

УТВЕРЖДЕНА

Решением Совета директоров

**АО «Социально-предпринимательская
корпорация «Астана»**

от 24 августа 2020 года №17



**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА
«СОЦИАЛЬНО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КОРПОРАЦИЯ
«ASTANA»
НА 2020-2029 ГОДЫ**



г. Нур-Султан, 2020 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Анализ текущей ситуации	7
1.1. Анализ внешней среды	7
1.1.1. <i>Экономическое развитие</i>	<i>7</i>
1.1.2. <i>Промышленность</i>	<i>10</i>
1.1.3. <i>Торговля</i>	<i>11</i>
1.1.4. <i>Строительная деятельность</i>	<i>12</i>
1.1.5. <i>Малое и среднее предпринимательство</i>	<i>13</i>
1.1.6. <i>Инвестиции в основной капитал</i>	<i>13</i>
1.1.7. <i>Цифровизация и реализация концепции «умного города»</i>	<i>14</i>
1.1.8. <i>Влияние факторов внешней среды</i>	<i>15</i>
1.1.9. <i>Политические и правовые факторы</i>	<i>16</i>
1.1.10. <i>Экономические факторы</i>	<i>16</i>
1.1.11. <i>Демографические факторы</i>	<i>17</i>
1.1.12. <i>Технологические факторы</i>	<i>18</i>
1.1.13. <i>Экологические факторы</i>	<i>19</i>
1.2. Анализ внутренней среды	20
1.2.1. <i>Финансовые показатели деятельности</i>	<i>21</i>
1.2.2. <i>Система корпоративного управления</i>	<i>25</i>
1.2.3. <i>Кадровая политика</i>	<i>28</i>
1.2.4. <i>Управление дочерними организациями</i>	<i>28</i>
1.2.5. <i>Управление собственным и коммунальным имуществом</i>	<i>31</i>
1.2.6. <i>Инвестиционная деятельность</i>	<i>34</i>
1.2.7. <i>Обеспечение продовольственной безопасности</i>	<i>38</i>
1.2.8. <i>Реализация программы «1000 мест-уличная торговля»</i>	<i>40</i>
1.3. SWOT-анализ	41
2. Миссия и видение	43
3. Стратегические направления деятельности и цели	46

4. Ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты по ним	52
5. Система управления рисками	55
<i>Приложение 1</i>	<i>57</i>
<i>Приложение 2</i>	<i>63</i>
<i>Приложение 3</i>	<i>64</i>

Введение

Стратегия развития акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Astana» (далее – АО «СПК «Astana»/Общество) является системным документом, формирующим целостный и комплексный подход к дальнейшему развитию Общества и определяющим миссию, видение, стратегические цели и задачи, основные направления и ключевые показатели деятельности (включая ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности) Общества на период 2020-2029 годов.

Стратегия развития АО «СПК «Astana» (далее – Стратегия развития) разработана в соответствии с Предпринимательским кодексом Республики Казахстан, законами Республики Казахстан «Об акционерных обществах», «О государственном имуществе» и с учетом основных направлений следующих документов и нормативных правовых актов:

- Послания Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года;

- Указа Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан»;

- Земельного кодекса Республики Казахстан от 20 июня 2003 года № 442;

- Бюджетного кодекса Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года № 95-IV;

- Закона Республики Казахстан от 22 апреля 1998 года № 220-1 «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью»;

- Закона Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234 «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»;

- Закона Республики Казахстан от 2 июля 2003 года № 461 «О рынке ценных бумаг»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 9 октября 2012 года № 1279 «Об утверждении перечня специализированных организаций, реализующих механизмы стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары, за исключением мер по установлению предельных цен на социально значимые продовольственные товары»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382 «Об одобрении Концепции развития социально-предпринимательских корпораций»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2014 года № 1394 «Об утверждении Концепции вхождения столицы в рейтинг 10-ти лучших городов мира до 2050 года»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 28 декабря 2015 года № 1095 «Об утверждении перечня видов деятельности, осуществляемых юридическими лицами, более пятидесяти процентов акций (долей участия в уставном капитале) которых принадлежат государству, и аффилированными с ними лицами»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 30 июля 2016 года № 450 «Об утверждении перечня национальных институтов развития и иных юридических лиц, пятьдесят и более процентов голосующих акций (долей участия в уставном капитале) которых прямо либо косвенно принадлежат государству, уполномоченных на реализацию мер государственной поддержки индустриально-инновационной деятельности»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 12 декабря 2017 года № 827 «Об утверждении Государственной программы «Цифровой Казахстан»»;

- Постановления Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2018 года № 846 «Об утверждении Концепции индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы»;

- Приказа Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 года № 21 «Об утверждении Типового кодекса корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, за исключением Фонда национального благосостояния»;

- Приказа Министра национальной экономики Республики Казахстан от 14 февраля 2019 года № 14 «Об утверждении Правил разработки, утверждения планов развития контролируемых государством акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью, государственных предприятий, мониторинга и оценки их реализации, а также разработки и представления отчетов по их исполнению»;

- Решения маслихата города Нур-Султан от 15 ноября 2019 года № 450/57-VI «О стратегии развития города Нур-Султан до 2050 года»;

- Постановления акимата города Нур-Султана от 19 сентября 2019 года № 502-1244 «Об утверждении Правил реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары по городу Нур-Султан».

Стратегия развития является основой для разработки последующих программных документов, прогнозных финансовых моделей, планов развития и бюджетов АО «СПК «Astana».

1. Анализ текущей ситуации

1.1. Анализ внешней среды

АО «СПК «Astana» является региональным институтом развития, эффективно управляющим активами, реализующим региональные и государственные программы, стимулирующим экономическую активность в точках роста региона, в том числе через привлечение инвестиций и развитие малого и среднего бизнеса.

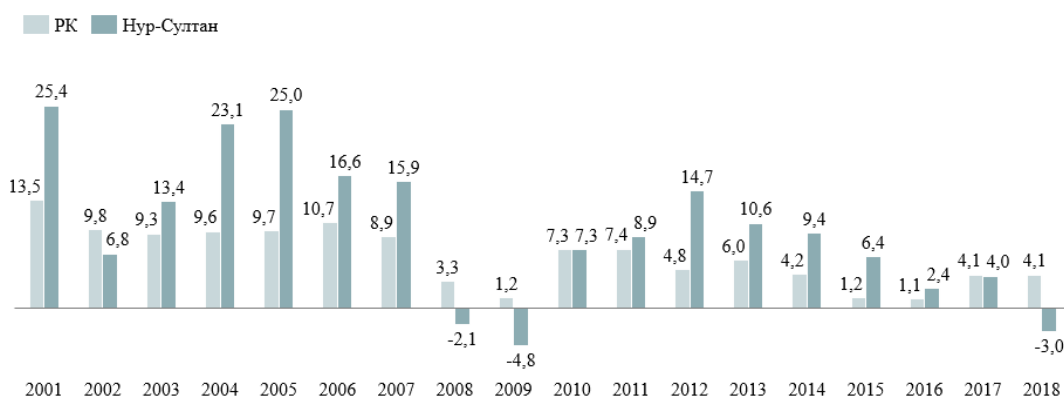
В связи с тем, что АО «СПК «Astana» осуществляет свою деятельность на территории города Нур-Султан, анализ текущего состояния социально-экономического развития города имеет важное значение.

Учитывая специфику и сферу деятельности АО «СПК «Astana», проведен анализ в следующих областях:

1.1.1. Экономическое развитие

Начиная с 2001 года, реальный показатель внутреннего регионального продукта (далее - ВРП) по городу Нур-Султан вырос в 4,2 раза, что в 1,6 раза выше роста внутреннего валового продукта (далее – ВВП) Республики Казахстан. В среднем, за 18 лет, с 2001 по 2018 годы, среднегодовой рост экономики составил 9%¹.

Динамика реального ВРП города Нур-Султан, % к предыдущему году

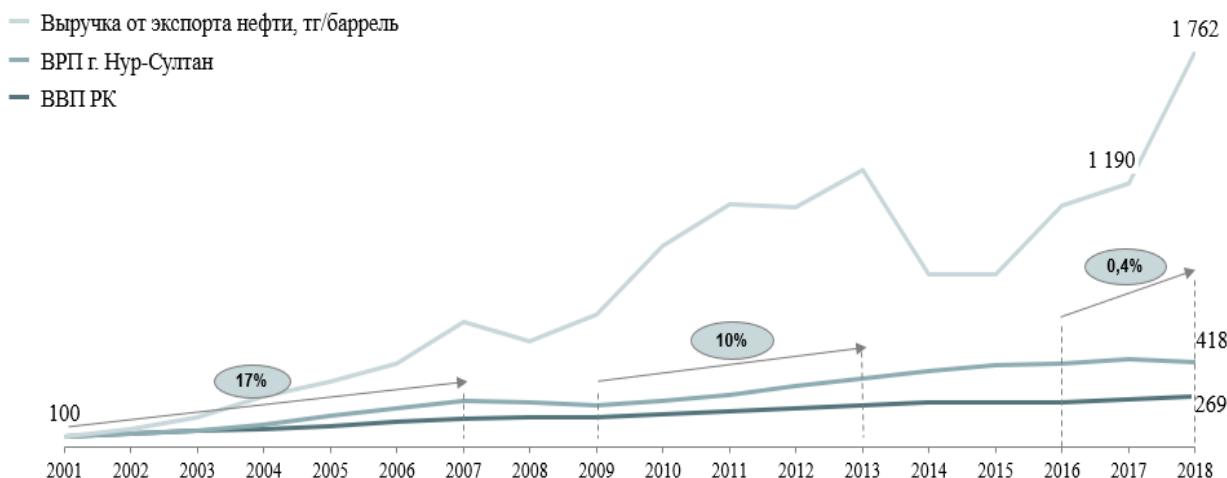


Источник: Комитет по статистике
Министерства национальной экономики Республики Казахстан

¹ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

Анализ ВРП демонстрирует динамику, которая существенно отличается на различных временных отрезках. Выделяются три этапа роста экономики: 2001-2007 годы, 2009-2014 годы и 2016-2018 годы.

Индекс роста экономических показателей (2001 год=100%), ИФО, %



Источник: Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года, BP Statistical Review of World Energy Database

Несмотря на продолжение позитивной динамики, среднегодовые темпы роста во втором и третьем периоде существенно замедлились. В 2016-2018 годах темпы роста ВРП упали до среднегодовых 0,4%. Быстрый рост периода 2001-2007 годов во многом объясняется эффектом низкой базы, высокими инвестициями в инфраструктуру города в связи с переездом столицы и высокими ценами на нефть. Послечризисное восстановление с 2009 года, возвращение высоких цен на нефть и проведение знаковых мероприятий в городе: Азиада, Саммит ОБСЕ, ЭКСПО, послужили триггерами повышения инвестиционной активности в городе.

Рост ВРП города Нур-Султана и рост ВВП страны коррелируют с динамикой цен на нефть². Экономическая активность города, как и страны в целом, значительно зависит от конъюнктуры цен на сырьез.

Анализ ВРП города показывает, что Нур-Султан, в отличие от Республики в целом и г. Алматы, в значительной степени зависит от объемов потребления органов государственного управления и валового накопления основного капитала. При этом, экономика города носит неторгуемый характер и имеет отрицательный чистый экспорт⁴:

² Уровень корреляции составляет более 80%;

³ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года;

⁴ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

Динамика структуры ВРП, %



Источник: Комитет по статистике

Министерства национальной экономики Республики Казахстан

Анализ ВРП методом добавленных стоимостей показывает, что город по-прежнему сильно зависит от сектора строительства и операций с недвижимостью, что подтверждает вывод о неустойчивости городской экономики в силу ее несбалансированности⁵.

Структура ВРП 2018 года по отраслям, %, млн. тенге



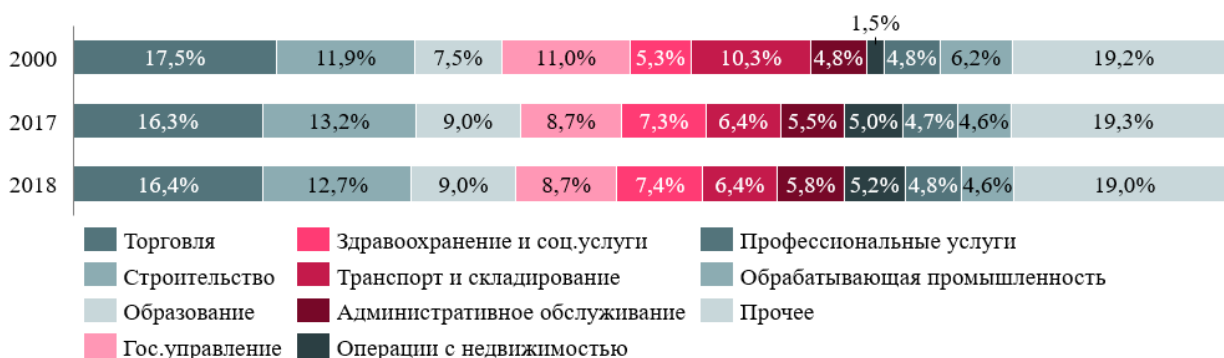
Источник: Комитет по статистике

Министерства национальной экономики Республики Казахстан

Структура занятости по секторам остается стабильной на протяжении исследуемого периода и, в основном, представлена секторами торговли, строительства, образования и государственного управления:

⁵ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

Отраслевая структура занятости в городе Нур-Султан



Источник: Комитет по статистике

Министерства национальной экономики Республики Казахстан

Наиболее быстрорастущими секторами по занятости и производительности являются строительство, профессиональные услуги, административное обслуживание и прочие услуги (проживание и питание, финансовая и страховая деятельность, профессиональные услуги, обслуживание, государственные услуги, здравоохранение и социальные услуги, образование, искусство и развлечения, предоставление прочих видов услуг):

Среднегодовые темпы роста секторов экономики по занятости и производительности, 2012-2017 годы, %.



