджетно-инвестиционных проектов, финансируемых за счет средств местного бюджета.

Таким образом, одной из ключевых функций Общества, возложенной со стороны акимата города, является проектное управление, то есть деятельность, направленная на обеспечение своевременной и эффективной реализации проектов за счет правильного планирования задач, мобилизации и привлечения необходимых ресурсов и компетенций, организации коммуникаций с заинтересованными сторонами, тщательного мониторинга исполнения результатов, максимально открытого и своевременного решения возникающих вопросов.

Основными вызовами для эффективного управления проектами на текущий момент являются:

- Недостаточный уровень компетенций персонала в части проектного управления;
- Линейная организационная структура, усложняющая процесс принятия решений;

- Отсутствие сформированного проектного подхода при большем количестве реализуемых проектов.

В настоящее время Общество находится на стадии разработки проектного подхода для организации и управления портфелем проектов. Происходит формирование и усиление команды по работе с проектами, была разработана инвестиционная политика, ведется разработка и актуализация внутренних нормативных документов, создан департамент по управлению рисками, разработаны и утверждены основные документы по риск менеджменту.

### **Видение**

Мировая практика показывает, что основой качественного функционирования проектной компании является наличие отлаженных бизнес-процессов, высококвалифицированных человеческих ресурсов, IT инфраструктуры и способности адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка. Национальные холдинги как АО «ФНБ «Самрук-Казына» и АО «НУХ «Байтерек», выделяются наличием экспертной группы с возможностью накопления знаний, формализованным проектно-ориентированным подходом, а также наличием инструментов для повышения эффективности и оперативности коммуникаций.

В рамках применения проектно-ориентированного подхода внедряются матричная структура, предусматривающая 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.

Внедрение новых технологий позволит ускорить процессы проектной деятельности в Обществе. Благодаря внедрению CRM и Business Intelligence решений даст возможность осуществлять контроль проектов в режиме онлайн на каждом этапе их реализации.

Деятельность Общества будет сконцентрирована на самостоятельной реализации проектов с учетом потребностей города, что приведет к достижению поставленных перед Обществом целей городского развития. Так, основным фокусом является минимизация доли бюджетных проектов, финансируемых из местного бюджета в пользу коммерческих проектов и эффективное управление переданных Обществу помещений и земельных участков для реализации на них проектов с высокой доходностью. Общество будет инициировать передачу на баланс организации новых активов города с целью использования их для реализации значимых для города проектов. Также, в соответствии с политикой города, критически важным элементом портфеля проектов станут проекты по привлечению «зеленого» финансирования для реализации «чистых» производств.

Эффективное управление портфелем проектов расширяет фокус с «правильной реализации проектов» до «реализации правильных проектов», то есть подход заключается в отсеке инициатив, несоответствующих стратегическому развитию Общества. Таким образом, Общество будет стремиться наращивать компетенции по проектному управлению, выработке проектных инициатив и портфельному управлению проектами.

**Для достижения цели, Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Создание оптимальной и гибкой организационной структуры;
2. Дебюрократизация внутренних бизнес-процессов и регламентация основных проектных подходов;
3. Внедрение принципов портфельного управления проектами;
4. Усиление проектных команд, в том числе экспертной поддержки проектов.

**Ключевые инициативы по реализации поставленной цели и задач:**

- Разработка и усовершенствование внутренних процессов по реализации инвестиционных проектов, повышение эффективности деятельности инвестиционного комитета и мониторинга реализации проектов;
- Структурирование, подготовка «пайплайна» проектов, реализация проектов и усиление мониторинга реализуемых проектов;
- Соблюдение баланса между коммерческими и социальными проектами;
- Выработка и направление предложений по получению Обществом новых активов города для последующей реализации коммерческих и социальных проектов, в частности по вовлечению в коммерческий оборот простаивающих активов города;
- Проведение работы по вовлечению в коммерческий оборот стрессовых активов Общества и города;
- Проведение работы по привлечению Обществом внешнего внебюджетного финансирования, в том числе путем выпуска облигаций.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Доля своевременно завершённых проектов (в %)	80	90	100	Количество завершённых проектов / на общее число проектов в портфеле * 100



## **4.2. Цель 2: Развитие предпринимательства через финансовую и инфраструктурную поддержку.**

### **Текущая ситуация**

Общество является ключевым оператором программы «Almaty Business – 2025», оказывающим прямые меры финансовой и инфраструктурной поддержки предпринимателям. Финансовая поддержка осуществляется через дочерние организации ТОО «Almaty Finance» и ТОО «MFO Almaty». За весь период деятельности Обществом суммарно было профинансировано 463 проекта с созданием 3 428 новых рабочих мест. «Almaty Finance» было профинансировано 82 проекта на сумму 19 052,5 млн. тенге, из них 6 проектов на 7 593 млн. тенге с целью формирования Стабилизационного фонда лекарственных средств на 2020-2022 годы, создано 1 878 рабочих мест. «MFO Almaty» профинансирован 381 проект на сумму 7 060,3 млн. тенге, создано 1 550 рабочих мест.

Инфраструктурная поддержка оказывается путем предоставления площадей для размещения производств на территории ИЗА и МПП. МПП представляют из себя помещения и территории со всеми необходимыми техническими условиями и коммуникациями для полноценного функционирования производств, что существенно снижает капитальные затраты со стороны предпринимателей для запуска производств. Преимуществами размещения в МПП являются возможность долгосрочной аренды помещения по льготной ставке. На территории ИЗА был реализован 81 проект на сумму 376,7 млрд. тенге, с созданием 9 824 рабочих мест. Также, на текущий момент запущено 11 МПП (5 на территории города, 6 на территории индустриальной зоны), где размещены 67 резидентов, создано 1069 рабочих мест.

### **Видение**

Развитие приоритетных отраслей, в частности - обрабатывающей промышленности предполагает необходимость повышения доступности финансовой и инфраструктурной поддержки для МСБ. Так, предоставление площадок для размещения субъектов предпринимательства обеспечивает возможности для расширения, внедрения высоких технологий, снижения издержек и стимулирования инвестиционной базы в отрасли. Увеличение количества промышленных площадок, согласно Программе развития города Алматы, будет реализовано Обществом путем расширения территории ИЗА и создания новых малых промышленных парков на ее территории.

Общество продолжит развивать инфраструктуру с целью снижения капитальных затрат субъектов предпринимательства, а также продолжит разработку и внедрение новых кредитных продуктов для предпринимателей приоритетных отраслей по примеру инициированной Обществом «промышленной ипотеки». Данный продукт позволяет в качестве обеспечения



займа использовать приобретаемые площади МПП, что существенно снижает залоговую нагрузку на предпринимателей.

Принимая во внимание текущую наполненность и имеющиеся резервы земельных участков, пригодных для размещения промышленных предприятий, а также – потенциально более высокий спрос на подобные площадки, планируется расширение территории ИЗА на 190 га (второй этап). На строительство инфраструктуры второго этапа ИЗА потребуется выделение финансирования из республиканского бюджета. К концу 2025 года планируется завершить строительство базовых объектов инфраструктуры второго этапа развития ИЗА.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Расширение возможностей Общества для обеспечения финансовой и инфраструктурной поддержки предпринимательства
2. Анализ приоритетных и проблемных отраслевых направлений экономики города для выработки целевых мер поддержки;
3. Увеличение налогооблагаемой базы и создание новых рабочих мест;
4. Расширение инфраструктуры ИЗА и МПП для развития предпринимательства.

