



**О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 7 апреля 2015 года № 203 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы"**

Постановление Правительства Республики Казахстан от 4 июня 2020 года № 354

Правительство Республики Казахстан **ПОСТАНОВЛЯЕТ:**

1. Внести в постановление Правительства Республики Казахстан от 7 апреля 2015 года № 203 "Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы" следующие изменения и дополнения:

заголовок изложить в следующей редакции:

"Об утверждении Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "QazExpoCongress" на 2015 – 2024 годы";

пункт 1 изложить в следующей редакции:

"1. Утвердить прилагаемую Стратегию развития акционерного общества "Национальная компания "QazExpoCongress" на 2015 – 2024 годы";

в Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы", утвержденной указанным постановлением:

заголовок изложить в следующей редакции:

"Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "QazExpoCongress" на 2015 – 2024 годы";

в разделе 1. "Анализ текущего состояния компании":

часть первую изложить в следующей редакции:

"Акционерное общество "Национальная компания "QazExpoCongress" (далее – Общество) создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 15 января 2013 года № 11 "О создании акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017".";

в разделе 2. "Миссия и видение":

подраздел "Миссия" изложить в следующей редакции:

"Миссия.

Создать современное деловое пространство, продвигающее передовые практики в сфере финансовой, образовательной, конгрессно-выставочной, инновационной деятельности и развитие торговой инфраструктуры в Казахстане.";

подраздел "Видение" изложить в следующей редакции:

"Видение.

Клиентоориентированная организация с гибкой системой управления, предоставляющая необходимую инфраструктуру и услуги для обеспечения успешного развития товаропроводящей системы и бизнеса.";

в разделе 3. "Стратегические направления деятельности, цели, ключевые показатели деятельности и их ожидаемые результаты":

часть первую изложить в следующей редакции:

"Исходя из миссии и видения, с учетом проведенного анализа внешней и внутренней среды, выделены следующие шесть стратегических направлений развития Общества:

- 1) управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг;
- 2) проведение КВМ и участие в международных мероприятиях;
- 3) обеспечение функционирования сферы "Нур-Алем", как символа нового делового центра и точки притяжения туристов;
- 4) реализация инвестиционных проектов;
- 5) устойчивое развитие Общества;
- 6) строительство и управление оптово-распределительными центрами (далее – ОРЦ).

Сфера "Нур-Алем" – важнейший объект наследия Выставки и хорошо узнаваемый символ нового делового центра города Нур-Султана. Его успешное функционирование является одним из приоритетов развития Общества.

Управление объектами и имуществом – естественное ключевое направление деятельности, напрямую вытекающее из характера основных активов Общества и одобренной концепции послевыставочного использования объектов ЭКСПО-2017.

Проведение КВМ и участие в международных мероприятиях позволит эффективно использовать как имеющуюся инфраструктуру, так и накопленный опыт сотрудников Общества на благо развития делового центра города Нур-Султана и экономики Казахстана в целом.

Реализация инвестиционных проектов – направление, которое позволит в полной мере реализовать потенциал имеющихся земельных активов Общества.

Устойчивое развитие позволит Обществу внедрить принципы ответственного ведения бизнеса и повысить инновационный потенциал, содействовать экономическому росту и обеспечить экологическое, а также социальное благополучие в Обществе.

Строительство ОРЦ имеет государственное значение и позволит обеспечить оптимальное товародвижение от отечественного производителя до полки, в том числе снизить непроизводственные потери сельхозтоваропроизводителей, гарантировать сбыт продукции и исключить неэффективных оптовых перекупщиков, а также обеспечить эффективные межрегиональные перетоки товаров.

Перечисленные стратегические направления представляют собой развитие второго из двух стратегических направлений, предусмотренных предыдущей версией стратегии Общества, а именно "Обеспечить максимально эффективное использование и развитие материальной, технологической и других составляющих наследия ЭКСПО-2017 в интересах развития города Нур-Султана, Казахстана и мировой экономики в целом".

При этом стоит отметить, что роль Общества по созданию и развитию инновационной инфраструктуры актуализирована с учетом начала реализации ряда инициатив, таких как МФЦА, Astana Hub, IT-университет, МЦЗТИП. Роль Общества состоит в том, что данные инициативы являются его якорными арендаторами.

Предложенные направления развития Общества соответствуют государственным стратегическим документам. Общими чертами стратегических документов являются построение экспортоориентированной экономики, развитие человеческого потенциала и следование новейшим трендам цифровизации. Концепция развития нового делового центра на базе активов ЭКСПО-2017 направлена на решение этих задач.

Функционирование сферы "Нур-Алем" напрямую связано с развитием человеческого потенциала в направлении адаптации людей к условиям новой экономики и зеленой энергетики. Кроме того, сфера "Нур-Алем – яркий символ нового делового центра, способствующий привлечению инвесторов и технологических компаний к возможностям ведения бизнеса в городе Нур-Султане и Казахстане.

Предоставление площадей для размещения якорных арендаторов также является элементом реализации стратегических инициатив государства, поскольку МФЦА, Astana Hub, IT-университет, МЦЗТИП представляют собой конкретные инициативы, развивающие финансовый сектор, инновационные направления и цифровизацию, также человеческий капитал в этих направлениях.

Проведение КВМ и культурно-развлекательных мероприятий, а также участие в международных мероприятиях призваны поддерживать развитие экономики, казахстанского бизнеса, привлечение новых инвесторов и технологических партнеров, формирование связей между различными участниками новой экономики, обеспечение комфортных условий с точки зрения прозрачности действий государства и информированности существующих и новых участников экономической деятельности о возможностях и условиях ведения бизнеса в Казахстане. Эти цели также соответствуют государственным стратегическим инициативам.

В соответствии с Концепцией по переходу Республики Казахстан к "зеленой экономике", утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577, Общество позиционирует себя как организацию, приверженную принципам "зеленой экономики", путем соответствия техническому регламенту ЕвразЭС "О безопасности зданий и сооружений, строительных материалов и изделий",

сертификации объектов по международной системе Building Research Establishment Environmental Assessment Method (далее – BREEAM), продвижения "зеленых" технологий и энергии будущего.

Целями проекта развития сети ОРЦ являются обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции и импортозамещение за счет создания в рамках сети ОРЦ условий для приема, реализации, подработки, первичной переработки и надлежащего хранения сельскохозяйственной продукции, включая оказание внутренней продовольственной помощи и формирование резервов для решения проблемы продовольственной безопасности.

Система стратегических целей по каждому стратегическому направлению, а также соответствующие стратегические задачи и ключевые показатели деятельности (далее – КПД) представлены в следующей таблице и подробнее изложены ниже.";

таблицу 4. Стратегические направления, цели, задачи и КПД изложить в следующей редакции:

"Таблица 4. Стратегические направления, цели, задачи и КПД

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ	КПД	
Управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг	1	Выручка от сдачи офисной и торговой недвижимости в аренду 11,1 млрд тенге в 2024 г.	Усиление процессов маркетинга и продаж и взаимоотношения с клиентами	Выручка по направлению – 11,1 млрд тенге к 2024 г.
			Внедрение процессов управления жизненным циклом активов	
			Обеспечение передачи процессов по управлению объектами в аутсорсинг	
Проведение КВМ и участие в международных мероприятиях	2	Выручка от проведения КВМ 7,4 млрд тенге в 2024 г.	Формирование и управление портфелем мероприятий	Выручка по направлению – 7,4 млрд тенге в 2024 г.
			Внедрение модели управления площадками для КВМ	
Проведение КВМ и участие в международных мероприятиях	3	Участие в международных выставках, в том числе на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака	Обеспечение успешного участия на специализированных и мировых выставках ЭКСПО, в том числе ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, ЭКСПО 2025 Осака	Количество посетителей Казахстанского павильона на специализированных выставках ЭКСПО – не менее 1 млн человек
			Обеспечение вовлечения Общества в международные мероприятия, на которых участвуют казахстанские	Участие Общества в 2 международных