Источник: Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года

1.1.2. Промышленность

Анализ развития промышленной отрасли города за период с 2017 года по март 2020 года демонстрирует положительную динамику.

Так, согласно проведенному анализу, в январе-декабре 2017 года по сравнению с 2016 годом индекс промышленного производства города Нур-

Султан составил 107,8%, что связано с ростом производства безалкогольных напитков и железнодорожных локомотивов.

В 2018 году произведено промышленной продукции в действующих ценах на 646 674 млн. тенге, что к уровню 2017 года составило 107,1%. В городе возросло производство безалкогольных напитков, аффинированного золота и дизельных локомотивов⁶.

В январе-декабре 2019 года по сравнению с 2018 годом индекс промышленного производства составил 112,0%. В 2019 году возросло производство безалкогольных напитков, труб из пластмасс, преформ, аффинированного золота и железнодорожных локомотивов⁷.

В январе-марте 2020 года по сравнению с январем-мартом 2019 года индекс промышленного производства города Нур-Султан составил 105,5%. Возросло производство муки, безалкогольных напитков, товарного бетона и аффинированного золота⁸.

Для поддержки развития промышленной отрасли в регионе функционируют специальные экономические зоны «Астана –новый город» и «Астана-Технополис».

1.1.3. Торговля

Сектор торговли в городе Нур-Султан имеет высокие показатели роста.

Объем оптовой торговли в 2016 году составлял 2 233 203,102 млн. тенге, в 2017 году – 2 409 758,637 млн. тенге, в 2018 году – 2 799 679,088 млн. тенге⁹.

Индекс физического объема оптовой торговли по городу Нур-Султан в 2016 году составлял 70,6% по отношению к 2015 году, в 2017 году – 104,8% по отношению к 2016 году, в 2018 году – 109,6% по отношению к 2017 году¹⁰.

Объем розничной торговли в городе в период с 2016 года по 2018 год составлял¹¹:

млн. тенге				
№ п.п.	Наименование	2016 год	2017 год	2018 год
1	Объем розничной торговли продовольственных товаров	223 159,1	248 269,5	271 571,7
2	Объем розничной торговли непродовольственных товаров	689 912	795 671,1	872 178,6

⁶ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

⁷ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

⁸ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

⁹ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

¹⁰ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

¹¹ Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан.

3	Объем розничной торговли торгующих предприятий	525 267,2	697 028,9	821 752,8
4	Объем розничной торговли индивидуальных предпринимателей, включая торгующих на рынках	387 804	346 911,7	321 997,5

Розничная торговля на душу населения по городу Нур-Султан в 2016 году составляла 989 597 тенге, в 2017 году – 1 041 250,5 тенге, в 2018 году – 1 084 657,6 тенге.

1.1.4. Строительная деятельность

Строительный сектор города Нур-Султан демонстрирует стабильно высокие темпы роста. Так, в 2017 году в городе было сдано в эксплуатацию 2,4 млн. кв.м. жилья, в 2018 году - 2,4 млн. кв.м., в 2019 году – 1,8 млн. кв.м., за первый квартал 2020 года - 538 952 млн. кв.м.¹².

Городское планирование города осуществляется согласно утвержденному Генеральному плану до 2030 года от 15 августа 2001 года (с изменениями от 30 июля 2011 года).

В целях обеспечения опережающего развития инженерной и транспортной инфраструктуры города и обеспечения градостроительной документацией районов застройки столицы на среднесрочную перспективу разработан Комплексный план по компактной застройке города Нур-Султан до 2022 года (2017-2022 годы).

Фактическое состояние застройки демонстрирует отсутствие синхронности в развитии объектов жилья и сопутствующей инфраструктуры.

В городе наблюдается несбалансированное развитие городских районов: выражено развиты новый административный центр, район ЭКСПО, центральная часть правобережья. При этом, существуют инфраструктурные проблемы (отсутствие центральной и ливневой канализации, нагрузка на сети электроснабжения и др.).

Если учесть, что население города к 2050 году может составить от 1,84 млн. человек при пессимистичном сценарии и до 2,43 млн. человек при оптимистичном сценарии¹³, то потребность населения в инфраструктуре социального обеспечения (дошкольные учреждения, школы и медицинские учреждения), жилье, общественных пространствах (парки, набережные, тротуары и велодорожки, спортивные сооружения) сохранится.

¹² Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан;

¹³ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года (при различных сценарных прогнозах, зависящих от экономического развития, качества жизни и привлекательности для внешней и внутренней миграции).

1.1.5. Малое и среднее предпринимательство

В структуре экономики города Нур-Султан по размерности бизнеса преобладает малый и средний бизнес. Так, к примеру, по данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, в 2018 году малый и средний бизнес формировал 55,5% номинального ВРП города, а по Республике Казахстан – 28,2%. Среди компонентов малого и среднего бизнеса в городе Нур-Султан преобладает малый бизнес (43,7% к 11,8%).

На сегодняшний день в структуре малого и среднего предпринимательства по видам экономической деятельности преобладают сектора оптовой и розничной торговли, операций с недвижимым имуществом, строительства, транспорта и складирования, профессиональной, научной и технической деятельности, предоставления прочих видов услуг.

Необходимо отметить, что нахождение головных офисов добывающих и квазигосударственных компаний в городе Нур-Султан искажает представление о малом и среднем предпринимательстве. Так, согласно данным Комитета государственных доходов Республики Казахстан, анализ субъектов малого и среднего предпринимательства по выплаченным налогам показывает, что среди предприятий малого бизнеса значительную долю налогов выплачивают именно представительства добывающих компаний и офисы компаний квазигосударственного сектора (из общего числа субъектов среднего предпринимательства около 40% налогов выплачивается квазигосударственным сектором)¹⁴. Эти предприятия не производят продукцию, а заняты главным образом обеспечением административных функций, для которых не нужно большое количество работников. Этим и обусловлена их высокая представленность в группе малого и среднего предпринимательства. Более того, это свидетельствует о большой представленности государства в бизнесе.

1.1.6. Инвестиции в основной капитал

Инвестиции в основной капитал являются важным фактором экономического роста города Нур-Султан. В 2018 году размер инвестиций в основной капитал в реальном выражении составил 1,1 трлн. тенге. Соотношение реальных инвестиций в основной капитал к реальному ВРП составило 18,1%, что на 1,5 показателя ниже, чем в 2012 году. В 2012-2018 годы

¹⁴ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

среднегодовой темп роста инвестиций в основной капитал в реальном выражении составил 3,5%, что ниже темпов роста ВРП города (4,9%).

Анализ показывает, что отраслевая структура инвестиций существенно изменилась за последние 6 лет. Если в 2012 году наибольшая доля инвестиций поступала в сектор транспорта и складирования (41%), то в 2018 году структура сместилась в пользу сектора операций с недвижимостью (рост с 12% до 43%)¹⁵.

Соотношение инвестиций к валовой добавленной стоимости упало во всех секторах, за исключением операций с недвижимостью (рост в 2,2 раза) и торговли (рост в 2 раза). Наибольшее снижение наблюдается в секторе информации и связи (в 3,4 раза) и обрабатывающей промышленности (в 2,2 раза). Такая тенденция в определенной мере является подтверждением того, что инвестиции в основной капитал города Нур-Султан не направлены в производительные сектора экономики:

Отношение инвестиций в основной капитал к валовой добавленной стоимости, %



Источник: Комитет по статистике
Министерства национальной экономики Республики Казахстан

1.1.7. Цифровизация и реализация концепции «умного города»

Согласно оценке International Data Corporation, город Нур-Султан находится на средней стадии цифровизации. В городе внедряются цифровые проекты, отдельные структуры внедряют в свою деятельность цифровые технологии.

Город Нур-Султан является одним из первых городов в Республике Казахстан, начавший внедрение концепции «умного города». Примерами проектов «умного города» являются ситуационный центр, куда поступают данные с систем видеонаблюдения и фото-видео фиксации нарушений, интеллектуальный контакт-центр Службы 109 и чат-боты в социальных сетях,

¹⁵ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

позволяющие местным исполнительным органам автоматизированно коммуницировать с населением. Реализуется проект развития инфраструктуры интернета вещей, который позволит осуществлять сбор данных с датчиков и сенсоров в режиме реального времени для дальнейшего анализа состояния городской инфраструктуры¹⁶.

Ведется активная работа по цифровизации муниципальных и государственных услуг. Так, в 2019 году, в целях повышения инновационно-инвестиционной привлекательности, цифровизации экономики путем создания нового формата взаимодействия исполнительных органов, институтов поддержки и развития предпринимательства, коммунальных и муниципальных служб с населением и бизнесом по принципу «одного окна», АО «СПК «Astana» при поддержке акимата города, был открыт Центр городских услуг «iQala». Данный Центр осуществляет в электронном формате оказание услуг, ранее предоставляемых на бумажных носителях.

Также в городе действует портал электронного акимата и мобильное приложение «Smart Astana», где государственные услуги, сервисы и информация доступны в электронном формате. При этом, функциональные возможности портала и приложения на постоянной основе расширяются и дополняются.

В городе внедрена система электронного КСК, направленная на применение автоматизированных решений, повышение качества обслуживания и прозрачности деятельности КСК.

Для стимулирования инновационной деятельности, на постоянной основе проводятся хакатоны и конкурсы по решению городских технологических задач. Разработчики цифровых решений имеют доступ к технопаркам, инкубаторам, акселераторам, коворкингам, лабораториям и школам программирования.

Между тем, для дальнейшей успешной цифровизации города требуется повышение информационной и кибер-безопасности, доступность «открытых данных», как основного ресурса в производстве цифровых решений, а также развитие цифровой грамотности.

1.1.8. Влияние факторов внешней среды

Под внешней средой АО «СПК «Astana» понимаются все условия и факторы, возникающие в процессе деятельности Общества и независимые от него, но оказывающие воздействие на его функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

¹⁶ Стратегия развития города Нур-Султан до 2050 года.

Важным в функционировании АО «СПК «Astana» являются определение факторов внешней среды, формирующих предпринимательскую среду, определение понятийного аппарата в части предпринимательской среды, систематизация этих факторов, обуславливающих устойчивое развитие предпринимательской деятельности в современных условиях.

Различают внешние факторы, обусловленные характером окружающей среды. К внешним факторам, определяющим конкретные условия деятельности АО «СПК «Astana», относятся: правовые, политические, экономические, демографические, технологические и экологические факторы.

1.1.9. Политические и правовые факторы

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, предоставляет АО «СПК «Astana» возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и выработать оптимальные методы отстаивания своих интересов.

Большое значение для АО «СПК «Astana» имеет фактор политической стабильности, так как проводится постоянная работа по привлечению инвесторов, в том числе иностранных. Для иностранного инвестора очень важна политическая стабильность и любые изменения в данной сфере приводят к замедлению либо снижению инвестиционной активности.

Сильные стороны:

1. Политическая стабильность, устойчивость государственной власти;
2. Наличие утвержденных программных документов, направленных на поддержку социального и экономического развития города Нур-Султан;
3. Наличие широких полномочий социально-предпринимательских корпораций, закрепленных на законодательном уровне.

Слабые стороны:

1. Ограничение видов деятельности социально-предпринимательских корпораций и дочерних организаций согласно перечню, утвержденному Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 декабря 2015 года №1095.

1.1.10. Экономические факторы

Ограниченный объем основных экономических ресурсов определяет необходимость их эффективного и рационального использования – минимизации затрат при максимизации результата.

В этой связи, АО «СПК «Astana» необходимо осуществлять свою деятельность, тщательно взвешивая и оценивая рыночную конъюнктуру, стоимость финансовых затрат от той или иной деятельности, и альтернативных вариантов использования экономических ресурсов.

Сильные стороны:

1. Статус столицы (город Нур-Султан является административным, политическим и событийным центром Республики Казахстан, площадкой для проведения общегосударственных и международных мероприятий (Саммит ОБСЕ, переговоры по урегулированию ситуации в Сирии, ЕХРО-2017 и др.);
2. Развитая финансовая инфраструктура;
3. Наличие утвержденных государственных программ по субсидированию и кредитованию с льготными условиями для развития предпринимательства;
4. Наличие институтов/организаций, деятельность которых направлена на улучшение инвестиционного климата (МФЦА, Kazakh Export, Kazakh Invest и др.).

Слабые стороны:

1. Высокая волатильность национальной валюты;
2. Ограниченность земельных ресурсов города Нур-Султан;
3. Ограниченность внутреннего рынка и отдаленность от мировых рынков сбыта;
4. Высокая импортозависимость;
5. Низкий уровень развития отдельных секторов экономики.

1.1.11. Демографические факторы

Демографические факторы относятся к числу важнейших факторов внешней среды, поскольку динамика изменения численности населения во многом определяет, с одной стороны, реальные возможности обеспечения АО «СПК «Astana» трудовыми ресурсами, а с другой стороны, формирует уровень и масштабы рыночных потребностей. Для учета влияния данных факторов на результативность работы АО «СПК «Astana» и своевременного реагирования на изменения, АО «СПК «Astana» необходимо уделять внимание динамике роста населения города, качеству рабочей силы, социальным и территориальным особенностям, возрастной структуре.

