УТВЕРЖДЕНО
решением Совета директоров
АО «СПК «Astana»
от 31 июля 2024 года, протокол № 19

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «СОЦИАЛЬНО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КОРПОРАЦИЯ «ASTANA» НА 2024 -2033 ГОДЫ

г. Астана, 2024 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение…… 4

Раздел 1. Анализ текущей ситуации…… 5

1.1. Анализ внешней среды…… 5

1.1.1. Экономическое развитие…… 6

1.1.2. Привлечение инвестиций…… 8

1.1.3. Промышленность и технологическое развитие……11

1.1.4. Жилищное строительство …… 12

1.1.5. Образование ……16

1.1.6. Финансовая инфраструктура……17

1.1.7. Обеспечение продовольственной безопасности……18

1.1.8. Организация уличной торговли……19

1.1.9. Правовые и политические факторы……19

1.1.10. Исторические факторы……21

1.2. Анализ внутренней среды ……22

1.3. SWOT-анализ……39

Раздел 2. Миссия и видение…… 40

Раздел 3. Стратегические направления деятельности, цели, задачи, ожидаемые показатели и ключевые показатели деятельности……41

3.1. Стратегическое направление деятельности 1. Улучшение производственной инфраструктуры города в целях развития предпринимательства……44

3.2. Стратегическое направление деятельности 2. Упорядочение процесса уличной торговли в городе…… 47

3.3. Стратегическое направление 3. Создание мест дошкольных учреждений в целях развития социальной инфраструктуры города ……52

3.4. Стратегическое направление деятельности. 4. Завершение текущих проектов по строительству многоквартирных жилых комплексов……54

3.5. Стратегическое направление деятельности. 5.Обеспечение продовольственной безопасности……57

3.6. Стратегическое направление деятельности. 6. Реновациях ветхого жилья……62

3.7. Стратегическое направление 7. Обеспечение устойчивого развития Общества……66

3.8. Среднесрочные ключевые показатели деятельности……71

Раздел 4. Управление рисками…… *72*

Приложение №1 «Стратегическая карта»

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 Общества на период 2024-2033 годов. Стратегия развития АО «СПК «Astana» (далее - Стратегия развития) разрабатывается один раз на десятилетний период и является основой для разработки плана развития Общества, определяющего основные направления деятельности и показатели финансово-хозяйственной деятельности Общества на пятилетний период.

Стратегия развития разработана в соответствии с Предпринимательским кодексом Республики Казахстан, законами Республики Казахстан «Об Акционерных обществах», «О государственном имуществе» и с учетом основных направлений документов Системы государственного планирования Республики Казахстан (СГП) и иных нормативных правовых актов.

Раздел 1. Анализ текущей ситуации

1.1. Анализ внешней среды

АО «СПК «Astana» является региональным институтом развития, эффективно управляющим имуществом и активами, реализующим региональные и государственные программы, стимулирующим экономическую активность в г. Астане, в том числе через привлечение инвестиций, развитие малого и среднего бизнеса, реализацию инвестиционных и социально значимых проектов.

Общество является одним из ключевых участников экономической экосистемы столицы и его деятельность тесно взаимосвязана с плановыми документами развития города.

В рамках Стратегии развития города Астаны до 2050 года и Плана развития города Астаны на 2021-2025 годы определены следующие перспективы развития столицы.

Видение дальнейших перспектив развития столицы заключается в позиционировании города как делового и финансового центра Евразии, со сбалансированной экономической структурой путем развития новых источников роста и создания рабочих мест на базе диверсифицированной сферы услуг.

Основой устойчивого развития экономики станет предпринимательство, не связанное с государственным сектором, где задействовано 63% занятого населения.

Для этого будут сформированы особые зоны кластерного развития, в т.ч. медицины, образования, умных и современных производств, креативных секторов, будут открыты новые высокотехнологичные производства в пищевой, химической, фармацевтической промышленности, машиностроении и строительной индустрии.

Улучшению инвестиционного климата и совершенствованию механизмов привлечения инвестиций в город Астану будут способствовать приоритетные сектора экономики, которые дадут максимальный эффект - это торговля и логистика, креативные сектора, девелопмент, современное производство, культура и спорт.

Позиционирование г. Астаны в качестве международного научного и культурного центра будет способствовать наращиванию туристического потока и развитию объектов размещения, общественного питания и индустрии развлечений.

В столице в течение ряда лет отмечается устойчивый рост основных показателей социально-экономического развития.

1.1.1. Экономическое развитие

Объем валового регионального продукта г. Астаны (ВРП) за 2023 год в текущих ценах составил 12 874 трлн. тенге или 105,4% к уровню соответствующего периода 2022 года. Доля валового регионального продукта города в республиканском объеме –10,7%.

Значительную часть ВРП города создает государственный и квазигосударственный сектор. Город специализируется на секторах государственного управления, административного обслуживания, информации и связи. Сильное влияние государственных и квазигосударственных компаний сдерживает диверсификацию рынка.

Географическая удаленность напрямую влияет на экономическую связанность города с другими регионами мира. В силу большой территории страны и центрального расположения, г. Астана находится вне основных торговых потоков, центров производства и потребления. В связи с этим внешняя торговля для города является в основном трудоемкой и затратной. Экспортируемые товары имеют низкую технологическую сложность и представлены в основном товарами добывающего и аграрного секторов и большей частью не производятся в городе.

Динамика внешнеторгового оборота г. Астаны, млн. долларов США

	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Внешнеторговый оборот	2 796,3	2 874,4	3 330,8	4 546,2	5 293,5
в процентах к предыдущему периоду	*120,9*	*102,8*	*115,9*	*136,5*	*116,5*
экспорт	395,8	293,1	293,3	1 336,0	1 655,5
в процентах к предыдущему периоду	*156,7*	*74,0*	*100,1*	*455,4*	*124,0*
импорт	2 400,5	2 581,3	3 037,4	3 210,2	3 638,0
в процентах к предыдущему периоду	*116,5*	*107,5*	*117,7*	*105,7*	*113,3*

С 2001 года рост экономической активности в столице превышал республиканские показатели. Наблюдается значительный рост количества активных предприятий на 1000 человек экономически активного населения с 2013 года, что связано одновременно с ростом количества активных предприятий и снижением внутренней миграции в город.

По данным статистики в структуре экономики г. Астаны предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ) составляют порядка 99% от общего числа зарегистрированных в городе юридических лиц.

При этом, количество зарегистрированных и действующих субъектов МСБ в г. Астане имеет постоянную динамику роста. Так, по итогам 2023 года из зарегистрированных 254 999 тыс. субъектов МСБ, действующими являются 227 386 тыс.

Доля численности занятых в МСБ в экономически активном населении за 2023 год составила 74,3 % по городу Астана.

При этом уровень безработицы в городе за последние годы не превышал 4,6 %, также, как и уровень молодежной безработицы.

Уровень безработицы в 2023 году составил 4,5% к численности рабочей силы.

Динамика индикаторов рынка труда в г. Астане

	2019	2020	2021	2022	2023
Экономически активное население, тыс. человек	578,9	590,5	608,4	655,5	689,9
Занятое население, тыс. человек	553,3	563,4	580,3	625,5	659,0
Наемные работники, тыс. человек	487,7	497,6	511,9	467,0	579,0
Самостоятельно занятые работники, тыс. человек	65,6	65,9	68,4	75,9	79,6
Уровень безработицы, %	4,4	4,6	4,6	4,6	4,5
Уровень молодежной безработицы (в возрасте 15-28 лет)2)	4,5	4,6	4,6	4,6	4,0

Средний уровень реальной заработной платы в г. Астана значительно превышает показатель в целом для Республики Казахстан. Среднемесячная реальная заработная плата показывала стабильный рост с 2008 по 2012 годы – в среднем на 2,2% в год, что сопоставимо с республиканским показателем в 2,8%. Однако, в последние годы темпы роста стагнируют.

Среднемесячная номинальная заработная плата, начисленная работникам (без малых предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью), в 2022 году составила 469,3 тыс. тенге, а в 2023 году – 480,4 тыс. тенге, что на 102% больше аналогичного периода 2022 года.

Динамика уровня оплаты труда в г. Астане

	2019	2020	2021	2022	2023
Среднемесячная заработная плата, тенге	308 135	349 649	391 373	469 300	480 449
Индекс номинальной заработной платы, в % к соответствующему периоду	111,0	113,4	113,9	118,1	118,1
Индекс реальной заработной платы, в % к соответствующему периоду	105,0	105,3	105,8	101,7	102,5

При этом, индекс реальной заработной платы в 2023 году составил 102,5%, тогда как за аналогичный период 2022 года он составлял 101,7%.

Рост общего уровня цен на потребительские товары и услуги к концу 2023 года составил 109,1%, при этом в 2022 году данный показатель был на уровне 123%. На продовольственные товары инфляция составила 100,9%, на непродовольственные товары – 100,5%, на услуги – 100,8%.

Увеличение доли расходов на продовольственные товары указывает на снижение покупательской способности и «обеднение» населения. В купе с высокими показателями закредитованности и низкой доступностью жилья, это является сдерживающим фактором массового развития предпринимательства.

Одним из основных приоритетных направлений деятельности Общества является комплексная работа по сдерживанию цен на социально-значимые товары в г. Астане. Стабилизация рынка СЗПТ осуществляется преимущественно посредством предоставления Обществом займов субъектам предпринимательства. Причем, в большей части стабилизация цен осуществляется путем фиксации цен на полках крупных торгово-розничных сетей региона, поскольку с учетом специфики региона сельхозтоваропроизводители и перерабатывающие предприятия не проявляют активного интереса.

Занятое население сосредоточено в отраслях с низкой и средней заработной платой, таких как государственное управление, образование, здравоохранение и социальные услуги – около 40 % от списочной численности работников. Высокооплачиваемыми отраслями (уровень зарплаты от 350 тыс. тенге) являются профессиональные услуги, финансы, информация и связь. Однако, доля занятого населения в этих отраслях составляет около 10 %.

На данный момент присутствуют признаки структурной безработицы. В городе нет проблем с количеством рабочих мест, но есть проблема с их качеством и разрывом между компетенциями жителей и их ожиданиями по заработной плате.

Таким образом, ключевым ростом благосостояния граждан является рост экономики города, который зависит от изменения ее структуры. Тем самым, стратегические направления развития Общества должны учитывать курс региональной политики по стимулированию предпринимательской среды, потребностей населения региона, с выработкой соответствующих механизмов и реализацией якорных проектов, в том числе с содействием в создании качественных рабочих мест.

1.1.2. Привлечение инвестиций

Согласно Национальному плану развития Республики Казахстан до 2025 года (далее – Нацплан-2025) к 2025 году в целом по стране рост объема прямых

иностранных инвестиций запланирован до 30 млрд долл. США, инвестиций в основной капитал – до 30% к ВВП.

При этом план роста инвестиций в основной капитал для г. Астаны составил в 2023 году 157,1 %, в 2024 году – 221,4 % и в 2025 году – 246,7 % к уровню 2019 года

Экономика города, в связи с преобладающей долей государственного и квазигосударственного сектора, имеет низкую инвестиционную привлекательность для инвесторов, ориентированных на конкретные производственные проекты.

Вместе с тем, г. Астана занимает лидирующее место среди не горнодобывающих регионов по объему инвестиций в основной капитал, в основном за счет инвестиций в строительство.

В 2022 году в г. Астана привлечен наибольший за последние годы объем инвестиций (чистый поток прямых инвестиций) в размере 1 322,8 млн. долл. США что на 86% больше, чем в 2021 году. По итогам 2023 года чистый поток прямых инвестиций составил 450,9 млн. долл. США.

Объем инвестиций в основной капитал города Астаны за 2023 год составил 1 631 млрд. тенге. Это на 106,6% больше аналогичного периода 2022 года.

Инвестиции в основной капитал г. Астаны

	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023** (январь - декабрь) *млрд. тенге*
млрд. тенге	919	1 125	1 225	1 447	1 631
в % к предыдущему году/периоду	85,9	122,5	104,7	112,7	106,6

В структуре инвестиций в основной капитал, наибольшую долю занимают инвестиции в операции с недвижимостью – более 50 %, транспорт и складирование – порядка 20 %. Остальные направления инвестирования в совокупности составляют оставшиеся 30 %.

Объем прямых иностранных инвестиций, привлеченных в проекты города в 2022 году, составил 2,2 млрд долларов США, что в 2 раза больше, чем в 2021 году. По итогам 2023 года объем валового притока прямых иностранных инвестиций в город Астана составил 1967,4 млн. долл. США, что на 0,87 % меньше по отношению к 2022 году (2256,2 млн. долл. США). По этому показателю г. Астана находится на 3 месте в стране после Алматы, Атырауской области.

Как было отмечено Президентом Республики Казахстан Токаевым К.К., существующая экономическая модель в Казахстане основывается на привлечении инвестиций, в первую очередь, в сырьевые секторы. Поэтому стоит

задача привлечения в ключевые отрасли экономики значительных инвестиций, включая зарубежные, которые должны дать ощутимый толчок развитию среднего бизнеса.

В связи с этим приоритетные направления инвестирования в городе: машиностроение, химическая, металлургическая, пищевая, легкая промышленности, строительная индустрия, деревообработка, фармацевтика, складское хозяйство и информационно-коммуникационные технологии.

В соответствии с документами Системы государственного планирования РК увеличение привлечения инвестиций является одним из приоритетов развития страны и для их стимулирования необходимо дальнейшее создание благоприятных условий для привлечения и удержания инвестиций путем повышения уровня защиты прав инвесторов, улучшения инфраструктуры, а также увеличения прозрачности регулирования инвестиционной деятельности.

При этом, необходимо отметить, весьма важным этапом работы с инвесторами является сопровождение реализации инвестиционных проектов, а именно оформление земельных вопросов, разрешительная документация, наличие или подведение инфраструктуры, введение объектов в эксплуатацию, и т.д. Данные вопросы относятся к зоне ответственности местных исполнительных органов.

Поэтому, в целях обеспечения системного подхода к решению указанных вопросов и развития необходимой для притока капитала институциональной системы, акимат г. Астаны позиционирует себя и работает по принципу «одного окна» и ведет сопровождение инвесторов при получении государственных услуг, а также других услуг, оказываемых иными подведомственными организациями, включая АО «СПК «Astana».

Также, с недавнего времени внедрен новый инструмент поддержки - это соглашение об инвестициях, которое заключается сроком до 25 лет и представляет все льготы, предусмотренные законодательством РК. Главное условие для получения этих льгот – соответствие проекта перечню приоритетных видов деятельности, утвержденному постановлением Правительства РК от 14 января 2016 года № 13 «О некоторых вопросах реализации государственной поддержки инвестиций».

Другая форма поддержки – это льготы специальной экономической зоны (СЭЗ), предоставляемые участникам СЭЗ «Астана – новый город» и «Астана-Технополис». Эти преференции предлагают инвесторам земельные участки, освобождение от некоторых налогов и таможенных пошлин, а также упрощенный порядок привлечения на работу иностранной рабочей силы.

Таким образом, инвестиционная деятельность Общества должна заключаться во взаимодействии и партнерстве с бизнес-сообществом города, в том числе через формирование альтернативных источников финансирования предпринимательства на льготных условиях, формирование совместной деятельности, совместных предприятий с частным предпринимательством, в

которых операционный контроль должен осуществляться со стороны частного партнера, а за Обществом должен остаться стратегический контроль. Таким образом, будет минимизировано вмешательство государства в управление бизнесом, но при этом будут соблюдаться государственные интересы. При этом, Обществом обеспечивается генерация денежных потоков, которые затем могут инвестироваться в социальные и другие проекты, обеспечивающие комфортную городскую среду.

1.1.3. Промышленность и технологическое развитие

За 2020-2022 годы объем промышленного производства в г. Астане увеличился на 61,2% и в 2022 году составил 1 трлн. 972,3 млрд. тенге (2020 г. – 1 184,4 млрд. тенге). Удельный вес региона в республиканском объеме промышленной продукции увеличился с 3,4 % до 4,1 %.

Доля обрабатывающей отрасли составляет 91 %, в том числе металлургическая промышленность – 54 %, машиностроение – 15,6%, продуктов питания – 4,3%.

За январь-декабрь 2023 года объем промышленного производства в текущих ценах составил 1 939 000,0 млн. тенге, что на 0,98 % меньше, чем в январе-декабре 2022 года.

Объем промышленного производства в январе-апреле 2024г. составил 628195,3 млн. тенге в действующих ценах, что на 13,1% больше, чем в январе-апреле 2023г.

В обрабатывающей промышленности - возрос на 15,6%, в снабжении электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом уменьшился на 10,8%, в водоснабжении, сборе, обработке и удалении отходов, деятельности по ликвидации загрязнений - уменьшился на 0,8%.