			государственные и квазигосударственные структуры	мероприятиях к 2021 г.
Обеспечение функционирования сферы "Нур-Алем" как символа нового делового центра, точки притяжения туристов	4	Повышение посещаемости сферы до 350 тыс. человек в год к 2024 г.	Создание функции по регулярному обновлению контента сферы "Нур-Алем"	Ежегодное количество посетителей сферы – 350 тыс. человек к 2024 г.
			Усиление функции интернет-маркетинга	
			Внедрение гибкой ценовой политики	
	5	Достижение доли дополнительной выручки (за исключением билетов) 10% в структуре общих доходов сферы "Нур-Алем" к 2024 г.	Развитие точек розничной торговли	Доля дополнительных доходов (за исключением билетов) в общей выручке сферы "Нур-Алем" – 10% к 2024 г.
			Внедрение дополнительных услуг и развлечений	
Реализация инвестиционных проектов	6	Получение денежных средств от реализации инвестиционных проектов – 5 млрд тенге к 2024 г.	Реализация инвестиционных проектов с использованием вакантных земельных участков, находящихся на балансе Общества, до 2024 г.	Денежные средства от реализованных инвестиционных проектов в размере 5 млрд тенге к 2024 г.
			Мониторинг реализации инвестиционных проектов, достижение полного исполнения обязательств по инвестиционным проектам	
Устойчивое развитие Общества	7	Повышение стандартов социальной ответственности	Регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства	Степень вовлеченности персонала – 70% к 2024 г.
			Формирование системы непрерывной подготовки кадров	Текущая текучесть кадров менее 15% к 2024 г.
	8	Достижение операционной безубыточности к 2024 г.	Внедрение системы обслуживания, ориентированного на надежность (RCM)	EBITDA margin Общества >15% в 2024 г.
	Внедрение "умных" технологий для сокращения расходов на ресурсы			
	9	Трансформация Общества к 2020 г.	Внедрение целевой модели бизнес-процессов	Переход к целевой модели бизнес-процессов на 100% к 2021 г.
			Усовершенствование организационной структуры	Переход к целевой модели организационной
			Внедрение оптимизированной системы	

			показателей эффективности деятельности	структуры на 100% к 2021 г.
Строительство и управление ОРЦ	10	Создание товаропроводящей системы на территории Республики Казахстан и за его пределами	Строительство сети ОРЦ	Получение (выделение, отвод и оформление) земельных участков под строительство ОРЦ к 2022 году
			Управление сетью ОРЦ	Строительство ОРЦ* - 24 ОРЦ к 2023 году
				Привлечение управляющей компании на основе принципов государственно-частного партнерства – не менее 1 оператора к 2023 году

Примечание:

\*Строительство включает в себя разработку проектно-сметной документации, экспертизу, бюджетирование, определение подрядчика, строительство ОРЦ.

Ввод в эксплуатацию по мере завершения строительства.";

дополнить подразделом 3.6 следующего содержания:

### **"3.6 Строительство и управление ОРЦ**

На начальном этапе управление деятельностью ОРЦ будет осуществляться обществом. В дальнейшем в целях эффективного совместного управления деятельностью сети ОРЦ предусматривается привлечение частных компаний на основании принципов государственно-частного партнерства.

Данная мера позволит значительно сократить расходы на содержание объектов и эксплуатацию оборудования путем профессиональной оптимизации расходов. При этом, привлекаемая управляющая компания должна обладать уникальным опытом ведения оптово-торговой деятельности и управления оптово-торговой инфраструктурой.

Как показывает мировой опыт, создание товаропроводящей инфраструктуры, состоящей из оптовых сельскохозяйственных рынков, обеспечивает свободный доступ сельхозтоваропроизводителям к рынкам сбыта, гарантирует сохранность, необходимую предпродажную подготовку и обработку продукции, что позволяет повысить качество продукции и своевременную ее реализацию.

Подобное объединение сельскохозяйственных рынков в крупные специализированные центры, именуемые ОРЦ, представляет собой многофункциональные инфраструктурные торгово-логистические комплексы, которые подразделяются на несколько типов в зависимости от основной направленности, такие как хранение, распределение, торговля и их совмещение.

При этом, ОРЦ – это многофункциональный инфраструктурный торгово-логистический комплекс, состоящий из складских помещений, павильонов и других помещений со специальным оборудованием, предназначенных для выполнения закупочных, подготовительных, распределительных и иных операций с продовольственными товарами для их последующей оптовой торговли на внутреннем и внешнем рынках.

В рамках данного направления Общество ставит следующую цель:

### **3.6.1 Цель № 10: Создание товаропроводящей системы на территории Республики Казахстан и за ее пределами**

Необходимость создания сети ОРЦ для развития товаропроводящей системы обусловлена неэффективной существующей системой ценообразования и высокой волатильности цен на плодоовощную продукцию, недостаточной обеспеченностью производственной инфраструктурой и, как следствие, высокими потерями и низкой конкурентоспособностью продукции отечественных сельхозтоваропроизводителей.

Строительство ОРЦ имеет государственное значение и позволит создать эффективные межрегиональные каналы перераспределения продукции. Все потоки товаров, проходящих через сеть ОРЦ, в обязательном порядке будут оцифрованы и на площадках ОРЦ будут размещены электронные торговые площадки, в том числе ориентированные на экспорт.

Каждое ОРЦ будет оснащено интегрированной автоматизированной информационной системой по управлению мощностями хранения, позволяющей вести учет товара с точностью до 1 паллеты, а также отслеживать местоположение и объемы товара.

Соответственно, ключевыми показателями эффективности достижения данной цели являются:

#### **Задача 1: Строительство сети ОРЦ**

##### **КПД 1: Получение (выделение, отвод и оформление) земельных участков под строительство ОРЦ к 2022 году**

В целях успешной реализации данного направления местными исполнительными органами будут отобраны и переданы Обществу земельные участки для строительства ОРЦ.

Выбор набора инфраструктурного наполнения и месторасположения каждого конкретного ОРЦ будет основываться на географической специфике, близости к центрам производства и потребления, а также характеристиках региона. При этом, ОРЦ, специализирующиеся на хранении, планируется разместить в местах производства сельскохозяйственной продукции, максимально приближенно к сельхозтоваропроизводителям, что позволит обеспечить накопление и обработку необходимого ассортимента продукции, а также предоставит фермерам необходимые услуги по закладке семян и аренде сельхозинструментов и механизации.

## **КПД 2: Строительство ОРЦ – 24 ОРЦ к 2023 году**

Обеспечить к 2023 году строительство, ввод в эксплуатацию и запуск 24 объектов ОРЦ по всей территории страны. Общая стоимость реализации проекта составляет 237,5 млрд. тенге.

### **Краткое описание ОРЦ**

ОРЦ, специализированные на хранении, будут располагаться вблизи центров сельскохозяйственного производства, позволяя фермерам организовать хранение, упаковку и поставку своей продукции. Количество и мощность таких ОРЦ будут зависеть от материальных потоков, логистики и стратегии производства. Данные ОРЦ будут осуществлять закуп и приемку сельхозпродукции, обеспечивать калибровку, упаковку и фасовку, хранение и распределение плодоовощной продукции, также предоставляя местным фермерам услуги по ветеринарному и фитосанитарному анализу продукции, реализации семян, саженцев, кормов, сдавать в аренду овощехранилища, сельскохозяйственную механизацию и инструменты. В целом данные ОРЦ будут способствовать развитию сельхозтоваропроизводителей на местах. Далее подготовленный в этих ОРЦ ассортимент сельхозпродукции будет транспортироваться и реализовываться через ОРЦ, специализированные на торговле и распределении.

ОРЦ, специализированные на торговле и распределении, в свою очередь, помимо функционала по хранению, упаковке, погрузке-разгрузке, организации логистики и транспортировке будут обеспечивать отслеживаемость продукции, контроль ее качества, пищевую безопасность, переработку отходов, также оказывать содействие по вопросам финансирования, маркетинга, организации импорта и экспорта.

При этом, ОРЦ, специализированные на торговле и распределении, будут размещаться вблизи крупных городов, имеющих объемный рынок сбыта, развитую транспортную инфраструктуру, а также выгодное географическое местоположение. Их упорядоченное функционирование значительно упростит закупку сельскохозяйственной продукции. Концентрация производителей на базе ОРЦ улучшит конкурентную среду что, в свою очередь, сгладит ценовые колебания на сельскохозяйственную продукцию. А наличие в ОРЦ таможенного терминала позволит существенно ускорить процедуру оформления грузов, что повысит оборот товара.

Все ОРЦ будут оснащены интегрированной автоматизированной информационной системой по управлению мощностями хранения, позволяющей вести учет товара с точностью до 1 паллеты, а также отслеживать местоположение и объемы товара.

Формирование всей системы ОРЦ, тесно и слаженно взаимодействующих друг с другом, в процессе информационного обмена обеспечит распределение избытков продовольствия с региональных оптовых центров, а также эффективные межрегиональные перетоки товаров. Аккумуляция и анализ информации по



объемам/ценам на сельхозпродукцию позволят проводить анализ в разрезе отдельных товарных позиций, широкий доступ к которым будет способствовать формированию справедливой цены на сельхозпродукцию, а также развитию биржевой торговли.

В результате успешной реализации данного стратегического направления сеть ОРЦ будет формировать единую региональную платформу по оказанию услуг сельхозтоваропроизводителям, логистическим компаниям, оптовикам, фермерским кооперативам и сетевым ритейлам по организации закупа, продажи, хранения, доработки, фасовки, транспортировки, распределению и реализации сельскохозяйственной продукции, надлежащего фитосанитарного и ветеринарного контроля, эффективного межрегионального перераспределения сельхозпродукции, а также таможенного обслуживания внешнеторговых потоков продовольствия.

## **Задача 2: Управление сетью ОРЦ**

**КПД 1: Привлечение управляющей компании на основе принципов государственно-частного партнерства – привлечь не менее 1 оператора к 2023 году.**

На начальном этапе управление деятельностью ОРЦ будет осуществляться Обществом.

В дальнейшем в целях эффективного совместного управления деятельностью сети ОРЦ предусматривается привлечение частных компаний на основании принципов государственно-частного партнерства. Данная мера позволит значительно сократить расходы на содержание объектов и эксплуатацию оборудования путем профессиональной оптимизации расходов. При этом, привлекаемая управляющая компания должна обладать уникальным опытом ведения оптово-торговой деятельности и управления оптово-торговой инфраструктурой.";

в разделе 4. "Система управления рисками":

подраздел 4.1 "Стратегические риски" изложить в следующей редакции:

### **"4.1 Стратегические риски**

Далее перечислены стратегические риски Общества, выявленные в ходе проведенного анализа:

наследие выставки – Сфера "Нур-Алем":

- 1) снижение дохода из-за низкого уровня посещаемости Сферы;
- 2) снижение прибыльности из-за снижения среднего чека;
- 3) издержки из-за повреждения Сферы;

коммерческая недвижимость:

- 1) снижение дохода из-за недостаточной загруженности коммерческих площадей;
  - 2) потеря доходов из-за потери клиентов (якорных инициатив и клиентов бизнес-центра);
  - 3) снижение дохода от аренды коммерческих площадей якорным арендаторам;
  - 4) издержки из-за повреждения активов;
- проведение КВМ и участие в международных мероприятиях:

1) неполучение государственных и квазигосударственных КВМ;

инвестиционная деятельность:

1) нереализованность активов из-за низкого уровня заинтересованности инвесторов;

2) рост издержек из-за недостаточного уровня компетенций для самостоятельной реализации инвестиционных проектов;

устойчивое развитие:

1) недостижение ключевых показателей эффективности структурами Общества;

2) рост издержек Общества из-за роста текучести кадров;

3) недостижение операционной безубыточности;

4) отсутствие приверженности развитию зеленых технологий;

развитие ОРЦ:

1) увеличение импорта аналогичной продукции на внутреннем рынке страны;

2) дефицит мощностей по переработке, хранению, подработке, распределению продукции ввиду прогнозируемого увеличения производства;

3) слабое структурирование рынка, в том числе недостаток профессиональных и специализированных оптовых компаний, консолидирующих и обслуживающих сделки с продовольствием, недостаток специализированных национальных логистических операторов;

4) отсутствие сформированного государственного заказа на продовольствие.";

подраздел 4.3 "Риски недостижения стратегических показателей" изложить в следующей редакции:

#### **"4.3 Риски недостижения стратегических показателей"**

С целью успешной реализации стратегии развития Общества, необходимо обеспечить достижение целевых стратегических показателей в рамках шести основных направлений деятельности:

1) функционирование сферы "Нур-Алем", как символа нового делового центра и точки притяжения туристов:

заполняемость сферы – достижение целевого значения посещений;

доля дополнительного дохода – достижение целевого значения дополнительного дохода в структуре доходов Сферы;

2) управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг:

прибыльность деятельности по управлению коммерческой недвижимостью состоит из управления арендными ставками, обеспечения заполненности объектов и оптимизации расходов на содержание объектов;

3) проведение КВМ и участие в международных мероприятиях:

прибыльность деятельности в рамках направления по КВМ – состоит из управления и выбора наиболее прибыльных мероприятий;

4) реализация инвестиционных проектов:

успешное завершение инвестиционных проектов;

получение целевых денежных средств;

5) устойчивое развитие Общества:

повышение социальной ответственности состоит из управления текучестью кадров и обеспечения максимального вовлечения персонала;

трансформация Общества состоит из перехода к целевой модели бизнес-процессов и организационной структуры, а также внедрения оптимизированной системы показателей эффективности деятельности;

достижение операционной безубыточности – путем обеспечения положительного EBITDA margin;

6) Строительство и управление ОРЦ:

получение земельных участков;

строительство ОРЦ;

привлечение управляющей компании на основе принципов государственно-частного партнерства.

Существуют значительные риски недостижения данных стратегических показателей в случае нереализации стратегических инициатив. Для контроля данных рисков Обществу следует сконцентрироваться на успешном внедрении стратегических инициатив, а также оперативном мониторинге внешней среды в части изменения макроэкономической конъюнктуры, новых трендов и настроений в обществе.";

подраздел 4.4 "Риски невыполнения действий по реализации стратегических инициатив" изложить в следующей редакции:

#### **"4.4 Риски невыполнения действий по реализации стратегических инициатив**

В рамках актуализированной Стратегии развития Общества можно выделить шесть ключевых направлений деятельности:

обеспечение функционирования сферы "Нур-Алем", как символа нового делового центра и точки притяжения туристов;

управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг ;

проведение КВМ и участие в международных мероприятиях;

реализация инвестиционных проектов;

устойчивое развитие Общества;

строительство и управление ОРЦ.

В ходе реализации стратегии и развития каждого из направлений деятельности Общества существуют значительные риски их невыполнения и срыва реализации стратегических проектов.

В рамках направления по дальнейшей деятельности сферы "Нур-Алем" можно выделить следующие риски:

снижение посещаемости сферы "Нур-Алем" в связи с неработающими экспонатами (данный риск может быть вызван в связи с выходом из строя экспонатов музея, его можно контролировать путем внедрения процесса предиктивного технического обслуживания и ремонтов);

снижение посещаемости сферы "Нур-Алем" в связи с некорректной работой в части маркетинга (данный риск может быть вызван в связи с некорректным выбором целевой аудитории, продвижения сферы через некорректные каналы связи, формирование контента с низким уровнем привлекательности для клиентов сферы "Нур-Алем" и др., его можно контролировать через усиление компетенций и процессов маркетинга, а также постоянную обратную связь с клиентами);

снижение доходности сферы "Нур-Алем" в связи с некорректной ценовой политикой (данный риск может быть вызван в случае ошибок в ходе формирования ценовой политики и к тому, что не будет достигнуты цели по посещаемости, его можно контролировать через внедрение функции обратной связи с населением, анализ различных сценариев ценообразования);

снижение среднего чека (данный риск может быть вызван при низких показателях деятельности торговых точек, например, из-за неподходящей продукции, высоких цен, неудобного для клиентов расположения и прочего, для его контроля Обществу следует корректно расположить торговые точки внутри сферы "Нур-Алем", продумать предлагаемые продукты и их ценообразование, поддерживать постоянную обратную связь с клиентами на предмет улучшения деятельности);

повреждение сферы "Нур-Алем" и ее активов в связи с природными катаклизмами, вандализмом, преступностью и терроризмом (данный риск следует контролировать через усиление физической безопасности, усиление и постоянный контроль качества основных конструкций, заключение договоров со страховыми компаниями);

низкий уровень посещения сферы "Нур-Алем" в связи с негативной макроэкономической ситуацией (для контроля данного риска Обществу следует внимательно отслеживать макроэкономическую ситуацию и в случае ее возникновения реагировать соответствующим образом: через акции, изменение ценообразования, маркетинг, контент и прочее).

В рамках направления по управлению объектами и имуществом можно выделить следующие риски:

повреждение объектов в связи с природными катаклизмами, вандализмом, преступностью и терроризмом (данный риск следует контролировать через усиление физической безопасности, усиление и постоянный контроль качества основных конструкций, заключение договоров со страховыми компаниями);

срывы сроков и бюджетов на реконструкцию объектов. Это может привести к снижению репутации, потере клиентов, финансовым расходам (для контроля данного

риска Обществу следует усилить функцию по управлению проектами и для более эффективного, прозрачного и оперативного процесса реконструкции);

низкий уровень качества зданий в связи со срывами сроков, бюджетов и качества. Это в свою очередь может привести к нежеланию клиентов вести свою деятельность в рамках объектов Общества, снижению заполняемости и негативным финансовым результатам (для контроля данного риска Обществу следует усилить функцию по управлению проектами и для более эффективного, прозрачного и оперативного процесса реконструкции);

потеря якорных арендаторов в ходе процессов по согласованию условий или изменению условий по их деятельности (с целью контроля данного риска Обществу следует усилить функцию по взаимодействию с якорными арендаторами и их учредителями в лице государственных структур и ускорению подписания договора с наиболее приемлемыми для Общества условиями);

незаполнение коммерческих объектов в связи со слабой функцией маркетинга или низким качеством объектов. Это может привести к негативным финансовым результатам для Общества (с целью контроля данного риска Обществу следует усилить функцию маркетинга и управления проектами по реконструкции);

давление в части арендных ставок и заполняемости ввиду избытка предложения и недостатка спроса на коммерческую недвижимость. Это в свою очередь может привести к негативным финансовым результатам деятельности Общества (для контроля данного риска Обществу следует усилить функцию по мониторингу состояния рынка и в случае необходимости в оперативном порядке менять условия для арендаторов с целью выравнивания своего предложения с текущими рыночными реалиями).

В рамках деятельности по проведению КВМ можно выделить следующие риски:

потеря крупных государственных КВМ в случае срыва реализации государственного задания. Это может привести к негативным финансовым результатам Общества и низкой загруженности объектов (для контроля данного риска Обществу следует сконцентрироваться на изучении юридических аспектов данного вопроса, а также обеспечить вовлечение и согласование всех заинтересованных сторон);

срыв проводимых мероприятий в части плохой организации (для контроля данного риска Обществу следует усилить функцию по управлению и сопровождению мероприятий);

финансовые убытки направления по аренде выставочных площадей в случае привлечения малого количества клиентов и возникновения трудностей в заключении стратегических партнерств (для контроля данного риска Обществу следует усилить функцию маркетинга, а также обеспечить высокий уровень процесса ведения переговоров с ключевыми игроками на рынке и клиентами, уровень качества выставочных площадей, соответствующий их потребностям).

В рамках деятельности по завершению инвестиционных проектов можно выделить следующие риски:

срыв реализации инвестиционных проектов в связи со срывом переговоров с инвесторами (для контроля данного риска Обществу следует внедрить процесс по управлению взаимоотношениями с заинтересованными лицами);

срыв реализации инвестиционных проектов в связи со срывом реализации инвестиционных проектов в части сроков, объема и бюджетов проекта (для контроля данного риска Обществу следует внедрить эффективную функцию по сопровождению и управлению инвестиционными проектами);

недополучение средств от инвестиционных проектов в связи с ухудшением экономических показателей партнеров (для контроля данного риска Обществу следует проработать механизмы по снижению рисков в виде страхования, совершенствования договоров, залога активов на случай банкротства).

В рамках деятельности по устойчивому развитию Общества можно выделить следующие риски:

отсутствие приверженности развитию зеленых технологий в Обществе (данный риск будет управляться регулярным мониторингом и изучением мировых тенденций в сфере зеленых технологий, и при целесообразности с внедрением новейших технологий в Обществе);

сложности в принятии усовершенствованной модели бизнес-процессов и организационной структуры со стороны коллектива (этот риск будет управляться путем определения скорости и последовательности своих действий и подготовки персонала к изменениям);

необходимость увеличения штата и соответственно издержек (этот риск будет управляться путем эффективного планирования структуры, численности персонала и затрат, и ежегодного их утверждения);

увеличение текучести кадров ввиду различных причин, к примеру изменений в операционной модели и организационной структуры, снижения репутации Общества, и т.д. (данный риск необходимо управлять путем ежегодного мониторинга текучести кадров, стимулирования и мотивации персонала, управления репутационных рисков, управления процессом внедрения усовершенствованной модели бизнес-процессов и организационной структуры, регулирования прочих рисков и т.д.);

недостижение операционной безубыточности Общества (данный риск будет управляться путем реализации всех стратегических инициатив, контроля и мониторинга достижения всех стратегических КПД, управления рисками во всех стратегических направлениях);

недостижение ключевых показателей эффективности структурами Общества (данный риск будет управляться путем ежегодного контроля и мониторинга КПД, повышения мотивации и социальной ответственности при ведении бизнеса).

В рамках направления по строительству и управлению ОРЦ можно выделить следующие риски:

недостижение ключевых показателей эффективности по своевременному завершению строительства и ввода в эксплуатацию ОРЦ (данный риск будет управляться путем регулярного контроля и мониторинга строительных работ);

привлечение недостаточно квалифицированной компании для управления ОРЦ (данный риск будет управляться путем анализа и мониторинга рынка по выбору управляющих компаний).

Для управления данными рисками Обществу необходимо обеспечить наличие необходимых компетенций и структурных подразделений для развития практик управления проектами, мониторинга реализации стратегических инициатив и отслеживания конъюнктуры рынка.";

текст в правом верхнем углу приложения 1 изложить в следующей редакции:

"Приложение 1  
к Стратегии развития акционерного  
общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы";

приложение 1 к Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы дополнить разделом следующего содержания:

### **"Анализ внешней среды**

#### **Мировой опыт организации и функционирования ОРЦ**

Как показывает мировой опыт, создание товаропроводящей инфраструктуры, состоящей из оптовых сельскохозяйственных рынков, обеспечивает свободный доступ сельхозтоваропроизводителям к рынкам сбыта, гарантирует сохранность и необходимую предпродажную подготовку, обработку продукции, позволяет повысить качество продукции и своевременную ее реализацию.

Одними из стран по созданию успешных и эффективных сельскохозяйственных рынков являются, Франция – рынок "Rungis" (Ранжис), Испания – сеть оптовых рынков "Mercasa" (Меркаса) и Польша – оптовый рынок "Bronisze" (Бронише).

Французский рынок является крупнейшим ОРЦ сельхозпродукции и продовольствия в мире. Испанская "Mercasa" (Меркаса), является примером создания единой государственной сети ОРЦ, покрывающей территорию всей страны, в то время как рынок "Bronisze" (Бронише) – пример реализации ОРЦ в Восточной Европе.

#### **Рынок "Rungis" (Ранжис), Франция**

Рынок "Rungis" (Ранжис) был создан в 1969 году на базе центрального рынка города.

На сегодняшний день он является крупнейшим рынком свежих продуктов в мире: в 2018 году его оборот составил 1,7 млн. тонн различных продовольственных товаров. Охват населения рынком – 18 млн. человек (в том числе 10,6 млн. человек населения парижской агломерации). 10% товаров отправляются на экспорт. Крупнейший рынок во Франции как по территории (свыше 1 млн. кв. метров торговых площадей, 234 га земли), так и по обороту денежных средств порядка 9,0 млрд. евро в год.

Рынок создает около 12 тысяч рабочих мест, гарантируя долгосрочную занятость и достойную оплату труда граждан. На территории рынка организован специальный центр занятости, который помогает участникам рынка подобрать и обучить необходимый персонал. Проект поддерживается региональными органами власти.

### **Рынок "Mercasa" (Меркаса), Испания**

Испанская национальная сеть оптовых продуктовых рынков основана в 1965 году. Создание сети в значительной степени финансировалось государством (министерство финансов и министерство сельского хозяйства, питания и окружающей среды) и муниципалитетами. Сегодня это государственная публичная компания, акционерами которой являются государственный холдинг SEPI и Министерство сельского хозяйства, продовольствия и окружающей среды.

"Mercasa" (Меркаса) выполняет функцию государства по повышению прозрачности рынка, стимулированию здоровой конкуренции и контролю безопасности пищевых продуктов.

Сеть включает в себя 23 сельскохозяйственных рынка, охватывающих всю территорию Испании. 23 рынка сети занимают площадь 7 млн. м<sup>2</sup>, ежегодный объем сбыта продукции – 5 130,0 тыс. тонн, в том числе 4 362,0 тыс. тонн фруктов и овощей, 768,5 тыс. тонн мясной и рыбной продукции. Сеть обеспечивает потребности 3600 арендаторов, из которых 32% занимаются плодоовощной продукцией, 12,5% – рыбной продукцией и морепродуктами, 8,2% – мясной продукцией, 3% – цветочной и 44% – другими видами.

Ежегодный оборот сети "Mercasa" (Меркаса) составляет свыше 15,0 млрд. евро.

### **Рынок Bronisze (Бронише) Польша**

Акционерное общество "Варшавский сельскохозяйственный оптовый рынок" "Bronisze" (Бронише) основан в 1995 году. По инициативе Министерства сельского хозяйства и продовольственных ресурсов была разработана правительственная программа строительства сети оптовых рынков и сельскохозяйственных бирж. Сегодня это самый крупный и современный рынок в Центральной и Восточной Европе.

"Bronisze" (Бронише) является акционерным обществом, около 62% его акций принадлежит государству, 23% – производителям и оптовым торговым компаниям, остальные – прочим физическим и юридическим лицам. Всего насчитывается более 800 акционеров.



Площадь Bronisze (Бронише) 51,6 га, в том числе 8,5 га занимают торговые залы и навесы. В ближайшее время планируется введение в эксплуатацию нового павильона площадью 12 000 м<sup>2</sup>. На рынках "Bronisze" (Бронише) в год реализуется более 1,2 млн. тонн товаров, это почти 60 000 тонн плодоовощной продукции в месяц, что составляет 1 млн. долларов ежедневного оборота. В период отсутствия на рынке овощей и фруктов польского производства продается импортная продукция, 90% импортных овощей и фруктов поставляется из Испании.

Рынок обеспечивает продовольствием 14 млн. потребителей и предоставляет 2 тысячи рабочих мест населению. Компания является одним из крупнейших работодателей в Варшавском Западном повяте (области), а также играет важную роль в жизни локальных сообществ, являясь спонсором спортивных и культурных мероприятий.

### **Анализ внутренней среды**

Особенностью организации сбыта сельхозпродукции в текущих условиях является наличие большого количества посредников между производителем и конечным потребителем, отсутствие прямого доступа сельхозтоваропроизводителя к рынкам сбыта, недостаточной обеспеченностью производственной инфраструктурой сбыта, что приводит к значительным непроизводственным потерям, а также сказывается на повышении стоимости цен на сельхозпродукцию.

По предварительным данным акиматов в республике насчитывается 1 249 единиц плодо-овоще-картофеле-хранилищ с общей емкостью 1 908,3 тыс. тонн, что недостаточно для обеспечения хранения произведенной продукции.

По данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан по итогам 2019 года собрано 6 716,1 тыс. тонн овощей (картофель, капуста, морковь, лук, свеклы, перец, чеснок, баклажан и тыква), 1 285,17 тыс. тонн помидоров и огурцов, 2 382,1 тыс. тонн бахчевых, 279,0 тыс. тонн плодовых культур.

Основной объем выращиваемой плодоовощной продукции (более 80%) приходится на долю малых предприятий (фермеры, личные подсобные хозяйства) которые не обладают достаточной производственной инфраструктурой для хранения, обработки и предпродажной подготовке своей продукции, что приводит к большим потерям сельхозпродукции.

При этом, оценочно порядка 50% производимой продукции сельхозпредприятиями и крестьянскими/фермерскими хозяйствами практически реализуется с полей и употребляется по мере сбора урожая (лето-осень). Также, потенциально порядка 50% производимой продукции хозяйствами населения имеет потребность в производственной инфраструктуре для хранения (при условии применения механизмов закупа).

С учетом вышеуказанного обеспеченность сельхозтоваропроизводителей овощехранилищами по республике составляет порядка 56,8% от подлежащего к хранению объемов, что негативно влияет на качество и объемы продукции, а также на ценообразование.

**Таблица 5.** Обеспеченность овощехранилищами регионов Республики Казахстан

Регион	Произв-во, тыс.т.	Хранение, тыс.т.	Дефицит, %
<b>По республике</b>	<b>6 716,1</b>	<b>1 908,4</b>	<b>43%</b>
Акмолинская	311,1	50,5	67,5%
Актюбинская	143,7	40,3	43,9%
Алматинская	1 376,3	173,6	74,8%
Атырауская	72,9	46,3	-
ЗКО	101,6	40,1	21%
Жамбылская	1 026,9	149,1	71%
Карагандинская	449,9	246,8	-
Костанайская	213,3	96,5	9,7%
Кызылординская	104,2	20,8	60,1%
Мангистауская	6,7	6,7	-
Павлодарская	713,4	384,0	
СКО	727,3	64,8	82,2%
Туркестанская	876,0	89,7	79,5%
ВКО		87,2	69,7%
г. Нур-Султан	0,9	37,5	-
г. Алматы	3,2	1,0	37,8%
г. Шымкент	19,3	374,4	-

Также существуют нехватка мощностей по хранению плодоовощной продукции, производственных мощностей по первичной переработке (сортировка, калибровка, фасовка и упаковка), слабая обеспеченность соответствующей инфраструктурой, недостаток распределительных мощностей, слабое структурирование рынка и недостаток профессиональных и специализированных оптовых компаний, консолидирующих и обслуживающих сделки с продовольствием.

Недостаток мощностей по хранению, подработке, упаковке и транспортировке, ведет к огромным потерям и снижению качества продукции. При этом, данные факторы действуют разнонаправлено – потери приводят к тому, что увеличивается себестоимость товарной продукции, а снижение качества, наоборот, ограничивает цену продукции. Как результат, рентабельность производства сельскохозяйственной продукции часто не обеспечивает даже простого воспроизводства в хозяйствах, а уровень рентабельности в отдельных случаях зависит лишь от объема государственной поддержки, предоставляемой конкретному хозяйству.

Таким образом, все указанные факторы оказывают непосредственное влияние на себестоимость продукции, ограничивая уровень рентабельности сельскохозяйственного производства, что в свою очередь, ограничивает возможности хозяйств по инвестированию в новые технологии, что лишь усугубляет проблемы высоких потерь.

Поэтому решение данных проблем должно иметь комплексный характер путем создания дополнительных мощностей и формирования системы дистрибуции продовольствия в виде сети ОРЦ.

### **Предварительный макроэкономический эффект от создания товаропроводящей системы.**

Создание товаропроводящей сети ОРЦ позволит снизить непроизводственные потери сельхозтоваропроизводителей, гарантировать сбыт продукции и исключить неэффективных оптовых перекупщиков.

На сегодняшний день на рынке плодоовощной продукции отмечаются наиболее значимые потери. Основная причина в том, что порядка 80% поставляемой продукции приходится на долю малых производителей (фермеры, личные подсобные хозяйства).

Учитывая, что в республике объем производства сельхозпродукции составляет 6 716,1 тыс. тонн в год, из них порядка 40% или 2,7 млн. тонн составляют, как правило, непроизводственные потери, обусловленные отсутствием необходимой инфраструктуры для надлежащей транспортировки, хранения и переработки продукции, а также рынка сбыта.

Создание сети ОРЦ обеспечит соответствующую дистрибуцию, хранение, транспортировку и сбыт, сельхозпродукции, что позволит фермерам более качественно планировать объемы и виды плодоовощной продукции, а также развивать свое производство.

По предварительным расчетам создание товаропроводящей сети ОРЦ позволит сократить товарные потери при производстве, обработке, хранении и транспортировке с текущих 40% до 10% к 2025 году (с 1,7 до 0,5 млн. тонн) и позволит сохранить 1,2 млн. тонн плодоовощной продукции.

При этом, доходы фермеров увеличатся до 72 млрд. тенге и при имеющихся субсидиях в размере 244 млрд. тенге будут иметь возможность вложить инвестиции в производство сельхозпродукции порядка – 316 млрд. тенге.

Увеличение объемов собственных инвестиций в производство обеспечит дополнительный прирост возделываемых земель сельскохозяйственного назначения и позволит провести модернизацию и обновление сельскохозяйственной техники и оборудования, что поднимет рост объемов производства плодоовощной продукции и урожайность, что создаст дополнительный потенциал по экспорту плодоовощной продукции.

Ожидаются стабилизация и снижение цен для потребителя на сельхозпродукцию до 45% за счет роста объемов производства плодоовощной продукции, модернизации сельскохозяйственной инфраструктуры, доступа к рынкам сбыта и повышения урожайности до 8%.

Рост экспортного потенциала составит 1,45 млн. тонн.

Также за счет увеличения ликвидности и надежности сельхозтоваропроизводителей , снижения рисков можно привлечь в сельское хозяйство дополнительно 650,0 млрд. тенге от БВУ.

**Таблица 6.** Сокращение теневой торговли

	2018 (база)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Товарооборот, млрд. тенге</b>	33 882,0	41 069,0	46 381,0	52 122,0	58 321,0	65 009,0	72 220,0
Доля тени в торговле к ВВП, %	8,62	8,3	8,0	7,3	6,6	5,9	5,2
Доля НДС торговли к ВВП, %	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8
Доля теневой торговли от общего товарооборота, %	51%	49%	47,6%	43,5%	39,4%	35,1%	31,0%
Теневой оборот с учетом предлагаемых мер, млрд. тенге	17 384,7	20 290,0	22 086,2	22 679,3	22 981,3	22 830,5	22 353,8
Теневой оборот по структуре 2018 года, млрд. тенге	17 384,7	21 072,3	23 797,9	26 743,6	29 924,2	33 355,8	37 055,7
Коэффициент налоговой нагрузки по отрасли торговли, %	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
Дополнительный объем торговли выведенный из тени, млрд. тенге	-	782,3	1 711,7	4 064,3	6 943,0	10 525,3	14 701,9
Дополнительный объем налогов за счет вывода из тени, млрд. тенге	-	25,0	54,8	130,1	222,2	336,8	470,5

В период с 2020 по 2025 годы дополнительный объем налогов за счет вывода из тени увеличится с 25,0 млрд. тенге до 470,5 млрд. тенге соответственно.

Создание товаропроводящей сети ОРЦ сократит число неэффективных посредников и снизит обороты теневой торговли с 51% до 31 % от общего объема ненаблюдаемой экономики.

### **Функционирование сети ОРЦ**

Целями проекта развития сети ОРЦ являются обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции и импортозамещение за счет создания в рамках сети ОРЦ условий для приема, реализации, подработки, первичной переработки и надлежащего хранения сельскохозяйственной продукции, включая оказание внутренней продовольственной помощи и формирование резервов для решения проблемы продовольственной безопасности.

### **Основные функции ОРЦ:**

- прием сельскохозяйственной продукции;
- комплектация товарных партий сельскохозяйственной продукции;
- подработка сельскохозяйственной продукции;
- первичная переработка сельскохозяйственной продукции;
- хранение сельскохозяйственной продукции;
- формирование и прозрачность ценообразования;
  - оптовая торговля сельхозпродукцией, в том числе возможность обеспечения условий организации электронных биржевых торгов;

- проведение ярмарочно-выставочных и маркетинговых мероприятий.
- Возможность реализации государственных функций на территории ОРЦ:
- ветеринарный контроль;
  - фитосанитарный контроль;
  - формирования продовольственного резерва;
  - таможенное обслуживание;
    - государственная поддержка сельскохозяйственных производителей, включая малые формы хозяйствования;
    - создание и поддержка единой информационной системы объединяющей ОРЦ (сбор и анализ информации по объемам/ценам на сельхозпродукцию), информационная поддержка сельскохозяйственных производителей.

Важную роль в налаживании торгово-сбытовой цепочки будут играть центры кооперации, которые будут работать на базе ОРЦ (хранение, универсальный). Данные центры в сотрудничестве с бизнес-ассоциациями, неправительственными и международными организациями будут проводить совместные учебные программы, направленные на повышение компетенции предпринимателей. Также данные центры будут проводить анализ по товарам, близости к рынкам сбыта и другим параметрам для установления эффективной схемы взаимодействия между всеми участниками данной цепочки.

**Рисунок 6.** Производственный процесс ОРЦ



Приемка сельскохозяйственной продукции может состоять из следующих стадий: контроль качества продукции; определение количества; разгрузка. На первой стадии

производятся пробы продукции на предмет качественных изменений (испорченный товар вследствие процессов брожения, гниения, ослизнения, плесневения, развития токсичных бактериозов). На следующей стадии приемки товара осуществляется определение веса (объема). Далее разгрузка и транспортировка для дальнейшей доработки/переработки.

Комплектация партии груза подразумевает пересортировку грузов, полученных от поставщиков, и их консолидацию в партии для дальнейшей отправки потребителю. Разукрупнение партий способствует оптимизации транспортных потоков, что ведет к понижению транспортных затрат.

Подработка сельскохозяйственной продукции включает в себя сортировку, калибровку, мойку, упаковку. Помимо улучшения товарного вида продукции в процессе подработки возможно отсеивание некондиционного и поврежденного товара.

Для сохранения качества продукции и обеспечения длительного хранения с использованием в виде сырья в последующей (промышленной) переработке продукции возможно осуществление первичной переработки сельскохозяйственной продукции.

Хранение – один из этапов товародвижения от производителя до потребителя. Поддержание оптимального режима влажности воздуха, характера воздухообмена и состава газовой среды способствует сохранности сельскохозяйственной продукции, обеспечивая ритмичность поставок в течение года.

Обобщение информации о состоянии торговли реализуемыми на ОРЦ продовольственными товарами (объемы реализованной продукции и средних ценах на нее) может способствовать организации электронных биржевых торгов. Концентрация производителей и покупателей в одном месте создает предпосылки для формирования рыночной стоимости сельскохозяйственной продукции.

Проведение ярмарочно-выставочных и маркетинговых мероприятий способствует продвижению товарной продукции среди потребителей и заключению новых договоров на поставку сельскохозяйственной продукции. Проведение подобных мероприятий обеспечивает приток потребителей, что ведет также к потреблению сопутствующих услуг.

Налаженный ветеринарный контроль ведет к существенному сокращению рисков потерь сельскохозяйственной продукции. Ветеринарный контроль необходим, прежде всего, для малых сельхозпроизводителей, которые не обладают необходимой инфраструктурой, знаниями, и в большинстве случаев не способны своевременно выявить недоброкачественную продукцию. Крупные производители, как правило, располагают собственными лабораториями.

Организация эффективного фитосанитарного контроля обеспечивает вскрытие внутренних дефектов, в т. ч. сортовых особенностей плодоовощной продукции. Ряд

заболеваний продуктов растениеводства протекает в скрытой форме, поэтому наличие технологичной лаборатории на территории ОРЦ всех типов способствует выявлению на ранней стадии (до перемещения на хранение) некачественной продукции.

Наличие таможенного терминала на территории ОРЦ (распределение) позволит существенно ускорить процедуру оформления грузов, что повысит оборачиваемость товара.

Развитие инфраструктуры, которая включает в себя такие объекты как складские помещения, линии по подработке и переработке сельскохозяйственной продукции, позволит сократить издержки малым производителям. Доступ к рынкам сбыта обеспечит устойчивый спрос на сельскохозяйственную продукцию.

Формирование системы ОРЦ, взаимодействующих друг с другом, в процессе информационного обмена обеспечит распределение избытков продовольствия с региональных оптовых центров. Аккумуляция и анализ информации по объемам/ценам на сельхозпродукцию необходимо проводить в разрезе отдельных товарных позиций, широкий доступ к которым будет способствовать формированию справедливой цены на сельхозпродукцию, а также развитию биржевой торговли.

#### **Основные экономические выгоды проекта**

Снижение цен на продовольственные товары:

- ОРЦ будет способствовать снижению цен на продовольственные товары для конечных потребителей благодаря снижению количества посредников в дистрибутивной цепи;

- высокая концентрация продавцов и покупателей способствует повышению конкуренции, и как следствие этого, снижению цен и повышению качества продукции;

- предоставление единого комплекса услуг по хранению, сортировке, первоначальной обработке, расфасовке, сертификации, лабораторных исследований продукции приведет к снижению себестоимости реализуемой продукции;

- для оптовых покупателей концентрация необходимых товаров в одном месте по приемлемым ценам приводит к снижению временных затрат по закупа товаров, затрат на хранение и транспортировку товаров, что позволит снизить наценку на реализуемые товары вне рынка.

#### **Увеличение доходов производителей сельхозпродукции:**

- прямой доступ к оптовым дистрибьюторам снижает затраты на поиск каналов сбыта;

- лучшее знание конъюнктуры рынка приводит не только к справедливой рыночной цене реализации продукции, но и к более быстрой адаптации производства к требованиям рынка к реализуемой продукции;

- возможность прямого взаимодействия с оптовыми покупателями без участия перекупщиков товаров способствует повышению прибыли непосредственно производителей продукции;

- увеличение товарооборота, уменьшение потерь при хранении продукции, концентрация услуг по первоначальной обработке, сортировке, расфасовке товаров, сертификации и контролю качества продукции в одном месте приведут к снижению себестоимости продукции.

**Другие социально-экономические выгоды:**

- создание новых рабочих мест;
- снижение стоимости продовольственных товаров приведет к повышению благосостоянию жителей города;
- наличие отлаженной системы санитарного контроля продукции, улучшение условий хранения продукции поможет значительно снизить поступление к потребителю недоброкачественной продукции;
- увеличение доходов производителей сельхозпродукции приведет к повышению оплаты труда занятых в производстве сельских жителей и снижению уровня безработицы на селе.";

текст в правом верхнем углу приложения 2 изложить в следующей редакции:

"Приложение 2  
к Стратегии развития акционерного  
общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы";

в приложении 2 к Стратегии развития акционерного общества "Национальная компания" Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы:

таблицу 3. "SWOT-анализ направления функции организатора крупных КВМ и участия на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака" изложить в следующей редакции:

"

Сильные стороны	Слабые стороны
<input type="checkbox"/> наличие рабочих связей с единственным акционером общества;	<input type="checkbox"/> отсутствие выделенного структурного подразделения, занимающегося КВМ, в соответствии с лучшими мировыми практиками;
<input type="checkbox"/> наличие у Общества опыта подготовки и проведения крупных мероприятий, в том числе международного уровня;	<input type="checkbox"/> отсутствие комплексной информационной системы в части управления конгрессно-выставочной деятельностью;
<input type="checkbox"/> наличие опыта международного сотрудничества, переговоров с иностранными партнерами;	
<input type="checkbox"/>	



<p>сильный бренд Общества в части проведения КВМ.</p>	<p><input type="checkbox"/> · отсутствие базы собственных мероприятий.</p>
<p>Возможности</p> <p><input type="checkbox"/> · занятие ниши проведения государственных КВМ;</p> <p><input type="checkbox"/> · стратегическое партнерство с ведущими игроками на рынке КВМ в части аренды выставочных площадей;</p> <p><input type="checkbox"/> · увеличение загрузки конгресс-центра и выставочного центра ввиду повышения количества мероприятий, проводимых Обществом</p>	<p>Угрозы</p> <p><input type="checkbox"/> · нестабильность мировой экономики, волатильность цен на сырье, рост стоимости заемного капитала, отток инвестиций, падение экономической активности могут привести к снижению интереса к КВМ со стороны как национальных, так и иностранных участников;</p> <p><input type="checkbox"/> · низкая прибыльность проводимых мероприятий в связи с давлением на бюджет со стороны заказчиков;</p> <p><input type="checkbox"/> · конкуренция на рынке.</p>

"·  
·

дополнить таблицей 6 следующего содержания:

"Таблица 6. SWOT-анализ направления функции. Развитие торговой инфраструктуры:

<p>Сильные стороны</p> <p><input type="checkbox"/> · наличие рабочих связей с единственным акционером общества (Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан);</p> <p><input type="checkbox"/> · наличие опыта в строительстве специализированных и уникальных объектов;</p> <p><input type="checkbox"/> · наличие опыта реализации крупных инвестиционных проектов;</p> <p><input type="checkbox"/> · наличие опыта международного сотрудничества, переговоров с иностранными партнерами;</p> <p><input type="checkbox"/> · сильный бренд Общества.</p>	<p>Слабые стороны</p> <p><input type="checkbox"/> · отсутствие выделенного структурного подразделения, занимающегося развитием ОРЦ, в соответствии с лучшими мировыми практиками;</p> <p><input type="checkbox"/> · отсутствие комплексной информационной системы в части управления сетью ОРЦ и всей торговой инфраструктурой.</p>
<p>Возможности</p> <p><input type="checkbox"/> · занятие ниши организации товаропроводящей системы на территории РК и за ее пределами;</p> <p><input type="checkbox"/> · стратегическое партнерство со всеми участниками торговой инфраструктуры;</p> <p><input type="checkbox"/> · создание единой организационной структуры по эффективному межрегиональному перераспределению</p>	<p>Угрозы</p> <p><input type="checkbox"/> · срыв сроков завершения проекта;</p> <p><input type="checkbox"/> · срыв сроков и объемов финансирования;</p> <p><input type="checkbox"/> ·</p>

внутренних и внешних торговых потоков продовольствия.	временные и финансовые издержки при поиске партнеров по ГЧП
---	---

”.

текст в правом верхнем углу приложения 3 изложить в следующей редакции:

"Приложение 3  
к Стратегии развития акционерного общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы";

текст в правом верхнем углу приложения 4 изложить в следующей редакции:

"Приложение 4  
к Стратегии развития акционерного общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы";

текст в правом верхнем углу приложения 5 изложить в следующей редакции:

"Приложение 5  
к Стратегии развития акционерного общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы";

в приложении 5 к стратегии развития акционерного общества "Национальная компания" Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы:

Таблицу 2. Карта КПД для стратегических целей актуализированной Стратегии развития изложить в следующей редакции:

”

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ	КПД	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг	1	Выручка от сдачи офисной и торговой недвижимости в аренду 11,1 млрд тенге в 2024 г.	Усиление процессов маркетинга и продаж и взаимоотношения с клиентами	Выручка по направлению – 11,1 млрд тенге к 2024 г.	2 млрд тенге	4,3 млрд тенге	9,1 млрд тенге
			Внедрение процессов управления жизненным циклом активов				
			Обеспечение передачи процессов				

			по управлению объектами в аутсорсинг				
Проведение КВМ и участие в международных мероприятиях	2	Выручка от проведения КВМ 7,4 млрд. тенге в 2024 г.	Формирование и управление портфелем мероприятий Внедрение модели управления площадками для КВМ	Выручка по направлению – 7,4 млрд. тенге в 2024 г.	1,6 млрд. тенге	3,2 млрд. тенге	7,3 млрд. тенге
	3	Участие в международных выставках, в том числе на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака	Обеспечение успешного участия на специализированных и мировых выставках ЭКСПО, в том числе ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, ЭКСПО 2025 Осака	Количество посетителей Казахстанского павильона на специализированных выставках ЭКСПО – не менее 1 млн. человек		1 млн человек	
			Обеспечение вовлечения Общества в международные мероприятия, в которых участвуют казахстанские государственные и квазигосударственные структуры	Участие Общества в 2 международных мероприятиях к 2021 г.	1	1	2
Обеспечение функционирования сферы "Нур-Алем" как символа нового делового центра, точки притяжения туристов	4	Повышение посещаемости сферы до 350 тыс. человек в год к 2024 г.	Создание функции по регулярному обновлению контента сферы "Нур-Алем"	Ежегодное количество посетителей Сферы – 350 тыс. человек к 2024 г.	250 тыс человек	250 тыс человек	300 тыс человек
			Усиление функции интернет-маркетинга Внедрение гибкой ценовой политики				
	5	Достижение доли дополнительной выручки (за исключением билетов) 10% в структуре общих доходов сферы "Нур-Алем" к 2024 г.	Развитие точек розничной торговли Внедрение дополнительных услуг и развлечений	Доля дополнительных доходов (за исключением билетов) в общей выручке сферы "Нур-Алем" - 10% к 2024 г.	2%	3%	4%
			Реализация инвестиционных проектов с использованием вакантных земельных участков,				

Реализация инвестиционных проектов	6	Получение денежных средств от реализации инвестиционных проектов - 5 млрд тенге к 2024 г.	находящихся на балансе Общества, до 2024 г.	Денежные средства от реализованных инвестиционных проектов в размере 5 млрд тенге к 2024 г.			2,7 млрд тенге	
			Мониторинг реализации инвестиционных проектов, достижение полного исполнения обязательств по инвестиционным проектам					
Устойчивое развитие Общества	7	Повышение стандартов социальной ответственности	Регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства	Степень вовлеченности персонала – 70% к 2024 г.	65%	66%	67%	
			Формирование системы непрерывной подготовки кадров	Текучесть кадров менее 15% к 2024 г.	23%	21%	19%	
	8	Достижение операционной безубыточности к 2024 г.	Внедрение системы обслуживания ориентированного на надежность (RCM)	EBITDA margin Общества >15% в 2024 г.	-140%	-38%	13%	
			Внедрение "умных" технологий для сокращения расходов на ресурсы					
	9	Трансформация Общества к 2020 г.	Внедрение целевой модели бизнес-процессов	Переход к целевой модели бизнес-процессов на 100% к 2021 г.	50%	100%	100%	
			Усовершенствование организационной структуры	Переход к целевой модели организационной структуры на 100% к 2021 г.	50%	100%	100%	
			Внедрение оптимизированной системы показателей эффективности деятельности					
				Строительство сети ОРЦ	Получение (выделение, отвод и оформление) земельных участков под строительство ОРЦ к 2022 году		9	15
					Строительство ОРЦ* - 24 ОРЦ к 2023 году		9	10
Создание товаропроводящей системы на				Управление сетью ОРЦ	Привлечение управляющей компании на основе принципов государственно-частного			не менее 1

Строительство и управление ОРЦ	10	территории РК и за его пределами	партнерства – не менее 1 оператора к 2023 году			
--------------------------------	----	----------------------------------	--	--	--	--

Примечание:

\* с учетом налоговых льгот (налог на имущество Общества 0,1%);

\*\* строительство включает в себя разработку проектно-сметной документации, экспертизу, бюджетирование, определение подрядчика, строительство ОРЦ.

Ввод в эксплуатацию по мере завершения строительства.";

текст в правом верхнем углу приложения 6 изложить в следующей редакции:

"Приложение 6  
к Стратегии развития акционерного  
общества  
"Национальная компания "  
QazExpoCongress"  
на 2015 – 2024 годы".

2. Настоящее постановление вводится в действие со дня подписания.

*Премьер-Министр  
Республики Казахстан*

*А. Мамин*