



«УТВЕРЖДЕНО»

Советом директоров

АО «СПК «Актобе»

Протокол № 29

от «18» 12 2024 г.

**План развития
АО «Социально-предпринимательская корпорация
Актобе»
на 2025 -2029 годы.**

Содержание

	Наименование разделов	Номера страниц
	Глоссарий	3
1	Введение	7
1.1	Предпосылки для утверждения Плана Развития	7
1.2	Принципы формирования Плана развития	7
2	Анализ текущей ситуации	8
2.1	Анализ внешней среды (PESTEL факторы)	8
2.1.1	Политические факторы	8
2.1.2	Экономические факторы	10
2.1.3	Социальные факторы	14
2.1.4	Технические (технологические) факторы	16
2.1.5	Экологические факторы	16
2.1.6	Правовые факторы	18
2.2	Идентификация заинтересованных сторон	19
2.3	Анализ внутренней среды	21
2.3.1	Организационная структура	21
2.3.2	Корпоративное управление	22
2.3.3	Система управления рисками и система внутреннего контроля	22
2.3.4	Анализ финансовых результатов	23
2.3.5	Сотрудники	26
2.4	SWOT- анализ	28
2.5	Сравнительный анализ деятельности региональных институтов развития – СПК РК	29
2.6	Обзор региональных институтов развития по странам	30
3	План развития	30
3.1	Видение и миссия АО «СПК Актобе»	31
3.2	Стратегические направления	32
3.3	Финансовый план, бюджетирование	40
3.4	Контроль и оценка исполнения	41
3.4.1	Регистр рисков достижения стратегических целей	43
3.4.2	Карта первичных и остаточных рисков достижения стратегических целей	45
Приложение 1	Обзор региональных институтов развития по странам	46
Приложение 2	План мероприятий реализации плана развития	50

Глоссарий

Анкетирование 360 градусов — это метод оценки, при котором сотрудник или получает обратную связь о своей работе от различных групп участников, включая руководителей, коллег, подчиненных и клиентов. Этот подход позволяет сформировать всестороннюю картину компетенций, поведения и эффективности сотрудника. Метод используется для оценки эффективности сотрудников, разработки планов обучения и карьерного роста, а также для формирования корпоративной культуры обратной связи.

Ауыл Аманаты – Комплексный план «Программа повышения доходов населения до 2029 года, утвержденный постановлением Правительства РК от 28.03.2023 № 246

Бизнес-процесс – это последовательность связанных повторяющихся действий или задач, выполняемых для достижения конкретного результата или цели организации. Согласно стандарту BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation), бизнес-процесс включает в себя графическое представление, которое используется для описания, анализа и оптимизации процессов в бизнес-среде.

Принципы управления бизнес-процессами по BPMN 2.0 – это рекомендации и нотации по построению и оформлению бизнес-процессов, унифицированные и согласованные в международной бизнес-среде.

1. Ключевые характеристики бизнес-процессов по BPMN 2.0:
 - Моделирование: Использование универсальной нотации для описания процесса, понятной как для технических, так и для бизнес-специалистов.
 - Ясность: Визуализация последовательности шагов, их взаимосвязей и взаимодействий между участниками процесса.
 - Универсальность: Применение стандартных элементов для представления процессов в любых отраслях и на любом уровне детализации.
 - Исполняемость: Возможность перевода моделей в автоматизированные рабочие процессы.
 - Основные элементы BPMN 2.0:
2. Потоки управления:
 - События (Events): Триггеры, которые запускают, прерывают или завершают процесс (например, стартовое, промежуточное и конечное событие).
 - Действия (Activities): Выполняемые задачи или действия (например, ручные, автоматизированные).
 - Решения (Gateways): Узлы, где происходит разветвление или объединение потоков.
3. Участники:
 - Пулы (Pools): Организационные единицы, участвующие в процессе.
 - Дорожки (Lanes): Разделение ролей или функций внутри пула.
4. Соединители:
 - Потоки управления: определяют порядок выполнения задач.
 - Потоки данных: показывают обмен информацией между задачами.
 - Артефакты: Дополнительные элементы, такие как аннотации или группы, для пояснений или структурирования.
5. Преимущества использования BPMN 2.0:
 - Стандартизация: Единая нотация для всех участников процесса.
 - Анализ: Удобство анализа и выявления узких мест.
 - Оптимизация: Возможность улучшения процессов перед их автоматизацией.
 - Совместимость: Поддержка интеграции с системами управления процессами (BPM).

Валовой внутренний продукт (ВВП) — это совокупная рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных на территории страны за определенный период времени (обычно за год или квартал). ВВП служит ключевым показателем для оценки экономической активности и уровня развития экономики государства.

Валовой региональный продукт (ВРП) — это совокупная рыночная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных в пределах конкретного региона за определенный период времени (обычно за год). ВРП используется для оценки экономической активности и уровня развития региона, аналогично ВВП на национальном уровне.

Концепция СПК - Концепция развития СПК, одобренная постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382.

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) — это набор стандартов и принципов, регулирующих подготовку финансовой отчетности, чтобы обеспечить ее прозрачность, сопоставимость и надежность для пользователей на международном уровне, разработанный Международным советом по стандартам финансовой отчетности (IASB).

Модернизация ЖКХ – Программа «Капитальный ремонт общего имущества объектов кондоминиума»

НПР 2029 - Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года, утвержденный Указом Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611.

ОПиУ – Отчет о прибылях и убытках, в соответствии с Формой 2, Приложение 3 к приказу Министра финансов Республики Казахстан от 28 июня 2017 года № 404.

Оценка уровня удовлетворенности — это процесс измерения степени удовлетворенности сотрудников, клиентов или других заинтересованных сторон различными аспектами деятельности компании, такими как условия труда, качество продуктов или услуг, взаимодействие и поддержка. Оценка проводится с целью выявления проблем, повышения лояльности и эффективности, а также улучшения общей удовлетворенности участников.

План развития региона на 2022-2025 - Комплексный план социально-экономического развития Актыбинской области на 2022 – 2025 годы, утвержденный Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 января 2022 года № 38.

Программа АПК - программа кредитования проектов в сфере агропромышленного комплекса, утверждены приказом Министра сельского хозяйства РК от 31.08. 2023 года № 322.

Производительность — это мера эффективности, характеризующая способность компании или человека достигать максимального результата при минимальных затратах ресурсов, таких как время, труд, капитал, материалы, и обеспечивая оптимальное использование возможностей.

Риск — это вероятность наступления событий или обстоятельств, которые могут оказать как негативное, так и положительное влияние на достижение целей. Риск связан с неопределенностью и предполагает возможность отклонения от ожидаемого результата, что может повлиять на активы, репутацию, финансы или вызвать сбой в операционной деятельности.

СЗПТ – Правила реализации механизмов стабилизации цен на социально-значимые продовольственные товары, утвержденных постановлением акимата Актыбинской области от 21 октября 2019 года № 440. (Зарегистрировано Департаментом юстиции Актыбинской области 24 октября 2019 года № 6431), в соответствии с пунктом 2 Типовых правил реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары, утвержденных приказом Министра сельского хозяйства Республики Казахстан от 29 июля 2019 года №280 (зарегистрирован в Реестре государственной регистрации нормативных правовых актов Республики Казахстан №19123).

Система внутреннего контроля (СВК) — это совокупность процессов, процедур, политик и механизмов, внедренных в организации для обеспечения достижения её целей, сохранности активов, точности финансовой отчетности, соблюдения законодательства, внутренних нормативных документов и управления рисками, где контрольная среда – это этика, культура, структура управления и ответственность сотрудников.

Система грейдинга сотрудников — это структурированный подход к оценке и классификации должностей в компании, основанный на их уровне ответственности, сложности задач и влиянии на бизнес, с целью выстраивания справедливой системы оплаты труда, карьерного роста и мотивации персонала.

Система управления рисками (СУР) — это совокупность процессов, методик, процедур и инструментов, направленных на идентификацию, оценку, управление и мониторинг рисков, которые могут повлиять на достижение целей организации.

СПК Актобе – АО «Социально- предпринимательская корпорация «Актобе».

Типовой кодекс корпоративного управления - Типовой кодекс корпоративного управления, утвержденный Приказом Министра экономики РК от 5 октября 2018 года № 21, с дополнениями и изменениями, утвержденными Приказом Заместителя Премьер-Министра - Министра национальной экономики РК от 23 апреля 2024 года № 19. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 24 апреля 2024 года № 34297.

Человеко-час — это единица измерения трудозатрат, представляющая собой один час работы, выполненной одним человеком, рассчитанная в денежном выражении.

COBIT 2019 — это международная методология управления ИТ, разработанная ISACA, обеспечивающая согласование ИТ-целей с бизнес-стратегией. Она включает процессы, политики, технологии и контрольные точки, позволяя минимизировать ИТ-риски, повысить ценность ИТ-инвестиций и интегрироваться с другими стандартами, такими как ITIL или ISO/IEC 27001.

ESG (Environmental, Social, and Governance) — это концепция устойчивого развития, включающая три ключевых аспекта:

- **Environmental (Экологический):** Влияние компании на окружающую среду. Включает управление выбросами, использование ресурсов, энергосбережение, защиту биоразнообразия и экологическую устойчивость.
- **Social (Социальный):** Ответственность компании перед обществом. Включает права сотрудников, трудовые условия, взаимодействие с местными сообществами, соблюдение прав человека и развитие человеческого капитала.
- **Governance (Корпоративное управление):** Эффективность управления компанией. Включает прозрачность, антикоррупционные меры, структуру управления, соблюдение норм и стандартов, а также защиту интересов акционеров и других заинтересованных сторон.

ESG-факторы используются для оценки долгосрочной устойчивости компании и её вклада в социальное, экономическое и экологическое развитие, часто применяются инвесторами при принятии решений.

ISO (International Organization for Standardization) — это Международная организация по стандартизации, глобальная независимая организация, которая разрабатывает и публикует международные стандарты для различных отраслей и направлений, включает национальные органы по стандартизации из 168 стран (по состоянию на 2023 год). ISO разрабатывает стандарты через консенсус между экспертами, представляющими различные страны, отрасли и интересы.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) — это международный набор лучших практик для управления ИТ-услугами, разработанный Axelos. ITIL охватывает весь жизненный цикл услуг, включая проектирование, внедрение, эксплуатацию и улучшение, помогает повышать качество услуг, оптимизировать затраты, минимизировать риски и удовлетворять бизнес-потребности.

ROE (Return on Equity) — это финансовый показатель, отражающий прибыльность компании в отношении ее собственного капитала. Он показывает, сколько прибыли приносит каждый вложенный акционерный тенге (или доллар) и рассчитывается по формуле: $ROE = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал} \times 100\%$.

ROA (Return on Assets) — это финансовый показатель, отражающий эффективность использования активов компании для получения прибыли. Он показывает, сколько прибыли приносит каждый тенге (или доллар) активов, и рассчитывается по формуле:

$$ROA = \text{Чистая прибыль} / \text{Общие активы} \times 100 \%$$

SMART KPI – это система постановки и оценки ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators), основанная на принципах SMART, где: **S** – Specific (Конкретный), **M** – Measurable (Измеримый), **A** – Achievable (Достижимый), **R** – Relevant (Актуальный), **T** – Time-bound (Ограниченный по времени).

Social license (Социальная лицензия) — это неформальное общественное одобрение или поддержка деятельности организации, компании или проекта со стороны местных сообществ, заинтересованных сторон и широкой общественности. В отличие от юридических лицензий, социальная лицензия не является документом и не регулируется законом. Она отражает уровень доверия, согласия и восприятия организации как легитимного и целесообразного участника деятельности в определенной сфере или регионе. Значимость социальной лицензии: повышает устойчивость бизнеса; уменьшает конфликты с местными сообществами; снижает риски остановки или блокировки проектов; способствует долгосрочному успеху и укреплению репутации компании.

Для достижения социальной лицензии компании необходимо демонстрировать прозрачность, взаимодействие с заинтересованными сторонами и ответственность в отношении социальных и экологических последствий своей деятельности.

1. Введение

1.1 Предпосылки для утверждения Плана развития

Указом Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 был утвержден Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года (далее- НПР 2029). Ранее Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 января 2022 года № 38 был утвержден Комплексный план социально-экономического развития Актыбинской области на 2022 – 2025 годы (далее План развития региона 2022-2025).

Постановлением Правительства Республики Казахстан от 10 декабря 2018 года № 818 утратило силу ранее принятое Постановление Правительства Республики Казахстан от 23 июля 2014 года № 819 «Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Социально-предпринимательская корпорация "Актобе" на 2014 - 2023 годы».

В этой связи необходимо определить и утвердить План развития АО «СПК Актобе» (далее – СПК Актобе, Общество) на 2025-2029 годы.

План развития на 2025-2029 годы СПК Актобе (далее – План развития) отражает следующие цели и видение:

1. СПК Актобе является региональным институтом развития Актыбинской области - проводником государственной политики в области экономического развития, способствующий росту инвестиций в регион и стимулирование роли частного сектора в увеличении благосостояния региона.
2. Для эффективной реализации своей деятельности СПК Актобе становится центром компетенций в регионе, внедряющий все актуальные принципы устойчивого институционального развития и корпоративного управления, а также является лучшим региональным партнером как для местного бизнес-сообщества, так и для внешних инвесторов, институтов развития республиканского и международного уровня.

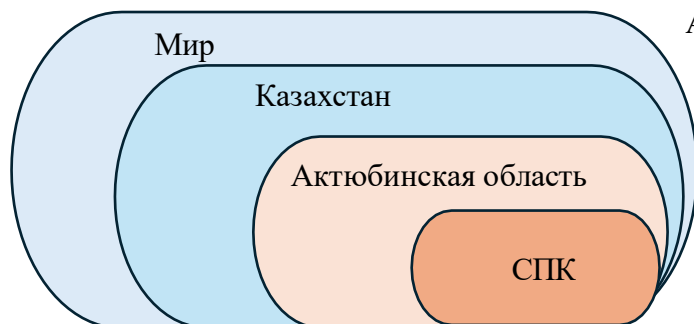
1.2 Принципы формирования План развития

Все инициативы настоящей Плана развития соответствуют следующим принципам:

- **Согласованность:** цели Плана развития согласованы с целями НПР 2029 и Плана развития региона 2022 – 2025 и подлежат актуализации в случае изменения данных документов, а также в соответствии с Концепцией СПК.
- **Сопричастность:** принятие решений на основе дискуссий широкого круга участников: акционера, руководства и коллектива СПК Актобе.
- **Справедливость:** Создание экосистемы, обеспечивающей равные возможности и справедливое распределение прав, обязанностей, ответственности и выгод для СПК Актобе и всех ее заинтересованных сторон.
- **Прозрачность:** Создание информационного потока, обеспечивающего достаточность и равнодоступность информации о деятельности Общества для всех заинтересованных сторон.
- **Сбалансированная целесообразность:** при принятии решений соблюдаются высокие стандарты этики, баланс между экологической приемлемостью, социальными выгодами и экономической целесообразностью (окупаемостью).

2. Анализ текущей ситуации

2.1 Анализ внешней среды



Анализ внешней среды проведен по принципу «от глобального к частному», по мере релевантности и влияния на деятельность Общества, в соответствии с PESTEL факторами.