Одним из действенных инструментов поддержки новых/начинающих бизнесов по производству продукции является создание специальных зон с развитой инфраструктурой и льготными условиями.

В настоящее время в г. Астане функционируют две свободные экономические зоны – «Астана – новый город» (15,4 тыс. га) и «Астана-Технополис» (653 га).

СЭЗ «Астана – новый город» является крупнейшей в стране, включает в себя территорию административно-делового центра г. Астаны и Индустриального парка № 1, который полностью заполнен проектами. СЭЗ «Астана – новый город» функционирует до 2027 года. На территории СЭЗ действует 62 промышленных объекта.

Существует высокая доля импорта стройматериалов среди строительных компаний г. Астана, отставание мощностей производителей стройматериалов от растущих запросов строительных компаний, отсутствие производства инновационных стройматериалов и материалов с высокой добавленной

стоимостью (например, фасадные материалы). Также в силу климатических особенностей г. Астана обладает высоким энергопотреблением, а существующие инженерные сети не справляются с текущим энергопотреблением столицы.

СЭЗ «Астана-Технополис» функционирует до 2042 года и предлагает нулевые налоговые и таможенные льготы для реализации проектов по созданию высокоэффективных, в том числе высокотехнологичных и конкурентоспособных производств в области обрабатывающей промышленности, развитию и локализации новых технологий.

На сегодняшний день на территории города функционирует порядка 3000 промышленных предприятий, в том числе по отраслям: стройиндустрия – 455, пищевая – 329, мебельная – 330, машиностроение – 132, резиновые и пластмассовые – 187, деревообработка – 55, химическая – 139, металлургия – 59, фармацевтика – 22, электрооборудование – 68, компьютеры – 49, бумаги – 37, услуги – 369 и прочие отрасли - 769.

Основная доля городских промышленных предприятий сконцентрирована в Индустриальном парке № 1, Технопарке, поселке Ондирис.

Общество имеет возможность активно содействовать эффективному развитию промышленности через повышение доступности инфраструктуры для субъектов бизнеса региона, путем организации площадок для создания, расширения бизнеса, внедрения высоких технологий. Дальнейшее увеличение количества промышленных площадок будет реализовано за счет создания новых малых промышленных зон на территории города с возможностью арендной платы ниже рыночных предложений.

1.1.4. Жилищное строительство

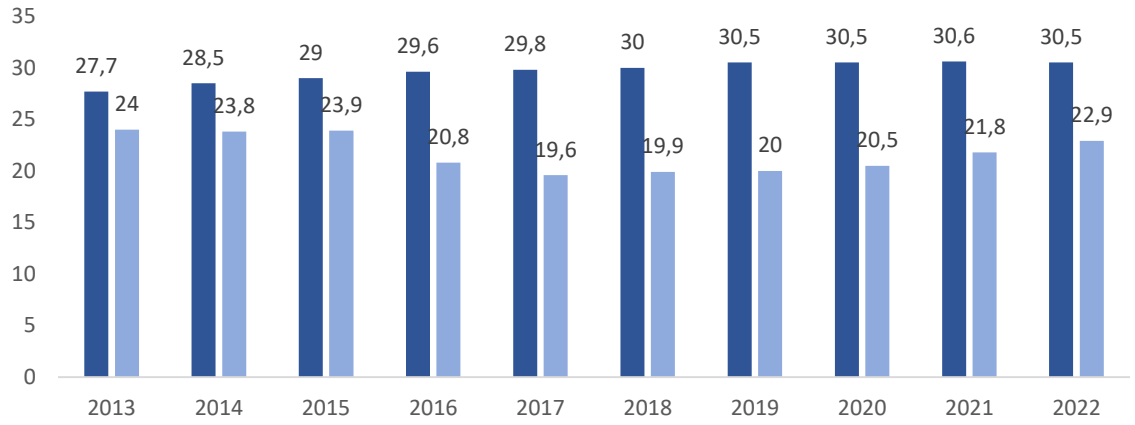
Важнейшим элементом трансформации г. Астаны в комфортный для жизни город является обеспечение жителей города доступным жильем.

Так, в городе ежегодно наблюдается существенный рост численности населения. Согласно официальным данным статистики сальдо общей миграции населения г. Астаны с 2017 года держится на уровне порядка 30 тыс. человек в год (за исключением 2020 пандемийного года). Население Астаны за пять лет, с 2018-го по 2023-й, выросло почти на треть — с 1,1 млн до 1,4 млн человек. За 2023 год жителей столицы стало больше на 5,6 % (общий прирост населения составил – 75 561 человек). Город Астана обогнала город Алматы по миграционному сальдо и количеству переехавших в город жителей. К 2035 году ожидается, что в Астане уже будет жить почти 2,3 млн человек.

По статистическим данным уровень обеспеченности жильём в г. Астане составляет 30,5 кв. м на одного проживающего, и данный показатель стабилен

на протяжении последних 5-7 лет. Для сравнения: по стандартам ООН параметр обеспеченности жильём должен составлять минимум 30 кв. м на одного жителя, в Германии — 39 кв. м, в США — 69,7 кв. м, в Великобритании — 70 кв. м.

Обеспеченность жильем в г. Астане, кв. м



Согласно методике, данный показатель вычисляется как отношение общей площади жилых помещений к численности лиц, проживающих в них (без учёта площади жилищ по пустующим или бесхозным домам).

При этом, если, учитывая возможные неточности статистического учета фактической численности жителей города, произвести расчет, разделив размер общей площади жилищного фонда столицы на численность жителей, то показатель обеспеченности жильем по городу меньше в среднем на 10 процентных пунктов и составил по 2022 году 22,9 кв. м на человека, что меньше уровня 2013-2015 годов.

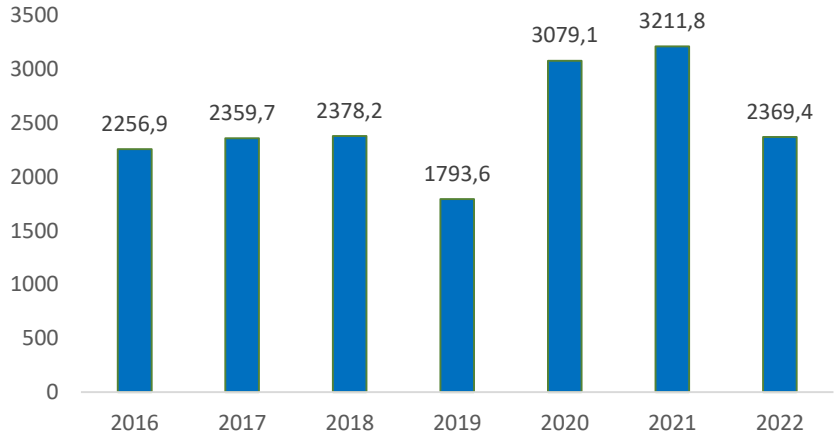
Также, ни официальные статистические данные по обеспеченности жильем населения, ни самостоятельный расчет не могут учитывать фактическую принадлежность жилья (право собственности).

Таким образом, в городе имеется необходимость в наращивании и улучшении жилищного фонда в объеме, способном удовлетворить потребности населения города, в том числе малоимущих слоев населения и социальных групп, остро нуждающихся в жилье. Так, на текущий момент в очереди на жилье по г. Астане состоит более 40 тыс. человек, и это третье значение по стране, из них социально-уязвимые слои населения - 18 231 человек. Получившие жилье по г. Астане - всего 2 842 человека.

Согласно данным статистики, инвестиции в жилищное строительство по г. Астана в 2021 году составили 592,8 млрд. тенге, в 2022 году – 686,9 млрд. тенге, в январе-ноябре 2023 года составили 472,2 млрд. тенге.

При этом, по итогам 2022 года ввод в эксплуатацию жилья в столице сократился на 26%, до 2,4 млн кв. м, тогда как в 2021-м и 2020 годах этот показатель составлял 3,2 млн. и 3,1 млн. кв. м, соответственно. В 2023 году в городе в эксплуатацию введено 3,9 млн. кв. м., что на 144,5% выше к 2022 году.

Ввод в эксплуатацию жилья в г. Астане, тыс. кв. м



За последние 3-4 года в столице выполнили 5-6-годичную норму строительства жилья, ввели в эксплуатацию более 10 млн м² готового жилья.

При этом уже в 2022 году город столкнулся с существенным дефицитом инженерной инфраструктуры, питьевой воды, тепло- и электроснабжения, водоотведения, несмотря на реализацию соответствующих проектов. При высоких темпах строительства, на уровне 3 млн м² жилья ежегодно, дефицит энергоисточников и водоснабжения будет сохраняться.

В связи с этим, несмотря на имеющуюся потребность в увеличении жилищного фонда города, с 1 января 2023 года в связи с нагрузкой на инфраструктуру введены новые правила и запрет на выдачу техусловий для проектирования жилья.

На среднесрочную перспективу (3-5 лет) планируется ежегодно вводить в эксплуатацию объёмы жилья, исходя из готовности инженерно-коммуникационной инфраструктуры, то есть 1,5 млн м². Восстановление темпов строительства возможно в 2025-2028 годах по мере завершения строительства источников энергии и воды, включая альтернативные.

Институционально в решении задач обеспеченности населения города жильем задействованы несколько городских управлений и их подведомственные организации.

Так, при Управлении жилья и жилищной инспекции города Астаны, в задачи которого входит в том числе реализация государственной политики в сфере жилищных отношений и соответствующих программных документов, обеспечение предоставления жилья из коммунального жилищного фонда, осуществление государственного контроля в сфере управления жилищным фондом, созданы и функционируют КГУ «Жилищный фонд» акимата г. Астаны и ТОО «Өркен қала».

Коммунальное государственное учреждение «Жилищный фонд» акимата г.

Астаны – это некоммерческая организация, обладающая статусом юридического лица, созданная в организационно-правовой форме учреждения для осуществления функций по учету и содержанию государственного жилищного фонда г. Астаны.

ТОО «Өркен қала» является специализированной уполномоченной организацией по реализации Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы.

При Управлении строительства г. Астаны, функционирует ТОО «Елорда даму», осуществляющее продажу квартир по проекту реновации аварийного (ветхого) жилищного фонда в г. Астане в рамках Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы, в которой определен механизм реализации проекта по реновации аварийного (ветхого) жилищного фонда и заключается в следующем.

На земельных участках, выделенных акиматом г. Астаны, ТОО «Елорда даму» осуществляет проектирование и строительство жилых комплексов. Часть жилья и нежилых помещений безвозмездно передается в коммунальную собственность для дальнейшего распределения среди переселяемых собственников аварийного жилья. Соответствующие подразделения акимата обеспечивают строительство инженерных сетей и благоустройство, а также осуществляют переселение и снос аварийных домов. Оставшаяся часть недвижимости реализуется ТОО «Елорда даму» на свободном рынке, при этом полученные средства реинвестируются на новое строительство.

Так, за прошедшие 10 лет в г. Астане переселили жителей 275 аварийных домов, что составляет 56 % от всех жилищ, требующих сноса. На сегодняшний день по городу Астане насчитывается 206 многоквартирных жилых домов, признанных аварийными, с общим количеством 4710 квартир и общей площадью 158,5 тыс. кв. м жилья. Расселение жителей и последующий снос данных аварийных домов запланированы до конца 2029 года.

При Управлении контроля и качества городской среды г. Астаны функционирует ТОО «Елорда құрылыс компаниясы», обеспечивающая проведение комплекса мероприятий по финансированию и обеспечению завершения строительства проблемных объектов.

Помимо этого, утверждена Программа реновации аварийных и модернизации жилых домов города Астаны, предусматривающая, в том числе финансирование проектов реновации жилых домов за счет привлечения частных инвестиций, через механизмы государственно-частного партнерства, займы финансовых институтов, привлечение средств субъектов квазигосударственного сектора, за счет государственных ценных бумаг, доходов от продажи жилых и нежилых помещений в ходе реализации проекта.

Таким образом, Общество имеет потенциал и ресурсы участвовать в деятельности по улучшению жилищного фонда города за счет реализации инвестиционных проектов, в том числе по реновации ветхого жилья.

Приоритетным фактором участия Общества в данном вопросе является ограниченность бюджетных ресурсов города на решение жилищных вопросов, способствование снижению роста количества людей в очереди на жилье в городе, в том числе социально-уязвимых слоев населения, расселение собственников квартир домов, которые предназначаются под снос.

1.1.5. Образование

В Нацплане-2025, в связи с высокой значимостью дошкольного обучения и воспитания, запланировано обеспечение физической доступности мест в дошкольных учреждениях из расчета потенциального 100% охвата детей (Общенациональный приоритет 3. Качественное образование).

В рамках Стратегии развития г. Астаны до 2050 года в целях устранения дефицита мест в образовательных учреждениях (в частности, в дошкольном образовании) предусмотрена инициатива по привлечению бизнеса к развитию образовательной инфраструктуры и образовательных программ.

Систему образования в столице представляют 780 организаций (247гос., 533 частных) с общим охватом 365 544 детей.

В результате охват детей от 3 до 6 лет составляет 80%, при этом контингент детей дошкольного возраста ежегодно увеличивается за счет роста рождаемости и миграционных процессов. Средний показатель ежегодного прироста населения столицы за счет рождаемости и миграционных процессов составляет 26 070 детей.

В среднесрочном периоде в регионе планов по строительству государственных садов не имеется, а до 2027 года предполагается ввод в эксплуатацию 30 частных дошкольных учреждений.

Дошкольные учреждения

547 дошкольных организаций с охватом 68 953 детей (государственных – 100 (32 808 ребенка), частных – 444 (35 439 детей), ведомственных – 3 (706 ребенка).

Охват детей дошкольным воспитанием и обучением в возрасте от 2-6 лет составляет 64 138 детей (81%), от 3-6 лет 58 542 детей (99,5%).

По состоянию на 1 апреля текущего года в электронном портале «INDIGO: электронный детский сад» зарегистрировано в очереди:

- от 0 до 6 лет – 47 112 детей;
- от 2 до 6 лет – 37 136 ребенка;

В течение года ведутся работы по охвату детей дошкольным воспитанием и обучением:

- Размещение госзаказа на 10 317 мест в дошкольных организациях;
- Открытие дополнительных корпусов на первых этажах жилых комплексов при действующих дошкольных организациях на 500 мест.

Из-за высокой рождаемости государство, не справляясь со спросом населения, стало поощрять открытие частных садов через механизмы государственно-частного партнерства. В 2011 году была отменена процедура лицензирования и ослаблены требования к частным центрам развития и детским садам.

Именно в тот период появилось очень много развивающих центров на первых этажах жилых комплексов, условия в которых часто не соответствовали ни санитарным требованиям, ни нормам безопасности. К нанимаемому персоналу предъявлялись не такие строгие требования, как раньше. К примеру, увеличение сети дошкольных организаций и привлечение большого количества педагогов в 2002-2016 годах вызвали увеличение доли специалистов без категории (2000 г. – 29,3%, 2016 г. – 55,7%), что значительно снизило качественный состав педагогических кадров.

Поэтому государственные программы развития образования на 2016-2019 и 2020-2025 годы были переориентированы уже на повышение качества дошкольного образования.

Обеспеченность кадрами

В текущее время образовательную деятельность организаций образования г. Астаны в соответствии с Национальной образовательной базой данных работают кадры: в дошкольных организациях – 4 713 (4 291), из них в государственных – 2 572 (2719).

На сегодня, растет число педагогов с высшим образованием. Доля педагогов с высшим образованием составляет 97,5 %, 15 937 (75,3%) педагогов имеют квалификационные категории нового формата. Однако, потребность в педагогах составляет – 91 ед. педагогов.

Для решения дефицита кадров ежегодно увеличивается государственный заказ на обучение студентов по педагогическим специальностям в организациях ТиПО и ВУЗах за счет местного бюджета.

1.1.6. Финансовая инфраструктура

Микрофинансирование получило широкое признание как инструмент расширения экономических возможностей в разных государствах.

Учреждения микрофинансирования применяют альтернативные методологии кредитования, которые сосредоточены на оценке характера и потенциала заемщика, а не полагаются исключительно на обеспечение. Такой подход позволяет им предоставлять кредиты лицам, которые в противном случае были бы исключены из официальных финансовых систем.

В то же время, микрофинансовая отрасль может предлагать агрессивное потребительское кредитование, в угоду извлечения более высокой прибыли, не заботясь о благосостоянии населения.

Основная цель микрофинансирования заключается в расширении прав и возможностей людей посредством доступа к финансовым услугам, которые позволят им стать частью экономического пространства и использовать возможности для предпринимательской деятельности.

Эти возможности могут включать открытие новых предприятий, расширение существующих или создание новых видов деятельности.

Предоставляя доступ к кредитам, микрофинансовые учреждения стремятся дать возможность людям инвестировать в приносящие доход виды деятельности и улучшить свое благосостояние.

