

УТВЕРЖДЕНО
Решением Совета директоров
АО «СПК «Тараз»
от 6 апреля 2022 г.,
протоколом № 26



**Стратегия развития акционерного общества
«Социально-предпринимательская
корпорация «Тараз» на 2022-2026 годы**

г.Тараз 2022 г.

1. КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ СТРАТЕГИИ

Стратегия развития акционерного общества «Социально-предпринимательская корпорация «Тараз» на 2022-2026 годы является стратегическим документом, в котором определяются миссия, видение, стратегические направления, цели, задачи и ключевые показатели деятельности СПК на 2022-2026 годы. Стратегия разработана с учетом основных направлений государственной политики по поддержке предпринимательства, а также приоритетов в сферах социально-экономического развития, развития предпринимательства и привлечения инвестиций. В процессе разработки Стратегии были учтены основные стратегические и программные документы Республики Казахстан, в том числе основные направления Плана развития Жамбылской области.

2. ВВЕДЕНИЕ

2.1 История развития

Социально-предпринимательские корпорации созданы согласно «Концепции создания региональных социально-предпринимательских корпораций», утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан № 483 от 31 мая 2006 года.

Постановлением Правительства Республики Казахстан №266 от 13.03.2010 года государственные пакеты акций АО «Национальная компания «Социально-предпринимательская корпорация «Оңтүстік» (далее - Общество) были переданы равными долями по 33,33% в коммунальную собственность Южно-Казахстанской, Кызылординской и Жамбылской областям.

Вследствие длительной реорганизации Общества и во исполнение поручения Главы Государства, данное 12.03.2010 года на совещании с Акимами областей, городов Алматы и Астаны по вопросам реализации Программы форсированного индустриально-инновационного развития Казахстана до 2014 года, согласно которому Правительству было поручено завершить передачу социально-предпринимательских корпораций введение областных акиматов до 01.04.2010 года, руководством Акимата Жамбылской области 01.04.2010 года было принято решение не дожидаться окончания разделительного процесса Общества и создать СПК в организационно-правовой форме акционерного общества, которое в своей деятельности руководствуется законодательством Республики Казахстан и Уставом общества, с уставным капиталом в размере 70,65 млн. тенге. Единственным учредителем АО «СПК «Тараз» было КГУ «Управление финансов акимата Жамбылской области».

Согласно Концепции развития социально-предпринимательских корпораций, утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан № 1382 от 31.10.2012 г. основной целью СПК являлось поддержка бизнес-инициатив и стимулирование экономической активности в точках роста региона, которой должен стать региональным институтом развития, эффективно управляющий активами, стимулирующий экономическую активность в точках роста региона, в том числе через привлечение инвестиций, и выступающий катализатором формирования конкурентоспособных устойчивых производств.

2.2 Предпосылки для трансформации

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

Жамбылской области.

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

АО «СПК «Тараз» является поверенным агентом по осуществлению сопровождения бюджетного кредитования субъектов агропромышленного комплекса по проекту повышения доходов населения Жамбылской области в рамках Государственной программы продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы «Еңбек».

На сегодня, путем предоставления кредитов конечным заемщикам полностью освоены выделенные денежные средства в размере 7,2 млрд. тенге с республиканского бюджета, с местного бюджета было выделено 1,2 млрд. тенге.

В составе СПК функционирует департамент по оказанию услуг инвесторам и предпринимателям, созданный в ноябре 2020 года в соответствии с Постановлением Правительства Республики Казахстан № 585 от 13 августа 2019 года «Об утверждении Правил организации «одного окна» для инвесторов, а также порядка взаимодействия при привлечении инвестиций» и постановлением акимата Жамбылской области №195 от 26 августа 2020 года «Об определении региональной организации по привлечению инвестиций».

Также в структуре СПК имеются 2 микрофинансовые организации- ТОО «МФО Тараз», ТОО «МФО Атамекен Тараз» и 1 лизинговая компания – ТОО «QZQ Finance».

Основной целью дальнейшей трансформации СПК является построение организации, основным видом деятельности которой будет привлечение инвестиций, эффективное управление активами, а также содействие в развитии региона.

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

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

- минимизации дублирования функций между СПК и другими государственными органами, а также восполнение отсутствующих функций.
- проведения активной работы по поиску инвесторов и нишевых инвестиционных проектов;
- разграничения функций между структурными подразделениями СПК.

- усиления контроля над дочерними организациями с целью достижения эффективной деятельности дочерних организаций. Общество должно усилить функционал по анализу финансовой деятельности предприятий, выставлению финансовых показателей, мониторингу их исполнения, подбору руководящих кадров и т.п.

СПК имеет возможность оказывать содействие в реализации проектов по созданию и управлению модернизированной инфраструктуры под нужды секторов экономики с высокой добавленной стоимостью.

В долгосрочной перспективе ожидается продолжение высокого роста численности населения Жамбылской области, что приведет к повышению требований к параметрам и эффективности работы городской и областной инфраструктуры. СПК окажет содействие в следующих вопросах развития региона:

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

2.3 Роль и место стратегии в системе планирования СПК

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

Стратегия содержит описание, обоснование основных направлений развития и ключевых инициатив в разрезе каждого стратегического направления. Соответствующие обоснования строятся на анализе внешней и внутренней среды, анализе наиболее проблемных вопросов.

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

- Стратегия развития “Казахстан 2050”;
- Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года;
- План развития Жамбылской области на 2021-2025 годы;
- Программа развития Жамбылской области на 2021-2025 годы;

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

работникам и др.

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

3. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СРЕДЫ

3.1 Анализ внешней среды

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

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

3.1.1 Анализ макроэкономического развития области

Жамбылская область - область, расположенная на юге Казахстана, административный центр области — город Тараз. Валовый региональный продукт Жамбылской области составил 1 901,4 млрд. тенге в 2020 году. Валовый региональный продукт на душу населения составил 1 675,8 тыс. тенге.

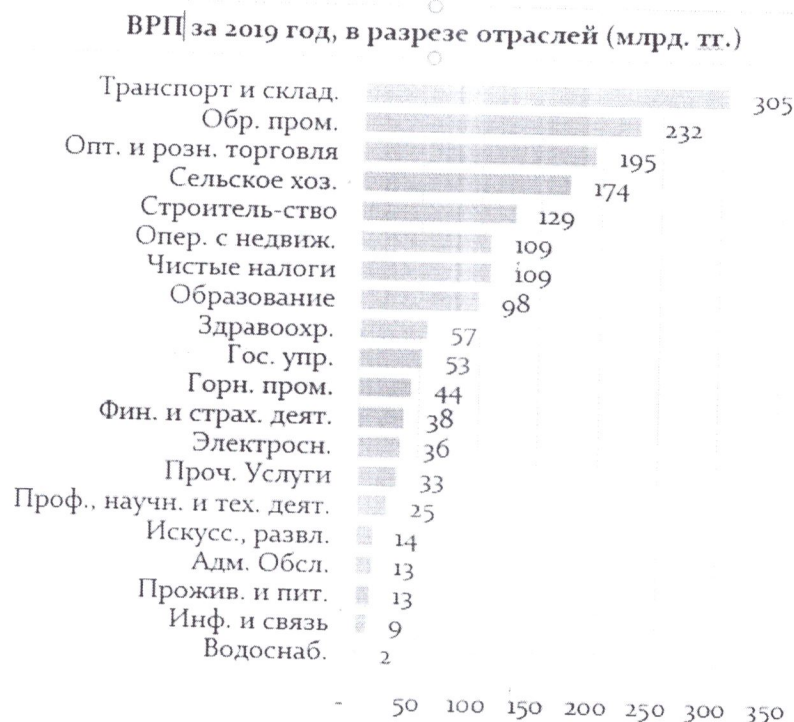


Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

ВРП Жамбылской области за 2019 год составил 1 712.8 млрд. тенге. Транспорт и складирование, обр. промышленность, торговля и сельское хозяйство составляют 53,7% от общего ВРП региона, в том числе:

- *Транспорт и складирование – 18,1%*
- *Обр. промышленность. – 13,7%*

- Торговля – 11,6%
- Сельское хозяйство – 10,6%



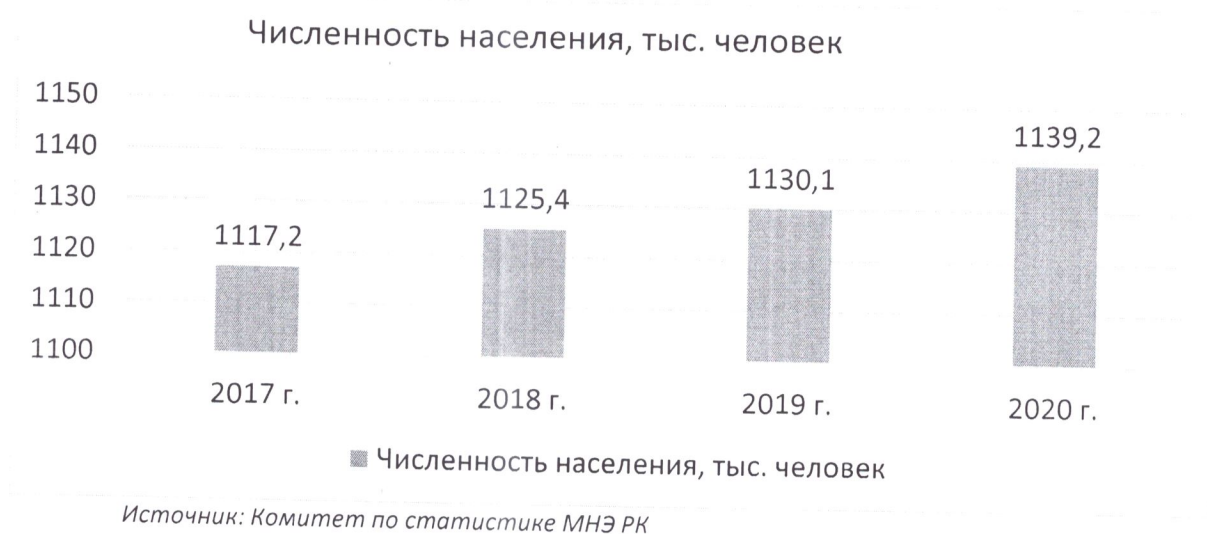
Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Инвестиций в основной капитал в 2020 году составили 350,1 млрд. тенге. Средний ежегодный рост инвестиций в основной капитал в Жамбылской области имеет рост в среднем на 15% за 2017-2020 года.

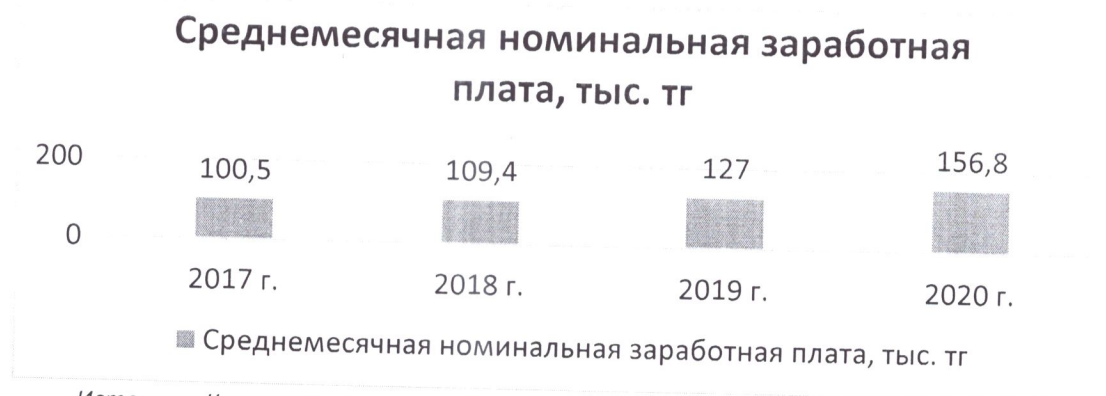


Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

В январе-сентябре 2021г. объем инвестиций в основной капитал составил 266,9 млрд. тенге. Преобладающими источниками инвестиций в январе-сентябре 2021г. были собственные средства хозяйствующих субъектов – 62,3% и средства государственного бюджета – 25%, объемы которых составили, соответственно, 166,3 млрд. тенге и 66,7 млрд. тенге. Значительная доля инвестиций в основной капитал в январе-сентябре 2021г. приходится на снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом (20,7%), обрабатывающую промышленность (16,5%), операции с недвижимым имуществом (15,5%) и транспорт и складирование (15,2%).



Численность населения области на 1 сентября 2021г. составила 1146,7 тыс. человек, в том числе городского 458,1 тыс. человек (40%), сельского 688,4 тыс. человек (60%). По сравнению с 1 сентябрем 2020г. численность населения увеличилась на 10,4 тыс. человек или на 0,9%. Таким образом, рост численности населения потребует, в том числе, и кардинального повышения эффективности инфраструктурных активов.



Уровень доходов населения Жамбылской области в 2020 году составил 156,8 тыс. тенге на человека.

Доля МСБ в Жамбылской области также имеет влияние на ВРП области.