**Ключевые инициативы по реализации поставленной цели и задач:**

- Выработка предложений для внесения изменений в программу «Almaty Business 2025» в части целевой поддержки наиболее приоритетных для города отраслей и отраслей, требующих особого внимания;
- Внедрение новых и совершенствование действующих кредитных продуктов Almaty Finance и МФО Almaty, в т.ч. продуктов, направленных на улучшение экологии города;
- Расширение территории ИЗА (2-й этап) и реализация новых инвестиционных проектов на ее территории;
- Строительство новых малых промышленных парков на территории ИЗА и районах города;
- Приоритетная поддержка высокотехнологичных и «чистых» производств, в частности на Индустриальной зоне и Малых промышленных парках.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Объем средств выделенных на поддержку предпринимателей (млрд. тенге)	25	28	33	Объем профинансированных проектов Almaty Finance и МФО Almaty до 2025 года. На сегодняшний день профинансировано проектов на 18 млрд. тенге. В соответствии с Программой развития города Алматы по 2025 года планируется финансирование еще на 15 млрд. тенге

### **4.3. Цель 3: Эффективное управление дочерними и зависимыми организациями**

#### **Текущая ситуация**

По состоянию на апрель 2023 года Общество является единственным учредителем четырех дочерних и одной зависимой организации:

1. ТОО «Индустриальная зона – Алматы», основным видом деятельности является управление индустриальной зоной города Алматы, созданной в целях привлечения инвестиций в промышленные проекты путем предоставления предпринимателям территории и инфраструктуры;
2. ТОО «Almaty Finance», основным видом деятельности 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.
4. ТОО «Innovation Safety Centre», основным видом деятельности является реализация проекта по созданию системы автоматической фото и видеофиксации нарушений правил дорожного движения.

Согласно текущей организационной структуре, координация деятельности дочерних организаций осуществляется членами Правления Общества, ответственных за разные функциональные направления, что повышает уровень стратегического контроля деятельности.

В текущей системе управления ДЗО существует ряд вызовов, например отсутствие четкого разграничения зон ответственности по принятию решения между звеньями корпоративного управления Общества и ДЗО.

Вместе с тем, в Обществе создано структурное подразделение деятельность которого связано с осуществлением контроля за деятельностью ДЗО, что позволит ускорить процесс принятия решений и оптимизировать систему коммуникации и отчетности.

Однако в целях улучшения деятельности ДЗО, вывода некоторых ДЗО на доходность, а также усиление контроля за сохранностью активов, переданных в ведение ДЗО, необходимо усилить эффективность портфельным управлением предприятиями. В частности четко разграничить и выстроить систему коллегиальных органов всех звеньев системы корпоративного управления Общества, а также обеспечить создание новых, доходных, совместных предприятий по приоритетным направлениям деятельности.

## **Видение**

Согласно видению Общества, к 2025 году планируется переход к модели управляющего холдинга, при которой операционная деятельность по основным направлениям осуществляется дочерними и зависимыми организациями, а Общество эффективно управляет, контролирует и оказывает необходимую поддержку для реализации поставленных задач.

В данной модели управления роль Общества заключается в анализе бизнеса для распределения активов. Инвестиционные средства будут распределяться по диверсифицированному портфелю предприятий. Источником создания стоимости в этом случае будут являться совместные предприятия, а также компетентные стратегические решения Общества. Совместные предприятия будут группироваться по отраслевой специфике, в частности – по сферам недвижимости, туризма, информационных технологий, креативных индустрий и т.д. Такой подход позволит Обществу накапливать экспертизу по всем действующим направлениям и повышать эффективность стратегического управления.

Полномочия Общества будут включать независимое участие и финансирование совместных предприятий не только через собственные активы, но и с использованием сторонних финансовых инструментов. Общество получит возможность получать прибыль в виде дивидендов от деятельности совместных предприятий.

Для увеличения количества совместных предприятий будет налажен процесс, предусматривающий путь от выявления перспективного актива до создания юридического лица, в котором Общество будет иметь соответствующую долю. Указанный процесс будет содержать алгоритм оценки актива, условий взаимодействия с инвестором/партнером, типовые документы, порядок реализации проекта и распределение прибыли, а также условия выхода из проекта/продажей доли.

Важной задачей Общества является повышение прибыльности ДЗО. Для этих целей Обществом определены стратегические направления для ДЗО и проводится комплексный финансовый и юридический анализ, а также повышается уровень контроля над финансовой деятельностью путем установки ключевых индикаторов.

С целью усиления контроля за деятельностью ДЗО и налаживания эффективного взаимодействия Общества с ДЗО уже были реализованы такие инициативы, как создание коллегиальных органов и наблюдательных советов в каждой ДЗО с целью оптимизации внутренних операционных процессов. Для дальнейшей реализации указанных инициатив планируется проведение комплекса мероприятий, в том числе:

- Оценка эффективности деятельности ДЗО;
- Разработка и утверждение регламента по взаимодействию

Общества с ДЗО;

- Унификация внутренних процедур (учетная, кадровая и другие политики);
- Совершенствование коммуникаций Общества с ДЗО и создание единого документооборота;
- Интеграция в CRM-систему и единый контакт-центр.

Для совершенствования кадровой политики ДЗО и обеспечения реализации стратегических целей и задач Общества, необходимо применение единого подхода к квалификации, подбору и мотивации персонала. Единая кадровая политика Общества будет развиваться по следующим направлениям:

- Использование процедур открытого конкурсного отбора при найме специалистов;
- Регламентация квалификационных требований к кандидатам и их строгое соблюдение при найме;
- Создание кадрового резерва для занятия работниками вышестоящих должностей;
- Адаптация и обучение персонала;
- Проведение командообразующих мероприятий и других мотивационных мероприятий;
- Внедрение и применение ИТ-решений.

**Для достижения цели, Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Определение зон ответственности в процессе принятия решений ДЗО;
2. Определение приоритетов деятельности ДЗО;
3. Увеличение доходности ДЗО за счет коммерциализации предоставляемых услуг;
4. Пересмотр стратегических планов и КПД ДЗО;
5. Создание новых доходных совместных предприятий, а также своевременная реализация плана приватизации/выход из предприятий.

**Стратегические инициативы Общества:**

- Оценка эффективности деятельности ДЗО;
- Четкое разграничение зон ответственности по принятию решений между различными уровнями корпоративного управления Общества и ДЗО;
- Переформатирование деятельности Almaty Finance и МФО Almaty на целевую финансовую поддержку по приоритетам города;
- Внедрение фабрики проектного финансирования – кредитов с участием коммерческих банков для реализации крупных проектов города;

- Повышение доходности ИЗА за счет операторских услуг;
- Проведение необходимых процедур по выкупу и оформлению земельных участков, проектирование и строительство инженерных сетей и др. для реализации 2-го этапа по ИЗА;
- Решение вопроса по приватизации ДЗО;
- Разработка и актуализация стратегий развития ДЗО.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
ЕБИТДА (млрд тенге)	0,8	0,9	1,2	ЕБИТДА в млрд тенге Консолидированная по всем ДЗО



## 5. Стратегическое направление 2: Обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов

Качество городской среды, в которой горожане проводят свою жизнь, становится важным фактором в конкуренции крупных городов за качественный человеческий капитал – ключевой ресурс для развития городов.

Одной из основных целей развития Алматы в рамках Программы развития было определено создание комфортной городской среды. Стремительный рост населения Алматы ожидаемо оказал негативное влияние на состояние всех видов городской инфраструктуры. Также, в силу перераспределения земельных ресурсов и многократного расширения границ города, было отмечено неравномерное развитие территорий, в частности – дисбаланс инфраструктурного развития. Это неизбежно влечет за собой неравенство качества жизни для жителей различных районов города.

С целью решения этих вызовов планируется внедрение концепта полицентричности с формированием пяти основных полицентров и определением приоритетных направлений развития каждого из них. Полицентричная модель развития позволяет качественно наполнить городскую среду, соблюсти баланс жилых, социальных, общественно-деловых, промышленных и других зданий и сооружений, рационально использовать земельные и другие ресурсы, а также обеспечить принципы опережающего развития через инструменты развития инфраструктуры.

Наличие доступного жилья, а также качественной доступной каждому жителю инфраструктуры является базовым фактором социальной стабильности. Для полноценного развития каждого полицентра и притяжения человеческого капитала, необходимо создание качественной инфраструктуры, в особенности – социальной. Учитывая прогнозное увеличение населения города до 4 млн человек к 2030 году, особенно возрастает значимость эффективной реализации инициатив по формированию комфортной городской среды. При этом, критически важным является соблюдение регламентов «зеленой» повестки и минимизация нанесения вреда экологии.

Обеспечение развития города возможно путем реализации следующих инициатив:

- Формирование надлежащей социальной инфраструктуры и жилищного фонда
- Стимулирование развития приоритетных отраслей экономики
- Редевелопмент индустриальных районов и промышленных объектов, в том числе перенос производств из города в индустриальную зону;
- Приоритезация развития высокотехнологичных и «чистых» производств
- Модернизация инфраструктуры рынка СЗПТ



- Для реализации указанных направлений Общество ставит перед собой три основные стратегические цели:
- Реализация социально-значимых и инвестиционных проектов по приоритетным направлениям;
- Улучшение жилищного фонда города;
- Обеспечение продовольственной безопасности и поддержка инфраструктуры рынка СЗПТ.