Важную роль играет создание привлекательных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста. Данная мера позволяет привлекать и удерживать перспективных квалифицированных специалистов. АО «СПК «Astana» также необходимо уделять внимание построению эффективного диалога с заинтересованными сторонами,

направленного на формирование позитивной среды вокруг деятельности АО «СПК «Astana», что, в свою очередь, способствует повышению эффективности бизнеса за счет понимания и поддержки со стороны клиентов, акционеров, инвесторов, государственных органов, местного населения, общественных организаций.

Сильные стороны:

1. Высокий рост численности населения (Население увеличивалось, в среднем, на 6% ежегодно, начиная с 605 тыс. человек на конец 2008 года до 1,03 млн. человек на начало 2018 года);
2. Наличие передового образовательного кластера на базе Назарбаев Университета;
3. Высокий уровень качественной рабочей силы с преобладанием людей с высшим, незаконченным высшим и специальным образованием;
4. Высокая экономическая активность населения.

Слабые стороны:

1. Увеличение нагрузки на образовательную инфраструктуру и инфраструктуру здравоохранения города;
2. Риск снижения мотивации и оттока квалифицированных сотрудников.

1.1.12. Технологические факторы

Технологический фактор отражает уровень технического развития, который воздействует на компанию. В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК «Astana» и его дочерних и зависимых организаций, необходимо особое внимание уделять внедрению в Обществе и группе компаний современных технологий, увеличивая при этом свою открытость и прозрачность, операционную эффективность и конкурентоспособность, улучшая качество отчетности, системы внутреннего контроля и снижая риски.

При реализации инвестиционных проектов Обществу также важно уделять особое внимание инновационной и технологической составляющим.

Сильные стороны:

1. Наличие утвержденной Государственной программы «Цифровой Казахстан» с периодом реализации с 2018 по 2022 годы;
2. Реализация концепции «умного города»;
3. Наличие специализированной инфраструктуры для индустриального развития (индустриальные зоны, площадки взаимодействия науки и бизнеса и др.);
4. Наличие большого количества готовых современных технологических решений для бизнеса.

Слабые стороны:

1. Низкий уровень инновационной культуры среди жителей города;
2. Низкая инновационная активность предпринимателей.

1.1.13. Экологические факторы

Особую роль при осуществлении деятельности на современном этапе экономического развития играет экологический фактор, так как он непосредственно связан с бережливым использованием природных ресурсов и обеспечением необходимых жизненных условий для населения.

В этой связи, при осуществлении своей деятельности, АО «СПК «Astana» необходимо четко отслеживать и контролировать предельно допустимые экологические нагрузки на природную экосистему региона.

АО «СПК «Astana» ставит перед дочерними организациями задачу по минимизации воздействия производственной деятельности на население и окружающую среду, предупреждению производственных аварий, повлекших нанесение ущерба окружающей среде, а также рациональному использованию и воспроизводству природных ресурсов.

Сильные стороны:

1. Наличие тенденции к созданию инфраструктуры и росту рынка по переработке отходов;
2. Рост потребления экологически чистых товаров ввиду роста осознанного потребления.

Слабые стороны:

1. Высокий рост выбросов загрязняющих веществ в атмосферу;
2. Отсутствие утвержденного государственного программного документа в сфере развития «зеленой экономики»;
3. Низкий процент переработки и увеличение объемов твердых бытовых отходов, вывозимых на захоронение на полигоны.

1. Анализ текущей ситуации

1.2. Анализ внутренней среды

Идея создания социально-предпринимательских корпораций впервые была озвучена Первым Президентом Республики Казахстан - Елбасы Н.А.Назарбаевым 1 марта 2006 года в Послании народу Казахстана «Стратегия вхождения Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира» и заключалась в том, что: «Социально-предпринимательские корпорации (СПК) - это устойчивые бизнес-структуры, осуществляющие свою деятельность с целью получения прибыли от производства и продажи товаров и услуг. Основным отличием СПК от коммерческих корпораций является то, что полученная прибыль реинвестируется для реализации социальных, экономических или культурных целей населения того региона, в интересах которого СПК создавались»¹⁷.

В соответствии с данным Посланием, а также Стратегией территориального развития Республики Казахстан до 2015 года в 2007 году в Республике Казахстан были созданы семь социально-предпринимательских корпораций.

В соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 марта 2010 года № 266 «О вопросах социально-предпринимательских корпораций», государственные пакеты акций всех социально-предпринимательских корпораций были распределены между областями и городами Астана, Алматы.

С принятием закона Республики Казахстан «О государственном имуществе», данные социально-предпринимательские корпорации были реорганизованы и в Республике Казахстан были созданы 16 социально-предпринимательских корпораций.

АО «СПК «Astana» был создано в 2010 году путем разделения АО «НК «СПК «Сарыарка» на три акционерных общества в качестве субъектов предпринимательства.

Первичная дата регистрации АО «СПК «Astana» - 19 октября 2010 года.

Бизнес-модель функционирования АО «СПК «Astana» заключается в реализации совместно с инвесторами проектов в приоритетных отраслях экономики и получении прибыли с последующим ее реинвестированием в социально-экономические и культурные проекты региона, управления

¹⁷ Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382 «Об одобрении Концепции развития социально-предпринимательских корпораций».

активами, в том числе путем реанимации и выведения дочерних и зависимых организаций на безубыточный уровень с целью их дальнейшей передачи в конкурентную среду, поддержке и стимулировании развития малого и среднего предпринимательства, обеспечении продовольственной безопасности и др.

В рамках разработки Стратегии развития проведён анализ текущей деятельности АО «СПК «Astana», определены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для дальнейшего устойчивого развития. Данный анализ позволяет определить приоритетные проблемы, требующие решений, и имеющиеся преимущества, которые можно использовать для дальнейшего развития.

1.2.1. Финансовые показатели деятельности

Балансовая стоимость активов АО «СПК «Astana» на 31 марта 2020 года составила 169 911 765 тыс. тенге.

Структура и динамика доходов и расходов Общества на 31 марта 2020 года с учетом корректировок выглядит следующим образом:

№ п.п.	показатели	2017 год			2018 год			2019			1 квартал 2020 года		
		план развития	факт	%	план развития	факт	%	план развития	по опер. данным	%	план развития	по опер. данным	%
1	Доходы, всего	2 817 525	3 601 862	12 8	6 041 646	6 461 790	10 7	4 139 741	4 007 450	97	1 271 955	1 068 670	84
1.1	Доход от реализации товаров, работ и услуг	539 750	543 841	10 1	4 314 843	4 366 546	10 1	947 341	657 889	69	413 029	187 167	45
1.2	Доход от финансирования (вознаграждение и дивиденды)	205 197	252 854	12 3	335 950	398 664	11 9	1 207 172	1 035 192	86	430 234	15 546	4
1.3	Доходы от реализации долей участия в ДО	1 055 524	917 887	87	544 918	594 462	10 9	1 318 187	1 318 187	100	0	0	0
1.4	Доход от выбытия активов	149 437	943 806	63 2	220 413	232 596	10 6	241 139	339 168	141	208 180	717 857	345
1.5	Доход от операционной аренды	144 995	159 821	11 0	203 252	234 410	11 5	339 245	587 819	173	220 511	142 341	65
1.6	Доходы по курсовой разнице	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.7	Прочие доходы	722 623	783 654	10 8	422 270	635 112	15 0	86 658	69 195	80	0	5 759	0
2	Расходы, всего	2 762 500	3 546 319	12 8	5 966 619	6 334 050	10 6	7 131 412	5 407 030	76	1 737 017	1 419 022	82
2.1	Себестоимость реализованной продукции, выполненных работ и оказанных услуг	899 170	603 555	67	2 694 251	2 572 335	95	1 004 967	840 221	84	428 648	230 617	54
2.2	Административные расходы	472 533	808 154	17 1	935 104	1 170 689	12 5	2 320 239	2 109 047	91	376 428	372 298	99
2.2.1	Запасы	3 921	3 322	85	5 947	3 128	53	9 888	6 387	65	2 587	829	32

2.2.2	Оплата труда работников	208 897	203 921	98	356 093	355 946	10 0	736 196	734 712	100	213 651	186 278	87
2.2.3	Отчисления от оплаты труда	21 961	21 239	97	108 152	123 908	11 5	71 619	71 392	100	18 200	18 639	102
2.2.4	Износ основных средств	52 860	120 741	22 8	116 799	113 577	97	113 861	131 262	115	19 965	31 372	157
2.2.5	Обслуживание и ремонт ОС	8 141	2 908	36	6 301	4 022	64	8 725	6 685	77	2 743	1 495	55
2.2.6	Расходы по транспортным услугам	4 630	2 969	64	8 857	9 740	11 0	22 180	19 168	86	7 062	6 498	92
2.2.7	Расходы по операционной аренде	63 028	57 850	92	73 054	70 620	97	99 481	98 364	99	26 969	26 968	100
2.2.8	Командировочные расходы	18 211	18 002	99	15 186	8 264	54	16 428	9 504	58	5 363	4 807	90
2.2.9	другие	90 885	377 202	41 5	244 717	481 484	19 7	1 241 862	1 031 574	83	79 889	95 412	119
2.3	Расходы от выбытия активов	757 051	1 155 119	15 3	662 383	701 288	10 6	1 418 607	1 495 033	105	780 537	708 764	91
2.4	Расходы на финансирование	7 562	4 944	65	0	0	0	1 716 499	250 445	15	145 479	87 477	60
2.5	Прочие расходы	626 184	974 547	15 6	1 674 881	1 889 738	11 3	671 100	712 283	106	5 925	19 866	335
3	Прибыль (убыток) до налогообложения	55 025	55 543	10 1	75 026	127 740	17 0	-2 991 671	-1 399 580	47	-465 062	-350 352	75
3	Чистая прибыль/ Убыток	55 025	55 543	10 1	75 026	75 89 3,0	10 1	-2 991 671	-1 399 580	47	-465 062	-350 352	75

В 2017 году доходы АО «СПК «Astana» составили 3 601 862,2 тыс. тенге при плане 2 817 525,2 тыс. тенге, в том числе доходы от реализации товаров, работ и услуг – 543 841,1 тыс. тенге, доходы от финансирования – 252 853,5 тыс. тенге, доходы от реализации долей участия в дочерних организациях – 917 887,0 тыс. тенге, доходы от выбытия активов – 943 805,8 тыс. тенге, доходы от операционной аренды – 159 820,8 тыс. тенге и прочие доходы – 783 654,1 тыс. тенге, в целом исполнение плана по статье доходы составило 127,8%.

Расходы составили 3 546 319,1 тыс. тенге при плане 2 762 500,2 тыс. тенге, в том числе себестоимость реализованной продукции, выполненных работ и оказанных услуг – 603 5 55,1 тыс. тенге, административные расходы – 808 154,3 тыс. тенге, расходы от выбытия активов – 1 155 118,7 тыс. тенге, расходы на финансирование – 4 944,0 тыс. тенге, прочие расходы составили 974 547,0 тыс. тенге, исполнение плана по статье расходы составило 128,4%.

По итогам 2017 года АО «СПК «Astana» получена прибыль в размере 55 543,1 тыс. тенге при плане 55 025,0 тыс. тенге.

Согласно решению Единственного акционера от 28 августа 2018 года, утвержденный размер по выплате дивидендов составил 50%, в доход бюджета перечислены дивиденды за 2017 год в сумме 27 772,0 тыс. тенге.

В 2018 году доходы АО «СПК «Astana» составили 6 461 789,8 тыс. тенге при плане 6 041 645,6 тыс. тенге, в том числе доходы от реализации товаров,

работ и услуг – 4 366 545,9 тыс. тенге, доходы от финансирования – 398 664,5 тыс. тенге, доходы от реализации долей участия в дочерних организациях – 594 461,7 тыс. тенге, доходы от выбытия активов – 232 596,4 тыс. тенге, доход от операционной аренды – 234 409,9 тыс. тенге и прочие доходы – 635 111,5 тыс. тенге, в целом исполнение плана по статье доходы составило 106,9%.

Расходы составили 6 334 049,8 тыс. тенге при плане 5 966 619,3 тыс. тенге, в том числе себестоимость реализованной продукции, выполненных работ и оказанных услуг – 2 572 334,6 тыс. тенге, административные расходы – 1 170 688,9 тыс. тенге, расходы от выбытия активов – 701 288,2 тыс. тенге, прочие расходы составили 1 889 738,1 тыс. тенге, исполнение плана по статье расходы составило 106,2%.

По итогам 2018 года АО «СПК «Astana» получена прибыль в размере 127 740,0 тыс. тенге, чистая прибыль составила 75 893,0 тыс. тенге при плане 75 026,3 тыс. тенге.

В соответствии с решением Единственного акционера от 9 августа 2019 года утвержденный размер по выплате дивидендов составил 50%, в доход бюджета перечислены дивиденды за 2018 год в сумме 37 947,0 тыс. тенге.

На 2019 год скорректированный план доходов уменьшен на 741 693,2 тыс. тенге по сравнению с утвержденным планом и составил 4 139 741,0 тыс. тенге.

Скорректированный план расходов на 2019 год увеличен на 2 369 978,8 тыс. тенге по сравнению с утвержденным планом и составил 7 131 412,3 тыс. тенге.

По оперативным данным бухгалтерского учета за 2019 год Обществом получен доход в сумме 4 007 450,0 тыс. тенге или 97% от планируемой суммы в размере 4 139 741,0 тыс. тенге. Расходы составили 5 407 030,0 тыс. тенге или 67% от планируемой суммы в размере 7 131 412,3 тыс. тенге. Убыток по итогам финансово-хозяйственной деятельности составил (-1 399 580,0) тыс. тенге.