2.1.1 P (Political) – политические факторы внешней среды

Текущая геополитическая ситуация в мире характеризуется высокой степенью напряженности в межгосударственных отношениях, восстановлением блокового мышления и противостояния, а также реальной угрозой перерастания некоторых локальных конфликтов в конфликты мирового масштаба.

Ключевые аспекты текущей геополитической ситуации:

1. Эскалация вооруженных конфликтов:

В различных регионах мира наблюдаются обострения вооруженных конфликтов, которые могут перечеркнуть ранее достигнутый прогресс в области устойчивого развития. Военные действия между Россией и Украиной, вызывают ответные меры НАТО, который расширяет своё присутствие и укрепляет безопасность в Восточной Европе, реагируя на угрозы со стороны России.

Рост напряженности на Ближнем Востоке, связаны с перманентными военными конфликтами между Израилем и Сектором Газа, Израилем и Ираном, между Ираном и странами Персидского залива, а также гражданская война в Йемене.

Все вышеперечисленные активные конфликты вовлекают все больше стран к участию в них в качестве сторонников или медиаторов.

2. Торговые войны. Обострение отношений между США и Китаем.

Отношения между США и Китаем остаются напряженными, особенно в вопросах Тайваня, технологической безопасности и экономической конкуренции. США усиливают санкции против Китая в сфере полупроводников и других высоких технологий, что затрудняет для Китая доступ к важным компонентам. Тайвань также является источником постоянного напряжения, и обе страны продолжают укреплять свои военные потенциалы в регионе Индо-Тихоокеанского региона, создавая риск дальнейшей эскалации.

3. Экономические вызовы и энергетический кризис.

Вооруженные конфликты, санкции против России и отдельных ее торговых партнеров вызвало существенные изменения в традиционно сложившихся транспортно-логистических маршрутах. Мировая экономика сталкивается с рядом проблем, включая инфляцию, рост цен на энергоносители и нарушение цепочек поставок, что усугубляется последствиями пандемии COVID-19. Энергетический кризис особенно ощутим в Европе, где страны стремятся к снижению зависимости от российских энергоносителей. Рост активности на рынках капитала в 2020 -2021 годах сменился глубоким падением глобальных индексов в 2022-2023 годах и постепенно восстанавливается в 2024 году. Геополитические вызовы провоцируют экономическую турбулентность и неопределенность, увеличивая частоту смены тенденций на мировых рынках.

4. Формирование новых геополитических объединений.

В ответ на изменения в мировой политике формируются новые союзы и организации, такие как расширение БРИКС, альянс России и Северной Кореи, стран Центральной Азии и Турции, стран ШОС. В целом эксперты отмечают укрепление новых и существующих альянсов, снижение уровня влияния международных организаций (например: ООН) – площадок для диалога между странами с разнополярными интересами. Что ведет к изменениям баланс сил в международной системе.

5. Влияние на международное право.

Изменения в геополитической обстановке оказывают прямое воздействие на правовые системы различных стран, требуя адаптации законодательства к новым реалиям, в т.ч. к санкционным действиям США, ЕЭС, Британии и Японии.

Выводы по подразделу

Возможности	Угрозы
Вооруженные конфликты исторически сопровождаются ростом цен на энергоносители и металлы, что дает возможность для казахстанских предприятий, в частности предприятий ГМК в Актюбинской области расширять свои рынки и увеличения маржинальности. Торговые войны и санкции между США, Европой и Китаем, Россией также является возможностью для роста казахстанского экспорта. Беларусь – которая долгое время поставляло в Европу мясомолочную продукцию, после санкций может быть заменен на казахстанскую продукцию. Рост цен на металлы и энергоносители, политическая стабильность, повышает инвестиционную привлекательность Казахстана в обширном евразийском регионе, в т.ч. Актюбинская область.	Любые региональные вооруженные конфликты в той или иной степени исторически приводят к укреплению доллара США и обесценению национальных валют, что может отразиться на стабильности тенге в ближайшей перспективе. В случае, если НБ РК не пересмотрит политику в отношении сохранения паритета тенге/российский рубль вероятность девальвации тенге усугубится. Торговые войны между США и Китаем безусловно отразится на ценах биржевых товаров, что одновременно является для Казахстана как возможностью, так и угрозой. Санкции в отношении России и Беларуси переориентировали их рынки на Казахстан, демпинг цен с их стороны является в первую очередь угрозой для с/х предприятий в Актюбинской области и в Казахстане в целом.

Внутриполитические факторы.

Политическая стабильность. На фоне внешних политических вызовов политическая ситуация в Казахстане демонстрирует свою стабильность. Общество периодически будоражит резонансные события, вызывая активные обсуждения в социальных сетях. Однако Правительство уже выработало алгоритмы реагирования на обращения общества и контроля над такими ситуациями.

В то же время, Правительство последовательно в усилении государственного участия в рыночной экономике, а также в удержании централизованного контроля регионов, в т.ч. через фискальную политику: большая часть налоговых поступлений направляется в республиканский бюджет.

Налогообложение. На фоне глубокого дефицита бюджета в 2024 году, причиной которому были снижение собираемости налогов, расходов Правительства на устранение последствий весенних паводков, активных расходов на большие проекты, социальную сферу, в т.ч. из средств НФ РК и пенсионных накоплений граждан, Правительству не удалось внести изменения в Налоговый кодекс. В новой редакции проект изменений в Налоговый кодекс вызвал критику у широкого спектра участников экономики, в результате которого, был направлен на доработку и его утверждение отложено на неопределенное время.

Торговые барьеры. Санкционные меры в отношении России и Беларуси, демарш Армении, в связи с конфликтом между Арменией и Азербайджаном. Все эти факторы влияют на эффективность и актуальность Таможенного Союза ЕврАзЭС, созданного для снижения торговых барьеров. Периодически торговые барьеры в отношении Казахстана провоцирует российская сторона по разным товарным позициям. Такие экономические инструменты влияния, связаны с политическими претензиями России к Казахстану. В то же время Казахстану приходится лавировать между экономическими и политическими требованиями США, Китая и России.

Законодательство. После январских событий 2022 года, Правительством и Парламентом декларируется реформы в законодательстве РК по либерализации общества, однако для оценки эффективности таких изменений требуется время.

Выводы по подразделу

Возможности	Угрозы
Экспортный потенциал казахстанских предприятий возрастает на фоне глобальной нестабильности и внутренней стабильности Казахстана, что дает возможность создания новых экспортоориентированных предприятий с углублением переделов и увеличением добавленной стоимости. Позитивный период для создания новых производств в обрабатывающей промышленности в Актюбинской области.	Демпинг цен со стороны белорусских и российских компаний на сельскохозяйственную продукцию вызывает серьезные опасения со стороны казахстанских производителей. Несовершенство законодательной базы, а также ее практика правоприменения, непрозрачная система налогообложения и прочие бессистемные действия Правительства РК снижают инвестиционную и предпринимательскую активность населения. Возрастающая и доминирующая роль государства в экономике ломает рыночные принципы и конкурентность в экономике, что также является сдерживающим фактором для внешних и внутренних инвестиций.

2.1.2 E (Economic) — Экономические факторы

По итогам первого полугодия 2024 года ВВП страны составил 52,3 трлн. тенге, индекс роста ВРП в сравнении с полугодием 2023 года - 103,2 %, инфляция -108,3%, кумулятивный рост инфляции с 2020 года составил 48,2%.

Структура экономики РК по отраслям и регионам не сбалансирована и не способствуют справедливому распределению доходов среди субъектов экономики, устойчивому развитию экономики. Увеличение доли квазигосударственного сектора в экономике, сформировавшийся дефицит бюджета в 2024 году, снижение налоговых поступлений, непоследовательная фискальная политика вынуждает частный бизнес уходить в тень. Двухзначный размер базовой ставки рефинансирования Национального Банка РК хотя и имеет тенденцию к снижению после начала военных действий между Россией и Украиной, все еще не достигло инвестиционных пределов. Т.е. 14,25% годовых не способствуют привлекательности казахстанской экономики для инвесторов. Рыночные ставки кредитования банков второго уровня зависят от высокой базовой ставки вознаграждения, государственные программы субсидирования ставок вознаграждения имеют узкую целевую направленность. Комиссии БВУ за обслуживание высоки и воспринимаются бизнесом как дополнительные налоговые удержания. Такая ситуация негативно отражается на покупательской способности населения и устойчивом развитии казахстанского бизнеса.

Согласно прогнозам Азиатского банка развития (АБР) экономический рост Казахстана в 2024 году замедлится на фоне слабого роста в секторе услуг в первой половине года, снижения объемов добычи нефти, масштабных наводнений и замедления инвестиционной активности, но ускорится в 2025 году до 5,1%. (Economic Forecasts for Asia and the Pacific: September 2024).

Правительство продолжает политику либерализации условий для привлечения иностранных инвестиций, в т.ч. законодательные изменения и налоговые преференции. Создан Комитет по инвестициям, призванный оперативно решать системные и отдельные вопросы, связанные с привлечением иностранных инвестиций.

Тем не менее, согласно исследованиям ЕУ (2012-2022гг.), по мнению зарубежных инвесторов Казахстан и Узбекистан являются двумя наиболее благоприятными странами для инвестиций в регионе, учитывая их более стабильную макроэкономическую среду, значительные возможности для бизнеса и стратегическое расположение на рынке между Европой и Азией. Изобилие природных ресурсов, растущая урбанизация и модернизация, а также наличие молодой рабочей силы делают эти страны привлекательными для инвесторов.

Диаграмма _: Региональный разрез прямых инвестиций в Центральную Азию 2012-2022, млн USD

- Внутренние инвестиции
- США
- Ближний Восток
- Европа
- Азия

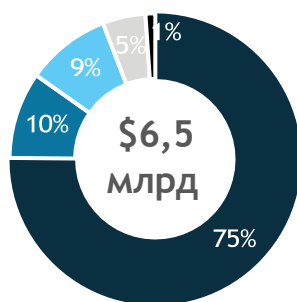
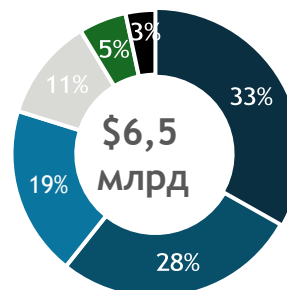


Диаграмма _: Секторальный разрез прямых инвестиций в Центральную Азию 2012-2022, млн USD

- Горнодобывающая промышленность
- Производство
- Финансы
- Нераскрыто
- Энергетика
- Прочие



Почти 53% респондентов опроса ЕУ считают, что потребительские товары (включая агропродовольственные товары) будут стимулировать иностранные инвестиции в Казахстане к 2025 году, уступая только энергетике: энергетика (57%), потребительские товары, включая агропродовольственные товары (53%), цифровая экономика (40%), чистые технологии и возобновляемые источники энергии (27%), здравоохранение и бизнес-услуги (по 21%).

В 2024 году был утвержден Национальный план развития РК до 2029 года, предусматривающий рост ВВП в 2 раза в последующие 5 лет. Согласно НПР 2029 Актюбинская область отнесена к Западному региону и определены перспективные направления развития исходя из потенциала региона, с перспективой развития логистического потенциала, химической промышленности, машиностроения, вертикального пищевого кластера, а также туризма.

В то же время, развитие городов в качестве региональных «точек притяжения» является одним из важных аспектов достижения целей НПР 2029. В том числе отведена роль актюбинской агломерации: «Актюбинская агломерация (с центром в г. Актобе) — «центр притяжения» западного региона с диверсифицированной экономикой (медицинско-фармацевтический и образовательный кластер, транспортно-логистический центр, промышленные и перерабатывающие предприятия)».

Однако основным фактором сдерживания развития региона является недостаточность инфраструктуры. Например, автомобильные дороги республиканского и областного значения

В



Актюбинской области, протяженностью 3 158 км, обеспечены покрытием интернета на 55,2%. Доля городского населения самое высокое по РК и составляет 74,9% (данные переписи населения в 2022 году), что предполагает ежегодный рост потребности в инфраструктуре (электричество, газ, отопление, вода, водоотведение, связь и дороги).

Рэнкинг по областям, в скобках место в РК среди регионов (фокус- группа)

	Общая площадь, в тыс. км ²	Протяженность автомобильных дорог	Вклад в ВРП, в %	Население, в ед.	ИФО ВРП, в % (период к периоду)
Актюбинская область	300,6	6 309,2 (7)	4,4% (6)	946 867 (8)	107,8% (2)
Карагандинская область	239,1	6 631,0 (5)	6,3% (4)	1 134 471 (7)	108,6% (1)
Костанайская область	196,0	9 173,8 (1)	3,4% (12)	827 142 (10)	101,7% (15)
Павлодарская область	124,8	5 504,9 (10)	3,5% (10)	752 878 (13)	103,3% (12)

Продолжение

	ВРП на душу населения в тыс. тенге	Производительность труда в тыс. тенге	Инвестиции в основной капитал в млн. тенге	Удельный вес региона в республиканском объеме инвестиций, в %
Актюбинская область	2 432,1 (9)	8 230 (12)	294 774 (6)	5,8%
Карагандинская область	2 904,4 (6)	13 574 (5)	267 604 (7)	5,3%
Костанайская область	2 137,1(12)	9 065 (10)	132 655 (16)	2,6%
Павлодарская область	2 409,1 (10)	10 064 (9)	264 219 (8)	5,2%

Актюбинская область является регионом - реципиентом, как и многие другие регионы Казахстана.

Структура ВРП по отраслям и регионам (фокус- группа, отрасли - драйверы роста)

	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	Обрабатывающая промышленность	Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	Строительство
Актюбинская область	5,93%	19,46%	15,91%	2,08%	4,54%
Карагандинская область	3,41%	9,31%	36,61%	2,41%	3,96%
Костанайская область	13,19%	8,83%	24,45%	0,88%	4,93%
Павлодарская область	6,13%	9,07%	24,14%	5,03%	5,53%

Продолжение таблицы

	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	Транспорт и складирование	Операции с недвижимым имуществом	Чистые налоги на продукты и импорт
Актюбинская область	14,11%	8,73%	7,00%	7,00%
Карагандинская область	15,54%	3,74%	4,91%	6,45%
Костанайская область	13,74%	7,30%	5,78%	6,45%
Павлодарская область	15,93%	7,12%	5,40%	6,45%

В соответствии с Планом развития региона 2022-2025 определены следующие потенциалы региона.

Регион обладает значительным потенциалом для развития металлургической, химической и нефтегазовой отраслей, в недрах области имеются залежи практически всех полезных ископаемых таблицы Менделеева. К примеру, область занимает 2 место в мире по запасам хромовых руд, 3 место в Казахстане по запасам углеводородного сырья и медных руд.

Область является важным стратегическим узлом благодаря развитой транспортной развязке и транзитной специализации.

Пересекаются несколько направлений авиа- и автомобильных магистралей, которые связывают Среднюю Азию с европейской частью России.

В непосредственной близости дислоцированы стабильные рынки сбыта – в радиусе 900 километров находятся 7 крупных городов Российской Федерации и Республики Казахстан, объем рынка составляет более 12 миллионов человек.

В то же время обозначены следующие системные риски:

- 1) среднемесячная заработная плата в Актюбинской области самая низкая среди регионов западного Казахстана;
- 2) к 2030 году потребность в создании новых рабочих мест увеличится в 2 раза;
- 3) необходимо активное строительство необходимой инфраструктуры для повышения качества жизни в формируемой агломерации.