### **5.1. Цель 1: Реализация социально-значимых и инвестиционных проектов по приоритетным направлениям**

#### **Текущая ситуация**

Приоритетные направления развития города напрямую связаны с инвестициями в инфраструктуру и диверсификацией сфер экономики. Общество, как ключевой институт развития в регионе, обладающий соответствующей экспертизой и полномочиями, активно реализует ряд якорных инфраструктурных проектов по приоритетным направлениям. На текущий момент одним из основных фокусов является содействие развитию обрабатывающей промышленности. Так, на территории ИЗА активно развивается автомобилестроительный кластер. По итогам 2022 года, 70% роста обрабатывающей промышленности было обеспечено именно за счет автомобилестроения, также планируется значительное повышение уровня локализации с крупноузловой сборки до мелкоузловой.

В части полицентричного развития, Обществом реализуются такие девелоперские проекты, как «Восточные ворота», где обеспечивается комплексная застройка квартала площадью более 200 га со всей необходимой социально-инженерной инфраструктурой.

В части развития цифровых проектов, Обществом были успешно реализованы проекты по системе видеонаблюдения мест массового скопления (рынки, вокзалы, ТРЦ) и переданы в Департамент полиции города. Подобные проекты способствуют повышению безопасности в районах города и оказанию оперативной помощи гражданам.

При этом, в настоящее время в портфеле Общества отсутствуют проекты, связанные с развитием других приоритетных отраслей – туризма и креативных индустрий, а также с софинансированием «зеленых проектов», влияющих на улучшение качества воздуха и экологии в городе.

#### **Видение**

Алматы, являясь интенсивно развивающимся мегаполисом, сталкивается с рядом вызовов и барьеров, усложняющих дальнейшее обеспечение качественного роста и развития территории в соответствии с приоритетами региональной политики. С целью преодоления этих вызовов критически важно акцентировать внимание на реализации соответствующих инвестиционных и социально-значимых проектов.

Одним из таких вызовов является негативное воздействие на экологию, вызванное активным развитием экономики и использованием общественным и личным транспортом. Неудовлетворительное состояние воздуха остается вызовом, для преодоления которого необходимо применение комплексного подхода.

Общество видит свою роль и вклад в преодолении экологического вызова через реализацию стратегических инициатив и формирование новых подходов к ответственному использованию ресурсов, например через внедрение таких проектов как:

- льготное финансирование электрического транспорта для каршеринга;
- модернизация автобусного парка города;
- финансирование продолжающейся замены электрических автобусов для города;
- способствованию развитию «чистых» производств и переноса производств на индустриальную зону (за пределы города).

Также, одним из вызовов современных мегаполисов в условиях трансформации мировой экономики является поиск новых драйверов развития. В этом контексте, в Алматы, особую значимость приобретают креативные индустрии. Развитие сферы креативных индустрий позволит диверсифицировать структуру ВРП, занятости, создать новые предприятия и рабочие места, увеличить экспортный потенциал, а также потенциально может повлиять на формирование положительного имиджа и повысить инвестиционную привлекательность города. Общество может внести свой вклад в развитие таких проектов через софинансирование и содействие в выделении активов в виде земельных участков или помещений для:

- строительства современных студий аудио/видео записи и концертных залов;
- участия в цифровых проектах города, способствующих управлению процессами растущей урбанизации (Smart city, *Almaty Data Lake*).

Также, одним из ключевых драйверов развития экономики многих современных мегаполисов является туристская отрасль. Город Алматы не стал исключением - благодаря уникальному природному местоположению, богатому историческому наследию и мультикультурности, город обладает потенциалом для комплексного развития туризма. Так, туризм, в частности – горный, был определен одной из приоритетных отраслей для дальнейшего развития экономики региона. Общество планирует оказать содействие отрасли путем реализации следующих инициатив:

- участие в развитии туристской инфраструктуры города, в т.ч. создание единого горного туристического комплекса (объединение курортов и горнолыжных баз)

- сопровождение проектов по строительству гостиничных комплексов с целью увеличения номерного фонда города.

Такие проекты возможно реализовать на основе партнерства Общества с другими институтами. Общество, имея кредитный рейтинг, может привлекать инвестиции в проекты и становиться гарантом, создавать совместные предприятия и тем самым способствовать увеличению долей приоритетных отраслей в экономике города.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. реализация большего числа проектов в обрабатывающей промышленности;
2. формирование списка потребностей города и возможностей Общества участвовать в проектах по развитию креативных индустрий и IT;
3. внедрение принципов ESG при реализации социально-значимых и инвестиционных проектов;
4. анализ потребностей города по развитию туристской инфраструктуры и определение возможного участия в этом проекте.

**Стратегические инициативы Общества:**

- Подготовка и утверждение перечня проектов;
- Координация и софинансирование «зеленых» проектов города, в т.ч.:
  - Модернизация автобусного парка города;
  - Развитие высокотехнологичных и «чистых» производств на ИЗА и в промпарках;
  - Развитие сети электростанций и электрокаршеринга.
- Структурирование и реализация якорных девелоперских проектов («Восточные ворота», «Алгабас» и др.);
- Участие в развитии туристской инфраструктуры города, в т.ч. создание единого горного туристического комплекса (объединение курортов и горнолыжных баз) и строительство гостиничных комплексов;
- Редевелопмент индустриальных районов и промышленных объектов, релокация производств на индустриальную зону;
- Участие в реализации якорных проектов креативных индустрий и цифровых проектов города.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Количество проектов (ед.)	2	5	9	Количество проектов с вовлечением СПК (посредством финансовых и нефинансовых мер). Накопительный итог.

## **5.2. Цель 2: Улучшение жилищного фонда города, посредством реализации программы реновации ветхого жилищного фонда и строительства социального жилья.**

### **Реновация ветхого жилищного фонда**

#### **Текущая ситуация**

В 2021 году Главой государства было дано поручение по ускорению проведения работ, в городе Алматы, по реализации Программы реновации ветхого жилья с соблюдением норм и правил градостроительной деятельности.

Для реализации поручения и в целях решения проблемы ветхого жилья, постановлением Акимата №1/124 19 февраля 2021 года была утверждена «Программа реновации жилищного фонда в Алматы на 2021-2025 гг.» уполномоченной организацией определена АО «СПК «Алматы».

Функции по реализации Программы реновации и строительству социального жилья переданы в деятельность ТОО «Предприятие капитального строительства Акимата города Алматы», которая является дочерней организацией Общества. Целью Программы реновации является предоставление собственникам ветхого жилья - новых квартир и обеспечение их комфортными и безопасными условиями жизни, а также формирование эстетичного архитектурного облика города.

Рассматривая результаты деятельности за период 2013-2022 гг., с привлечением подрядных организаций, в рамках государственных закупок услуг по строительству жилых домов, ПКС были снесен 71 ветхий дом, на месте которых были введены в эксплуатацию 81 многоквартирных жилых дома.

В настоящий момент готовится к утверждению новый Генеральный план города Алматы. В результате принятия и реализации Генерального плана и мастер-планов пяти полицентров, город к 2030 году получит изменения, которые согласно плану, благоприятно повлияют на повышение уровня комфортного проживания граждан. Появится наилучшая связанность улиц с минимальным количеством Т-образных перекрестков, районы проживания за счет пространственной интегрированности и связанной сети улиц не будут изолированы друг от друга и от исторического центра, что позволит легко перемещаться в любую другую точку города. Увеличится экономическая эффективность плотности застройки, реконструируется непрерывная пешеходная инфраструктура, сеть связанных зеленых пространств (аллеи, парки, скверы, променады) и другие изменения влияющие на городскую среду.

#### **Видение**

Для формирования видения по реализации соответствующего стратегического направления, а также для актуализации текущих Программ, Обществом проведен анализ международного опыта по двум направлениям: программы реновации и строительство социального жилья.