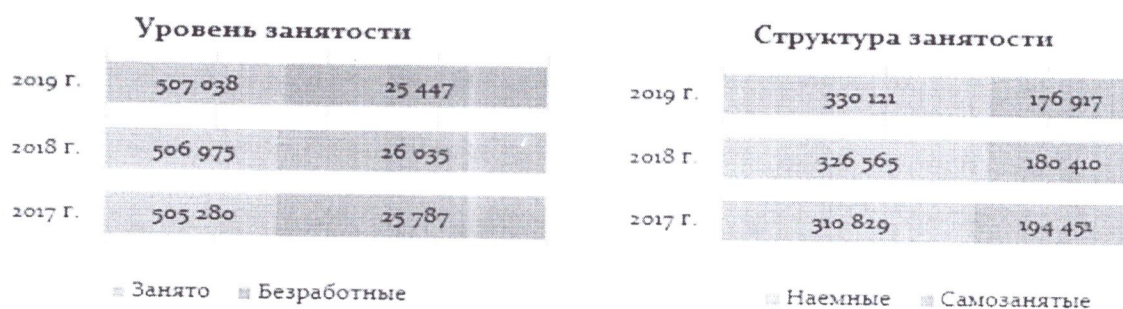
В Жамбылской области развитие МСБ приобретает все большее региональное значение в доле ВРП, таким показателям как вклад в ВРП страны, объем поступлений в бюджет, создание благоприятных условий для ведения бизнеса. В тоже время сдерживающими факторами для развития МСБ области являются:

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

Ниже указана деловая активность в разрезе районов Жамбылской области за 2020 г.

Район	Количество действующих субъектов МСП	Численность занятых	Выпуск продукции (товаров, услуг)
	Ед.	Человек	Млн. тенге
Жамбылская область	69 338	127 522	744 481
Г. Тараз	23 129	53 950	297 105
Байзакский	6 554	9 324	47 404
Жамбылский	4 457	7 510	21 686
Жуалынский	4 580	6 640	36 440
Кордайский	7 075	12 513	71 908
Т.Рыскуловский	4 533	7 122	48 303
Меркенский	4 804	8 198	30 031
Мойынкумский	2 049	3 438	38 857
Сарысуский	2 684	3 572	10 610
Талаский	2 114	3 747	15 125
Шуский	7 359	11 508	67 012

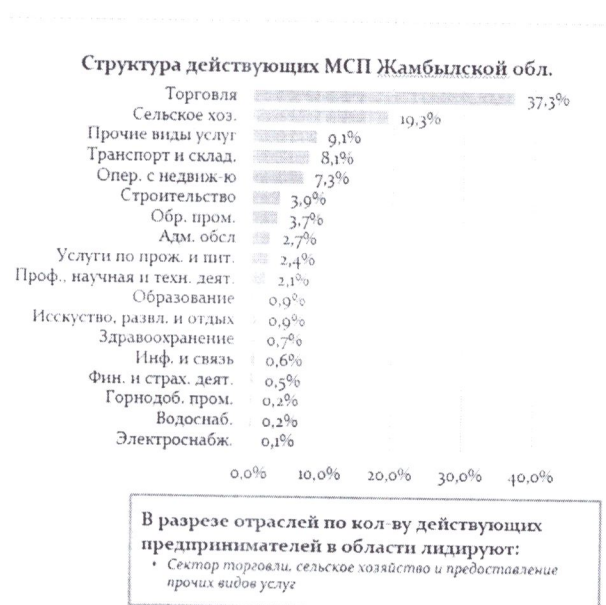
Источник: Комитет по статистике МНЭ РК



Источник: Комитет по статистике МНЭ РК

Высокая доля занятости на собственных хозяйствах населения:

- 55,5% самозанятых работают в сельском хозяйстве
- 27,5% самозанятых работают в сфере оптовой и розничной торговли



3.1.2 Анализ заинтересованных сторон

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

Коммунальное государственное учреждение «Управление финансов акимата Жамбылской области»

Управление финансов является единственным акционером СПК.

*Коммунальное государственное учреждение «Управление
предпринимательства и индустриально-инновационного развития акимата
Жамбылской области»*

Согласно Постановлению акимата Жамбылской области № 258 от 11.11.2020 г. УПИИР имеет право владения и пользования акциями СПК. УПИИР несет роль куратора СПК.

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

- в стратегическом управлении СПК, включая организацию процесса стратегического планирования, регулярной оценки деятельности СПК;
- путем определения приоритетов развития предпринимательства и привлечения инвестиций, а также в административной поддержке предпринимателей и инвесторов (включая организацию встреч с представителями акимата);
- путем определения наиболее приоритетных подотраслей промышленности, и общих целевых показателей отраслевого развития.

*Коммунальное государственное учреждение «Управление экономики и
бюджетного планирования акимата Жамбылской области»*

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

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

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

АО «Национальная компания «Kazakh Invest»

Привлечение иностранных инвестиций в приоритетные сектора экономики Казахстана и комплексное сопровождение инвестиционных проектов являются основными задачами деятельности Kazakh Invest. Для укрепления взаимодействия с СПК, Kazakh Invest имеет возможность оказать содействие:

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

Бизнес-сообщество

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

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

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

Взаимодействие СПК с заинтересованными сторонами

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

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

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

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

3.1.3 PESTEL – анализ

PESTEL факторы	- Открывают возможности	Представляют угрозу
Политические факторы	• Целенаправленная политика Правительства по улучшению условий ведения бизнеса, массовому вовлечению населения в бизнес, повышению роли МСБ в экономике; • Политика по снижению доли участия государства в экономике; • Тесное взаимодействие СПК с местным исполнительным органом	• Смена руководства местного исполнительного органа – смена приоритетов; • Закрепление ответственности за непрофильные задачи; • Рост социальных обязательств СПК перед областью
Экономические факторы	• Положительная динамика экономического роста области, диверсификация экономики; • Возможность сотрудничества с международными институтами развития; • Международная интеграция и повышение конкурентоспособности в рамках ВТО	• Высокая волатильность курса национальной валюты • Снижение бюджетного финансирования, сокращение инвестиций в связи с нестабильностью цен на энергоносители • Низкие темпы роста МСБ в промышленности и инновациях • Зависимость МСБ в промышленном секторе от импорта
Социальные факторы	• Вовлечение широких слоев населения в предпринимательство	• Рост социально-уязвимых слоев населения

	• Рост доходов населения • Снижение уровня безработицы	• Низкий уровень кредитоспособности предпринимателей в районах • Низкий уровень квалификации предпринимателей
Технологические факторы	• Внедрение ИТ-решений и рост общей производительности и эффективности • Появление современных технологий производства	• Недостаточное развитие информационных технологий в государственных органах • Недостаточный уровень обеспечения информационной безопасности
Экологические факторы	• Растущая популярность использования «Зеленых технологий» • Приверженность философии потребления натуральных продуктов • Политика по утилизации и переработке ТБО (твердые бытовые отходы) • Использование альтернативных источников энергии	• Загрязнение воздуха • Тенденции по изменению климата
Юридические факторы	• Состав и прогрессивность законодательной базы, регулирующих предпринимательскую деятельность и создающих благоприятные условия для развития малого бизнеса • Порядок процедур легализации предпринимательской деятельности (регистрации, лицензирования, сертификации, аккредитации и пр.), их простота	• Актуализация ВНД регламентирующей деятельность СПК • Возникновение конфликта между заинтересованными сторонами ввиду дублирования деятельности • Ведение бизнеса в нарушение требований законодательства

	• Правовые гарантии обеспечения защищенности и безопасности предпринимателей • Современное налоговое законодательства: удобство форм налоговой отчетности	
--	--	--

ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Таким образом, на основе анализа макроэкономических показателей, влияния внешних факторов и заинтересованных сторон, а также с учетом приоритетов Программы развития Жамбылской области на 2021-2025 годы, представляется целесообразным предусмотреть дальнейшую деятельность СПК по следующим направлениям:

- 1) участие во внедрении значимых социальных проектов города, финансируемых за счет областного бюджета, и коммерциализация простаивающих активов в виде пустующих земельных участков и объектов недвижимости города, используя систематический подход на основе общепринятых практик для успешной реализации проектов;
- 2) создание, стратегическое руководство и мониторинг деятельности дочерних, зависимых и совместных предприятий по ключевым направлениям развития области для диверсификации экономики, а также с целью последующего извлечения финансовых выгод или прибыльного выхода из совместных предприятий. Контроль за достижением отраслевых целей и задач в данных предприятиях должен оставаться за профильными управлениями, однако контроль за их экономической и деловой эффективностью целесообразно сконцентрировать в одной специализированной организации;
- 3) комплексный анализ рынка социально значимых продовольственных товаров, включая определение и прогноз размера рынка и цен, оценку влияния внешних и внутренних факторов, а также содействие в развитии продовольственной инфраструктуры города в виде строительства тепличных производств и овощехранилищ, увеличение количества социальных павильонов. Данное направление целесообразно ввиду важности государственного регулирования рынков на товары первой необходимости, что требует развития передовой экспертизы в рыночной аналитике, прогнозировании конъюнктуры товарных рынков, выборе оптимальной схемы логистики, выборе частных партнеров в реализации схем хранения и сбыта СЗПТ, а также внедрение адекватных механизмов управления рисками и контроля, что также целесообразно сконцентрировать на одной специализированной площадке;

4) развитие субъектов микро и малого предпринимательства в районах, посредством создания смежных производств и производств-спутников.

5) льготное кредитование субъектов МСБ в целях создания рабочих мест и увеличение количества самозанятых и развития предпринимательства.

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

3.2 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды необходим с целью определения внутренних преимуществ и недостатков СПК, на основе которых возможно сформировать видение и определить стратегические направления и цели для его достижения.

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

1) ТОО «МФО «Тараз» - микрокредитование и финансовый лизинг субъектов малого и среднего предпринимательства Жамбылской области;

2) ТОО «МФО «Атамекен Тараз» - микрокредитование субъектов малого и среднего предпринимательства Жамбылской области;

3) ТОО «QZQ Finance» - предоставление финансового лизинга предпринимателям;

4) АО «Финансовая компания «Онтустик» - предоставление финансового лизинга, кроме финансового лизинга медицинского оборудования и техники. Дочерней организацией АО «ФК «Онтустик» является ТОО «Управляющая компания «Индустриальная зона «Тараз», основным видом деятельности которого является управление индустриальной зоной г. Тараз, созданной в целях стимулирования и поддержки субъектов предпринимательства области, находящийся в доверительном управлении АО «СПК «Тараз»;

- 5) ТОО «ОРЦ Жамбыл» - хранение плодоовощной продукции. Создано в 2019 году в рамках поручений Правительства РК и Заместителя Премьер-Министра РК Касымбек Ж.М. по открытию оптово-распределительных центров в регионах, в целях регулирования цен на продовольственные товары и плодоовощи.
- 6) ТОО «ТаразКожОбувь» - производство обуви и кожевенного товара в г. Тараз;
- 7) ТОО «Таразский Сервисно-производственный Центр» - ремонт, техническое и сервисное обслуживание сельскохозяйственной, специальной и строительной техники, созданного в целях реализации проекта по приобретению старой сельскохозяйственной техники, ее восстановления и передачи ее во вторичный лизинг;
- 8) ТОО «MF Sweet» - производство кондитерских изделий: шоколадных и жележных конфет;
- 9) ТОО «Astana Food Storage» - создание интенсивной площадки для сельского хозяйства.
- 10) ТОО «Бурное Солар» - производство электроэнергии посредством использования возобновляемых источников энергии;
- 11) ТОО «Тараз Баспана» - строительство жилых комплексов;
- 12) ТОО «Торгово-закупочная компания» - управление региональным стабилизационным фондом Жамбылской области.
- 13) ТОО «Higer Taraz» - закуп и управление общественным автотранспортом – электроавтобусов.
- 14) ТОО «Energy Coal» - разведка угля на месторождении «Кулан»;
- 15) ТОО «Altyn Tolqyny» - добыча россыпного золота на месторождении «Каракыстак»;
- 16) ТОО «Аулие Ата Медиа» - консолидация 2-х газетных редакций, в которых ранее у Общества имелась доля участия.
- 17) КФ «Аулие Ата Демеу» - благотворительность.

Операционная деятельность:

Основной операционной деятельностью Общества является реализация коммерческих проектов, управление стабилизационным фондом, оказание услуг по кредитованию в рамках пилотного проекта по повышению доходов населения в качестве поверенного агента, привлечение инвестиций.

Коммерческие проекты

Реализация проектов совместно с частными партнерами осуществляется посредством создания совместного предприятия или заключением договора о совместной деятельности.

В 2021 году совместно с частными партнерами заключено 20 договоров о совместной деятельности и создано 2 совместных предприятия. В целом на вклад Общества в размере 1,1 млрд. тенге привлечено 55,3 млрд. тенге частных инвестиций, из них 42,2 млрд. тенге - заемные средства из БВУ.

Реализуемые совместно с частным бизнесом совместные проекты зачастую имеют короткий период реализации и влияют на повышение уровня удовлетворенности конечного потребителя. Реализация совместных проектов позволяет экономить бюджетные средства.

В соответствии с Регламентом реализации инвестиционных проектов (ВНД, утвержден 4.11.2020 Протоколом Совета Директоров АО «СПК «Тараз» №20) доля участия Общества в уставном капитале совместного предприятия не может превышать 49%, а выход из уставного капитала осуществляется денежными средствами с учетом временной стоимости денег, по ставке не менее 5% и не превышающей ставку дисконтирования.

В 2011 году утверждено Положение о дивидендной политике, ввиду того, что данный документ утвержден более 10 лет назад необходима его актуализация.

Для роста доходности и увеличения капитала для реинвестирования в проекты Общество намерено пересмотреть механизмы реализации проектов с целью недопущения неисполнения определенных договорами о совместной деятельности обязательств и учредительных документов.

Управление активами и предприятиями

Общество на своем балансе имеет активы в виде объектов недвижимости, земельных участков и денежных средств, на базе которых реализуются проекты совместно с частными партнерами, в том числе и посредством создания совместных предприятий.