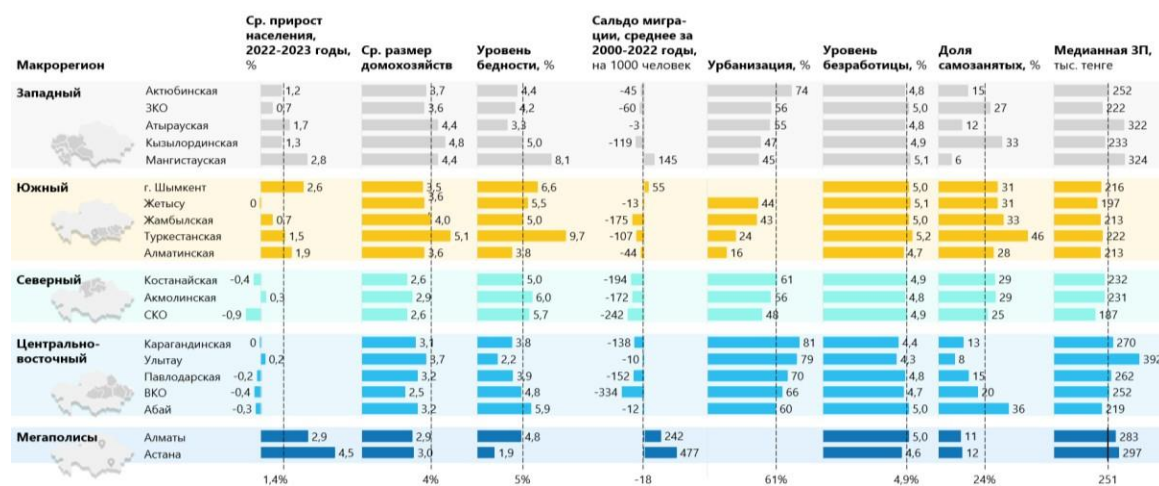
Необходимо отметить, что главная цель, в рамках Программы развития региона 2022-2025 - увеличение валового регионального продукта в номинальном выражении с 2,9 до 3,8 трлн. тенге достигнута досрочно. По данным статистики ВРП региона составил 4,25 трлн. тенге и 2,29 трлн. тенге в 2023 года и за 6 месяцев 2024 года соответственно.

Выводы по разделу

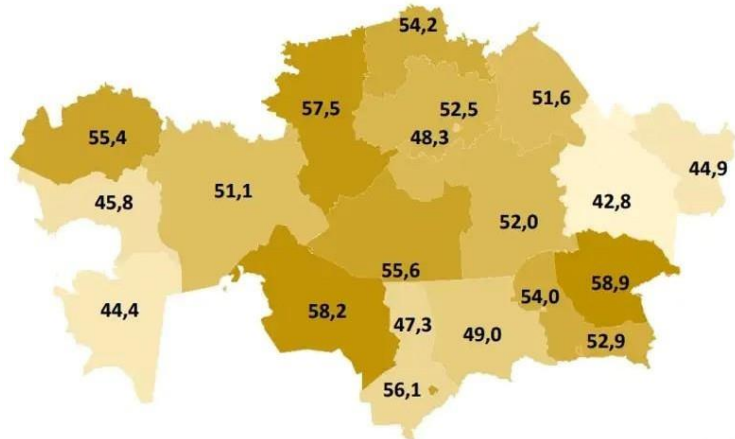
Возможности	Угрозы
Инвестиционная привлекательность для внешних инвесторов в Центральной Азии и евразийском регионе. Высокий потенциал региона в развитии отраслевой диверсификации и привлечения инвестиций. Высокие темпы роста ВРП в последние годы в регионе. Государственные программы субсидирования процентных ставок стимулируют финансирование обрабатывающую промышленность. Правительство предпринимают экономические меры по повышению привлекательности страны для внешних инвесторов.	Дефицит бюджета и внешнеполитические факторы провоцируют очередное обесценение тенге. Угроза секвестирования бюджета в среднесрочной перспективе. Область – реципиент и высокая зависимость от вливаний из республиканского бюджета. Высокие темпы роста цен на продовольственные товары и снижение покупательской способности населения региона. Неразвития инфраструктура- основной сдерживающий фактор. Низкая доля инвестиций в технологическое перевооружение в регионе. Производительность труда в числе низких, регион занимает 12 место в РК. Высокая базовая ставка НБ РК выше уровня инвестиционной целесообразности, снижает доступность кредитных инструментов, а государственные программы субсидирования процентных ставок имеют отраслевую ограниченность.

2.1.3 S (Social) — Социальные факторы

Показатели Актыбинской области близки к медианным значениям по РК, согласно данным социальной статистики 2022 года в НПР 2029. Однако, в 2024 году показатель среднемесячной заработной платы отстает от средних значений по РК: 329 тыс. тенге и 361,8 тыс.тенге соответственно.



Население Актыбинской области составляет 946 867 человек, преимущественно казахской национальности, доля городского населения – 74,9%, сельского населения – 25,1%, гендерное распределение – 50,1% женщины, 49,9% мужчины, экономически активное население (где мужчины от 18 до 63 лет, а женщины от 18 до 61 года) составляет 54,9%, при уровне безработицы 4,4%. Среднегодовое сальдо пребывания новой рабочей силы в ближайшие 5 лет составит 9 482 чел. в год.



Согласно статистическим данным переписи населения 2022 года, в Актыубинской области уровень образованности населения в средних значениях по республике, но ниже, чем в фокус-группе регионов. Индекс деловой активности населения также отражает средние значения в РК и с небольшим отставанием значения в фокус-группе регионов.

* Значение показателя выше уровня 50 означает позитивное изменение, ниже уровня 50 – негативное. Чем

дальше (выше или ниже) значение индекса от уровня 50, тем выше темпы изменения (увеличения или уменьшения) показателя.

**- Индекс деловой активности рассчитывается как агрегированное изменение таких показателей предприятий, как объем новых заказов, уровень занятости, объем новой продукции, объем товарно-материальных запасов, сроки поставок.

Статистика образованности населения и индекс деловой активности.

	Высшее	Поствузовское	Незавершенное высшее	Техническое профессиональное	Среднее профессиональное	Индекс деловой активности (исследование НБ РК на октябрь 2024 года)
Актыубинская область	17,79%	0,64%	1,08%	5,03%	13,45%	51,1
Карагандинская область	23,71%	0,86%	1,35%	5,88%	18,93%	52,0
Костанайская область	20,92%	0,73%	1,27%	5,55%	17,24%	57,5
Павлодарская область	20,48%	0,73%	1,16%	4,96%	16,81%	51,6

Выводы по разделу

Возможности	Угрозы
Гендерная и возрастная структура населения, статистика образованности населения способствуют развитию экономики и инвестициям в регион. Индекс деловой активности существенно вырос в 2024 году, по сравнению с 2022 годом. Рост инвестиций в регион, в т.ч. в модернизацию оборудования, отраслевая диверсификация обрабатывающей промышленности повысит индустриальную и цифровую грамотность работников, стимулирует потребность в образовании, повышая человеческий капитал.	Высокая концентрация городского населения (75% от всего населения региона) составляет как возможности, так и угрозы, зависит от региональной политики. Доходы населения имеют тенденцию отставания от медианных значений по Казахстану. Ежегодный прирост новой рабочей силы в ближайшие 5 лет существенно превышает темпы роста создания новых рабочих мест, что может повлечь повышение уровня безработицы, внутренней миграции в другие регионы РК и наряду со снижением покупательской способности населения могут привести к социальной напряженности в регионе.

2.1.4 Т (Technological) — Технологические факторы.

Согласно НІР 2029, слабая диверсификация отражается в низкой инновационности и производительности экономики РК. В 2022 году в рейтинге стран по глобальному инновационному индексу Казахстан занял 81 место из 132. В добывающих отраслях преобладает крупный бизнес, поэтому вклад малого и особенно среднего бизнеса в ВВП Казахстана отстает от уровня стран с крупной диверсифицированной экономикой. Несмотря на общий рост производительности на 80% за 5 лет, даже наиболее продуктивные секторы экономики Казахстана — горнодобывающая и обрабатывающая промышленность, финансы и страхование — отстают по производительности от показателей стран-лидеров в 5–10 раз, а темпы роста производительности труда значительно отстают от динамики реальных денежных доходов. Недостаточное инвестирование сдерживает масштабный рост и качественное обновление экономики. В Казахстане наблюдается снижение доли инвестиций: соотношение инвестиций в основной капитал (далее — ИОК) и ВВП сократилось с 18% в 2012 году до 15% в 2022-м.

Доля индустриального сектора в ВРП региона составляет 37,45%. Доля региона в республиканском объеме инвестиций в основной капитал составила 5,8% и занимает 6-место среди регионов. При этом темпы роста инвестиций в основной капитал в регионе отрицательный (-33%) один из самых низких в республике (19-е место) и только 21,1% всех инвестиций направлено на перевооружение оборудования. В этой связи, уровень технологического развития, инноваций, автоматизации и уровня цифровых технологий значительно скромнее многих регионов в РК. Возможно, это также связано с низким уровнем покрытия интернетом региона. Доля отрасли «информация и связь» в ВРП региона составляет всего 0,64%. Уровень цифровой грамотности населения в регионе не исследовался, но учитывая вышеперечисленное можно предположить, что отсутствие соответствующих требований со стороны предприятий – работодателей, данный показатель может быть также низким.

Выводы по разделу

Возможности	Угрозы
Создание специальных экономических зон, развитие индустриальных зон с обеспечением необходимой инфраструктурой, позволит снизить капитальные затраты на создание новых производств, повышая привлекательность региона перед инвесторами. Относительно высокая образованность населения в сравнении с другими регионами в стране повышает конкурентоспособность региона по инвестиционной привлекательности.	Неразвитая инфраструктура региона, в т.ч. низкое покрытие интернетом сдерживает инвестиции в регион. Отрицательные темпы роста инвестиций в основной капитал в 1 полугодии 2024 года и низкая доля инвестиций на оборудование снижают потенциал развития экономики региона, производительность и глубину переработки, соответственно снижает потенциал роста ВРП среднесрочной перспективе.

2.1.5 E (Environmental) — Экологические факторы

Актюбинская область находится в зоне умеренно-континентального климата, однако изменение климата оказывает влияние на природные процессы в регионе. С одной стороны, наблюдается тенденция роста температур и дефицита осадков, в то же время происходят весенние паводки, все это негативно влияет на сельское хозяйство и пастбища, уменьшая доступность плодородных земель.

Актюбинская область занимает территорию 30062,9 тыс. га, из них 22 322,9 тыс. га относится к территории Урало-Каспийского бассейна, остальная часть на Tobол-Торгайский бассейн. На территории области насчитывается около 500 озер и течет 175 рек протяженностью от 20 до 593 км, в том числе крупные: 593 км река Иргиз, 500 км река Жем, 257 км река Илек, 225 км река Кобда, 200 км Орь и 192 км река Торгай. В зависимости от небольшого количества осадков и высокого уровня испарения поверхностных вод на территории, область относится к районам недостаточного увлажнения. В связи с этим в реках области мало воды. Объем воды рек и временных водотоков формируется только за счет зимних осадков.

Цель гидротехнических сооружений (далее – ГТС), находящихся в коммунальной собственности - орошение скота и садоводства, эти дамбы относятся к 4 классу опасности. На территории области числится 174 ГТС, из них 12 в республиканской собственности, 140 в коммунальной собственности, 22 в частной собственности. Несмотря на заявления местных властей, что угрозы подтопления населенных пунктов нет и обеспечены техническими паспортами и земельными актами ГТС, весной 2024 года, большая часть региона подверглась масштабным паводкам. В то же время, регион испытывает дефицит водных ресурсов, особенно в летние месяцы, что влияет на сельское хозяйство и нуждается в комплексной стратегии для эффективного управления водой.

Разработка и внедрение современных и устойчивых сельскохозяйственных практик, учитывающих климатические изменения и ограниченные водные ресурсы, является одной из приоритетных задач. Необходимо разработать программы восстановления и рекультивации земель и сельскохозяйственных угодий.

Актюбинская область богата различными минеральными ресурсами. Регион занимает одно из ведущих мест в Казахстане по запасам хрома, меди, нефти и газа. Это привлекает инвестиции в горнодобывающую и нефтегазовую отрасли, что, однако, создает нагрузку на природные экосистемы.

Устойчивое развитие в Актюбинской области находится под влиянием её индустриальных секторов. Промышленность и энергетический сектор региона ответственны за значительные выбросы углекислого газа и загрязнение воздуха.

В целом Казахстан стремится сократить углеродный след и увеличить использование возобновляемых источников энергии. В Казахстане разработан обновленный Экологический кодекс, который регулирует выбросы загрязняющих веществ, контроль за отходами и ответственность за экологические нарушения. Введены механизмы мониторинга воздействия на экологию промышленных предприятий, стандарты и регламенты по охране окружающей среды. Однако эффективность декларируемых мер остается под вопросом. По мнению представителей международных институтов развития таких как ЕБРР и АБР, Казахстан не предпринимает существенных шагов в разрешении экологических вопросов и большинство инициатив со стороны АБР и ЕБРР не получили должного внимания и поддержки со стороны правительства РК, в т.ч. в вопросах продвижения мероприятий по сокращению углеродного следа и законодательного развития зеленых квот. При этом уже с 2026 года информация о таких мерах станет обязательным к раскрытию по стандартам МСФО для компаний, что в свою очередь может ограничить экспорт казахстанской продукции в европейские страны и Японию.

Выводы по разделу

Возможности	Угрозы
-------------	--------

Наличие международных программ по устойчивому развитию имеют самостоятельное фондирование, что дает возможность совместной реализации проектов в сфере эффективного использования водных и энергетических ресурсов с международными институтами развития, при этом возможность получения опыта и знаний в сфере управления проектами, повышению репутации Общества и получению социальной лицензии от международных институтов развития.	Экологические вызовы в регионе существенны, что имеет влияние как на экосистему региона, так и на доступность рынков Европы и Японии для предприятий – экспортеров. Декларации по мерам снижения экологических негативных факторов пока не признаются эффективными. Устойчивость окружающей экологической среды безусловно влияет на благосостояние региона, где основными вызовами являются: доступность чистой воды и воздуха и сокращение плодородных почв в регионе. Экологические вызовы имеют самостоятельную динамику, но все же риски существенно повысятся в случае бездействия местных властей.
--	---

2.1.6 L (Legal) — Правовые факторы

В целом казахстанская правовая ратифицировала существенное количество международных конвенций и соглашений, которые имеют превалирующую силу перед законодательством РК, что несомненно имеет инвестиционную привлекательность перед иностранными инвесторами. В то же время законодательство РК и практика его правоприменения является сдерживающим фактором в первую очередь для резидентов Казахстана.

СПК Актобе создано в правовой форме акционерного общества со стопроцентным участием акимата Актюбинской области. В рамках казахстанского законодательства, деятельность регулируется Законом об акционерных обществах, Уставом организации и Типовым кодексом корпоративного управления, утвержденного Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 года № 21 с изменениями и дополнениями, а также Концепцией развития социально-предпринимательских корпораций, одобренного постановлением Правительства Республики Казахстан № 1382 от 31 октября 2012 года.