По оперативным данным бухгалтерского учета за первый квартал 2020 года Обществом получен доход в сумме 1 068 669,7 тыс. тенге или 84% от планируемой суммы в размере 1 271 954,7 тыс. тенге. Расходы составили 1 419 021,8 тыс. тенге или 82% от планируемой суммы в размере 1 737 017,0 тыс. тенге. Убыток по итогам финансово-хозяйственной деятельности за первый квартал составил (-350 352,1) тыс. тенге.

С начала 2019 года в управлении АО «СПК «Astana» находилось 4 дочерних организации: ТОО «Коммунальный рынок «Шапагат», ТОО «Көкөніс Қоймасы», ТОО «SPK Development» и ТОО «CGK «Astana (Си-Джи-Кей Астана)».

Постановлением №501-1806 от 11 ноября 2018 года увеличен размер уставного капитала Общества путем передачи пакетов акций акционерных обществ и долей участия в товариществах с ограниченной ответственностью коммунальной собственности города Нур-Султан в количестве 18 организаций с совокупной стоимостью активов более 200 млрд. тенге (На 31 марта 2020 года продолжаются процедуры по перерегистрации прав собственности).

Структура и динамика доходов и расходов дочерних организаций Общества на 31 марта 2020 года выглядит следующим образом:

млн. тенге

Наименование показателей	2018 год			Оценка 2019 года			План на 2020 год		
	Доходы	Расходы	Прибыль до КПП	Доходы	Расходы	Прибыль до КПП	Доходы	Расходы	Прибыль до КПП
АО «Астанинская Энергосбытовая Компания»	6 657	5 429	1 228	6 014	5 051	963	6 847	6 116	731
АО «Астана-Зеленстрой»	7 294	6 866	428	2 730	2 720	10	4 773	4 683	90
ТОО «НИПИ «Астанагенплан»	1 325	1 330	-5	1 960	1 905	55	1 807	1 758	49
АО «Астана-Энергия»	33 608	27 309	6 299	27 991	27 155	836	29 227	29 636	-409
ТОО «Көкөніс Қоймасы»	108	74	34	93	77	16	115	130	-15
ТОО «Астана Орманы»	1 805	1 791	13	919	912	7	1 208	1 200	8
ТОО «Астана Innovations»	1 357	1 528	-171	1 516	1 451	65	3 120	3 110	10
ТОО «Өркен Кала»	124	124	0	125	122	3	158	158	0
АО «УК СЭЗ «Астана-Технополис»	101	68	34	150	119	31	234	230	4
ТОО «SPK Development»	55	44	10	62	61	1	87	87	0
ТОО «CGK Astana (Си-Джи-Кей Астана)»	5	332	-326	25	441	-416	27	27	0
ТОО «Астана Тазалық»	5 668	6 244	-576	6 069	7 734	-1 665	10 000	11 726	-1 726
АО «Астана-Теплотранзит»	7 832	7 768	64	7 718	7 947	-229	8 167	8 900	-733
АО «Астана-Региональная Электросетевая Компания»	11 281	10 853	428	10 705	10 497	208	11 476	12 159	-683
АО «Астанаэнергосервис»	3 586	876	2 710	1 775	1 394	381	5	43	-38
АО «Астана-Бюро специального обслуживания»	0	0	0	0	0	0	109	109	0

Анализ основных финансовых результатов Общества показывает, что в настоящее время АО «СПК «Astana» переживает период трансформации за счет передачи от акимата города Нур-Султан градообразующих предприятий города и вовлечения в оборот переданных активов. Поскольку структура

активов представляет собой, в основном, активы, требующие значительных инвестиций и приносящих доход в долгосрочной перспективе, то ожидается, что прибыль от этих активов начнет генерироваться только по истечении 3-5 летнего периода инвестирования.

При этом, анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «СПК «Astana» свидетельствует о финансовой устойчивости Общества (Формулы расчета показателей в Приложении 2).

Так, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2017 году составил 1,57, в 2018 году – 1,52, в 2019 году – 1,12¹⁸. На основании данных значений коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами можно сформировать заключение о финансовой устойчивости деятельности АО «СПК «Astana».

Коэффициент текущей ликвидности в 2017 году составил 6,64, в 2018 году – 4,15, в 2019 году – 2,19¹⁹. На основании данных значений коэффициента текущей ликвидности можно сформировать заключение о способности АО «СПК «Astana» выполнять свои текущие и краткосрочные обязательства.

Коэффициент рентабельности активов в 2017 году составил 0,26, в 2018 году – 0,26, в 2019 году – (-0,37)²⁰. На основании данных значений коэффициента рентабельности активов можно сформировать заключение о том, что степень эффективности использования имущества и качество менеджмента АО «СПК «Astana» находятся на достаточном уровне.

Коэффициент экономической рентабельности в 2017 году составил 0,52, в 2018 году – 0,74, в 2019 году – (-0,74)²¹. На основании данных значений коэффициента экономической рентабельности можно сформировать заключение об эффективности экономической деятельности АО «СПК «Astana».

1.2.2. Система корпоративного управления

Корпоративное управление АО «СПК «Astana» основано на принципах справедливости, ответственности, прозрачности и компетентности.

Система корпоративного управления включает в себя управление, контроль и ответственность органов управления в целом по группе компаний от первого до последнего уровня.

¹⁸ Согласно оперативных данных по 2019 году;

¹⁹ Согласно оперативных данных по 2019 году;

²⁰ Согласно оперативных данных по 2019 году;

²¹ Согласно оперативных данных по 2019 году.

Структура корпоративного управления АО «СПК «Astana» представлена следующим образом:

- 1) Высший орган – Единственный акционер в лице акимата года Нур-Султан;
- 2) Орган управления – Совет директоров;
- 3) Исполнительный орган – Правление, возглавляемое Председателем.



АО «СПК «Astana» участвует в управлении дочерними организациями посредством реализации функций акционера/участника, а также через Совет директоров/Наблюдательные советы в порядке, определенном законодательством Республики Казахстан, внутренними нормативными документами Общества и дочерних организаций.

Для обеспечения эффективной модели корпоративного управления, 29 января 2019 года решением Единственного акционера АО «СПК «Astana» утвержден Кодекс корпоративного управления.

В целях реализации АО «СПК «Astana» прав участника в отношении компаний группы, регламентации процесса взаимодействия АО «СПК «Astana» с компаниями группы, обеспечения эффективного контроля и мониторинга деятельности компаний группы, а также оперативности принятия решений по вопросам их деятельности, 14 ноября 2019 года

Страница 26 из 67

решением Совета Директоров АО «СПК «Astana» утвержден Регламент взаимодействия АО «СПК «Astana» с дочерними и зависимыми организациями.

В целях централизации и упорядочения процедур корпоративного управления, четкого разграничения компетенций высших органов, органов управления организаций, ведутся работы по приведению учредительных документов дочерних организаций в соответствие с данным Регламентом.

Во всех дочерних организациях АО «СПК «Astana» сформированы Советы Директоров и Наблюдательные советы. Председателями Советов Директоров и Наблюдательных советов избраны курирующие заместители акима города Нур-Султан.

Система участия Общества в управлении дочерними и зависимыми организациями осуществляется посредством выделения и осуществления только финансовых функций. Данная система закреплена в Регламенте взаимодействия АО «СПК «Astana» с дочерними и зависимыми организациями. Таким образом, АО «СПК «Astana» предоставляет дочерним и зависимым организациям полную операционную самостоятельность и не вмешивается в оперативную (текущую) и инвестиционную деятельность за исключением случаев, предусмотренных законодательством Республики Казахстан.

В рамках функции финансового контроля АО «СПК «Astana» преследует цель дальнейшего совершенствования финансовой дисциплины по группе компаний (оптимизации необоснованных/завышенных расходов (административные расходы/премии), своевременного мониторинга исполнения бюджета, выявления резервов для повышения доходности, улучшения качества отчетности и др.).

В этих целях разработаны и утверждены корпоративная учетная политика, единый регламент бюджетирования по группе компаний АО «СПК «Astana», единая дивидендная политика, а также правила предоставления финансовой помощи дочерним и зависимым организациям.

В целях корпоративного управления в части бюджетного планирования, бухгалтерского и налогового учета компаний группы, осуществлены интеграция и централизация базы данных 1С бухгалтерии АО «СПК «Astana» и дочерних организаций с Единственным акционером АО «СПК «Astana» в лице ГУ «Управление активов и государственных закупок города Нур-Султан» посредством WEB серверов 1С бухгалтерии. Это позволяет ГУ «Управление активов и государственных закупок города Нур-Султан» в автоматическом режиме осуществлять выгрузку необходимых данных из 1С бухгалтерии и получать информацию по фонду оплаты труда, основным

Страница 27 из 67

средствам, дебиторской и кредиторской задолженностям, денежным средствам АО «СПК «Astana» и дочерних организаций в любое время.

Результатами эффективного управления по группе компаний АО «СПК «Astana» являются повышение операционной эффективности, улучшенные стандарты корпоративной культуры и этики, снижение рисков, надлежащая система внутреннего контроля.

1.2.3. Кадровая политика

Кадровая политика АО «СПК «Astana», утвержденная решением Совета директоров Общества от 5 октября 2019 года №10, определяет основные принципы и подходы к решению стратегических задач, направленных на развитие и обеспечение квалифицированного менеджмента для формирования высокопрофессионального персонала Общества.

Основной целью кадровой политики АО «СПК «Astana» является поддержание эффективного функционирования и динамики развития Общества за счет формирования, развития и сохранения оптимального кадрового состава с профессиональными и личностными качествами, в максимальной мере соответствующее характеру и сложности выполняемой работы, необходимого для решения задач, стоящих перед подразделениями Общества и достижения наилучших результатов.

С целью привлечения, удержания квалифицированных работников, стимулирования их на добросовестный, творческий и инициативный труд, отмечая их индивидуальный вклад в развитие деятельности Общества и стремления к повышению своей квалификации, Общество обеспечивает достойную оплату труда и социального пакета каждому работнику Общества, создавая наилучшие условия труда в сравнении с действующим рынком труда. В целях роста профессионализма работников на постоянной основе осуществляется обучение, переподготовка и повышение квалификации работников.

1.2.4. Управление дочерними организациями

Согласно Концепции развития социально-предпринимательских корпораций, одобренной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года №1382, задачами социально-предпринимательских корпораций являются, в том числе:

- создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона (точках роста);
- обеспечение вовлечения государственных активов в деловой оборот, оздоровление проблемных активов и развитие на их базе конкурентоспособных производств;

- внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов;

- увеличение стоимости активов и др..

С 2010 года АО «СПК «Astana» имеет успешный опыт в управлении дочерними и зависимыми организациями, осуществлявшими свою деятельность в стратегических направлениях, таких как:

- управление крупными городскими, в том числе социально-значимыми объектами в сфере пассажирских перевозок, торговли, промышленного производства и др.;

- обеспечение продовольственной безопасности столицы;

- реализация социально-значимых программ и др..

В период управления Обществом дочерними и зависимыми организациями, имеет место тенденция к ежегодному росту прибыли, в деятельности дочерних и зависимых организаций не зафиксированы чрезвычайные происшествя и сбои, что положительно влияет на их инвестиционную привлекательность.

Учитывая данные обстоятельства, в рамках проводимой акиматом города Нур-Султан работы по комплексной трансформации и реструктуризации активов коммунального имущества, в конце 2018 года в уставный капитал АО «СПК «Astana» были переданы 100% пакеты акций и доли участия в 18 юридических лицах в организационно-правовой форме акционерных обществ и товариществ с ограниченной ответственностью (В настоящее время продолжаются процедуры по перерегистрации прав собственности).

Основными задачами АО «СПК «Astana» в части управления дочерними организациями являются: укрепление финансовой устойчивости, в том числе путем их реанимации и выведения на безубыточный уровень, обеспечения финансового баланса внутри группы компаний Общества, а также упрощения доступа к финансовым инструментам (лизинг, кредитные линии), оптимизация бизнес процессов, увеличение производственных мощностей и повышение инвестиционной привлекательности с целью их дальнейшей передачи в конкурентную среду.

По состоянию на 31 марта 2020 года в корпоративную структуру Общества входят следующие организации с 50 и более процентами участия в уставном капитале:

- АО «Астанаэнергосервис» - 100% (проводятся процедуры добровольной ликвидации);

- АО «Астана-Теплотранзит» - 100% (передано АО «СПК «Astana» в рамках ликвидации АО «Астанаэнергосервис»);

АО «Астана-Региональная Электросетевая Компания» - 100% (передано АО «СПК «Astana» в рамках ликвидации АО «Астанаэнергосервис»);

АО «Астана Innovations» - 100%;

АО «Управляющая компания специальной экономической зоны «Астана-Технополис» - 100%;

ТОО «Астанинская Энергосбытовая Компания» - 100% (передано АО «СПК «Astana» в рамках ликвидации АО «Астанаэнергосервис»);

ТОО «Научно-исследовательский проектный институт «Астанагенплан» - 100%;

ТОО «Астана-Зеленстрой» - 100% (преобразовано с АО в ТОО);

ТОО «Астана Орманы» - 100%;

ТОО «Астана-БСО» - 100% (проводятся процедуры по присоединению к ТОО «Астана Орманы»);

ТОО «Астана Тазалық» - 100%;

ТОО «Өркен Қала» - 100%;

ТОО «Көкөніс қоймасы» - 100%;

ТОО «SPK Astana Development» - 100%;

ТОО «CGK Astana (Си-Джи-Кей Астана)» - 51%

АО «Астана-Энергия» - 100% (внучатая организация);

ТОО «СЗЦ «Астана-Агро» - 100% (внучатая организация, проводится процедура ликвидации).