Анализ международных программ по реновации в таких странах как Китай, Швеция, Франция, Германия, Турция, США, Финляндия, Нидерланды и другие показал, что в экономически развитых странах государственное участие в реновации зданий и воспроизведение жилищного фонда в среднем составляет 25%, доля, внесенная населением примерно равны, остальные 50% финансируется за счет привлечения частных инвестиций. При этом произошла переориентация инвестиций от нового строительства к поддержке действий по реконструкции и модернизации зданий жилищного фонда. Изученный опыт стран указывает на системный характер государственной и муниципальной поддержки воспроизводства жилья, в том числе на базе реновации зданий.

Фонд ветхого жилья города Алматы является серьезной социальной проблемой. Основную часть ветхого жилья составляют каркасно-камышитовые двухэтажные дома, построенные в тридцатые - пятидесятые годы прошлого столетия, которые были переданы, в период приватизации, в частную собственность. При этом ежегодно происходит их обветшание, проблема усугубляется тем, что город Алматы находится в зоне сейсмической активности, а темпы ветшания домов опережают их обновление.

Принимая во внимание важность направления в развитии города Общество, включило реализацию программы реновации в перечень приоритетных стратегических задач. Общество стремится применять комплексный подход при разработке проектов по застройке кварталов, который включает в себя все этапы разработки концепции, выбора подрядных организаций, контроля и мониторинга процесса реализации проекта. Девелоперский подход заставляет заработать экосистему объекта строительства, вся экосистема проекта должна быть удобна и приносить добавленную стоимость проекта не только девелоперу, но и горожанину, который её использует.

### **Цели и задачи:**

Целью Программы реновации является предоставление собственникам ветхого жилья новых квартир, а также формирование эстетичного архитектурного облика города.

Сегодня в городе насчитывается свыше 1400 двухэтажных домов, с населением более 60 000 горожан, с истекшим сроком эксплуатации, построенные в 1930-1975 годах. Больше половины такого жилья расположены в Турксибском, Бостандыкском и Жетысуском районах.



График 6. Количество жилых объектов по районам города Алматы.



Более 500 домов находятся на красных линиях, в санитарных и водоохраных зонах.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. снос объектов реновации на территории города Алматы с учетом сейсмологической обстановки, износа зданий и обеспеченности инженерными коммуникациями;
2. обеспечение граждан благоустроенным жильем в целях улучшения жилищных условий горожан;
3. формирование благоприятного инвестиционного климата в сфере жилищного строительства и территориального развития;
4. развитие механизмов для привлечения в строительство внебюджетных средств;
5. координация работ по комплексной застройке земельных участков на территориях, требующих реновации.

**Ключевые инициативы:**

- Привлечение дополнительных денежных средств из государственного бюджета в целях создания необходимого переселенческого фонда для проживания жителей ветхих домов и строительства жилья социальной направленности, в том числе доступное арендное жилье для молодежи;
- Заключение соглашений с крупными строительными компаниями-застройщиками для привлечения их в реализацию Программы реновации;



- Актуализация и утверждение новой Программы реновации жилищного фонда в городе Алматы до 2030 года;
- Инициация поправок в законодательство РК в части Программы реновации;
- Применение комплексного девелоперского подхода при реализации и координации работ по застройке земельных участков на территориях, требующих реновации;
- Реализация совместных проектов с применением энергоэффективных материалов при строительстве.

### Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:

Наименование мероприятия	2023	2024	2025	Методология
Обеспечение сноса домов и переселения жильцов в рамках Программы реновации ветхого жилищного фонда (количество домов)	90	168	262	В соответствии с Программой развития г. Алматы до 2025 года в рамках реализации Программы реновации предусмотрено сноса не менее 139 домов или 7000 квартир. Накопительный итог.

### Строительство социального жилья

#### Текущая ситуация

В современном мире базовая потребность для населения любой страны это наличие комфортных и доступных условий для проживания. Поэтому помимо программ по реновации жилищного фонда в центре внимания города всегда стоит задача повышения благосостояния горожан путём обеспечения доступности комфортного жилья, в особенности для социально уязвимых слоев населения (СУСН) и работающей молодежи.

Государство разработало достаточное количество жилищных программ для отдельных категорий граждан, стоящих в очереди на социальное жилье. По итогам 2022 года в Алматы, по официальным данным, в очереди стоят более 37 тысяч человек, в основном это представители социально-уязвимых слоев населения и работники бюджетных сфер. Выполняя поручение Президента РК по предоставлению молодым казахстанцам возможности приобрести свою недвижимость, Акимат Алматы планирует продолжить системно поддерживать сектор социального жилья через выделение бюджетных средств на решение жилищного вопроса отдельных категорий граждан.

Наиболее востребованными жилищными программами среди горожан являются «Алматы жастары» и «Бақытты отбасы», в связи с этим финансирование данных программ будет продолжено. В 2023 году выделено 3,7 миллиарда тенге, в том числе 670 миллионов тенге на «Алматы жастары» и

три миллиарда – на «Бақытты отбасы». Таким образом, льготные кредиты получают еще 50 молодых семей и 200 очередников.

По прогнозам разработчиков нового Генерального плана, к 2030 году численность населения Алматы составит 2,5 млн, к 2040 году – 3 млн, к 2050 году – 3,6 млн человек. Население мегаполиса преимущественно растет за счет механического прироста – на 60 % и за счет естественного прироста на 40 %. Для обеспечения такого количества населения до 2040 года необходимо построить 45,6 млн квадратных метров жилья.

### **Видение**

Для формирования видения по реализации стратегического направления, Обществом был проведен анализ международного опыта по строительству социального жилья.

Изученный международный опыт показал, что таких странах как Сингапур, Бельгия, Чили, США, Нидерланды, Мексика и Испания, где также является актуальной тема обеспечения социально-уязвимых слоев населения жилой площадью, используются различные финансовые инструменты, а также разработаны критерии по отбору граждан (попадающих под определение «социальной уязвимости»). В большинстве случаев используются механизмы как долгосрочная аренда на льготных условиях и другие меры. Однако важно не только реализовать социальные проекты, обеспечивая жильем социально-уязвимые слои населения, а одновременно создавать привлекательные архитектурные объекты, которые будут встраиваться в общее формирование полицентров, будут отвечать современным тенденциям и урбанистическому облику города, соответствовать принципам устойчивого развития, например через применение энергоэффективных материалов при строительстве, соответствовать принципам инклюзивности и в полной мере отражать комфортную городскую среду.

Роль Общества в реализации Программы строительства социального жилья будет состоять в строительстве/ приобретении социального жилья, а также в привлечении частных инвестиций для реализации проектов.

При реализации социальных строительных проектов, важно учитывать, что отсутствуют стандарты социального жилья, поэтому одной из возможных инициатив Общества может стать разработка подобных стандартов, в которых будут отражены обязательные инфраструктурные составляющие, благоустройство, культурно-бытовое обеспечение, а также смешение разного типа жилья – арендного, социального, доступного и коммерческого. Таким образом появляется механизм, одновременно регулирующий деятельность застройщиков и увеличивающий доверие населения и частных инвесторов к программам социального жилья.

Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:

1. Поиск дополнительных источников финансирования строительства;
2. Применение девелоперского проектно-ориентированного подхода на всех этапах реализации строительства социального жилья;
3. Выработка инициатив по четкой классификации понятия и категории «социальное жилье» и его участников;
4. Выработка механизмов и применение подходов устойчивого развития при строительстве объектов социального жилья, с использованием энергоэффективных материалов.

**Ключевые инициативы:**

- Привлечение дополнительных денежных средств из государственного бюджета в целях строительства жилья социальной направленности, в том числе доступное арендное жилье для молодежи;
- Заключение соглашений с крупными строительными компаниями-застройщиками для привлечения их в реализацию Программы реновации;
- Актуализация Программы реновации жилищного фонда в городе Алматы до 2030 года;
- Инициация поправок в законодательство РК в части Программы реновации.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование мероприятия	2023	2024	2025	Методология
Строительство социального жилья (количество квартир)	1371	2800	4400	В соответствии с Программой развития г. Алматы по 2025 года планируется построить для СУСН и работающей молодежи 5700 квартир, из них ПКС будет построено не менее 4400 квартир (переселено не менее 13 тыс. человек). Накопительный итог.