Правовые факторы с одной стороны свидетельствуют о наличии успешных практик применения корпоративного управления в стране, в то же время для всех СПК в Казахстане неопределенность в законодательстве и их правоприменении, отсутствии четкой роли СПК в регионе, несет существенные и реализованные риски признания их деятельности незаконной. Согласно интервью респондентов, основным фактором, сдерживающим деятельность Общества и несущим высокий репутационный риск является правовая неопределенность деятельности всех СПК. Соответственно большинство респондентов признали необходимость отдельного закона, регулирующего деятельность СПК.

Выводы по разделу

Возможности	Угрозы
Ратификация международных соглашений и конвенций повышает инвестиционную привлекательность региона, позитивно отражаясь на юридическом взаимодействии с иностранными контрагентами. Наличие успешных практик применения корпоративного управления в стране.	Несовершенная законодательная база с практикой ее правоприменения, а также отсутствие отдельного закона о деятельности СПК в Казахстане повышает риски признания их деятельности незаконной (земельные отношения, лицензирование и подотчетность организаций, осуществляющих отдельные виды финансовых операций НБ РК).

Результаты анализа PESTEL факторов

	О О О С И	Г О
Р	Поддержка государства и политическая стабильность	Геополитические риски и высокий уровень государственного регулирования
Е	Высокий потенциал отраслевой диверсификации ВРП региона	Дефицит бюджета текущий и планируемый
С	Повышение качества жизни населения региона	Тенденции снижения уровня жизни в регионе и снижение качества человеческого капитала
Т	Развитие инфраструктуры основа роста ВРП	Низкий уровень инвестиций в перевооружение
Е	Богатая сырьевая база региона и выгодное географическое положение	Климатические и техногенные воздействия на экосистему региона
Л	Наличие и успешное применение лучших практик корпоративного управления	Несовершенство законодательной базы, регулирующей деятельность СПК

1

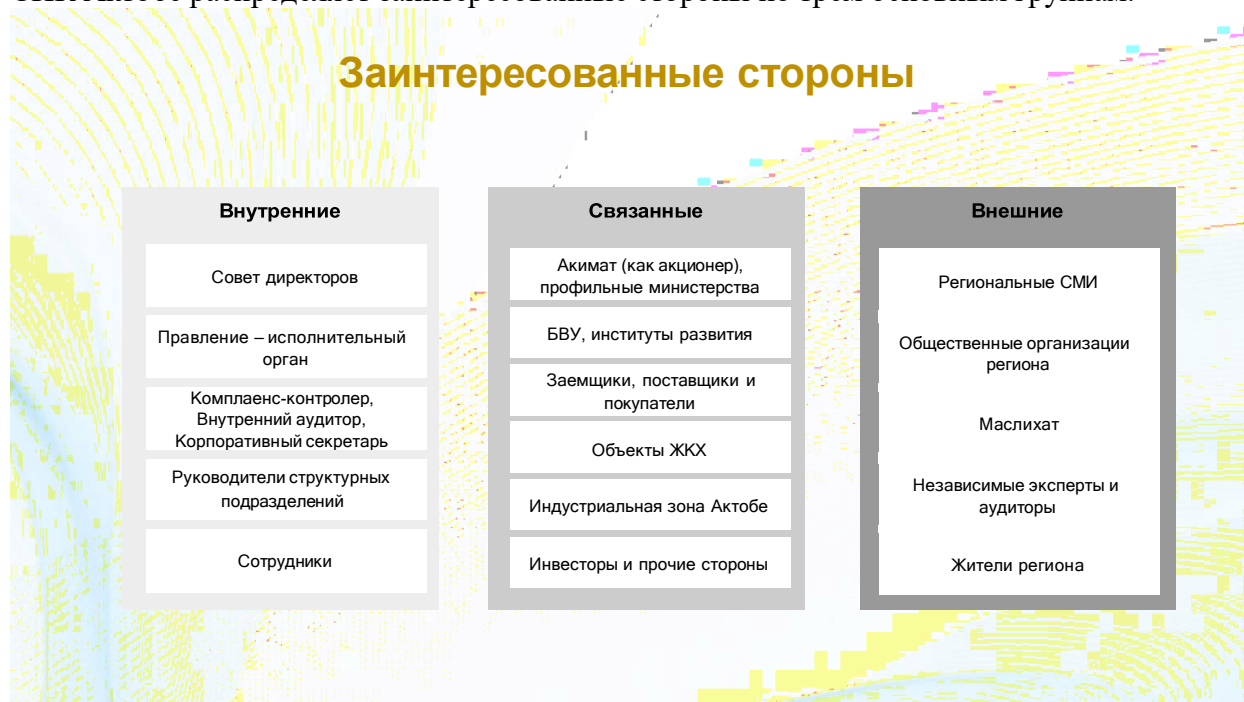
2.2 Идентификация заинтересованных сторон

Для успешной реализации Плана развития на 2025-2029 годы важно учитывать мнение и интересы заинтересованных сторон.

Одним из направлений деятельности для реализации стратегии любой организации является управление заинтересованными сторонами, суть которой заключается в следующих шагах:

Шаг 1: идентификация заинтересованных сторон

СПК Актобе распределяет заинтересованные стороны по трем основным группам.

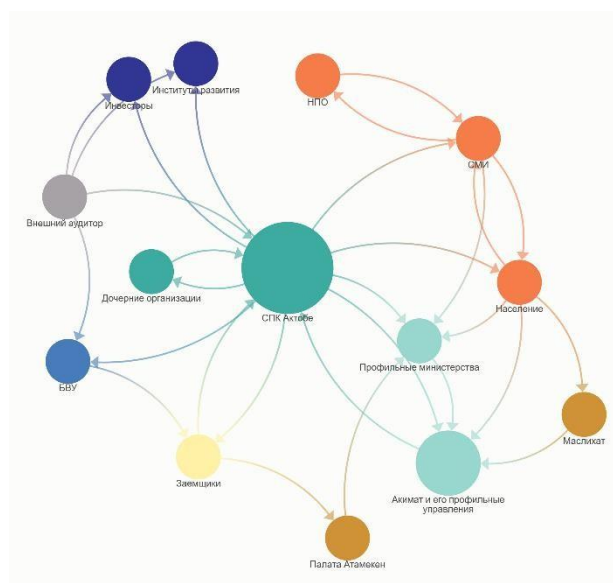


Шаг 2: классификация заинтересованных сторон по уровню их влияния на деятельности организации и уровню их заинтересованности, далее эффективность влияния заинтересованных сторон и их отношения к организации, в зависимости от которых применяются различные стратегии реагирования.



Шаг 3: системный анализ и кибернетика взаимоотношений заинтересованных сторон между собой и с Обществом.

Пример такого анализа представлен ниже.



Шаг 4: составление плана мероприятий

по управлению заинтересованными сторонами и его реализация.

Цель – получить социальную лицензию от заинтересованных сторон.

Где максимум – полное одобрение и поддержка, а минимум – это признание, что деятельность организации обоснованна, законна и имеет место быть.

Значимость социальной лицензии:

- повышает устойчивость бизнеса;
- уменьшает конфликты с местными сообществами;
- снижает риски остановки или блокировки проектов;
- способствует долгосрочному успеху и укреплению репутации компании.

Для достижения социальной лицензии компании необходимо демонстрировать прозрачность, взаимодействие с заинтересованными сторонами и ответственность в отношении социальных и экологических последствий своей деятельности.

Заинтересованные стороны имеют различное влияние и уровень вовлеченности в деятельность СПК Актобе, что требует индивидуального подхода к каждому из них. Важно наладить эффективное взаимодействие с каждой группой, чтобы обеспечить их поддержку и участие в реализации приоритетных направлений деятельности Общества.

На данный момент Общество не располагает внутренними документами, регламентирующими работу с заинтересованными сторонами, за исключением регламентов, касающихся внутренних заинтересованных сторон, акционера и дочерних организаций. Это создаёт необходимость в разработке системы управления взаимодействием с каждой группой заинтересованных сторон.

Выводы по разделу

Необходимо активизировать и систематизировать работу с заинтересованными сторонами. Создать внутреннюю нормативную базу по управлению заинтересованными сторонами, предусмотреть бюджет для осуществления данного направления деятельности СПК Актобе. Необходимо закрепить ответственные лица, составить и реализовать план мероприятий. Контроль эффективности мер предусматривает периодическую независимую экспертизу, такие как опрос 360°, уровень удовлетворенности клиентов, уровень вовлеченности сотрудников и пр.

2.3 Анализ внутренней среды

2.3.1 Организационная структура

Организационная структура СПК Актобе подвергается частому пересмотру в настоящее время, что обусловлено началом трансформации деятельности Общества.



По результатам опроса внешних заинтересованных сторон, отмечается высокий уровень компетенций и опыта у руководства Общества: в Правлении и Совете Директоров.



2.3.2 Корпоративное управление

Внедрение принципов корпоративного управления в начальной стадии. Согласно мнению респондентов, ранее не было практики соблюдения принципов типового кодекса корпоративного управления, утвержденного Министерством экономики РК. Началась активная работа по внедрению принципов корпоративного управления и закреплению их во внутренних нормативных документах. Была пересмотрена организационная структура Общества, внедрили коллегиальные органы для принятия решений. В целом отмечается активная работа в данном направлении, ожидаются первые результаты по итогам 2024 года, однако данных мер недостаточно.

Необходимы ряд мероприятий по внедрению систем управления рисками, внутреннего контроля, управления бизнес-процессами, пересмотр учетной политики и внедрение практики периодической независимой экспертизы по направлениям деятельности. Необходимо отметить особую важную роль служб при СД: корпоративного секретаря, СВА и комплаенс-офицера – которые являются действенными инструментами неоперационного управления Обществом членами СД и акционера. В этой связи необходимо специализированное обучение сотрудников служб с обязательной сертификацией в профессиональных ассоциациях.

2.3.3 Система управления рисками и система внутреннего контроля

В настоящее время Общество имеет ряд стратегических направлений, ориентированных на поддержку развития региона и стимулирование экономического роста, в том числе за счет использования инструментов кредитования, гарантирования, инвестирования. Существование таких инструментов подразумевает наличие соответствующих бизнес-процессов и систем контроля и управления, с необходимыми процедурами принятия решений.

Внедрение системы внутреннего контроля необходим для обеспечения исполнения стратегических и управленческих решений, оценки качества работ и является основой для системы мотивации сотрудников. Отсутствие или неэффективность такой системы влечет снижение отказоустойчивости систем управления Обществом. В этой связи выстраивание бизнес-процессов предполагает внедрение систем внутреннего контроля (горизонтального, вертикального и системного). Негативные последствия неэффективности процессов, влекущие финансовые потери признаются как операционные риски.

Необходимо внедрение эффективной системы управления рисками, которая предполагает идентификацию, оценку, контроль и мониторинг всех рисков, которым подвержено Общество (в том числе кредитные, инвестиционные, финансовые, операционные риски, риски ИТ).

Необходимо отметить, что у СПК Актобе не было практики по системному управлению рисками, соответственно, наблюдается полное отсутствие необходимой риск-культуры и системы сдержек и противовесов, что неизбежно приводит к ряду негативных последствий. К примеру, непродуманные инвестиционные и кредитные решения приводят к убыткам и финансовой нестабильности Общества и его операционной деятельности. Так как Общество не будет готово оперативно реагировать и адаптироваться к изменениям внешней среды (кризисной ситуации).

Необходимо обеспечить внедрение необходимых практик по управлению рискам в текущей деятельности СПК, принимая за основу передовые практики международных стандартов, Базельского комитета по банковскому надзору, института риск менеджмента и стандартов ISO 31000.

Для выполнения вышеуказанных задач требуется участие высококвалифицированных и опытных специалистов в области управления кредитными, финансовыми, операционными рисками. В особенности ценным является наличие практического управленческого опыта в банках второго уровня, институтах развития, инвестиционных и управляющих компаниях.

2.3.4 Анализ финансовых результатов

Деятельность Общества главным образом характеризуется осуществлением функции оператора государственных программ, в том числе по финансированию социально-значимых проектов. В СПК Актобе, как и в подавляющем большинстве других СПК РК, самостоятельная деятельность на основе коммерческой выгоды и рыночных отношений не ведется. Соответственно, все направления являются убыточными по причине особых условий фондирования и размещения.

Диверсификация активов и эффективность

Активы, превышающие более 5% от валюты баланса Общества, представлены следующим образом:

в тыс. тенге			
Наименование	30.06.2024	2023	2022
Краткосрочные активы			
Денежные средства	7 329 869	13 832 369	7 502 332
Краткосрочная дебиторская задолженность	6 802 943	7 840 089	3 535 248
Долгосрочные активы			
Кредиты выданные клиентам	11 620 547	8 650 834	0
Долгосрочная дебиторская задолженность	3 756 310	3 387 134	914 607
Инвестиционное имущество	3 979 207	4 210 521	2 582 707

Денежные средства имеют ограниченный характер использования, поскольку сформированы за счет целевых государственных программ. В настоящее время Общество получает процентный доход, размещая временно доступные деньги от данных программ на сберегательных счетах в банках второго уровня. Получаемый процентный доход позволяет Обществу достигнуть положительных показателей по чистой прибыли в 2024 году.

Создаваемые активы в рамках деятельности по сзпт классифицируется как дебиторская задолженность (краткосрочная, долгосрочная), тогда как договорные взаимоотношения сформированы преимущественно в качестве кредитов выданных. Реклассификация дебиторской задолженности в активы, оцениваемые по амортизированной собственности (кредиты), приведет к существенному уменьшению данного актива, учитывая его природу оценки.

Кредиты выданные представляют с собой только заимствования в рамках программы Аул Аманаты. Тем не менее, предположительно, роль Общества в рамках данной программы предполагает исполнение функции поверенного, соответственно, выдаваемые денежные средства на балансе не должны отражаться в качестве выданных кредитов. Реклассификация данного актива приведет к полной элиминации данного актива и снизит валютную позицию Общества в целом.

Все реализуемые программ финансирования и поддержки бизнеса являются убыточными, поскольку цена финансового инструмента не включает в себя административные расходы и риск маржу.

Использование инвестиционного имущества является низко эффективным, что связано с необходимостью их удержания на балансе Общества по предписанию со стороны единственного акционера.

Общество не обладает широко диверсифицированными активами, кредитно-инвестиционная активность низкая.

Качество активов

СПК поддерживает высокий уровень убытков от деятельности по направлениям СЗПТ и ЖКХ. Кроме реальной отрицательного процентного дохода по данным видам деятельности, высокую убыточность создает низкое качество заемщиков, для чего возникает необходимость создание резервов от обесценения.

Предположительно, реклассификация дебиторской задолженности в активы, оцениваемые по амортизированной собственности, приведет к необходимости создания еще больших резервов, что окажет дополнительную нагрузку на капитал.

в тыс. тенге

Наименование	30.06.2024	2023	2022
Краткосрочная дебиторская задолженность	6 802 943	7 840 089	3 535 248
Резервы под убытки от обесценения	- 1 077 224	- 1 077 224	-1 475 779
Уровень обесценения	13.6%	12%	29.4%
Долгосрочная дебиторская задолженность	3 756 310	3 387 134	914 607
Резервы под убытки от обесценения	-1 102 006	-1 102 006	-1 077 474
Уровень обесценения	22.6%	24.5%	54%

Диверсификация пассивов

Источники формирования активов Общества главным образом образуется за счет целевых государственных программ от местного исполнительного органа. Общество не обладает иными внешними источниками фондирования.