Данные организации осуществляют деятельность в сфере энергетики, жилищно-коммунального хозяйства, градостроительства, логистики, инноваций, инвестиций, туризма.

В целях повышения эффективности деятельности дочерних организаций, осуществляются работы по увеличению производственных мощностей организаций путем укрупнения и модернизации технических баз и автопарков предприятий, наращивания компетенций (внедрение новых технологий, бизнес-процессов), что позволит реализовывать социально важные и инфраструктурные проекты в короткие сроки в интересах города.

В дочерних организациях, имеющих отрицательный результат по итогам трех последних лет, разрабатываются планы мероприятий по их оздоровлению. При этом, во всех дочерних организациях осуществляется привязка показателей результатов финансовой деятельности к коэффициенту эффективности деятельности.

В целях совершенствования деятельности дочерних организаций, роста их долгосрочной стоимости и устойчивого развития, по каждой дочерней организации разрабатываются документы стратегического развития, определяющие и обосновывающие миссию, видение, стратегические цели,

Страница 30 из 67

задачи и ключевые показатели деятельности дочерних организаций на десятилетний период.

1.2.5. Управление собственным и коммунальным имуществом

АО «СПК «Astana» осуществляет управление как собственным, так и переданным в доверительное управление от акимата города Нур-Султан коммунальным имуществом.

Управление собственным имуществом

На основании Постановлений акимата города Нур-Султан, в соответствии с договорами доверительного управления, АО «СПК «Astana» в увеличение уставного капитала переданы 990,9 кв.м. нежилых помещений.

Кроме того, на 31 марта 2020 года осуществлена регистрация прав собственности за АО «СПК «Astana» на 6 826 кв.м. нежилых помещений.

Управление коммунальным имуществом

На основании Постановлений акимата города Нур-Султан в соответствии с договорами доверительного управления АО «СПК «Astana» переданы 54 429,22 кв.м. нежилых помещений:

№ п/п	№ и дата Постановления акимата города	Площадь, кв.м	Район/адрес
1	197-558 от 05.04.2017 года	20 975,72 ²²	ул. Сауран, Керей-Жанибек хандар, Сыганак, Петрова, Женис, Жубанова, Косшыгулулы, подземный пешеходный переход ТРЦ «Хан-Шатыр»
2	206-944 от 22.05.2017 года	28 218,6 ²³	ул. Кубрина, Отырар, Момышулы, Сатпаева, Абая, Кордай, Абылай хана, Иманова, проспект Кабанбай батыр
3	206-71 от 10.01.2018 года	695,7	ул. Нажмиденова 10/4

22 Площадь указана с учетом перешедших впоследствии в уставный капитал Общества помещений общей площадью 990,9 кв.м. и помещений, находящихся на 31 марта 2020 года на стадии регистрации прав собственности, общей площадью 6 826 кв.м.;

23 Площадь указана с учетом перешедших впоследствии в уставный капитал Общества помещений общей площадью 6 826 кв.м., находящихся на 31 марта 2020 года на стадии регистрации прав собственности за Обществом.

4	501-994 от 30.05.2018 года	1822,4 ²⁴	район Алматы, ул. К.Азербайбаева дома 4/1, 8
5	501-1166 от 21.06.2018 года	496,8 ²⁵	район Есиль, ж/м Комсомольский (коттедж)
6	501-600 от 08.05.2019 года	1084,6	ул. Абылай хана, Кошкарбаева, Нажимеденова
7	501-1059 от 29.07.2019 года	1135,4 ²⁶	ул. Ч.Айтматова, 29а, Е-15
ИТОГО:		54 429,22	

Основными целями передачи имущества является увеличение эффективности управления и восстановление правоустанавливающих документов на нежилые помещения.

Решением Правления АО «СПК «Astana» от 26 мая 2017 года утверждена Программа «Эффективное использование коммунального имущества, путем передачи в доверительное управление АО «СПК «Astana»». В соответствии с данной Программой определены основные цели, задачи целевых индикаторов и показатели управления коммунальным имуществом.

Основными целями Программы являются:

- повышение эффективности использования коммунального имущества;
- реализация социальных проектов;
- увеличение доходной части АО «СПК «Astana», для последующего реинвестирования в социальные проекты.

Основными целевыми индикаторами Программы являются:

- доля площади имущества, переданного в аренду для реализации бизнес проектов, - не менее 35% от общей площади переданного имущества;
- количество денежных средств, полученных от сдачи в аренду коммунального имущества, - не менее 150 млн. тенге в год;
- количество созданных рабочих мест - не менее 100 мест.

Процедуры предоставления имущества в наем строго регламентированы утвержденными Правилами предоставления в имущественный наем (аренду)

²⁴ Площадь указана с учетом перешедших впоследствии в уставный капитал Общества помещений общей площадью 6 826 кв.м., находящихся на 31 марта 2020 года на стадии регистрации прав собственности за Обществом;

²⁵ Площадь указана с учетом перешедших впоследствии в уставный капитал Общества помещений общей площадью 6 826 кв.м., находящихся на 31 марта 2020 года на стадии регистрации прав собственности за Обществом;

²⁶ Площадь указана с учетом перешедших впоследствии в уставный капитал Общества помещений общей площадью 6 826 кв.м., находящихся на 31 марта 2020 года на стадии регистрации прав собственности за Обществом.

собственного и коммунального имущества, находящегося в доверительном управлении.

Процедура предоставления АО «СПК «Astana» имущества в наем осуществляется следующими способами:

- 1) по коммерческим проектам через аукцион;
- 2) по социальным проектам через комиссионный отбор;
- 3) путем прямого заключения договора;
- 4) принятия решения Правлением Общества.

В целях повышения эффективности, транспарентности и прозрачности, процедуры по предоставлению собственного и коммунального имущества в наем осуществляются с использованием электронного портала SmartAstana, что позволяет максимально исключить человеческий фактор.

На 31 марта 2020 года из данных помещений:

- Возвращено в акимат – 18 212,6 кв.м.

Возврат помещений произведен в реализацию решения Межведомственной Комиссии по инвентаризации проблемных объектов коммунальной собственности города Астаны от 12 октября 2018 года и решения СМЭС по городу Астана от 15 января 2017 года.

- Передано в аренду – 14 311,39 кв.м.

На 31 марта 2020 года заключены 91 договор.

- Свободные - 10 464,13 кв.м. (в т.ч. самозахват).

Из них в большую часть помещений Общество не имеет доступа, ввиду их использования третьими лицами (самозахватчиками). Общая площадь таких помещений - 4 500 кв.м.

В этой связи, в целях получения доступа к данным помещениям, Обществом при содействии ГУ «Управление активов и государственных закупок г. Нур-Султан» инициированы иски в судебные органы об освобождении незаконно занимаемых помещений.

Проведена работа по первичной регистрации и корректировки в базе Департамента юстиции города Нур-Султан нежилых помещений общей площадью 16 300 кв.м.

Учитывая, что одной из целей программы по предоставлению в наем коммунального имущества является реализация социальных проектов и развитие сети социального обслуживания на базе коммунального имущества, на сегодняшний день реализованы следующие социально-значимые проекты на объектах коммунального имущества:

- 5 реабилитационных и медицинских центров для людей с ограниченными возможностями (в том числе по производству слуховых аппаратов, объединение людей с поражением опорно-двигательного

аппарата, передвигающихся с помощью инвалидных колясок и центра знаний и здоровья);

- 7 образовательных центров для социально уязвимых слоев населения и людей с ограниченными возможностями (в т.ч. молодежное общество инвалидов, шахматная академия им. Динары Садвакасовой (обучение детей));

- 2 коворкинг-центра для многодетных мам и матерей-одиночек;

- 3 швейных цеха для социально-уязвимых слоев населения и др.;

- дворовый клуб на бесплатной основе, детям дошкольного и школьного возраста с отдельными музыкальными, танцевальными и другими кружками;

- предоставлено помещение для коллегии адвокатов для оказания бесплатных юридических услуг социально уязвимым слоям населения.

В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК «Astana» в данном направлении, Общество ведет активную работу по приведению в соответствие правоустанавливающих документов на помещения, сдаваемые в аренду, проводит претензионно-исковую работу по самозахвату, на постоянной основе осуществляет мониторинг исполнения договорных условий арендаторами и своевременное реагирование по установленным нарушениям.

1.2.6. Инвестиционная деятельность

Согласно Концепции развития социально-предпринимательских корпораций, одобренной Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года №1382, задачами социально-предпринимательских корпораций являются, в том числе:

- создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона (точках роста);

- привлечение отечественных и зарубежных инвесторов для реализации перспективных проектов, в том числе на принципах государственно-частного партнерства;

- оказание инвесторам содействия в реализации проектов через доленое финансирование, участие активами, а также получение финансирования в рамках государственных программ и др..

Применение АО «СПК «Astana» широкого спектра инструментария способствует гибкому подходу в осуществлении инвестиционной деятельности АО «СПК «Astana» с возможностью эффективного распределения и контроля за возможными рисками в совместно реализуемых с инвесторами проектах.

АО «СПК «Astana», как региональный институт развития, ведет активную работу по привлечению инвестиций в регион и имеет следующую положительную динамику:

**Инвестиционные проекты с участием АО «СПК «Astana»
за период 2017-2019 года**

№		2017 год	2018 год	2019 год
1	Заключенные договоры о совместной деятельности	0	10	19
2	Совместные предприятия	2	4	3
3	Итого:	2	14	22

Процедуры участия АО «СПК «Astana» в инвестиционных проектах строго регламентированы утвержденными Правилами рассмотрения и реализации инвестиционных проектов Общества. Согласно данных Правил, Общество осуществляет рассмотрение инвестиционных проектов в два этапа.

Бизнес-модель участия Общества в инвестиционных проектах заключается в том, что АО «СПК «Astana» входит в инвестиционный проект на ранней стадии проекта (start-up) или стадиях развития и выходит из проекта не менее, чем через три года и не более, чем через десять лет. Таким образом, АО «СПК «Astana» участвует в управлении проектом сроком до десяти лет с момента запуска (ввода в эксплуатацию). Однако, по истечении трех лет инвестор вправе произвести выкуп доли АО «СПК «Astana» в совместном проекте.

Выкуп доли Общества осуществляется по рыночной стоимости и определяется независимым оценщиком. В случае несогласия, инвестор имеет право оспорить оценку согласно ст.11 Закона Республики Казахстан «Об оценочной деятельности» либо в судебном порядке.

В случае, если рыночная стоимость, согласно оценки, окажется ниже, чем EBITDA²⁷ проекта за три года в соответствии с плановыми показателями бизнес плана, выкуп доли осуществляется по формуле: EBITDA проекта за три года за минусом кадастровой стоимости земельного участка. При этом, начало трехлетнего периода исчисляется с момента начала функционирования введенного в эксплуатацию основного объекта застройки по проекту (при необходимости такого ввода либо начала ввода в гражданский/имущественный оборот).

²⁷ EBITDA - аббр. англ. Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Эбитда) - аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации.

Основными принципами рассмотрения АО «СПК «Astana» инвестиционных проектов являются:

- равенство, согласно которому Обществом обеспечивается предоставление всем потенциальным партнерам равных возможностей для участия в инвестиционных проектах;
- обеспечение сбалансированности интересов и рисков Общества и потенциального партнера;
- целевое использование активов, денежных средств, передаваемых в качестве вклада в реализацию инвестиционного проекта;
- первенство подачи заявки;
- наличие общей цели участников для реализации совместной деятельности, путем соединения вкладов участников;
- наличие социальной значимости и инновационности проектов с учетом особенностей социально - экономического развития города Нур-Султан.

Всего за период с 2017 года по 2019 год Правлением Общества рассмотрено на первом этапе 222 заявки.

На 31 марта 2020 года портфель инвестиционных проектов АО «СПК «Astana» выглядит следующим образом:

Создано 9 совместных предприятий для реализации следующих проектов:

- Размещение пешеходного бульвара «CityBox»;
- Строительство дилерского центра Рено;
- Строительство гастрономического рынка «Keruen Market»;
- Строительство АЗС-АГЗС;
- Строительство торгового рынка;
- Строительство фитнес клубов «Urban Fit»;
- Интеллектуальная информационно-навигационная транспортная система;
- Строительство производственной базы для обслуживания объектов инфраструктуры газового хозяйства и ГСМ;
- Размещение рекламы на автобусах.

Заклучены 38 договоров о совместной деятельности для реализации следующих проектов:

- Размещение крытых остановочных павильонов в городе Астана;
- Строительство автокомплекса;
- Строительство производственной базы с размещением гаражей;
- Размещение крытого футбольного манежа;
- Строительство пешеходного моста через реку Есиль;
- Строительство логистического комплекса;

- Строительство автомойки с пунктом быстрого питания;
- Строительство и обслуживание зоны отдыха в Вячеславке;
- Строительство фитнес центра с офисными помещениями;
- Размещение хоккейного корта;
- Размещение футбольного поля с манежем;
- Строительство социально-реабилитационного центра «ЖАСА»;
- Строительство объекта - автосервис;
- Строительство и эксплуатация бани;
- Строительство цеха хлебобулочных изделий;
- Строительство многофункционального жилого комплекса БК Тесла город (BK TESLA CITY);
- Строительство жилья: «Строительство МЖК», «Строительство коттеджного городка» и др. - 15 договоров;
- Строительство паркинга;
- Строительство объекта общественного питания;
- Размещение 3-х мини футбольных полей;
- Строительство автокомплекса;
- Строительство магазина с офисом;
- Строительство и эксплуатация многофункционального развлекательного этно-туристического комплекса;
- Строительство готовой модульной конструкции для размещения инфекционной больницы.