Из числа дочерних зависимых организаций имеются как эффективные проекты, приносящие социальную пользу и имеющие положительный эффект на экономику региона, так и неэффективные, несущие ежегодные убытки.

Для качественного взаимодействия Общества и его дочерних зависимых организаций требуется организация стратегического управления предприятиями, которая необходима и для достижений финансовых показателей, и для содействия акимату Жамбылской области в улучшении экономической составляющей региона и развитии МСБ.

Так Общество намерено осуществить диверсификацию портфеля предприятий и увеличивать их прибыльность путем выставления финансовых КПД. Кроме того, планируется увеличение числа совместных предприятий, путем использования простаивающих и неэффективно используемых активов.

Стабилизационный фонд

РСФ в 2021 году было закуплено 3 046,20 тонн СЗПТ на общую сумму 486 490 240 тенге. Из них, 2 000 тонн муки 1 сорта, 1 000 тонн сахара, 43 тонн мясо куриное, 3,2 тонн соль пищевая.

РСФ в 2021 году было реализовано 4 449 736,54, тонн, 339,36 тыс.штук яиц, 2,87 тыс.л молока, 30,49 тыс. штук булок, 60 тыс.л масло подсолнечного СЗПТ на общую сумму 579 531 926,5 тенге. Из них, 3 650,95 тонн муки 1 сорта, 498,37 тонн сахара, 60 тыс.л масло подсолнечного, 248,03 тонн картофеля, 3,7 тонн моркови, 30,49 тыс. штук булок, 7,05 тонн риса, 19,62 крупы гречневой, 339,36 тыс. штук яиц, 2,87 тыс.л молока, 21,99 тонн мясо кур.

В целях стабилизации цен на социально-значимые продовольственные Общество также предоставляет займы предпринимателям в рамках второго механизма по «Оборотной схеме».

Обществом планируется усиление работы в рамках стабилизационного фонда по совершенствованию механизмов управления, повышение уровня присутствия на рынке СЗПТ и развитие продовольственной инфраструктуры с участием частных партнеров в том числе.

Привлечение инвестиций

В составе СПК функционирует департамент по оказанию услуг инвесторам и предпринимателям созданный в ноябре 2020 года в соответствии с Постановлением правительства РК № 585 от 13 августа 2019 года «Об утверждении Правил организации «одного окна» для инвесторов, а также порядка взаимодействия при привлечении инвестиций» и постановлением акимата Жамбылской области №195 от 26 августа 2020 года «Об определении региональной организации по привлечению инвестиций».

В функциональные обязанности департамента входит оказание следующих услуг:

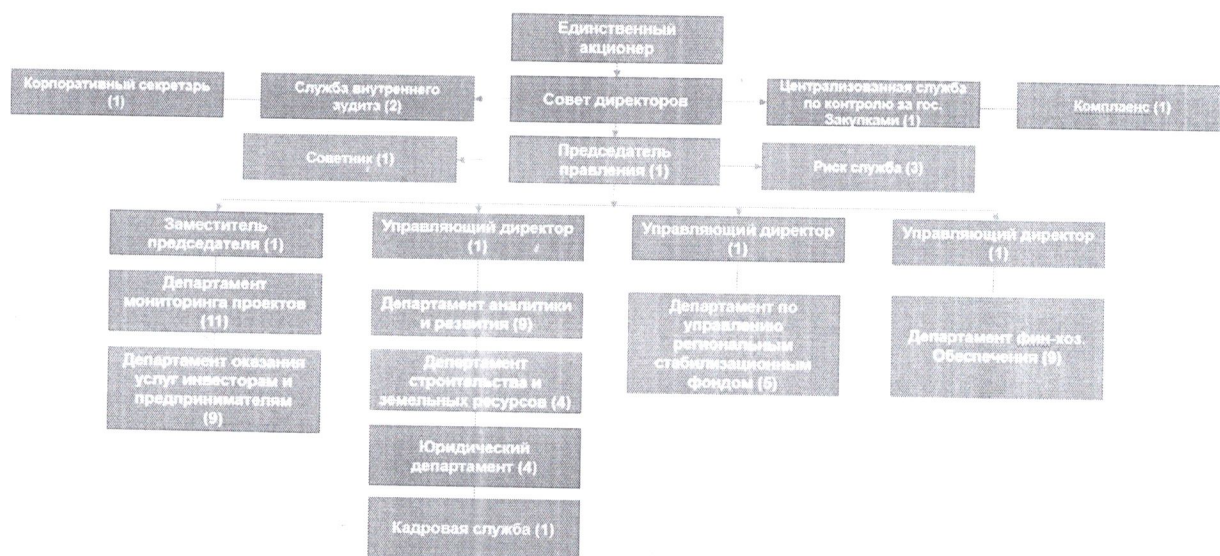
- консультации предпринимателей;
- разработка бизнес-планов;
- сопровождение по получению разрешительных документов;
- сопровождение в рамках действующих государственных программ.

С ноября по декабрь 2020 года департаментом оказано 657 услуг, на конец 2021 года департаментом оказано 1 877 услуг.

Общество планирует усилить функцию по привлечению инвесторов и сопровождению инвестиционных проектов.

Персонал и текущая организационная структура

По состоянию на март 2022 года, функционал Общества распределен на 9 структурных подразделений, с общей штатной численностью в 66 единиц.



По итогу рассмотрения организационной структуры выявлены дублирующие и отсутствующие функции, что определяет следующим шагом разработку новой организационной структуры.

К 2026 году Общество намерено внедрить матричную целевую организационную структуру со штатом, который будет состоять из высококвалифицированных работников.

Общество намерено поддерживать уровень профессиональных навыков сотрудников в рамках системы постоянного обучения и повышения квалификации.

Финансово-экономическая деятельность

Наименование статьи	На 31.12.2021 года (не аудированная отчетность)	На 31.12.2020 года	На 31.12.2019 года
Доходы всего в т.ч.	1 125 789	2 525 181	823 768
Выручка в т.ч.	785 814	1 567 918	597 612
Доход от реализации товаров стаб.фонда	517 439	1 000 729	442 761
Доход от передачи вклада в совместную деятельность	21 258	290 599	58 777
Доход от услуг поверенного агента	133 725	159 409	643
Доход от корректировки суммы задолженности по стаб фонду	104 131	92 758	38 140

<i>Прочие доходы</i>	9 261	24 423	57 291
Доходы по финансированию в т.ч.	67 767	237 626	112 753
<i>Доходы по банковским депозитам</i>	4 992	73 251	77 435
<i>Вознаграждения по договорам финансового лизинга и ДСД</i>	7 093	11 866	12 797
<i>Доход по дивидендам и инвестиционному капиталу</i>	29 256	124 688	290
<i>Доход от продажи с рассрочкой платежа</i>	6 611	17 098	12 390
<i>прочие доходы от финансирования</i>	19 815	10 723	9 841
Прочие доходы	272 208	719 637	113 403
<i>Доход от выбытия активов</i>	157 109	633 591	20 548
<i>Доход от переоценки активов</i>		39 959	
<i>Доход от полученных активов</i>	5 152	39 634	78 000
<i>Доход от штрафа и пени</i>	72 726	6 443	3 703
<i>Прочие доходы</i>	37 221	10	11 152
Расходы в т.ч.	1 170 128	2 512 586	817 879
Себестоимость реализованных товаров и услуг	589 039	1 258 238	482 959
Административные расходы	454 624	455 517	287 667
<i>Расходы по оплате труда</i>	291 666	231 269	151 286
<i>Амортизация активов</i>	40 432	47 447	42 715
<i>Налоги и отчисления</i>	46 478	79 015	33 404
<i>Расходы по созданию оценочного резерва по выплате работникам</i>	15 816	12 798	10 144
<i>Отчисления недропользователей на социально-экономическое развитие региона</i>		15 000	
<i>Расходы на материалы</i>	3 047	11 590	6 933
<i>Коммунальные расходы</i>	11 749	8 889	8 140
<i>Расходы на охрану</i>	5 029	5 111	5 346
<i>Земельно-кадастровые работы</i>	5 982	4 153	2 315
<i>Командировочные расходы</i>	8 596	12 382	8 813

<i>Прочие адм. Расходы</i>	25 829	27 863	18 571
Расходы по финансированию	8 234	8 234	2 796
Прочие расходы	118 231	756 777	35 788
Прибыль/убыток за год до вычета налогов	-44 339	46 415	14 558
Расходы по КПП		33 820	8 669
Прибыль/убыток итого	- 44 339	12 595	5 889

В 2021 году Обществом получен убыток в размере 44 339 тыс. тенге, ввиду того что при доходе 1 125 789 тыс. тенге, расходы составили 1 170 128 тыс. тенге, где самыми крупными статьями расходов являются себестоимость реализованных товаров и услуг (50%) и административные расходы (39%).

Заметно снизился уровень доходности от передачи вклада в совместную деятельность в сравнении с 2020 и 2019 годами.

В связи с чем долгосрочное видение Общества по реализации экономического потенциала активов и созданию совместных предприятий позволит повысить эффективность своей финансовой деятельности.

Инвестиционная деятельность и портфель проектов

Анализ деятельности Общества в части реализации инвестиционных проектов показывает, что на сегодняшний день перечень инструментов для реализации инвестиционной деятельности ограничен. Наличие единой инвестиционной политики, обуславливающей регламент реализации проектов требует корректировки и внесения уточнений.

Работа по выстраиванию процессов по отбору, выявлению приоритетных проектов, оценки и принятию окончательных решений по проектам позволит избежать трудностей в планировании деятельности Общества.

Вместе с тем Общество намерено усилить компетенцию в части инвестиционной деятельности и корпоративной системы управления дочерними зависимыми организациями и проектами, реализуемыми в рамках договоров о совместной деятельности, в том числе путем пересмотра регламента реализации инвестиционных проектов и созданием сопутствующих внутренних нормативных документов.

Предполагаются следующие инициативы:

- точечное взаимодействие с местными исполнительными органами для планирования инвестиционной деятельности;
- инициирование инвентаризации объектов Жамбылской области, которые можно передать на баланс Общества, для вовлечения их в предпринимательскую деятельность;

- инициирование процессов по вовлечению в предпринимательскую деятельность неэффективно используемые активы Общества.

Общество намерено внедрить комплексную систему мониторинга проектов, что позволит избежать неисполнения обязательств, взятых на себя частными партнерами, в том числе по разработке проектно-сметной документации и своевременного осуществления оплаты.

В связи с вышеизложенным, можно отметить что имеется большой потенциал возможностей для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и широкий спектр направлений для реализации проектов совместно с частными партнерами.

Система корпоративного управления

Управление СПК ведется согласно структуре акционерного общества, где высшим органом является Собрание акционеров (единственным держателем акций является Управление финансов акимата Жамбылской области). Орган управления — это Совет директоров Общества под председательством заместителя акима области, а исполнительным органом является Правление Общества, которое возглавляет Председатель.

Высший орган, усиленный включением представителей бизнес-сообщества, привлеченных в качестве независимых директоров, определяет приоритетные направления развития и защищает права акционера, что обеспечивает объективности в выборе тех или иных решений.

В 2019 году утвержден кодекс корпоративного управления, соблюдение которого обеспечивает текущее корпоративное управление.

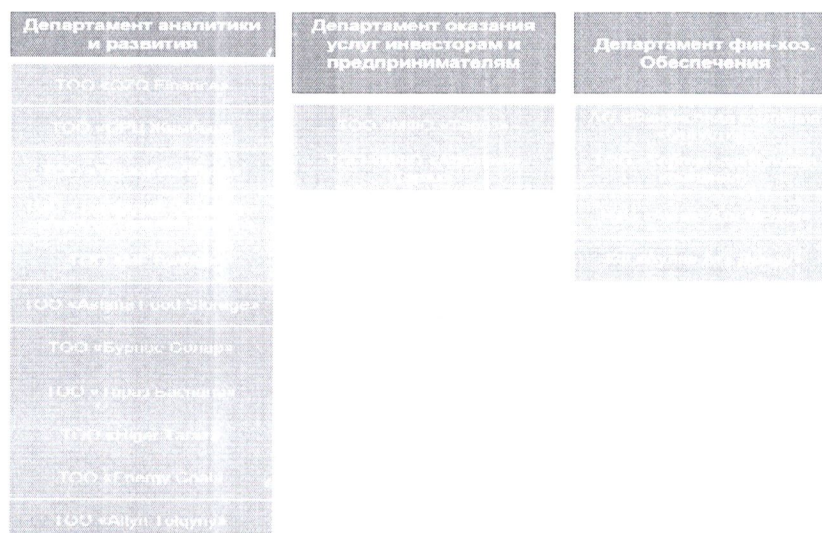
Внедрена практика публикации аудиторских отчетов СПК, что повышает уровень прозрачности.

Для усиления взаимодействия и контроля за деятельностью дочерних-зависимых организаций Общество намерено внедрить практику по предоставлению отчетности о деятельности организаций руководителями ДЗО в АО «СПК «Тараз» на заседания Правления Общества на полугодовой основе и закрепить ответственных кураторов в структурных подразделениях Общества.

Холдинговая структура

Текущая холдинговая структура

Согласно проведенному анализу внутренней среды Общества выявлены недостатки текущей холдинговой структуры и разработана новая целевая холдинговая структура.