Ликвидность

Располагаемые на любую отчетную дату денежные средства не могут служить в качестве покрытия по текущим обязательствам, тогда как дебиторская задолженность по своей сущности является преимущественно кредитами выданными, которые сформированы за счет заимствований со стороны местного исполнительного органа. Соответственно, Общество не располагает возможностью обеспечить немедленное покрытие по любимому краткосрочному обязательству.

Потоки от основной деятельности:

в тыс. тенге

Наименование	30.06.2024	2023	2022
Чистый операционный поток	-684 052	- 2 217 289	-386 117

Общество за счет основного вида деятельности не способна обеспечивать непрерывность своей деятельности. Любая текущая потребность обеспечивается за счет продажи отдельно взятых долгосрочных активов.

Гэп по ликвидности:

в тыс. тенге

Поступления за 9 мес. 2024 года	Возврат в МНО	Недостаток для возврата
198,830,4	356,289,9	-181,803,4

Сложившиеся условия по управлению активами не позволяют обеспечить своевременную возвратность денежных средств провайдеру фондов.

Репрезентативность финансовой отчетности

Для объективного отражения информации в финансовой отчетности требуется следующая реклассификация/корректировка.

Баланс	Эффект на ОПиУ
Требуется переоценка инвестиций, учитываемые долевым методом, по справедливой стоимости на каждую отчетную дату.	Признание прибыли или убытка в результате переоценки
Реклассификация дебиторской задолженности в активы, оцениваемые по амортизированной собственности (кредиты)	Признание прибыли или убытка в результате реклассификации
Элиминация активов, оцениваемых по амортизированной собственности (кредиты)	Признание дохода в качестве комиссии за оказанные услуги (вместо признания процентного дохода)

Дополнительно, в ОПиУ определить процентные доходы в качестве основных доходов, в том числе той части, которая признается как прибыль от покупателей в рамках правил для стабилизации цен. Инвестиции, учитываемые по справедливой стоимости определить в качестве прочих финансовых доходов.

Качественные показатели

Кредитно-инвестиционная активность	Низкая (12 место среди 20 СПК в РК)
Уровень резервов под обесценения активов	Высокий (см. выше)
Уровень диверсификация активов и пассивов	Низкий
Управление ликвидностью	Низкий, систематический недостаток денег
Финансовая отчетность	Консолидированная финансовая отчетность не готовится, несмотря на наличие дочерних компаний, финансовая отчетность объективно не отражает текущее положение Общества, большинство активов и статей ОПиУ требуют реклассификации
Соответствие текущей структуры активов долгосрочным целям	Не соответствует. В случае сохранения текущей деятельности, а также похожей структуры активов и пассивов, Общество не способно в обозримом будущем поддерживать свою деятельность за счет операционной деятельности
Степень подверженности рискам	Высокий

Выводы:

- Низкая кредитно-инвестиционная активность, а также убыточность основной деятельности связана с необходимостью (в первую очередь) выполнять функцию оператора государственных программ, необходимые ресурсы осуществлять деятельность на рыночных условиях отсутствуют;
- Низкая эффективность использования активов, в том числе, связано с удержанием непрофильных активов на балансе Общества по директивным предписаниями со стороны единственного акционера;

- Ценообразование на инструменты финансирования определяется без учета административных расходов и минимальной риск маржи по проекту, следовательно, заранее превращая сделку в убыточную. Имеет место превалирование практики прямых директив со стороны провайдера финансирования (местные исполнительные органы, государственные программы), где фиксируется предельная величина ставки;
- Отсутствует подход по диверсификации рисков как в части фондирования, так и в части финансирования;
- Непрерывность Общества главным образом обеспечивается за счет поддержки единственного акционера (прямое вливание в капитал), а также продажи отдельно взятых активов;
- По итогам аудита за 2023 г. наблюдается недостача основных средств на сумму почти 21 млн. тенге, что, предположительно, является результатом хищения со стороны бывших или действующих сотрудников;
- В обществе не существует практика по переоценке инвестиций, учитываемые долевым методом. Соответственно, текущая оценка может иметь существенные отклонения. В качестве финансовых активов, которые оцениваются по амортизированной стоимости признаны только займы, выданные в рамках государственной программы Ауыл Аманаты, тогда как такие кредиты, предоставленные субъектам предпринимательства в рамках правил для стабилизации цен, признаются в качестве торговой дебиторской задолженности. Соответственно, не имеют потенциал переоцениваться/обесцениваться как кредитные инструменты.

2.3.5 Сотрудники

В настоящее время штатная численность сотрудников Общества составляет 107 человек. Гендерная и возрастная структуры сотрудников выглядит оптимальной для будущей трансформации и внедрению изменений в Обществе:

		Структура сотрудников по возрастным группам, в % к общему числу		
		От 20 до 35 лет	От 36 до 45 лет	Старше 45 лет
Количество сотрудников всего, чел.	107			
В т.ч. мужчины в %	45%	21%	13%	13%
В т.ч. женщины в %	55%	13%	27%	6%
Всего	100%	34%	40%	19%

Производительность на одного сотрудника (экстраполированная) за 2024 года составила 6 127 тыс. тенге по чистой прибыли или 510 тыс. тенге в месяц, при этом административные расходы на 1 сотрудника 21 598 тыс. тенге или 1 800 тыс. тенге в месяц. Т.е. в среднем 1 сотрудник зарабатывает 2 310,4 тыс. тенге в месяц прибыли, из которых 1 800 тыс. тенге уходит на его содержание. Но если быть еще точнее, то источниками прибыли является не основная деятельность (подробнее ниже в разделе финансовые результаты), а процентное вознаграждение по вкладам свободных денежных средств, не требующих существенных трудозатрат в человеко-часах, а также расходов на содержание здания и прочих административных расходов.

В настоящее время не представляется возможным оценить качественный состав сотрудников по следующим параметрам:

- Компетенции;
- Адаптивность к изменениям,
- Креативность и проактивность;
- Уровень вовлеченности;
- Цифровая грамотность;

- Ориентированность на результат;
- Клиентоориентированность;
- Командный дух и многие другие параметры,

по причине отсутствия практики самооценки сотрудников Общества и периодической независимой сторонней оценки.

По мнению ряда респондентов в ходе интервью одним из слабых сторон СПК отмечается низкий кадровый потенциал в регионе по причине отсутствия узкопрофильных специалистов, а также низкой заработной платой (в сравнении с другими регионами).

Отмечается, низкая организация системы мотивации и высокая конкуренции среди работодателей к квалифицированным сотрудникам. В то же время готовность сотрудников к изменениям отмечается как одна из сильных сторон.

Также отмечается достаточность компетенций и целеустремленность новой команды топ-менеджеров и членов СД, с приходом которых наблюдаются изменения, в части внедрения принципов корпоративного и системного управления.

Выводы по разделу

- Из-за отсутствия практики самооценки и регулярной независимой оценки нет качественной оценки сотрудников по параметрам: компетенции, адаптивность, креативность, вовлеченность, цифровая грамотность, ориентация на результат, клиентоориентированность, командный дух и другие важные характеристики.
- Респонденты отметили низкий кадровый потенциал в регионе из-за нехватки узкопрофильных специалистов, низкую зарплату и высокую конкуренцию среди работодателей.
- Сильными сторонами СПК выделены готовность сотрудников к изменениям, профессионализм и патриотизм новой команды топ-менеджеров.
- Необходимо внедрить практику оценки сотрудников и их деятельности, в том числе привлекая независимых экспертов, в рамках работ по пересмотру системы отбора, управления и мотивации сотрудников.
- Необходимо внедрить практику привлечения высококвалифицированных специалистов в различных сферах деятельности Общества, с возможностью частичной занятости, дистанционной работы, ограниченного срока найма на конкурсной основе и с обязательным требованием внедрения новых инструментов, методик и обучения местных штатных сотрудников, в рамках управления знаниями.
- Цель - повышение компетенций и рыночной стоимости сотрудников с высокой мотивацией и результативностью, что отразится на эффективности деятельности Общества в целом.

2.4 SWOT- анализ

SWOT анализ

S s

- ос о й о о ий о Со
- и о о иП и
- По сос о о с хис о и хог о';
- и и и со х и о СП (с с , о о о и , го и с о) и ии
- и с- о о ;
- ого о и ос ос и;
- си и ии о о хи с и ой
- о г. о и ио и хо с х о о ии (П , огис и);
- Го о ос и и

SS S

- и и со и о-и и о х о о , с ис
- о и о о и с ого о и си ио ой ос и
- и и о о о х о х ий
- ос и;
- О с с и о со и и о ой сис и о и й;
- ос о о ии о о ой ос и, сис
- и ис ии сис го о о ;
- о ос о ой ии; с ой и ос о ии иси о
- о и и с ого ио ио с и с о
- ос о ой ос и(о и о)
- С ос о ос и с о й ос ии
- о х СП

O o iis

- По и и си о и и си ио х о о и
- с ого ;
- и и о о ии и и с ой и ого ии о
- си;
- Пи и и хис о и о и си о и ,
- о и о ого и си о и ;
- йш со ш с о и о о и ого и ,
- ш и сис и ис и;
- О и и и и с- о ссо , о о ос и о
- и о и ии ос о х о ссо

S

- о и ии о о и х с с о
- о ;
- и о о о и с ого ии гио ,с и ос
- и си - ших о о ;
- и о с ос ;
- Го о ии си иго о о и си о и ;
- Си и о и и с ии о с ой сосо ос и
- с и .
- ис и о ии си ио ой и, со ой си о и
- ссис ой ос о ой ос и.

2.5 Сравнительный анализ деятельности региональных институтов развития – СПК РК

В рамках общей правовой основы и при равных возможностях, функциональности и участии в одних и тех же государственных программах, результаты 20 СПК в Казахстане неоднородны. В связи с чем возможно сделать выводы, что факторы экономического потенциала региона, а также эффективность управления является причиной таких результатов.

Сравнение финансовых результатов СПК Актобе с другими СПК РК

тыс. тенге								
№	Наименование	Активы	Обязательства	Капитал	Прибыль	Чистый операционный поток	Кредитно-инвестиционная активность, %	Эффективность, ROE
1	АО "СПК "Алматы"	230,677,889	59,790,184	170,887,705	11,443,685	-7,162,526	49%	5.0%
2	АО "СПК "Astana"	97,198,297	80,930,693	16,267,604	857,912	-334,616	81%	0.9%
3	АО "СПК "Солтүстік"	95,371,147	23,862,856	71,508,291	276,585	-68,663	61%	0.3%
4	АО "СПК "Тобол"	67,737,700	5,404,575	62,333,125	229,595	-1,829,652	87%	0.3%
5	АО "СПК "Ертіс"	63,615,924	16,431,009	47,184,915	27,004	-6,705,192	63%	0.0%
6	АО "СПК "Тараз"	48,835,729	41,652,461	7,183,268	-465,823	-34,179,418	11%	-1.0%
7	АО "СПК "Сарыарка"	48,168,261	8,475,296	39,692,965	38,741	197,699	85%	0.1%
8	АО "СПК "Туркестан"	45,786,280	35,360,616	10,425,664	359,567	-428,448	48%	0.8%
9	АО "СПК "Жетісу"	44,775,514	12,119,458	32,656,056	15,038	-2,516,343	22%	0.0%
10	АО "СПК "Shymkent"	44,293,265	9,197,349	35,095,916	23,972	1,108,458	39%	0.1%
11	АО "СПК "Конаев"	42,080,380	30,566,161	11,514,219	114,694	-4,430,117	9%	0.3%
12	АО "СПК "Актобе"	39,097,144	34,057,511	5,039,633	-175,887	-2,217,289	23%	-0.4%
13	АО "СПК "Атырау"	33,949,853	6,795,755	27,154,098	9,933	-430,869	29%	0.0%
14	АО "СПК "Ақжіуық"	30,765,307	17,796,879	12,968,428	9,423	-1,073,485	38%	0.0%
15	АО "СПК "Каспий"	30,282,274	26,268,054	4,014,220	248,278	776,918	25%	0.8%
16	АО "СПК "Павлодар"	26,379,738	16,785,059	9,594,679	239,734	-889,471	40%	0.9%
17	АО "СПК "Кокше"	21,932,759	19,794,464	2,138,295	51,210	-5,867,939	16%	0.2%
18	АО "СПК "Байконур"	17,076,340	9,676,760	7,399,580	24,581	-93,552	44%	0.1%
19	АО "СПК "Семей"	7,289,160	5,948,789	1,340,371	28,936	-1,483,213	20%	0.4%
20	АО "СПК "Ұлытау"	6,050,466	4,973,808	1,076,658	-96,802	-1,444,588	21%	-1.6%

Выводы по разделу

Показатели деятельности СПК по регионам показывает, что даже при высокой доле кредитно-инвестиционной деятельности, возможно удерживать ROE в положительных показателях. При этом вне зависимости от направлений деятельности, компаниям сложно удержать чистый операционных поток в положительных значениях.

Принимая во внимание социальную ориентированность СПК, предположительно, бизнес-модель такого общества должна основываться как минимум на принципе безубыточности. Согласно сравнительному анализу аналогичных компаний в РК Общества занимает 12 место (среди 20) по размеру активов, находящиеся в управлении, характеризуется низкой кредитно-инвестиционной активностью, отрицательной эффективностью использования активов и убыточностью основной деятельности. Согласно верхнеуровневому анализу в качестве ориентиров на краткосрочный горизонт могут быть определены *СПК Тобол (Костанай)* и *СПК Сарыарка (Караганда)*.

2.6 Обзор региональных институтов развития в других странах

В Приложении 1 представлена выборка по региональным институтам развития по следующим странам: Германия и Испания – в этих странах социально-ориентированная политика правительств; Канада – страна схожа с Казахстаном по многим параметрам; Южная Корея демонстрирует последние десятилетия высокий рост экономики при отсутствии природных ресурсов, является успешным примером развития креативной экономики.

Выводы по разделу

В целом имеются как региональные ассоциации бизнес-сообществ, квазигосударственные и муниципальные региональные институты развития, в форме банков, фондов или центров развития. Целью таких организаций является в основном поддержка малого и среднего бизнеса в виде консультаций, обучения, защиты их интересов, грантов, субсидий, финансирования и инвестирования. Что в принципе присутствует и в Актобинской области в виде представительств и филиалов НПО «Атамекен», АО «АКК», АО «Казахинвест», АО «Фонд «Даму». Задача СПК Актобе найти свою уникальную нишу и роль в таком разнообразии, не дублировать и конкурировать, а выполнять функцию «тяги – толкай», получать эффект от коллаборации и синергии возможностей с другими участниками рынка в реализации своих целей и миссии.

3. План развития

В ходе работы над разработкой Плана развития СПК были проведены интервью и анкетирование с рядом респондентов - топ-менеджмент СПК, некоторые клиенты, партнеры, сотрудники, а также независимые директора.