Для создания благоприятной среды по привлечению инвестиций из различных источников финансирования планируется комбинирование финансовых инструментов, а именно:

- развитие инструмента привлечения заемных средств под гарантии АО «СПК «Astana» и иностранных финансовых структур по конкретным инвестиционным проектам;
- развитие инструмента финансового лизинга и структурирование с другими доступными финансовыми инструментами;
- выпуск долговых ценных бумаг и др..

В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК «Astana» в данном направлении, Общество ведет активную работу по привлечению инвестиций в новые сектора с высоким потенциалом роста и доходностью. Приоритетными секторами являются промышленность, строительство, торговля, логистика, транспорт, альтернативная энергетика, инновационные проекты, проекты развития производств для обеспечения роста казахстанского содержания в закупках города, услуги с высокой добавленной стоимостью, включая проекты здравоохранения и образования в частном

Страница 37 из 67

секторе, а также жилая и коммерческая недвижимость на принципах партнерства с частным сектором в рамках государственных программ. При осуществлении инвестиций в новые сектора АО «СПК «Astana» руководствуется принципом сохранения коммерческих интересов малого и среднего предпринимательства.

В целях повышения инновационной привлекательности, а также создания максимально удобных условий для развития и поддержки предпринимательства, цифровизации услуг путем создания нового формата взаимодействия исполнительных органов, институтов поддержки и развития предпринимательства, коммунальных и муниципальных служб с населением и бизнесом по принципу «одного окна», в 2019 году, в соответствии с Протокольным поручением акима города Нур-Султан от 11 марта 2019 года №33, АО «СПК «Astana» создан Центр городских услуг «iQala».

Основная деятельность Центра направлена на:

- автоматизацию услуг, ранее предоставляемых на бумажных носителях;
- оказание услуг организаций жилищно-коммунального сектора по принципу «одного окна»;
- достижение открытости и прозрачности процесса по оказываемым услугам;
- исключение коррупционных рисков;
- контроль за своевременностью и качеством оказываемых услуг со стороны местных исполнительных органов;
- возможность удаленного обращения для получения услуг.

За 2019 год Центром оказаны 3 701 услуга, автоматизированы 129 услуг 10 организаций. На 31 марта 2020 года Центром оказаны 7 315 услуг.

1.2.7. Обеспечение продовольственной безопасности

АО «СПК «Astana» участвует в обеспечении продовольственной безопасности города Нур-Султан путем реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары.

Механизмы по стабилизации цен регламентированы Правилами реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары по городу Нур-Султан, утвержденными Постановлением акимата города Нур-Султана от 19 сентября 2019 года № 502-1244.

Согласно данным Правил, стабилизация цен на социально-значимые товары осуществляется путем:

- 1) деятельности регионального стабилизационного фонда;
- 2) предоставления займов субъектам предпринимательства.

В рамках деятельности регионального стабилизационного фонда, АО «СПК «Astana» на основе статистических данных и других источников проводит постоянный анализ внутреннего рынка продовольственных товаров региона и рынков продукции агропромышленного комплекса (объемов производства и обеспеченности продовольственными товарами, их товародвижения, наличия запасов, цен), определяет объемы продовольственных товаров, закупаемых в региональный стабилизационный фонд, и принимает решение о закупочных интервенциях.

Использование регионального стабилизационного фонда осуществляется АО «СПК «Astana» путем проведения товарных интервенций и освежения продовольственных товаров. При этом, АО «СПК «Astana», в целях своевременного освежения регионального стабилизационного фонда, на постоянной основе обеспечивает сроки хранения продовольственных товаров регионального стабилизационного фонда.

Так, в рамках деятельности стабилизационного фонда, в период с 2017 года по 31 марта 2020 года закуплено свыше 12 тысяч тонн продукции, реализовано порядка 6 826,3 тысяч тонн.

В рамках механизма предоставления займов субъектам предпринимательства, акимат города Нур-Султан предоставляет займы АО «СПК «Astana» для последующего предоставления последним займов субъектам предпринимательства. Предоставление займов осуществляется на условиях возвратности, срочности, обеспеченности и платности, путем заключения соответствующих договоров займов.

Так, в рамках данного механизма, в 2017 году акиматом города Нур-Султан совместно с АО «СПК Астана» выданы займы двум организациям на 49 позиций продовольственных товаров, в 2018 году – двум организациям на 25 позиций продовольственных товаров, в 2019 году – двум организациям всего на 14 позиций продовольственных товаров, на 31 марта 2020 года – двум организациям на 5 позиций продовольственных товаров.

Особое внимание в деятельности АО «СПК «Astana» уделено стимулированию сельхозпроизводителей путем оказания им поддержки в преодолении многочисленных экономических, социальных и других проблем, путем осуществления закупочной деятельности и предоставления займов в целях реализации механизмов стабилизации цен на социально-значимые товары, способствуя эффективному обеспечению продовольственной безопасности региона.

1.2.8. Реализация программы «1000 мест-уличная торговля»

Программа «1000 мест – уличная торговля» была инициирована, разработана и запущена АО «СПК «Astana» в 2016 году.

Основной целью Программы является поддержка и развитие малого и среднего бизнеса путем предоставления предпринимателям на выгодных условиях небольших земельных участков на территории города Нур-Султан в аренду для ведения бизнеса. По условиям Программы, земли для торговли выделяются только малому и среднему бизнесу.

Процедуры предоставления земельных участков в аренду строго регламентированы Правилами предоставления АО «СПК «Astana» земельных участков для размещения объектов уличной торговли, утвержденными решением Правления АО «СПК «Astana» от 29 августа 2019 года №56.

В целях повышения эффективности, транспарентности и прозрачности, все процедуры по предоставлению земельных участков в аренду осуществляются на электронной платформе <https://www.gosreestr.kz/>, что позволяет максимально исключить человеческий фактор.

С момента реализации Программы по 31 марта 2020 года акиматом города Нур-Султан под размещение объектов торговли выделены 1069 земельных участков, 716 земельных участков оформлены на праве долгосрочной аренды.

На 31 марта 2020 года всего по Программе заключены 599 договоров субаренды (644 земельных участков), установлены 434 павильона и 117 выносных прилавков для сезонной торговли в летний период.

За период реализации Программы «1000 мест – уличная торговля» было дополнительно создано более 1700 рабочих мест, привлечено более 1,1 млрд. тенге частных инвестиций.

На 31 марта 2020 года всего по Программе в рамках квоты Палате предпринимателей города Нур-Султан предоставлены 17 земельных участков в целях комиссионного распределения среди субъектов предпринимательства, относящихся к социально уязвимым слоям населения по квоте.

В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК «Astana» в данном направлении, Общество ведет активную работу по совершенствованию и автоматизации системы рассмотрения заявок и обращений, сокращению сроков и процедур по предоставлению земельных участков и др..

1. Анализ текущей ситуации

1.3. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Наличие законодательства, наделяющего социально-предпринимательские корпорации широкими полномочиями;</p> <p>2. Выгодное геополитическое расположение;</p> <p>3. Инвестиционная привлекательность региона;</p> <p>4. Поддержка со стороны Единственного акционера в лице акимата города Нур-Султан;</p> <p>5. Наличие нефинансовых активов АО «СПК «Astana» (земельные ресурсы, другие активы для поддержки и развития малого и среднего бизнеса, реализации социальных проектов);</p> <p>6. Наличие твердых активов в группе компаний, позволяющих привлекать заемное финансирование;</p> <p>7. Отраслевая многопрофильность;</p> <p>8. Эффективная система корпоративного управления;</p> <p>9. Наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов.</p>	<p>1. Ограничение видов деятельности социально-предпринимательских корпораций и дочерних организаций в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан от 28 декабря 2015 года №1095;</p> <p>2. Наличие в портфеле значительной доли долгосрочных проектов, а также социально-ориентированных проектов, в связи с чем получение эффекта от инвестиционной деятельности на текущем этапе не представляется возможным;</p> <p>3. Снижение эффективности деятельности АО «СПК «Astana» в связи с некоммерческой нагрузкой на деятельность Общества и дочерних организаций;</p> <p>4. Наличие непрофильных активов в структуре некоторых компаний АО «СПК «Astana»;</p> <p>5. Неэффективное использование активов дочерними организациями;</p> <p>6. Частая ротация менеджмента АО «СПК «Astana» и дочерних организаций;</p> <p>7. Дефицит высококвалифицированных кадров в дочерних организациях.</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Поддержка со стороны местных исполнительных органов;</p>	<p>1. Увеличение убытков, финансовых издержек, рисков в связи с недобросовестной работой партнеров;</p>

<p>2. Преимущества при получении прав на государственные активы;</p> <p>3. Получение бюджетных инвестиций для реализации инвестиционных проектов;</p> <p>4. Участие в реализации государственных и региональных программ.</p>	<p>2. Неисполнение обязательств конечными заемщиками/получателями финансовой помощи;</p> <p>3. Снижение стоимости приобретенных активов;</p> <p>4. Увеличение некоммерческой нагрузки на деятельность АО «СПК «Astana» и дочерних организаций;</p> <p>5. Наличие в портфеле АО «СПК «Astana» низкодоходных социальных проектов;</p> <p>6. Недостижение стратегических целей из-за внешних причин.</p>
---	---

2. Миссия и видение

Миссия АО «СПК «Astana» - содействие социально-экономическому развитию региона на принципах партнерства государства и бизнеса.

Видение АО «СПК «Astana» - холдинговая компания, являющаяся региональным институтом развития, эффективно управляющая активами, стимулирующая экономическую активность в точках роста региона, в том числе через привлечение инвестиций, выступающая катализатором формирования конкурентоспособных устойчивых производств, и отличающаяся высокими стандартами корпоративного управления.

Цель – рост социально-экономического развития города Нур-Султан через проведение активной инвестиционной политики АО «СПК «Astana» на основе консолидации государственного и частного секторов, а также эффективного управления активами.

Задачи:

1. Обеспечение вовлечения государственных активов в деловой оборот, оздоровление проблемных активов и развитие на их базе конкурентоспособных производств;
2. Увеличение стоимости активов;
3. Развитие инструмента привлечения заемных средств под гарантии Общества и иностранных финансовых структур по конкретным инвестиционным проектам, а также в целях повышения эффективности имеющихся активов;
4. Развитие инструмента финансового лизинга и структурирование с другими доступными финансовыми инструментами;
5. Внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов;
6. Расширение сотрудничества с государственными институтами развития для реализации инвестиционных проектов;
7. Создание новых и модернизация существующих конкурентоспособных производств в приоритетных секторах экономики региона (точках роста);
8. Развитие кластеров в приоритетных отраслях, а также координация партнерских программ по развитию малого и среднего бизнеса вокруг системообразующих и крупных компаний региона;
9. Развитие инфраструктуры поддержки начинающего бизнеса (в том числе бизнес-инкубаторов, технопарков, индустриальных зон);

10. Оказание нефинансовой поддержки бизнеса в рамках деятельности Общества (в том числе оказание консультационных услуг отечественным и зарубежным инвесторам);

11. Развитие коммуникаций и обмен навыками между портфельными компаниями;

12. Привлечение в регион отечественных и зарубежных инвесторов для реализации перспективных, а также социально-значимых проектов, в том числе на принципах государственно-частного партнерства;

13. Оказание инвесторам содействия в реализации проектов через доленое финансирование, участие активами, а также получение финансирования в рамках государственных и региональных программ;

14. Осуществление закупочной деятельности и предоставление займов в целях удержания удорожания цен на рынке региона на социально-значимые товары;

15. Иные задачи, установленные Единственным акционером.

Этапы реализации Стратегии развития АО «СПК «Astana»:

1 этап: 2020 – 2021 годы:

На данном этапе будут осуществлены работы по усилению слабых сторон АО «СПК «Astana» и нивелированию возможных рисков путем максимального использования сильных сторон и возможностей, что позволит Обществу перейти на следующий этап реализации Стратегии. Данный этап предполагает следующие мероприятия:

1. Завершение процедур по трансформации и оптимизации структуры портфеля (в том числе слияние, ликвидация дочерних и зависимых организаций АО «СПК «Astana»);

2. Разработка и утверждение документов стратегического развития, определяющих и обосновывающих миссию, видение, стратегические цели, задачи и ключевые показатели деятельности дочерних организаций на десятилетний период, в том числе планов по оздоровлению дочерних предприятий с убыточной деятельностью;

3. Внедрение передовых стандартов корпоративного управления в дочерних и зависимых организациях, входящих в состав АО «СПК «Astana»;

4. Повышение эффективности инвестиционной деятельности АО «СПК «Astana» путем расширения инструментов реализации проектов и упрощения процедур их рассмотрения;

5. Обеспечение роста объема инвестиционного портфеля;

6. Максимальное вовлечение в деловой оборот собственных и находящихся в доверительном управлении АО «СПК «Astana» активов;

7. Недопущение роста цен на социально значимые товары в регионе в период межсезонья.

2 этап: 2022-2029 годы:

На данном этапе будет осуществляться полномасштабная работа по достижению поставленных целей и задач, реализация которых поможет достичь следующих результатов:

1. Реализация инвестиционных проектов с внедрением современных и инновационных технологий;
2. Обеспечение роста объема инвестиционного портфеля;
3. Укрепление финансовой устойчивости и повышение операционной эффективности АО «СПК «Astana» и дочерних организаций;
4. Повышение долгосрочной стоимости дочерних организаций АО «СПК «Astana»;
5. Выход дочерних предприятий АО «СПК «Astana» на фондовые рынки, а также обеспечение подготовки АО «СПК «Astana» к первичному размещению (IPO);
6. Обеспечение продовольственной безопасности региона;
7. Совершенствование системы корпоративного управления и кадровой политики.