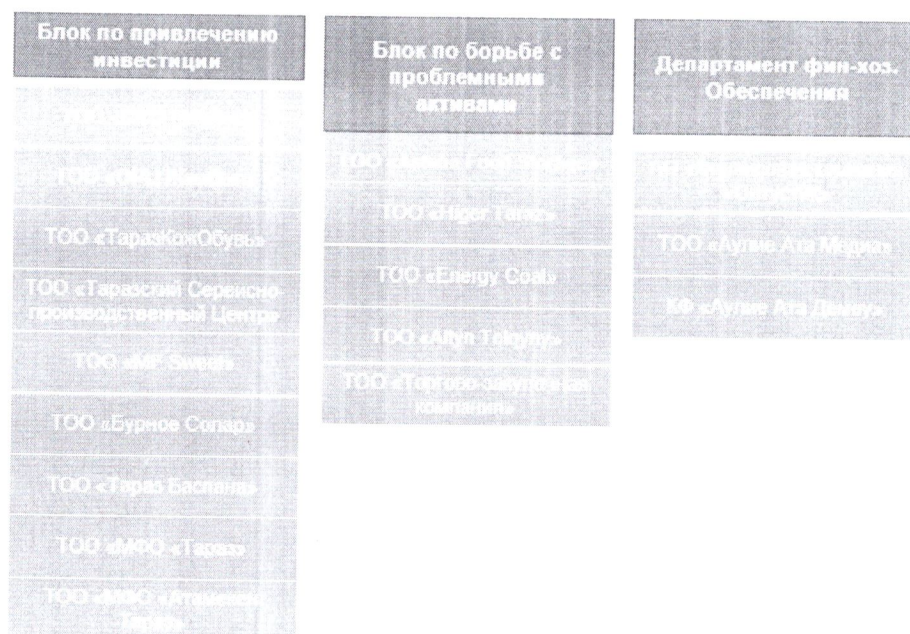
1. Дублирование функций департамента аналитики и развития, которые фактически занимаются инвестиционными проектами и их мониторингом и постсопровождением, а также департамента оказания услуг инвесторам и предпринимателям, роль которых всесторонняя консультационная поддержка инвесторов и предпринимателей и привлечение инвестиций, однако фактически сотрудники задействованы в работе по кредитованию предпринимателей в рамках Пилотного проекта по повышению доходов населения. Для урегулирования и справедливого распределения функционала необходимо переименовать департамент аналитики и развития в сектор регионального развития и инвестиционных проектов и объединить его с сектором поддержки предпринимателей и развития госпрограмм в единый блок привлечения инвестиций, возглавляемый управляющим директором.

2. Ввиду наличия неэффективных ДЗО и несущими регулярный убыток и имеющимися прецедентами по неисполнению партнерами обязательств в рамках договоров о совместной деятельности Общество намерено снизить нагрузку на сотрудников посредством создания блока по управлению с проблемными активами, под руководством управляющего директора. В данный блок будет определен сектор мониторинга проектов, для выявления проблемных вопросов и юридический сектор для защиты интересов СПК. Для передачи проектов в блок по борьбе с проблемными активами необходимо внести изменения в ВНД Общества, для регламентирования процесса вынесения проекта на заседания Правления и определения проекта проблемным в соответствии с решением Правления.

3. Общество не имеет видения по долгосрочным планам в сфере строительства и объемных работ по земельным ресурсам, в следствие чего рассматривает возможность расформирования департамента строительства и земельных ресурсов с распределением сотрудников в другие структурные подразделения.

Целевая холдинговая структура

Для функционирования Общества в оптимальном кадровом составе и грамотным распределением функционала необходимо внедрение целевой холдинговой структуры.



Эффект от создания целевой холдинговой структуры:

1. Создание единого блока по привлечению инвестиций обеспечить циклический процесс от первичного обращения предпринимателя до постсопровождения по итогу заключения договоров. Данный бесперебойный цикл позволяет своевременно выявлять неблагонадежных партнеров.
2. Формирование блока по борьбе с проблемными активами позволит своевременно выявлять проблемные проекты, путем осуществления мониторинга, и в случае появления рисков принимать меры.

Система управления рисками

В обществе функционирует структурное подразделение, функционалом которого является проработка проектов и выдача заключений о наличии рисков для Общества при совместной реализации проектов.

Деятельность риск-службы обусловлена регламентом реализации инвестиционных проектов в части процесса рассмотрения проектов.

Ввиду дальнейших планов Общества по значительному увеличению количества проектов и совместных предприятий, функция по управлению рисками требует модернизации и дополнения следующими задачами:

- формирование сводной отчетности по рискам;
- разработка карты рисков, которая будет обновляться и мониториться;

-осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками структурными подразделениями Общества и ДЗО;

-подготовка и информирование Совета директоров и/или Правления Общества о статусе системы управления рисками, имеющихся угроз и предложении по их предупреждению/нивелированию.

Информационные технологии

На текущий период Обществом используется стандартный набор офисного программного обеспечения. Кроме того, для документооборота в использовании имеется цифровая платформа Documentolog.

Набор используемых инструментов не способен полноценно способствовать реализации поставленных целей и задач Общества, в следствие чего СПК намерено расширить и автоматизировать необходимые для работы бизнес-процессов в целях минимизации документооборота и развития эффективного тайм-менеджмента сотрудников, а также обеспечить прозрачность операционной деятельности и снизить риск утери документов.

Выводы по итогам внутренней среды

Анализ внутренней среды показал, что Обществом выполняются возложенные задачи по основным направлениям: управление стабилизационным фондом, сервисная поддержка предпринимателей, привлечение инвестиций, сопровождение реализации Пилотного проекта по повышению доходов сельского населения и реализация проектов.

Однако присутствует необходимость повышения текущего уровня управления и финансовой эффективности, также Обществом планируется увеличить масштабы деятельности для развития социальных и коммерческих проектов.

В связи с вышеизложенным Общество намерено повысить эффективность внутренних процессов, управления активами для повышения финансовой отдачи, также внедрить изменения в корпоративное управление.

Опираясь на поставленные цели необходимо провести работу по актуализации основных корпоративных документов и других внутренних нормативных документов в том числе и положения департаментов.

В ходе анализа выявлены ключевые индикаторы по сферам направления внутренней среды, и представлены предлагаемые меры для улучшения деятельности и достижения стратегических целей.

Индикатор	Проблемный вопрос	Инициативы решения
Портфель проектов и предприятий	Отсутствие механизмов управления предприятиями;	Пересмотр и корректировка Регламента инвестиционных проектов в части выстраивания процессов по отбору, выявлению

	Низкая эффективность реализации проектов	приоритета проекта, оценки и принятию окончательных решений Актуализация Положения о дивидендной политике, ввиду того, что данный документ утвержден более 10 лет назад.
Персонал и оргструктура	- Дублирование функций структурных подразделений; - Недостаток регламентации деятельности - Низкая компетенция сотрудников	- Обновление оргструктуры - Актуализация положений департаментов и должностных инструкций
Система корпоративного управления	Недостаточное соответствие принципам корпоративного управления	- Внедрение рейтинга корпоративного управления - Внедрение принципов устойчивого развития
Взаимодействие с ДЗО	Недостаточный уровень контроля за деятельностью ДЗО	Внедрение практики по предоставлению отчетности о деятельности организаций руководителями ДЗО в АО «СПК «Тараз» на заседания Правления Общества на ежемесячной основе и закрепить ответственных кураторов в структурных подразделениях Общества.
Система управления рисками	Размытая ответственность за управление рисками	Внесение изменений в регламент инвестиционных проектов в части регламентации управления рисками
Информационные технологии	Недостаточный набор инструментов для эффективной деятельности	Автоматизация бизнес-процессов

4. МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

4.1 Миссия СПК

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

4.2 Видение СПК на 2026 год

Региональный институт развития, эффективно управляющий активами и оказывающий поддержку бизнесу для обеспечения экономического и социального благосостояния Жамбылской области.

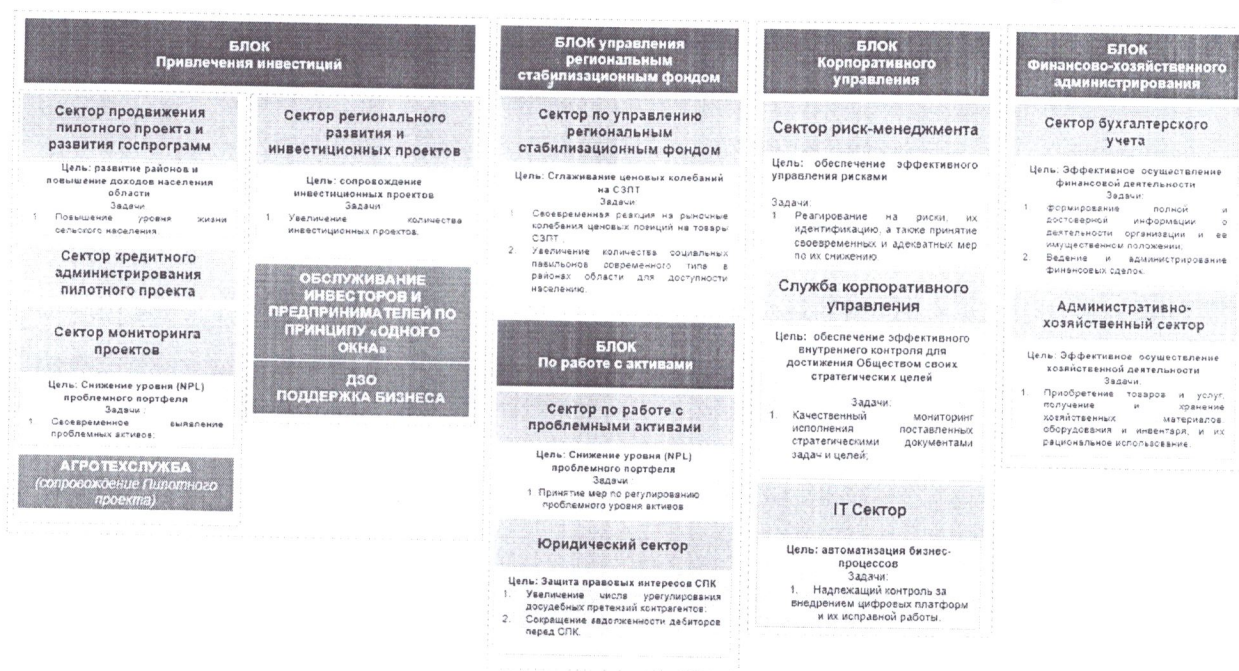
Ключевые задачи, которые решает Общество в рамках реализации своей миссии по формированию высокоэффективной экономики региона, являются:

- 1) Увеличение инвестиционного потенциала Жамбылской области;
- 2) Эффективное управление активами;
- 3) Сглаживание ценовых колебаний на СЗПТ;
- 4) Повышение уровня корпоративного управления и управление рисками;
- 5) Обеспечение прозрачности операционной деятельности, посредством внедрения автоматизированных процессов.

Для реализации вышеуказанных стратегических направлений определены соответствующие цели, задачи и ключевые показатели деятельности с определением целевых значений на 2022-2026 годы.

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Для достижения своего видения и реализации миссии, а также опираясь на анализ основной деятельности СПК и стратегических программ по развитию региона, определены пять приоритетных стратегических направлений деятельности СПК и распределены по блочным направлениям.



Стратегические направления и цели

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

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

- Анализ производительности и эффективности подразделений СПК;
- Определение и утверждение также стратегических направлений развития на 2022-2026 годы, а также разработка целевой модели СПК;
- Разработка организационной структуры на 2022 год;
- Разработка основных бизнес-процессов;
- Разработка инициатив по автоматизации и внедрению CRM системы.

5.1 Привлечение инвестиций

Стратегическое направление «привлечение инвестиций» состоит из двух сфер деятельности:

- 1) реализация Пилотного проекта по повышению доходов сельского населения, где СПК оказывает услуги поверенного агента и задействовано в выдаче кредитных средств;
- 2) реализация инвестиционных проектов при участии СПК;

Пилотный проект по повышению доходов сельского населения

В сентябре 2019 года на заседании Правительства был одобрен пилотный проект «По повышению доходов населения Жамбылской области», на реализацию которого из средств республиканского бюджета было выделено 7,2 млрд тг. Денежные средства предоставлялись по ставке 2,5%.

Программой предусмотрено кредитование по 5 направлениям: эффективное использование приусадебных земель, повышение продуктивности домашнего скота и птицы, рациональное использование паевых участков для решения проблем с кормами и пастбищами, оснащение кооперативов необходимой техникой, финансирование бизнес-проектов на селе.

В свою очередь СПК выступает в качестве поверенного агента по оказанию услуг, а именно выдаче кредитных займов.

Данное направление требует наличия человеческих ресурсов и качественного сопровождения ими кредитных займов: от начала формирования досье до мониторинга возврата средств.

Ввиду чего данное направление предложено вынести в стратегическом направлении по привлечению инвестиций в отдельную сферу, так как работа в данном направлении будет продолжена.

Вместе с тем предусматривается необходимость в принятие внештатного персонала агротехнической службы, для качественного сопровождения Пилотного проекта.

Реализация инвестиционных проектов

В цикле жизни любого инвестиционного проекта, выделяют три основных стадии:

1. Прединвестиционная стадия.
2. Инвестиционная стадия.
3. Эксплуатационная стадия.

На прединвестиционной стадии происходит формирование идеи, проведение анализа на целесообразность его реализации, разработка бизнес-плана и определение инструментов финансирования.

Так Общество определяет необходимость во внештатном персонале по привлечению инвесторов и консультированию предпринимателей в рамках

«одного окна», как в первом шаге взаимодействия с потенциальным партнером.