Были заданы ряд вопросов и получены ответы, основные выводы по которым следующие:

- СПК должен стать ведущим игроком в стимулировании экономического роста региона, активно инвестировать в социально значимые проекты и улучшать экономическую ситуацию, особенно в сельской местности.
- СПК может использовать свою близость к административным ресурсам, но нуждается в усилении кадрового потенциала и улучшении корпоративного управления.

- Введение отдельного закона рассматривается как способ укрепления правовой и организационной структуры СПК, однако необходимо учитывать риски увеличения бюрократических барьеров. Альтернативный подход предполагает улучшение корпоративного управления и стратегического планирования без создания нового законодательства.
- СПК должен сосредоточиться на усилении управления активами и разработке стратегий для долгосрочного роста.
- СПК может играть важную роль в повышении инвестиционной привлекательности региона, если внедрит более эффективные методы работы.
- Улучшение корпоративного управления является приоритетной задачей для обеспечения долгосрочной устойчивости.
- В первую очередь СПК должен сосредоточиться на укреплении корпоративного управления и улучшении кадрового потенциала.
- Применение ESG-принципов требует подготовки и может повысить привлекательность для инвесторов в долгосрочной перспективе.
- Корпоративная культура должна способствовать сотрудничеству, прозрачности и стимулировать инновации.

Для определения роли СПК Актобе в региональном развитии необходимо также основываться на пункте 4.1 Устава СПК Актобе – цели ее создания: «4.1 Основной целью Общества является извлечение дохода посредством осуществления уставной деятельности, а также содействие экономическому развитию Актюбинской области, путем консолидации государственного и частного секторов».

В Концепции развития СПК, одобренной постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 октября 2012 года № 1382 для дальнейшего развития СПК определены следующие основные принципы деятельности СПК:

1. Партнерство с частным сектором.

СПК должны эффективно работать в пространстве, не занятом или недостаточно занятом частным сектором, и стимулировать развитие бизнеса, создавать условия для его роста, не конкурируя с ним.

2. Активное управление инвестициями.

СПК должны выполнять роль активного акционера (участника) в отличие от портфельных инвесторов, иницируя ключевые решения развития бизнеса.

3. Активное управление затратами.

СПК должны стремиться минимизировать затраты при осуществлении своих функций.

4. Социальная ответственность.

В целях реализации принципа социальной ответственности, СПК направляют часть чистой прибыли в местный бюджет, по решению акционеров в рамках дивидендной политики.

Проведя анализ внешней и внутренней среды, исследовав опыт местных и зарубежных институтов развития, изучив мнения заинтересованных сторон, Общество определило следующее.

3.1 Видение

СПК Актобе – это ключевой региональный институт развития, эффективный институт поддержки государственной политики в области экономического развития, обеспечивающий привлечение инвестиций в регион и стимулирование роли частного сектора в увеличении благосостояния населения региона.

Миссия Общества:

- Создание условий для устойчивого роста экономики и человеческого капитала региона.

- Предоставление бизнесу доступа к финансированию в партнерстве с институтами развития и финансовыми организациями, в т.ч. международными.
- Повышение инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности региона.
- Стимулирование инноваций, роста экспорта и улучшения качества жизни населения.

3.2 Стратегические направления

Слоган любой организации: «Существовать как можно дольше и выжить». Первая цель организации – устойчивость. Вторая цель организации – увеличение ценности. Ценность определяется от формы организации:

- для НПО – влияние на общество.
- для государственных органов – широта власти и влияния.
- для бизнес-компаний - увеличение стоимости капитала (прибыль).

Учитывая роль СПК Актобе и миссию, цели СПК Актобе – (1) устойчивость и (2) увеличение стоимости и влияния на общество. В этой парадигме определены Стратегические направления Общества.

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

С целью повышения качества внутренней среды и улучшения механизмов работы, а также эффективного достижения целей и задач, определенных в рамках Плана развития, Общество определило устойчивое институциональное развитие как одно из стратегических направлений развития.

Первое стратегическое направление: Устойчивое институциональное развитие

Цель 1- Повышение устойчивости Общества, которая предполагает реализацию следующих задач:

- Задача 1. Переход на процессный подход в операционной деятельности: оптимизация, построение, цифровизация сквозных бизнес-процессов, в соответствии со стандартами BPMN 2:0, нотациями ITIL и COBIT 19.
- Задача 2. Совершенствование корпоративного управления: разграничение системы принятия решений на оперативный, тактический и стратегический уровни для повышения прозрачности и скорости принятия решений.
- Задача 3. Построение систем внутреннего контроля (СВК) и управления рисками (СУР):
 - Задача 3.1 СУР с трехуровневой защитой, переход на предиктивный метод;
 - Задача 3.2 СВК с горизонтальным, вертикальным и системным методами контроля.

Переход на процессный подход в операционной деятельности предполагает построение сквозных бизнес-процессов, в соответствии со стандартами BPMN 2:0. Повышение требования к экспертности сотрудников и их персональной ответственности, сокращение вертикального согласования «waterfall», переходя на горизонтальный контроль между смежными подразделениями, там, где это необходимо. Также при оптимизации процессов необходимо предусматривать оценку в человеко-часах и проверку на наличие операционных рисков. Такая трансформация предполагает обучение сотрудников новым принципам построения процессов, оформление технологических карт по каждому процессу.

Корпоративное управление необходимо совершенствовать в соответствии с Типовым кодексом корпоративного управления.

Разделение уровней принятия решения по коллегиальным органам Общества, определение роли каждой бизнес-единицы, разграничение прав и ответственности каждого участника, исключение дублирования в функциях. Оформление во внутренних нормативных документах всех изменений со систематизацией базы внутренних документов, например, политики, утверждаются Советом директоров, правила и методики утверждаются Правлением, при предварительном одобрении профильными комитетами, типовые шаблоны утверждаются профильными комитетами, а инструкции утверждаются курирующим членом правления.

Все вышеперечисленные мероприятия позволят выстроить и совершенствовать систему внутреннего контроля. Служба внутреннего аудита СД призвана осуществлять постоянный контроль за соблюдением утвержденных внутренних документов Обществом на системном уровне.

Внедрение трехуровневой системы управления рисками в компанию (где 1-й уровень – это сотрудники Общества, 2-й уровень - служба риск-менеджмента, 3-й уровень – СВА) представляет собой комплексный процесс, который включает в себя несколько этапов и задач. Основные работы, которые необходимо выполнить при внедрении системы риск-менеджмента:

1. Оценка текущего положения: проведение анализа текущих бизнес-процессов и систем для выявления и оценки рисков, которым подвержено Общество.
2. Определение потенциальных рисков: идентификация и классификация различных видов рисков, с которыми может столкнуться компания в процессе своей деятельности.
3. Разработка внутренних нормативных документов: создание нормативной базы по управлению рисками, определяющих цели, принципы, инструменты и методы управления рисками в Обществе.
4. Вовлечение заинтересованных сторон: Обеспечение участия заинтересованных сторон в процессе внедрения системы риск-менеджмента, включая руководство, сотрудников и другие заинтересованные лица.
5. Выбор методов и инструментов управления рисками: Определение подходящих методов и инструментов для управления рисками в зависимости от специфики деятельности компании и её стратегических целей.
6. Адаптация процедур и инструкций: Создание необходимых процедур и инструкций по управлению рисками, определяющих порядок действий при выявлении, оценке, управлении и мониторинге рисков.
7. Внедрение риск-культуры: Проведение обучения сотрудников компании по принципам и методам управления рисками, чтобы обеспечить их готовность и компетентность в этой области.

Учитывая изложенное, необходимо обеспечить внедрение необходимых практик по управлению рисками в деятельности Общества, принимая за основу передовые практики международных стандартов, института риск менеджмента и стандартов ISO 31000.

Такие мероприятия повысят финансовую устойчивость, инвестиционную привлекательность, финансовую эффективность, способность Общества своевременно и адекватно реагировать на вызовы внешней среды.

Необходимо осуществлять периодическую независимую оценку эффективности СВК, СУР и корпоративного управления.

Цель 2 - Повышение эффективности и ценности Общества, которая включает следующие задачи:

- Задача 1. «Проектификация» деятельности Общества: внедрение практики управления проектами, с применением всех его принципов.
- Задача 2. Повышение цифровой зрелости Общества: построение системы ИТ-инфраструктуры в соответствии с нотациями ITIL и COBIT 19.
- Задача 3. Повышение уровня вовлеченности сотрудников и заинтересованных сторон:
- Задача 3.1 совершенствование системы управления человеческими ресурсами;
- Задача 3.2 построение процессов управления заинтересованными сторонами.

Определены 5 унифицированных факторов успешности организации, стремящейся получить прибыль. Это: (1) уникальный продукт; (2) скорость принятия решения; (3) скорость оборачиваемости денег (финансовый цикл); (4) бизнес-процессы и ИТ решения; (5) видение лидера.

Уникальность продукта определяется ролью и миссией Общества. Скорость принятия решения зависит от скорости и качества информации, используемой для решения, а также эффективно построенных основополагающих систем корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля. Скорость оборачиваемости денег, включает в дополнение к вышеперечисленному еще и внедрение принципов управления проектами. Бизнес-процессы и ИТ решения обеспечивают скорость и качество информационного потока, скорость принятия решений и оборачиваемости денег. Видение лидера определяется настоящей стратегией, а также корпоративной культурой и ценностями Общества.

В целях обеспечения финансовой устойчивости Общества одним из безотлагательных мероприятий являются:

- привлечение аудитора второго эшелона для аудита деятельности Общества;
- в рамках аудита, реклассификация активов и проверка на корректность отражения и признания прибыли (убытков) в соответствии с МСФО, переоценка активов и пассивов по справедливой стоимости, переоценка активов на кредитное обесценение;
- привлечение капитала от акционеров, в случае признания убытков прошлых лет;
- разработка и утверждение Учетной политики с привлечением высококвалифицированных внешних специалистов;
- разработка методик и правил по SPPI – тестированию и кредитному обесценению активов и пассивов;
- внедрение и фиксация критериев классификации активов и пассивов, признания обесценения в соответствии с Учетной политикой и других ВНД в цифровые решения.

Реализация стратегических направлений предполагает глубокую трансформацию деятельности Общества. Для внедрения любых изменений эффективно использовать принципы проектного управления, предусматривающее задачи (Task), команды (Team), ожидаемые результаты (Transition), ограниченные во времени. Составляющие проектного управления: (1) управление ресурсами (временные, материальные, человеческие), (2) управление рисками, (3) управление внешней средой (4) управление заинтересованными сторонами, (5) управление изменениями, (6) управление знаниями. В будущем возможно внедрение матричной организационной структуры для более гибкой формы организации управления.

Портфель проектов необходимо структурировать в зависимости от ожидаемого результата и эффекта на деятельность Общества:

- прорывные (переход на новый уровень),
- платформенные (реплицируемые, требует немного ресурсов, но эффект от повторения или масштабирования),

- сопровождающие (не имеет самостоятельного результата, но способствует реализации других типов проектов: обеспечивает связанность между ними, усиливает эффект от их синергии, обеспечивает безопасность и отказоустойчивость,
- R&D – инновационные, исследовательские проекты, ожидаемые результаты от которых не ясны, где отрицательный результат тоже результат.

При управлении портфелем проектов (инициатив по трансформации деятельности Общества) необходимо определять приоритеты для эффективного управления ресурсами и актуальностью во времени. Данная функция закреплена за Комитетом по изменениям. Критерии приоритетности проектов: (1) внедрение новых инструментов, связанных с внесением изменений в законодательство, (2) поручение единственного акционера, (3) соответствие Плана развития, (4) актуальность во времени – когда реализации проектов необходима последовательно или одновременно с одним из вышеперечисленных проектов, (5) исследования и инновации и пр.

Также возможно внедрение матричной организационной структуры для более гибкой формы организации управления деятельностью Общества.

Цифровую трансформацию деятельности Общества необходимо осуществлять в соответствии с нотациями ITIL в нескольких направлениях: (1) построение ИТ – инфраструктуры, оснащение необходимым серверным и компьютерным оборудованием, (2) повышение производительности и отказоустойчивости оборудования (необходимо планировать с учетом роста объемов информации в перспективе на 5 лет), (3) приобретение только лицензионного программного обеспечения, (4) внедрение цифровых инструментов в деятельности Общества, (5) повышение цифровой грамотности сотрудников, (6) внедрение инструментов кибербезопасности. Необходимо периодически осуществлять независимые экспертизы цифровой зрелости Общества и уязвимости систем по информационной безопасности, в соответствии с COBIT – 19.

Повышение уровня вовлеченности сотрудников предполагает построение эффективной системы управления человеческими ресурсами и вознаграждения. Данная система предполагает внедрение следующих практик:

- прозрачный конкурсный отбор кандидатов;
- обучение и стимулирование повышения компетенций сотрудников, составление индивидуальных планов обучения;
- внедрение грейдирования функциональных обязанностей и определения заработной платы;
- KPI по принципам SMART;
- 9-ти клеточную матричную систему оценки soft-навыков,
- оценка профессиональных компетенций, «360 градусов», уровня вовлеченности;
- привлечение высококвалифицированных сотрудников вне региона для трансферта знаний;
- внедрение и поощрение практики менторства;
- поиск и поддержка талантов;
- повышение корпоративной культуры;
- командообразующие мероприятия;
- поощрение инноваций и идей;
- закрепление персональных HR-менеджеров

и многое другое.

Системное управление заинтересованными сторонами предполагает идентификацию, классификацию по уровню влияния и степени заинтересованности, а также характера отношения к Обществу (негативный/позитивный), системный анализ взаимодействия заинтересованных сторон между собой и с Обществом, составление плана мер по взаимодействию с определением ответственных сотрудников, ожидаемого результата, реализация плана в отчетном периоде.

Оценка уровня вовлеченности заинтересованных сторон предполагает независимость оценщика на периодической основе. Для самостоятельной оценки Обществом, возможно применять анкетирование заинтересованных сторон 360 градусов.

Цель – получение «социальной лицензии» от заинтересованных сторон. Где максимум – это полное одобрение и поддержка, а минимум – это признание, что деятельность Общества обоснованна, законна и имеет место быть.

Ожидается сокращение расходов в человеко-часах минимум на 40%, что отразится на сокращении общих административных расходов, повышении производительности труда, качества продуктов и услуг. Безусловно такая трансформация повысит прозрачность деятельности Общества, компетенции сотрудников и их рыночную стоимость.

Эти меры помогут укрепить устойчивость и эффективность Общества, что позволит успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать долгосрочное развитие.

Второе стратегическое направление: Стимулирование предпринимательской активности и привлечение инвестиций в регион.

Цель 1 – Эффективная инвестиционно-кредитная деятельность

- Задача 1. Поддержка малого бизнеса через МФО: делегировать портфель проектов малого бизнеса микрофинансовым организациям, предоставляя финансирование и четкие критерии отбора проектов и целевого использования средств.
- Задача 2. Поддержка среднего бизнеса через прямое участие: осуществлять инвестиционную деятельность в рамках Инвестиционной политики СПК, направленную на поддержку среднего бизнеса, повышение экономического роста региона.
- Задача 3. Поддержка проектов агропромышленного комплекса (АПК): осуществлять инвестиционную деятельность, в рамках Инвестиционной политики СПК, ориентируясь на проекты в АПК, которые способствуют увеличению глубины переработки и повышению добавленной стоимости продукции, что непосредственно отразится на ВРП региона.
- Задача 4. Эффективное управление активами:
 - Задача 4.1 провести переоценку существующих активов, с учетом внедрения новых инструментов управления рисками и учетной политики, включая SPPI-тесты, сценарный анализ и оценку по справедливой стоимости;
 - Задача 4.2 удержание или продажа актива осуществлять с максимальным финансовым эффектом как в момент признания сделки в учете, так и в долгосрочной перспективе.