3. Стратегические направления деятельности и цели

В рамках поставленных перед АО «СПК «Astana» задач определены следующие приоритетные направления деятельности:

1. Повышение эффективности коммерческой деятельности АО «СПК «Astana»;
2. Повышение операционной эффективности и увеличение долгосрочной стоимости активов;
3. Повышение эффективности управления собственным и коммунальным имуществом;
4. Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики города Нур-Султан с внедрением современных и инновационных технологий;
5. Обеспечение продовольственной безопасности региона;
6. Повышение эффективности корпоративного управления и кадровой политики.

Стратегическое направление деятельности №1: Повышение эффективности коммерческой деятельности АО «СПК «Astana».

Цель 1. Повышение доходности АО «СПК «Astana».

Задачи:

1. Расширение источников доходов АО «СПК «Astana»;
2. Рост доходов АО «СПК «Astana»;
3. Снижение дебиторской задолженности АО «СПК «Astana»;
4. Повышение рентабельности инвестиций.

Мероприятия:

1. Совершенствование системы планирования и внедрение системы управленческой отчетности;
2. Формирование новых источников получения доходов;
3. Обеспечение оптимального соотношения доходности и надежности размещения временно свободных денежных средств;
4. Повышение контроля за исполнением дочерними организациями дивидендной политики;
5. Оптимизация структуры административных и капитальных расходов;
6. Поиск дешевых источников заимствования;
7. Работа по возврату дебиторской задолженности;
8. Оптимизация/выход из неэффективных и убыточных проектов;
9. Повышение доходности инвестиционного портфеля.

Стратегическое направление деятельности №2: Повышение операционной эффективности и увеличение долгосрочной стоимости активов.

Цель 1. Повышение эффективности деятельности дочерних организаций.

Задачи:

1. Увеличение количества реабилитированных (оздоровленных) предприятий;
2. Повышение рентабельности активов;
3. Увеличение долгосрочной стоимости активов;
4. Увеличение количества предприятий, переданных в конкурентную среду.

Мероприятия:

1. Внедрение системы оценки эффективности деятельности дочерних организаций;
2. Оптимизация структуры административных и капитальных расходов;
3. Увеличение доходности и производительности дочерних организаций;
4. Обновление и модернизация материально-технической базы дочерних организаций;
5. Внедрение передовых производственных и управленческих технологий и стандартов;
6. Привлечение дополнительных финансовых инструментов (лизинг, кредитная линия и др.);
7. Привлечение инвесторов для реабилитации нерентабельных предприятий;
8. Повышение контроля за направлением дочерними организациями распределенной чистой прибыли по итогам финансового года на развитие своих организаций в рамках дивидендной политики;
9. Развитие коммуникаций и обмен навыками между портфельными компаниями;
10. Реализация непрофильных активов;
11. Выход из дочерних организаций путем продажи доли/пакета акций.

Стратегическое направление деятельности №3: Повышение эффективности управления собственным и коммунальным имуществом.

Цель 1. Повышение уровня вовлечения в деловой оборот собственных и находящихся в доверительном управлении АО «СПК «Astana» активов.

Задачи:

1. Приведение в соответствие правоустанавливающих документов на коммунальное имущество, находящееся в доверительном управлении;

2. Осуществление на постоянной основе мониторинга исполнения договорных условий арендаторами и своевременное реагирование по установленным нарушениям;

3. Увеличение площадей, сдаваемых в аренду;

4. Увеличение охвата населения качественной информацией о свободных площадях для ведения бизнеса.

Мероприятия:

1. Оформление технических и правоустанавливающих документов и регистрация в органах юстиции Республики Казахстан коммунального имущества, находящегося в доверительном управлении;

2. Проведение претензионно-исковой работы по самозахвату коммунального имущества, находящегося в доверительном управлении;

3. Проведение на постоянной основе мониторинга по исполнению договорных условий арендаторами;

4. Работа по возврату дебиторской задолженности в рамках предоставления в аренду свободных помещений для ведения бизнеса;

5. Проведение на постоянной основе консультаций с заинтересованными лицами касательно процедур получения в аренду свободных помещений для ведения бизнеса;

6. Проведение выездных мероприятий с потенциальными арендаторами в целях ознакомления последних со свободными помещениями для ведения бизнеса;

7. Размещение информации в печатных, телевизионных и электронных средствах массовой информации о свободных коммерческих площадях.

Стратегическое направление деятельности №4: Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики города Нур-Султан с внедрением современных и инновационных технологий.

Цель 1. Реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, с внедрением современных и инновационных технологий.

Задачи:

1. Привлечение отечественных и прямых иностранных инвестиций в приоритетные сектора экономики города Нур-Султан;

2. Повышение конкурентоспособности города за счет реализации инвестиционных проектов с внедрением современных и инновационных технологий;

3. Увеличение объема инвестиционного портфеля;

4. Реализация социально-ориентированных проектов.

Мероприятия:

1. Активизация работы по привлечению отечественных и прямых иностранных инвестиций в приоритетные сектора экономики региона;
2. Привлечение в регион отечественных и зарубежных инвесторов для реализации перспективных проектов, в том числе на принципах государственно-частного партнерства;
3. Поиск и определение потенциальных целевых инвесторов;
4. Привлечение и внедрение новых (инновационных) технологий в регион;
5. Увеличение количества реализуемых АО «СПК «Astana» инвестиционных проектов;
6. Привлечение внебюджетных инвестиций для реализации инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных;
7. Оказание инвесторам содействия в реализации проектов через доленое финансирование, участие активами, а также получение финансирования в рамках государственных и отраслевых программ;
8. Осуществление консультаций, в том числе на стадиях разработки инвестиционных проектов и их реализации;
9. Сопровождение инвестиционных проектов, помощь в получении информации о проектах, организация встреч с потенциальными партнерами;
10. Участие в информационных, презентационных мероприятиях (публикации, выставки, официальные встречи, форумы; размещение информации в печатных, телевизионных и электронных средствах массовой информации);
11. Способствование формированию благоприятной среды, развитию инвестиционного потенциала и активности объектов предпринимательства по инвестированию проектов.

Стратегическое направление деятельности №5: Обеспечение продовольственной безопасности региона.

Цель 1. Стабилизация внутреннего рынка в период роста цен в межсезонье.

Задачи:

1. Своевременное и качественное формирование, а также реализация продукции стабилизационного фонда продовольственных товаров;
2. Предоставление займов торгово-розничным сетям в рамках стабилизации цен на продовольственные товары.

Мероприятия:

1. Своевременное и качественное формирование стабилизационного фонда продовольственных товаров;
2. Своевременная реализация продукции стабилизационного фонда продовольственных товаров;
3. Недопущение порчи, естественной убыли продукции стабилизационного фонда сверх установленного норматива;
4. Предоставление займов торгово-розничным сетям в рамках стабилизации цен на продовольственные товары в соответствии с решением комиссии и предоставлением залогового обеспечения;
5. Обеспечение своевременной возвратности средств/займов торгово-розничных сетей в рамках стабилизации цен на продовольственные товары.

Стратегическое направление деятельности №6: Повышение эффективности корпоративного управления и кадровой политики.

Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления и кадровой политики.

Задачи:

1. Совершенствование системы корпоративного управления и обеспечение максимальной прозрачности деятельности АО «СПК «Astana»;
2. Улучшение доступности и качества информации о деятельности АО «СПК «Astana»;
3. Увеличение удовлетворенности населения при взаимодействии с АО «СПК «Astana»;
4. Внедрение лучших международных практик в сфере кадровой политики;
5. Повышение уровня квалификации работников АО «СПК «Astana» и дочерних организаций.

Мероприятия:

1. Эффективное взаимодействие с Единственным акционером и Советом директоров АО «СПК «Astana»;
2. Выстраивание корпоративного управления с учетом лучших международных практик;
3. Получение рейтинга корпоративного управления от независимого агентства;
4. Совершенствование системы кадровой политики;
5. Привлечение кадров высокого уровня;
6. Сохранение стабильности и преемственности менеджмента АО «СПК «Astana» и дочерних организаций;

7. Укрепление и развитие принципов социального партнерства и коллективно-договорного регулирования;

8. Формирование эффективной системы мотивации, включающей как материальные, так и нематериальные стимулы для повышения результативности работников;

9. Осуществление комплексного обучения кадров;

10. Размещение на постоянной основе информации в печатных, телевизионных и электронных средствах массовой информации о деятельности АО «СПК «Astana»;

11. Размещение и актуализация на интернет ресурсе АО «СПК «Astana» на постоянной основе информации о деятельности и корпоративных событиях, подлежащих раскрытию в соответствии с законодательством Республики Казахстан;

12. Мониторинг показателя посещения интернет ресурса АО «СПК «Astana», отражающего уровень заинтересованности населения и бизнес-сообщества.

4. Ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты по ним

Для достижения поставленных целей по результатам исполнения задач, установлены следующие ключевые показатели деятельности и ожидаемые результаты:

Стратегическое направление деятельности №1: Повышение эффективности коммерческой деятельности АО «СПК «Astana».

Цель 1. Повышение доходности АО «СПК «Astana».

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Ежегодный рост дохода от основной деятельности на не менее 5%;
- Ежегодный рост дохода на одного сотрудника на не менее 3%;
- Ежегодное снижение дебиторской задолженности АО «СПК «Astana» по отношению к предыдущему отчетному периоду (год) на не менее 15%;
- Рост рентабельности инвестиций АО «СПК «Astana» с (-0,008)% в 2020 году до 0,143% в 2029 году.

Стратегическое направление деятельности №2: Повышение операционной эффективности и увеличение долгосрочной стоимости активов.

Цель 1. Повышение эффективности деятельности дочерних организаций.

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Ежегодный рост дохода от основной деятельности дочерних организаций на не менее 5%;
- Ежегодное снижение дебиторской задолженности в дочерних организациях по отношению к предыдущему отчетному периоду (год) на не менее 15% в течение всего периода действия Стратегии развития;
- Рост рентабельности активов АО «СПК «Astana» с (-0,00001)% в 2020 году до 0,000142% в 2029 году;
- Оптимизация корпоративной структуры АО «СПК «Astana» путем ликвидации, реорганизации, передачи в конкурентную среду дочерних организаций.

Стратегическое направление деятельности №3: Повышение эффективности управления собственным и коммунальным имуществом.

Цель 1. Повышение уровня вовлечения в деловой оборот собственных и находящихся в доверительном управлении АО «СПК «Astana» активов.

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Приведение в соответствие документов по коммунальному имуществу, находящемуся в доверительном управлении АО «СПК «Astana», в течение всего периода действия Стратегии развития;

- Ежегодный рост площадей, сдаваемых в аренду, с 39 500 кв.м. в 2020 году до 52 600 кв.м. в 2029 году;

- Ежегодное снижение дебиторской задолженности в рамках предоставления в аренду свободных помещений на не менее 10% по отношению к предыдущему отчетному периоду (год) в течение всего периода действия Стратегии развития.

Стратегическое направление деятельности №4: Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики города Нур-Султан с внедрением современных и инновационных технологий.

Цель 1. Реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, с внедрением современных и инновационных технологий.

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Ежегодный рост количества инвестиционных и социально-ориентированных проектов с участием АО «СПК «Astana» (путем создания совместного предприятия /заключения договора о совместной деятельности) с 15 проектов в 2020 году до 24 проектов в 2029 году;

- Рост соотношения инвестиционных проектов с привлечением инновационных технологий к общему количеству инвестиционных проектов с 95% в 2020 году до 100% в 2029 году;

- Реализация проектов с привлечением международных компаний (в том числе мировых брендов) через различные формы совместного сотрудничества с АО «СПК «Astana» и представителями местного бизнеса;

- Ежегодный рост объема инвестиционного портфеля АО «СПК «Astana» по отношению к предыдущему отчетному периоду (год) на 3%;

- Соотношение привлеченных средств частных инвесторов к вложенным средствам АО «СПК «Astana» в 2020 году – 0,1%, в 2029 году – 0,9%.

Стратегическое направление деятельности №5: Обеспечение продовольственной безопасности региона.

Цель 1. Стабилизация внутреннего рынка в период роста цен в межсезонье.

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Обеспечение своевременной реализации продукции стабилизационного фонда в течение всего периода действия Стратегии развития;

- Недопущение порчи, естественной убыли продукции стабилизационного фонда сверх установленного норматива в течение всего периода действия Стратегии развития;
- Предоставление займов торгово-розничным сетям в рамках стабилизации цен на продовольственные товары в соответствии с решением комиссии и предоставлением залогового обеспечения в течение всего периода действия Стратегии развития;
- Обеспечение своевременной возвратности средств/займов торгово-розничных сетей в рамках стабилизации цен на продовольственные товары в течение всего периода действия Стратегии развития.

Стратегическое направление деятельности №6: Повышение эффективности корпоративного управления и кадровой политики.

Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления и кадровой политики.

Ключевые показатели и ожидаемые результаты:

- Ежегодное снижение процента текучести кадров АО «СПК «Astana» и достижение в 2029 году по отношению к 2028 году 14%;
- Ежегодное увеличение количества работников АО «СПК «Astana», прошедших курсы повышения квалификации/обучение, с 20 человек в 2020 году до 29 человек в 2029 году;
- Ежегодное увеличение степени вовлеченности персонала АО «СПК «Astana» с 50% в 2020 году до 95% в 2029 году;
- Ежегодное увеличение количества посещений веб-сайта АО «СПК «Astana» с 24 000 посещений в 2020 году до 42 000 посещений в 2029 году.