По итогам 3 квартала 2023 года в Казахстане действуют 237 микрофинансовых организаций, 523 ломбарда и 209 кредитных товариществ (КТ), предоставивших отчетность в Национальный Банк РК.

С долей 53% в активах и 50% в совокупном портфеле микрокредитов доминирующее положение на этом рынке занимают МФО.

Доля микрозаймов, предоставленных юридическим лицам, в общем портфеле микрокредитов составила на 01.10.2023г. около 2% (26 млрд тенге), доля микрозаймов ИП – 7,5% (98 млрд тенге).

По итогам 3-х кварталов 2023 года наблюдается рост просроченной свыше 90 дней задолженности как по портфелю микрокредитов ЮЛ, так и по портфелю ИП.

Вместе с тем, учитывая текущую долю портфеля микрокредитов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (в совокупности 9%), а также незначительность доли NPL90+ юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (0,6%) в общем микрокредитном портфеле, микрозаймы юридических лиц и индивидуальных предпринимателей не являются источником существенных кредитных рисков для МФО.

1.1.7. Обеспечение продовольственной безопасности

В настоящее время в республике пересмотрены инструменты стабилизации цен. Так, переформатирован подход по выдаче займов в рамках «оборотной схемы» – теперь напрямую производителям, изменен механизм формирования стабилизационных фондов – закупка продукции идет в период сбора урожая, когда на рынке конкурентные цены, а реализация осуществляется в период межсезонья.

Кроме того, введен механизм форвардного закупа, позволяющий контрактоваться у сельхозпроизводителей с хранением продукции до момента реализации.

На сегодняшний день, многие крупные торговые сети республики участвуют в работе по стабилизации цен.

1.1.8. Организация уличной торговли

На основании постановления акимата от 29 января 2024 года №502-221 АО «СПК «Астана» является единым оператором, осуществляющим предоставление права аренды субъектам МСБ под размещение павильонов для ведения уличной торговли.

В настоящее время в субаренде находятся 329 земельных участков, в том числе:

- район «Алматы» – 116;
- район «Байконыр» – 64;
- районы «Есиль» и «Нура» – 50;
- район «Сарыарка» - 99.

В то же время, в столице на сегодняшний день насчитывается порядка 2500 незаконно установленных торговых объектов.

1.1.9. Правовые и политические факторы

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

К нормативным правовым документам, регламентирующим деятельность Общества, отнесены:

- Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года;
- Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившими силу некоторых указов Президента Республики Казахстан»;
- Указ Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года № 384 «Об утверждении Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года»;
- Земельный кодекс Республики Казахстан;
- Бюджетный кодекс Республики Казахстан;
- Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»;
- Закон Республики Казахстан «О рынке ценных бумаг»;
- постановление Правительства Республики Казахстан от 23 сентября 2022 года № 736 «Об утверждении Концепции развития жилищно-коммунальной инфраструктуры на 2023 – 2029 годы»;

- постановление Правительства Республики Казахстан от 15 июля 2022 года № 482 «Об утверждении Концепции инвестиционной политики Республики Казахстан до 2026 года»;

- постановление Правительства Республики Казахстан от 4 августа 2021 года № 520 «Об утверждении Комплексного плана развития социально-предпринимательских корпораций до 2025 года»;

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

- постановление 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»;

- приказ Заместителя Премьер-Министра - Министра торговли и интеграции Республики Казахстан от 11 мая 2023 года № 166-НҚ «Об утверждении Перечня социально значимых продовольственных товаров»;

- приказ Министра сельского хозяйства Республики Казахстан от 29 июля 2019 года № 280 «Об утверждении Типовых правил реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары»;

- приказ 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»;

- приказ 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»;

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

- постановление 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».

В текущее время государственными органами ведется работа по разработке законопроекта по совершенствованию деятельности социально-предпринимательских корпораций.

Государство предпринимает целенаправленные действия для улучшения условий ведения бизнеса, максимально возможного вовлечения населения в предпринимательство и повышения роли МСБ в экономике страны. При этом, ведется активная политика по уменьшению участия государства в развитии

экономики. Наличие всесторонней законодательной базы и многовекторность государственных программных документов, направленных на поддержку социального и экономического развития г. Астаны, и их реализацию Обществом, дает хороший импульс политической и экономической стабильности региона.

1.1.10. Исторические факторы

Идея создания социально-предпринимательских корпораций впервые была озвучена Первым Президентом Республики Казахстан 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 - 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».

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 Астаны, 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» было 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, управление 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.

1.2. Анализ внутренней среды
Финансовые показатели

№ п.п.	показатели	2020		2021			2022			2023		
		факт	%	план	факт	%	план	факт	%	план	факт оперативно	%
1	**Доходы, всего**	**5 266 728**	**106**	**12 289 794**	**10 558 190**	**86**	**4 944 101**	**6 972 728**	**141**	**4 768 014**	**4 883 745**	**102**
1.1	Доход от реализации товаров, работ и услуг	1 107 575	**98**	357 867	299 738	**84**	159 730	95 294	**60**	3 385 058	3 223 061	**95**
1.2	Доход от выбытия активов	1 605 760	**113**	7 916 892	8 076 917	**102**	3 567 702	5 060 399	**142**	309 043	342 529	**111**
1.3	Доход от операционной аренды	355 707	**100**	725 793	469 956	**65**	433 962	495 494	**114**	453 423	444 333	**98**
1.4	Доходы от реализации долей участия в ДО	79 134	**0**	160 930	120 412	**75**	99 548	0	**0**	14 612	0	**0**
1.5	Доход от финансирования (вознаграждение и дивиденды)	1 405 032	**102**	3 018 769	1 084 383	**36**	644 102	681 514	**106**	574 170	555 914	**97**
1.6	Доходы по курсовой разнице	0	**0**	0	0	**0**	0	0	**0**	0	0	**0**
1.7	Прочие доходы	713 521	**105**	109 543	506 784	**463**	39 058	640 026	**1639**	31 709	317 908	**1003**
2	**Расходы, всего**	**6 367 441**	**101**	**13 243 358**	**10 510 607**	**79**	**5 774 441**	**8 705 372**	**151**	**4 572 985**	**3 592 509**	**79**
1.1	Себестоимость реализованной продукции, выполненных работ и оказанных услуг	1 724 383	**95**	1 058 741	1 255 653	**119**	1 210 011	772 581	**64**	1 785 280	829 968	**46**
1.2	Административные расходы	1 813 911	**99**	2 611 957	2 453 737	**94**	1 676 524	1 674 253	**100**	1 316 723	1 490 930	**113**
1.3	*Запасы*	*5 354*	**42**	*10 843*	*6 894*	**64**	*10 739*	*8 482*	**79**	*10 804*	*4 138*	**38**
1.3.1	*Оплата труда работников*	*597 424*	**101**	*711 236*	*726 805*	**102**	*698 261*	*621 088*	**89**	*505 599*	*509 281*	**101**
1.3.2	*Отчисления от оплаты труда*	*56 862*	**70**	*69 507*	*67 712*	**97**	*77 892*	*61 783*	**79**	*60 669*	*51 251*	**84**
1.3.3	*Износ основных средств*	*247 327*	**98**	*260 000*	*87 755*	**34**	*257 850*	*237 975*	**92**	*283 237*	*286 447*	**101**
1.3.4	*Обслуживание и ремонт ОС*	*8 260*	**76**	*16 953*	*11 810*	**70**	*13 347*	*9 539*	**71**	*12 851*	*7 554*	**59**
1.3.5	*Расходы по транспортным услугам*	*21 645*	**86**	*17 357*	*9 026*	**52**	*12 833*	*10 408*	**81**	*18 707*	*0*	**0**
1.3.6	*Расходы по операционной аренде*	*65 760*	**100**	*63 954*	*63 954*	**100**	*50 442*	*51 442*	**102**	*52 005*	*43 122*	**83**
1.3.7	*Командировочные расходы*	*5 036*	**83**	*5 990*	*3 697*	**62**	*4 005*	*3 969*	**99**	*7 172*	*4 581*	**64**
1.3.8	*другие*	*806 245*	**104**	*1 456 117*	*1 476 085*	**101**	*551 155*	*669 568*	**121**	*365 680*	*584 556*	**160**
1.4	Расходы от выбытия активов	1 437 203	**102**	6 705 683	6 013 049	**90**	1 556 891	4 945 922	**318**	295 233	228 186	**77**
1.5	Расходы на финансирование	481 572	**154**	2 799 419	660 263	**24**	1 146 839	1 116 369	**97**	1 175 749	1 036 670	**88**
1.6	Прочие расходы	910 373	**96**	67 557	127 905	**189**	184 177	196 246	**107**	0	6 755	
3	**Прибыль (убыток) до налогообложения**	**-1 100 713**	**82**	**-953 564**	**47 583**	**-5**	**-830 340**	**-1 732 644**	**209**	**195 029**	**1 291 236**	**662**
	КПН	**173 031**		**0**	**8 688**		**0**	**17 600**		**0**	**246 000**	
4	**Чистая прибыль/убыток**	**-927 682**	**69**	**-953 564**	**38 895**	**-4**	**-830 340**	**-1 750 244**	**211**	**195 029**	**1 045 236**	**536**

По итогам 2020 года доходы Общества составили 5 266 728 тыс. тенге, расходы – 6 367 441 тыс. тенге.

Чистый убыток в сумме (-927 682 тыс. тенге) образован в связи с возникновением следующих непредвиденных расходов:

1) оказание спонсорской помощи КФ «Нурлы Астана» по поручению местных исполнительных органов - 333 млн. тенге в период пандемии COVID-19;

2) признание расхода в размере - 283,3 млн. тенге: по предписанию Ревизионной комиссии доходы, полученные от аренды коммунального имущества (договора доверительного управления), согласно Бюджетному кодексу РК, перечислены в местный бюджет. Кроме того, осуществлен возврат суммы в местный бюджет в размере 4,7 млн. тенге по договору на оказание услуг по участию в форуме «Астана-Бастау».

3) налоги по энергоблоку - 267,8 млн. тенге: Обществу в увеличение уставного капитала были переданы активы, которые в последующем переданы в уставный капитал АО «Астана-РЭК», АО «Астана-Теплотранзит», АО «Астана-Энергия». Данные активы являются объектом налогообложения и с момента принятия на баланс Обществом и передачи дочерним организациям, Общество понесло расходы по налогу на имущество.

4) ожидаемые кредитные убытки (резерв по сомнительным долгам) – 196 млн. тенге: созданы по просроченной дебиторской задолженности. Данный резерв подлежит корректировке в случае погашения. При этом плановый убыток уменьшен на 407 208 тыс. тенге.

В 2021 году чистая прибыль Общества составила 38, 895 тыс. тенге. Доход составил 10 558 190 тыс. тенге, наблюдается рост по отношению к 2020 году на 5 291 462 тыс. тенге. Доходы увеличены за счет: увеличения признанного дохода от принятия на баланс жилых/нежилых помещений по инвестиционным проектам, возмещения по оформлению земельных участков и выкупу права землепользования; реализации промышленного здания для размещения завода по производству специализированной техники JCB (9420.4м2); реализации овощехранилища.

Расходы Общества в 2021 году составили 10 510 607 тыс. тенге, также наблюдается рост по отношению к 2020 году на 4 143 164 тыс. тенге, что связано с увеличением возмещаемых расходов по оформлению земельных участков и выкупу права землепользования по инвестиционным проектам и выбытию активов.

В 2022 году доходы Общества составили 6 972 728 тыс. тенге. Доходы снижены по сравнению с 2021 годом на 3 585 462 тыс. тенге в связи с приостановлением деятельности по инвестиционным проектам.

Расходы Общества составили 8 705 372 тыс. тенге, аналогично доходов расходы Общества снижены на 1 805 235 тыс. тенге в связи с прекращением деятельности по оформлению земельных участков и выкупу права

землепользования по инвестиционным проектам, уменьшением созданных резервов по сомнительным долгам и приостановкой деятельности по реализации активов (жилые и нежилые помещения) от инвестиционных проектов, находящихся на балансе Общества.

Основной причиной убытка деятельности Общества за 2022 год в размере - 1 750 244 тыс. тенге, стал недополученный доход по приемке на баланс Общества жилых/нежилых помещений по инвестиционным проектам на сумму 1 911 737 тыс. тенге.

Анализ реализации Стратегии развития АО «СПК «Astana» за 2020-2022 гг.

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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Рост дохода от основной деятельности,%	8,7	100	рост на 42,2%	844	сниж. на 62,5 %	не исп.
2	Рост дохода на одного сотрудника,%	-1,9	не исп.	рост на 55,8%	1 860	сниж. на 60,6 %	не исп.
3	Снижение дебиторской задолженности по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	рост на 333,7%	не исп.	рост на 5,5%	не исп.	сниж. на 29%	не исп.
4	Рентабельность инвестиций,%	6,2	77 600	60,52	2 017 333	-58,8	не исп.

В рамках данного стратегического направления Общество ставит перед собой цель повысить свою доходность. При этом по итогам 2022 года все показатели по направлению не достигнуты.

По показателю «Рост рентабельности инвестиций» имеется замечание внутреннего аудита по недопущению планирования убыточности инвестиций. При этом, убыточность запланирована в 2020 году, в 2021-2029 гг. запланирована прибыльность.

В соответствии с уведомлением о наличии в действиях (бездействии) признаков нарушения законодательства РК в области защиты конкуренции от 3 мая 2022 года Департамента Агентства по защите конкуренции РК по г. Астане инвестиционная деятельность СПК была приостановлена. Данный факт также повлиял на исполнение указанных показателей.

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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Рост дохода от основной деятельности дочерних организаций, %	5,2	100	рост на 23,1%	462	-	-
2	Снижение дебиторской задолженности в дочерних организациях по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	рост на 26,2%	не исп.	Не достигуто значение 15% снижения	не исп.	-	-

3	Рентабельность активов АО «СПК «Astana»,%	-0,4	не исп.	0,014197	473	-1,8	не исп.
4	Оптимизация корпоративной структуры АО «СПК «Astana», путем:						
4.1.	Ликвидации дочерних организаций, единиц	0	100	0	100	0	0
4.2.	Реорганизации дочерних организаций, единиц	0	100	0	100	0	0
4.3.	Передачи в конкурентную среду дочерних организаций, единиц	0	100	3	100	0	0

Во втором направлении Общество ставит перед собой цель обеспечить повышение эффективности деятельности дочерних организаций. При этом, по состоянию на 31.12.2022 года акимату города Астаны передано 18 юридических лица на сумму 202 948 882 424 тенге.

В результате чего, на сегодняшний день, входящее в корпоративную структуру Общества, - ТОО «Центр координации и экспертизы проектов развития» со 100% участием в уставном капитале, планируется передать в конкурентную среду согласно комплексному Плану приватизации на 2021-2025 годы.

Тем самым, по состоянию на 2023 год в связи с передачей практически всех дочерних организаций из ведения Общества, возможность рассчитывать показатели роста дохода от основной их деятельности и снижения дебиторской задолженности в дочерних организациях, а также целесообразность в них, отсутствует.

Кроме того, показатели 4.1 – 4.3 запланированы на уровне 0, что говорит об отсутствии целесообразности в показателях.

Таким образом, показатели 1, 2, 4 подлежат исключению, а деятельность Общества по эффективному управлению активами - концептуальному пересмотру.

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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Приведение в соответствие документов по коммунальному имуществу, находящемуся в доверительном управлении	87,5	87,5	100	100	100	100

	АО «СПК «Astana», (% от передаваемого имущества)						
2	Рост площадей, сдаваемых в аренду, кв.м.	21 421	54,2	15 077,36	150,8	18 159,92	181,6
3	Снижение дебиторской задолженности в рамках предоставления в аренду свободных помещений по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	рост на 17,5%	не исп.	54,4	544	сниж. на 15 %	150 %

Достижение показателя по приведению в соответствие документов по коммунальному имуществу, находящемуся в доверительном управлении Общества, зависит от передачи/не передачи коммунального имущества в доверительное управление Обществу.

Так, в период 2021-2023 гг. имущество не передавалось и показатель не требовалось исполнять. То есть, его исполнение не полностью зависит от Общества, в связи с чем целесообразность данного показателя требует пересмотра.

По показателю по предоставлению в аренду имущества, находящегося в собственности и доверительном управлении Общества, имеется замечание внутреннего аудита о том, что снижение плановых значений показателя с 39,5 тыс. кв. м (в 2020 г.) до 10 тыс. кв. м (в 2021-2029 гг.) не соответствует поставленной задаче по увеличению (росту) площадей, сдаваемых в аренду. В связи с этим требуют пересмотра целевые значения указанного показателя.

На 30 ноября 2023 года из данных помещений возвращено в акимат – 18 212,6 кв.м; передано в аренду – 22 494,88 кв.м. На 30 ноября 2023 года заключены 148 договоров.