### **5.3. Цель 3: Содействие в обеспечении продовольственной безопасности и обеспечение инфраструктуры рынка СЗПТ.**

#### **Текущая ситуация**

Цены на продукты питания – один из главных вопросов социально-экономической повестки дня. Эффективным инструментом сдерживания роста стоимости СЗПТ, включающим 19 наименований, является введение предельных цен на перечень СЗПТ. Общество принимает активное участие в управлении проектами по реализации государственных и региональных программ по регулированию цен на СЗПТ, а также по инфраструктурной

поддержке рынка СЗПТ.

По результатам анализа ситуации на рынке продовольственных товаров, становится очевидным, что наибольшее влияние на ценообразование оказывают внешние факторы, включая сложные производственные цепочки, санкции и предпочтение производителей экспортировать продукцию в другие страны.

Основной задачей Общества в период с 2018 по 2022 годы было регулирование цен и эффективное управление стабилизационным фондом. Для этих целей применялись различные инструменты, в целях проведения товарных интервенций было реализовано 2,8 тыс. тонн продукции СЗПТ на общую сумму 558 млн. тенге, финансирование ярмарок выходного дня (258 ярмарок), оборудования для ярмарок, льготная аренда нестационарных объектов торговли и предоставление павильонов для торговли.

На сегодняшний день, для стабилизации цен Обществом применяется предоставление «оборотных займов» на СЗПТ с обязательством получателя фиксации цен на полках, а также отпускных цены у производителей социального хлеба, мяса говядины, яиц и бакалейной продукции.

Мерами стабилизации цен охвачены все 19 наименований СЗПТ, в рамках подписанных договоров и соглашений ведется поставка продукции из регионов страны.

На сегодня, прорабатывается выдача «оборотных займов» на сумму 2 млрд. тенге торговыми сетями «Small» и «Тоймарт». Кроме того, запланирован форвардный закуп овощей для реализации в период межсезонья с сентября 2023 по апрель 2024 годов. Вместе с тем, в рамках новых механизмов сдерживания цен совместно с МТИ и МСХ РК будет организован централизованный закуп раннеспелых овощей (картофель, морковь, лук, капуста) из Ирана, Узбекистана и Пакистана на период апрель-июнь 2023 года. Для реализации данного проекта, планируется выделение «оборотных займов» сетям «Magnum Cash&Carry» и «Small» порядка 1 млрд. тенге.

Сегодня Общество взаимодействует со всеми участниками рынка и продолжает вести активную работу по сдерживанию цен, содействует развитию и поддержке субъектов малого и среднего бизнеса, реализующих проекты по производству продуктов питания и оптово-распределительных центров. Для исключения посредников и предоставлению прямого доступа производителей сельхозпродукции к потребителям реализуется проект по модернизации ярмарок «выходного дня», который направлен на усовершенствование торговых мест и прилегающих территорий (благоустройство территории, установление LED-экранов, полустационарных туалетов и т.д.), а также на цифровизацию процедур по предоставлению торговых мест.

### **Видение**

Общество планирует расширять инфраструктурную поддержку рынка

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

Международный опыт некоторых стран наглядно демонстрирует, что строгое регулирование цен на продукты питания не всегда приводит к значительному улучшению благосостояния социально уязвимых слоев населения и влияет на качество соответствующих товаров. В связи с чем государство снижает прямое вмешательство в деятельность рыночных секторов. Своевременное отслеживание цен на базовые продукты прежде всего в интересах граждан, однако при реализации «провалов рынка», когда действия рыночных сил недостаточно. Когда отклонения от равновесия существенны или стремительно растут, требуется ограниченное вмешательство государственных органов для стабилизации ситуации.

Общество является единственным оператором города Алматы и осуществляет существенное количество проектов, взаимодействуя со сложной производственно-сбытовой цепочкой.

Общество руководствуется четырьмя основными критериями, при реализации проектов по обеспечению продовольственной безопасности и поддержке рынка СЗПТ, такие как – показатель инфляции (инфляционный коридор в %), фиксация цен, фиксация объема и количество субъектов-участников.

Для мониторинга цен Общество планирует использовать гражданский контроль, когда горожане сами сигнализируют о необоснованных повышениях цен на СЗПТ. Более того, Общество постоянно совершенствует механизмы реализации и пути реализации, используя инновационные подходы. Создавая условия для всех участников рынка и следуя основной политике регулирования и сдерживания цен на СЗПТ. Кроме того, в часть инициатив важно включить проработку аналитического материала, чтобы качественнее отрабатывать механизмы по сдерживанию цен и формированию фонда продовольственной безопасности.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Повышение эффективности мер по контролю за продовольственной инфляцией и стабилизации цен на СЗПТ;
2. Содействие в модернизации инфраструктуры рынка СЗПТ, в том числе путем привлечения частных инвестиций;
3. Повышение эффективности и усиления контроля за целевым использованием займов для стабилизации цен на СЗПТ.

**Стратегические инициативы:**

- Проведение комплексного анализа рынка СЗПТ и внесение комплексных решений по повышению эффективности мер по



- стабилизации цен на СЗПТ;
- Модернизация ярмарок выходного дня и увеличение ярмарочных площадей;
  - Внедрение цифровых решений по деятельности (цифровизация бизнес-процессов) для контроля по ценообразованию и наличию товаров;
  - Участие в строительстве ОРЦ/РЦ/ТЛЦ, складских помещений, овощехранилищ путем привлечения бюджетных и частных инвестиций;
  - Расширение партнерской сети для снижения концентрации риска срыва реализации мер по обеспечению продовольственной безопасности;
  - Выработка предложений для внесения поправок в Типовые правила реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары для расширения целевого использования займов.

### Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Освоение средств, направленных на стабилизацию цен на СЗПТ в %	70	80	90	Освоение 90% выделенных из местного бюджета средств посредством предоставления займов и закупа продукции на стабилизацию цен по перечню СЗПТ. На сегодняшний день выделено 15 млрд. тенге, из которых освоено 60%.

### 6. Стратегическое направление 3: Устойчивое институциональное развитие

Одним из ключевых компонентов успешной работы институтов развития является выстраивание надлежащих внутренних механизмов, позволяющих качественно выполнять поставленные задачи и эффективно содействовать социально-экономическому развитию региона. Это подразумевает гибкость организационных процессов, способствующих своевременному реагированию на внешние изменения. Организационная структура и корпоративная культура должны быть выстроены таким образом, чтобы максимально обеспечивать реализацию стратегических задач. Также, одним из важных элементов является накопление внутренней экспертизы и компетенций. Анализ внутренней среды Общества выявил наличие факторов, ограничивающих возможности организации в части эффективного выполнения своих функций и соответственно, требующих пересмотра. Решение данного вопроса предусматривает постоянное совершенствование бизнес-процессов, их автоматизации, непрерывного развития человеческого капитала,

совершенствования системы корпоративного управления, внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития.

С целью повышения качества внутренней среды и улучшения механизмов работы, а также эффективного достижения целей и задач, определенных в рамках данной Программы, Общество определило устойчивое институциональное развитие как одно из стратегических направлений развития. В рамках реализации направления Общество ставит перед собой три основные стратегические цели:

1. Повышение уровня корпоративного управления;
2. Внедрение эффективной цифровой инфраструктуры;
3. Внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития ESG.

## **6.1. Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления**

### **Текущая ситуация**

Корпоративное управление является средством повышения эффективности, обеспечения прозрачности, подотчетности и укрепления репутации Общества.

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

Органом управления Общества является Совет директоров под председательством Акима города Алматы. Исполнительным органом является Правление Общества, возглавляемое его председателем. Действуя в интересах Общества, Совет директоров определяет приоритетные направления развития, защищает права акционера и осуществляет контроль деятельности Правления. В 2022 году качественное усиление состава Советом директоров произведено путем включения представителей бизнес-сообщества в качестве независимых директоров, что позволяет обеспечить большую объективность в принятии решений Советом 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 Общества, соблюдение положений которого обеспечит совершенствование корпоративного управления в Обществе, а также обеспечит прозрачность и эффективность управления. Внедрена практика публикаций аудиторских отчетов Общества, что также повышает прозрачность деятельности.