5. Система управления рисками

АО «СПК «Astana» предусматривает создание эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля, направленной на обеспечение достижения Обществом своих стратегических и операционных целей, и представляющей собой совокупность организационных политик, процедур, норм поведения и действий, методов и механизмов управления, создаваемых для обеспечения:

- 1) оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и сопровождаемыми их рисками;
- 2) эффективности финансово-хозяйственной деятельности и достижения финансовой устойчивости Общества;
- 3) сохранности активов и эффективного использования ресурсов Общества;
- 4) полноты, надежности и достоверности финансовой и управленческой отчетности;
- 5) соблюдения требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов Общества;
- 6) надлежащего внутреннего контроля для предотвращения мошенничества и обеспечения эффективной поддержки функционирования основных и вспомогательных бизнес-процессов и анализа результатов деятельности.

В этих целях АО «СПК «Astana» предусматривает разработку и утверждение в установленном законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества порядке внутренних документов, определяющих принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, исходя из задач этой системы.

Система управления рисками и внутреннего контроля предусматривает процедуру идентификации, оценки и мониторинга всех существенных рисков, а также принятие своевременных и адекватных мер по снижению уровня рисков. Процедуры по управлению рисками обеспечивают быстрое реагирование на новые риски, их идентификацию, а также принятие своевременных и адекватных мер по их снижению.

Деятельность АО «СПК «Astana» в части управления рисками направлена на обеспечение прозрачных принципов и подходов в области управления рисками и внутреннего контроля, практику обучения работников и должностных лиц о системе управления рисками, а также процессы

документирования и своевременное доведение информации до сведения должностных лиц.

6. Заключительные положения

Внесение изменений и дополнений в Стратегию развития допускается в случаях, связанных с:

- 1) изменением основных направлений деятельности Общества;
- 2) появлением новых функций, отказом либо изменением существующих функций деятельности Общества;
- 3) реорганизацией Общества;
- 4) в иных случаях по инициативе Единственного Акционера/Совета директоров/Председателя Правления Общества (посредством внесения предложения на рассмотрение Совету директоров Общества).

Внесение изменений и дополнений в Стратегию развития утверждается решением Совета директоров Общества.

Стратегическое направление деятельности №1: Повышение эффективности коммерческой деятельности АО «СПК «Astana».

Цель 1. Повышение доходности АО «СПК «Astana».

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Рост дохода от основной деятельности,%	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год
2	Рост дохода на одного сотрудника,%	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год	не менее 3% в год
3	Снижение дебиторской задолженности по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год
4	Рентабельность инвестиций,%	-0,008	0,003	0,014	0,025	0,038	0,053	0,071	0,091	0,115	0,143



Стратегическое направление деятельности №2: Повышение операционной эффективности и увеличение долгосрочной стоимости активов.

Цель 1. Повышение эффективности деятельности дочерних организаций.

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Рост дохода от основной деятельности дочерних организаций, %	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год	не менее 5% в год
2	Снижение дебиторской задолженности в дочерних организациях по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год	не менее 15% в год
3	Рентабельность активов АО «СПК «Astana»,%	-0,00001	0,000003	0,000014	0,000025	0,000038	0,000053	0,000070	0,000091	0,000114	0,000142
4	Оптимизация корпоративной структуры АО «СПК «Astana», путем:										
4.1.	Ликвидации дочерних организаций, единиц	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
4.2.	Реорганизации дочерних организаций, единиц	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3.	Передачи в конкурентную среду дочерних организаций, единиц	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0

Стратегическое направление деятельности №3: Повышение эффективности управления собственным и коммунальным имуществом.

Цель 1. Повышение уровня вовлечения в деловой оборот собственных и находящихся в доверительном управлении АО «СПК «Astana» активов.

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Приведение в соответствие документов по коммунальному имуществу, находящемуся в доверительном управлении АО «СПК «Astana», (% от передаваемого имущества)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Рост площадей, сдаваемых в аренду, кв.м.	39 500	40 000	41 200	42 500	43 900	45 500	47 200	49 000	50 800	52 600
3	Снижение дебиторской задолженности в рамках предоставления в аренду свободных помещений по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год	не менее 10% в год

Стратегическое направление деятельности №4: Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики города Нур-Султан с внедрением современных и инновационных технологий.

Цель 1. Реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, с внедрением современных и инновационных технологий.

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Участие в инвестиционных и социально-ориентированных проектах путем создания совместного предприятия /заключения договора о совместной деятельности, единиц	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2	Соотношение инвестиционных проектов с привлечением инновационных технологий к общему количеству инвестиционных проектов, реализуемых в отчетный период (год), %	95	95,5	96	96,5	97	97,5	98	98,5	99	100
3	Реализация проектов с привлечением международных компаний (в том числе мировых брендов) через различные формы совместного сотрудничества с АО «СПК «Astana»	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

	и представителями местного бизнеса, единиц										
4	Рост объема инвестиционного портфеля по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	Соотношение привлеченных средств частных инвесторов к вложенным средствам АО «СПК «Astana»,%	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

Стратегическое направление деятельности №5: Обеспечение продовольственной безопасности региона.

Цель 1. Стабилизация внутреннего рынка в период роста цен в межсезонье.

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Своевременная реализация продукции стабилизационного фонда, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2	Недопущение порчи, естественной убыли продукции стабилизационного фонда сверх установленного норматива, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3	Предоставление займов торгово-розничным сетям в рамках стабилизации цен на продовольственные товары в	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	соответствии с решением комиссии и предоставлением залогового обеспечения, %										
4	Своевременная возвратность средств/займов торгово-розничных сетей в рамках стабилизации цен на продовольственные товары, %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Стратегическое направление деятельности №6: Повышение эффективности корпоративного управления и кадровой политики.

Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления и кадровой политики.

№ п.п.	Наименование ключевого показателя деятельности	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1	Текущая кадров АО «СПК «Astana» по отношению к предыдущему отчетному периоду (год), %	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14
2	Количество работников АО «СПК «Astana», прошедших курсы повышения квалификации/обучение, единиц	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
3	Степень вовлеченности персонала, %	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
4	Количество посещений веб-сайта АО «СПК «Astana», единиц	24 000	26 000	28 000	30 000	32 000	34 000	36 000	38 000	40 000	42 000

**Формулы расчета
показателей финансовой устойчивости АО «СПК «Astana»**

№ п.п.	Наименование показателя	Формула расчета
1	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (КООС)	$КООС = \frac{\text{Собственные оборотные средства (собственный капитал+долгосрочные обязательства-долгосрочные активы)}}{\text{Оборотные средства (текущие активы)}}$
2	Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	$КТЛ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
3	Коэффициент рентабельности активов (КРА)	$КРА = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Сумма активов}}$
4	Коэффициент экономической рентабельности (КЭР)	$КЭР = \frac{\text{Прибыль до корпоративного подоходного налога}}{\text{Средняя величина активов}}$

**Формулы расчета и пояснения
к ключевым показателям деятельности**

Стратегическое направление деятельности №1: Повышение эффективности коммерческой деятельности АО «СПК «Astana».

Цель 1. Повышение доходности АО «СПК «Astana».

Наименование ключевого показателя деятельности: Рентабельность инвестиций, %:

Показатель рентабельности инвестиций (ROI) рассчитывается по формуле:

$$ROI = (\text{Доход-Себестоимость}) / \text{Сумма, инвестированная в предприятие} = \text{ЧП до налога} / ((\text{сумма на начало и конец отчетного периода СК} + \text{ДО}) / 2)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства.

Стратегическое направление деятельности №2: Повышение операционной эффективности и увеличение долгосрочной стоимости активов.

Цель 1. Повышение эффективности деятельности дочерних организаций.

Наименование ключевого показателя деятельности: Рентабельность активов АО «СПК «Astana», %:

Показатель рентабельности активов (ROA) рассчитывается по формуле:

$$ROA = (\text{ЧП} / \text{Активы}) * 100\% = \text{ЧП} / (\text{Сумма активов на начало и конец отчетного периода} / 2)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Стратегическое направление деятельности №4: Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики города Нур-Султан с внедрением современных и инновационных технологий.

Цель 1. Реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, с внедрением современных и инновационных технологий.

Наименование ключевого показателя деятельности: Участие в инвестиционных и социально-ориентированных проектах путем создания совместного предприятия /заключения договора о совместной деятельности, единиц:

Данный показатель определяется количеством фактически заключённых АО «СПК «Astana» договоров о совместной деятельности и созданных совместных предприятий за отчетный период (год).

В случае, если с одним инвестором или группой компаний подписано несколько договоров о совместной деятельности и/или созданы несколько совместных предприятий, то количество единиц в рамках данного ключевого показателя определяется количеством отдельных инвестиционных проектов.

Наименование ключевого показателя деятельности: Соотношение инвестиционных проектов с привлечением инновационных технологий к общему количеству инвестиционных проектов, реализуемых в отчетный период (год), %:

В связи с тем, что приоритетом АО «СПК «Astana» является стимулирование развития инвестиций в инновационные проекты, то к рассмотрению принимаются только те инвестиционные проекты, которые имеют инновационные составляющие.

Наименование ключевого показателя деятельности: Реализация проектов с привлечением международных компаний (в том числе мировых брендов) через различные формы совместного сотрудничества с АО «СПК «Astana» и представителями местного бизнеса, единиц:

К проектам с привлечением международных компаний относятся все проекты с участием иностранных юридических и физических лиц, а также открываемые ими на территории Республики Казахстан филиалы и/или дочерние компании в качестве резидентов Республики Казахстан.

Наименование ключевого показателя деятельности: Рост объема инвестиционного портфеля по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%:

Объем инвестиционного портфеля определяется как, выраженное в процентах, соотношение объема инвестиционного портфеля отчетного года к объему инвестиционного портфеля предыдущего года, выраженных в тенге.

Объем инвестиционного портфеля за определенный год рассчитывается по формуле:

$$\frac{(ДСД/СП1 \times \text{сумма инвестиций по БП1}) + (ДСД/СП2 \times \text{сумма инвестиций по БП1}) + \dots + (ДСД/СПN \times \text{сумма инвестиций по БПN})}{\text{сумма инвестиций по БПN}}$$

где ДСД – договор о совместной деятельности;

СП – совместное предприятие;

БП – бизнес-план проекта.

Наименование ключевого показателя деятельности: Соотношение привлеченных средств частных инвесторов к вложенным средствам АО «СПК «Astana»,%:

Значение данного показателя минимально, так как соотношение инвестиций со стороны АО «СПК «Astana» к объему инвестиций со стороны инвесторов на данный момент близко к «нулю». Это обусловлено, прежде всего тем, что АО «СПК «Astana» по всем проектам участвует только земельными участками (точнее правами землепользования). При этом, чем меньше данный показатель – тем эффективнее деятельность АО «СПК «Astana». В этой связи, на 2020 и 2021 годы поставлен показатель «0,1%», который отображает сохранение текущей тенденции инвестиционной деятельности АО «СПК «Astana» на ближайшие два года. Начиная с 2022 года, данный показатель увеличивается с учетом того, что АО «СПК «Astana» начнет реализовывать проекты, предполагающие инвестирование денежными средствами с его стороны.

Стратегическое направление деятельности №6: Повышение эффективности корпоративного управления и кадровой политики.

Цель 1. Повышение уровня корпоративного управления и кадровой политики.

Наименование ключевого показателя деятельности: Текучесть кадров АО «СПК «Astana» по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%:

Текучесть кадров рассчитывается путем деления численности работников, уволившихся на основании трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние/зависимые организации, и ввиду сокращения штата/численности работников за отчетный период времени, на среднесписочную численность работников за тот же период.

Согласно действующей практике, текучесть кадров в организациях в пределах не более 14 % считается нормальным пороговым значением (с учетом естественной убыли: уход на пенсию, переход на государственную службу и прочее). В этой связи, АО «СПК «Astana» ставит для себя задачу не превышения данного значения на протяжении десятилетнего периода.

Наименование ключевого показателя деятельности: Количество работников АО «СПК «Astana», прошедших курсы повышения квалификации/обучение, единиц:

Управление персоналом в АО «СПК «Astana», в том числе, направлено на привлечение лучших кадров, их удержание и продвижение. При этом, должны использоваться лучшие практики по привлечению персонала, которые основываются на четком понимании, какие компетенции требуются на каждом уровне в АО «СПК «Astana». Эти же компетенции используются при оценке деятельности персонала, что позволяет принимать корректирующие действия при развитии персонала, начиная от определения курсов и тренингов

обучения, до продвижения или даже увольнения. В целях повышения эффективности кадрового ресурса, АО «СПК «Astana» обеспечивает организацию обучения/повышения квалификации персонала, создавая соответствующие условия для повышения общего уровня квалификации, получения новых знаний и навыков.

Наименование ключевого показателя деятельности: Степень вовлеченности персонала, %:

Уровень социального самочувствия персонала определяется через интегрированный индекс вовлеченности, состоящий из двух ключевых блоков/индексов:

- 1) удовлетворенности персонала,
- 2) лояльности персонала к АО «СПК «Astana».

Удовлетворенность включает в себя оценку работниками системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации о АО «СПК «Astana»; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.

Лояльность включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками АО «СПК «Astana» в целом; предоставляемых возможностей профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития АО «СПК «Astana».

Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения/анкетирования работников.

Периодичность проведения вышеуказанных мероприятий - ежегодно. Алгоритм оценки степени вовлеченности персонала и механизм проведения оценки определяются руководителем структурного подразделения, ответственного за кадровые вопросы в АО «СПК «Astana».