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

Учитывая, что одной из целей Общества 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:

- 9 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);

- 11 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.;
- 4 центра по проведению краткосрочного обучения в рамках проекта Joltap;
- 1 помещение для коллегии адвокатов для оказания бесплатных юридических услуг социально уязвимым слоям населения.

В целях повышения эффективности деятельности АО «СПК «Astana» в данном направлении, ведется активная работа по приведению в соответствие правоустанавливающих документов на помещения, сдаваемые в аренду, проводится претензионно-исковая работа по «самозахвату», на постоянной основе осуществляется мониторинг исполнения договорных условий арендаторами и своевременное реагирование по установленным нарушениям.

Стратегическое направление деятельности №4: Привлечение инвестиций и реализация инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, в приоритетных секторах экономики 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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Участие в инвестиционных и социально-ориентированных проектах путем создания совместного предприятия /заключения договора о совместной деятельности, единиц	29	193	126	787,5	44	258,8
2	Соотношение инвестиционных проектов с привлечением инновационных технологий к общему количеству инвестиционных проектов, реализуемых в отчетный период (год), %	100	105,3	99,2	103,9	100	104,2
3	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	3	100	3	300	0	не исп.

4	Рост объема инвестиционного портфеля по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	20	667	80	2 666,7	11	366,7
5	Соотношение привлеченных средств частных инвесторов к вложенным средствам АО «СПК «Astana»,%	0,01	1000	0,003	исп.	0,003	1,5

При реализации 4-го стратегического направления Общество ставит перед собой цель осуществлять реализацию инвестиционных проектов, в том числе социально-ориентированных, с внедрением современных и инновационных технологий.

Инвестиционная деятельность Общества в разрезе годов выглядит следующим образом:

№		2020 год	2021 год	2022 год	2023 год
1	Заключенные договоры о совместной деятельности	28	126	43	0
2	Проекты по поручению МИО	1	1	1	0
3	**Итого:**	**29**	**127**	**44**	**0**

При этом, в соответствии с уведомлением о наличии в действиях (бездействии) признаков нарушения законодательства РК в области защиты конкуренции от 3 мая 2022 года Департамента Агентства по защите конкуренции РК по г. Астане инвестиционная деятельность Общества приостановлена (в части получения права землепользования без конкурсной основы для реализации инвестиционных проектов). В связи с этим, учет всех показателей по направлению не возможен до возобновления инвестиционной деятельности Общества, т.е. в зависимости от сроков требуется пересмотр показателей и их целевых значений, в том числе в сторону дифференциации от инвестиционной деятельности.

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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Своевременная реализация продукции стабилизационного фонда, %	100	100	100	100	-	-
2	Недопущение порчи, естественной убыли продукции стабилизационного фонда	100	100	100	100	-	-

	сверх установленного норматива, %						
3	Предоставление займов торгово-розничным сетям в рамках стабилизации цен на продовольственные товары в соответствии с решением комиссии и предоставлением залогового обеспечения, %	100	100	100	100	89%	не исп.
4	Своевременная возвратность средств/займов торгово-розничных сетей в рамках стабилизации цен на продовольственные товары,%	100	100	98	98	57%	не исп.

С 2021 года социально-значимые продовольственные товары (СЗПТ) в стабилизационный фонд не закупаются, соответственно реализация и хранение продукции Обществом не осуществлялась. Таким образом, показатели 1 и 2 не могут характеризовать эффективность деятельности Общества по этому направлению и требуют пересмотра.

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. 31 августа 2023 года Обществом утвержден новый Регламент реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары АО «СПК «Astana».

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	% исп.	2021 год	% исп.	2022 год	% исп.
1	Текучесть кадров АО «СПК «Astana» по отношению к предыдущему отчетному периоду (год),%	22,1	Показатель исполнен, т.к. не превышен макс. пороговый коэфф.	17,4	исп.	42%	не исп.
2	Количество работников АО «СПК «Astana», прошедших курсы повышения квалификации/обучение, единиц	29	145	40	190,5	4	не исп.
3	Степень вовлеченности персонала,%	80	160	81	147	-	не исп.

4	Количество посещений веб-сайта АО «СПК «Astana», единиц	31 682	132	70 155	269,8	-	не исп.

В целом, имеется замечание внутреннего аудита о том, что все показатели по данному 6-му стратегическому направлению не отражают достижение стратегической цели, а именно повышения уровня корпоративного управления и кадровой политики.

Так, показатель по увеличению количества работников Общества, прошедших курсы повышения квалификации/обучение, не является качественной характеристикой кадрового состава или эффективности работников, не оценивает повышение производительности в Обществе на 1 тенге затраченных средств на обучение работников. Также, данный КПД не сопоставим по уровню сложности достижения с остальными показателями Стратегии развития Общества.

КПД по увеличению количества посещений веб-сайта также не характеризует эффективность основной деятельности всей компании, системы корпоративного управления в ней, его достижение не ведет к росту стоимости Общества и достижению стратегических целей. При этом, его целевое значение N тыс. посещений в 2029 году в соотношении с числом экономически активного населения города Астаны, как целевой аудитории Общества, является недостаточным.

Реализация программы «1000 мест – уличная торговля»

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

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

Процедуры предоставления земельных участков в аренду регламентированы Правилами предоставления земельных участков АО «СПК «Astana» для размещения объектов уличной торговли.

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 30 ноября 2023 года акиматом г. Астаны под размещение объектов торговли выделены 1069 земельных участков, 915 земельных участков оформлены на праве долгосрочной аренды.

В 2023 году по поданным заявкам Общества на продление сроков по 403 земельным участкам одобрены 184 заявки, по 219 земельным участкам отказано в продлении.

На 30 ноября 2023 года всего в рамках программы предоставлены 34 земельных участка в целях комиссионного распределения среди субъектов предпринимательства, относящихся к социально уязвимым слоям населения по квоте.

В этих целях, Обществом на веб-портале реестра (gosreestr.kz) проведено 43 аукциона, фактический доход от аукциона составил 104,5 млн. тенге.

На сегодняшний день в рамках проекта через содействие Общества в городе размещены 322 павильона. (овощи и фрукты, быстрое питание, продукты питания, цветочные павильоны и т.д.). Помимо содействия развитию инфраструктуры уличной торговли, это также дало возможность привлечь частные инвестиции на сумму более 900 млн. тенге и создать порядка 950 рабочих мест.

Привлекательность проекта обеспечивается, в том числе, через низкую цену за арендуемый земельный участок, которая на сегодняшний день составляет минимум 24150 тенге за 1 кв м. в год (для отдельной категории граждан), максимум 34500 тенге за 1 кв м. в год (для остальной категории), при этом его рыночная цена в среднем по городу Астане колеблется от 100 000 тенге до 300 000 тенге за 1 кв м. в год.

Корпоративное управление

АО «СПК «Astana» рассматривает корпоративное управление как средство повышения эффективности деятельности Общества, обеспечения транспарентности и подотчетности, укрепления его репутации и снижения затрат на привлечение им капитала.

Система корпоративного управления в Обществе основывается на уважении прав и интересов всех заинтересованных в деятельности Общества лиц и способствует успешной деятельности Общества, в том числе росту его ценности, поддержке финансовой стабильности и прибыльности.

В Обществе утвержден Кодекс корпоративного управления решением Единственного акционера от 01 августа 2020 года, целями которого являются систематизация и совершенствование корпоративного управления, обеспечение общей прозрачности управления и подтверждение неизменной готовности Общества следовать стандартам устойчивого развития и надлежащего управления.

Структура корпоративного управления Обществом определяет разделение обязанностей между органами Общества, обеспечивает системность и последовательность процессов корпоративного управления и включает в себя:

- высший орган – Единственный акционер;

- орган управления – Совет директоров Общества;
- исполнительный орган – Правление Общества;
- контрольные органы – служба внутреннего аудита, комплаенс-служба.

В соответствии с пунктом 3 статьи 182 Закона РК «О государственном имуществе» контролируемые государством акционерные общества проводят независимую оценку корпоративного управления не менее одного раза в три года.

В реализацию указанной нормы, компания Достык Эдвайзори провела независимую оценку корпоративного управления АО СПК «Astana» за период с 2020 по 2022 годы. В результате чего, был подготовлен Отчет о текущем состоянии и результатах оценки корпоративного управления АО «СПК «Astana» и утвержден Советом директоров Общества (далее - Отчет).

Отчет содержит:

1) общий рейтинг корпоративного управления и рейтинги по компонентам и подкомпонентам;

2) характеристику системы корпоративного управления в Обществе;

3) негативное (сдерживающее) влияние акционера на практику корпоративного управления, выраженное в рейтинговых пунктах и разбитое по факторам влияния;

4) описание ключевых положительных моментов и недостатков;

5) подробное описание положительных моментов и недостатков корпоративного управления в Обществе с обоснованием отнесения того или иного факта к положительным моментам или недостаткам;

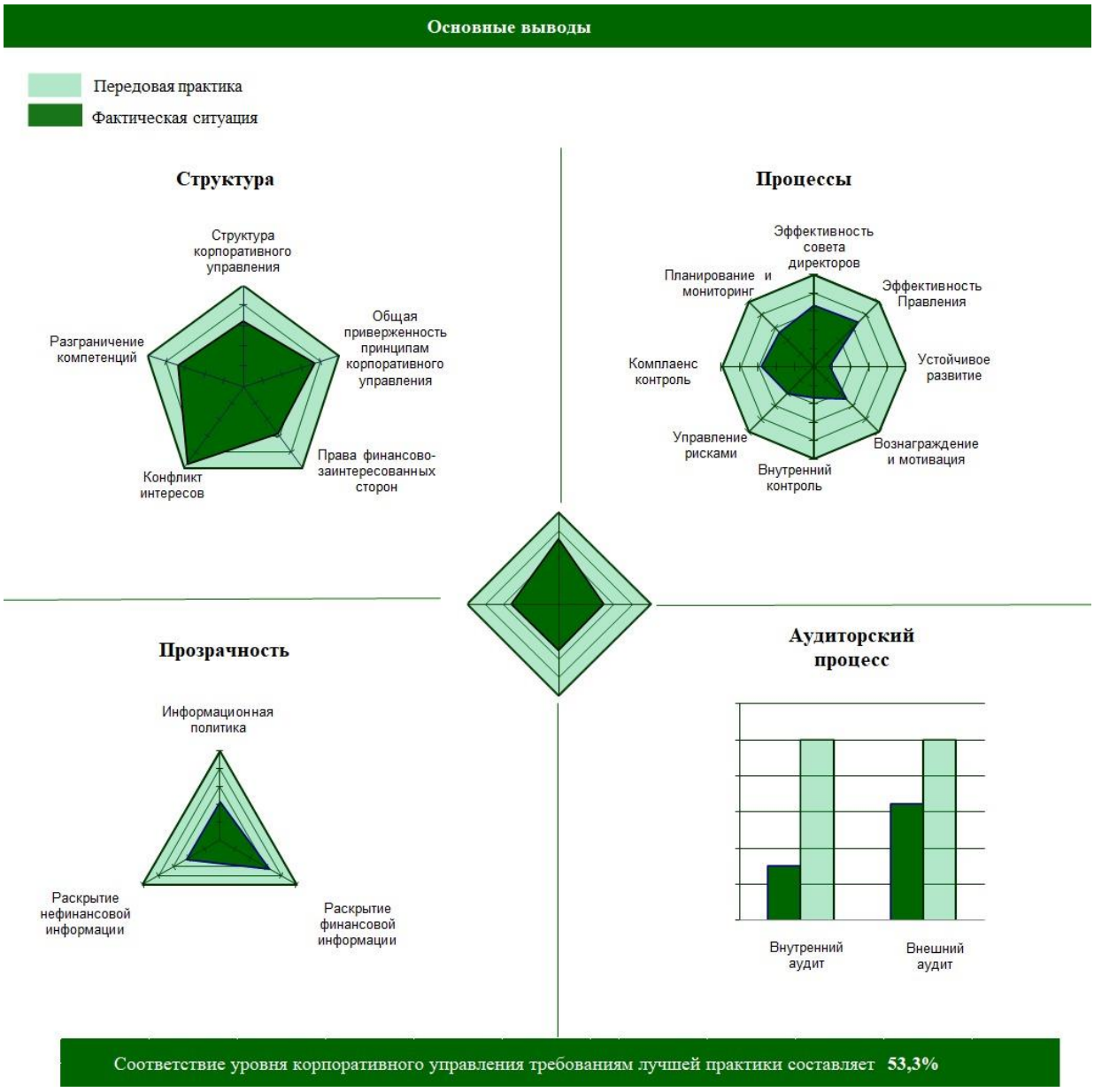
6) рекомендации по устранению выявленных несоответствий и дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления.

Оценка предусматривала определение соответствия корпоративного управления Общества в процентном выражении максимально возможному баллу, который определялся применимыми критериями требований в соответствии с международными стандартами и практиками. По результатам оценки общий средний балл корпоративного управления в Обществе составляет 53,3% из 100%. Оценка была сформирована из следующих факторов *(см. рис № 1)*:

1 СТРУКТУРА	**70,69 %**
1.1 Структура корпоративного управления	65,00 %
1.2 Общая приверженность принципам	75,00 %
1.3 Права финансово-заинтересованных сторон	58,33 %
1.4 Конфликт интересов	95,00 %
1.5 Разграничение компетенций	68,75 %
2 ПРОЦЕССЫ	**48,51 %**
2.1 Эффективность Совета директоров	66,67 %
2.2 Эффективность Правления	67,86 %

2.3 Устойчивое развитие	16,67 %
2.4 Вознаграждение и мотивация	50,00 %
2.5 Внутренний контроль	33,93 %
2.6 Управление рисками	41,67 %
2.7 Комплаенс контроль	57,14 %
2.8 Планирование и мониторинг	53,13 %
3 ПРОЗРАЧНОСТЬ	**50,00 %**
3.1 Информационная политика	43,75 %
3.2 Раскрытие финансовой информации	64,29 %
3.3 Раскрытие нефинансовой информации	43,18 %
4 АУДИТОРСКИЙ ПРОЦЕСС	**51,59 %**
4.1 Внешний аудит	30,00 %
4.2 Внутренний аудит	64,29 %

Рис.№1



Если структура органов корпоративного управления, их компетенция и разграничение полномочий, влияние акционера на практику корпоративного управления, а также наличие основных внутренних нормативных документов, в рамках приверженности принципам корпоративного управления, в Обществе соответствуют лучшим практикам более чем на 70%, то эффективность органов управления, система планирования и управления рисками, практика вознаграждений членов Советов директоров, уровень транспарентности, степень раскрытия информации - как финансовой, так и нефинансовой – лишь на 50% в среднем. Сдерживающее влияние Единственного акционера на практику корпоративного управления составило -2,1%.

Дальнейшее совершенствование системы корпоративного управления в Обществе будет осуществляться в соответствии с выработанными рекомендациями независимого аудита, оформленными в соответствующий план мероприятий, нацеленный на повышение уровня корпоративного управления Общества требованиям лучшей практики.

Человеческий капитал и кадровая политика

В целях обеспечения квалифицированными человеческими ресурсами Общество проводит работу по формированию и внедрению единой кадровой политики. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание в Обществе профессионалов, способных внести ценный вклад в развитие и рост эффективности Общества, а также получение максимальной отдачи от инвестиций в человеческие ресурсы.

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.

Численность работников Общества составляет 67 единиц (включая исполнительный орган и административный блок).

Работники имеют соответствующее образование по своим направлениям деятельности (финансовое, экономическое, юридическое и так далее). В организационной структуре Общества предусмотрен финансовый блок, возглавляемый финансовым директором, и состоит из 11 единиц. Деятельность данного блока преимущественно направлена на процесс планирования, бюджетирования и организацию бухгалтерского учета и отчетности. Специалисты в области привлечения финансовых инструментов, в том числе посредством работы с казахстанскими и международными финансовыми институтами, отсутствуют.

Наблюдается тенденция ежегодного изменения организационной структуры Общества. Вследствие чего, за 9 месяцев 2022 года количество расторгнутых трудовых договоров составило - 31 договор при численности работников - 91 единица, за 9 месяцев 2023 года – 47 договоров, при численности работников - 67 единиц.

Таким образом, текучесть кадров Общества составила: за 9 месяцев 2022 года 34%; за 9 месяцев 2023 года 70%.

В нормативном аспекте управление человеческими ресурсами Общества подчиняется системе следующих внутренних документов:

1) Кадровая политика, утвержденная решением Совета директоров от 5 октября 2018 года;

2) Кодекс деловой этики Общества, утвержденный решением Совета директоров от 22 декабря 2020 года;

5) Правила об условиях оплаты труда, премирования и оказания материальной помощи работников Общества, утвержденные решением Правления от 26 декабря 2022 года;

6) Правила об условиях оплаты труда, премирования и оказания материальной помощи членам Правления и иным работникам Общества, подотчетным Совету директоров Общества, утвержденные решением Совета директоров от 18 января 2023 года;

7) Правила трудового распорядка работников Общества, утвержденные решением Правления от 26 декабря 2022 года;

8) Правила организации профессиональной подготовки и повышения квалификации работников Общества, утвержденные решением Правления от 27 сентября 2023 года.

Таким образом, для более эффективной разработки и реализации инструментов работы Общества, учитывая, что фокус деятельности Общества будет направлен, в том числе на формирование альтернативных источников финансирования МСБ, требуется стабильность штата персонала Общества и развитие компетенции в области управления финансами и активами, что позволит Обществу быстрее и эффективнее функционировать с учетом изменений внешней среды.

1.3. SWOT-АНАЛИЗ

Сильные стороны

- Наличие ликвидных активов в виде недвижимого имущества, земельных участков
- Источником финансирования являются собственные средства
- Усиленный состав Совета директоров с разносторонними знаниями и опытом
- Переход на эффективную систему автоматизации бизнес-процессов
- Квалифицированные кадры в сфере девелоперского бизнеса, земельных отношений
- Реализация инфраструктурных проектов комфортной городской среды
- Наличие наработанных партнерских связей с инвесторами, в том числе в сфере жилищного строительства

Слабые стороны

- Недостаточный уровень доходности
- Конфликт социальных и финансовых ожиданий
- Зависимость оперативности и результатов деятельности Общества от сроков рассмотрения и принятия решения городскими управлениями
- Недостаточная оперативность в принятии решений должностными лицами, органами Общества
- Недостаточная информация о потребностях развития региона
- Низкая осведомленность населения, потенциальных партнеров о деятельности и возможностях Общества
- Отсутствие квалифицированных кадров в сфере управления финансами
- Отсутствие законодательства, наделяющего СПК соответствующими полномочиями

Возможности

- Поддержка Единственного акционера, МИО
- Получение финансирования для реализации проектов из местного бюджета, других финансовых институтов
- Участие в разработке и реализация программ, направленных на развитие региона
- Растущий инвестиционный и инфраструктурный потенциал региона
- Потребность в новых эффективных инструментах поддержки МСБ

Угрозы

- Ограничение видов деятельности социально-предпринимательских корпораций и их дочерних организаций
- Дублирование отдельных задач с внешними заинтересованными сторонами
- Риск возврата земельных участков по инвестиционным проектам
- Временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам
- Увеличение убытков, финансовых издержек, рисков в связи с недобросовестной работой партнеров
- Неисполнение обязательств конечными заемщиками/получателями финансовой помощи
- Снижение стоимости приобретенных активов
- Невозвратность и низкая рентабельность вложенных средств в реализацию социальных проектов

Раздел 2. Миссия и видение

Миссия АО «СПК «Astana» – содействие устойчивому росту предпринимательской активности в регионе.

Видение АО «СПК «Astana» – региональный институт развития, обладающий необходимыми полномочиями, активами и инструментами для многопрофильной поддержки предпринимательства, в том числе через широкое применение инструментов финансирования, соинвестирования, реализации социально значимых проектов в регионе, а также реализации плана развития г. Астаны.

Деятельность Общества будет осуществляться с учетом следующих ключевых подходов экономической политики, определенных в документах Системы государственного планирования Республики Казахстан, а также задач и принципов функционирования региональных институтов развития:

1) партнерство государства и бизнеса в реализации проектов;
2) принятие решений с точки зрения экономической целесообразности и долгосрочных интересов;
3) осуществление инвестиционной деятельности, создание благоприятного инвестиционного климата, прибыльность и возврат от инвестиций;
4) приоритетность реализации социально значимых проектов региона;
5) реинвестирование прибыли в инвестиционные и социальные проекты;
6) эффективное управление активами, их целевое использование;
7) определение новых ниш, создание новых точек роста;
8) от низкопродуктивных к созданию высокотехнологичных рабочих мест при реализации проектов с оказанием государственной поддержки;
9) от «количественной» задачи по поддержке бизнеса к принятию качественных «пакетных решений» с созданием «пакетной» инфраструктуры.

Раздел 3. Стратегические направления деятельности, цели, задачи, ожидаемые результаты и ключевые показатели деятельности

Для достижения своего видения и реализации миссии, с учетом долгосрочных и среднесрочных планов развития региона, деятельность Общества будет осуществляться по следующим стратегическим направлениям:

1) Улучшение производственной инфраструктуры города в целях развития предпринимательства;
2) Упорядочение процесса уличной торговли в городе;
3) Создание мест дошкольных учреждений в целях развития социальной инфраструктуры города;
4) Завершение текущих проектов по строительству многоквартирных жилых комплексов;
5) Обеспечение продовольственной безопасности города;
6) Реновациях ветхого жилья;
7) Обеспечение устойчивого развития Общества.

Стратегическое направление деятельности	**Цель**	**Задачи**
Улучшение производственной инфраструктуры города в целях развития предпринимательства	Создание новых производственных площадей до 20 тыс. кв.м.	1. Предоставление льготных кредитов для создания доступных производственных площадей малых промышленных зон (МПЗ) для размещения производств
		2. Определение единых требований к проектам объектов МПЗ и единых условий для размещения резидентов МПЗ
Упорядочение процесса уличной торговли в городе	Предоставление земельных участков	1. Проведение аукционов для размещения торговых павильонов в городе
		2. Предоставление льготных кредитов для организации функционирования торговых павильонов
		3. Ревизия торговых павильонов
		4. Мониторинг объектов уличной торговли на предмет исполнения договорных обязательств арендаторами
Создание мест дошкольных учреждений в целях развития социальной инфраструктуры города	Создание до 3000 мест дошкольного образования	1. Предоставление льготных кредитов для создания и организации объектов и мест дошкольного образования
		2. Определение единых требований к проектам объектов дошкольных учреждений, единых условий оказания образовательных услуг
Завершение текущих проектов по строительству многоквартирных жилых комплексов	Получение до 80 тыс. кв.м. жилых и коммерческих помещений	1. Приемка на баланс Общества введенных в эксплуатацию жилых и коммерческих объектов
		2. Реализация жилых и коммерческих площадей

		3. Аренда коммерческих площадей, в том числе для социальных проектов
Обеспечение продовольственной безопасности	Обеспечение удержания уровня инфляции не ниже топ 5 по рейтингу среди регионов	1. Расширение партнеров, торговых сетей для реализации СЗПТ
		2. Предоставление льготного финансирования субъектам предпринимательства для сдерживания цен СЗПТ
		3. Мониторинг по обеспечению стабилизации цен на СЗПТ
Реновациях ветхого жилья	Обеспечение возведения 1,5 млн. кв.м. по реновации ветхого жилья	1. Определение локаций для многоквартирных жилых комплексов в рамках реновации ветхого жилья
		2. Строительство многоквартирных жилых комплексов и инфраструктурных объектов в рамках реновации ветхого жилья
		3. Предоставление собственникам ветхого жилья новых квартир и нежилых помещений
Обеспечение устойчивого развития Общества	Обеспечение условий для непрерывной деятельности Общества	1. Обеспечение финансовой устойчивости
		2. Совершенствование системы корпоративного управления
		3. Повышение эффективности кадровой политики

Помимо перечисленных направлений и задач деятельности Обществом будет осуществляться реализация мероприятий в рамках поручений Единственного акционера и иных заинтересованных государственных органов, а также проектов, предусмотренных Стратегией развития г. Астаны до 2050 года и планом развития г. Астаны, направленных на общее достижение миссии Общества, в том числе:

- в рамках привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры города – проекты по организации и развитию торговых потоков региона (ярмарки, фермерские рынки иные торговые площадки), проекты в сфере здравоохранения (медицинские центры, центры реабилитации и т.д.), участие в структурировании деятельности города по управлению наружного информационного обеспечения населения и гостей столицы путем, в том числе установки конструкций визуализации (Led экраны, билборды и т.д.), формирования и продвижения социальной рекламы (рекламы общественных и государственных интересов);

- в рамках привлечения инвестиций в создание новых, расширение и (или) обновление действующих производств, а также в рамках трансферта и локализации новых (усовершенствованных) технологий в регионе – проекты в сфере развития промышленного сектора региона, инновационные проекты;

- в рамках содействия перехода города к «зеленой экономике» – реализация

самостоятельных проектов и внедрение при реализации инвестиционных и инновационных проектов элементов устойчивого использования водных ресурсов, энергосбережения и повышения энергоэффективности, улучшения системы управления отходами, снижения загрязнения воздуха, сохранения и эффективного управления экосистемами (например, проекты по установке зарядных станций для электромобилей, фандоматов, санитарно-гигиенических узлов и др.).

В настоящее время, для реализации крупных инвестиционных проектов государством выделяются земельные участки на территории города Астана.

Учитывая наличие у Общества опыта реализации инвестиционных проектов, в т.ч. участие в управлении, обеспечение доли казахстанского содержания, создание рабочих мест, выход на проектную мощность, предлагается закрепить за Обществом реализацию крупных инвестиционных проектов путем вхождения Общества в уставной капитал совместных предприятий.

3.1. Стратегическое направление деятельности 1. Улучшение производственной инфраструктуры города в целях развития предпринимательства

Цель: Создание новых производственных площадей до 20 тыс.кв.м.

Стратегическое направление деятельности Общества по улучшению производственной инфраструктуры города в целях развития предпринимательства коррелирует со следующими стратегическими задачами государства, определенными в документах СГП:

1) 2-е направление Стратегии «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства (далее – Стратегия-2050) «Всесторонняя поддержка предпринимательства – ведущей силы национальной экономики», где определено, что доля малого и среднего бизнеса в экономике должна к 2030 году вырасти по крайней мере вдвое. В этих целях необходимо создавать благоприятные условия и стимулировать предпринимательскую инициативу, развивать внутренний рынок за счет поощрения местных бизнес-инициатив;

2) 3-е направление Стратегии-2050 «Новые принципы социальной политики – социальные гарантии и личная ответственность», где определено, что фактическое трудоустройство должны обеспечивать все программы, реализуемые в стране;

3) Общенациональный приоритет 8 «Построение диверсифицированной и инновационной экономики» Нацплана-2025, который определяет «новую повестку» развития предпринимательства, направленную на стимулирование и развитие экономической активности предпринимателей, в том числе от «количественной» задачи по поддержке бизнеса к принятию качественных «пакетных решений» с созданием востребованной инфраструктуры;

4) общая инициатива «Улучшение бизнес климата» направления «Устойчиво растущая и диверсифицированная экономика» Стратегии развития г. Астаны до 2050 года в части снижения транзакционных издержек при ведении предпринимательской деятельности в городе, получении государственных и иных услуг, оказываемых подведомственными организациями акимата;

5) инициатива «Повышение качества существующей промышленной инфраструктуры» в рамках направления «Устойчиво растущая и диверсифицированная экономика» Стратегии развития г. Астаны до 2050 года.

Кроме того, одной из задач Общенационального приоритета 8. Построение диверсифицированной и инновационной экономики Нацплана-2025 определено снижение зависимости бизнеса от банковского кредитования через развитие альтернатив (микрокредитование, факторинг, возможности фондового рынка).

Задача 1. Предоставление льготных кредитов для создания доступных производственных площадей малых промышленных зон (МПЗ) для размещения производств

Одним из действенных инструментов поддержки новых/начинающих

бизнесов по производству продукции является создание специальных зон с развитой инфраструктурой и льготными условиями.

В связи с этим Общество, либо посредством ресурсов дочерней организации, в целях дальнейшего улучшения и расширения инструментов поддержки частных производств в регионе, планирует реализовать проект по созданию и функционированию малых промышленных зон (далее – МПЗ), в том числе в целях минимизации временных и финансовых затрат на приобретение помещений, налаживание системы коммуникаций, оформление разрешительной документации.

МПЗ будут нацелены на создание новых, модернизацию, диверсификацию и масштабирование существующих производств в сфере машиностроения, стройиндустрии, деревообработки, металлургии, легкой, химической и пищевой промышленности, фармацевтики, информационно-коммуникационных технологий и т.д.

Общество, либо его дочерняя организация, будет осуществлять прием и рассмотрение заявлений субъектами микро и малого бизнеса путем заключения договора займа на строительство малой промышленной зоны, с последующим кредитованием на льготных условиях, в партнерстве с АО «Фондом развития промышленности» на следующих условиях:

1. Ставка вознаграждения – 3 % годовых (собственное участие субъектами предпринимательства требуется в размере не менее 10% от стоимости проекта);
2. Валюта займа – тенге;
3. Срок финансирования – до 7 лет;
4. Льготный период – первый год;
5. Ежеквартальное погашение займа;
6. Залоговое обеспечение кредита.

В рамках договора займа целевое назначение - субъектам микро и малого бизнеса, осуществляющим деятельность, соответствующую Разделу «Обрабатывающая промышленность» общего классификатора видов экономической деятельности.

Сумма займа составляет не более 90% от общей стоимости создания МПЗ.

Такой механизм станет инструментом дополнительного стимулирования производства товаров и услуг, а также стимулирования начинающих предпринимателей в регионе.

Ожидаемые показатели

Внедрение дифференцированных видов финансирования.

Задача 2. Определение единых требований к проектам объектов МПЗ и единых условий для размещения резидентов МПЗ

В целях единого подхода и унификации объектов МПЗ Общество определяет следующие примерные единые требования к проектам. Объект МПЗ должен составлять порядка 1,5 тыс. кв.м., при этом площадь эксплуатируемых

производственных помещений должна быть не менее 80% арендных площадей.

В созданных МПЗ для частных предпринимателей, получивших статус резидентов МПЗ, будут предусмотрены следующие благоприятные условия:

1) доступ к необходимой инфраструктуре (теплоснабжение, электроснабжение, водоснабжение, канализация, дороги);

2) аренда производственных помещений по стоимости ниже рыночной;

3) современные и технически оснащенные производственные помещения, безопасность.

Ожидаемые показатели

1) появление дополнительных площадей, обеспеченных инфраструктурой для производства;

2) создание новых рабочих мест;

3) увеличение поступлений налоговых отчислений.

Ключевые показатели деятельности по СНД 1

Наименование КПД	2023[1]	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Создание новых производственных площадей, кв.м.	__	-	19 354	6000							
Количество МСБ - резидентов МПЗ, единиц	__	-	8	12							
Предоставление льготных кредитов для создания площадей МПЗ, млн. тенге	__	3 484									

[1] Показатели 2023 года указаны для расчета динамики показателей последующих годов

3.2. Стратегическое направление деятельности 2. Упорядочение процесса уличной торговли в городе Цель: Предоставление земельных участков посредством проведения аукционов 50 ед., узаконение торговых павильонов 600 ед.

В рамках реализации направления «Комфортная среда» Стратегии развития г. Астаны до 2050 года определено, что ключевой задачей создания комфортной и гостеприимной городской среды является обеспечение достаточности, сбалансированности, доступности и удобства городской среды, включая жилые зоны, общественные пространства, для всех групп населения и бизнеса, во всех районах города. И это общая задача местных исполнительных органов, жителей и бизнеса.

Проект, с одной стороны, содействует развитию предпринимательства, с другой – приведению внешнего облика столицы в современный и эстетичный вид.

Проект предполагает предоставление земельных участков под размещение торговых павильонов в г. Астаны с целью развития уличной торговли в современном формате, улучшения качества услуг, упрощения административных процедур для субъектов предпринимательства, создания прозрачного, простого механизма предоставления права торговли в городских нестационарных торговых объектах, с соблюдением необходимых стандартов.

Данное направление деятельности Общества имеет социальную составляющую, поскольку процедуры выдачи земельных участков также обеспечивают доступ к участию в проекте представителей социально уязвимых слоев населения.

Одним из элементов комфортной городской среды является уличная торговля. В связи с этим в г. Астане реализуется мера государственной поддержки по оказанию содействия субъектам предпринимательства по получению права землепользования для размещения нестационарных объектов торговли (далее – уличная торговля), одним из реализаторов которой, наряду с Управлением архитектуры, градостроительства и земельных отношений города Астаны, является Общество.

Однако, вновь внесенные изменения в земельное законодательство Республики Казахстан с 01.07.2023г. исключают дальнейшую возможность реализации Обществом проекта уличной торговли посредством существующего механизма. В этой связи, на данном этапе реализации проекта Общество продолжит работу в отношении действующих договоров по размещению объектов уличной торговли, их возможной пролонгации в рамках законодательства, а также будет проработан вопрос, в том числе на законодательном уровне, возможного альтернативного, социально-ориентированного механизма дальнейшей реализации проекта

Это соответствует инициативе «Повышение привлекательности зеленых городских пространств» Стратегии развития г. Астаны до 2050 года, где

предусмотрено повышение привлекательности и оживления парков и скверов города через размещение стритфуда, небольших кафе с летними площадками, элементов уличного искусства и различных видов активности для всех групп и возрастов жителей, с учетом возможности пользования ими в различных погодных условиях. В случае успешной реализации данной инициативы, ее будет возможно масштабировать для размещения иных сервисных и досуговых объектов в локациях города с привлечением малого и среднего бизнеса.

При этом, Обществом совместно с акиматом г. Астаны продолжится проработка вопроса минимизации участия субъектов предпринимательства в сборе и подготовке документов и ограничение их непосредственного контакта с государственными органами при продлении права землепользования по работе нестационарных объектов торговли.

В рамках проработки альтернативного механизма дальнейшей реализации проекта, Обществом будет проработан вопрос внедрения системного планирования развития инфраструктуры уличной торговли в местах досуга (парки, скверы, сады, площади, и т.д.) и общественных пространствах столицы, приоритезации районов застройки, равномерный охват всех районов, и т.д.

Задача 1. Проведение аукционов для размещения торговых павильонов в городе

Процесс проведения тендера (аукциона) по предоставлению в имущественный наем (аренду) земельных участков, проводится Обществом с использованием веб-портала реестра государственного имущества, при котором Общество обязуется на основе принятых им исходных условий, заключить договор с тем из участников тендера, который предложит Обществу наиболее высокую выкупную стоимость за предмет тендера.

Проведение тендера (аукциона) предусматривает предоставление потенциальным участником требуемых документов, позволяющих идентифицировать его как субъекта МСБ, и гарантировать, подтвердить намерение его участия в торгах.

Кроме того, Обществом определяется стартовая цена по следующим критериям:

1) от 1 до 9 м² – 50 МРП;
2) от 10 до 19 м² – 100 МРП;
3) от 20 до 29 м² - 150 МРП;
4) от 30 м² и выше - 200 МРП.

Результаты торгов оформляются соответствующим протоколом. Победитель, не подписавший протокол о результатах торгов, а также не внесший заявленную выкупную стоимость, вносится в реестр недобросовестных участников. В случае признания торгов не состоявшимися три раза или отмене результатов торгов по одному и тому же земельному участку, земельный участок предлагается отдельным категориям граждан (представителям социально уязвимых слоев населения) путем размещения объявления на интернет ресурсах

Общества. В случае отсутствия заявлений отдельных категорий граждан на субаренду земельного участок, земельный участок возвращается Обществом уполномоченному органу.

Такой подход позволяет обеспечить транспарентность указанного процесса и доступ всех субъектов МСБ к осуществлению данного вида деятельности, а также исключает коррупционный риск.

За период 2023 г. Обществом было проведено 2 аукциона, в результате которых было передано в субаренду 54 земельных участка на сумму 104,8 млн. тенге. На сегодняшний день проведено 3 аукциона и передано в субаренду 15 земельных участка на сумму 38,1 млн. тенге.

Ожидаемые показатели

Транспарентность процесса развития инфраструктуры уличной торговли города.

Задача 2. Предоставление льготных кредитов для организации функционирования торговых павильонов

Финансовая поддержка Обществом субъектов микро и малого бизнеса будет осуществляться через механизмы микрофинансовой организации (далее - МФО). Управление данным процессом может осуществляться посредством ресурсов дочерней организации Общества. Предполагается, что МФО будет кредитовать предпринимателей, зарегистрированных в г. Астане, занятых в сфере уличной торговли, в среднем в размере до 10 млн. тенге. Социальная ответственность Общества будет обеспечиваться за счет оказания финансовой поддержки предпринимателей из различных целевых групп (женщины, многодетные семьи, кандасы, социально уязвимые слои населения, и т.д.).

Займы будут предоставляться на приобретение основных средств (торговые павильоны, оборудование и т.п.), а также на пополнение оборотных средств.

Ставка вознаграждения составит 6-7% годовых, срок кредитования – 5-7 лет. МФО будет предоставлять микрокредиты физическим и (или) юридическим лицам только в тенге, с залоговым обеспечением либо без него на условиях соответствующего договора.

Финансовым источником для реализации деятельности МФО будут выступать пополнение уставного капитала со стороны единственного акционера, а также за счет собственных реинвестируемых средств в проекты Общества.

Ожидаемые показатели

Внедрение дифференцированных видов микрокредитования.

Задача 3. Ревизия торговых павильонов

Общество в рамках контроля за исполнением договорных обязательств проводится мониторинг торговых объектов. При не устранении выявленных нарушений (несоответствие павильона дизайн-коду, нецелевое использование участка, отсутствие кассового аппарата, несоблюдение пожарной безопасности

и.т.д.) проводится претензионная работа, затем процедура по расторжению договора.

По выявленным незаконно установленным объектам Обществом на регулярной основе направляются обращения в акиматы районов касательно принятия соответствующих мер. Начиная с апреля 2024 года демонтировано 25 павильонов по инициативе СПК.

В настоящее время Обществом при помощи подрядной организации проведена инвентаризация всех павильонов по столице, по итогам которой выявлено свыше 2 500 незаконно установленных объектов.

В дальнейшем планируется принятие решения по легализации размещения таких объектов либо принудительное высвобождение земельных участков.

Кроме того, ТОО «НИПИ «Астанагенплан» разработана концепция торговых павильонов, после утверждения которой павильоны будут приводиться в соответствие с новыми эскизами.

За период с 2024 года по 2025 год СПК совместно с районными акиматами города Астаны демонтировали 365 незаконных объектов.

Одним из немаловажных факторов для совершенствования сферы уличной торговли стало несоблюдение предпринимателями техники пожарной безопасности, санитарных норм, а также несоответствие павильона эстетическим требованиям города.

В связи с чем, видится целесообразным модернизация подходов к размещению уличных торговых площадок.

Так, в целях исключения «конфликта» с городским обликом СПК планирует сократить количество торговых павильонов, предоставляемых по старой концепции, и перейти к приему заявок в соответствии с новой земельной концепцией.

Ожидаемые показатели

Кодификация и систематизация планирования и развития инфраструктуры уличной торговли.

Задача 4. Мониторинг объектов уличной торговли на предмет исполнения договорных обязательств арендаторами

Обществом в рамках обеспечения контроля на предмет соблюдения арендатором договорных обязательств, осуществляется соответствующий мониторинг. В этих целях формируются мониторинговые группы, осуществляющие периодические контрольные выезды в соответствии с утвержденным графиком мониторинга.

Данный процесс является максимально открытым и публичным, который имеет фото или видео фиксацию действий мониторинговой группы, членами мониторинговой группы в обязательном порядке предъявляются документы сотрудников (соответствующие бейджи).

Мониторинговая группа проводит мониторинг двумя способами:

1) методом запроса необходимой информации и документов у арендатора;

2) методом выезда на земельный участок.

Мониторинговая группа осуществляет проверку на соответствие использования земельного участка в пределах заявленной площади его эксплуатации, его целевого назначения, соответствие торгового павильона эскизному проекту, соблюдения противопожарных и защитных мероприятий, наличие в торговом объекте контрольно-кассовых аппаратов или трехкомпонентной интегрированной системы, зарегистрированной в соответствии с законодательством Республики Казахстан и т.д.

В случае выявления в ходе выездного мониторинга нарушений, Обществом принимаются претензионные меры. При не устранении арендатором нарушений, выявленных в процессе мониторинга, Обществом проводится контрольный мониторинг, по результатам которого, в случае неисполнения обязательств, Общество в установленном порядке принимает меры по устранению выявленных нарушений, в том числе с применением штрафных санкций вплоть до расторжения договора.

Ожидаемые показатели

1) обеспечение своевременного и надлежащего исполнения арендаторами договорных обязательств, в том числе своевременной и полной оплаты Обществу арендной платы.

Ключевые показатели деятельности по СНД 2

Наименование КПД	2023[2]	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Узаконение торговых павильонов, единиц		100	150	-	-	-	-	-	-	-	-
Снижение задолженности по договорным обязательствам арендаторов, не менее, % к предыдущему году	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Снижение количества торговых павильонов в городе, единиц на	-	-	-	25	74	126	95	10	-	-	-

[2] Показатели 2023 года указаны для расчета динамики показателей последующих годов

3.3. Стратегическое направление деятельности 3. Создание мест дошкольных учреждений в целях развития социальной инфраструктуры города Цель: Создание не менее 3000 мест дошкольного образования.

Задача 1. Предоставление льготных кредитов для создания и организации объектов и мест дошкольного образования

Одним из ключевых вопросов развития социальной инфраструктуры г. Астаны является дефицит мест в дошкольных учреждениях.

В связи с этим, для решения социальных задач города на рынке образовательных услуг, Обществом планируется реализация проекта по финансированию строительства дошкольных учреждений общей вместимостью не менее 3 000 мест, в спальных районах города. Это составит 21,5 % от имеющейся на сегодняшний день потребности столицы в дошкольных учреждениях для детей от 3 до 6 лет. Помимо этого, будет создано до 500 новых рабочих мест.

Реализация проекта будет осуществляться через механизм совместной деятельности, т.е. путем заключения между Обществом, либо посредством ресурсов дочерней организации, и инвестором договора о совместной деятельности по строительству объекта дошкольного учреждения на условиях объединения денежных средств. При этом, Финансирование проекта со стороны Общества будет составлять не более 90% от стоимости проекта.

На земельный участок для реализации проекта инвестор должен иметь соответствующие права.

Деятельность Общества по финансированию строительства дошкольных учреждений будет оказывать содействие в достижении показателей плана развития г. Астаны по повышению уровня удовлетворенности населения качеством дошкольного образования и охвату детей качественным дошкольным воспитанием и обучением (направление 1 «Рост уровня благосостояния и качества жизни населения города», цель 2 «Создание условий для формирования личной успешности и развития компетенций жителей»).

Также, в рамках работы по трансформации СПК в полноценные региональные институты развития Правительством Республики Казахстан предложено дополнить предлагаемые меры предложениями по созданию региональных институтов развития на базе СПК, расширению возможностей созданных региональных институтов развития по инвестиционной деятельности и кредитованию через пересмотр перечней ОКЭД в уставах организаций и через внесение изменений в перечень видов деятельности, осуществляемых ими как государственными предприятиями (Постановление Правительства Республики Казахстан № 1095 от 28 декабря 2015 года), **трансформированию социальных направлений деятельности** в рамках новой парадигмы регионального института развития, разработке долгосрочных стратегий развития (на 10 лет), цифровизации документооборота.

Правительство предлагает сфокусировать деятельность СПК на развитии региональных кластеров, определяемых акиматами, в том числе **трансформировать** стабилизационные фонды **и социальные направления.**

В этой связи, СПК полагает целесообразным продолжить реализацию социального стратегического направления «создание мест дошкольного образования».

Ожидаемые показатели

1) привлечение частных инвестиций в реализацию социальных проектов региона;

2) внедрение дифференцированных видов кредитования.

Задача 2. Определение единых требований к проектам объектов дошкольных учреждений, единых условий оказания образовательных услуг

Строительство дошкольных учреждений будет осуществляться по проектно-сметной документации согласно утвержденных стандартов, с созданием не менее 240 детских мест в рамках 1 объекта, на земельном участке, принадлежащем инвестору, площадью не менее 0,5 га на строительство одного дошкольного центра развития.

Необходимо отметить, что целью проекта по строительству дошкольных учреждений является не только возведение самого объекта, но в целом содействие в удовлетворении потребительского спроса на рынке дошкольного образования г. Астаны. Планируется, что деятельность новых дошкольных учреждений будет осуществляться с использованием новейших технологий развития и обучения детей дошкольного возраста (например, технология исследовательской деятельности, технология «теория решения изобретательских задач», и др.). То есть, средства будут направлены на реализацию комплексного проекта по строительству дошкольных учреждений, предоставлению педагогических услуг по воспитанию, обучению, уходу и присмотру за детьми и методической помощи родителям в целях повышения социального уровня жизни населения.

Ожидаемые показатели

Строительство и ввод в эксплуатацию до 21 дошкольных учреждений (детских образовательных центров) с использованием новейших технологий развития и обучения детей дошкольного возраста.

Ключевые показатели деятельности по СНД 3

Наименование КПД	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Предоставление льготных кредитов для создания и организации	-	900		5400 *	4500	4500	900	900	900	900	900

объектов и мест дошкольного образования, млн. тенге											
Создание мест дошкольного образования, количество	-	-	280	1200	1200	1200	240	240	240	240	240

* в том числе финансирование по договорам 2025 года.

3.4. Стратегическое направление деятельности 4. Завершение текущих проектов по строительству многоквартирных жилых комплексов

Цель: Получение до 80 тыс. кв.м. жилых и коммерческих помещений

Задача 1. Приемка на баланс Общества введенных в эксплуатацию жилых и коммерческих объектов

В соответствии с представлением прокуратуры города Астаны, ввиду не отнесения части строительных проектов Общества к инвестиционным и инновационным проектам, предусмотренным статьей 48 Земельного кодекса Республики Казахстан, на сегодняшний день Обществом подлежат возврату земельные участки, предназначенные на реализацию проектов по строительству МЖК. Ввиду чего, Обществом осуществляется реализация только проектов, подлежащих завершению на земельных участках, по которым были ранее заключены договоры о совместной деятельности и начаты соответствующие работы.

В 2023 году в рамках реализации проектов по строительству МЖК по договорам, заключенным в период с 2020 – 2021 гг., были введены в эксплуатацию объекты по 7 проектам, а также 1-ая очередь по 2 проектам. Общество проводит работу по передаче-приемке причитающейся доли в проекте на баланс Общества.

Также в 2023 году на баланс Общества в качестве дохода от проектов по строительству МЖК принята доля в виде 2,5% от общей площади по договорам, заключеным в период с 2020 – по 2021 гг., которая составила 112 объектов недвижимости по 14 проектам МЖК, в том числе 58 жилых помещений (4687,40 кв.м.), 36 коммерческих помещений (4032,4 кв.м.), 18 парковочных мест (279,8 кв.м.).

На сегодняшний день в рамках реализации проектов по строительству МЖК было введено в эксплуатацию 5 проектов по МЖК, по которым Обществом были заключены договоры в период с 2022 – по 2024 гг. В результате чего, Обществом принято на баланс 115 объектов недвижимости от 11 проектов МЖК, в том числе 68 жилых помещений (4 977,40 кв.м.), 37 коммерческих помещений (3 956,40 кв.м.), 10 парковочных мест (176,30 кв.м.). До конца 2024 года Обществом планируется принять долю в размере 2,5% от 32 МЖК, в том числе 152 жилых

помещения (8 870 кв.м.), 29 коммерческих помещений (5 623,34 кв.м.), 39 парковочных мест (648,5 кв.м.).

Задача 2. Реализация жилых и коммерческих площадей

Одним из важных направлений деятельности Общества является управление собственным, коммунальным, находящимся в доверительном управлении имуществом (далее – имущество), посредством предоставления его в имущественный наем или реализации.

На сегодняшний день в портфеле Общества имеется 192 инвестиционных проекта общей стоимостью порядка 950 млрд тенге, под реализацию которых предоставлены земельные участки площадью 504,7 га, в том числе 106 проекта по жилищному строительству (9 введены в эксплуатацию, 53 на стадии СМР, 44 на стадии проектирования).

В связи с этим, в целом Общество будет стремиться максимизировать доходы от деятельности по эффективному управлению и коммерциализации имущества Общества, в первую очередь через приоритезацию регулирования объемов продаж для последующего реинвестирования их в реализацию инвестиционных, социальных и иных проектов.

В целях дальнейшего повышения эффективности реализации активов, Обществом будут прорабатываться вопросы:

1) внедрения систем рассрочек;
2) возможности реализации через альтернативные площадки и каналы (на сегодняшний день реализация осуществляется только через портал gosreestr.kz);
3) оптимального ценообразования с учетом рыночной конъюнктуры.

В целях повышения эффективности управления имуществом Обществом будет налажена системная работа по онлайн продвижению предлагаемого для аренды или реализации имущества через социальные сети Общества и цифровую рекламу.

Ожидаемые показатели

Повышение доли реализованного имущества с 0 % в 2023 году до 15% в 2033 году.

Задача 3. Передача в аренду коммерческих площадей, в том числе для социальных проектов

Общество получает в собственность часть помещений, которые в дальнейшем используются для аренды, в основном под социальные проекты на льготной или безвозмездной основе. При этом, предполагается, что Общество будет осуществлять реализацию экономически обоснованной доли полученных в собственность помещений для дальнейшего реинвестирования полученного дохода в решение вопроса обеспеченности населения города жильем в рамках плана развития г. Астаны.

В рамках деятельности по предоставлению имущества в аренду Общество имеет накопленные компетенции и налаженные процессы по процедурным вопросам оформления документации и иных операций с имуществом, которые регулируются Правилами предоставления Обществом в имущественный найм (аренду) собственного и коммунального имущества, находящегося в доверительном управлении.

Так, в 2020 году Обществом были предоставлены в аренду помещения площадью 21,4 тыс. кв. м, в 2021 году – 15,1 тыс. кв. м, в 2022 году – 18,2 тыс. кв. м, в 2023 году – 23,1 тыс. кв. м.

При этом, управление имуществом и активами в стратегических и плановых документах Общества рассматривается как коммерческий вид деятельности, нацеленный на увеличение доходности компании.

При этом, задача Общества по управлению имуществом и активами также имеет социальную направленность постоянного характера. Например, в 2021 году под социальные проекты было сдано 52 % площадей, в 2022 году – 64%. Из сданных в аренду в 2023 году 23,1 тыс. кв. м под коммерческие проекты было сдано 41,5 %, под социальные проекты – 58,4%, передано безвозмездно – 34,1 %.

Решения о предоставлении площадей в аренду под социальные проекты, предусматривающие более низкую цену или безвозмездность, принимаются Единственным акционером. Регулирующие нормы или регламенты не предусмотрены. В совокупности это влияет на конечную эффективность и доходность Общества по данному виду деятельности.

В связи с этим, в целях соблюдения баланса коммерческих и социальных интересов, Обществом совместно с акиматом г. Астаны будет определен предел предоставления в аренду имущества под социальные проекты. Данная мера позволит осуществлять более корректное планирование доходов Общества, а также устанавливать адекватные ожидания от деятельности Общества по управлению имуществом.

В целях повышения заинтересованности потенциальных партнеров в аренде предлагаемых помещений, Обществом будут внедрены стимулирующие меры, позволяющие при аренде помещений в черновой отделке и вложении собственных средств в ремонт и отделку предоставлять преимущественные права по продлению договоров аренды.

Кроме того, Обществом будет продолжена работа по совершенствованию внутренних бизнес-процессов и нормативных документов для снижения рисков возникновения дебиторской задолженности в рамках предоставления в аренду имущества и по ее возврату.

Ожидаемые показатели

1) ежегодное обеспечение передачи в имущественный наем (аренду) не менее 90 % площадей собственного и коммунального имущества, находящегося в доверительном управлении;

2) обеспечение средней доходности 1 кв.м. помещений,

предоставленных в аренду не менее 2500-3000 тенге;

3) достижение баланса социально-ориентированных и коммерческих интересов Общества.

Ключевые показатели деятельности по СНД 4

Наименование КПД	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Реализация жилых помещений, тыс. кв.м.		6,0	14,3	10	8,7						
Реализация коммерческих площадей, тыс. кв.м.		5,0	3,6								
Передача в аренду коммерческих площадей, в том числе для социальных проектов, тыс. кв.м		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

3.5. Стратегическое направление деятельности 5. Обеспечение продовольственной безопасности

Цель: Обеспечение удержания уровня инфляции не ниже топ 5 по рейтингу среди регионов.

Процесс стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары (далее – СЗПТ) в регионе регулируется Типовыми правилами реализации механизмов стабилизации цен на СЗПТ *(приказ Министра МСХ РК от 29 июля 2019 года №280)* и Правилами реализации механизмов стабилизации цен на СЗПТ по городу Астана *(постановление акимата города Астаны от 19 сентября 2019 года №502-1244)*.

Стабилизация цен на социально значимые продовольственные товары в регионе осуществляется через обеспечение доступности социально значимых продовольственных товаров и контроль за реализацией механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары в регионе.

Согласно статистической информации инфляция в октябре 2023 года составила 10,8 %, при этом цены на продовольственные товары за год выросли на 10,4 %. Необходимо отметить, что вклад группы продовольственных товаров в рост цен наибольший среди остальных ключевых групп товаров и услуг, и эта тенденция имеет постоянный характер.

В целях обеспечения доступности в регионе социально значимых продовольственных товаров (далее – СЗПТ) акиматом реализуется механизм стабилизации рынка СЗПТ, ключевым участником и единственным оператором

которой является Общество.

Стабилизация рынка СЗПТ осуществляется посредством деятельности регионального стабилизационного фонда и предоставления займа субъектам предпринимательства, что в совокупности содействует физической и экономической доступности СЗПТ должного объема и качества, для всех социальных групп населения. Механизм нацелен на минимизацию влияния сезонных колебаний на снабжение продовольствием населения региона. При этом, особое значение при реализации механизма отдается обеспечению местного содержания закупаемой продукции.

Деятельность регионального стабилизационного фонда осуществляется путем закупа и реализации СЗПТ, включенных в утвержденный перечень.

В период с 2020 по 2023 год решений специализированной региональной Комиссии об утверждении перечня закупаемых товаров в стабилизационный фонд в адрес Общества не поступало. Соответственно, в связи с отсутствием соответствующих решений указанной Комиссии, Обществом в этот период закуп СЗПТ в стабилизационный фонд не осуществлялся.

Таким образом, деятельность Общества в рамках управления региональным стабилизационным фондом носит заявочный характер, через обеспечение исполнения решений специализированной Комиссии.

Общие итоги проведенных работ по сдерживанию цен на социально значимые продовольственные товары по Казахстану в разрезе каждого региона, отражаются путем присвоения рейтинга среди регионов. Рейтинг присваивается Бюро Национальной Статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан и определяется сбором информации об изменении цен, осуществляющихся во всех областных центрах, в городах республиканского значения и столице. Выбираются объекты торговли различного типа (гипермаркеты, супермаркеты, магазины, коммунальные рынки, социальные магазины и павильоны) с широким ассортиментом товаров, расположенных в различных частях населенного пункта. Фиксируются цены на товары, оплаченные в день проведения обследования, включая налоги, но исключая дополнительные сборы за их доставку.

Расчет средних цен по товару по республике осуществляется как взвешенная из уровня цен столицы, городов республиканского значения и областных центров, по городу – как средняя геометрическая из зарегистрированных цен в отобранных базовых объектах.

В 2022 году среди регионов РК г. Астана был в рейтинге цен на 2-месте;

В 2023 году среди регионов РК г. Астана был в рейтинге цен на 3-месте.

По итогам 2023 года индекс цен на СЗПТ составил 106,5% - это средний показатель среди 20 обследуемых городов республики и соответствует республиканскому уровню цен на СЗПТ.

Согласно статистическим данным на май 2024 г. показатель роста цен на СЗПТ у г. Астаны с начала текущего года составляет 99,6%, это 14 место среди регионов Казахстана.

Задача 1. Расширение партнеров, торговых сетей для реализации СЗПТ

Расширение партнерской сети Общество рассматривает как один из инструментов снижения риска срыва реализации мер по обеспечению продовольственной безопасности. В текущее время Общество взаимодействует с максимальным количеством участников регионального рынка и продолжает вести активную работу по сдерживанию цен. Реализация регулируемых товаров осуществляется во всех крупных торговых точках и рынках города Астаны («Магнум» (68 точек), «Астыкжан» (2 точки), «Вкусмарт» (10 точек), «Анвар» (4 точки), «Аян» (5 точек), «Азат» (1 точка), «Small» (39 точек), «ФерМаг» (20 точек), рынок «Шапагат», рынок «Астаналык» (Артем), ТД «Гульжан», ТД «Евразия»).

Преимущественно Обществом рассматриваются именно крупные игроки на рынке продовольственного обеспечения населения, за счет концентрации большого потока покупателей, удобного инфраструктурного расположения торговых объектов, оптимальной организации логистики. При этом, ключевым ориентиром выступают сельхозтоваропроизводители и перерабатывающие предприятия. Активизация и сопровождение Обществом сельхозтоваропроизводителей и перерабатывающих предприятий по принципу «от производителя на прилавок» их продукции одна из основных задач, включающих привлечение максимально большого количества таких участников продовольственного рынка региона, исключения посредников и действенный инструмент регулирования цен на СЗПТ. В настоящее время, порядка 10 сельхозпроизводителей Акмолинской, Карагандинской, Жамбылской, Павлодарской, Туркестанской, Кызылординской областей активно сотрудничают с Обществом.

Ожидаемые показатели

1) активная поддержка и привлечение сельхозтоваропроизводителей и перерабатывающих предприятий;

2) увеличение линейки торговых объектов и сетей региона для распространения и реализации СЗПТ.

Задача 2. Предоставление льготного финансирования субъектам предпринимательства для сдерживания цен СЗПТ

В целях стабилизации цен на СЗПТ Общество также предоставляет субъектам предпринимательства займы, на условиях возвратности, срочности, обеспеченности и платности путем заключения договора займа.

Субъект предпринимательства для выдачи займа определяется Комиссией в соответствии с определенными требованиями (критериями).

В период с 2017 по 2022 годы общая сумма кредитных средств, направленных акиматом г. Астаны для целей сдерживания СЗПТ, составила 13 млрд. тенге. С 2020 года по настоящее время в рамках решений Комиссий

Обществом был заключен 41 договор займа. Общий объем законтрактованной продукции составляет 30,5 тысяч тонн на 18 позиций СЗПТ.

На сегодняшний день Обществом предоставлено 12 займов субъектам предпринимательства, в том числе ТОО «Magnum Cash&Carry», ТОО «Меркенский сахар», ТОО «ПК Мир круп» и т.д.

Условия предоставления займа устанавливаются договором займа, заключаемого с Обществом, по ставке вознаграждения 0,01 процента годовых. Субъект предпринимательства предоставляет обеспечение исполнения обязательств по возврату займа в виде: залога, банковской гарантии, договора страхования, гарантии/поручительства третьих лиц. Обеспечение исполнения обязательств оформляется в письменной форме, предусмотренной законодательством. Займы предоставляются только в национальной валюте.

Для дальнейшей реализации механизмов стабилизации цен на продовольственные товары Обществом будет продолжена работа по:

1) обеспечению своевременного закупа продукции в региональный стабилизационный фонд (при наличии соответствующих решений Комиссии);

2) использованию стабилизационного фонда (товарные интервенции, освежения СЗПТ);

3) мониторинга залогового обеспечения и финансового состояния заявителей/поручителей;

4) выдаче займов субъектам предпринимательства, отобранным Комиссией.

При этом, при предоставлении займа субъектам предпринимательства 70 % бюджетных средств, выделенных Обществу для выдачи займов, направляются на финансирование сельхозтоваропроизводителей и перерабатывающих предприятий.

При отсутствии заявок от сельхозтоваропроизводителей и перерабатывающих предприятий, займ предоставляется субъектам предпринимательства, осуществляющим реализацию продовольственных товаров.

Задача 3. Мониторинг по обеспечению стабилизации цен на СЗПТ

Обществом в рамках обеспечения контроля за реализацией механизмов стабилизации цен на СЗПТ на постоянной основе осуществляются следующие виды мониторинга:

1) мониторинг залогового обеспечения в виде недвижимого/движимого имущества;

2) мониторинг финансового состояния заемщика, гаранта/поручителя;

3) мониторинг розничных цен на СЗПТ и их объемов реализации;

4) мониторинг целевого использования займа.

Проверка физической и экономической доступности СЗПТ на рынке осуществляется в рамках проводимого Обществом мониторинга розничных цен на СЗПТ и объемов их реализации в рамках:

1) договоров поставок, заключенных с торговыми сетями – на предмет непревышения установленных цен;

2) договоров займа – на предмет наличия товара и соответствия цен условиям договора.

При установлении факта несоответствия цен на СЗПТ с ценами, указанными в договорах займа, либо выявление отсутствия СЗПТ на прилавке, Обществом предпринимаются в установленном порядке меры по устранению выявленных нарушений, в том числе с применением штрафных санкций.

Контроль за эффективностью использования выделенных средств осуществляется посредством мониторинга целевого использования займа.

При установлении факта нецелевого использования средств инициируется предложение о включении заемщика в реестр недобросовестных поставщиков.

В рамках развития данного вида деятельности Обществом будет продолжена работа по совершенствованию бизнес-процессов и инструментов контроля, в том числе превентивных мер, не допускающих нарушение договорных обязательств контрагентами.

На сегодняшний день дебиторская задолженность по возврату займов составляет 0,7 млрд. тенге.

В связи с наличием фактов невозврата выделенных займов, Обществом помимо мер по их возврату, будут приняты превентивные и контрольные меры по обеспечению возвратности выдаваемых займов, в том числе через совершенствование бизнес-процессов и документов, определение требований к третьим лицам, предоставляющим гарантию в обеспечение исполнения обязательств заемщиков, усиление мониторинга залогового обеспечения и финансового состояния заемщика на момент выдачи займов.

Ожидаемые показатели

1) совершенствование способов проведения мониторинга розничных цен на СЗПТ, объемов их реализации, наличия товара и соответствия цен;

2) непревышение установленной торговой надбавки торговыми сетями в рамках заключенных договоров;

3) внедрение системных мер, обеспечивающих своевременную возвратность выданных займов.

Ключевые показатели деятельности по СНД 5

Наименование КПД	2023 [3]	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Обеспечение удержания уровня инфляции не ниже топ 5 по рейтингу среди	—	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5	Не ниже топ 5

[3] Показатели 2023 года указаны для расчета динамики показателей последующих годов

регионов											
Освоение средств, выделенных на стабилизацию цен на СЗПТ в %				100	100	100	100	100	100	100	100
Снижение задолженности по договорным обязательствам контрагентов, не менее, % к предыдущему году	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

3.6. Стратегическое направление деятельности 6. Реновациях ветхого жилья

Цель: Обеспечение возведения1,5 млн. кв.м. по реновации ветхого жилья

Задача 1. Определение локаций для многоквартирных жилых комплексов в рамках реновации ветхого жилья

Комплексная застройка в рамках реновации ветхого жилья города осуществляется в соответствии с утвержденными проектами детальной планировки территории, исторически сложившейся и утратившей свою привлекательность части города, а также точечного сноса аварийного жилья. Будут внедряться принципы и стандарты комплексного развития городской территории, формирования архитектурного облика столицы и комплексной застройки районов реновации с обеспечением развития по принципу "шаговой доступности" общественных пространств (парков, скверов, набережных зон, социально-культурных объектов и других мест отдыха для населения), транспортной и дорожной инфраструктуры.

Для повышения инвестиционной привлекательности акимат обеспечит районы реновации магистральными инженерными сетями (тепло-, электро-, водоснабжение, хозяйственно-бытовая и ливневая канализации), дорогами, подъездными путями.

С учетом изложенных подходов, уполномоченным органом по архитектуре, градостроительству и земельным отношениям региона осуществляется размещение карты районов реновации. Общий перечень аварийных домов столицы, подлежащих сносу в рамках реализации проекта реновации жилищного фонда на 2023-2029 годы, утвержден акимом города Астаны.

На сегодняшний день Обществом совместно с акиматом г. Астаны из указанного перечня определено 48 локаций по реновации ветхого жилья, в районах Байконыр - 13 объектов, Сарыарка – 32 объекта, Есиль – 3 объекта. Преимущественно данные локации расположены в исторической части города. Этажность данных объектов составляет от 1 до 5 этажей, общее количество квартир – 867 кв. Общий износ домов в среднем составляет 75,5%. Годы постройки жилых домой варьируются от 1960 до 1973 гг.

По мере взаимодействия Общества с частными инвесторами, и проявления интереса и активности с их стороны, пул локаций застройки по реновации ветхого жилья может изменяться и будет расширяться с учетом интересов жителей и города, а также могут включать территории под строительство коммерческих объектов в соответствии с Программой реновации аварийных и модернизации жилых домов города Астаны.

Задача 2. Строительство многоквартирных жилых комплексов и инфраструктурных объектов в рамках реновации ветхого жилья

В соответствии с утвержденной Программой реновации аварийных и модернизации жилых домов города Астаны комплексная застройка районов реновации будет осуществляться частными строительными компаниями и уполномоченной организацией. В рамках реализации проектов по реновации жилых домов уполномоченная организация может предусматривать строительство как малогабаритного жилья, так и жилья I–IV классов комфортности с коммерческими помещениями и паркингами для реализации на рынке в целях реинвестирования проекта или реновации ветхого жилья.

Общество, в том числе посредством ресурсов дочерней организации, участвует в Программе реновации аварийных домов в городе Астана, в части высвобождения многоквартирных жилых домов путем предоставления переселенческого фонда переселяемым жителям аварийных домов. Вклад инвестора проекта составляет ремонт жилищного фонда, предоставляемого владельцам имущества в собственность или в аренду, разработка, утверждение проектно-сметной документации, осуществление строительно-монтажных работ. Стоимость реализации 1 квадратного метра общей площади жилья определяется уровнем комфортности строящегося жилья и сложившейся конъюнктурой рынка недвижимости на момент реализации, но не ниже себестоимости строительства.

Освобождение территории в границах районов реновации под строительство коммерческих и жилых объектов частные застройщики осуществляют самостоятельно с условиями выкупа объектов недвижимости, принадлежащих на праве собственности физическим и юридическим лицам, по договоренности с собственниками.

Размер инвестиционного дохода Общества при строительстве жилых объектов будет составлять не менее 2,5% от продаваемой площади (кв.м.) МЖК, построенного на месте снесенного жилого объекта, оставшейся после возмещения площади фактически переданного Обществом предоставляемого жилья.

Для инвестора может быть предусмотрено возмещение фактически переданного Обществом предоставляемого жилья, а также инвестиционного дохода, равноценным жильем в других МЖК, находящимся в собственности инвестора, либо в денежном выражении исходя из рыночной стоимости одного кв.м.

Наличие у Общества наработанных партнерских связей с инвесторами в сфере жилищного строительства, наличие доверия со стороны жильцов как к социально-ориентированному квазигосударственному субъекту при переселении их в новое жилье, будет способствовать эффективной реализации данного проекта. Получение Обществом инвестиционного дохода с проекта позволит осуществить дальнейшее реинвестирование средств в новые проекты.

Ожидаемые показатели

Развитие механизмов для привлечения в строительство внебюджетных

средств.

Задача 3. Предоставление собственникам ветхого жилья новых квартир и нежилых помещений

Целью Программы реновации является предоставление собственникам ветхого жилья новых квартир, а также, придание облику города Астаны неповторимого оригинального колорита, присущего только столице Республики Казахстан.

В рамках участия Общества в программе города по реновации жилья, Обществом будет создан переселенческий фонд - квартиры и нежилые помещения, принадлежащие на праве собственности Обществу, и предназначенные для предоставления переселяемым жителям.

Квартиры из переселенческого фонда Общества будут передаваться переселяемым жителям в собственность взамен высвобождаемого жилья на условиях договора мены. При этом, жилая площадь в предоставляемом Обществом жилье должна быть не меньше, чем в высвобождаемом жилье, а количество комнат в высвобождаемом жилье, должно быть равно количеству комнат в представляемом Обществом жилье. Кроме того, предусматривается возможность выселяемым жильцам приобретения за доплату квартиры из переселенческого фонда большей площади и (или) с большим числом комнат по сравнению с предоставляемым жильем. Высвобождаемое нежилое помещение подлежит мене на равнозначное нежилое помещение. С согласия собственника высвобождаемого нежилого помещения ему может быть предоставлено равноценное жилье.

На период до приемки построенного многоквартирного жилого комплекса Обществом будет предусмотрена возможность предоставления в аренду равнозначного жилья на льготных условиях, но не менее однокомнатной благоустроенной квартиры, переселяемым жителям, на условиях соответствующего договора аренды.

Такой подход позволит обеспечить переселяемым жителям непрерывный цикл создания благоприятных, комфортных условий проживания.

Ожидаемые показатели

Обеспечение граждан благоустроенным жильем в целях улучшения их жилищных условий.

Ключевые показатели деятельности по СНД 6

Наименование КПД	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Обеспечение жилых/нежилых площадей по реновации ветхого жилья, тыс. кв.м.		25	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Количество		4	6	5	5	5	5	5	5	5	4

определенных локаций для реновации ветхого жилья											
Инвестиции привлеченные в город в рамках проекта реновации ветхого жилья, млрд тенге		4	5	9	4	5	5	5	5	5	5

3.7. Стратегическое направление 7. Обеспечение устойчивого развития Общества

Цель: Обеспечение условий для непрерывной деятельности Общества.

Задача 1. Обеспечение финансовой устойчивости

В целях обеспечения финансовой устойчивости финансовая модель Общества будет совершенствоваться в сторону расширения и дифференциации источников финансирования.

Мероприятия в рамках выбранных стратегических направлений деятельности Общества, соответствующие компетенции, необходимые для их реализации, дадут возможность Обществу увеличить линейку альтернативных источников дохода, в том числе:

1) бюджетные инвестиции на реализацию инвестиционных и социальных проектов;
2) заемные/кредитные средства;
3) доходы от использования активов и имущества Общества;
4) обеспечение своевременной возвратности выданных займов, вознаграждений и иных обязательств партнеров Общества;
5) реализации доли Общества в инвестиционных проектах;
6) дивиденды дочерних и зависимых организаций;
7) иные источники, не запрещенные законодательством Республики Казахстан.

При этом финансовая модель будет формироваться с обязательным соблюдением требований национального законодательства и международных стандартов в области защиты и развития конкуренции.

В целом, финансовая политика Общества будет осуществляться с учетом следующих принципов:

1) целенаправленность – предполагает ориентацию на четко сформулированную стратегическую цель деятельности Общества. Все планируемые организационно-финансовые мероприятия должны обеспечивать достижение именно заданной цели;
2) реализуемость – при постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности Общества. Поставленные цели должны быть реализуемы, а задачи выполнимы;
3) комплексность – всесторонний анализ и учет информации позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды;
4) перспективность – финансовое стратегическое планирование направлено на долгосрочную перспективу;
5) приоритетность – долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе.

Для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами в Обществе будет разработан план безубыточности с учетом определенных в настоящей Стратегии развития Общества направлений деятельности и проектов,

который будет содержать:

- анализ структуры затрат;
- прогнозирование объемов реализации;
- определение ценовой стратегии;
- управление переменными расходами;
- план действий: определение конкретных шагов и мероприятий, которые Общество должно предпринять для достижения точки безубыточности.

В целях эффективности реализации плана безубыточности Общество будет осуществлять мониторинг и оценку его выполнения.

Ожидаемые показатели

1) разработка плана безубыточности Общества;
2) снижение суммарной краткосрочной просроченной дебиторской задолженности Общества не менее 15% в год (к предыдущему году).

Задача 2. Совершенствование системы корпоративного управления

В рамках становления и развития эффективной системы корпоративного управления Обществом будет проводиться работа по повышению эффективности деятельности органов управления и их взаимодействия, а также выстраиванию эффективных внутренних бизнес-процессов.

Ключевыми факторами эффективности деятельности Совета директоров и Правления и принятых ими решений являются качество, своевременность и полнота вносимых на рассмотрение материалов. В связи с этим будут усилены контроль и ответственность работников Общества, а также юридическое сопровождение при подготовке материалов.

Движущей силой в реализации стратегических задач являются корректно выстроенные бизнес-процессы. В связи с этим Обществом на периодической основе будет осуществляться анализ и проводиться работа по совершенствованию бизнес-процессов внутри организации, исключению дублирующих функций и возможных конфликтов интересов, а также вырабатываться предложения по автоматизации бизнес-процессов.

В целях повышения прозрачности деятельности, формирования положительного имиджа и повышения вовлеченности регионального бизнес-сообщества и предпринимателей в реализуемые Обществом проекты и программы Обществом будет проводиться активное и целенаправленное информирование общественности в целом и ключевых контрагентов о своей деятельности.

Общество, как субъект квазигосударственного сектора, будет обеспечивать прозрачность принимаемых решений в части реализации отдельных внутренних процедур, привлекающих наибольшее внешнее внимание: предоставление в аренду имущества, предоставление займов в рамках стабилизации цен на СЗПТ, предоставление земельных участков для размещения объектов уличной торговли, инвестиционная деятельность,

проведение закупок, набор персонала на занятие вакантных должностей и т.д.

Общество будет обеспечивать раскрытие актуальной информации о финансовом состоянии, дивидендной политике, достигнутых результатах, перспективах развития и другой информации, подлежащей раскрытию в соответствии с действующим законодательством об акционерных обществах, а также иной информации об изменениях, новых видах, направлениях и результатах деятельности Общества, выгодах сотрудничества с Обществом и успешных проектах.

Общество будет стремиться к внедрению передовых практик корпоративного управления и не менее одного раза в три года проводить независимую оценку корпоративного управления в Обществе.

По итогам независимой оценки системы корпоративного управления в Обществе, проведенной в 2023 году, рейтинг Общества составил 53,3 %.

Ожидаемые показатели

1) Обществом будет обеспечен планомерный рост рейтинга корпоративного управления с 53,3 % в 2023 году, до 65 % в 2026 году, до 75 % в 2029 году и до 85% в 2032 году;

2) Обществом в 2023-2025 годы будет реализован план мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, сформированный по итогам независимой оценки, проведенной за период 2020-2022 годы.

Задача 3. Повышение эффективности кадровой политики

Успешная реализация стратегических целей и задач Общества зависит от качества человеческих ресурсов и их мотивации, поскольку главная ценность АО «СПК «Astana» – его человеческий капитал.

В связи с этим кадровая политика Общества будет осуществляться на принципах социальной ответственности, прозрачности системы управления персоналом, преемственности знаний и опыта, индивидуальной ответственности работников, взаимосвязи интересов и целей Общества и работников. Кроме того, в целях реализации государственной гендерной политики Общество будет стремиться к увеличению доли женщин на уровне принятия решений.

Повышение качества трудовых ресурсов Общества, как ключевого актива компании, будет осуществляться за счет управления процессами подбора и адаптации персонала, повышения профессионального уровня работников.

В целях продуктивного управления имеющимся кадровым потенциалом Общества будет организована работа по обучению и профессиональному развитию работников Общества для повышения качества выполняемого функционала, а также получения необходимых дополнительных знаний, преимущественно в сфере управления финансами, маркетинга.

В Обществе в целях сохранения наработанных компетенций будет сформирована практика планирования преемственности. Планирование преемственности будет осуществляется через инструменты кадрового резерва,

наставничества и перемещения персонала в зависимости от профессиональных качеств работников и функциональных задач компании.

В соответствии с поручением Главы государства, озвученного на четвертом заседании Национального совета общественного доверия от 22 октября 2020 года, необходимо обеспечить поэтапное повышение доли женщин в руководящих органах компаний с государственным участием до 30%.

Реализация данного поручения нашла отражение в Концепции семейной и гендерной политики Республики Казахстан до 2030 года, где в число приоритетов государственной политики включено обеспечение представительства женщин, вовлеченных в процессы принятия решений, в исполнительных, представительных и судебных органах власти, государственном, квазигосударственном и корпоративном секторах на уровне не ниже 30%.

На текущий момент доля женщин среди руководителей структурных подразделений составляет 60 % (в том числе Служба внутреннего аудита и риск-менеджер), в составе исполнительного органа Общества - составляет 50 % (2 из 4), а доля женщин в составе Совета директоров Общества – 22 % (2 из 9).

Кадровая политика Общества будет нацелена на дальнейшее обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин, в том числе обеспечение доли женщин в руководящих органах Общества на уровне не менее 30 %.

Система управления эффективностью труда в Обществе будет нацелена на обеспечение прямой и стабильной заинтересованности каждого работника в повышении личной трудовой эффективности, а также на привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов. Управление эффективностью труда (деятельности) будет осуществляться за счет создания благоприятных условий труда работников через такие инструменты, как социальная поддержка, материальное стимулирование, оценка деятельности.

Оценка эффективности деятельности работников, как рычаг повышения производительности труда работников, будет осуществляться посредством установления индивидуальных ключевых показателей деятельности и оценки персонала.

Эффективные коммуникации и взаимодействие работников будут обеспечиваться путем проведения корпоративных мероприятий, формирования эффективных внутренних каналов коммуникации, регулярного изучения мнений и предложений работников, в том числе в рамках встреч с руководством Общества.

Ожидаемые показатели

Обеспечение доли женщин на уровне принятия решений не ниже 30% к 2030 году.

Ключевые показатели деятельности по СНД 7

Наименование КПД	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Уровень текучести кадров по отношению к предыдущему отчетному периоду (год) %	19	18	17	16	15	14	14	14	14	14
Рентабельность активов (ROA)			не менее 2,5% в год	не менее 2% в год	не менее 1% в год	не менее 1% в год	не менее 1% в год	не менее 1% в год	не менее 1% в год	не менее 1% в год

3.8. Среднесрочные ключевые показатели деятельности

Показатели устойчивого изменения в корпоративном и финансово-экономическом развитии Общества

Наименование среднесрочного КПД	**2023[4]**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**	**2032**	**2033**
Объем инвестирования Общества в новые проекты, млрд тенге, по нарастающей	0,0	4,4	5,0	5,2	5,4	5,6	5,8	6,0	6,2	6,4	6,6
Уровень развития системы корпоративного управления Общества, %	53,3	-	-	65	-	-	75	-	-	85	-

[4] Показатели 2023 года указаны для расчета динамики показателей последующих годов

Раздел 4. Управление рисками

Ключевым проблемным вопросом, лежащим в основе самой модели социально-предпринимательской корпорации, является дуальность ее деятельности, отмечаемая также и в Комплексном плане развития социально-предпринимательских корпораций до 2025 года. Так, социально-предпринимательская корпорация, как социально-ориентированная структура, должна поддерживать социальные (порой убыточные) проекты, при этом с социально-предпринимательской корпорации, как с бизнес-ориентированной структуры, связанной с бюджетным финансированием, со стороны государственных стейкхолдеров ожидается максимальное извлечение прибыли от его деятельности.

С учетом изложенных особенностей, в процессе осуществления АО «СПК «Astana» деятельности имеются следующие основные риски:

№ п/п	Риски (описание, последствия)	Меры по предупреждению риска	Меры по реагированию в случае наступления риска
	Риски привлечения инвестиций		
1	Отсутствие инвестиционных предложений со стороны инициаторов проектов/ интереса со стороны потенциальных инвесторов	1. Повышение осведомленности потенциальных инвесторов об имеющихся инвестиционных предложениях и возможностях	Самостоятельное инициирование Обществом привлекательных инвестиционных предложений на основе проведенных исследований
		2. Тесное сотрудничество с местным исполнительным органом по вопросам разработки и реализации инвестиционных проектов	Пересмотр критериев отбора и механизмов финансирования проектов
		3. Выработка предложений по совершенствованию инвестиционного климата	
2	Риск неполучения доли Общества в инвестиционных проектах в связи с остановкой строительства проектов либо непринятием проекта в эксплуатацию	Систематический мониторинг хода реализации инвестиционного проекта	Переговоры с инвесторами, поиск альтернативных возможностей дальнейшей реализации проекта, привлечение дополнительных ресурсов,

			включая административный ресурс
3	Риск получения неликвидных помещений от инвесторов	Проведение переговоров с инвесторами в отношении права выбора помещений в введенных в эксплуатацию объектах	Фиксирование причитающихся Обществу объектов в заключаемых с инвесторами договорах/дополнительных соглашениях
4	Валютные риски: возможные потери и уход инвестора из проекта в связи с резким колебанием курса валют	1. Учет валютных рисков в процессе планирования и структурирования проекта	Поиск новых/дополнительных источников финансирования, альтернативных поставщиков
		2. Максимизация доли местного содержания в структуре затрат проекта	
	Финансовые риски		
5	Отсутствие средств, выделенных на реализацию инвестиционных и иных проектов/или их недостаточный объем	Реинвестирование доходов Общества в новые проекты	Поиск дополнительного финансирования, в том числе государственная поддержка
6	Риск невозврата бюджетного кредита и займа	Реструктуризация бюджетного кредита и займа с отсрочкой срока погашения основного долга и вознаграждения	Финансовая поддержка Единственного акционера в применении альтернативного механизма погашения долга и вознаграждения
	Риски аналитической деятельности Общества		
7	Риск того, что рекомендации и предложения Общества по его основным видам деятельности не будут использованы и внедрены соответствующими центральными и местными исполнительными органами, организациями	1. Совместная проработка исследуемых вопросов с заинтересованными органами и организациями	Агрегирование данных и выработка предложений по системному развитию социально-предпринимательских корпораций с вынесением на уровень Правительства Республики Казахстан
		2. Доведение выработанных рекомендаций до сведения отраслевых и предпринимательских сообществ, распространение среди экспертного и бизнес-сообщества, партий и т.д.	
	Риски обеспечения продовольственной безопасности		

8	Риск несвоевременного возврата кредитных средств, выделенных субъектам предпринимательства для стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары	Систематический мониторинг финансового состояния заемщика, гаранта/поручителя, целевого использования заемных средств	Реализация имущества, представленного в качестве залогового обеспечения, возврат кредита за счет вырученных средств, обращение в судебные органы
	Риски управления активами		
9	Риск утраты активов/снижения ценности активов/содержание неэффективных (неликвидных) активов	Реализация активов, проработка стратегии по возможной рыночной привлекательности актива, привлечение инвесторов	Оценка возможных юридических, финансовых последствий, поиск альтернативных механизмов управления активами
10	Риск уменьшения дохода от аренды нежилых помещений	Систематический мониторинг исполнения договоров аренды	Переговоры с арендаторами, обращение в судебные органы о взыскании задолженности
	Риски организации уличной торговли		
11	Риск уменьшения поступления от субаренды земельных участков при организации уличной торговли	Проведение мероприятий по уменьшению образовавшейся задолженности по арендной плате	Переговоры с арендаторами, обращение в судебные органы о взыскании задолженности