Службой внутреннего аудита Общества разработана методика оценки корпоративного управления, на основании которой в 2023 году будет проведена

комплексная оценка уровня корпоративного управления. По результатам проведенной оценки, в зависимости от результата, будет разработана «дорожная карта» по повышению уровня корпоративного управления в соответствии с передовыми практиками. Обществом ведется работа по актуализации внутренних документов по взаимодействию Общества с ДЗО, определение финансовых и нефинансовых ожиданий от ДЗО, осуществление мониторинга их исполнения, разработка и внедрение корпоративных стандартов.

С целью корректного определения уровня эффективности корпоративного управления планируется внедрение методологии оценки внешними независимыми экспертами.

### **Видение**

Общество стремится к формированию корпоративного управления, основанного на передовых практиках направленных, на совершенствование внутренних процедур процессов и структуры. Внутренние процедуры должны стать автономными от неправильно/некорректно принятых решений, умышленной порчи или хищения имущества. Ожидается повышение роли экспертного анализа на всех этапах принятия решений. Общество выстраивает систему управления таким образом, что влияние отдельных работников на общие процессы будет минимизировано благодаря структурированию и автоматизации процессов и повышения прозрачности. Неотъемлемой частью корпоративного управления Общество видит в применении принципов ESG и «бережливого производства» (Кайдзен) на всех этапах своей работы.

Осознавая свою ответственность за эффективную реализацию государственных инициатив в Обществе, будет сформирована продвинутая команда специалистов, имеющих навыки и опыт необходимый для реализации поставленных задач.

Важным элементом является принцип «тон сверху» когда высший менеджмент Общества своим примером указывает на нормы поведения и демонстрирует приверженность к качественной и эффективной работе.

В целях недопущения злоупотреблений Обществом существенно усилен внутренний контроль путем создания соответствующих структурных подразделений с необходимыми ресурсами и подотчетностью совету директоров.

Кадровая политика будет развиваться по следующим направлениям:

1. планирование трудовых ресурсов будет осуществляться через применение открытого конкурсного отбора, обеспечивающего прозрачность, а также за счет создания кадрового резерва из лучших работников;
2. повышение уровня производительности труда работников будет проводиться через оценку деятельности, способом применения ключевых показателей деятельности, аттестации персонала и

- мотивационных программ;
3. продуктивное управление человеческим капиталом обеспечит система постоянного обучения и развития персонала, внедрение и применение в трудовых процессах современных технологий и систем управления информацией, в том числе автоматизации процессов управления знаниями;
  4. обеспечение справедливого и конкурентоспособного вознаграждения за труд на основе внедренной системы грейдов и с учетом обзора заработных плат на рынке;
  5. пересмотр системы поощрения работников, с целью усиления мотивации и привязки системы к исполнению КПД;
  6. формирование кадрового резерва.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Обеспечение максимальной эффективности корпоративного управления;
2. Выполнение юридических и социальных обязательств;
3. Налаживание эффективного взаимодействия с ДЗО;
4. Совершенствование кадровой политики.

**Стратегические инициативы Общества:**

- Проведение оценки корпоративного управления Общества СВА и внешними независимыми экспертами;
- Актуализация и разработка ВНД по всем видам деятельности (включая актуализацию кодекса корпоративного управления и стратегии развития);
- Проведение независимой оценки корпоративного управления Общества;
- Внедрение системы управления рисками;
- Создание и усиление работы коллегиальных органов ДЗО, в т.ч. наблюдательных советов;
- Внедрение оценки эффективности деятельности дочерних и зависимых организаций.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала (в процентах)	60	65	70	Проведение анкетирования сотрудников в 2023-2025 гг.
Уровень корпоративного развития (в процентах)	60	65	70	Внутренняя методология разработанная СВА, утвержденная СД на 2023-2025 гг.

## **6.2. Цель 2. Внедрение эффективной цифровой инфраструктуры**

### **Текущая ситуация**

Цифровизация это глубокая трансформация Общества, предполагающая использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов, повышения производительности труда и улучшения внутреннего и внешнего взаимодействия организации со всеми заинтересованными сторонами.

Цифровая инфраструктура – комплекс технико-технологических средств, включающих набор технических средств, центры сбора, обработки, преобразования и хранения информации, центры передачи информации, программное обеспечение, средства связи и информационно-телекоммуникационные технологии и другие средства, обеспечивающие организацию предпринимательской деятельности и бизнес-взаимодействий с рыночными субъектами.

На сегодняшний день Общество для обеспечения внутренней деятельности использует стандартный набор офисного программного обеспечения, включающий почтовый клиентский интерфейс. Для автоматизации бизнес-процессов в Обществе используется CRM-система, которая предназначена для сбора заявок и обращений с сайта Общества, где отражены бизнес-процессы структурных подразделений по реализации инвестиционных проектов.

### **Видение**

В рамках реализации стратегической цели предполагается совершенствование CRM-системы для повышения уровня автоматизации действующих процессов.

Осуществляется разработка и внедрение IT стратегии, целью которой является оптимальное использование информационных технологий для реализации миссии и достижения целей Общества, что включает в себя:

- формирование условий, в которых можно максимально эффективно использовать IT ресурсы, в соответствии с основным приоритетным направлением по развитию организации;
- интеграция IT проектов, продуктов и программного обеспечения, используемого в организации;
- определение концепции и политики информационной безопасности и внедрение методов защиты информации;
- идентификация возможных рисков и оценка последствий использования информационных технологий;
- достижение должного уровня отказоустойчивости;
- выбор инструментальных средств и программ для обеспечения непрерывности бизнеса;
- сокращение затрат на IT.



В рамках внешних проектов Общество занимается реализацией передачи платформы ЕКП («Единое Коммуникационное Пространство») от «Управления Цифровизации» для дальнейшего управления проектом. Единое коммуникационное пространство для представителей IT сообщества города Алматы, которое может объединить все образовательные учреждения, технопарки, акселераторы, инкубаторы и IT компании в одну платформу и обеспечить возможность прямой коммуникации для каждого участника. С начала 2022 года через ЕКП компаниями были трудоустроены более 300 программистов и аналитиков.

К 2025 году планируется создание карты активных предпринимателей в IT секторе Алматы по профилю деятельности, динамике развития, количеству и профессиональным компетенциям работающего состава.

Общество планирует способствовать развитию проекта ЕКП и его технического сопровождения с возможностью монетизации, а также ставит перед собой задачу по привлечению частного финансирования по проекту. Общество имеет возможность реализовать и другие аналогичные проекты в области развития в области цифровизации.

Кроме того, в направлении цифровизации городской инфраструктуры происходит взаимодействие в рамках проекта «Геоинформационная система», таким образом Общество также может принимать участие и в таких проектах, как «Единая система видеомониторинга» (ЕСВМ).

Потенциально возможные для реализации проекты в рамках внедрения цифровой инфраструктуры:

- QR коды для мониторинга цен на социально-значимые продовольственные товары;
- Fintech решения для предпринимателей (пример: колумбийский стартап Simpli – кредитная платформа для малого и среднего бизнеса, которая предоставляет кредиты на сумму от 5000 до 80000 долл. США);
- программное обеспечение для управления портфелем проектов, где пользователям предоставляется полная информация по проектам.

Для реализации цели Общество имеет потенциальные возможности как для улучшения внутренней эффективности по внедрению цифровой инфраструктуры, так и для реализации приоритетных для города цифровых проектов.

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Автоматизация/цифровизация ключевых бизнес-процессов Общества;
2. Внедрение внутренних и внешних цифровых решений и инициатив;
3. Повышение уровня зрелости IT-инфраструктуры и

информационной безопасности.

### Стратегические инициативы Общества:

- Проведение анализа по выявлению потребности для автоматизации;
- Внедрение внутренних и внешних цифровых решений (в т.ч. Fintech решений);
- Улучшение уровня автоматизации бизнес – процессов;
- Разработка и внедрение IT стратегии Общества;
- Улучшение информационной безопасности Общества, получение сертификации;
- Содействие в реализации якорных цифровых проектов и инициатив города.

### Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Автоматизация бизнес-процессов (доля оцифрованных бизнес-процессов в %)	80	90	100	Общее количество автоматизированных процессов/общее количество бизнес-процессов (согласно целевому перечню) *100.