Данное стратегическое направление является отражением основной деятельности Общества. Необходимо существенное изменение в подходах, инструментах и оценке эффективности инвестиционной деятельности Общества.

В первую очередь, деятельность Общества должна быть безубыточна. В зависимости от утвержденных Советом директоров риск-аппетитов, в деятельности Общества должны достигаться минимальные значения рентабельности активов (ROA) и капитала (ROE). Необходимо утвердить ВНД по тарифам и ценообразованию. Ценообразование должно в обязательном порядке учитывать себестоимость привлекаемых финансовых ресурсов, общие административные расходы, резервы под кредитное обесценение.

Инвестиционная деятельность Общества должна быть диверсифицирована по отраслям, размерности предприятий – получателей услуг и инструментам. Необходимо внедрять новые финансовые инструменты такие как – финансовый лизинг, гарантирование и/или предоставление в залог высоколиквидных ценных бумаг перед третьими кредиторами. Кредитование и вхождение в капитал необходимо совершенствовать в части экспертизы, сценарного анализа, структурирования и управления рисками.

Широкая сфера деятельности Общества не способствует углублению знаний и навыков. В этой связи финансирование субъектов малого предпринимательства необходимо делегировать соответствующим МФО, у которых уже имеется вся необходимая инфраструктура и ресурсы, под строгим контролем критериев отбора и целевого использования средств.

Финансирование субъектов крупного бизнеса и участие в капиталоемких проектах, должно быть ограничено способностью капитала абсорбировать негативные последствия, в соответствии с утвержденными риск-аппетитами. В этой связи участие Общества в таких проектах должно быть ограничено и совместно с крупным кредитором, имеющим компетенции экспертизы и управления рисками в таких проектах. Такое взаимодействие будет способствовать повышению компетенций сотрудников и Общества в экспертизе и управлению рисками в крупных проектах.

Основной фокус Общества должен быть направлен на проекты субъектов среднего предпринимательства, а также на предприятия АПК по проектам увеличения глубины переработки и добавленной стоимости, масштабирования бизнеса. Деятельность Общества не должна дублировать или конкурировать с деятельностью других институтов развития или финансовых институтов в регионе.

Необходимо отметить, что финансирование проектов субъектов крупного предпринимательства в рамках Плана развития не ограничивается и соответствует Инвестиционной политике Общества, доля участия Общества должна определяться риск-аппетитами и соотношением уровнем риска к собственному капиталу.

Управление активами требует безотлагательных мер по переоценке существующих активов, с применением новых инструментов управления рисками и учетной политики, включая SPPI-тесты, сценарный анализ и оценку по справедливой стоимости. При принятии управленческих решений по удержанию или продаже активов необходимо учитывать результаты вышеперечисленных оценок и выбирать сценарий с максимальным финансовым эффектом как в момент признания сделки в учете, так и в долгосрочной перспективе. Необходимо отметить, что Обществу необходимо совершенствовать процессы и инструменты управления проблемными активами, которые включают внесудебное взыскание задолженности и претензионно-исковую работу. Управление активами также предполагает активное взаимодействие с заинтересованными сторонами, где необходимо определять наиболее эффективные каналы влияния на целевой результат.

Для разворачивания инвестиционно-кредитной деятельности необходимо провести юридическую экспертизу на предмет дозволенности, требований по лицензированию, смены подотчетности той или иной деятельности, инструментов для Общества.

В своей деятельности по всем направлениям Обществу необходимо внедрять практики ESG, в т.ч. встраивая их в критерии отбора проектов. При принятии решений Обществом придерживается принципа сбалансированной целесообразности: соблюдаются высокие стандарты этики, баланс между экологической приемлемостью, социальными выгодами и экономической целесообразностью (окупаемостью).

Цель 2 – Привлечение инвестиций

- | | |
|------------|--|
| Задача 1 | Взаимодействие с международными рейтинговыми агентствами: |
| Задача 1.1 | Получение кредитного рейтинга от международных рейтинговых агентств; |
| Задача 1.2 | Получение рейтинга ESG. |
| Задача 2. | Привлечение альтернативных источников финансирования;
стимулирование инвестиций в проекты региона |

В настоящее время источниками финансирования и капитализации Общества являются республиканский и местный бюджет. Что безусловно имеет свои преимущества, но предполагает и риски. Например, при текущем и ожидаемом в ближайшие годы дефиците бюджета возможно секвестирование бюджета, что может привести к серьезным негативным последствиям для Общества. Для обеспечения непрерывности и масштабирования деятельности Общества, необходимо активизировать привлечение инвестиций как для проектов, в которых участвует Общество, также и для самого Общества (например выпуск инфраструктурных облигаций или привлечение акционерного капитала).

Для обеспечения инвестиционной привлекательности Общества необходимо реализовать мероприятия с первого стратегического направления, положительные финансовые результаты деятельности Общества, а также взаимодействие с международными рейтинговыми агентствами с целью получения кредитного рейтинга и ESG- рейтинга.

Необходимо предварительно нанять консультантов или рейтинговые компании по анализу и присвоению рейтинга ESG и кредитного рейтинга от S&P / Fitch/ Moody's. Для получения первого опыта возможно получить кредитный рейтинг для выпускаемых облигаций.

Третье стратегическое направление: Проактивное участие в государственных программах.

Цель 1: Участие в государственных программах с максимальным прямым и/или мультипликативным эффектом для субъектов региона и на принципах безубыточности деятельности Общества.

- Задача 1. Увеличение капитализации ГП «Аул Аманаты» с акцентом на целевые группы получателей. Передача проектов малого бизнеса микрофинансовым организациям (МФО).
- Задача 2. Пересмотр структуры реализации ГП по СЗПТ и Модернизации ЖКХ:
 - Задача 2.1 изменить роль СПК на оператора, без признания активов на балансе;
 - Задача 2.2 переход на предиктивные модели управления;
 - Задача 2.3 получение вознаграждение за агентские услуги.

Участие в социально-ориентированных государственных программах является неотъемлемой частью деятельности Общества, которое уже имеет фиксированные обязательства по их реализации.

В целях нивелирования негативного финансового эффекта на деятельность Общества необходимо провести мероприятия по изменению роли СПК Актобе в государственных программах с кредитора на оператора с агентским вознаграждением. Так, например, в государственной программе «Ауыл Аманаты» структура участия Общества предусмотрена в соответствии с принципом безубыточности деятельности Общества. Однако необходимо передать часть средств в МФО для большего охвата малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, что согласуется с Задачей 1, Цели 1, второго стратегического направления настоящего Плана развития, а средства для субъектов среднего бизнеса и АПК реализовывать самостоятельно.

Отзывы о государственной программе среди стейкхолдеров положительные, что позволяет достичь социальной лицензии и повышения узнаваемости и улучшения репутации Общества, в этой связи целесообразно проработать увеличение объемов финансирования в рамках этой государственной программы.

Необходимо учитывать, что такие мероприятия могут привести к снижению доходности Общества по программе Ауыл Аманаты, Программы АПК и снизит стоимость активов Общества на суммы участия в программах СЗПТ, и Модернизация ЖКХ, в этой связи время реализации мероприятий по данным задачам и сценарный анализ по возможным последствиям, с учетом иных направлений деятельности Общества, должны быть предварительно проанализированы и выбрано соответствующее время для их осуществления.

Цель 2: Проактивное участие в структурировании государственных программ

- Задача 1. Эффективное взаимодействие с профильными министерствами в процессе инициирования, согласования проектов государственных программ с участием СПК.
- Задача 2. Анализ эффектов для региона и СПК, при определении оптимальной структуры и роли СПК.
- Задача 3. Активное вовлечение других заинтересованных сторон в лице акимата Актыбинской области и других СПК Казахстана в процесс согласования новых государственных программ.

Дальнейшее участие в государственных программах подлежит проактивной деятельности СПК Актобе еще на этапе разработки. В этой связи необходимо активизировать взаимодействие с профильными министерствами, другими СПК, акиматом и НПП «Атамекен» и с прочими заинтересованными сторонами.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами должно базироваться на «интеллектуальной честности» Общества. Обществу необходимо стать центром компетенций в Актыбинской области, развивать аналитические компетенции. Аргументация в переговорах, основанная на глубоком анализе макроэкономических и социальных эффектов, позволит Обществу эффективно влиять на конечный результат, а возможно и вносить свои инициативы.

Четвертое стратегическое направление: Развитие инфраструктуры региона

Цель 1: Развитие урбанизации населенных пунктов

- Задача 1. Проведение исследований успешных международных примеров устойчивого развития городов.
- Задача 2. Выбор направления и дальнейшее структурирование и проектирование, взаимодействие с акиматом и потенциальными инвесторами для привлечения капитала для реализации проектов.

Цель 2: Развитие промышленной инфраструктуры

- Задача 1. Активизация инвестиционной деятельности Общества для проектирования, финансирования и реализации крупных инфраструктурных проектов.
- Задача 2. Создание и развитие СЭЗ в Актыбинской области.
- Задача 3. Дальнейшее системное и последовательное развитие индустриальной зоны Актобе.
- Задача 4. Создание и развитие агропромышленных хабов

В стратегии развития Актыбинской области на 2022 – 2025 годы особое внимание отнесено развитию инфраструктуры региона. Согласно анализу текущей ситуации внешней среды недостаточность инфраструктуры является основным сдерживающим фактором развития экономики, инвестиционной привлекательности региона и предпринимательской активности населения. Более того 75% населения региона проживает в городах.

В этой связи четвертое стратегическое направление новое и амбициозное для Общества. Необходимо в первую очередь развивать компетенции сотрудников, привлекать независимых экспертов и консультантов - специалистов в этой сфере. Исследования в данной области возможно проводить совместно с образовательными центрами, которые часто получают исследовательские гранты. Общество будет полезно своими практическим участием в таких исследованиях.

Необходимо отметить, что строительство инфраструктуры малопривлекательна для частных инвесторов из-за традиционной капиталоемкости и долгосрочной окупаемости таких проектов, но с мультипликативным эффектом в долгосрочной перспективе, что соответствует принципам устойчивого развития.

Обществу необходимо взаимодействовать с международными и республиканскими институтами развития, профильными министерствами и квазигосударственными компаниями – естественными монополистами для реализации данной цели. Особая роль в данной работе отведена акимату области и Общество должно поддерживать его в предоставлении аналитической и экспертной информации.

Создание СЭЗ в Актюбинской области и последовательное развитие индустриальной зоны Актобе, предполагает аналогичные меры, предусмотренные в первом и втором стратегических направлениях. Данное направление деятельности включает, но не ограничивается перечисленными мероприятиями.

Известно, что группа компаний АО «Казагрофинанс» реализует программы поддержки в сельскохозяйственной отрасли, которая предполагает объединение непосредственных производителей сельхозпродукции и компании, оказывающие им услуги. Обществу необходимо развивать новые инициативы, такие как организация агропромышленных хабов в районах Актюбинской области, создавая успешные примеры такой кооперации, создавать условия для привлечения финансирования по программам институтов развития в регион и стимулировать частные инициативы по такой кооперации.

План мероприятий реализации стратегических целей по стратегическим направлениям и целевые индикаторы представлены в Приложении 2 Плана развития.

3.3 Финансовый план бюджетирование

В рамках реализации Плана развития по 17 задачам требуется капитальные вложения, по остальным задачам только операционные расходы в человеко-часах. Основным источником финансирования является собственный капитал, ожидаемый в 2025 году, в сумме 15 млрд. тенге. Это позволит нивелировать риски обесценения активов и снижения финансовой устойчивости Общества, а также расходы на приобретение основных средств. Также предусмотрено ожидаемое привлечение бюджетных займов в рамках реализации государственной программы Ауыл Аманаты в сумме 4,2 млрд. тенге в 2025 году.

Принимая во внимание высокий риск секвестирования бюджета, необходимо ориентироваться на данные основные суммы. Поскольку основная деятельность Общества признается как высокорискованной, соотношение собственного капитала и обязательство предполагается на уровне 1 (капитал) к 2 (обязательства), или 30% на 70% соответственно. Соотношение бюджетных и рыночных средств к пятому году Плана развития: 2 к 1. Соотношение обязательств по источникам и по срокам имеет более гибкие границы, т.к. все зависит от портфеля проектов и внешней макроэкономической ситуации.

Это тот случай, когда «перевыполнение плана» по одному показателю с большим опережением других показателей нежелательно. Любое перевыполнение плана должно быть осознанным, протестированным по сценариям и в рамках риск-аппетитов.

Стратегические цели подлежат декомпозиции по годам реализации, оценке потребности в финансировании и актуализации на ежегодной основе, с учетом курсов валют, рыночных цен, макроэкономических показателей и планов бюджетного финансирования.

Ниже прилагается целевая структура баланса на 31.12.2029 года.

Целевой прогнозный баланс на 31.12.2029 г.

	Баланс (факт в тыс. тенге) 31.12.2023	Баланс (оперативный прогноз) в тыс. тенге 31.12.2024	Баланс (прогноз) в тыс. тенге 31.12.2029	Структура Баланса (целевой прогноз) 31.12.2029
Активы	39 097	41 255	93 092	
Деньги	13 832	11 079	4 655	5%
Портфель ЦБ	-	-	9 309	10%
ТМЗ	3	234	-	0%
Кредитный портфель	8 797	16 242	37 237	40%
Инвестиции в долевое участие			18 618	20%
ОС и НМА	544	440	4 655	5%
Инвестиции в дочерние организации			18 618	20%
Пассивы	39 097	41 255	93 092	
Собственный капитал	5 040	5 104	27 928	30%
уставный капитал	10 019	10 063	25 063	86%
нераспределенная прибыль	- 5 691	- 4 982	1 283	5%
резервы от обесценения	13	13	1 581	-6%
Обязательства	34 058	36 151	65 165	70%
Краткосрочные обязательства	79	69	18 618	20%
бюджетные средства	79	69	3 724	20%
рыночные средства			14 895	80%
Долгосрочные обязательства	33 979	36 082	46 546	50%
бюджетные средства	33 979	36 082	39 564	85%
рыночные средства			6 982	15%

3.4 Контроль и оценка

В ходе реализации Стратегии, периодический мониторинг и контроль является одним из факторов влияния на целевой результат.

Контроль исполнения задач будет осуществляться Комитетом по стратегии Совета директоров Общества с периодичностью не менее 1 раза в квартал. Правление обеспечивает непосредственный контроль исполнения стратегических задач, распределенных по годам и управление сопутствующими мероприятиями для достижения промежуточных и стратегических целей, в том числе эффективное управление ресурсами на ежемесячной основе. Для обеспечения гибкости в тактических решениях Правлению допускается амплитуда отклонений от -15% до +15% от целевых показателей. Однако, в соответствии с рекомендациями Всемирного банка при отклонении более [30%] от целевых показателей, стратегии подлежат актуализации. В этой связи План развития Общества подлежит актуализации не менее 1 раза в год Советом Директоров. Система оценки и вознаграждений за успешное исполнение Плана развития в Обществе, регулируется системой KPI, составленное по принципам SMART.

В целях эффективного управления деятельностью Общества по каждому из стратегических направлений и своевременного (предиктивного) контроля за исполнением необходимо сформировать финансовую модель деятельности Общества на предстоящие 5 лет, включающая прогнозный денежный поток, прогноз прибылей и убытков и прогнозный баланс. С последующим анализом степени отклонений фактических показателей от прогнозных и причин таких отклонений, с ежегодной актуализацией финансовой модели. Наличие такой финансовой модели полезно также при управлении рисками, что позволит проводить сценарный анализ, стресс-тесты, послужит хорошей аргументацией при привлечении инвестиций и капитала, получении кредитного рейтинга.

3.4.1 Регистр рисков достижения стратегических целей

№ Цель	Наименование цели	Риск	Категория риска	Вероятность реализации	Уровень влияния	Стратегия реагирования	Мероприятия	Остаточная вероятность реализации	Остаточный уровень влияния
1.1	СН: Устойчивое институциональное развитие; Цель: Повышение устойчивости Общества	Риски потери институциональной памяти, высокой текучести кадров и бессистемной непоследовательной деятельности.	Операционные	7	7	Управление	Утверждение стратегии, контроль за исполнением, повышение уровня вовлеченности сотрудников и цифровизация процессов	3	1
1.2	СН: Устойчивое институциональное развитие; Цель: Повышение эффективности и ценности Общества	Риск секвестирования бюджета/ отсутствие финансовой поддержки единственного акционера	Финансовые	5	6	Управление	Согласование Стратегии и бюджета с акционером, получение капитализации Общества за счет налогов в местный бюджет, поступающих от реализации Обществом гос. программ, мероприятия по управлению заинтересованными сторонами	2	6
2.1	СН: Стимулирование предпринимательской активности и привлечение инвестиций в регион; Цель: Инвестиционно-кредитная деятельность	Риск секвестирования бюджета/временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам;	Финансовые	5	5	Принятие	Поиск и привлечение альтернативных источников финансирования в проекты, неденежное участие в проектах	2	3
2.2	СН: Стимулирование предпринимательской активности и привлечение инвестиций в регион; Цель: Привлечение инвестиций	3	Финансовые	3	5	Принятие	Получение рейтингов от международных рейтинговых агентств/ неденежное участие в проектах, работа с профильными министерствами по бюджетным займам	2	2

3.1.	СН: Проактивное участие в государственных программах; Цель: Участие в государственных программах с максимальным прямым и/или мультипликативным эффектом для субъектов региона и на принципах безубыточности деятельности СПК	Риск секвестирования бюджета/временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам;	Финанс овые	5	5	Принятие	Поиск и привлечение альтернативных источников финансирования в проекты, неденежное участие в проектах	2	3
3.2	СН: Проактивное участие в государственных программах; Проактивное участие в структурировании государственных программ	Риск секвестирования бюджета/временное прекращение или недополучение заявленных средств по ранее начатым проектам;	Репутац ионные	5	5	Управление	Мероприятия по управлению заинтересованными сторонами	2	3
4.1	СН: Развитие инфраструктуры региона; Цель: Развитие урбанизации населенных пунктов	Риск секвестирования бюджета/ отсутствие финансовой поддержки единственного акционера	Финанс овые	7	7	Делегирова ние	Поиск и привлечение альтернативных источников финансирования в проекты, неденежное участие в проектах	4	6
4.2	СН: Развитие инфраструктуры региона; Цель: Развитие промышленной инфраструктуры	Риск секвестирования бюджета/ отсутствие финансовой поддержки единственного акционера	Финанс овые	7	7	Управление	Согласование Стратегии и бюджета с акционером, получение капитализации Общества за счет налогов в местный бюджет, поступающих от реализации Обществом гос. программ, мероприятия по управлению заинтересованными сторонами	2	3

3.4.2 Карта первичных и остаточных рисков достижения стратегических целей

Карта рисков достижения стратегических целей

Влияние риска	10										
	9										
	8										
	7						1.1;4.1;4.2				
	6					1.2					
	5			3.5		2.1; 3.1; 3.2					
	4										
	3										
	2										
	1										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вероятность реализации риска											

Карта остаточных рисков достижения стратегических рисков

Влияние остаточного риска	10										
	9										
	8										
	7										
	6					1.2		4.1			
	5										
	4										
	3					2.1; 3.1; 3.2; 4.2					
	2					2.2					
	1							1.1			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вероятность реализации остаточного риска											

В случае своевременного и четкого исполнения мероприятий, перечисленные остаточные риски достижения стратегических целей в зеленой зоне, за исключением Цели 4.1. которая с красной зоны перешла в желтую зону.

Регистр рисков и достижения стратегических целей и карта рисков подлежит дополнению и актуализации в ходе внедрения Системы управления рисками, с периодичностью актуализации не реже 1 раза в год, и мониторинга не реже 1 раза в квартал.

**Приложение 1 к
Плану развития АО «СПК» Актобе»
на 2025 – 2029 годы**

Обзор региональных институтов развития по странам

Институты развития	Функции
Германия	
KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau, https://www.kfw.de), квазигосударственная компания: Федеративная Республика Германия (80%) и федеральные земли (20%).	Цели и миссии: Поддержка экономического развития, устойчивого роста и социальных проектов. Основное внимание уделяется малому и среднему бизнесу, инновациям и зелёной экономике. Инструменты: Кредиты, гарантии, займы для компаний и частных лиц; финансирование международных проектов. Результаты: ежегодно финансирует миллиарды евро в малый бизнес и экологические проекты, способствуя устойчивому росту и занятости.
Landesbanken (https://www.lbbw.de), принадлежит региональным властям и сберегательным банкам (Sparkassen)	Цели и миссии: Поддержка местных экономик, финансирование предприятий и инфраструктурных проектов. Инструменты: Кредиты для бизнеса, финансирование недвижимости, консалтинговые услуги. Результаты: укрепляют местные экономики, поддерживают развитие инфраструктуры и экспортные возможности для компаний.
Испания	
ICO (Instituto de Crédito Oficial, https://www.ico.es), Квазигосударственная компания.	Цели и миссии: Поддержка малого и среднего бизнеса, а также инфраструктурных проектов; стимулирование устойчивого экономического роста. Инструменты: Льготные кредиты, гарантии, экспортное финансирование. Результаты: способствует росту занятости, поддерживает инновации и устойчивое развитие в Испании.
IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica, https://www.igape.es), учрежден муниципалитетом Галисии (Испания)	Цели и миссии: Развитие местной экономики, поддержка малого бизнеса, инноваций, экспортных программ. Инструменты: Финансовая поддержка, гранты, кредиты, программы обучения. Основные направления деятельности IGAPE - Финансовая поддержка и кредиты МСБ - Развитие производства и инноваций - Поддержка стартапов и молодых компаний - Международное расширение компаний, включая экспорт, поддержка выхода на международные рынки. - Консультации и помощь в разработке экспортной стратегии; - Содействие устойчивому развитию и экологии переходить на экологически чистые методы производства. - Консультационные и образовательные программы и повышение конкурентоспособности. - Поддержка инноваций и цифровизации.
Канада	

Community Futures Network of Canada (CFDCs) https://communityfuturescanada.ca/ (ассоциация бизнес-сообществ, НПО)	Это сеть, объединяющая 267 корпораций, предоставляющих экономическую поддержку в сельских и отдаленных регионах Канады. Цель CFDC — содействовать развитию и росту бизнеса, увеличению занятости и улучшению уровня жизни в сообществах, которые могут быть ограничены в доступе к традиционным финансовым и профессиональным услугам, в т.ч.: - Поддержка местных экономик МСБ - Увеличение занятости - Стимулирование предпринимательства, в т.ч. консультации и обучение <u>Основные инструменты и услуги</u> - Финансирование и займы - Консультации и наставничество - Обучение и развитие навыков - Проекты социального и экономического развития совместно с НКО - Активное взаимодействие с лицами, принимающими решения на национальном уровне: инициирование программ развития, предоставление информации о результатах реализации таких программ, инициирование законодательных изменений.
Community Business Development Corporations (CBDCs) https://www.cbdc.ca/en (ассоциация бизнес-сообществ, НПО)	CBDCs помогает создавать малые предприятия и стартапы, а также расширять и модернизировать существующие предприятия, предоставляя предпринимателям финансовые и технические услуги. - Финансовая помощь предоставляется в виде кредитов, гарантий по кредитам и долевого финансирования действующим и начинающим предпринимателям и стартапам. - Бизнес-консультации, помощь и советы доступны для малых предприятий и стартапов. Придают большое значение консультационной роли для достижения успеха бизнеса. - Развитие предпринимательства и обучение частных лиц и владельцев/руководителей малых предприятий. - Техническая помощь в форме рекомендаций и инструктажа, а иногда и отстаивания интересов клиентов перед другими кредитными учреждениями или регулирующими органами.
Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA) https://www.canada.ca/en/atlantic-canada-opportunities.html (квазигосударственная компания)	Активно работает в четырёх провинциях Атлантической Канады: Новая Шотландия, Нью-Брансуик, остров Принца Эдуарда и Ньюфаундленд и Лабрадор. Основные направления деятельности: -Инновации и технологическое развитие -Поддержка предпринимательства -Содействие развитию сельских районов и туризма
Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (https://feddev-ontario.canada.ca/en) квазигосударственная компания	Нацелено на повышение инноваций и экономического роста в Южном Онтарио, важном промышленном и технологическом центре Канады. Основные направления деятельности включают: -Финансирование инновационных проектов -Поддержка предприятий малого и среднего бизнеса - Партнёрские проекты с различными уровнями власти, университетами и исследовательскими центрами
Южная Корея	

Seoul Business Agency (SBA) квазигосударственная компания (учрежден муниципалитетом города Сеул, Южная Корея).	Цель: Поддержка предпринимателей в Сеуле через предоставление инфраструктуры и услуг. Программы: Инкубаторы, коворкинги, программы обучения и акселерации для стартапов. Пример деятельности: Инкубационные программы для творческих стартапов и социальных предпринимателей.
Small and Medium Business Corporation (SBC) http://www.sbc.or.kr/ квазигосударственная компания	Цель: Развитие и поддержка малых и средних предприятий через финансирование, развитие технологий и международное сотрудничество. Программы: Льготные кредиты, поддержка экспорта, продвижение инноваций и научных разработок. Пример деятельности: Поддержка МСБ в технологических секторах через финансирование НИОКР и помощь в расширении на зарубежные рынки.
Korea Technology Finance Corporation (KOTEC) государственный некоммерческий институт гарантирования https://www.kibo.or.kr/english/	Цель: Финансовая поддержка стартапов и технологических предприятий. Программы: Оценка технологий, кредитные гарантии для компаний, занимающихся высокими технологиями, вхождение в капитал. Пример деятельности: Программа финансовой поддержки для инновационных стартапов, связанных с искусственным интеллектом, биотехнологиями и зелёными технологиями.

**Приложение 2 к
Плану развития АО «СПК» Актобе»
на 2025 – 2029 годы**

План мероприятий по стратегическим направлениям на период 2025 – 2029 годы

План мероприятий и KPI по первому стратегическому направлению

	Наименование	Потребность в капитальных вложениях	Порядок реализации	Целевые показатели		
				Порог	Цель	Вызов
Цель 1.1	Повышение устойчивости Общества	требуется частично	параллельное	Независимая оценка уровня корпоративного управления от 60% до 70%; СУР: от 65% до 75%; СВК: от 65% до 75%	Независимая оценка уровня корпоративного управления от 70% до 80%; СУР: от 75% до 85%; СВК: от 75% до 85%	Независимая оценка уровня корпоративного управления 80% и более; СУР: 85% и более; СВК: 85% и более
Цель 1.2	Повышение эффективности и ценности Общества	не требуется	параллельное	производительность на 1 сотрудника по ЧП в год от 10 млн. тенге, до 11,5 млн. тенге (в ценах 2024 года)	производительность на 1 сотрудника по ЧП в год от 11,5 млн. тенге до 13,5 млн. тенге (в ценах 2024 года)	производительность на 1 сотрудника по ЧП в год более 13,5 млн. тенге (в ценах 2024 года)

План мероприятий и KPI по второму стратегическому направлению

	Наименование	Потребность в капитальных вложениях	Порядок реализации	Целевые показатели		
				Порог	Цель	Вызов
Цель 2.1.	Инвестиционно-кредитная деятельность	требуется	параллельное	Доля кредитно-инвестиционного портфеля (включая гарантии, финансирование МФО и др. инструменты) от 42% до 50% от активов; уровень обесценения активов долевого финансирования не более 40% до 35%	Доля кредитно-инвестиционного портфеля (включая гарантии, финансирование МФО и др. инструменты) от 50% до 60% от активов; уровень обесценения активов долевого финансирования от 35% до 30% от их стоимости.	Доля кредитно-инвестиционного портфеля (включая гарантии, финансирование МФО и др. инструменты) от 60% до 70% (выше не рекомендуется); уровень обесценения активов долевого финансирования менее 30%.

Цель 2.2	Привлечение инвестиций	требуется	параллельное	Кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств S&P/ Fitch/ Moody's не менее "CCC+ " до "B+"; соотношение бюджетных и рыночных средств в обязательствах не менее 1,5 к 1 до 1 к 1	Кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств S&P/ Fitch/Moody's от "B+" до "BB"; соотношение бюджетных и рыночных средств в обязательствах от 1 к 1 до 1 к 2	Кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств S&P/ Fitch/Moody's выше "BB"; соотношение бюджетных и рыночных средств в обязательствах более 1 к 2
----------	------------------------	-----------	--------------	---	---	---

План мероприятий по третьему стратегическому направлению

	Наименование	Потребность в капитальных вложениях	Порядок реализации	Целевые показатели		
				Порог	Цель	Вызов
Цель 3.1	Участие в государственных программах с максимальным прямым и/или мультипликативным эффектом для субъектов региона и на принципах безубыточности деятельности Общества.	не требуется	параллельное	ROA от 0 до 0,5 по данному направлению деятельности	ROA от 0,5% до 0,7% по данному направлению деятельности	ROA более 0,7% по данному направлению деятельности
Цель 3.2	Проактивное участие в структурировании государственных программ	не требуется	параллельное	ROA от 0 до 0,5 по данному направлению деятельности	ROA от 0,5% до 0,7% по данному направлению деятельности	ROA более 0,7% по данному направлению деятельности

План мероприятий по четвертому стратегическому направлению

	Наименование	Потребность в капитальных вложениях	Порядок реализации	Целевые показатели		
				Порог	Цель	Вызов
Цель 4.1	Развитие урбанизации населенных пунктов	не требуется	параллельное	Финансирование проектов по урбанизации от 8,5% до 10% от инвестиционно-кредитного портфеля	Финансирование проектов по урбанизации от 10% до 12% от инвестиционно-кредитного портфеля	Финансирование проектов по урбанизации от 12% до 14% от инвестиционно-кредитного портфеля (выше не рекомендуется);
Цель 4.2	Развитие промышленной инфраструктуры	требуется	параллельное	ROE от 1% до 3% по данному направлению	ROE от 3% до 7% по данному направлению	ROE более 7% по данному направлению