Сопроводив предпринимателя на прединвестиционной стадии его проект переходит в более углубленную проработку в сектор регионального развития и инвестиционных проектов, где взаимоотношения после ряда корпоративных процедур между Обществом и партнером закрепляются документально, после чего проект переходит в инвестиционную стадию реализации и остается там на совместном мониторинге с сектором мониторинга проектов до завершения эксплуатационной стадии, если таковое предусмотрено договором или до полного исполнения обязательств сторон.

Общество намерено структурировать и регламентировать задачи блока по привлечению инвестиций, в том числе отразить в них все необходимые для реализации проекта бизнес процессы с учетом предварительной оценки рисков и качества проекта.

Таким образом можно определить следующие базовые цели направления по привлечению инвестиций:

1. Привлечение инвесторов и реализация инвестиционных проектов
2. Поддержка бизнеса

Цель 1. Привлечение инвесторов и реализация инвестиционных проектов.

Для качественного привлечения инвесторов и развития инвестиционной привлекательности Общества и региона, необходимо в первую очередь повысить уровень компетентности сотрудников и внедрить функцию многозадачности, ввиду того, что на стадии знакомства инвестор принимает позицию изучающего и сферы запросов разные как отраслевой, технической так и юридической направленности.

Кроме того, Общество намерено повысить инвестиционную привлекательность региона, посредством проведения анализа нишевых проектов необходимых для развития региона при использовании своих активов и выступить в них инициатором.

Также Общество продолжит работу в рамках Постановления правительства РК № 585 от 13 августа 2019 года «Об утверждении Правил организации «одного окна» для инвесторов, а также порядка взаимодействия при привлечении инвестиций» оказывая сервисную поддержку предпринимателям, не планирующим реализацию проектов совместно с Обществом.

Вместе с тем Общество выступает в качестве поверенного агента по выдаче кредитов в рамках Пилотного проекта по повышению доходов населения, что подчеркивает многофункциональную деятельность фронт-офиса для поддержки предпринимательства.

Таким образом, из вышеизложенного следуют следующие задачи для развития данной цели:

1. Привлечение инвесторов;
2. Повышение уровня сервиса;
3. Сопровождение инвестиционных проектов.

Для реализации задач ниже представлены следующие инициативы:

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Формирование многозадачности сотрудников и повышение их компетенции по вопросам инвесторов и предпринимателей	1. Определение основных сфер консультационного сопровождения и законодательной базы. 2. Оценка текущего потенциала сотрудников, выявление слабых точек, для определения в потребности повышения квалификации.	1. Перечень законодательной и нормативно-правовой базы обязательной к употреблению при работе с инвесторами и предпринимателями 2. Отчет о потребности направленности курсов повышения квалификации
Проведение анализа региона, на предмет выявления необходимости реализации инвестиционных проектов для развития экономики региона, с учетом имеющихся активов Общества	1. Разработка нишевых проектов (бизнес-план и детализированная финансовая модель) 2. Размещение коммерческого предложения для инвесторов по нишевым проектам	1. Реализация нишевых проектов, положительно влияющих на развитие экономики региона, совместно с частными партнерами 2. Повышение инвестиционной привлекательности региона и улучшение имиджа клиенториентированности Общества

Цель 2. Поддержка бизнеса

В структуре СПК имеются дочерние зависимые организации в том числе и первого уровня, которые оказывают меры финансовой и нефинансовой поддержки для развития бизнеса и частного предпринимательства. К ним

относятся ТОО «МФО «Тараз», ТОО «МФО «Атамекен Тараз», ТОО «QZQ Finance» и ТОО «Управляющая компания «Индустриальная зона «Тараз».

ТОО «Микрофинансовая организация «Тараз» создано с долей участия частных лиц и АО СПК «Тараз» в уставном капитале, основной целью которого является кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства.

Условия	Описания
Субъекты кредитования животноводству	ИП, КХ и юр лица
Целевое назначения	1.Открытие откормочных площадок 2.Открытие семейных молочных ферм 3.Увеличение поголовья скота
Валюта	Тенге
Минимальный срок финансирования	12 мес
Максимальный срок финансирования	До 60 мес
Предельные суммы кредитования	До 55 560 000 тенге
Предельные ставки вознаграждения	5%
Выплата основного долга	-Ежемесячно/ежеквартально/раз в полгода -Гибки/аннуитетный график погашения
Выплата процентов	Ежемесячно/ежеквартально/раз в полгода
Льготный период по погашению основного долга	До 12 мес
Льготный период по погашению вознаграждению	До 6 мес
Залоговое обеспечение	Основное залоговое обеспечение – недвижимое залоговое обеспечение в обязательном порядке должно быть достаточным для покрытия сумму кредита, наличие места бизнеса. Дополнительное залоговое обеспечение – движимое/недвижимое имущество (земельные участки, транспорт)
Особые условия	- Наличие у заемщика сарая, земельного участка для занятия животноводством - Наличие у заемщика опыта

Условия	Описания
Субъекты кредитования лизинг	ИП, КХ и юр лица
Целевое назначения	Приобретение техники и оборудования
Валюта	Тенге
Минимальный срок предоставления лизинга	12 мес
Предельные сроки предоставления лизинга	84 мес
Предельные суммы кредитования	-
Первоначальный взнос	От 10% до 25% от стоимости лизингового имущества
Предельные ставки вознаграждения	6%
Выплата основного долга	-Ежемесячно/ежеквартально/раз в полгода -Гибки/аннуитетный график погашения
Выплата %	Ежемесячно/ежеквартально/раз в полгода
Льготный период по погашению основного долга	До 12 мес

Льготный период по погашению вознаграждению	До 6 мес
Залоговое имущество	Первоначальный взнос/лизинговое имущество
Особые условия	Страхование лизингового имущества
Целевая аудитория	Субъекты предпринимательства Жамбылской области

Результаты по основной деятельности за 2021 год	Показатель
Проконсультировано клиентов	300
Принято заявлений на получение микрокредитов	165
Проходят экспертную оценку (юрист, залоговик, СБ, рисковик) на 2022 год	2
Выдано микрокредитов и лизингов	160
Количество созданных рабочих мест	80

ТОО «Микрофинансовая организация «Атамекен Тараз» создана при участии АО «СПК «Тараз» и Палаты предпринимателей Жамбылской области в уставном капитале. Основным видом деятельности ТОО «МФО «Атамекен Тараз» является предоставление микрокредитов субъектам малого бизнеса по Жамбылской области.

Условия	Описания	
Субъекты кредитования	ИП, КХ	
Целевое назначения	Приобретение основных средств, пополнение оборотных средств и животноводства	
Валюта	Тенге	
Залоговое обеспечение	Движимое, недвижимое и другие имущество согласно внутренним требованиям МФО	
Предельные сроки предоставления	До 84 мес	
Предельные суммы кредитования	Районы до 2 500 МРП	Город 6 500 МРП
Предельные ставки вознаграждения	6%	
Целевая аудитория	Субъекты предпринимательства Жамбылской области	

В рамках Дорожной карты занятости в 2021 году по Республике Казахстан выделено 22.5 млрд. тенге, по Жамбылской области выделено 1 884 млн. тенге.

В августе 2021 года привлечены заемные средства от «АО АКК» в рамках программы ДКЗ 2020-2021 в размере 1 884 млн. тенге. По итогам 2021 года по ДКЗ профинансировано: 158 заемщиков на сумму 868 235 934 тенге.

За счет микрокредитных средств МФО в 2016-2021 годах предпринимателями было создано 282 рабочих мест, кроме того безработные заемщики за счет микрокредитных средств обеспечили себе занятостью и рабочим местом.

ТОО «QZQ Finance» создано в 2021 году при участии частным партнеров и АО «СПК «Тараз» в уставном капитале товарищества. Основным видом деятельности ТОО «QZQ Finance» является предоставление финансового лизинга.

	Финансовый лизинг
Авансовый платеж	От 10%

Срок, месяцев	До 84 месяцев
Ставка %	До 17% годовых
Дополнительные расходы	Страхование предмета лизинга – КАСКО, установка GPS
Срок принятия решения	7-10 дней
Субсидирование вознаграждения	ставки Есть возможность
Сектор бизнеса	с/х, в зависимости от финансового состояния возможно рассмотреть другие отрасли
Среднегодовая работников	численность Без ограничений
Среднегодовые обороты	Без ограничений
Состояние компании	Действующий бизнес не менее 18 месяцев и устойчивое финансовое положение компании Стартовый бизнес финансируется при наличии дополнительного залога в размере 35%
Кредиты	Положительная кредитная история
Задолженность	Отсутствие задолженности в бюджет
Договора	Наличие подписанных/действующих договоров с Заказчиком
Максимальная сумма лизинга	Без ограничений

Кроме финансовой поддержки бизнеса в деятельности Общества имеется инфраструктурная поддержка в виде индустриальной зоны «Тараз» общей площадью 184,6 га и субзоны «Талас» в Таласском районе площадью 54 га.

В соответствии с постановлением акимата Жамбылской области от 19 марта 2021 года №74 ТОО «Управляющая компания «Индустриальная зона «Тараз» определено управляющей компанией индустриальной зоны республиканского значения «Тараз».

Для привлечения новых участников и информирования представителей бизнеса о наличии ИЗ «Тараз» были разработаны информационно-имиджевые материалы (презентации, брошюры на трех языках), которые направлены официальными письмами более 200 зарубежным и отечественным компаниям, Посольствам Республики Казахстан в других странах, торгово-промышленным палатам, ассоциациям, финансовым институтам, банкам второго уровня и т.д. Также, открыт и ведется официальный аккаунт в социальной сети инстаграмм, проводятся выездные презентации ИЗ «Тараз» для заинтересованных лиц.

Региональным координационным советом в реестр участников ИЗ «Тараз» включены 5 проектов на общую сумму инвестиций 83,5 млрд. тенге, с созданием 848 новых рабочих мест.

Сформирована база потенциальных участников, рассматривающих возможность размещения производств на индустриальной зоне из 14 проектов, общей стоимостью более 5,4 млрд. тенге и необходимой площадью размещения 30,5 га.

В целях развития ИЗ «Тараз» ведутся работы по разработке технико-экономического обоснования строительства инженерно-транспортной инфраструктуры ИЗ «Тараз» (далее - ТЭО).

Для этого были проведены работы по получению технических условий на подключение к системе электроснабжения, газоснабжения, водообеспечение/водоотведение, железнодорожных путей, связи и интернета, а также на строительство и реконструкцию автомобильных дорог для ИЗ «Тараз».

Получены технические условия на:

1) Электроснабжения:

- от ТОО «ЖЭС» для первой очереди на - 10 МВт и для второй очереди на - 35 МВт;

- от ТОО «ТМЗ» для второй очереди на - 20 МВт;

2) Водообеспечение/водоотведение от ГКП «Тараз Су»;

3) Присоединение к ж/д от ТОО «КазФосфат»;

4) Газоснабжение от АО «КазТрансГаз Аймак» на - 12 000 м³/час;

5) Связь/интернет от АО «Казахтелеком».

В целях повышения инвестиционной привлекательности индустриальной зоны в части снижения тарифов на электроэнергию, ведутся работы по получению технических условий на прямое подключение к линиям АО «KEGOC» проходящих вдоль земельных участков ИЗ «Тараз». Данная мера позволит за счет снижения действующих тарифов на электроэнергию комплексно решать вопросы выпуска продукции с более низкой себестоимостью. В связи с чем были проведены переговоры с энергоснабжающими компаниями РК, а также Жамбылской области и получены тарифы на электроэнергию.

По Таласскому району на субзону «Талас» также получены технические условия на:

1) Электроснабжения от ТОО «ЖЭС» на - 12 МВт;

2) Водобеспечение/водотведение от ГКП «Игілік»;

3) Присоединение к ж/д от ТОО «ЕвроХим»;

4) Газоснабжение от АО «КазТрансГаз Аймак» на 5 000 м³/час;

5) Связь/интернет от АО «Казтелеком».

Общество намерено к 2026 году сконцентрироваться на приоритетных секторах экономики для развития региона, особым приоритетом будут являться агропромышленный сектор и промышленный.

В рамках развития данных направлений определены следующие инициативы:

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Разработка новых кредитных продуктов	Необходимо проведение анализа потребности субъектов предпринимательства в	Новые кредитные продукты

	кредитных продуктах и их характеристиках	
Активизация работы по привлечению участников на ИЗ	Проведение информационно-имиджевых мероприятий	Наполнение участниками ИЗ

Цель 3. Сопровождение инвестиционных проектов

В обществе функционирует структурное подразделение по реализации инвестиционных проектов с участием Общества.

На сегодняшний день в рамках 33 проектов, продолжается исполнение обязательств партнера и Общества, где вклад СПК составил 3,4 млрд. тенге, а партнерский 21,2 млрд. тенге.

Для совместной реализации проекта с частными партнерами первоочередно осуществляется проверка рисков и юридической составляющей взаимоотношений, данные корпоративные процедуры позволяют оценить надежность партнера и начать бизнес-цикл сопровождения.

Сопровождение проекта подразумевает совместное решение административных барьеров и разумное определение обязательств, что позволяет успешно реализовать проект и не только получить доход, но и положительно повлиять на экономику области, в том числе и увеличив налоговые отчисления в бюджет.

В целях достижения качественного сопровождения, планируется исполнение следующей задачи:

1. Повышение прибыльности СПК и совместных предприятий

Для выполнения задачи предложены следующие инициативы:

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
1. Формализация и регламентирование бизнес-процессов сопровождения проектов	1. Актуализация регламента по инвестиционным проектам с отражением основных понятий инвестиционного, социальных проектов	Структурирование сопровождения
Разработка плана по снижению административных барьеров	Проведение анализа часто возникающих административных барьеров	План по предложениям разрешения административных барьеров, инициативные предложения в гос. органы.
Увеличение числа инвестиционных проектов совместно с партнерами	Выставление количественного КПД по реализации инвестиционных проектов	Повышение доходности от реализации проектов

5.2 Эффективное управление активами

Текущая ситуация

Весь портфель АО «СПК «Тараз» представлен совместными предприятиями, которые находятся под операционным управлением частных партнеров. Успешность реализации проектов в большей части зависит от частного партнера и своевременного выявления проблемных вопросов путем мониторинга.

Портфель проектов СПК состоит как из коммерческих проектов, финансируемых за счет собственных и частных средств, так и из бюджетных средств, финансируемых за счет средств областного бюджета, в том числе совместные предприятия, договора о совместной деятельности и ранее выданные договора финансового лизинга, в которых также имеются проблемные проекты. Таким образом, одной из ключевых задач является эффективное управление реализованными проектами, то есть деятельность, направленная на обеспечение своевременной и эффективной реализации проектов за счет грамотного планирования задач, компетенций, мотивации и инструктажа персонала, организации коммуникаций с заинтересованными сторонами, тщательного мониторинга исполнения результатов, максимально открытого и своевременного решения возникающих вопросов.

Видение

Мировая практика показывает, что основой качественного функционирования проектной компании является наличие компетентных человеческих ресурсов и эффективное взаимодействие с партнером.

В рамках внедрения проектно-ориентированного подхода будут прописаны и внедрены процессы по взаимодействию и контролю за деятельностью совместных предприятий. Одним из возможных решений является функционирование отдельного подразделения, занимающегося мониторингом реализованных проектов. Данное подразделение должно взять на себя ответственность за руководство проектом путем непрерывного мониторинга и выполнения обязательств частного партнера по договорам.

Внедрение новых технологий позволит процессы проектного управления и мониторинга деятельности совместных предприятий.

Для эффективного управления портфелем, СПК должно своевременно осуществлять финансовый и мотивационный контроль путем определения финансовых КПД и участия в назначении руководителей совместных предприятий.

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

- Разработку и внедрение Регламента по взаимодействию СПК с ДЗО;

- Создание коллегиальных органов ДЗО, разработку и утверждение положений коллегиальных органов;
- Разработку корпоративных стандартов (типовой Кодекс корпоративного управления);
- Закрепление работника (ов) СПК за взаимодействие с ДЗО;
- Совершенствование коммуникации СПК с ДЗО;
- Участие руководителей ДЗО в аппаратных совещаниях.

В целях реализации данной задачи СПК определяет 2 цели в данном направлении:

- 1) Снижение уровня NPL;
- 2) Защита правовых интересов СПК.

Цель 1. Снижение уровня NPL

Для реализации данной цели Общество намерено предпринять следующие инициативы:

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Закрепление ответственности за проекты среди проектных команд	Составление интегрированного графика задействования трудовых ресурсов, исходя из плана реализации каждого проекта и наличия трудовых ресурсов	Утвержденные составы проектных команд
Разработка методики процесса по мониторингу проекта	Описание сроков, форма отчетности, периодичности предоставления мониторинга Правлению Общества	Разработка внутренних нормативных документов

Цель 2. Защита правовых интересов СПК

В целях эффективного управления активами требуется юридический анализ на этапе создания совместного предприятия и защита прав и интересов СПК на момент подписания учредительных документов и договоров о совместной деятельности с частными партнерами СПК. В процессе коммерческой деятельности у каждого предприятия возникают конфликтные ситуации с контрагентами, для чего осуществляется досудебное урегулирование. Для уменьшения проблемных проектов, дебиторов требуется разработать ВНД, четко регламентирующие условия, действия, сроки,

обязательства по всем реализуемым проектам. И в случае неисполнении взятых партнером обязательств, применение жестких мер по взысканию вклада СПК.

Для достижения поставленных задач планируется реализовать следующие инициативы.

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Разработка регламента по управлению совместными предприятиями (СП)	Механизмы установления финансовых КПД в рамках стратегического управления предприятий, утверждения руководящего состава, утверждения бюджетов и т.п.	Утвержденный регламент по стратегическому управлению СП
Внесение изменений в Регламент по реализации инвестиционных проектов	Четко регламентировать условия, действия, сроки, обязательства по всем реализуемым проектам	Регламент

5.3 Корпоративное управление

Текущая ситуация

Корпоративные отношения возродились в Казахстане сравнительно недавно. У нас еще не накоплен собственный опыт руководства акционерными обществами, решения проблем, связанных с различиями интересов собственников и менеджеров, акционеров, защитой прав и собственности акционеров в целом.

Корпоративное управление является ключевым фактором в обеспечении устойчивого развития бизнеса и одним из важнейших критериев при принятии управленческих и инвестиционных решений. Качественное и эффективное корпоративное управление способствует повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности организаций, обеспечивает эффективное управление рисками и надежную систему внутреннего контроля.

Внедрение и соблюдение надлежащих принципов корпоративного управления оказывает непосредственный экономический эффект. Традиционно выделяют следующие аспекты, в которых корпоративное управление играет важную роль:

- повышение эффективности деятельности компании;
- облегчение доступа к рынкам капитала;

- снижение затрат на привлечение капитала и повышение стоимости активов компании;
- повышение репутации компании.

Видение

Создание эффективной системы корпоративного управления, основанной на лучших мировых стандартах, обеспечивает подотчетность менеджеров, снижает риск мошенничества с их стороны, повышает эффективность управления рисками и механизмов внутреннего контроля. Корпоративное управление рационализирует бизнес-процессы, повышая эффективность и снижая капитальные затраты.

Немаловажным эффектом от внедрения и соблюдения всеми участниками корпоративных отношений надлежащих принципов является улучшение процесса принятия решений органами управления. Этот эффект достигается четким разделением полномочий и урегулированием процесса взаимодействия между органами управления.

Система корпоративного управления способствует предупреждению и урегулированию корпоративных конфликтов.

Практика корпоративного управления влияет на то, насколько легко компания может получить доступ к рынкам капитала. Компании с эффективной системой корпоративного управления пользуются большим доверием инвесторов.

В первую очередь это касается прозрачности компании. Если компания своевременно раскрывает достоверную информацию, инвесторы имеют больше возможностей оценить деятельность компании и ее перспективы в соответствии со своими потребностями и интересами.

Показатели корпоративного управления уже прочно утвердились в качестве критерия при принятии инвестиционных решений, более того, компании стремятся получить рейтинги корпоративного управления.

Стоимость капитала напрямую зависит от риска инвестиций в компанию: чем выше риск, тем дороже стоит привлеченный капитал. С недавних пор инвесторы, предоставляющие заемный капитал, стали учитывать практику корпоративного управления компании (подготовка финансовой отчетности, прозрачность структуры собственности) при принятии решения. Внедрение надлежащих принципов корпоративного управления в конечном счете приведет к получению компаниями заемного капитала на значительно более выгодных условиях (по более низким ставкам и на более длительные сроки).

Корпоративное управление, т.е. принципы открытости, честности, прозрачности, которых придерживается компания, является непосредственной составляющей ее репутации. Репутация прямо пропорциональна капитализации и кредитоспособности компании и обратно пропорциональна рискам на нее.

Акционерные общества, начинающие с реализации первого направления, постепенно приходят ко второму направлению – формированию собственной системы корпоративного управления, имея при этом следующие цели:

1. Решение экономических задач – увеличение капитализации компании, привлечение инвестиций для ее долгосрочного и устойчивого развития.

2. Решение управленческих задач – выход на новые рынки, обеспечение конкурентоспособности компании.

3. Решение задачи «влияния» – защита от политических рисков.

Определены 3 цели:

- Обеспечение эффективного управления рисками

- Обеспечение эффективного внутреннего контроля для достижения Обществом своих стратегических целей

- Автоматизация бизнес-процессов

Цель 1. Обеспечение эффективного управления рисками

АО «СПК «Тараз» предусматривает создание эффективно функционирующей системы управления рисками, направленной на обеспечение достижения Обществом своих стратегических и операционных целей, и представляющей собой совокупность организационных политик, процедур, норм поведения и действий, методов и механизмов управления, создаваемых для обеспечения: 1) оптимального баланса между ростом стоимости Общества, прибыльностью и сопровождаемыми их рисками; 2); соблюдения требований законодательства Республики Казахстан и внутренних документов Общества;

В этих целях АО «СПК «Тараз» предусматривает разработку и утверждение в установленном законодательством Республики Казахстан и внутренними нормативными документами Общества порядке внутренних документов, определяющих принципы и подходы к организации системы управления рисками. Система управления рисками предусматривает процедуру идентификации, оценки и мониторинга всех существенных рисков, а также принятие своевременных и адекватных мер по снижению уровня рисков. Процедуры по управлению рисками обеспечивают быстрое реагирование на новые риски, их идентификацию, а также принятие своевременных и адекватных мер по их снижению.

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Внедрение карты рисков	Разработать инструмент, который позволяет классифицировать риски по степени	Карта рисков

	критичности для бизнеса и оценить общее состояние риск- менеджмента в компании	
--	--	--

Цель 2. Обеспечение эффективного внутреннего контроля для достижения Обществом своих стратегических целей.

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

Для обеспечения соблюдения деятельности СПК принципам корпоративного управления на постоянной основе будут разрабатываться планы мероприятий по совершенствованию корпоративного управления, предполагающие разработку и актуализацию внутренних нормативных документов, и их внедрение. Результатом проведенных мероприятий по улучшению качества корпоративного управления станет получение рейтинга корпоративного управления на основе методик лучшей мировой практики. Также основным документом деятельности и развития СПК будет Стратегия развития АО «СПК «Тараз» на 2022-2026 г.г.

В целях усиления контроля за деятельностью структурных подразделений в рамках стратегии развития и исполнения КПД требуется проведение комплекса мероприятий, включая:

- Разработку и внедрение регламента каждого структурного подразделения по их функционалу;
- Соблюдение корпоративных стандартов (Кодекс корпоративного управления);
- Закрепление работников СПК ответственных за исполнения КПД;

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Внедрение системы КПД	Внедрение КПД, должностные инструкции и положения по функционалам на структурные подразделения	КПД на структурное подразделения
Закрепление сотрудников ответственных за	Требуется закрепление сотрудников	Приказ

исполнение КПД Стратегии	ответственных за исполнение КПД Стратегии	
-----------------------------	---	--

Цель 3. Автоматизация бизнес-процессов

В целях повышения прозрачности деятельности и общей операционной эффективности СПК в ближайшее время планируется внедрить систему электронного документооборота, учета рабочего времени сотрудников, систему для автоматизации бизнес-процессов.

Проведение оптимизации бизнес процессов СПК. С целью достижения максимальной результативности и эффективности бизнес-процессов в СПК проводится работа по построению системы управления бизнес-процессами, т.е. организация бизнеса через проектирование и управление бизнес-процессами. Данная система позволяет «увязать» бизнес-процессы со Стратегией развития СПК, обеспечивая ее реализацию. При формировании предложений по оптимизации бизнес-процессов будут учитываться следующие критерии:

- снижение затрат времени на бизнес-процесс;
- повышение контролируемости бизнес-процесса;
- соответствие предлагаемых решений текущему законодательству и внутренним документам;
- повышение качества предоставления услуг;
- исключение дублирования операций;
- перераспределение функционала;
- возможность автоматизации операций;
- сокращение бумажного документооборота. Автоматизация фронт и обслуживающих бизнес процессов.

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Интеграция 1С с ДЗО и СПК	Интеграция финансовой отчетности дочерних и зависимых организаций и СПК путем интеграции 1С	Единая база 1С
Автоматизация бизнес процессов	Внедрение систем электронного документооборота и автоматизация бизнес-процессов	Оптимизация бизнес процессов

5.4 Управление стабилизационным фондом

Текущая ситуация

Структурным подразделением по управлению региональным стабилизационным фондом осуществляются функции по закупке социально-значимых товаров для проведения торговых интервенций товаров стабилизационного фонда через торговую инфраструктуру СПК в том числе (социальные павильоны).

В 2018 году Советом директоров было принято решение о передаче дочерне зависимой организации ТОО «Торгово-закупочной компаний «Тараз», осуществляющей деятельность по регулированию стабилизационного фонда в АО «СПК «Тараз», путем уменьшения уставного капитала.

Региональным стабилизационным фондом в 2020 году закуплено 10 172,13 тонн, 1000 тыс. штук яиц СЗПТ на общую сумму 1 269 496,25 тенге. Из них, 7 313,5 тонн муки 1 сорта, 2 777 тонн сахара, 14,63 тонн капусты, 67 тонн риса, 1 000 тыс. штук яиц, в 2021 году закуплено 3 046,20 тонн СЗПТ на общую сумму 486 490,24 тенге. Из них, 2 000 тонн муки 1 сорта, 1 000 тонн сахара, 43 тонн мясо куриное, 3,2 тонн соль пищевая.

В 2018 году Обществом совместно с частным партнером заключен договор пользования павильонами, где реализуются продовольственные товары, в том числе и социально-значимые. Вместе с тем, в рамках увеличения географического охвата рынка для обеспечения населения социально-значимыми продовольственными товарами в 2020 году заключен договор о совместной деятельности с частным партнером, в соответствии с которым установлено 11 социальных павильонов современного типа в г. Тараз и 1 в Жуалинском районе.

Видение

Для улучшения качества управления региональным стабилизационным фондом и обеспечения населения товарами по низкой цене, Общество планирует расширить географию реализации социально-значимых продовольственных товаров, посредством привлечения частных партнеров в проект по строительству социальных павильонов современного формата во всех районах области. Имея положительный опыт работы с частными партнерами по строительству социальных павильонов, Общество в наличии имеет готовые шаблоны и формы договоров.

Кроме того, основной задачей для осуществления своевременных товарных интервенций является мониторинг цен на постоянной основе и анализ рынка. Таким образом Общество планирует усилить аналитику по закупке и сбыту продукции.

Вместе с тем Общество планирует актуализировать внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность стабфонда, что позволит заполнить пробелы бизнес-процессов, осуществляемых департаментом.

Таким образом исходя из вышеизложенного выделены две цели:

1. Своевременная реакция на рыночные колебания ценовых позиций на социально-значимые продовольственные товары;
2. Увеличение количества социальных павильонов современного типа в районах области для доступности населению.

Цель 1. Своевременная реакция на рыночные колебания ценовых позиций на социально-значимые продовольственные товары

В соответствии с Постановлением акимата Жамбылской области № 248 от 7 ноября 2019 года «Об утверждении правил реализации механизмов стабилизации цен на социально значимые продовольственные товары в Жамбылской области» основной задачей управления и использования регионального стабилизационного фонда является проведение товарных интервенций, осуществляемых в целях стабилизации внутреннего рынка при росте цен.

С целью своевременного проведения товарных интервенций Общество определяет основную задачу по анализу рынка для собственной оценки, для прогнозирования цен и выявлении спроса на продовольственные товары.

Планируемые инициативы

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Анализ потребности рынка в социально-значимых продовольственных товаров по Жамбылской области в разрезе районов и города	Расчет потребности региона в разрезе адм.центра и районов в натуральном и денежном выражении. Анализ колебаний цен и разработка собственных прогнозов исходящих как из сезонного дефицита так и внешнеэкономической и политической ситуации	Отчеты по каждому району и г. Тараз об уровне потребности в социально-значимых продовольственных товарах и прогнозируемых скачках роста цен.
Разработка рекомендаций по дальнейшему совершенствованию законодательства в сфере регулирования СЗПТ	Формирование предложений по изменению соответствующих правил	Проекты предложений по изменению в законодательство РК

Цель 2. Увеличение количества социальных павильонов современного типа в районах области для доступности населению.

С целью увеличения географии реализации социально-значимых продовольственных товаров Общество намерено, имея положительный опыт, привлекать частных партнеров для строительства социальных павильонов современного формата во всех районах области.

Инициатива	Механизм реализации	Эффект
Привлечение частных партнеров	Размещение коммерческого предложения на информационных площадках	Развитие торговой инфраструктуры для реализации СЗПТ, посредством строительства соц. павильонов современного формата

6. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПК

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

1) Улучшение системы корпоративного управления и взаимодействия с ДЗО.

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

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

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

- разработку и внедрение Регламента по взаимодействию СПК с ДЗО;
- мониторинг финансово-хозяйственной деятельности ДЗО;
- создание коллегиальных органов ДЗО, разработку и утверждение положений о коллегиальных органах об их полномочиях;
- разработку корпоративных стандартов (типовой Кодекс

корпоративного управления);

- унификацию ВНД (учетная, кадровая политики);
- закрепление работника (ов) СПК за взаимодействие с ДЗО;
- совершенствование коммуникаций СПК с ДЗО;
- участие руководителей ДЗО в аппаратных совещаниях;
- подключение к системе электронного документооборота;
- интеграция 1 С Бухгалтерию.

2) Совершенствование кадровой политики.

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

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

Для обеспечения СПК необходимыми человеческими ресурсами с необходимой квалификацией и требуемой мотивацией, СПК в рамках Стратегии проводит активную работу по развитию персонала. Задачами кадровой политики СПК являются привлечение и удержание в СПК профессионалов, способных внести вклад в развитие и рост эффективности СПК. Кадровая политика СПК, с учетом единого подхода ко всем дочерним организациям, будет развиваться по следующим направлениям: 1) планирование трудовых ресурсов будет осуществляться через применение открытого отбора, обеспечивающего прозрачность, а также за счет создания кадрового резерва из лучших работников СПК; 2) повышение уровня производительности труда работников будет проводиться через оценку деятельности, способом применения ключевых показателей деятельности,

аттестации персонала; 3) продуктивное управление человеческим капиталом обеспечит система постоянного обучения и развития персонала, внедрение и применение в трудовых процессах современных технологий и систем управления информацией, в том числе автоматизации процессов управления знаниями; 4) обеспечение справедливого и конкурентоспособного вознаграждения за труд на основе внедренной системы грейдов и с учетом обзора заработных плат на рынке.

3) Внедрение принципов проектно-ориентированного подхода.

С целью обеспечения непрерывности проектной деятельности СПК, а также рационального распределения трудовых ресурсов, планируется внедрение проектно-ориентированного подхода путем закрепления ответственных кураторов за проекты.

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

Планируется внедрить и вести систему автоматизации бизнес-процессов по проектам для отслеживания статусареализации проектов и предоставления своевременной и качественной отчетной информации руководству СПК и области.

4) Цифровизация деятельности СПК.

В целях повышения прозрачности деятельности и общей операционной эффективности СПК в ближайшее время планируется внедрить систему электронного документооборота, учета рабочего времени сотрудников, систему для автоматизации бизнес-процессов.

5. Маркетинг и продвижение.

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

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

7. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

Карта КПД СПК на 2022-2026 годы

№	Наименование КПД	Ед. ⁴ изм	2022	2023	2024	2025	2026
1. Привлечение инвестиций							
<i>Цель 1. Привлечение инвесторов</i>							
1	Количество заключенных договоров с иностранными инвесторами	Ед.	1	3	5	7	9
2	Обслуживание предпринимателей	Ед.	1800	1950	2100	2250	2400
<i>Цель 2. Сопровождение инвестиционных проектов</i>							
1	Привлечение инвестиций (средства частных партнеров)	Млн. тенге	890	950	1100	1200	2400
2	Количество завершенных проектов - введенные в эксплуатацию (включая коммерческие и социальные)	Ед.	5	7	10	13	15

Цель 3. Поддержка бизнеса и инфраструктурная поддержка							
1	Поддержка предпринимателей путем предоставления финансового лизинга/займа	Млн. тенге	500	650	700	750	800
2	Количество профинансированных предпринимателей	Ед.	70	80	90	100	110
3	Объем привлеченных инвестиций на ИЗ «Тараз»	Млн. тенге	10 759	38 507	33 335	2 725	20 000
2. Эффективное управление активами							
Цель 1. Снижение уровня (NPL) проблемного портфеля							
1	Возвращение дебиторской задолженности	%	15	30	50	70	85
Цель 2. Защита правовых интересов СПК							
1	Успешно урегулированные в досудебном порядке претензии контрагентов	%	50	60	70	75	80
2	Выигранные дела в суде	%	80	85	90	92	95
3. Управление стабилизационным фондом							
Цель. Сглаживание ценовых колебаний							
1	Предоставление займов субъектам предпринимательства по «оборотной схеме»	Ед.	3	5	6	6	7
2	Заключение форвардных договоров	Ед.	3	4	5	5	6
3	Увеличение количества социальных павильонов современного типа в районах области для доступности населению	Ед.	1	2	2	2	2

4.Корпоративное управление							
<i>Цель 1. Обеспечение эффективного внутреннего контроля для достижения Обществом своих стратегических целей</i>							
1	Исполнения КПД Плана развития Общества	%	70	80	85	90	90
<i>Цель 2. Обеспечение эффективного управления рисками</i>							
1	Уровень качества портфеля	%	90	90	90	90	90
<i>Цель 3. Автоматизация бизнес-процессов</i>							
1	Автоматизация основных бизнес процессов	%	30	40	50	60	70
Прозрачность и освещение деятельности СПК							
1	Оценка доверия и удовлетворенности субъектов ММСП деятельностью	%	60	70	80	90	90
2	Публикация в открытых источниках и других информационных ресурсах отчета о деятельности Общества	Ед.	140	160	170	180	190

Привлечение инвестиций предусматривает планомерное увеличение портфеля СПК и увеличение объема инвестиций в основной капитал области. СПК ставит цель улучшить инвестиционный потенциал и привлечь ПИИ (прямые иностранные инвестиции) в регион и к 2026 году достигнуть уровня привлечения до 9 иностранных инвесторов в год. В ходе совместной реализации проектов к 2026 году общий объем привлеченных частных средств в проекты должен составлять порядка 2,4 млрд. тенге.

СПК будет оценивать эффективность деятельности по поддержке бизнеса по количеству профинансированных проектов, сумме займов и по объему привлеченных инвестиций на ИЗ. Здесь стоит отметить, что достижение поставленных целей зависит от выделения бюджетного финансирования. Со своей стороны, СПК будет оказывать полную поддержку дочерним и зависимым организациям для достижения КПД по данному стратегическому направлению.

Для эффективного управления проектами основной целью является снижение уровня проблемного портфеля, где КПД предусмотрено увеличение

объема возврата дебиторской задолженности, который в 2026 году должен достигнуть 85% доли возврата от общего объема.

КПД для управления стабилизационным фондом подразумевает внедрение практики форвардных договоров в 2022 году начиная с 3 единиц и доходя до 6 единиц в 2026 году. Вместе с тем планируется увеличение географического охвата населения СЗПТ регионального стабилизационного фонда, посредством открытия социальных павильонов современного типа в районах и городе. В рамках данного направления также отмечается поддержка предпринимателей в рамках оборотной схемы, количество которых будет планомерно расти с 3 в 2022 году до 7 в 2026 году.

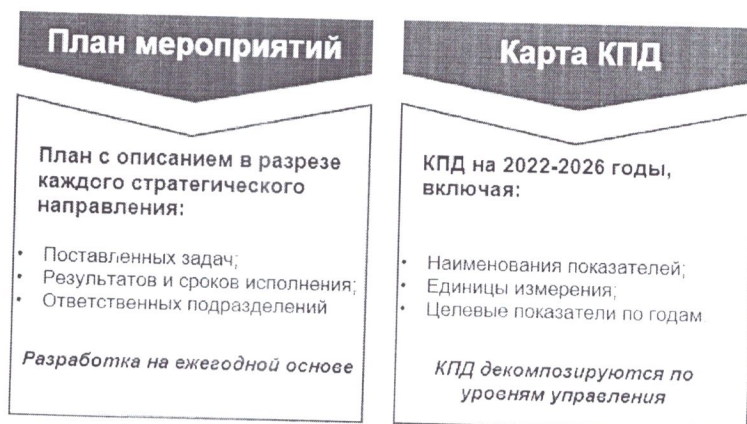
Для обеспечения прозрачности деятельности общества предусмотрены КПД в рамках корпоративного управления, где отражены в том числе и автоматизация бизнес-процессов, и освещение деятельности

ИНСТРУМЕНТЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Детальные задачи и мероприятия в рамках планируемых стратегических инициатив будут включаться в План развития АО «СПК «Тараз» на 2022-2026 годы (далее - План). План включает описание в разрезе каждого стратегического направления поставленных задач, результатов и сроков исполнения, закрепление ответственных подразделений. План будет являться рабочим документом и инструментом Правления Общества для осуществления мониторинга реализации Стратегии.

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

Инструменты внедрения стратегии



Мониторинг исполнения ежегодных КПД по реализации Стратегии будет проводиться исполнительным органом на ежегодной основе.

Этапы реализации Стратегии

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

Подготовительный этап включает 2022 год, на котором планируется:

- инвентаризация активов и проектов области;
- структурирование совместных предприятий;
- предоставление и продвижение рекомендаций по изменению механизмов управления стабилизационным фондом;
- формализация бизнес-процессов;
- совершенствование корпоративного управления (оценка работников на основе КПД, актуализация ВНД и др.);
- подбор квалифицированных кадров;
- аудит.

Этап роста включает 2023-2026 годы, на котором планируется:

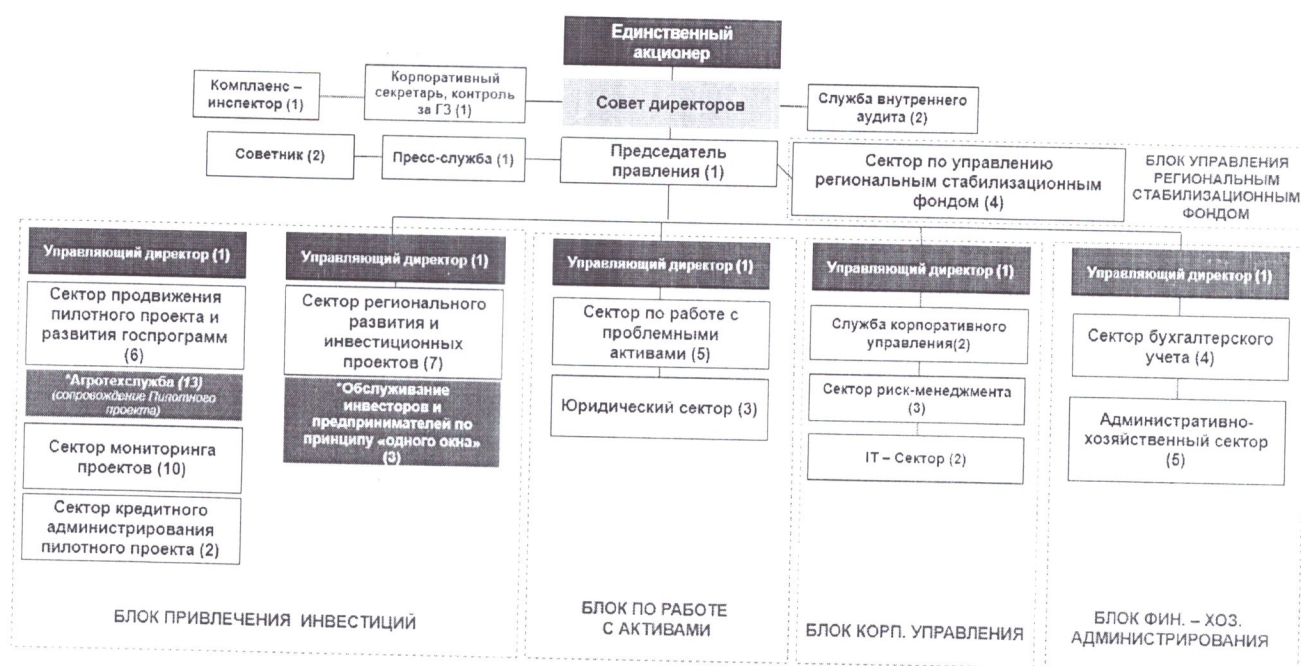
- увеличение стоимости портфеля предприятий и его диверсификация;
- улучшение инвестиционной деятельности за счет собственных средств;
- создание совместных предприятий по приоритетным для области направлениям и поэтапный выход по достижению их зрелости;
- привлечение новых источников финансирования;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

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

8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Новая организационная структура

Анализ внутренней среды СПК выявил ряд проблем с текущей организационной структурой компании. Для решения данных проблем была разработана новая организационная структура.



Основные изменения в организационной структуре

№	Изменение	Обоснование
1	Изменить определение структурных подразделений «департамент» на «сектор».	Департамент — это самостоятельная структурная единица организации, может включать в себя отделы и/или управления и подчиняется непосредственно президенту, старшему вице президенту, вице президенту или директору направления организации, что в данном случае не соответствует текущей и планируемой организационной структуре. Ввиду чего предложено использовать наименование «сектор», что определяется общим понятием как структурное подразделение, отдел в некоторых общественных или производственных организациях.
2	Переименовать должность заместителя Председателя Правления в должность	в Обществе планируется наличие 5 штатных единиц управляющих директоров для 4 блоков: привлечения инвестиций, проблемных активов, управления

	управляющего директора, ввести дополнительную должностную единицу управляющего директора	стабилизационным фондом, корпоративного управления и финансово-хозяйственного администрирования.
3	Переименование департамента аналитики и развития в сектор регионального развития и инвестиционных проектов, и размещение его с секторами продвижения пилотного проекта и развития государственных программ, мониторинга проектов и кредитного администрирования пилотного проекта в единый блок привлечения инвестиций, возглавляемый в данном блоке одним из управляющих директоров.	Выявлено дублирование функций департамента аналитики и развития, которые фактически занимаются инвестиционными проектами, их мониторингом и постсопровождением, а также департамента оказания услуг инвесторам и предпринимателям, роль которых всесторонняя консультационная поддержка инвесторов и предпринимателей и привлечение инвестиций в рамках Постановления правительства РК № 585 от 13 августа 2019 года «Об утверждении Правил организации «одного окна» для инвесторов, а также порядка взаимодействия при привлечении инвестиций». Сопроводив предпринимателя на прединвестиционной стадии его проект переходит в более углубленную проработку в сектор регионального развития и инвестиционных проектов, где взаимоотношения после ряда корпоративных процедур между Обществом и партнером закрепляются документально, после чего проект переходит в инвестиционную стадию реализации и передается на мониторинг сектору мониторинга проектов до завершения эксплуатационной стадии, если таковое предусмотрено договором или до полного исполнения обязательств сторон. Кроме того, в секторе регионального развития и инвестиционных проектов одной из основных задач будет являться развитие районов области и точечная координация с районными субъектами предпринимательства для развития бизнес инициатив.
4	Переименование департамента по	Департаментом активно осуществляется работа по двум

	оказанию услуг инвесторам и предпринимателям в сектор продвижения пилотного проекта и развития гос.программ.	направлениям: обслуживанию предпринимателей и осуществляют выдачу займов в рамках Пилотного проекта по повышению доходов населения, при штате 9 человек. Совмещение двух данных направлений имеет риск возникновения некачественного исполнения задач из-за объема работы, ввиду чего предлагается закрепить за данным сектором функционал реализации и продвижения пилотного проекта.
5	Переименовать департамент мониторинга проектов в сектор мониторинга проектов и уменьшить количество сотрудников данного сектора, при этом штат сектора составит 10 человек. Создать сектор кредитного администрирования пилотного проекта из двух главных специалистов, перемещенных из Департамента мониторинга проектов	Ввиду того что планируется усиление работы по Пилотному проекту, а именно его развитие и продвижение, что отразится на увеличении количества выданных займов и необходимости усиленного мониторинга по их возврату, предлагается двух кредитных администраторов, размещенных в настоящем секторе, перевести в новый созданный сектор, заменить их одной штатной единицей главного специалиста. В свою очередь в секторе кредитного администрирования пилотного проекта не предусмотрено наличие руководителя сектора, осуществлять контроль за его деятельностью будет управляющий директор. Кроме того, 1 единицу специалиста переместить в сектор регионального развития и инвестиционных проектов.
6	Создание блока по работе с активами, под руководством управляющего директора и размещение в данном блоке двух секторов: по работе с проблемными активами, и юридический.	ввиду наличия неэффективных ДЗО и несущими регулярный убыток и имеющимися прецедентами по неисполнению партнерами обязательств в рамках договоров о совместной деятельности Обществу необходимо снизить нагрузку на сотрудников. Так функционалом сектора по работе с проблемными активами будет проработка проблемных активов и урегулирования с ними проблемных ситуаций. Задачи юридического сектора

		останутся прежними – это обеспечение правовой защиты Общества.
7	Оптимизировать трудовые ресурсы, путем внутреннего перемещения сотрудников и расформирования департамента строительства и земельных ресурсов.	В долгосрочных планах большого объема работ по земельным ресурсам согласно стратегии не предусматривается, однако при необходимости будут задействованы специалисты данного департамента, которые перемещенные в другие структурные подразделения
8	Создание Службы корпоративного управления. Данная служба, как и IT-сектор и Сектор риск-менеджмента будет под контролем управляющего директора в блоке корпоративного управления.	В ходе разработки стратегии выявлено, что на сегодняшний день Общество имеет низкий уровень корпоративного управления. Создание эффективной системы корпоративного управления, обеспечивает подотчетность менеджеров, снижает риск мошенничества с их стороны, повышает эффективность управления рисками и механизмов внутреннего контроля. Корпоративное управление рационализирует бизнес-процессы, повышая эффективность. В функционал данного сектора будут входить задачи по мониторингу и исполнению стратегических документов Общества, разработка и актуализация внутренних нормативных документов, разработка финансово-экономического обоснования для совместных проектов и установление и мониторинг KPI сотрудников.
9	Создание пресс-службы, напрямую взаимодействующей с Председателем Правления.	На сегодняшний день пресс-секретарь определен на должности специалист по работе со СМИ и размещен в департаменте оказания услуг инвесторам и предпринимателям, что является непрактичным для качества его работы.
10	Создание IT сектора.	Долгосрочные планы, отраженные в Стратегии, предполагают автоматизацию бизнес-процессов Общества, ввиду чего необходимостью является наличие в штате

		сотрудников, контролирующих техническую часть данного вопроса.
11	Распределить департамент финансово-хозяйственного обеспечения на два сектора: бухгалтерского учета и и административно-хозяйственный.	на сегодняшний день функционал хозяйственного обеспечения и бухгалтерии совмещен в одном департаменте, для качественного бухгалтерского учета необходимо отделение функций хозяйственного обеспечения. Так сектором бухгалтерского учета будут осуществляться основные процессы по бухгалтерскому учету. Административно-хозяйственный сектор в соответствии со своим функционалом будет осуществлять хозяйственное обеспечение, где в том числе будут размещены специалист по залоговому обеспечению, делопроизводитель, главный специалист по кадрам и водитель.

Штатная численность работников не уменьшена, сотрудники структурировано размещены по блочным направлениям, что позволяет выстроить эффективную систему взаимодействия между структурными подразделениями и повысить эффективность деятельности Общества.

9. ПОТРЕБНОСТИ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

На данный момент основными источниками финансирования для деятельности СПК являются бюджетные и собственные средства. Бюджетные проекты и деятельность дочерних организаций, направленные на поддержку бизнеса, также в основном финансируются за счет государственных средств. В основном, бюджетное финансирование предназначено для увеличения кредитного портфеля ТОО «МФО «Тараз».

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

Выход из совместного предприятия будет давать возможность

генерировать достаточное количество финансовых ресурсов для реализации более перспективных проектов в будущем.

Также СПК и его дочерние организации будут прорабатывать возможности привлечения финансирования из альтернативных источников как для собственных коммерческих, так и для социальных проектов, необходимых для города.

10. ГЛОССАРИЙ

Сокращение	Определение
Стратегия	Стратегия развития акционерного общества «Социально-предпринимательская окрпорация «Тараз» на 2022-2026 годы
СПК, Общество	АО «Социально-предпринимательская окрпорация «Тараз»
МИО	Местный исполнительный орган
ИЗ	Индустриальная зона «Тараз»
МСБ	Малый и средний бизнес
ВРП	Валовый региональный продукт
ВВП	Валовый внутренний продукт

УПИИР	Управление предпринимательства и индустриально-инновационного развития акимата Жамбылской области
УФ	Управление финансов акимата Жамбылской области
ДЗО	Дочерне-зависимые организации
УЭБП	Управление экономики и бюджетного планирования акимата Жамбылской области
РСФ, стабфонд	Региональный стабилизационный фонд Жамбылской области
МСБ	Малый средний бизнес
КПД	Ключевые показатели деятельности
ВРП	Валовый региональный продукт
ВВП	Валовый внутренний продукт
СП	Совместное предприятие
СЗПТ	Социально-значимые продовольственные товары
ВНД	Внутренние нормативные документы
СД	Совет директоров
НПП “Атамекен”	Национальная
Kazakh Invest	АО “Национальная компания “KAZAKH INVEST”
АПК	Агропромышленный комплекс
БВУ	Банки второго уровня
СМИ	Средства массовой информации

Приложение 1

**Методика расчета стратегических ключевых показателей деятельности
Стратегии развития АО «СПК «Тараз» на 2022-2026 гг.**

№	Наименование КПД	Ед. изм.	Методика расчета
1	Количество заключенных договоров с иностранными инвесторами	Ед.	Количество заключенных договоров с иностранными инвесторами за период

2	Обслуживание предпринимателей	Ед.	Оказание консультационных услуг обратившимся за период
1	Привлечение инвестиций (средства частных партнеров)	Млн. тенге	Объем привлеченных партнерских средств в совместные проекты за период
2	Количество завершенных проектов - введенные в эксплуатацию (включая коммерческие и социальные)	Ед.	Количество завершенных проектов - введенные в эксплуатацию (включая коммерческие и социальные), подтверждается актом ввода в эксплуатацию
1	Поддержка предпринимателей путем предоставления финансового лизинга/займа	Млн. тенге	Объем выданных кредитов и лизингов ТОО «МФО «Тараз», ТОО «МФО «Атамекен Тараз»
2	Количество профинансированных предпринимателей	Ед.	Количество заемщиков по кредитам и лизингу, выданных ТОО «МФО «Тараз», ТОО «МФО «Атамекен Тараз»
3	Объем привлеченных инвестиций на ИЗ «Тараз»	Млн. тенге	Объем освоенных за период инвестиций в рамках реализации проектов за период
1	Возвращение дебиторской задолженности	%	Доля возврата от общей дебиторской задолженности
1	Успешно урегулированные в досудебном порядке претензии контрагентов	%	Соотношение урегулированных в досудебном порядке претензий контрагентов к общему количеству поступивших претензий контрагентов за период
2	Выигранные дела в суде	%	Соотношение количества выигранных дел в суде за период к количеству выигранных дел за предыдущий период
1	Предоставление займов субъектам предпринимательства по «оборотной схеме»	Ед.	Количество субъектов предпринимательства, которым выдан займ по «оборотной схеме» за период

2	Заключение форвардных договоров	Ед.	Количество заключенных форвардных договоров за период
3	Увеличение количества социальных павильонов современного типа в районах области для доступности населению	Ед.	Открытие социальных павильонов современного типа в районах области
1	Исполнения КПД Плана развития Общества	%	Процент исполнения КПД от общего объема поставленных КПД
1	Уровень качества портфеля	%	Количество проблемных проектов за период /вклад Общества в совместную деятельность и в рамках договоров о совместной деятельности (в случае если вклад — это земельный участок, оборудование и тд., учитывается его оценочная стоимость)
1	Автоматизация основных бизнес процессов	%	Деление количества автоматизированных бизнес процессов Общества на общее количество бизнес процессов Общества
1	Оценка доверия и удовлетворенности субъектов ММСП деятельностью	%	Оценка степени доверия и удовлетворенности субъектов МСБ деятельностью Фонда, исходящая из данных по анкетированию предпринимателей на качество обслуживания
2	Публикация в открытых источниках и других информационных ресурсах отчетов о деятельности Общества	Ед.	Количество постов и прочих публикаций о деятельности Общества в СМИ и социальных сетях