### 6.3. Цель 3. Внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития ESG.

#### Текущая ситуация

Сегодня Общество находится на этапе совершенствования процессов и взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Внедрение принципов ESG и их соблюдение это возможность для устойчивого развития Общества как Регионального института развития. Комплексный подход к развитию всех аспектов жизни общества и экономики города, основанный на принципах ESG (Environmental, Social, Governance – это ответственное отношение к экологии, высокая социальная ответственность и высокое качество управления). Политика устойчивого развития проводится в Казахстане с начала 2010-х годов и на текущий момент развитость ESG-законодательства является одним из самых продвинутых в СНГ, ESG повестка охватывает большую часть национальных компаний и холдингов, банковский и финансовый сектор, промышленные предприятия. В этой связи внедрение принципов ESG в деятельность Общества становится важным стратегическим приоритетом.

## **Видение**

Устойчивость и зрелость любой компании оценивается через качество роста и возможность создавать долгосрочную ценность не только через прибыль и финансовые показатели, для заинтересованных сторон. Благосостояние общества является коллективной ответственностью, которую должны разделять все.

Развитые страны мира через институты развития стремятся способствовать устойчивому развитию своих экономик, предоставляя финансовую поддержку и уделяя больше внимания экологическим и социальным аспектам, которые являются основополагающими для достижения социально значимых результатов.

Примечателен опыт Государственного банка развития Германии (KfW), который в рамках своей основной деятельности отдает приоритеты проектам по защите климата и окружающей среды, в частности, направленным на развитие источников возобновляемой энергии и повышение энергоэффективности. В свою очередь, Государственный Банк Развития Китая (CDB) – лидер внедрения «зеленого кредитования» в Китае, рассматривающий потенциальный проект с точки зрения его ресурсной и энергоэффективности. В частности, CDB кредитует проекты в области энергосбережения, сокращения вредных выбросов и предотвращения загрязнения окружающей среды и другие. CDB применяет систему оценки экологических и социальных рисков проектов, при этом их мониторинг входит в условия контрактов финансирования проекта.

В дополнение к финансовым отчетам, Общество также планирует публиковать нефинансовую отчетность, отражающую информацию по реализации целей устойчивого развития. Это повышает прозрачность деятельности Общества для заинтересованных сторон и инвесторов.

Необходимо осуществлять подготовку нефинансовой корпоративной отчетности на ежегодной основе. Применение принципов ESG должно стать комплексной философией, определяющей стратегическое видение и принципы осуществления корпоративной деятельности на перспективу.

Для достижения целей эффективного и устойчивого развития Общество планирует следовать передовым, международным практикам в экологических, социальных и в вопросах корпоративного управления, а также в рамках совершенствования управления портфелем проектов и ДЗО.

Использование стандартов ESG в области устойчивого развития Общество рассматривает как необходимое условие обеспечения соответствия своей деятельности лучшей международной практике и достижения целей и задач в области устойчивого развития.

Общество видит устойчивое развитие, заключающееся в трех составляющих через реализацию инициатив.

**Экологические инициативы:**

- ✓ структурирование и применение принципов ESG при выборе и оценке проектов;
- ✓ реализация проектов с применением энергоэффективных материалов при реализации Программы реновации и строительстве социального жилья;
- ✓ развитие сети электрочарядных станций и электро каршеринга;
- ✓ разделение бытовых отходов и использование экологичных технологий, сбор и отправка на переработку батареек;
- ✓ цифровизация и отказ от бумажного документооборота во всех процессах внутри Общества, довести до 0 покупки картриджей.

**Социальные инициативы:**

- ✓ обеспечение безопасности труда и сохранение здоровья работников;
- ✓ внедрение системы постоянного обучения и развития персонала;
- ✓ внедрение и применение в трудовых процессах современных технологий и систем управления информацией, в том числе автоматизации процессов управления знаниями;
- ✓ реализация социальных программ для персонала;
- ✓ справедливое вознаграждение и соблюдение прав работников;
- ✓ создание новых рабочих мест через реализацию инфраструктурных и финансовых мер поддержки.

**Управленческие инициативы:**

- ✓ обеспечение прозрачности отчетности;
- ✓ проведение оценки корпоративного управления Общества независимой оценки;
- ✓ регламентация ключевых бизнес-процессов Общества, в частности в инвестиционной и проектной деятельности;
- ✓ внедрение матричной (гибридной) организационной структуры – через развитие проектных и SCRUM команд.

Общество стремится к внедрению ESG-факторов во все этапы инвестиционного процесса - от поиска проектных предложений до мониторинга экологического и социального воздействия профинансированных проектов. Метод ESG-интеграции предполагает оценку рисков и возможностей, выявленных в результате анализа факторов, связанных с экологией, социальной сферой и управлением, которые являются материально-существенными для Общества. С целью повышения прозрачности и качества раскрываемой информации для заинтересованных сторон Общество планирует публиковать

годовые отчеты и отчеты по устойчивому развитию в соответствии с внутренними нормативными документами и Руководством по отчётности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчётности GRI (Global Reporting Initiative).

**Для достижения цели Общество ставит перед собой следующие задачи:**

1. Определение ответственных специалистов, которые будут вовлечены в процесс (создание рабочей группы);
2. Изучение подготовительного процесса получения рейтинга;
3. Проведение анализа для понимания релевантности критериев ESG к текущей деятельности Общества, уровню корпоративного развития, инициатив и т.д.;
4. Изучение методологии, определение агентства, предварительное консультирование со специалистами;
5. Получение оценки деятельности по критериям ESG.

**Стратегические инициативы Общества:**

- Разработка и внедрение методологии ESG, релевантной к деятельности Общества;
- Применение принципов ESG во всех аспектах деятельности Общества;
- Получение и поддержание рейтинга устойчивого развития;
- Подготовка перечня проектов и инициатив СПК и города;
- Подготовка перечня проектов, инициатив СПК по устойчивому развитию их структурирование и реализация.

**Целевые индикаторы и ожидаемые результаты в период с 2023 по 2025 гг.:**

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Рейтинг ESG (по шкале оценки рейтинга)	D	-	C	Проведение независимой оценки



## 7. Ключевые показатели деятельности

В целях оценки эффективности деятельности Общества будет проводиться мониторинг исполнения ключевых показателей деятельности. Целевые значения КПД позволяют оценить эффективность реализации целей по стратегическим направлениям, а также операционной деятельности Общества в целом.

Корпоративные КПД на 2023 – 2025 годы.

Наименование метрики	2023	2024	2025	Методология
Чистая прибыль консолидированный показатель (в млрд. тенге)	1,7	2	2,4	Консолидированный показатель на 2023-2025 г.
Объем привлеченных инвестиций (в млрд. тенге)	100	250	500	ИЗА, СПК* (Восточные ворота и др.), ПКС за 2023-2025 гг. Сумма вложенных инвестиций в проекты, с участием СПК на основании подписанных договоров и меморандумов. Целевой индикатор города в соответствии с Планом развития до 2025 года составляет 2,8 трлн. тенге из них СПК 500 млрд. тенге
Уровень удовлетворенности предпринимателей и инвесторов (в %)	60	70	80	Проведение анкетирования/ независимая оценка предпринимателей и инвесторов в 2023-2025 гг.

## Карты КПД Общества на 2023 – 2025 годы.

### Стратегическое направление 1: Обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства.

№	ЦЕЛЬ		2023	2024	2025	МЕТОДОЛОГИЯ
1	Эффективное управление портфелем проектов	Доля своевременно завершенных проектов (в %)	80	90	100	Количество завершенных проектов в портфеле / на общее число проектов*100
2	Развитие предпринимательства через финансовую и инфраструктурную поддержку	Объем выделенных средств на поддержку предпринимателей (млрд. тенге)	25	28	33	Объем профинансированных проектов АФ и МФО до 2025 года. На сегодняшний день профинансировано проектов на 18 млрд. тенге. В соответствии с Программой развития города Алматы по 2025 года планируется финансирование еще на 15 млрд. тенге
3	Эффективное управление Дочерними и Зависимыми Организациями	ЕВГТДА (млрд. тенге)	0,8	0,9	1,2	ЕВГТДА в млрд тенге Консолидированная по всем ДЗО

### Стратегическое направление 2: Обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов.

№	ЦЕЛЬ		2023	2024	2025	МЕТОДОЛОГИЯ
1	Реализация социально-значимых и инвестиционных проектов по приоритетным направлениям	Количество проектов	2	5	9	Количество проектов с вовлечением СПК (посредством финансовых и нефинансовых мер)
2	Улучшение жилищного фонда города посредством реализации Программы реновации ветхого жилищного фонда и строительства социального жилья	Обеспечение сноса домов/переселения жильцов в рамках Программы реновации ветхого жилищного фонда (количество домов)	90	168	262	В соответствии с Программой развития г. Алматы по 2025 года в рамках реализации Программы реновации предусмотрено снос не менее 262 домов. Накопительный итог
		Строительство социального жилья (количество квартир)	1371	2800	4400	В соответствии с Программой развития г. Алматы по 2025 года планируется построить для СУСН и работающей молодежи 5700 квартир, из них ПКС будет построено не менее 4400 квартир (переселено не менее 13 тыс. человек). Накопительный итог
3	Содействие в обеспечении продовольственной безопасности и поддержка инфраструктуры рынка СЗПТ	Освоение средств направленных на стабилизацию цен на СЗПТ (в %)	70	80	90	Освоение 90% выделенных из местного бюджета средств посредством предоставления займов и закупки продукции на стабилизацию цен по перечню СЗПТ.

### Стратегическое направление 3: Устойчивое институциональное развитие.

№	ЦЕЛЬ		2023	2024	2025	МЕТОДОЛОГИЯ
1	Повышение уровня корпоративного управления	Уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала (в %)	60	65	70	Проведение анкетирования сотрудников в 2023-2025 гг.
		Уровень корпоративного развития (в %)	60	65	70	Внутренняя методология разработанная СВА, утвержденная СД в 2023 и 2025 гг.
2	Внедрение эффективной цифровой инфраструктуры	Уровень автоматизации бизнес процессов (доля оцифрованных бизнес-процессов в %)	80	90	100	Общее количество автоматизированных процессов на общее количество бизнес-процессов, согласно целевому перечню, *100.
3	Внедрение и соблюдение принципов устойчивого развития ESG.	Рейтинг ESG	D	-	C	Проведение независимой оценки для присвоения рейтинга в 2023 и 2025 гг.

## 8. Этапы реализации Программы развития

Программа развития Общества предусматривает **2 этапа реализации.**

**В рамках первого этапа (2023-2024 годы)** планируется реализовать следующие ключевые мероприятия:

1. Качественное усиление проектных команд и фронт офиса (обучение, квалификационные требования, мотивация сотрудников, экспертная поддержка проектов);
2. Формирование пайплайна инвестиционных проектов и их структурирование;
3. Оптимизация финансовых ДЗО, определение и внедрение целевых мер финансовой поддержки;
4. Проведение работ по передаче в конкурентную среду некоторых ДЗО (ISC, Almaty Finance);
5. Утверждение и реализация Программы реновации ветхого жилищного фонда. Начало сноса и переселения жильцов, создание переселенческого фонда;
6. Проведение необходимых мероприятий для расширения ИЗА и увеличения количества МПП;
7. Проведение независимой оценки системы корпоративного управления, получение рейтинга;
8. Внедрение принципов ESG в деятельность Общества;
9. Получение рейтинга устойчивого развития ESG.

**В рамках второго этапа (2024-2025 годы)** планируется следующее:

1. Увеличение стоимости и диверсификация портфеля проектов и предприятий;
2. Поддержание кредитного рейтинга на уровне не ниже BBB- (2023);
3. Привлечение новых источников финансирования, в т.ч. «зеленого» финансирования;
4. Внедрение матричной (гибридной) организационной структуры;
5. Повышение рейтинга устойчивого развития ESG;
6. Реализация приоритетных, масштабных проектов города (BB, Алгабас, Smart City);
7. Реализация и координация работ с применением комплексного, девелоперского подхода по застройке на территориях, требующих реновации;
8. Реализация новых инвестиционных проектов в рамках расширения ИЗА;
9. Разработка и внедрение IT решений, в том числе приложение для

кредитования (Fintech), внедрение QR кодов на ярмарках, торговых павильонах и др.

Качественная реализация указанных выше мероприятий создаст необходимые предпосылки для формирования условий по достижению поставленных целей и реализации всех показателей к 2025 году.



## 9. Долгосрочное видение

В долгосрочной перспективе Общество планирует закрепление своего статуса **как ключевого регионального института развития**, обладающего всеми необходимыми инструментами и соответствующими полномочиями для оказания всесторонней поддержки комплексному развитию города и реализации ключевых инициатив по приоритетным направлениям.

В 2025 году Общество видит себя следующим образом:

1. Работающим по **трёх стратегическим направлениям** деятельности:
  - ✓ Обеспечение комфортной бизнес-среды и поддержка предпринимательства;
  - ✓ Обеспечение комфортной городской среды и реализация социально-значимых проектов;
  - ✓ Устойчивое институциональное развитие.
2. **Эффективно управляющими проектами** посредством:
  - ✓ Внедрения эффективных проектных команд и экспертной поддержки;
  - ✓ Внедрения проектно-ориентированного подхода и системы мотивации сотрудников;
  - ✓ Внедрения матричной организационной структуры для более гибкой формы организации управления;
  - ✓ Реализации портфельного управления приоритетными проектами и предприятиями, генерирующими доход.
3. Общество как основной **оператор механизмов целевой поддержки предпринимателей** будет фокусироваться на:
  - ✓ Создании сильной методологической базы по выработке целевых мер поддержки;
  - ✓ Внедрении Fintech решений (приложение для кредитования, внедрение QR кодов);
  - ✓ Оптимизации финансовых институтов Общества (приватизация АФ, перепрофилирование МФО), разработка новых целевых кредитных продуктов;
  - ✓ Реализации процедур по 2 этапу ИЗА и строительстве новых МПП.
4. **Реализующий масштабные приоритетные городские проекты**:
  - ✓ Реализация крупных девелоперских проектов (Восточные ворота, Алгабас, редевелопмент промышленных предприятий);
  - ✓ Реализация Программы реновации с применением комплексного, девелоперского подхода;
  - ✓ Реализация новых инвестиционных проектов в рамках второго

этапа расширения ИЗА;

- ✓ Софинансирование и координация крупных проектов приоритетных отраслей – креативных индустрии, туризма и IT.
5. Для эффективного содействия развитию города, Обществу особенно важно обеспечить **устойчивое корпоративное развитие** с помощью:
- ✓ Получения рейтинга корпоративного управления не менее 70%;
  - ✓ Внедрения методологии ESG, по которой реализуются внутренние и внешние проекты, Рейтинг ESG – С;
  - ✓ Вывода ДЗО (в т.ч. ИЗА) на доходность;
  - ✓ Увеличения доли автоматизации и цифровизация бизнес-процессов;
  - ✓ Привлечения «зеленого» финансирования для реализации проектов;
  - ✓ Реализации проектов с применением энергоэффективных материалов при строительстве.

Таким образом, реализация данной Программы в соответствии с приоритетами развития города позволит СПК к 2025 году стать **ключевым институтом развития города**, оказывающим поддержку бизнесу, реализующим приоритетные социально-значимые и инвестиционные проекты города.

## 10. Глоссарий

Сокращение	Определение
Программа	Программа развития акционерного общества «Социально- предпринимательская корпорация «Алматы» на 2023-2025 годы
Программа развития города	«Программа развития города Алматы до 2025 года и среднесрочные перспективы до 2030 года»
Программа реновации	«Программа реновации жилищного фонда в городе Алматы на 2023-2026 годы»
СПК, Общество	АО «Социально-предпринимательская корпорация «Алматы»
ЦГО	Центральный государственный орган
МИО	Местный исполнительный орган
ИЗА	ТОО «Индустриальная зона – Алматы»
Almaty Finance, АФ	ТОО «Almaty Finance»
МФО Almaty	ТОО «Микрофинансовая организация «Almaty»
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»
АВДС	ТОО «Компания по развитию бизнеса в городе Алматы «Almaty Business Development Company»
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
ДУПП	Департамент управления проектами и предприятиями
ДЭ	Департамент экспертизы
НПП «Атамекен»	Национальная палата предпринимателей Республики Казахстан «Атамекен»
АПК	Агропромышленный комплекс
АРРФР	Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка
МТИ РК	Министерство торговли и индустрии Республики Казахстан
МСХ РК	Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан