

О внесении изменения 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 13 августа 2019 года № 588.

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" следующее изменение:

Стратегию развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 – 2024 годы, утвержденную указанным постановлением, изложить в новой редакции согласно приложению к настоящему постановлению.

2. Настоящее постановление вводится в действие со дня его подписания.

*Премьер-Министр
Республики Казахстан*

А. Мамин

Приложение
к постановлению Правительства
Республики Казахстан
от 13 августа 2019 года № 588
Утверждена
постановлением Правительства
Республики Казахстан
от 7 апреля 2015 года № 203

Стратегия развития акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" на 2015 - 2024 годы"

1. Анализ текущего состояния компании

Акционерное общество "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017" (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".

Основным предметом деятельности Общества были определены подготовка и проведение Международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 (далее – ЭКСПО-2017) в городе Астане.

Основными целями создания Общества были:

1) подготовка и проведение ЭКСПО-2017 в городе Астане;

2) эксплуатация и использование объектов ЭКСПО-2017 после завершения ЭКСПО-2017.

К текущему времени первая цель – подготовка и проведение ЭКСПО-2017 достигнута, выставка успешно проведена. На выставке приняли участие 115 стран и 22 международные организации, которыми были представлены 140 экспозиций. Общее количество посетителей ЭКСПО-2017 составило 33 387 634, что превысило плановый показатель в 6,5 раз, а количество посетителей составило 3 977 545, которое в 2 раза больше планового показателя.

Таким образом, Общество в дальнейшем будет концентрироваться на обеспечении максимально эффективного использования и развития материальной, технологической и других составляющих наследия ЭКСПО-2017 в интересах развития города Нур-Султана, Казахстана и мировой экономики в целом.

Данное направление деятельности к настоящему времени уточнено и детализировано с учетом ряда факторов, включая:

- одобрение концепции послевыставочного использования объектов ЭКСПО-2017;
- начало реализации ряда инициатив, таких как Международный финансовый центр "Астана" (далее – МФЦА), Корпоративный Фонд "Международный технопарк IT-стартапов "Astana Hub" (далее – Astana Hub), АО "Международный Университет Информационных Технологий" (далее – ИТ-университет), НАО "Международный центр зеленых технологий и инвестиционных проектов (далее – МЦЗТИП);
- фактическую ситуацию с объектами и участками, управляемыми Обществом;
- наличие опыта проведения ЭКСПО-2017.

1.1 Анализ внешней среды

Казахстан расположен в самом центре Евразии, где пересекаются многие транспортные и коммуникационные линии, соединяющие Запад и Восток. Активное развитие международных объединений облегчает взаимодействие между странами, повышает транспортную доступность, стимулирует инвестиции, что влечет за собой развитие туризма, развитие якорных клиентов Общества и возможность проведения международных конгрессно-выставочных мероприятий (далее – КВМ). Это оказывает положительный эффект на послевыставочную деятельность Общества.

За период подготовки и проведения ЭКСПО-2017 Общество проделало колоссальный объем работы, благодаря которому, город Нур-Султан получил наследие, а также предпосылки для дальнейшего развития города будущего. В рамках подготовки и проведения ЭКСПО-2017 был сформирован кадровый резерв с уникальными знаниями и практическим опытом проведения международных мероприятий.

В наследие включены павильоны, в которых будет представлена тематика ЭКСПО-2017: так, центральный объект выставки павильон "Нур-Алем" продолжит свое функционирование в качестве музея. Конгресс-центр и Холл Энергии также сохранили свое целевое назначение. В павильоне "Зона лучших практик" планируется разместить

МЦЗТИП. Центр станет площадкой для развития зеленых технологий, инноваций и трансфера технологий мирового уровня. В международных павильонах будут располагаться остальные якорные инициативы: МФЦА, Astana-Hub, IT-университет. На базе логистического центра будет возведен Международный выставочный центр. Остальные объекты будут функционировать в качестве бизнес-центра и объектов общественного питания.

Ряд показателей, характеризующих демографическое и экономическое развитие Казахстана, демонстрируют рост. Аналогичная динамика наблюдается в городе Нур-Султане. Позитивная динамика развития демографических и экономических трендов города Нур-Султана и Казахстана также положительно скажется на деятельности Общества. Улучшение качества транспортной и информационно-коммуникационной инфраструктуры повысит привлекательность района ЭКСПО-2017 для потенциальных клиентов. Улучшение делового климата в Республике Казахстан, увеличение количества юридических лиц приведут к росту потенциальной клиентской базы Общества.

Реализация мероприятий долгосрочного плана формирования Астанинской агломерации до 2030 года поможет городу Нур-Султану стать центром финансовых, образовательных и медицинских услуг высокого качества, повысить туристическую привлекательность, что положительно скажется на дальнейшей деятельности Общества (Приложение 1).

Анализ рынка музейной деятельности, коммерческой недвижимости и КВМ в городе Нур-Султане

Музейный фонд города Нур-Султана представлен 7 государственными музеями:

Национальный музей Республики Казахстан;

Музей мира и согласия;

Этно-мемориальный комплекс "Карта Казахстана "Атамекен";

Музей им. Сакена Сейфуллина;

Музей Первого Президента Республики Казахстан;

Военно-исторический музей Казахстана;

Центр современного искусства "Куланшы".

Ежегодная посещаемость музеев восстанавливается после спада в 2015-16 годах. За последние 4 года посещаемость музеев города Нур-Султана не снижалась ниже 620 тыс. посещений. Также наблюдается стабильный рост посещаемости музеев детьми (Приложение 1).

На рынке коммерческой недвижимости уровень предложения коммерческой недвижимости класса А и В превышает уровень спроса, поэтому Обществу необходимо уделить пристальное внимание заполнению бизнес-центра, удержанию якорных арендаторов и сохранению высокого уровня качества предоставляемых арендных площадей (Приложение 1).

Существует ряд барьеров для успешного выхода Общества на рынок коммерческих КВМ:

- 1) Обществу необходимо развивать компетенции по маркетингу и продажам для конкуренции с крупными игроками;
- 2) приобретение прав на проведение мероприятий требует высокие финансовые затраты.

Анализ международного опыта аналогичных компаний, музейной деятельности, управления коммерческой недвижимостью и КВМ

Анализ мирового опыта (Приложение 1) показывает, что большая часть компаний-организаторов выставок ЭКСПО ликвидируется после проведения выставки. Объекты наследия наиболее часто используются в качестве туристических достопримечательностей, центров проведения КВМ, научно-исследовательских центров, бизнес-центров, торговых центров и жилых комплексов. Однако, следует отметить, что при неудачном планировании послевыставочного использования объекты могут остаться невостребованными. Например, многие павильоны, сооруженные к выставке 2000 года в Ганновере, остаются заброшенными, а некоторые и вовсе снесены, а объекты выставки в Сарагосе начали активно использоваться только через несколько лет после окончания выставки. Поэтому необходим взвешенный и прагматичный подход к управлению объектами выставки после ее проведения.

Анализ мирового опыта в области музейной деятельности (Приложение 1) показал, что эксплуатационные расходы музеев-аналогов превышают билетную выручку в 3,3 раза, а коммерческую выручку в 1,8 раз. Также, структура доходов на 30% состоит из доходов от билетной выручки. Дополнительными источниками дохода музеев-аналогов являются специальные (платные) тематические выставки, доходы от кафе и магазинов и "внешний доход" (государственная поддержка, спонсорство и инвестиционный доход). Самым большим источником дохода, который соответствует профильной деятельности музеев является доход от проведения специальных выставок. Более 25% доходов музеев-аналогов приходится на "внешние источники" - государственную поддержку, спонсорство и инвестиционный доход. Музеи мира получают поддержку от крупных компаний, финансирующих музеи в целях продвижения собственного имиджа, продуктов или услуг путем охвата широкой публики. Еще одной причиной финансирования музеев частными компаниями является получение налоговых льгот.

Анализ мирового опыта в области коммерческой недвижимости (Приложение 1) показал, что управляющие компании недвижимости мира и Казахстана имеют схожесть с точки зрения маржинальности деятельности по валовой прибыли, которая выше 60 %.

При передаче объектов сторонним организациям необходимо учитывать, что в практике управления коммерческой недвижимостью используются три функциональные модели: Asset Management, Property Management, Facility Management. Отличие моделей управления заключается в их целевых установках, а именно, Asset

Management нацелен на повышении рентабельности инвестиций собственника в недвижимость, Facility Management направлен на рационализацию расходов, в то время как Property management направлен на поиск и привлечение источников дохода. При самостоятельном управлении коммерческой недвижимостью компании выделяют три ключевых бизнес-процесса: маркетинг и продажи, управление взаимоотношениями с клиентами и содержание объектов. Помимо этого, управляющие компании имеющие на балансе объекты с социальной и экономической ценностью расширяют процесс содержания объектов до процессов управления жизненным циклом активов в соответствии с международным стандартом серии ISO 55000.

Опыт компаний, функционирующих в области проведения KBM, таких как Deutsche Messe AG, Reed Exhibitions, UBM Events, Фонд Россконгресс и ЭкспоФорум, показывает, что ключевыми факторами успеха на рынке KBM являются: фокус на формировании пула мероприятий (организация, поиск партнеров либо приобретение прав на проведение KBM), финансовая поддержка государства или спонсоров и постоянное самосовершенствование с фокусом на окупаемость каждого мероприятия (Приложение 1).

1.1.1 Анализ внешних политических, экономических, социальных и технологических факторов, воздействующих на деятельность Общества.

Для анализа внешних факторов, воздействующих на деятельность Общества и на перспективы реализации Стратегии развития, был проведен PEST-анализ, по следующим направлениям:

- 1) политическое;
- 2) экономическое;
- 3) социальное;
- 4) технологическое.

В каждом направлении были рассмотрены позитивные и негативные факторы по отношению к Обществу.

Политические факторы

Позитивные политические факторы включают:

высокая значимость Общества, как национальной компании, ответственной за сохранение наследия ЭКСПО-2017, которое имеет государственную важность, и в котором воплощено видение Главы государства в развитии "зеленой экономики и технологий", а также как управляющей компании современного делового центра в городе Нур-Султане, что в перспективе может обеспечить помощь и поддержку со стороны государства;

государство является единственным акционером, что позволяет задействовать государственные ресурсы, включая тесное взаимодействие с министерствами, ведомствами, и т.п.;

наличие налоговых льгот для Общества, действующих до конца 2018 года, закрепленных Законом Республики Казахстан от 3 декабря 2013 года "О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам проведения международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 в Астане", значительно снижает затраты Общества и на данный момент вопрос продления срока действия налоговых льгот до конца 2020 года был одобрен Главой государства;

наличие Конституционного Закона Республики Казахстан от 7 декабря 2015 года № 438-V "О Международном Финансовом Центре "Астана", где предусмотрены привилегии для его Органов и организаций в виде налоговых и визовых льгот, английского правового режима, которые стимулируют привлечение иностранных организаций и инвесторов в деловой центр и повышают авторитет и деловую активность центра;

наличие Закона Республики Казахстан от 15 декабря 2006 года № 207-III "О культуре", который направлен на государственную поддержку культуры, сохранение и развитие культурного наследия народа и предусматривает субсидии на покрытие убытков музеев;

активное развитие международных объединений, в т.ч. Евразийского Экономического Союза (далее – ЕАЭС), Шанхайской Организации Сотрудничества (далее – ШОС), которое облегчает взаимодействие между странами, повышает транспортную доступность, стимулирует инвестиции, что влечет за собой развитие туризма, развитие якорных клиентов Общества и возможность проведения международных КВМ;

одобренная концепция послевыставочного использования объектов ЭКСПО-2017, которая предусматривает размещение таких якорных резидентов, как МФЦА, Astana Hub, МЦЗТИП, IT-университет, которые способствуют заполняемости объектов Общества.

Негативные факторы политической среды включают:

указ Президента Республики Казахстан от 19 мая 2015 года № 24 "О Международном финансовом центре "Астана", в котором отражено освобождение МФЦА от арендной платы до 2 лет, что снижает прибыльность Общества;

возможность изменения законодательства, в том числе налогового, банковского, в сфере защиты прав инвесторов, поддержки предпринимательства и т.п.

Экономические факторы

Среди позитивных экономических факторов, которые содействуют реализации стратегии развития Общества (далее – Стратегия развития) и в перспективе открывают новые возможности для Общества, можно отметить следующие:

отсутствие делового центра в Казахстане и в целом Центральной Азии позволит Обществу стать центром притяжения иностранных и местных компаний;

цель Главы государства диверсифицировать экономику страны и существенные темпы роста экономики в стране и в городе Нур-Султане позитивно влияют на деловую активность центра и на уровень жизни населения, что в свою очередь повышает возможность населения пользоваться услугами Общества. Согласно прогнозам The Economist Intelligence Unit, внутренний валовый продукт Республики Казахстан (далее – ВВП) будет расти в коридоре 2,7%-3,3% в 2018-2022 годы, а инфляция упадет с 7,5% до 5,4% в 2022 году;

инвестиции в эффективность, в т.ч. инвестиции, направленные на энергоэффективность и повышение производительности труда, а также цели государства по снижению энергоемкости страны до 50% до 2050 года, могут содействовать Обществу снизить расходы на коммунальные услуги;

отсутствие крупных площадок для проведения КВМ в городе Нур-Султане, а также наличие возможности сотрудничества Общества с крупными игроками в данной сфере, повышают его потенциал как поставщика площадок для проведения мероприятий;

функционирование Евразийского экономического союза и интеграционный процесс в рамках Единого экономического пространства расширяет базовые рынки, способствует повышению деловой активности города Нур-Султана и страны в целом, расширяет возможности проведения КВМ.

К негативным экономическим факторам, которые повышают риски затруднения реализации Стратегии развития и несут прямое или косвенное негативное влияние на деятельность Общества, можно отнести следующие:

существенная зависимость экономики страны от нефти, также истощение запасов ископаемого топлива, и изменчивые цены на нефть, которые могут негативно повлиять на экономическую ситуацию в стране, тем самым на спрос на услуги Общества (посещение музея, мероприятий, концертов и т.п.);

существенная зависимость отраслей страны от поставок технологий, сырья и материалов из зарубежных стран, что повышает издержки Общества на строительные и реконструкционные процессы, на внедрение новых технологий для управления объектами, повышение энергоэффективности, обновление контента Сферы "Нур-Алем" и т.п.;

высокая стоимость энергоносителей, в частности альтернативных, что повышает себестоимость электроэнергии, выработанной с помощью альтернативных источников энергии, по сравнению с ископаемым топливом и повышает зависимость энергетического сектора и Общества от угля;

ограниченность внутреннего рынка сбыта, в частности по сдаче в аренду коммерческих площадей;

низкий уровень деловой активности в городе Нур-Султане по сравнению с другими столицами мира, который влечет низкую загруженность объектов Общества;

близкое расположение торгово-развлекательного центра MEGA Silk Way, что стимулирует снижение спроса на услуги арендаторов торговых площадок Общества; сниженная арендная ставка для Astana Hub значительно снижает доходы Общества; вероятность снижения арендной ставки или освобождение от арендной платы других резидентов.

Социальные факторы

Среди позитивных социальных факторов, которые содействуют реализации Стратегии развития и в перспективе открывают новые возможности для Общества можно отметить следующие:

развитие программы "Семь граней великой степи", которая направлена на модернизацию сознания народа и может стимулировать рост посещения музея и дополнительных мероприятий;

активное развитие Астанинской агломерации содействует повышению уровня жизни населения и развитию туризма, что в свою очередь повысит спрос на услуги Общества;

рост уровня образования, что стимулирует заинтересованность научными, интерактивными экспонатами и мероприятиями в Сфере "Нур-Алем";

рост демографии страны, в частности города Нур-Султана;

развитие туризма.

К негативным социальным факторам, которые замедляют рост Общества, можно отнести:

низкий уровень доходов населения, работающего в несырьевом секторе, которое доминирует в городе Нур-Султане;

невысокий уровень поддержки и осведомленности о тематике "энергии будущего" и инновациях населения страны, что снижает потенциал деятельности Сферы "Нур-Алем";

низкая посещаемость музеев и выставочных мероприятий;

низкий уровень развитости института пожертвования в сфере культуры, который негативно отражается на диверсификации структуры дохода Сферы "Нур-Алем";

риск сокращений и увольнений работников в случае остановки деятельности предприятий, который повлечет снижение дохода населения.

Технологические факторы

Среди позитивных технологических факторов, которые содействуют реализации Стратегии развития и в перспективе открывают новые возможности для Общества, можно отметить следующие:

быстрый рост высоких технологий в мире открывает новые возможности для обновления контента Сферы "Нур-Алем";

развитие трансферта технологий облегчает Обществу использование и внедрение новых технологий;

развитие сферы информационных технологий и рост доступа к программам информатизации позволяет Обществу повысить осведомленность населения о значимости и ценности деятельности Общества, в частности Сферы "Нур-Алем" и проведения КВМ;

появление современных высокоэффективных технологий для сбережения энергетических и водных ресурсов позволит Обществу сократить расходы на коммунальные услуги;

появление и внедрение высокоэффективных технологий и оборудования в производстве позволит сократить издержки в энергетическом секторе и секторе водоснабжения страны.

К факторам, негативно влияющим на реализацию Стратегии развития Общества, можно отнести следующие:

недостаточное количество высокотехнологичных компаний в стране, что сохраняет зависимость от поставок из зарубежных стран;

низкий уровень инженерных и конструкторских компетенций в стране негативно влияет на возможность создания новых высокотехнологических компаний и обслуживания высоких технологий;

низкий уровень инженерных и конструкторских институтов и школ негативно влияет на уровень инженерных и конструкторских компетенций;

невысокий уровень экологической безопасности процессов снижает возможности Общества придерживаться принципов "зеленой экономики".

Для делового центра и направления управления объектами освобождение от арендной платы МФЦА до 2 лет согласно Указа Президента Республики Казахстан от 19 мая 2015 года № 24 "О Международном финансовом центре "Астана", а также риск снижения арендной ставки или полное освобождение от арендной платы других якорных арендаторов могут способствовать снижению прибыли. Однако наличие налоговых льгот у Общества, как организатору выставки и ответственному лицу за наследие ЭКСПО-2017, и в перспективе современному деловому центру, снижает издержки Общества на налоговые расходы и обеспечивает ему благоприятные условия для развития деятельности. Налоговые и визовые преференции для МФЦА и его организаций повышают привлекательность территории Общества для иностранных инвесторов и компаний. Одобрение направления КВМ на государственном уровне и расширение рынков увеличивают возможности проведения КВМ и сотрудничества с крупными игроками в данной сфере.

Экономика Казахстана в настоящее время существенно зависит от мировой цены на нефть, и его падение влечет за собой риски ослабления внутренней экономики страны. Однако, государство предпринимает долгосрочные меры и шаги для уменьшения зависимости страны от нефти, в частности путем реализации Стратегии "Казахстан – 2050" и Концепции по переходу Республики Казахстан к "зеленой экономике", которые

направлены на диверсификацию и модернизацию экономики. Отсутствие делового центра в Центральной Азии открывает Обществу возможности стать единственным современным деловым центром и точкой притяжения местных и иностранных компаний и инвесторов.

Социально-экономические факторы, такие как рост населения и его доходов, развитие Астанинской агломерации и развитие туризма, способствуют росту спроса на услуги Общества. Факторами успеха в части работы Сферы "Нур-Алем" и проведения КВМ являются уровень развития культуры и образования в стране, а также информированность целевых аудиторий и широкой общественности о целях, ценностях и деятельности Общества.

Быстрый темп роста высоких технологий и инноваций в мире, а также возможность трансферта технологий, открывает новые возможности для развития деятельности Сферы "Нур-Алем". Появление и внедрение высокоэффективных технологий и относительная их доступность стимулируют бережное использование водных и энергетических ресурсов в Обществе. Однако, существенная зависимость Общества от поставок технологий из-за рубежа и отсутствие производителей высокотехнологичных продуктов в Казахстане, а также низкий уровень инженерных компетенций повышают возможные издержки Общества.

1.2 Анализ внутренней среды

Строительство объектов Общества осуществлялось исходя из потребностей ЭКСПО -2017, с учетом предполагаемой послевыставочной деятельности. Концепция послевыставочного использования объектов одобрена Главой государства в апреле 2018 года. Была проведена плановая реконструкция объектов под коммерческую и офисную недвижимость, также на базе логистического центра после реконструкции будет возведен Международный выставочный центр.

Концепция послевыставочной деятельности предполагает сохранение Сферы "Нур-Алем" в качестве ключевого элемента наследия выставки, а также предоставление площадей в качестве коммерческой и офисной недвижимости, как для размещения якорных арендаторов, включая МФЦА, так и для размещения других потенциальных клиентов.

1.2.1 Якорные арендаторы

Ключевыми якорными арендаторами, существенно влияющими на деятельность Общества, являются:

- МФЦА;
- Astana Hub;
- IT-университет;
- МЦЗТИП.

Главными экономическими эффектами от размещения якорных инициатив для Общества являются доходы от аренды коммерческой недвижимости и привлечение

большого числа компаний и инвесторов на площадку. Ожидается, что в сумме якорные арендаторы Общества поспособствуют привлечению в Казахстан около 40,1 млрд долларов США инвестиций к 2025 году.

МФЦА - новая площадка для управляющих компаний, инвестиционных банков, фондов, компаний, предоставляющих альтернативные финансовые инструменты, а также финансовые технологии.

Цель МФЦА – формирование ведущего международного центра финансовых услуг. МФЦА формирует долгосрочную политику развития рынка капитала, предоставляет площадку для более эффективного управления активами суверенных фондов, обеспечивает локализацию ведущих экспертов в сфере финансовых услуг.

Привилегии на Площадке МФЦА:

- специальный налоговый режим - освобождение от уплаты корпоративного, индивидуального подоходного, земельных налогов и налога на имущество на 50 лет;

- система единого окна, упрощенный режим выдачи виз, регистрации, получение разрешений на работу и других связанных с МФЦА процедур;

- освобождение от арендной платы сроком до 2 лет;

- безвизовый режим до 30 дней для граждан ОЭСР, ОАЭ, Малайзии, Сингапура и Монако. Участники МФЦА и члены их семей будут пользоваться особым визовым режимом с возможностью продления до 5 лет.

Astana Hub является якорной инициативой в сфере информационных технологий. Это - международный Технопарк IT-стартапов и региональный хаб мировой экосистемы инноваций. Astana Hub будет оказывать онлайн и оффлайн поддержку для стартапов, функционирующих на своей территории.

IT-университет - еще одна якорная инициатива в сфере информационных технологий. Главной целью университета является подготовка кадров по ускоренным образовательным программам и переподготовка профессиональных кадров, представителей бизнеса, сотрудников государственных организаций и национальных компаний в том числе через развитие корпоративного обучения по новым направлениям цифровой экономики. В результате деятельность IT-университета поспособствует созданию высококвалифицированных кадров.

МЦЗТИП также является одной из якорных инициатив на территории Общества. В функции МЦЗТИП входят:

- образовательная функция, включая ознакомление с зелеными технологиями в послевыставочный период, организация образовательных семинаров, курсов, тренингов для обучения "зеленым" инновациям и технологиям;

- локализация "зеленых" технологий в климатических условиях Центральной Азии, с учетом потребностей местных предприятий;

- участие в торговле квотами на выбросы парниковых газов.

В свою очередь, Общество может оказать поддержку МЦЗТИП в части международного продвижения, поскольку оно заинтересовано в развитии "зеленых" технологий территории ЭКСПО-2017 и якорных арендаторов.

Якорные арендаторы обеспечат прогнозируемый доход от аренды коммерческой недвижимости. Более того, активное развитие якорных арендаторов позитивно отразится не только на территории ЭКСПО-2017, но и на всей прилегающей городской инфраструктуре района и города.

1.2.2 Состояние текущих активов

На текущий момент на балансе Общества имеются крупные объекты общей площадью 556 620 м².

Таблица 1. Информация по объектам Общества

№	Объекты	Полезная площадь, м ² , (без подземных паркингов, без тех. эт.)	Общая площадь, м ² (с подземными паркингами, с тех. эт.)	Функциональное назначение
1	Сфера "Нур-Алем"	20 930	37 492	музейно-выставочный павильон
2	Холл энергии	4 905	11 628	многофункциональный театр, концертный зал на 1000 мест
3	Коммерческий павильон В2.2	5 194	10 977	объекты общественного питания (в т.ч. Цифровой офис АО "Казпочта" - 300 м2)
4	Коммерческий павильон В2.4	5 029	10 643	объекты общественного питания (в т.ч. Цифровой цон - 300 м2)
5	Конгресс Центр	24 578	42 543	многофункциональный зал с гибкой планировкой на 2214 мест, выставочные зоны, банкетный зал, офисные помещения
6	Центр коммуникации (Административное здание)	11 086	11 086	административное здание
7	Логистический центр (Выставочный центр)	13 027	13 027	Выставочный центр
8	Гостиница "Hilton Astana"	30 125	43 712	Гостиница
9	Блок С1 (IT-университет)	32 170	74 515	IT-университет
10	Блок С2 (Бизнес-центр)	32 962	78 056	Бизнес-центр
11	Блок С3 (МФЦА)	32 178	87 409	МФЦА
12	Блок С4 (МФЦА)	33 285	83 967	МФЦА
13	Блок С4.5 (Astana Hub)	2 977	4 531	Площадка для IT-стартаперов

14	Блок С4.6 (Astana Hub)	8 819	12 151	Площадка для IT-стартаперов
15	Зона лучших практик С1.4 (МЦЗТИП)	3 501	6 250	МЦЗТИП
16	Тематический павильон С2.4	10 258	12 917	Находится в резерве
17	Тематический павильон С3.5	9 484	11 979	Находится в резерве
18	Коммерческий павильон С3.6 (Медиа-Центр)	2 457	3 737	Медиа-Центр

1.2.3. Финансовое состояние

Расходы Общества на данный момент превышают доходы ввиду того, что МФЦА освобождѸн от арендной платы сроком на 2 года в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 19 мая 2015 года № 24 "О Международном финансовом центре "Астана". Однако, существуют следующие механизмы государственной поддержки для выхода Общества на безубыточность:

Налоговые преференции. В рамках государственной поддержки деятельности Общества на начальных этапах было принято решение о предоставлении налоговых преференций Обществу. Суть данных преференций заключается в сокращении налога на имущество до 0,1% вместо положенных 1,5%. Данные налоговые преференции действительны до конца 2019 года для всех объектов Общества, однако на данный момент рассматривается вопрос дальнейшего продления налоговых льгот.

Привлечение финансовых средств из государственного бюджета. Учитывая значимость Сферы "Нур-Алем" как исторического наследия ЭКСПО-2017, а также тот факт, что якорные инициативы имеют льготы по аренде недвижимости, рассматривается возможность дальнейшей поддержки со стороны государства.

Возможность сдачи в аренду по рыночным ставкам для якорных резидентов. На данный момент Общество сдает недвижимость якорным резидентам по льготным ставкам. Однако, возможность предоставления объектов в аренду по рыночным ценам позволила бы Обществу выйти на безубыточность.

Кроме того, Общество стремится к безубыточной деятельности, путем оптимизации расходов и привлечения дополнительных доходов.

1.2.4 Компетенции сотрудников Общества

Общая численность сотрудников Общества составляет 198 человек.

69,9% сотрудников имеют опыт участия в организации KBM, из них:

28,4% имеют степень магистратуры, MBA, докторантуры;

28,8% имеют зарубежное высшее образование;

84% специалисты с опытом работы более 5 лет;

12,6% имеют более 3-х лет опыта в организации KBM;

31,5% принимали участие в пяти и более КВМ.

Следует особо отметить успешный опыт организации павильона Казахстана на ЭКСПО-2015 и уникальный опыт проведения ЭКСПО-2017 в Астане.

1.2.5 SWOT-анализ

SWOT-анализ деятельности Общества учитывает сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для Общества. Результатом анализа стали дальнейшие возможные направления деятельности Общества.

Ниже приводится сводный SWOT-анализ деятельности, проведенный на основе текущего состояния Общества (Таблица 2). Также, детальный SWOT-анализ каждого направления представлен в Приложении 2.

Таблица 2. SWOT-анализ Общества

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ › Опыт проведения ЭКСПО-2017 и участие в ЭКСПО-2015 › Новые активы с современной инфраструктурой › Международные связи и позитивный имидж	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ › Недостаточно формализованные бизнес-процессы › Высокие операционные расходы (налог на имущество составляет 33% от операционных расходов) › Регуляторное ограничение видов деятельности в связи с принципами «yellow pages»
ВОЗМОЖНОСТИ › Международное позиционирование Общества › Развитие прилегающей инфраструктуры территории ЭКСПО › Коммерциализация активов › Организация и проведение собственных КВМ › Дальнейшее развитие ЭКСПО-сайта как нового делового центра	УГРОЗЫ › Низкий спрос на коммерческую недвижимость › Зависимость от якорных арендаторов › Незавершенность реализации инвестиционных проектов › Высококонцентрированный рынок КВМ

2. Миссия и видение

Общество создано в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан от 15 января 2013 года № 11 "О создании акционерного общества "Национальная компания "Астана ЭКСПО-2017".

Основным предметом деятельности Общества были определены подготовка и проведение ЭКСПО-2017 в городе Астане.

К текущему времени ЭКСПО-2017 успешно проведена, что обуславливает переход к новому этапу деятельности Общества, сфокусированном на использовании и развитии наследия ЭКСПО-2017. Соответственно, Общество актуализирует свои Миссию, Видение и стратегические направления деятельности. При этом, помимо факта завершения ЭКСПО-2017, учтены следующие факторы:

одобрение концепции послевыставочного использования объектов ЭКСПО-2017;

начало реализации ряда инициатив, таких как МФЦА, Astana Hub, IT-университет, МЦЗТИП;

результаты актуализированного анализа внешней среды;
анализ внутренней среды, включая:
фактическую ситуацию с объектами и участками, управляемыми Обществом;
возможность использования опыта проведения ЭКСПО-2017 и наработанных компетенций сотрудников;
детальный SWOT-анализ;

На сегодняшний день, Общество – динамично развивающаяся компания, находящаяся в процессе трансформации деятельности после успешного проведения выставки ЭКСПО-2017.

Общей концепцией развития Общества и территории ЭКСПО-2017 является развитие нового делового центра городе Нур-Султане по примеру ведущих деловых центров, стимулирующих экономическую деятельность в регионе, таких как Москва-сити (Москва), La Défense (Париж), Canary Wharf (Лондон) и Downtown Core (Сингапур). Общим у вышеупомянутых успешных деловых центров является наличие яркого символа, якорных резидентов и прилегающей инфраструктуры, состоящей из бизнес-центров, жилых комплексов, выставочных и торгово-развлекательных центров (Таблица 3). Все это есть на территории ЭКСПО-2017 и большая часть находится под непосредственным управлением Общества, поэтому территория ЭКСПО-2017 обладает потенциалом стать успешным деловым центром. Символом делового центра и центром притяжения туристов станет Сфера "Нур-Алем". На территории ЭКСПО-2017 расположатся якорные резиденты, такие как МФЦА, Astana Hub, IT-университет, МЦЗТИП, офисы и штаб-квартиры крупнейших казахстанских и мировых банков, страховых, юридических и консалтинговых компаний.

Таблица 3. Успешные деловые центры мира

	 Le Defense (Дефанс), Париж	 Canary Wharf, Лондон	 Moscow City, Москва
СИМВОЛ	 Большая Арка Дефанс – монументальное строение в квартале Дефанс, в котором находятся: - ресторан и смотровая площадка - музей компьютерной техники - выставочные и конгрессные залы	 One Canada Square – один из самых высоких небоскребов Великобритании, в котором расположены: - ресторан высокой кухни на 30 человек - торговый центр - лобби для проведения выставок	 «Центральное ядро» – многофункциональный комплекс, включающий в себя: - гостиницу - торговый центр - кино-концертный зал
ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ	- банки (Société Générale, HSBC) - финансовые и страховые компании (Allianz SE, AIG Europe) - нефтяные компании (Total, Schlumberger) - промышленные компании (Arcelor, Elf, Aventis)	- банки (Citigroup, Barclays, Credit Suisse, HSBC, JP Morgan, Morgan Stanley) - финансовые и страховые компании (Chamber Credit Insurance, Euler Hermes) - консалтинговые фирмы (EY, KPMG)	- банки (BTB 24, Société Générale, Citibank), - консалтинговые фирмы (KPMG, LEAD Consulting, Liger Group) - промышленные компании (GE, IBM, Universal Pictures)
ПРИЛЕГАЮЩАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	3 500 000 м² офисных помещений - 10 000 м² коворкинг пространства - кампусы университетов IESEG (школа бизнеса) и ESILV (школа инженерии) - концертный зал U-Arena на 32 тыс. чел. - торговый центр Les Quatre Temps	1 500 000 м² офисных и жилых площадей - библиотека - 2 кинотеатра - торгово-развлекательные центры	4 101 109 м² офисных и жилых площадей - выставочный центр России «Экспоцентр» - музей «Москва Сити» - торгово-развлекательные и фитнес центры
ТРАНСПОРТ	Мультимодальный транспортный узел: - 16 автобусных линий - 2 круглосуточных линий метро	- станция метро - круглосуточные автобусы - Водный транспорт	- 4 станции метро - легкорельсовый транспорт (LRT) «Москва-Сити» - Шереметьево
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	- Арендные ставки ниже в среднем до 25% чем в историческом центре города		- Арендные ставки устанавливаются в рублях, при этом они ниже в среднем до 15% чем в историческом центре города
	 Финансовый Центр Дубай	 Downtown Core, Сингапуре	 Астана ЭКСПО, Астана
СИМВОЛ	 Dubai Gate – 15-ти этажное здание в форме Арки-ворот в Финансовый центр, в здании которых находятся: - 43 000 м² офисных помещений - фондовая биржа - выставочные площадки для временных экспозиций, музыкальных представлений	 Marina Bay Sands – развлекательный комплекс состоящий из: - гостиницы - казино - выставочного центра - конференц-залов - торгового центра	 «Нур-Алем» – 8-этажный интерактивный музей с тематикой «Энергия Будущего», внутри находятся: - интерактивные экспонаты - сувенирная лавка - кафе
ЯКОРНЫЕ РЕЗИДЕНТЫ	- банки (JP Morgan, Citibank) - финансовые и страховые компании (BNP Paribas, Lifecare International) - консалтинговые фирмы (Korn Ferry, A.T. Kearny)	- банки (National Australia bank, DNS) - финансовые и страховые компании (Munich Re, Zurich Insurance) - консалтинговые фирмы (McKinsey, Bain)	- МФЦА - банки (АБР, ЕБРР) - Astana Hub, ИТ Университет - Медиа-центр, МЛЗТИП
ПРИЛЕГАЮЩАЯ ИНФРАСТРУКТУРА	1 100 000 м² коммерческой недвижимости - коворкинг пространства - торгово-развлекательные центры - образовательные центры в сотрудничестве с Cass Business School, Schulich и Duke University - центры обработки данных	2 200 000 м² офисных и жилых площадей - коворкинг пространства - торговые центры - музеи - фитнес центры - центры обработки данных	более 174 000 м² офисных площадей - торгово-развлекательный центр - ботанический сад и театр - жилые дома и офисные помещения - конгресс-центр и выставочный центр - гостиница "Hilton"
ТРАНСПОРТ	- станция метро Financial Center	- система скоростного транспорта (MRT)	- автобусы - легкорельсовый транспорт (LRT)
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	- налоговые льготы: освобождение участников от подоходного налога на 50 лет - свободная экономическая зона, принцип «одного окна» для получения виз и разрешений на работу	- современные офисы класса А+, расположенные на набережной	- сниженные арендные ставки, льготные условия аренды для якорных резидентов

С учетом перечисленных выше факторов, актуализированные Миссия и Видение Общества сформулированы следующим образом.

Миссия.

Создать современное деловое пространство, продвигающее передовые практики в сфере финансовой, образовательной, конгрессно-выставочной, инновационной деятельности в Казахстане.

Видение.

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

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

Исходя из миссии и видения, с учетом проведенного анализа внешней и внутренней среды, выделены следующие пять 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.

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.

Все 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. Общей чертой стратегических документов является

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 в 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 призвано 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.

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.

Таблица 4. Стратегические направления, цели, задачи и КПД

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ	ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ	КПД
Управление объектами и	Выручка от сдачи офисной и торговой	Усиление процессов маркетинга и продаж и взаимоотношения с клиентами	

имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг	1	недвижимости в аренду 11,1 млрд тенге в 2024 г.	Внедрение процессов управления жизненным циклом активов	1. Выручка по направлению – 11,1 млрд тенге в 2024 г.
			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	1. Выручка по направлению – 7,4 млрд тенге в 2024 г.
			Внедрение модели управления площадками для КВМ	
	3	Участие в международных выставках, в том числе на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака	Обеспечение успешного участия в специализированных и мировых выставках ЭКСПО, в том числе ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, ЭКСПО 2025 Осака	1. Количество посетителей Казахстанского павильона в специализированных выставках ЭКСПО – не менее 1 млн человек 2. Участие Общества в 2 международных мероприятиях к 2021 г.
			Обеспечение вовлечения Общества в международные мероприятия, на которых участвуют казахстанские государственные и квазигосударственные структуры	
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"	1. Ежегодное количество посетителей Сферы – 350 тыс. человек к 2024 г.
			Усиление функции интернет-маркетинга	
	5	Достижение доли дополнительной выручки (за исключением билетов) 10 % в структуре общих доходов Сферы "Нур-Алем" к 2024 г.	Внедрение гибкой ценовой политики	1. Доля дополнительных доходов (за исключением билетов) в общей выручке сферы "Нур-Алем" - 10 % к 2024 г.
			Развитие точек розничной торговли	
			Внедрение дополнительных услуг и развлечений	
			Реализация инвестиционных проектов с использованием вакантных земельных	1. Денежные средства от реализованных

Реализация инвестиционных проектов	6	Получение денежных средств от реализации инвестиционных проектов – 5 млрд тенге к 2024 г.	участков, находящихся на балансе Общества до 2024 г.	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	1. Степень вовлеченности персонала – 70 % к 2024 г. 2. Текучесть кадров – менее 15 % к 2024 г.
			Формирование системы непрерывной подготовки кадров	
	8	Трансформация Общества к 2021 г.	Внедрение целевой модели бизнес-процессов	1. Переход к целевой модели бизнес-процессов на 100 % к 2021 г. 2. Переход к целевой модели организационной структуры на 100 % к 2021 г.
			Усовершенствование организационной структуры	
			Внедрение оптимизированной системы показателей эффективности деятельности	
	9	Достижение операционной безубыточности к 2024 г.	Внедрение системы обслуживания, ориентированного на надежность (RCM)	1. Рентабельность по прибыли до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, износа и амортизации активов (далее – EBITDA margin) Общества > 15 % в 2024 г.
			Внедрение "умных" технологий для сокращения расходов на ресурсы	

3.1 Управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг

Ключевой функцией Общества является предоставление недвижимости в аренду. Большую часть коммерческих площадей займут якорные арендаторы с государственным участием, такие как МФЦА, Astana Hub, IT-университет и др. Они являются некоммерческими организациями и финансируются государством, поэтому установление для них рыночных ставок является неактуальным в связи с необходимостью соблюдения баланса интересов квазигосударственных организаций, но при этом ставки не должны быть ниже себестоимости. В связи с этим Обществу необходимо искать другие пути повышения доходности Объектов и оптимизации расходов. При этом необходимо учитывать, что данное направление занимает основную долю в структуре доходов.

В рамках данного направления Общество ставит перед собой следующие цели:

3.1.1 Цель № 1. Достижение выручки от сдачи офисной и торговой недвижимости в аренду 11,1 млрд тенге к 2024 году

Выручка от сдачи недвижимости определяется степенью загруженности арендуемых объектов и уровнем арендных ставок. Поскольку арендные ставки могут использоваться государством в качестве механизма поддержки арендаторов, КПД в рамках данной цели устанавливаются по уровню выручки.

Соответственно, ключевым показателем эффективности достижения данной цели является получение выручки в размере:

2019 год – до 2 млрд тенге;

2020 год – до 4,3 млрд тенге;

2021 год – до 9,1 млрд тенге;

2022 год – до 9,7 млрд тенге;

2023 год – до 10,4 млрд тенге;

2024 год – до 11,1 млрд тенге.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

Усиление процессов маркетинга и продаж и взаимоотношения с клиентами

Данные процессы включают в себя управление ставками и условиями, продвижение и рекламу коммерческой недвижимости, проведение переговоров и заключение договоров, обработку запросов клиентов, управление дебиторской задолженностью, получение обратной связи от клиентов.

Внедрение процессов управления жизненным циклом активов

Данный процесс включает управление нормативно-технической документацией, планирование и содержание активов, сервисное и техническое обслуживание и контроль качества содержания активов. Также, процесс содержания объектов необходимо расширить до процессов управления жизненным циклом активов в соответствии с международным стандартом ISO 55000.

Обеспечение передачи процессов по управлению объектами в аутсорсинг

Для Общества рациональным будет являться самостоятельное управление объектами с частичной передачей некоторых функций по модели Property Management с целью увеличения загрузки объектов, имеющих конкурентный рынок (Таблица 5).

Таблица 5. Целевая модель управления объектами Общества

Наименование	Модель управления
Сфера Нур-Алем"	Собственное управление
МФЦА	Собственное управление
Astana Hub	Собственное управление
IT-университет	Собственное управление
МЦЗТИП	Собственное управление

Медиа-центр	Собственное управление
Бизнес-центр	Собственное управление с частичной передачей функций маркетинга и продаж по модели Property Management
Торговые площадки	Собственное управление с частичной передачей функций маркетинга и продаж по модели Property Management при наличии управляющих компаний по направлению
Гостиница "Hilton Astana"	Полная передача в аутсорсинг по модели Asset Management
Конгресс-центр	Собственное управление с частичной передачей функций маркетинга и продаж по модели Property Management
Выставочный центр	Собственное управление с частичной передачей функций маркетинга и продаж по модели Property Management

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает получить выручку в размере 11,1 млрд тенге к 2024 году.

Ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей по направлению "управление объектами и имуществом, включая коммерциализацию сервисных услуг"

Для достижения вышеописанных целей и задач Общество должно внедрить и поддерживать организационную структуру управления активами, установить функции, обязанности и полномочия персонала, необходимые для выполнения действий по реализации политики, стратегии, достижению целей и планов управления активами компании.

Ниже указаны типовые роли менеджеров при реализации бизнес-процессов управления производственными активами по стандарту ISO 55000:

Глава функции по управлению активами отвечает за управление жизненным циклом производственного актива. Необходимо знание перспектив, приоритетов технического, экономического и социального развития отрасли, а также современных методов управления, процессов стратегического планирования, другие управленческие знания и навыки;

Руководитель по управлению проектами и программами по развитию активов отвечает за реализацию проектов и программ по развитию активов, является центром ответственности компании, отвечающим за координацию проектной деятельности и обеспечение экономической эффективности проектов;

Руководитель технической службы ответственен за осуществление общего руководства по обеспечению организации разработки и реализации единой технической политики, обеспечивающей комплексное развитие компании, внедрение в производство передового опыта с обязательным соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, экологических требований;

Руководитель по управлению техническим обслуживанием и ремонтами (далее - ТОиР) обеспечивает развитие и надежную, бесперебойную эксплуатацию и содержание производственных активов;

Ответственный за совершенствование содержания активов, который обеспечивает проведение мониторинга по содержанию активов и управлению

товарно-материальными ценностями (далее – ТМЦ) на всем жизненном цикле и формирует план мероприятий по эффективному содержанию активов;

Ответственный за развитие активов и технологий, проводит анализ существующих активов и технологий, методов управления, разрабатывает основные направления по управлению и развитию активов и технологий;

Ответственный за управление уровнем качества услуг поставщиков проводит работу по управлению уровнем качества работ или услуг, предоставляемых поставщиками согласно условиям заключенных договоров, а также поступающим претензиям по качеству SLA (англ. Service Level Agreement) и разработанным мероприятиям по улучшению качества SLA также регулирует взаимоотношения по вопросам уровня качества SLA;

Ответственный за планирование ТОиР отвечает за своевременное формирование планов работ ТОиР и поставок ТМЦ;

Ответственный за выполнение ТОиР обеспечивает надлежащий уровень качества выполняемых работ по ТОиР.

При этом одна роль может быть привязана к нескольким должностям организационной структуры и наоборот, одна должность может выполнять несколько ролей.

Также необходимы ответственные лица за маркетинг и продажи, в чьи функции входят управление ставками и условиями, продвижение и реклама, проведение переговоров и заключение договоров и за управление взаимоотношениями с клиентами, в чьи функции входят обработка запросов, сопровождение и координация, управление дебиторской задолженностью и т.д.

3.2 Проведение КВМ и участие в международных мероприятиях

В рамках анализа деятельности в области КВМ были выявлены два вида деятельности: проведение КВМ и предоставление выставочных площадей в аренду другим игрокам на рынке КВМ.

Общество обладает инфраструктурой и компетенциями для проведения крупных КВМ на высоком уровне. Общество сфокусируется на проведении крупных мероприятий для государственных и квазигосударственных учреждений.

Общество также планирует провести реконструкцию логистического центра и переориентировать его в выставочный центр. Для обеспечения загрузки выставочного центра Общество наладит партнерство с ведущими организаторами КВМ Казахстана и будет предоставлять им выставочные площади в аренду.

В рамках стратегического направления проведение КВМ и участие в международных мероприятиях Общество ставит следующие цели:

3.2.1 Цель № 2. Достижение выручки от проведения КВМ 7,4 млрд тенге к 2024 году

Ключевым показателем эффективности достижения данной цели является получение выручки в размере:

2019 год – до 1,6 млрд тенге;

2020 год – до 3,2 млрд тенге;

2021 год – до 7,3 млрд тенге;

2022 год – до 7,3 млрд тенге;

2023 год – до 7,4 млрд тенге;

2024 год – до 7,4 млрд тенге;

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

Формирование и управление портфелем мероприятий. Обществу необходимо обеспечить получение портфеля проводимых мероприятий, финансируемых из республиканского бюджета за счет инструментов государственного задания. Также Обществу необходимо обеспечить наличие необходимых компетенций, инфраструктуры, партнерств, необходимых для успешного проведения мероприятий.

Внедрение модели управления площадями для КВМ. В части деятельности по аренде выставочных площадей, Общество может арендовать площади Конгресс-центра и выставочного центра. Конгресс-центр будет использоваться для организации арендаторами, выставочный центр будет использоваться для проведения выставок.

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает получить выручку в размере 7,3 млрд тенге в 2021 году.

3.2.2 Цель № 3. Участие в международных выставках, в том числе на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака

Общество, обладая обширным опытом и компетенциями по проведению крупных международных КВМ, может взять на себя роль центра компетенций и экспертизы в этой области для казахстанских государственных и квазигосударственных структур. В частности, Общество должно использовать свой опыт и компетенции для выполнения целей участия Казахстана на глобальных выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака.

Соответственно, ключевыми показателями эффективности достижения данной цели являются:

участие в 1 международном мероприятии с участием казахстанских государственных и квазигосударственных структур в 2019-2020 годы и в 2 мероприятиях в 2021 году;

число посетителей Казахстанского павильона на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 – не менее 1 млн человек.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

обеспечение успешного участия на специализированных и глобальных выставках ЭКСПО, в том числе ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака. Общество как центр компетенций, должно обеспечить выполнение целей,

которые будут ставиться перед казахстанским павильоном на глобальных и специализированных выставках ЭКСПО;

обеспечение участия Общества в 2 международных мероприятиях, на которых участвуют казахстанские государственные и квазигосударственные структуры. Общество, являясь центром экспертизы, должно участвовать в 2 мероприятиях с участием казахстанских государственных и квазигосударственных мероприятий.

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает следующие результаты:

участие в 2 мероприятиях с участием казахстанских государственных и квазигосударственных структур к 2021 году;

число посетителей Казахстанского павильона в выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака – не менее 1 млн человек.

Ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей по направлению "проведение КВМ и участие в международных мероприятиях"

Для достижения данных целей и задач необходимы следующие трудовые ресурсы:

ответственный за планирование и продвижение мероприятий, в чьи функции входит поиск мероприятий, проведение переговоров, расчет прибыльности и выбор мероприятий, разработка плана мероприятий на год;

ответственный за управление мероприятиями, чьи функции включают формирование и администрирование портфеля мероприятий, подготовка площадки и ресурсов для проведения КВМ, координация с закупками, организационное и техническое сопровождение выставки, контроль качества;

ответственный за управление взаимоотношениями с клиентами, чьи функции включают формирование и ведение реестра клиентов, работы по привлечению клиентов, обратная связь с клиентами, предоставление дополнительных услуг клиентам ;

ответственный за управление выставочными площадями, в чьи функции входят подготовка площадки и ресурсов для проведения КВМ, координация с закупками, организационное и техническое сопровождение выставки, контроль качества, управление объектами.

3.3 Обеспечение функционирования Сферы "Нур-Алем", как символа нового делового центра и точки притяжения туристов

Являясь ярким символом делового центра, Сфера "Нур-Алем" должна стать центром притяжения туристов, одновременно выполняя социально-образовательную функцию.

В рамках разработки стратегии дальнейшей деятельности Сферы "Нур-Алем" был проанализирован мировой опыт работы подобных музеев. Практически все они убыточны, ввиду их социально-культурной и образовательной направленности. Однако у успешных мировых музеев более сбалансированная структура доходов, в том числе

включающая государственное и корпоративное спонсорство. Ведущие мировые научные музеи проводят временные (иногда платные) тематические выставки и дополнительные мероприятия. Общество также проводит дополнительные мероприятия внутри Сферы и проведенный опрос посетителей Сферы "Нур-Алем" подтвердил интерес публики к дополнительным мероприятиям и заинтересованность в обновлении контента (проведении временных тематических выставок).

Таким образом, Сфера "Нур-Алем" имеет потенциал для покрытия эксплуатационных расходов за счет получения билетной выручки и дополнительного дохода.

В рамках данного направления Общество ставит перед собой следующие цели:

3.3.1 Цель № 4. Повышение посещаемости Сферы до 350 тыс. посетителей в год к 2024 г.

Ежегодный потенциал посещаемости Сферы оценивается на уровне 350 тыс. посетителей. Основными потенциальными посетителями являются жители города Нур-Султана, однако немаловажную роль играет развитие туризма.

Соответственно, ключевым показателем эффективности достижения данной цели является повышение количества посещений:

2019 год – до 250 тыс. человек;

2020 год – до 250 тыс. человек;

2021 год – до 300 тыс. человек;

2022 год – до 320 тыс. человек;

2023 год – до 340 тыс. человек;

2024 год – до 350 тыс. человек.

Для достижения данной цели необходимо реализовать следующие задачи:

Создание функции по регулярному обновлению контента Сферы "Нур-Алем". Регулярное обновление экспонатов, проведение дополнительных мероприятий и развлекательных шоу является одним из приоритетных направлений для повышения посещаемости.

Усиление функции интернет-маркетинга. Обществу необходимо использовать все каналы интернет-маркетинга для поддержания обратной связи с потенциальной аудиторией. Изучение международного опыта показало необходимость наличия собственного веб-сайта и страницы в социальных сетях.

Внедрение гибкой ценовой политики. Дифференцированная ценовая политика потенциально может привлечь дополнительных посетителей в периоды низкой посещаемости.

В рамках достижения первой стратегической цели Общество ожидает повышение ежегодной посещаемости Сферы до 350 тыс. посетителей к 2024 году.

3.3.2 Цель № 5. Достижение доли дополнительной выручки (за исключением билетов) 10 % в структуре общих доходов Сферы "Нур-Алем" к 2024 г.

На данный момент билетная выручка составляет 98% всех доходов Сферы, в то время как структура доходов музеев-аналогов более диверсифицирована. Исходя из этого существует потенциал для увеличения дополнительного дохода Сферы.

Соответственно ключевым показателем эффективности достижения данной цели является увеличение доли дополнительного дохода в структуре общей выручки до следующих уровней:

- 2019 год – до 2%;
- 2020 год – до 3%;
- 2021 год – до 4%;
- 2022 год – до 5%;
- 2023 год – до 7%;
- 2024 год – до 10%.

Для достижения данной цели необходимо реализовать следующие задачи:

Развитие точек розничной торговли. Обществу необходимо рассмотреть возможность увеличения точек розничной торговли, а также заключение договоров с подрядными организациями на условиях комбинированной ставки.

Внедрение дополнительных услуг и развлечений. Установка дополнительных платных развлечений, экспонатов также способна увеличить дополнительный доход.

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает повышение уровня дополнительного дохода в общей выручке Сферы "Нур-Алем" до 10 % к 2024 году.

Ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей по направлению "функционалирование Сферы "Нур-Алем", как символа нового делового центра и точки притяжения туристов"

В связи с высокими капитальными затратами на приобретение или создание нового контента, процесс по выбору контента сопровождается тщательным анализом. Многие музеи мира в целях обновления и улучшения контента создают проектные команды. В стандартный состав команды входят:

- руководитель;
- дизайнер;
- научный специалист;
- писатель/сценарист;
- аналитик;
- маркетолог.

Руководитель несет основную ответственность за создание концепта, выбор элементов и контролирует весь процесс.

Команда выполняет функцию по обновлению и улучшению имеющегося контента.

Ключевые этапы обновления контента включают:

маркетинговый анализ, что подразумевает определение целевой аудитории, анализ трендов, интересующих целевую аудиторию, опрос и анализ посетителей;

разработка концепции, что включает определение цели и тематики, разработка концепта и дизайна, подбор компонента и т.п.;

инвестиционный анализ, что подразумевает расчет капитальных затрат, расчет операционных доходов и расходов, анализ эффективности инвестиций;

реализация и внесение изменений, что включает анализ эффективности контента и внесение улучшений.

Также для усиления функции интернет-маркетинга минимальные трудовые ресурсы состоят из SMM-менеджера и администратора сайта.

3.4 Реализация инвестиционных проектов

Так как Общество нацелено на развитие в качестве управляющей компании нового делового центра, активы и прилегающая инфраструктура должны соответствовать целям Общества и оперативному развитию делового центра. В распоряжении Общества находятся 6 земельных участков общей площадью 48 га. Четыре земельных участка были реализованы, на два из которых ожидается получение дохода в срок до 2024 года. Вакантными остаются 2 земельных участка в 2 и 3 га, их реализация возможна путем государственно-частного партнерства. Целевое назначение земельных участков в целом соответствует концепции развития делового центра.

В рамках данного направления Общество ставит следующую цель:

3.4.1 Цель № 6. Получение денежных средств от реализации инвестиционных проектов 5 млрд тенге к 2024 г.

Соответственно ключевым показателем эффективности достижения данной цели является получение совокупной суммы денежных средств от реализованных инвестиционных проектов в размере 5 млрд тенге в срок до 2024 года. Ежегодная совокупная сумма будет выглядеть следующим образом:

2021 год – до 2,7 млрд тенге;

2024 год – до 5 млрд тенге.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

реализация свободных земельных участков, находящихся на балансе Общества до 2024 г;

мониторинг реализации инвестиционных проектов и достижение полного исполнения обязательств по инвестиционным проектам.

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает получить денежные средства в размере 5 млрд тенге в срок до 2024 года.

Ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей по направлению "реализация инвестиционных проектов"

Для достижения данных целей и задач необходимо ответственное лицо за реализацию инвестиционных проектов, в том числе за поиск инвесторов/покупателей, структурирование сделки, мониторинг исполнения обязательств.

3.5 Устойчивое развитие Общества

Устойчивое развитие предусматривает, что в стратегии Общества учтены интересы всех заинтересованных сторон, включая интересы Общества. Общество должно стать образцовым работодателем в области устойчивого развития путем внедрения системы оценки вовлеченности персонала и текучести кадров, внедрения технологий, обеспечивающих ресурсосбережение, а также приверженности принципам "зеленой экономики", которые помогут организациям учитывать их влияние по широкому кругу вопросов устойчивости и быть более прозрачными в отношении рисков и возможностей, с которыми Общество будет сталкиваться.

Объекты Общества соответствуют техническому регламенту ЕвразЭС "О безопасности зданий и сооружений, строительных материалов и изделий" и сертифицируются по международной системе BREEAM. BREEAM является одним из наиболее широко признанных методов экологической оценки, применяемых сегодня в мировой строительной отрасли. Оценка зданий по системе BREEAM осуществляется по 10 категориям: энергия, материалы, инновации, отходы, загрязнение, здоровье и благосостояние, транспорт, менеджмент, землепользование и экология.

На территории Общества разместится МЦЗТИП, который будет продвигать наследие ЭКСПО-2017 путем развития "зеленых" технологий, трансферта технологий, стимулирования инвестиций, сопровождения "зеленых" проектов, создания базы данных "зеленых" проектов и единого окна, повышения уровня осведомленности населения о "зеленых" технологиях и проектах и т.п. МЦЗТИП будет содействовать снижению выбросов углекислого газа в окружающую среду путем развития системы торговли квотами.

Вместе с тем, Общество будет применять прозрачные и этичные методы ведения бизнеса путем приверженности антикоррупционной политике и соблюдения Закона Республики Казахстан от 18 ноября 2015 года "О противодействии коррупции". Кроме того, Общество будет развивать у себя антикоррупционную культуру путем проведения тренингов для работников и внедрения лучших антикоррупционных практик, направленных на воспитание нетерпимости к коррупции.

Общество будет принимать меры по повышению осведомленности работников о ресурсосбережении в Обществе и зеленых технологиях. К примеру, будут проводиться тренинги для персонала, разрабатываться общие правила, регулирующие использование ресурсов и технологий, и т.д.

Развитие местного содержания и строгое соблюдение правил осуществления государственных закупок является приоритетным аспектом развития бизнеса Общества. При необходимости Общество будет проводить тренинги и обучающие программы с целью развития рынка необходимых для Общества услуг.

3.5.1 Цель № 7. Повышение стандартов социальной ответственности

Социальная ответственность является наиболее важным условием для создания справедливых и цивилизованных социально-трудовых отношений в Обществе и одним

из ключевых факторов, влияющих на его успешность. Кроме того, формирование социально ориентированного бизнеса является ключевым условием для реализации задачи, поставленной Главой государства, а именно превратить Казахстан в динамично-развивающуюся страну с высокими стандартами жизни. Поэтому Общество нацелено повысить стандарты социальной ответственности и стать образцовым работодателем.

Ключевыми показателями эффективности достижения данной цели являются:

Степень вовлеченности персонала:

2019 год – до 65%;

2020 год – до 66%;

2021 год – до 67%;

2022 год – до 68%;

2023 год – до 69%;

2024 год – до 70%.

Текущее кадров должно быть не более:

2019 год – до 23%;

2020 год – до 21%;

2021 год – до 19%;

2022 год – до 17%;

2023 год – до 16%;

2024 год – до 15%.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства путем внедрения принципов социального партнерства в Обществе, проведения комплекса регулярных обучающих мероприятий для руководителей общества и ее дочерних организаций, развития компетенций в области регулирования социально-трудовых отношений, разработки и внедрения стандартов социально-трудового партнерства, внедрения Кодекса деловой этики, проведения мероприятий, направленных на повышение социальной активности, повышение репутации Общества среди работников и развитие системы обратной связи между работниками и руководством и т.д.

формирование системы непрерывной подготовки кадров путем разработки и реализации программ формирования и развития компетенций сотрудников Общества, регулярной аттестации работников, создания партнерских учебных заведений и установления партнерских отношений, формирования централизованного заказа на обучение специалистов, необходимых Обществу и ее дочерним организациям, партнерским учебным заведениям, внедрения института наставничества, стимулирования самообучения работников и т.д.

Реализация всех перечисленных действий должна оцениваться комплексно, путем проведения постоянного мониторинга.

В рамках достижения стратегической цели по созданию управляющей структуры по менеджменту в отношении наследия ЭКСПО-2017 Общество ожидает получить следующие результаты:

политика в области управления человеческими ресурсами соответствует лучшим мировым практикам и обеспечивает вовлечение персонала не менее чем на 80 % к 2024 году;

текучесть среди персонала не превышает 15 % к 2024 году.

3.5.2 Цель № 8. Трансформация Общества к 2020 году

Ключевыми показателями эффективности достижения данной цели являются:

переход к целевой модели бизнес-процессов на 100 % к 2020 году;

переход к целевой модели организационной структуры на 100 % к 2020 году.

Для достижения данной цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

Оптимизация бизнес-процессов. Целевая модель бизнес-процессов Общества может быть разделена на три логические группы:

Управляющие процессы – данная группа процессов необходима для обеспечения эффективного управления деятельностью Общества в части определения стратегического направления развития, выполнения процедур по внедрению и исполнению стратегии и стратегических планов, а также мониторинга их исполнения. Данная группа процессов также включает в себя задачи по построению диалога и взаимодействию с третьими лицами в том числе с государственными органами и общественностью. Также данная группа процессов ответственна за обеспечение независимой и прозрачной отчетности для совета директоров о деятельности компании, управлении рисками и системой внутренних контролей. Ключевым результатом данной группы процессов является перечень необходимых действий в рамках основных направлений деятельности, которые обеспечат успех Общества в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Основные процессы – данная группа процессов необходима для определения повторяемой, предсказуемой и эффективной системы выполнения шагов для создания ценности для клиентов Общества. Данные процессы включают в себя полный перечень шагов жизненного цикла в рамках деятельности по проведению КВМ, аренде коммерческой недвижимости, а также музейно-выставочной деятельности Сферы "Нур-Алем"

Вспомогательные процессы – данная группа процессов необходима для обеспечения полного спектра услуг по поддержке деятельности Общества в рамках управляющих и основных бизнес-процессов. Вспомогательные процессы включают в себя функции по поддержке в рамках закупочной деятельности, законодательства и права, информационных технологий, финансово-экономического планирования,

человеческого капитала, безопасности. Верхнеуровневая модель бизнес-процессов указана на Рисунке 1.

Рисунок 1. Целевая модель бизнес-процессов Общества



Усовершенствование организационной структуры

Основные цели разработки оптимальной организационной структуры Общества включают в себя:

уменьшение уровней управления в Обществе;

упрощение организационной структуры;

определение лучшей организационной модели управления компанией для реализации новой стратегии;

обеспечение преемственности, прозрачности структуры, четкости в распределении ролей и зон ответственности бизнес-единиц;

обеспечение качества, скорости, гибкости в принятии решений.

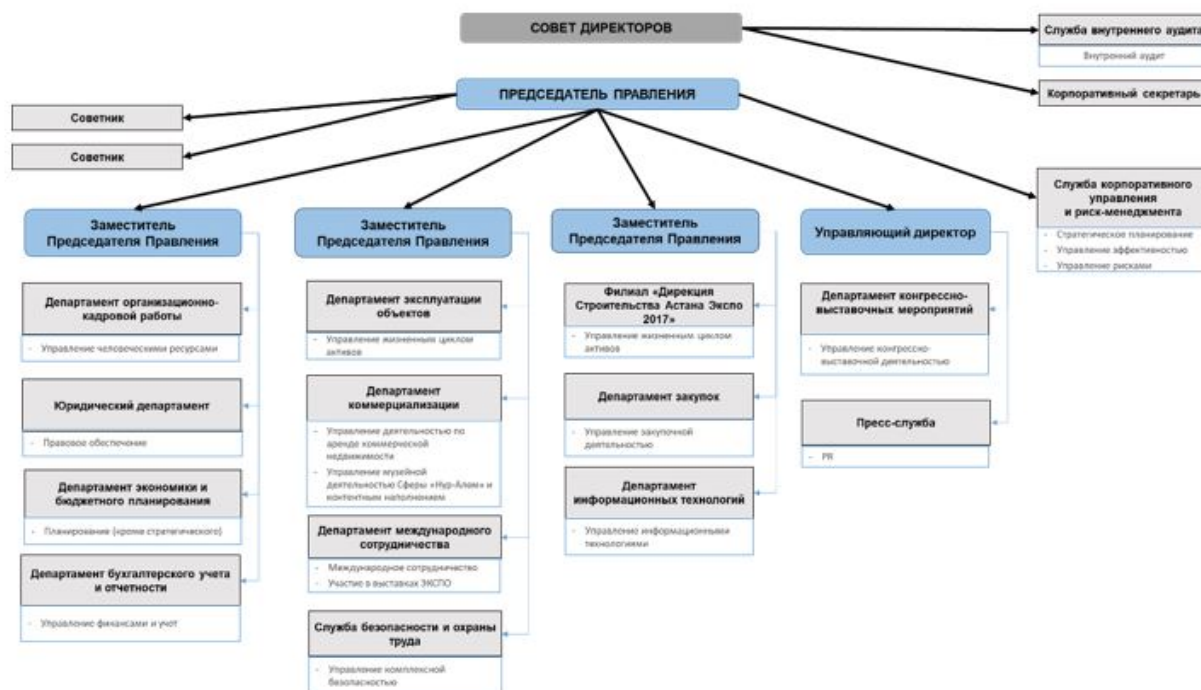
Текущая организационная структура Общества представлена на Рисунке 2.

Рисунок 2. Текущая организационная структура Общества



В целях обеспечения эффективного и стабильного выполнения целевых бизнес-процессов, а также реализации инициатив в рамках данной стратегии, Общество перейдет к целевой модели организационной структуры (Рисунок 3), не увеличивая штат сотрудников.

Рисунок 3. Целевая модель организационной структуры Общества



Внедрение оптимизированной системы КПД. Процесс разработки стратегических КПД основывается на декомпозиции стратегических целей Общества, с учетом

реализации стратегических инициатив, для измерения степени достижения поставленных целей.

Самоокупаемость была определена в качестве основного показателя деятельности. В целях анализа самоокупаемости Общества был рассмотрен финансовый показатель прибыли Общества до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль и без учета износа и амортизации активов (далее – EBITDA). Данный показатель был выбран в связи с тем, что он позволяет анализировать эффективность деятельности Общества по каждому направлению без привязки к структуре капитала и активов.

В связи с этим основным показателем деятельности для декомпозиции является консолидированная EBITDA Общества, которая состоит из показателей EBITDA по каждому направлению.

Консолидированная EBITDA Общества =
EBITDA "Нур-Алем" +
EBITDA коммерческой недвижимости +
EBITDA KBM +
EBITDA прочей операционной деятельности (в т.ч. реализация инвестиционных проектов)

Дополнительно, в целях проведения анализа, был введен термин "эксплуатационные расходы", отражающий величину операционных расходов без учета износа и амортизации активов.

Дерево КПД для каждого направления представлено на Рисунках 4, 5, 6, 7.

Рисунок 4. Дерево КПД по направлению "управление объектами и имуществом"



Рисунок 5. Дерево КПД по направлению "КВМ"

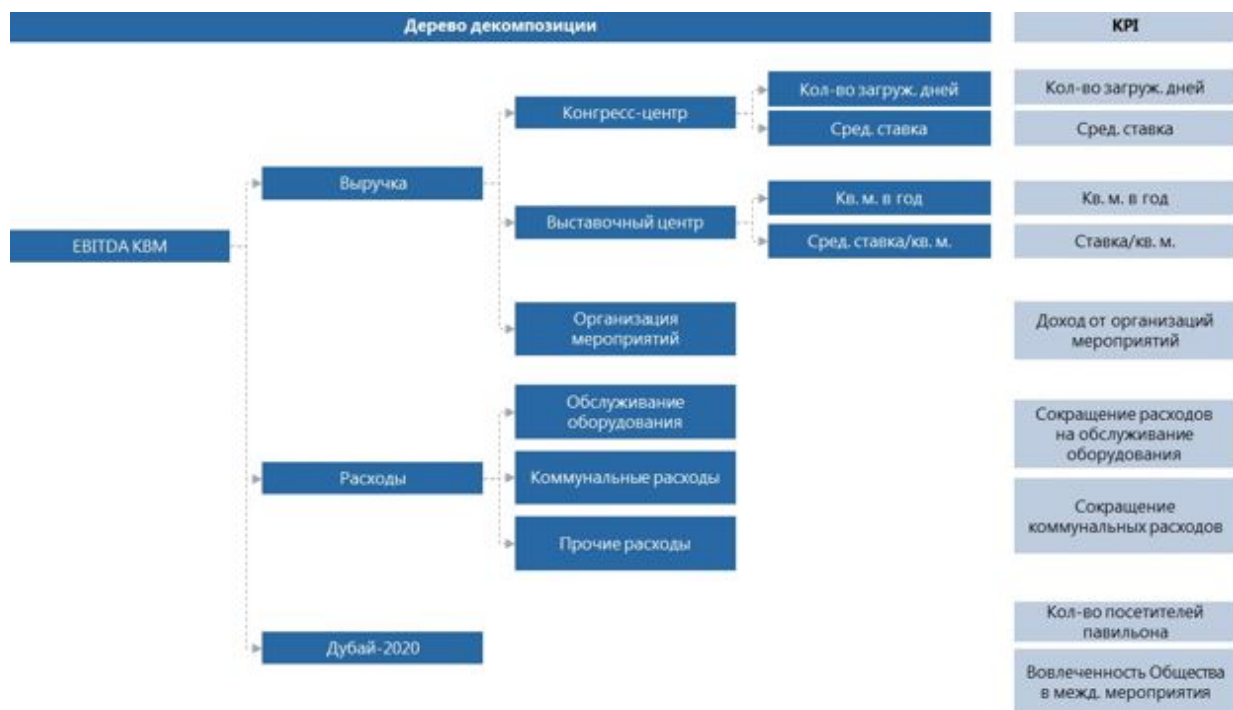


Рисунок 6. Дерево КПД по направлению "функционирование Сферы "Нур-Алем"



Рисунок 7. Дерево КПД по прочим операционным расходам



3.5.3 Цель № 9. Достижение операционной безубыточности к 2024 году

Ключевой показатель эффективности достижения данной цели – показатель EBITDA margin (доля прибыли до вычета финансовых доходов и расходов, расходов по налогу на прибыль, без учета износа и амортизации активов от дохода, с учетом налоговых льгот) Общества больше 15 % к 2024 году. Возможными механизмами выхода Общества на безубыточность являются продление налоговых преференций, оплата аренды недвижимости всеми якорными резидентами по утвержденным ставкам, а также сокращение эксплуатационных затрат.

Для достижения этой цели необходимо реализовать ряд задач, а именно:

внедрение систем обслуживания, ориентированного на надежность (RCM);

внедрение "умных" энергосберегающих технологий для сокращения расходов на ресурсы.

В рамках достижения стратегической цели Общество ожидает достичь EBITDA margin больше 15 % к 2024 году, что является оптимистичным сценарием для Общества в соответствии с Приложением 4.

Ресурсы, необходимые для достижения стратегических целей по направлению "устойчивое развитие Общества"

Для достижения целей в сфере кадров необходимы сотрудники с высокой квалификацией в департаменте организационно-кадровой работы.

RCM-анализ осуществляет группа экспертов. Группы экспертов должны быть сформированы для каждой системы (каркас здания, линии электропередач, трансформаторы, сети водоснабжения, лифты и т.п.). Рекомендуемая численность группы в соответствии с методикой RCM-анализа составляет не более десяти человек. При обслуживании сложного оборудования следует установить датчики измерения показателей состояния, которые позволят проводить мониторинг и глубокий анализ функционирования оборудования с целью обеспечения заданного уровня надежности.

Также необходима команда инженеров для проведения ресурсаудита, расчета капиталовложений и внедрения "умных" технологий.

Реализация стратегических направлений Обществом будет иметь существенный социально-экономический эффект, направленность на достижение которого следует из самого характера деятельности Общества и его Миссии (Приложение 6).

4. Система управления рисками

Для эффективного достижения стратегических целей Обществу необходимо успешно функционировать в каждом направлении. В связи с этим, качественное управление основными рисками каждого направления является важной составляющей операционной деятельности Общества.

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.

4.2 Репутационные и законодательные риски

Негативные отзывы среди населения касательно деятельности Общества являются репутационным риском. В ходе подготовки к ЭКСПО-2017, во время проведения и после ее проведения в средствах массовой информации (далее – СМИ) наблюдалась негативная оценка целесообразности и эффективности ЭКСПО-2017. Несмотря на успешное проведение ЭКСПО-2017 все еще существуют репутационные риски касательно будущей деятельности Общества.

Данный риск характерен для деятельности в рамках проведения КВМ, участия в международных мероприятиях, управления объектами, музейно-выставочной деятельностью в рамках Сферы "Нур-Алем" и реализации инвестиционных проектов. В части проведения КВМ в Обществе могут быть опубликованы негативные материалы в СМИ и социальных сетях в части завышенных расходов из республиканского бюджета на мероприятия, плохой организации мероприятий, несчастных случаев во время проведения мероприятий. В части направления по управлению объектами существует репутационный риск в случае освещения с негативной стороны качества реконструируемых объектов, завышенных расходов на реконструкцию, несчастных

случаев на территории объектов. В части музейно-выставочной деятельности Сферы "Нур-Алем" существуют репутационные риски в случае физического повреждения, чрезмерного загрязнения и износа сферы и ее экспонатов, которые могут быть отражены в СМИ и социальных сетях. В части реализации инвестиционных проектов существуют риски негативного освещения проектов и Общества в целом в случае срыва или негативного фона вокруг инвестиционных проектов. Также существует риск негативного освещения деятельности в рамках четырех направлений со стороны известных людей с наличием широкой аудитории для передачи информации (артисты, политики, спортсмены, блогеры и др.).

Для контроля данного риска необходимо на постоянной основе осуществлять мониторинг СМИ и социальных сетей в части отражения деятельности Общества. Также Обществу следует обеспечить публикацию позитивных новостей о деятельности Общества в социальных сетях и СМИ.

Следующим риском являются возможные издержки в деятельности по проведению КВМ ввиду отсутствия законодательства, регулирующего конгрессно-выставочную деятельность. В Казахстане и Российской Федерации, в отличие от ряда других иностранных государств (США, Германия, Италия, Испания и т. д.), не существует единого правового акта, регулирующего конгрессно-выставочную деятельность.

Для контроля данного риска Обществу следует провести переговоры с уполномоченными государственными органами в части формирования законодательства, регулирующего конгрессно-выставочную деятельность.

4.3 Риски недостижения стратегических показателей

С целью успешной реализации стратегии развития Общества, необходимо обеспечить достижение целевых стратегических показателей в рамках пяти 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.

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 в оперативном мониторинге внешней среды в части изменения макроэкономической конъюнктуры, новых трендов и настроений в обществе.

4.4 Риски невыполнения действий по реализации стратегических инициатив

В рамках актуализированной Стратегии развития Общества можно выделить пять 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.

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. Данный риск можно контролировать через усиление компетенций и процессов маркетинга, а также через 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 будут достигнуты цели по посещаемости. Данный риск 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 контроля данного риска Обществу следует корректно расположить торговые точки внутри Сферы "Нур-Алем", продумать предлагаемые продукты и их ценообразование. Также Обществу следует 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 и 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, и 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 и снижению заполняемости, что может привести к

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, а также обеспечить соответствующий их потребностям уровень качества выставочных площадей.

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 Общество проработает 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, Общество проработает 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 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 его 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 рисков 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;

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.

Анализ текущей ситуации

Геополитические тренды

Казахстан является членом ряда интеграционных объединений и участником региональных инициатив. К ним относятся:

ЕАЭС, объединяющий экономики стран-участниц для обеспечения свободы движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Государствами-членами ЕАЭС являются Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Киргизская Республика и Российская Федерация. Государством-наблюдателем является Молдавия. В зону свободной торговли со странами ЕАЭС входят Вьетнам, Иран, КНР и Куба.

Инициатива "Один Пояс и Один Путь", призванная связать Китай с ЕС. Казахстан может стать оптимальным сухопутным транспортным звеном в цепочке Европа – Россия – Китай. Члены ЕАЭС и Китай могут сотрудничать в рамках модернизации транспортной инфраструктуры, в области строительства, энергетики, добычи ресурсов и высоких технологий.

ШОС является постоянно действующей межправительственной международной организацией, в состав которой входят Россия, Китай, Индия, Пакистан, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан. Главными задачами организации провозглашены укрепление стабильности и безопасности на широком пространстве, объединяющем государства-участников, борьба с терроризмом, сепаратизмом, экстремизмом, наркотрафиком, развитие экономического сотрудничества, энергетического партнерства, научного и культурного взаимодействия.

Демографические и экономические тренды развития Казахстана и города Нур-Султана

График 1. Наблюдается рост населения и ВВП Казахстана, тыс. чел. и млрд тенге

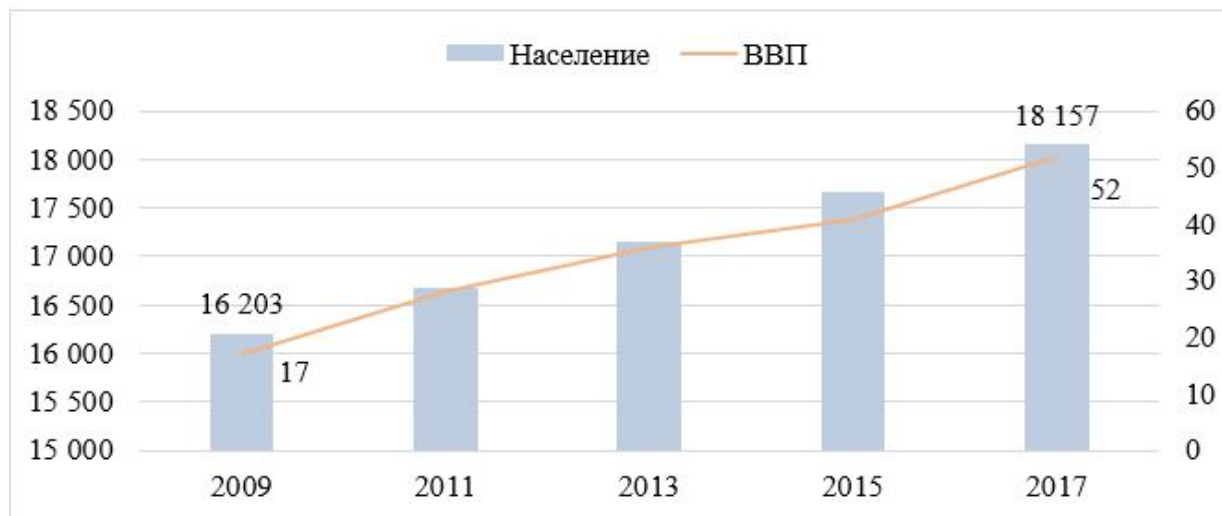


График 2. Схожая динамика наблюдается в городе Нур-Султане, в том числе по валовому региональному продукту (далее – ВРП), тыс. чел. и млрд тенге

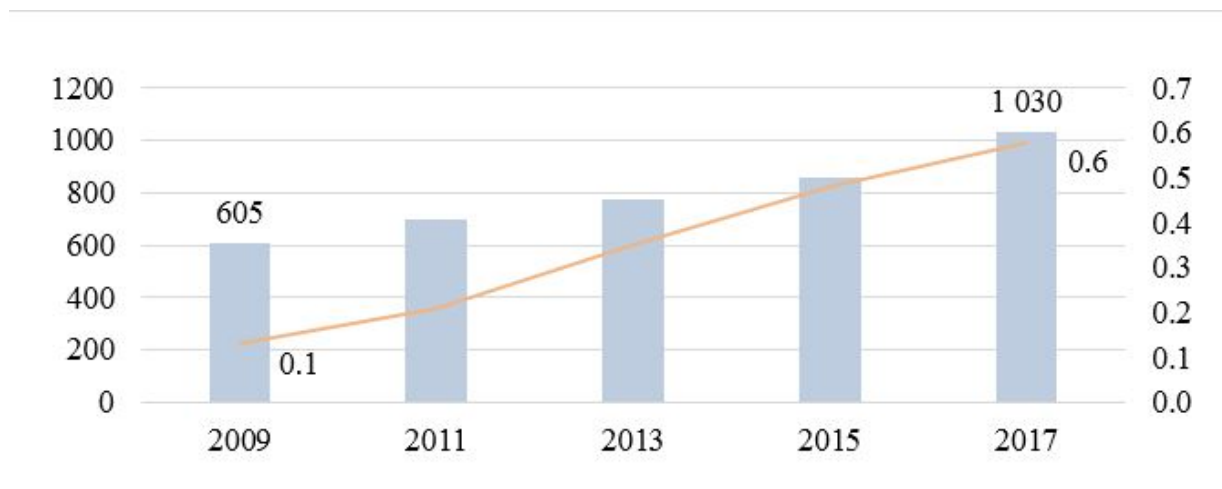


Таблица 1. Среднегодовой темп роста социальных показателей

Показатель	Среднегодовой темп роста 2009-2017г	
	Казахстан	Нур-Султан
Население	1,4%	6%
ВВП/ВРП	15%	25%
Экономически активное население	0,7%	4%
Среднегодовая заработная плата	10%	13,5%
Объем грузовых перевозок	6%	8,4%
Пассажирооборот	9,6%	9,6%

Развитие Астанинской агломерации

Астанинская агломерация нацелена стать долгосрочной точкой роста страны с городом-ядром мирового уровня и высоким уровнем жизни. На сегодняшний день, Астанинская агломерация, помимо города Нур-Султана, включает в себя город Акколь и 126 других населенных пунктов. Общая территория агломерации составляет 2 177

гектаров. По прогнозам, к 2020 году численность населения агломерации превысит 1 300 000 человек, из них более 1 000 000 человек составит численность города Нур-Султана. К 2030 году общая численность населения агломерации прогнозируется на уровне более 1 620 000 человек.

Анализ международного опыта аналогичных компаний, музейной деятельности, управления объектами и проведения КВМ

Мировой опыт развития аналогичных компаний и послевыставочного использования прошедших и будущих выставок ЭКСПО

Всемирная выставка или ЭКСПО - международная выставка, которая является символом индустриализации и открытой площадкой для демонстрации технических и технологических достижений. С 1988 года страны стали использовать ЭКСПО как способ улучшить национальный имидж благодаря организации выставки и выставочных павильонов.

ЭКСПО 1998 в Лиссабоне

Место проведения выставки оставалось закрытым до февраля 1999 года, когда оно вновь открылось в качестве Parque das Nações (Парка Наций), включающего в себя сады, океанариум (крупнейший в Европе на тот момент), смотровую башню, фуникулер и павильон виртуальной реальности. Объекты выставки были переоборудованы следующим образом:

большинство выставочных павильонов было переоборудовано в конгрессно-выставочную площадку площадью в 100 000 м²;

оставшиеся павильоны были снесены либо перестроены в торговый центр, музей науки и казино;

административные здания были переоборудованы под офисы или жилую недвижимость.

Сегодня Парк Наций процветает, ежегодно привлекая 18 миллионов туристов.

Компания-организатор ЭКСПО Parque Expo не только управляла инфраструктурой Parque das Nações, но и предоставляла услуги в области городского планирования в других городах мира. В конце 2016 года компания была ликвидирована в связи с высокой задолженностью и неспособностью достичь поставленных перед собой целей.

ЭКСПО 2000 в Ганновере

Организатором выставки выступила специально созданная государственная компания Gesellschaft zur Vorbereitung und Durchführung der Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover (EXPO 2000 Hannover GmbH). Основной задачей EXPO 2000 Hannover GmbH было взаимодействие со Всемирным Конгрессным Бюро и странами-участницами. Для технической организации выставки была привлечена компания Deutsche Messe AG, имевшая к тому моменту 50-летний опыт работы на рынке КВМ.

Несмотря на огромный опыт Deutsche Messe AG, выставка ЭКСПО в Ганновере оказалась убыточной. При доходах в 2,4 млрд немецких марок, затраты на проведение выставки составили 3,5 млрд немецких марок. Выставка финансировалась из бюджета федерального правительства, земли Нижней Саксонии, округа и города Ганновера. Государство потерпело убытки в размере 1,1 млрд немецких марок. Однако согласно исследованию консалтинговой фирмы "Roland Berger Strategy Consultants", дополнительные налоговые поступления за период выставки составили 2,7 млрд немецких марок, что позволило косвенно скомпенсировать затраты.

После окончания ЭКСПО в Ганновере компания-организатор была ликвидирована, многие павильоны остаются заброшенными либо были демонтированы, но некоторая часть выставочной площади все еще используется для крупных КВМ. Одно из основных сооружений - Expo Plaza стало новым центром информационных технологий, дизайна и искусства Ганновера. В 2001 году на территории выставки был открыт Музей - Exposeum, который расположен на бывших выставочных площадях. На 500 м² представлены фотографии, фильмы, экспонаты стран-участниц. Музей не финансируется государством и несколько раз сталкивался с финансовыми трудностями

ЭКСПО 2005 в Айти

Компания-организатор была ликвидирована в 2006 году. Все активы были переданы третьим лицам. После проведения выставки часть района Нагакуте стала Мемориальным парком ЭКСПО. Здесь расположен дом Сацуки и Мэй, двух главных героев знаменитого анимационного фильма "Мой сосед Тоторо". Кроме того, были построены музей, посвященный ЭКСПО, крытый бассейн и ледовый каток.

ЭКСПО 2008 в Сарагосе

Тема выставки – "Вода и устойчивое развитие" совпала с декадой "Вода для жизни" (Water for Life), анонсированной Организацией Объединенных Наций на 2005-2015 годы. После проведения ЭКСПО на территории выставки расположилась штаб-квартира Агентства ООН. Сарагоса стала мировой площадкой обсуждения вопросов водного и экологического развития.

После завершения выставки компания-организатор была ликвидирована. Управлением активов занялась частная компания Expo Zaragoza Empresarial. Водная башня и мост-павильон переданы банковским организациям, большая часть павильонов была перестроена в современный бизнес-парк площадью 160 000 м². В испанском павильоне расположился факультет архитектуры Университета Сарагосы. Аквариум остается открытым до сих пор и является крупнейшим речным аквариумом в Европе.

ЭКСПО 2010 в Шанхае

Компания-организатор была ликвидирована после проведения выставки. На территории выставки находится рекреационный парк и официальный всемирный музей ЭКСПО - международный музей, посвященный истории выставок ЭКСПО, который открылся для общественности в мае 2017 года. Культурный центр World Expo был перестроен в Mercedes-Benz Arena – многофункциональную арену вместимостью 18 000 человек. На подземном этаже арены находится каток- Century Star Skating.

ЭКСПО 2015 в Милане

После завершения выставки территория реконструируется для размещения инновационного парка, посвященного науке и технике, который начнет полностью функционировать в 2024 году. Также в этом районе будет находиться здание научного факультета Университета Милана, специализирующегося на самоуправляемых автомобилях.

ЭКСПО 2020 в Дубае

Компания-организатор активно готовится к проведению выставки. Более 80% объектов будут сохранены после проведения выставки. Они будут функционировать в рамках экосистемы для развития бизнеса, промышленности и экономики ОАЭ, сосредоточенной вокруг технологий Индустрии 4.0, включающих большие данные, расширенную реальность и технологию Интернет-вещей, которые предназначены для поддержки долгосрочной конкурентоспособности стратегических отраслей ОАЭ, включая логистику и транспорт, туризм, строительство и образование. Помимо экосистемы для развития науки и технологий на послевыставочной территории расположатся академические учреждения, музеи, жилые площади, гостиницы и торговые центры.

Анализ музейного рынка города Нур-Султана, рынка коммерческой недвижимости города Нур-Султана и КВМ Казахстана.

Музейная деятельность.

График 3. Ежегодная посещаемость музеев восстанавливается, тыс. посещений



Посещаемость музеев в 2017 году составила 831 тыс. посещений, увеличившись на 33% в отношении к предыдущему году. Существует высокая корреляция между посещаемостью музеев и макроэкономическим состоянием страны. Так, в период низкого роста реального ВВП Республики Казахстан наблюдался спад посещаемости музеев города Нур-Султана. Это объясняется тем, что в период рецессий реальные доходы населения снижаются и жители города сокращают расходы на товары и услуги, не относящиеся к категории первой необходимости. Однако, за последние 4 года посещаемость музеев не снижалась ниже 620 тыс. посещений. Также, наблюдается стабильный рост посещаемости музеев детьми.

Рынок аренды коммерческой недвижимости.

Существующие бизнес-центры города Нур-Султана не заполнены полностью. С целью увеличения уровня заполняемости, большинство арендодателей готовы идти на уступки в сторону арендаторов: фиксирование ставки аренды в тенге, увеличение льготного периода, бесплатный паркинг, включение эксплуатационных расходов и НДС в ставку аренды и прочее.

График 4. Предложение сдачи в аренду коммерческой недвижимости в городе Нур-Султане будет выше спроса



Рынок КВМ

Компании, оперирующие на рынке КВМ Казахстана, можно разделить на три категории:

- 1) компании-организаторы КВМ, имеющие портфель мероприятий, но зачастую не имеющие собственных выставочных площадей;
- 2) компании-площадки предоставляют павильоны, при этом не фокусируются на взаимодействии с участниками и посетителями выставок;
- 3) компании, занимающиеся организацией собственного портфеля мероприятий, а также предоставляющие выставочные площадки для других компаний, организующих различного рода мероприятия.

Количество крупных КВМ, проводимых в Казахстане стагнирует на уровне 85 мероприятий в год. При этом доля КВМ проводимых в городе Нур-Султане растет (График 5). Рынок КВМ Казахстана высоко концентрирован - 5 компаний занимают 81% рынка. Однако существует ряд барьеров для успешного выхода Общества на рынок коммерческих КВМ:

1) Обществу необходимо развивать компетенции по маркетингу и продажам для конкуренции с крупными игроками;

2) для выкупа прав на проведение мероприятий требуются высокие финансовые затраты.

Общество может предоставлять площади в аренду крупным игрокам рынка. Также, у Общества есть возможности проводить крупные КВМ для государственного и квазигосударственного сектора, что поможет Обществу покрыть возможные убытки от социально-образовательной деятельности Сферы "Нур-Алем".

Выгоды государства от передачи проведения КВМ Обществу включают:

эффективное использование выделяемых средств, в связи с наличием у Общества практического опыта, квалифицированных кадров, а также полноценной инфраструктуры;

обеспечение высокого стандарта качества проводимых мероприятий;

централизованное обеспечение проведения и участия в зарубежных и местных КВМ

;

продвижение бренда страны в зарубежных мероприятиях.

График 5. Доля КВМ, проводимых в городе Нур-Султане



Международный опыт в области музейной деятельности.

Международный опыт музейной деятельности представляет интерес в контексте стратегического направления по обеспечению функционирования Сферы "Нур-Алем". Соответственно, в качестве музеев-аналогов были взяты наиболее популярные научные музеи США, имеющие схожие площади:

Музей науки и промышленности, Чикаго, США

37 тыс. кв. м.

1,5 млн посещений в год

Музей науки, Бостон, США

12 тыс. кв. м.

1,4 млн посещений в год

Эксплораториум, Сан-Франциско, США

20 тыс. кв. м.

850 тыс. посещений

Тихоокеанский научный центр, Сиэтл, США

29 тыс. кв. м.

800 тыс. посещений

Музеи-аналоги были выбраны по следующим критериям:

сходство тематики (научные музеи);

вхождение в топ музеев мира;

схожая площадь;

наличие информации в открытом доступе.

Эксплуатационные расходы музеев-аналогов на одного посетителя в среднем составляют 47,4 долл. США, в то время как доходы от билетов составляют 14,0 долл. США, а общая коммерческая выручка 27,1 долл. США. В результате, эксплуатационные расходы превышают билетную выручку в 3,3 раза, а коммерческую выручку в 1,8 раз. (График 6). Таким образом, музеи-аналоги на каждый доллар билетной выручки зарабатывают 0,94 доллара дополнительного дохода.

График 6. Расходы на посетителя музеев-аналогов также превышают билетную выручку, долл. США



Структура доходов "Нур-Алем" на 98 % процентов состоит из доходов от билетной программы. У музеев-аналогов этот показатель не превышает 30 % (График 7). Дополнительными источниками дохода музеев-аналогов являются специальные (платные) тематические выставки, доходы от кафе и магазинов и "внешний доход" (государственная поддержка, спонсорство и инвестиционный доход).

График 7. Музеи-аналоги имеют значительные источники дополнительного дохода



Самым большим источником дохода, который соответствует профильной деятельности музеев, является доход от проведения специальных выставок. Например, на текущий момент в музее науки и промышленности в Чикаго действует 9 постоянных и 17 обновляемых выставочных зон, в Бостонском музее науки действует 34 постоянные и 2 обновляемые выставочные зоны.

Более 25% доходов музеев-аналогов приходится на "внешние источники" - государственную поддержку, спонсорство и инвестиционный доход. Спонсорство является одним из основных источников привлечения средств. Музеи получают поддержку от крупных компаний, финансирующих музеи в целях продвижения собственного имиджа, продуктов или услуг путем охвата широкой публики. Еще одной причиной финансирования музеев частными компаниями является получение налоговых льгот.

Международный опыт в области управления коммерческой недвижимостью

Для анализа лучших практик для дальнейшего использования объектов в деятельности Общества был проведен обзор управляющих компаний мира и Казахстана. Рассматривая данные компании, можно сделать вывод, что имеется схожесть с точки зрения маржинальности деятельности по валовой прибыли, которая выше 60 % (Таблица 2).

Таблица 2. Сравнение управляющих компаний

	Estate Management Company (Казахстан)	Boston Properties (США)	O1 Properties (Россия)
Объекты	18 объектов коммерческой недвижимости в городах Алматы, Нур-Султане и Атырау	167 объектов коммерческой недвижимости в США	15 бизнес-центров в г. Москве
Общая площадь объектов	140 тыс. кв. м.	4 106 тыс. кв. м.	584 тыс. кв. м.
Ставки по классам офисов	А – 6 832 тенге/кв. м. В – 2 500-6 200 тенге/кв. м. С – 1 600-3 300 тенге/кв. м.		А – 2 578 руб./кв. м. (13 895 тенге/кв. м.) В – 1 500 руб./кв. м. (8 085 тенге/кв. м.)
Доход	881 млн. тенге	2 420 млн. долларов США	315 млн. долл. США

Валовая прибыль	5 7 7 млн. тенге 65% маржинальность	1 4 9 0 млн. долларов С Ш А 62% маржинальность	259 млн долл. США 82% маржинальность
Чистая прибыль	1 6 1 млн. тенге 18% маржинальность	758 млн. долларов С Ш А 31% маржинальность	-80 млн долл. США - 2 5 % маржинальность
Коммунальные услуги	4 8 млн. тенге 343 тенге/кв. м.		11,5 млн долл. США 1,63 долл. США/кв. м. 588 тенге/ кв. м.
Маркетинг и реклама (в т.ч. риэлтерские услуги)	1 6 млн. тенге 2% от доходов		1 млн. долл. США 0,3% от доходов

Рассматривая возможность передачи объектов сторонним организациям, необходимо учитывать, что в практике управления коммерческой недвижимостью используются следующие функциональные модели:

Asset Management – это доверительное управление, включающее в себя полное управление финансовыми потоками собственника недвижимости, включая содержание и эксплуатацию объектов. Управляющая компания с целью повышения рентабельности инвестиций собственника в недвижимость осуществляет оценку активов, анализирует целесообразность дополнительных инвестиций (например, реконструкция, перепрофилирование и т.д.) и предлагает оптимальные варианты управления недвижимостью;

Property Management – это коммерческое управление, включающее в себя поиск и привлечение арендаторов, комплексное ведение взаимоотношений с ними, а также ротацию арендаторов. Данная модель управления предусматривает реализацию комплекса мер, направленных на достижение максимальной загрузки объектов, а также повышению рентабельности управления объектами.

Facility Management - это содержание и эксплуатация объектов, обеспечение максимально комфортных условий работы для арендаторов. Управляющая компания организует проектирование, подбор поставщиков и подрядчиков, контроль за выполнением строительно-монтажных работ, обеспечение взаимодействия с городскими надзорными органами и поставщиками коммунальных услуг и т.д. Таким образом, данная модель направлена на решение задач организации технического обслуживания, ремонта в отрыве от остальных стадий жизненного цикла объекта.

Таким образом, отличие моделей управления заключается в их целевых установках, а именно, Facility Management направлен на рационализацию расходов, в то время как Property management направлен на поиск и привлечение источников дохода.

Asset management включает в себя как функции рассмотренных моделей (маркетинг, сдача в аренду, перепрофилирование), так и дополнительные – финансовый менеджмент (управление финансовыми потоками и рисками).

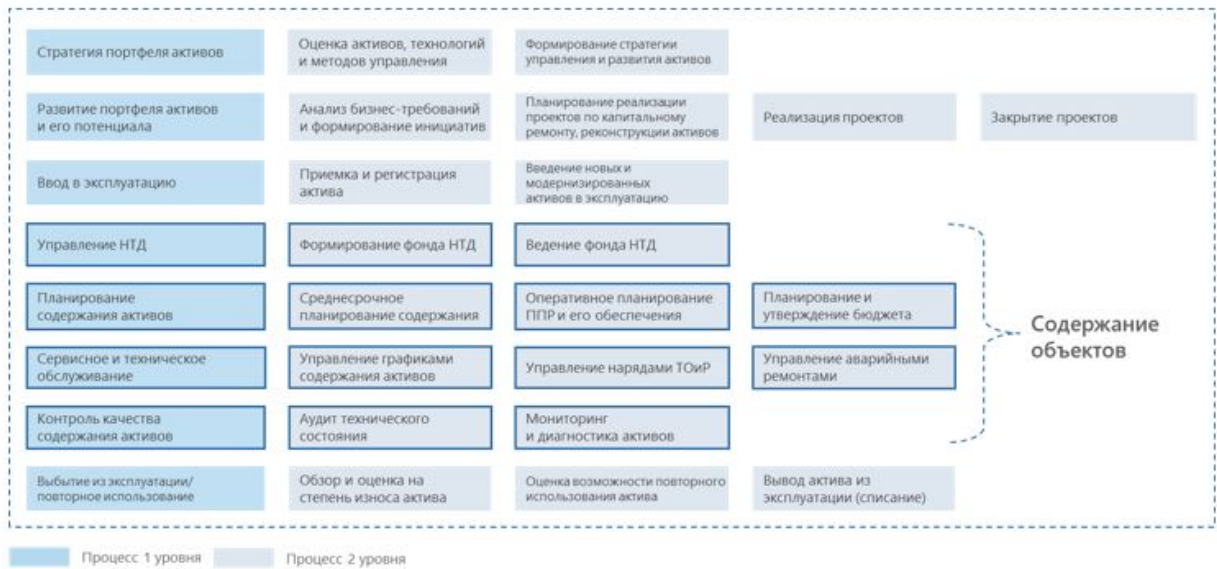
При самостоятельном управлении коммерческой недвижимостью компании выделяют три ключевых бизнес-процесса (Таблица 3).

Таблица 3. Процессы первого и второго уровня по направлению управления объектами

 МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ	 УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ	 СОДЕРЖАНИЕ ОБЪЕКТОВ
- Управление ставками и условиями - Продвижение и реклама - Проведение переговоров и заключение договоров	- Обработка запросов - Сопровождение и координация - Управление дебиторской задолженностью - Получение обратной связи	- Управление НТД* - Планирование содержания активов - Сервисное и техническое обслуживание - Контроль качества содержания активов
* Нормативно-техническая документация		

Помимо этого, управляющие компании, имеющие на балансе объекты, имеющие социальную и экономическую ценность, расширяют процесс содержания объектов до процессов управления жизненным циклом активов (Рисунок 1) в соответствии с международным стандартом серии ISO 55000.

Рисунок 1. Бизнес-процессы по управлению жизненным циклом актива



Для рассмотрения опции выхода Общества на рынок КВМ и использования наследия ЭКСПО-2017 был проведен анализ развития аналогичных компаний. В частности, был изучен опыт Deutsche Messe AG – организатора выставки Expo Hannover-2000. Изучены факторы успеха двух самых крупных в мире операторов КВМ – Reed Exhibitions и UBM Events. Для адаптации ключевых факторов успеха к социально-экономическим реалиям Казахстана были изучены компании из России – "Россконгресс", на 100 % принадлежащая государству, и частная, коммерчески ориентированная компания "ЭкспоФорум".

Reed Exhibitions и UBM events являются крупнейшими конгрессно-выставочными операторами по размеру доходов с показателями в 1 109 и 866 млн долл. США в 2017 году соответственно. Обе являются частными, коммерчески ориентированными компаниями с растущими показателями рентабельности. Для достижения успеха на рынке КВМ Reed Exhibitions и UBM Events инвестировали в быстрый рост портфеля мероприятий через сделки слияния и поглощения с другими операторами КВМ. С 2013 года и по настоящее время компании не увеличивают портфель мероприятий, при этом доходы и операционная рентабельность компаний растут, что говорит о фокусе на окупаемости каждого мероприятия (Графики 10 и 11).

График 8. Крупнейшие организаторы КВМ в мире по уровню доходов, млн. долл. США

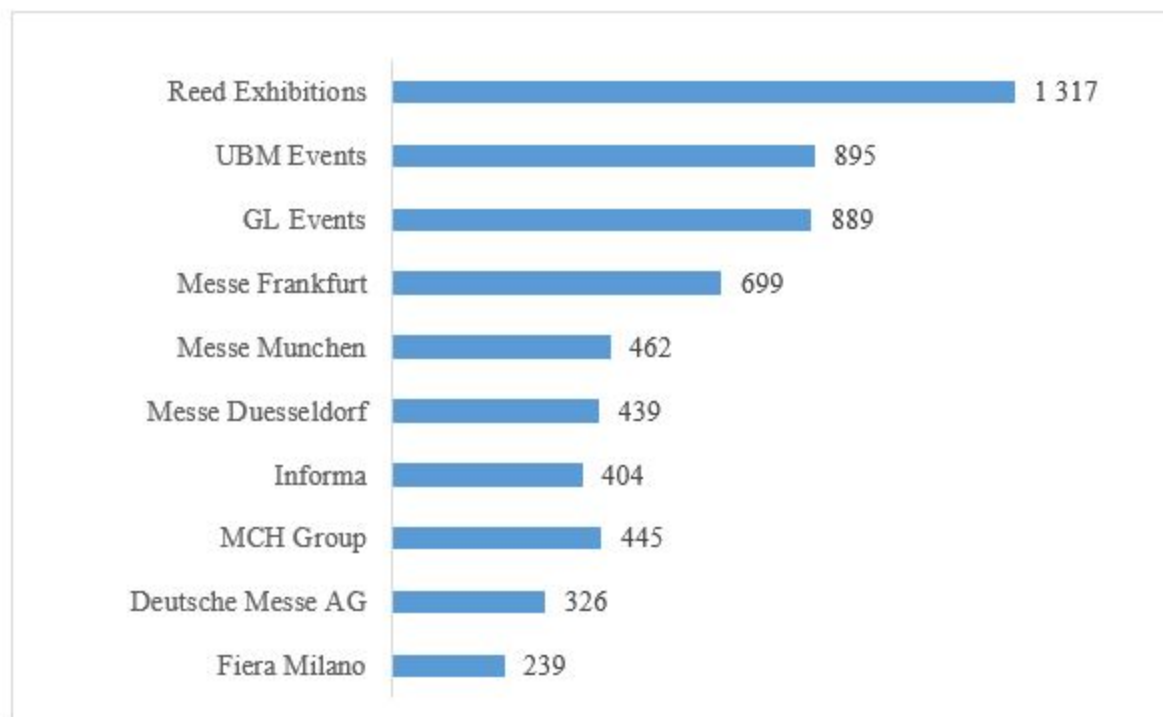


График 9. Крупнейшие выставочные площадки мира, кв. м.

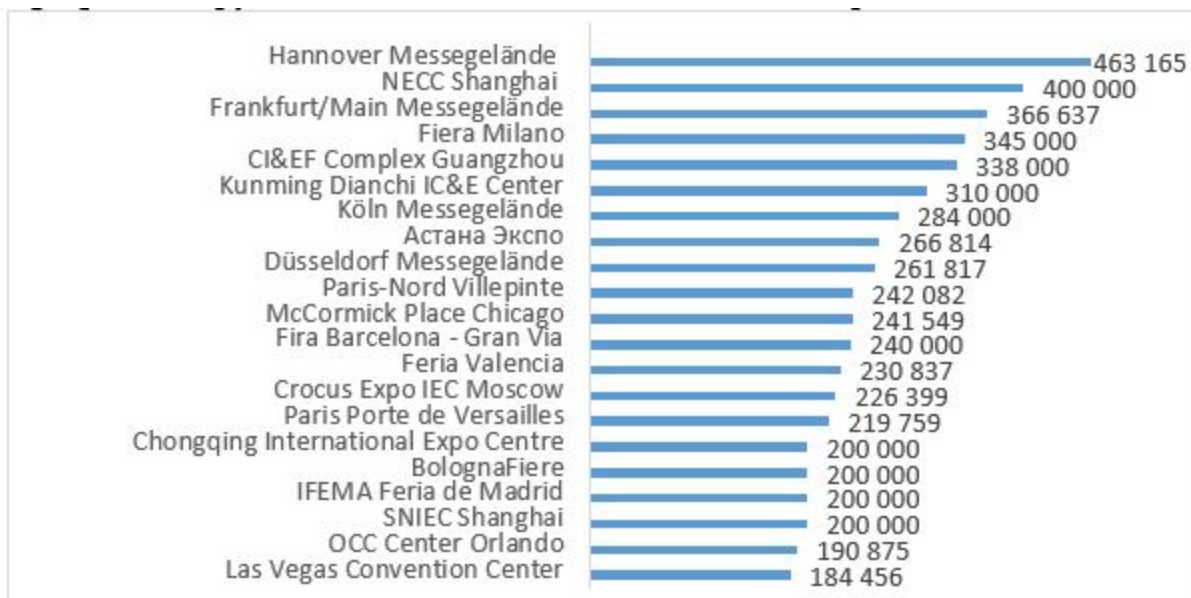


График 10. Доходы Reed Exhibitions, млн долл. США



Reed Exhibitions является мировой лидирующей организацией в индустрии по организации различного рода мероприятий, с применением новейших технологий. Компания проводит более 500 мероприятий в год, в 30 странах, привлекая более 7 миллионов участников.

График 11. Доходы UBM Events, млн. долл. США



UBM Events является ведущей мировой компанией в индустрии проведения мероприятий и конгрессов. В общем Компания проводит более 350 мероприятий в год. Общее количество сотрудников в Компании составляет 3750 человек. Компания считается организацией номер 1 в сфере организации мероприятий в Соединенных Штатах Америки.

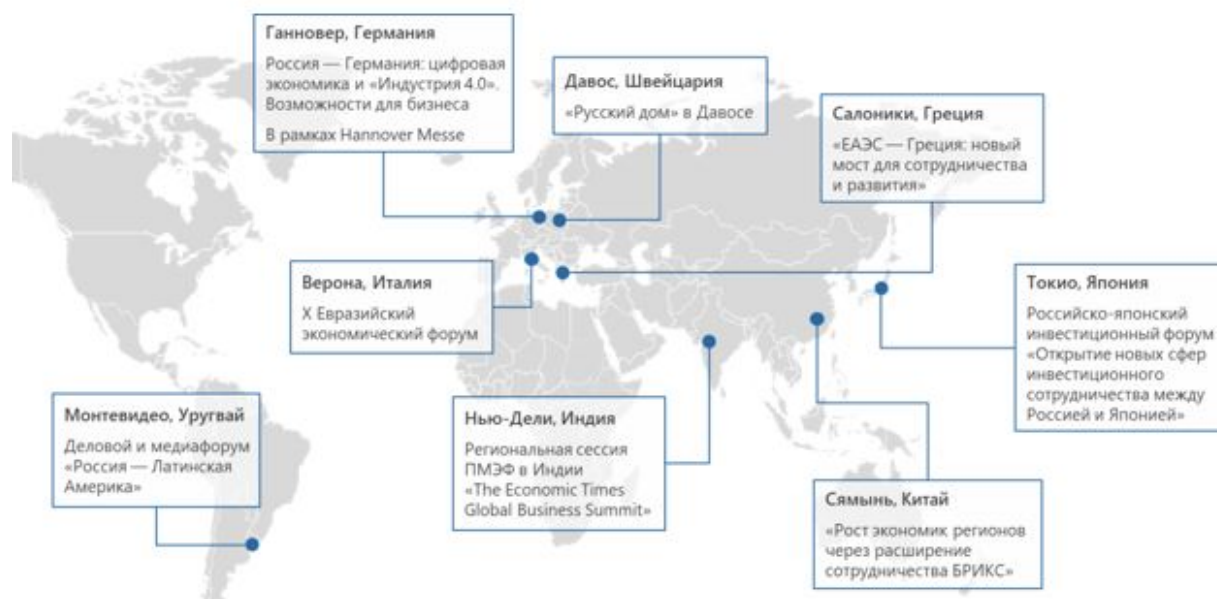
Фонд "Росконгресс" и компания "ЭкспоФорум" – два крупных оператора на рынке КВМ России, имеющие разные бизнес-модели. "Росконгресс" принадлежит государству и сфокусирован на проведение КВМ для государственных и квазигосударственных организаций.

Фонд "Росконгресс" учрежден в 2007 году с целью содействия развитию экономического потенциала и укрепления имиджа России посредством проведения международных, конгрессных, выставочных и общественных мероприятий. Фонд формирует их содержательную часть, оказывает консалтинговую, информационную и экспертную поддержку компаниям и организациям, а также всесторонне изучает, анализирует и освещает вопросы российской и глобальной экономической повестки. Фонд обеспечивает администрирование и содействует продвижению бизнес-проектов и привлечению инвестиций, в том числе в рамках государственно-частного партнерства.

Рисунок 2. Крупные мероприятия "Росконгресса" на территории России

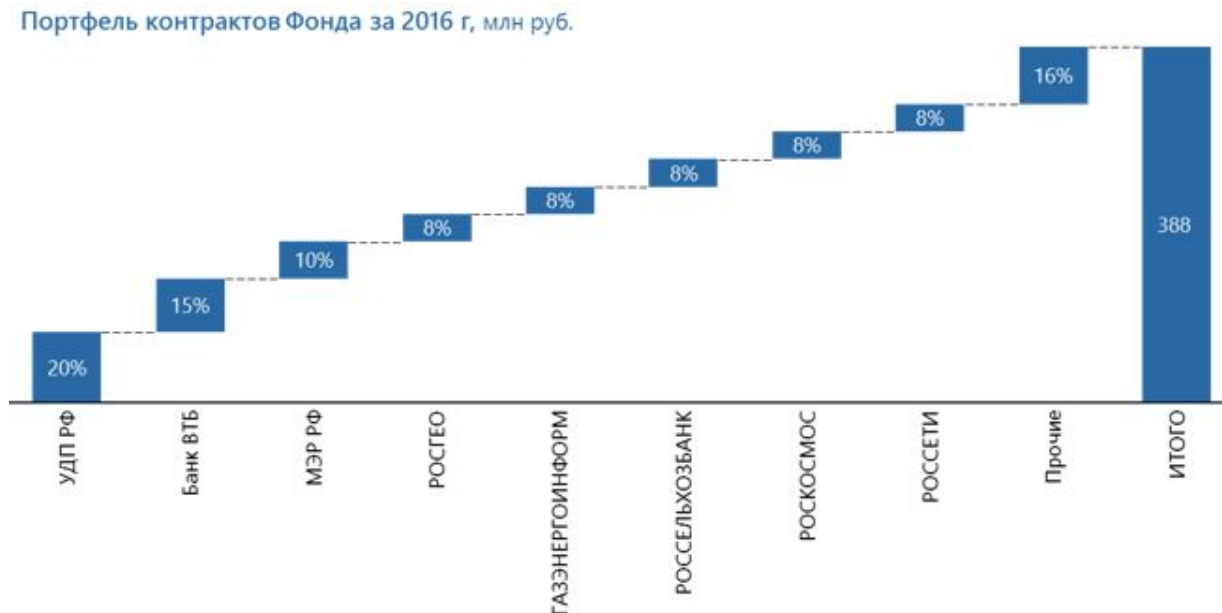


Рисунок 3. Крупные международные мероприятия, где участвует либо организует "Росконгресс"



В 2016 году в число клиентов "Росконгресса" входили предприятия из банковской, нефтегазовой, энергетической и других отраслей. При этом 30 % портфеля контрактов составляют государственные органы, еще 60 % - квазигосударственные организации. В 2016 г. "Росконгресс" заключил 76 контрактов на сумму 388 млн руб., что в 3,5 раза больше суммы контрактов 2015 г.

Рисунок 4. Структура контрактов Росконгресса



Проведение имиджевых мероприятий не приносит прибыль "Росконгрессу", однако имеет положительный эффект для экономики страны.

Таблица 4. Показатели мероприятий "Росконгресса"

Показатели	Петербургский международный экономический форум	Российский инвестиционный форум	Восточный экономический форум
Место проведения	Санкт-Петербург	Сочи	Владивосток
Параметры конференции	Более: > 14 тыс. участников > 140 стран > 15 тыс. посетителей	Более: > 5 тыс. участников > 35 стран > 10 тыс. посетителей	Более: > 6 тыс. участников > 60 стран > 10 тыс. посетителей
Расходы 2017 на мероприятия, млн. долл. США	34,3	5,1	10,3
Окупаемость для организатора, %	40-45%	35-40%	30-35%
Сумма заключенных соглашений, млн. долл. США в 2016 г	17 200	3 300	30 500

Для успешной организации мероприятий "Росконгресс" дополнительно предоставляет следующие услуги: управление проектами, медиасопровождение, продвижение бизнес-проектов, культурная и спортивная программа.

Компания "ЭкспоФорум" является партнером "Росконгресса" в проведении Петербургского Международного Экономического Форума, однако функционирует в основном на рынке B2B и фокусируется на проведении коммерческих КВМ. Она была создана при финансовой поддержке "Газпрома". Первым стратегическим решением стала покупка компании "Ленэкспо", ее выставочного комплекса и всего портфеля

выставок. Далее "ЭкспоФорум" создал дочерние структуры для предоставления полного спектра услуг конгрессно-выставочного сервиса: "ЭкспоФорум Дизайн" - для оформления павильонов, "Карамель Кейтеринг" - для предоставления услуг кейтеринга и "ПАН БАЛТСервис" для предоставления транспортно-экспедиторских услуг.

Deutsche Messe AG на 100 % принадлежит государству и входит в Топ-10 крупнейших компаний мира по размерам выставочных площадей. Компания основана в 1947 году в Лаатцене к югу от Ганновера, первая промышленная ярмарка (Ганноверская ярмарка, Hannover Messe) была проведена при помощи британского военного правительства в целях ускорения экономического развития послевоенной Германии. С тех пор Ганноверская ярмарка стала проводиться каждый год.

Ежегодно Компания привлекает более 40 тысяч экспонентов, 3,5 миллионов участников, проводит более 130 выставок, использует более 3,5 миллионов квадратных метров выставочных площадей. Компания работает в 110 странах и использует 48 выставочных площадок. Компания ежегодно проводит следующие мероприятия:

□
Hannover Messe – крупнейшая в мире промышленная выставка. Данная выставка проводится в Ганновере, Нижней Саксонии. В среднем Выставка привлекает 6500 экспонентов и 250 000 посетителей;

□
Munich hall – крупнейшая ресторанный выставка;

□
Cebit - крупнейшая в мире выставка в области информационных и телекоммуникационных технологий;

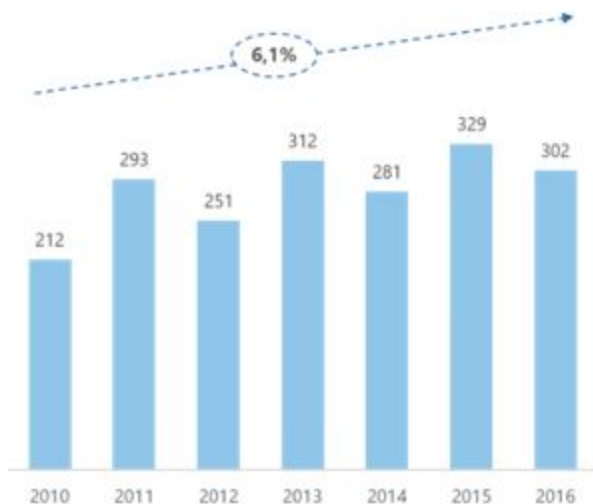
□
LIGNA – крупнейшая выставка в области лесной промышленности и машиностроения;

□
BIOTECHNICA – выставка в области биотехнологий;

□
DOMOTEX – крупнейшая выставка ковров.

Компания имеет представительства в США, Франции, Индонезии, России, Германии и Китае.

График 12. Выручка Deutsche Messe AG, млн евро



Одним из главных факторов успеха является организация КВМ на самые актуальные темы: цифровизация, искусственный интеллект, биотехнологии, блокчейн, интернет вещей и другие. Помимо самостоятельно созданных КВМ, портфель мероприятий Deutsche Messe AG на 57 % состоит из приобретенных и совместно организуемых мероприятий. Ключевыми факторами успеха Deutsche Messe являются широкая база выставок и мероприятий, присутствие на международных рынках, поддержка государства и движение в ногу с трендами.

Рисунок 5. Общая информация о Deutsche Messe



Германия использовала базу активов и компетенции Deutsche Messe AG при проведении ЭКСПО Ганновер-2000.

SWOT-анализ для каждого направления.

Таблица 1. SWOT-анализ направления функции по обеспечению функционирования Сферы "Нур-Алем" как наследия Выставки

Сильные стороны ☐ высокий уровень узнаваемости; ☐ уникальная архитектура; ☐ развитая инфраструктура.	Слабые стороны ☐ высокие расходы на содержание Сферы и ее активов; ☐ низкий уровень в зимний период; ☐ низкий уровень диверсификации доходов.
Возможности ☐ повышение посещаемости за счет обновления контента, усиления функции маркетинга и гибкой ценовой политики; ☐ увеличение дополнительного дохода путем диверсификации выручки (повышения доли коммерческих доходов, таких как точки розничной торговли, сувенирная продукция, платные мероприятия).	Угрозы ☐ снижение посещаемости в связи с негативной макроэкономической ситуацией в Казахстане; ☐ снижение интереса к посещениям музеев.

Таблица 2. SWOT-анализ направления функции по управлению объектами, в т.ч. коммерциализации, оказания сервисных услуг

Сильные стороны ☐ развитая инфраструктура; ☐ перспективное расположение; ☐ современные офисы класса А и А+; ☐ наличие якорных арендаторов.	Слабые стороны ☐ высокие затраты на содержание объектов; ☐ зависимость от якорных арендаторов.
Возможности ☐ потенциал оптимизации эксплуатационных расходов; ☐ сдача в аренду офисной коммерческой недвижимости якорным арендаторам по приемлемым арендным ставкам; ☐ загрузка бизнес-центра партнерами МФЦА или другими якорными арендаторами путем сотрудничества с крупными брокерами по аренде коммерческой недвижимости; ☐	Угрозы ☐ потеря якорных арендаторов; ☐ снижение арендной ставки и заполняемости офисов в связи с высоким уровнем предложения на рынке; ☐

увеличение посещаемости торговых площадок в связи с повышением посещаемости территории ЭКСПО с 2019 г.	низкий уровень прибыльности в связи с низким уровнем управляемости операционных расходов.
--	---

Таблица 3. SWOT-анализ направления функции организатора крупных КВМ и участия на Выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес и ЭКСПО 2025 Осака

Сильные стороны ☐ наличие рабочих связей с единственным акционером общества (Министерство национальной экономики Республики Казахстан); ☐ наличие у Общества опыта подготовки и проведения крупных мероприятий, в том числе международного уровня; ☐ наличие опыта международного сотрудничества, переговоров с иностранными партнерами; ☐ сильный бренд Общества в части проведения КВМ.	Слабые стороны ☐ отсутствие выделенного структурного подразделения, занимающегося КВМ, в соответствии с лучшими мировыми практиками; ☐ отсутствие комплексной информационной системы в части управления конгрессно-выставочной деятельностью; ☐ отсутствие базы собственных мероприятий.
Возможности ☐ занятие ниши проведения государственных КВМ; ☐ стратегическое партнерство с ведущими игроками на рынке КВМ в части аренды выставочных площадей; ☐ увеличение загрузки Конгресс-центра и Выставочного центра ввиду повышения количества мероприятий, проводимых Обществом	Угрозы ☐ нестабильность мировой экономики, волатильность цен на сырье, рост стоимости заемного капитала, отток инвестиций, падение экономической активности может привести к снижению интереса к КВМ со стороны как национальных, так и иностранных участников; ☐ низкая прибыльность проводимых мероприятий в связи с давлением на бюджет со стороны заказчиков; ☐ конкуренция на рынке.

Таблица 4. SWOT-анализ направления функции по завершению инвестиционных проектов

Сильные стороны ☐ развитая инфраструктура;	Слабые стороны ☐ отсутствие компетенций по самостоятельной реализации, PR и поиску партнеров;
--	---

☐ выгодное месторасположение.	☐ неудачный опыт инвестиционного проекта отеля "Hilton"
Возможности ☐ повышение привлекательности территории ЭКСПО; ☐ привлечение финансовых средств за счет продажи или получения доходов от инвестиционного проекта.	Угрозы ☐ срыв сроков инвестиционных проектов; ☐ срыв бюджета инвестиционных проектов; ☐ низкий уровень прибыльности инвестиционных проектов; ☐ временные и финансовые издержки при поиске инвесторов.

Таблица 5. SWOT-анализ направления функции по устойчивому развитию Общества

Сильные стороны ☐ сертификация зданий в процессе реконструкции по международной системе BREEAM; ☐ функционирование системы Smart grid и источников зеленой энергетики на территории ЭКСПО.	Слабые стороны ☐ отсутствие процесса диагностики корпоративного управления; ☐ недостаточно эффективная организационная структура; ☐ недостаточно эффективная система установления и оценки ключевых показателей эффективности; ☐ отсутствие систем умного использования энергетическими и водными ресурсами.
	Угрозы ☐ недостижение ключевых показателей эффективности; ☐

Возможности



возможность оптимизации бизнес-процессов;



возможность оптимизации организационной структуры;



возможность улучшения системы установления и оценки ключевых показателей эффективности;



возможность снижения текучести кадров, путем регулирования социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства;



возможность устранения неэффективного использования ресурсов путем внедрения умных технологий.

На базе данного SWOT-анализа предложены стратегические инициативы по каждому направлению деятельности, которые позволят использовать сильные стороны и возможности, нивелируя слабые стороны Общества, и контролируя угрозы. Данные инициативы направлены на решение задач, которые необходимо реализовать Обществу для достижения стратегических целей. Также каждая стратегическая цель будет иметь четкие установленные ключевые показатели эффективности, которые позволят объективно оценить достижение поставленных целей.

Приложение 3
к стратегии развития акционерного общества
"Национальная компания "Астана ЭКСПО-
2017"
на 2015 - 2024 годы

Методика расчета ключевых показателей деятельности

Расчет ставки дисконтирования

Для определения приведенной стоимости прогнозных денежных потоков необходимо применять ставку дисконтирования, которая отражает операционные и инвестиционные риски, связанные с Обществом.

Средневзвешенная стоимость капитала (далее "WACC") учитывает риски, связанные с финансированием деятельности компании, как из собственных источников, так и за счет заемных средств. Формула расчета WACC представлена ниже:

$$WACC = k_e * \frac{E}{(E + D)} + k_d * \frac{D}{(E + D)} * (1 - T)$$

k_e

– стоимость собственного капитала

k_d

– стоимость заемного капитала

E – доля собственных средств в структуре капитала

D – доля заемных средств в структуре капитала

T – ставка КПН

Для расчета WACC необходимо:

- 1) определить стоимость собственного капитала Общества,
- 2) проанализировать рыночную стоимость заемных средств, под которую компания привлекает или может привлечь кредитные средства

3) взвесить полученные значения относительно целевой структуры капитала Общества.

Стоимость собственного капитала

Стоимость собственного капитала рассчитывается на основе модели CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$k_e = R_f + \beta * ERP + R_s'$$

R_f

– безрисковая ставка

β – показатель систематического риска

ERP – премия за риск инвестирования в акции

R_s'

– премия за специфический риск Общества

В качестве безрисковой ставки были взяты 10-летние государственные облигации США. Премия за страновой риск была взята из достоверного источника Damodaran. Показатель систематического риска был рассчитан на основе компаний, генерирующих основную выручку от сдачи коммерческой недвижимости в аренду. Премия за риск инвестирования в акции была взята из статистических данных KPMG. Размер премии за специфический риск был определен с учетом стратегических рисков Общества (Таблица 1).

Таблица 1. Расчет стоимости собственного капитала Общества

Стоимость собственного капитала		Источник
Безрисковая ставка по американским казначейским облигациям	3.05%	Доходность 10-летних государственных облигаций США
Премия за страновой риск	2.54%	Damodaran
Beta unlevered	0.49	Reuters, расчет CSI
Beta relevered	0.49	Reuters, расчет CSI
Премия за риск инвестирования в акции	5.50%	"Equity Market Risk Premium – Research Summary" KPMG, 30 июля 2018
Премия за риск инвестирования в компанию с малой капитализацией		
Премия за специфический риск	1.00%	
Стоимость капитала после налогов в долларах США	9.3%	
Долгосрочная инфляция в США	2.30%	Reuters
Долгосрочная инфляция в РК	6.00%	Reuters
Стоимость капитала после налогов в тенге	13.3%	

Стоимость заемного капитала

Стоимость заемного капитала была рассчитана на основании данных о ставке вознаграждения небанковских юридических лиц Национального Банка Республики Казахстан, с учетом ставки корпоративного подоходного налога в Республике Казахстан (Таблица 2).

Таблица 2. Расчет стоимости собственного капитала Общества

Стоимость заемного капитала	
Ставка привлечения заемного капитала	12.20%
Ставка корпоративного подоходного налога	20.00%
Стоимость заемного капитала после налогов в тенге	9.8%

Национальный банк РК
Налоговый кодекс РК

В связи с тем, что Общество не планирует привлекать заемный капитал, структура капитала Общества будет на 100 % состоять из собственного капитала. Таким образом, средневзвешенная стоимость капитала Общества составляет 13,26 %.

Таблица 3. Расчет стоимости собственного капитала Общества

Структура капитала	
Структура капитала (собственный капитал / инвестированный капитал)	100.00%
Структура капитала (заемный капитал/инвестированный капитал)	
WACC номинированный в тенге	13.26%

Степень вовлеченности персонала

Определение уровня социального самочувствия персонала через определение интегрированного индекса вовлеченности, состоящего из трех ключевых блоков/индексов: 1) удовлетворенности персонала, 2) лояльности персонала к компании и 3) поддержки инициативы персоналом. Удовлетворенность включает в себя оценку работниками: системы трудоустройства, условий и оплаты труда; доверия к решениям, принимаемым руководством; получения информации о компании; условий обеспечения и внутреннего удовлетворения содержанием труда; критериев подбора и расстановки кадров; мотивационных программ.

Лояльность включает в себя оценку взаимоотношений в коллективе; восприятия работниками компании в целом; предоставляемым возможностям профессионального и карьерного роста; корпоративных целей и развития компании.

Блок поддержки инициативы оценивает возможности для развития роста и самореализации работников; программы вовлечения работников в выработку идей; системы признания и поощрения, оценки усилий. Расчет степени вовлеченности персонала проводится на основе результатов исследования/опроса мнения работников. Периодичность проведения исследования - ежегодно.

Ежегодная текучесть кадров

Текучесть кадров рассчитывается путем деления численности работников, уволившихся по основаниям трудового законодательства Республики Казахстан, за исключением уволившихся в дочерние организации и филиалы, за отчетный период времени, на среднесписочную численность работников за тот же период.

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

Таблица 1. Доходы и расходы текущего сценария

Описание	1) IT-Университет и МФЦА не платят в 2019-2020 гг. 2) Льготы на налог у Общества и арендаторов в 2019-2020 гг со ставкой налога 0.1%, в 2021-2024 гг. налог со ставкой 1.5% 3) Арендная ставка Астана Хаб повышается с 2021 года								
в млн тенге	Полезная площадь, кв.м.	Ставка, тенге/кв.м.		2019П	2020П	2021П	2022П	2023П	2024П
Доходы Общества, из них			млн тенге	3 891	5 897	16 383	16 481	16 525	16 547
Коммерческая недвижимость			млн тенге	1 997	2 387	8 760	8 760	8 760	8 760
Блок С1 (IT-университет)	32 170	6 500	млн тенге	-	-	1 882	1 882	1 882	1 882
Блок С2 (Бизнес-центр)	32 962	7 000	млн тенге	1 263	1 473	1 473	1 473	1 473	1 473
Блок С3 (МФЦА)	32 178	7 000	млн тенге	-	-	2 090	2 090	2 090	2 090
Блок С4 (МФЦА)	33 285	7 000	млн тенге	-	-	2 110	2 110	2 110	2 110
Блок С1.4 (МЦЭТ)	3 501	6 500	млн тенге	216	216	216	216	216	216
Блок С3.6 (Медиа-центр)	2 457	6 500	млн тенге	-	144	144	144	144	144
Блок С4.5 (Astana Hub)	2 977	2019-2020 гг: 4 000 2021-2024 гг: 6 500	млн тенге	92	123	200	200	200	200
Блок С4.6 (Astana Hub)	8 819	2019-2020 гг: 4 000 2021-2024 гг: 6 500	млн тенге	343	343	558	558	558	558
Торговые площадки			млн тенге	4	9	9	9	9	9
Прочие доходы			млн тенге	79	79	79	79	79	79
Нур-Алем			млн тенге	213	216	254	278	301	323
Конгрессно-выставочная деятельность:			млн тенге	1 630	3 200	7 273	7 347	7 369	7 369
Сдача в аренду КЦ и ВЦ			млн тенге	130	200	273	347	369	369
Организация мероприятий			млн тенге	1 500	3 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Прочие операционные доходы			млн тенге	50	95	95	95	95	95
Расходы Общества, из них			млн тенге	9 406	10 750	19 428	19 818	20 246	20 717
Эксплуатационные расходы			млн тенге	9 039	10 390	14 140	14 635	15 167	15 739
Коммунальные расходы			млн тенге	1 803	1 803	1 815	1 942	2 078	2 223
Прочие расходы			млн тенге	3 778	3 779	3 817	4 078	4 360	4 664
Расходы по организации мероприятий			млн тенге	1 350	2 700	6 300	6 300	6 300	6 300
Общие и административные расходы			млн тенге	2 108	2 108	2 208	2 315	2 430	2 552
Налог на имущество			млн тенге	367	360	5 288	5 183	5 079	4 977
Ставка арендаторов			%	0,1%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Ставка Общества			%	0,1%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
EBITDA			млн тенге	-5 514	-4 853	-3 045	-3 337	-3 721	-4 170
EBITDA Margin				-142%	-82%	-19%	-20%	-23%	-25%

Таблица 2. Доходы и расходы оптимистичного сценария

Описание	1) Все арендаторы платят, арендные ставки ежегодно индексируются на 7% с 2021 года								
	2) Льготы на налог у Общества и арендаторов								
	Полезная								
в млн тенге	площадь,	Ставка, тенге/кв.м.*		2019П	2020П	2021П	2022П	2023П	2024П
Доходы Общества, из них			млн тенге	3 891	7 779	16 678	17 404	18 120	18 860
Коммерческая недвижимость			млн тенге	1 997	4 269	9 055	9 683	10 355	11 073
Блок С1 (IT-университет)	32 170	6 500	млн тенге	-	1 882	2 014	2 155	2 305	2 467
Блок С2 (Бизнес-центр)	32 962	7 000	млн тенге	1 263	1 473	1 577	1 687	1 805	1 931
Блок С3 (МФЦА)	32 178	7 000	млн тенге	-	-	2 236	2 393	2 560	2 739
Блок С4 (МФЦА)	33 285	7 000	млн тенге	-	-	2 258	2 416	2 585	2 766
Блок С1.4 (МЦЗТ)	3 501	6 500	млн тенге	216	216	231	247	264	283
Блок С3.6 (Медиа-центр)	2 457	6 500	млн тенге	-	144	154	165	176	188
Блок С4.5 (Astana Hub)	2 977	4 000	млн тенге	92	123	132	141	151	161
Блок С4.6 (Astana Hub)	8 819	4 000	млн тенге	343	343	367	393	420	450
Торговые площадки			млн тенге	4	9	9	9	9	9
Прочие доходы			млн тенге	79	79	79	79	79	79
Нур-Алем			млн тенге	213	216	254	278	301	323
Конгрессно-выставочная деятельность			млн тенге	1 630	3 200	7 273	7 347	7 369	7 369
Сдача в аренду КЦ и ВЦ			млн тенге	130	200	273	347	369	369
Организация мероприятий			млн тенге	1 500	3 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Прочие операционные доходы			млн тенге	50	95	95	95	95	95
Расходы Общества, из них			млн тенге	9 406	10 750	14 493	14 981	15 506	16 071
Эксплуатационные расходы			млн тенге	9 039	10 390	14 140	14 635	15 167	15 739
Коммунальные расходы			млн тенге	1 803	1 803	1 815	1 942	2 078	2 223
Прочие расходы			млн тенге	3 778	3 779	3 817	4 078	4 360	4 664
Расходы по организации мероприятий			млн тенге	1 350	2 700	6 300	6 300	6 300	6 300
Общие и административные расходы			млн тенге	2 108	2 108	2 208	2 315	2 430	2 552
Налог на имущество			млн тенге	367	360	352	345	339	332
Ставка арендаторов			%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Ставка Общества			%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
EBITDA (при ставке налога 0.1%)			млн тенге	-5 514	-2 971	2 186	2 423	2 614	2 789
EBITDA Margin				-142%	-38%	13%	14%	14%	15%
* Ежегодная индексация ставок на 7% с 2021 года									

Таблица 3. Доходы и расходы пессимистичного сценария

Стратегическое направление 1. Подготовка и проведение международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 и создание инновационной инфраструктуры для развития технологий "Энергии будущего"												
Ц е л ь Провести ЭКСПО-2017 на уровне, обеспечив участие не менее 100 стран-участниц, не менее 5 млн. посещений и операционную безубыточность Компании	1	Строительство объектов ЭКСПО-2017 (контроль качества и сроков)	Ввод объектов ЭКСПО-2017	кв. м.	0	303 175	0	0	0	0	0	0
		Привлечение посетителей	Общее количество посещений	тыс. шт.	0	0	5 000	0	0	0	0	0
		Привлечение участников	Количество стран, принявших участие в ЭКСПО-2017	шт.	0	0	100	0	0	0	0	0
Ц е л ь Создать инновационную инфраструктуру, способную обеспечить к 2023 году привлечение не менее 475 млрд. тенге кумулятивных инвестиций	2	С о з д а т ь научно-технологический кластер "Энергия будущего "	Количество компаний-резидентов научно-технологического парка	шт.	0	0	0	35	42	50		
		Привлечь глобальных партнеров и инвесторов	Объем инвестиций в проекты	млн. тенге	0	0	0	136 150	174 817	224 464		
		С о з д а т ь финансово-инвестиционную инфраструктуру	Доходность инвестиций (ROI), не ниже %	%	0	0	0	20	20	20		
Стратегическое направление 2. Использование наследия ЭКСПО - 2017												
Ц е л ь Создать к 2023 году эффективный многопрофильный инвестиционный холдинг по управлению Наследием ЭКСПО-2017, соответствующий мировым стандартам в области корпоративного управления и	3	Приверженность принципам "зеленой экономики"	Выручка от сдачи в аренду коммерческих площадей	млн. тенге	0	0	0	36 441	36 299	36 369		
		Управление и развитие нематериального наследия ЭКСПО-2017	Объем услуг, оказываемых инжиниринговой компанией	млн. тенге	0	0	0	13 114	22 011	28 554		
			Доля объектов под управлением, построенных с	%	0	0	0	50	50	50		

обладаящий компетенциями в высокотехнологичном сервисе и инжиниринге	Управление и развитие материальной базы ЭКСПО-2017	применением технологий "энергии будущего"							
Ц е л ь Обеспечить устойчивое развитие инновационной инфраструктуры и наследия ЭКСПО-2017	4 Регулирование социально-трудовых отношений на основе принципа социального партнерства	Степень вовлеченности персонала	%	65	70	75	80	83	85
	Развитие уникальной корпоративной культуры	Текущность кадров	%	11	11	6	38	23	16
	Реорганизация общества, корпоративное управление	Корпоративное управление	%	+		+		+	

В рамках реализации данных КПД Стратегии развития были достигнуты следующие результаты:

Общее количество посещений объектов Выставки составило 33 387 тысяч посещений.

Количество стран, принявших участие в ЭКСПО-2017, составило 115 стран и 22 международных организации.

Доходность инвестиций (ROI). В рамках реализации земельных участков в 2017 году доход составил 727 627 тыс. тенге, который поступил в рамках заключенных договоров, из них ТОО "Шанг Хи Груп" - 444 332, 0 тыс. тенге, ТОО "Mega Plaza" - 242 182,0 тыс. тенге, АО "Сембол" - 41 113,0 тыс. тенге.

Выручка от сдачи в аренду коммерческих площадей. В 2017 году было запланировано получение дохода в размере 246 800 тыс. тенге с НДС от роялти, сдачи коммерческих площадей в аренду, в рамках заключенных договоров доход составил 246 800 тыс. тенге с НДС.

Концепция создания научно-технического кластера "Энергия будущего" утратила свою актуальность в связи с задачей по размещению на базе объектов выставки МФЦА и МЦЗТИП.

Доля объектов под управлением, построенных с применением технологий "энергии будущего". Общество произвело реконструкцию 3 объектов С2, С3 и С4 и планирует получить сертификат соответствия международному стандарту BREEAM. При разработке проектно-сметной документации по реконструкции всех объектов учтены требования по соблюдению при проведении строительно-монтажных работ стандартов BREEAM.

Степень вовлеченности персонала. 2017 году было проведено анкетирование персонала, в котором приняло участие 225 работников. Анкетирование включило в себя такие направления как:

- степень удовлетворенности персонала;
- повышение лояльности персонала к Компании;

- увеличение инициативы персонала путем развития роста и самореализации работников.

По итогам анализа анкетирования работников уровень вовлеченности работников составил 75,8 %.

Текучесть кадров. В Плане развития Компании в 2017 году текучесть кадров – 6 %, по факту за 2017 год – 48 %. Увеличение данного показателя объясняется тем, что после окончания Выставки, Компанией была проведена реструктуризация, оптимизация штата, вследствие чего штатная численность была сокращена в два раза. Необходимо учитывать тот факт, что во время Выставки новые работники были приняты на определенный период работы.

Кроме этого, по проведенному анализу увольняющихся сотрудников выявлены также другие причины увольнения, которые связаны с личными обстоятельствами, то есть переезд в другое место жительства, уход за детьми, болезнь родных.

Корпоративное управление. В связи с завершением операционного периода международной специализированной выставки ЭКСПО-2017 в г.Астана и сокращением объема работ, решениями Правления Компании № 79-17 от 28.09.2017 г.; № 86-17 от 30.10.2017г.; № 98-17 от 07.12.2017 г. оптимизирована штатная численность работников и изменена организационная структура Компании.

В рамках повышения уровня корпоративного управления в Компании внесены изменения и дополнения в Устав и в Положения структурных подразделений Компании. Решением заочного заседания Правления Компании (выписка из протокола № 18-17 от 13.03.2017 г.) был одобрен План мероприятий по внедрению системы корпоративного управления в Компании на 2017 год.

Для реализации актуализированных стратегических направлений актуализированная карта стратегических КПД представлена в Таблице 2.

Таблица 2. Карта КПД для стратегических целей актуализированной Стратегии развития

[illegible]

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.	1,6 млрд тенге	3,2 млрд тенге	7,3 млрд тенге	7,3 млрд тенге	7,3 млрд тенге
			Внедрение модели управления площадками для КВМ						
	3	Участие в международных выставках, в том числе на выставках ЭКСПО 2020 Дубай, ЭКСПО 2023 Буэнос-Айрес, 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 Казахстана на специализированных выставках ЭКСПО – не менее 1 млн человек		1 млн человек			1 млн человек
		3	Обеспечение вовлечения Общества в международных мероприятиях, на которых участвуют казахстанские государственные и квазигосударственные структуры	Участие Общества в 2 международных мероприятиях к 2021 г.	1	1	2	2	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	320 тыс человек	340 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	Доля дополнительных доходов (за исключением билетов) в общей выручке сферы "Нур-Алем" - 10 % к 2024 г.	2%	3%	4%	5%	7%
		Получение денежных	Реализация инвестиционных проектов с использованием вакантных земельных участков,						

Реализация инвестиционных проектов	6	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%	68%	69%
			Формирование системы непрерывной подготовки кадров	Текущая кадровая текучесть менее 15 % к 2024 г.	23 %	21%	19%	17%	16%
	8	Достижение операционной безубыточности к 2024 г.	Внедрение системы обслуживания, ориентированного на надежность (RCM)	EBITDA margin Общества >15 % в 2024 г.*	-140%	-38%	13%	14%	14%
			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%	100%	100%
			Усовершенствование организационной структуры	Переход к целевой модели организационной структуры на 100 % к 2021 г.	50%	100%	100%	100%	100%
			Внедрение оптимизированной системы показателей эффективности деятельности						

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

Приложение 6
к стратегии развития акционерного общества
"Национальная компания "Астана ЭКСПО-
2017"
на 2019 - 2024 годы

Как и международная выставка ЭКСПО-2017, послевыставочная деятельность, в первую очередь, нацелена на создание условий для продвижения современных технологий, привлечение инвестиций, развитие образовательной деятельности, распространение знаний среди широких слоев населения, мотивацию

предпринимателей и молодежи по участию в строительстве новой, конкурентной экономики в соответствии со стратегическими инициативами государства.

Успешно функционирующая Сфера "Нур-Алем", при регулярном обновлении контента и хорошем маркетинге, позволит заинтересовать большое количество посетителей развитием "зеленых" технологий, продемонстрирует приверженность государства курсу на модернизацию экономики, послужит примером того, что Казахстан в этих вопросах ориентируется на лучшие мировые практики и в состоянии их достигать. Предусмотренные Стратегией меры по увеличению числа посетителей будут усиливать эти эффекты. Для города Нур-Султана Сфера "Нур-Алем" будет одной из главных достопримечательностей города, что также имеет большое значение для развития внутреннего и международного туризма. Следует также отметить большое значение Сферы "Нур-Алем" как символа современного, конкурентоспособного Казахстана.

Дополнительно, отложенный экономический эффект от обеспечения функционирования Сферы "Нур-Алем" выражен созданием более 60 постоянных рабочих мест, что стимулирует рост потребительских расходов населения. Также, функционирование Сферы "Нур-Алем" создает дополнительный спрос для поставщиков услуг и товаров, тем самым создавая косвенный экономический эффект.

Главными социально-экономическими эффектами от управления коммерческими объектами являются успешное функционирование якорных арендаторов и привлечение большего числа компаний и инвесторов на площадку. Ожидается, что в сумме якорные инициативы Общества поспособствуют привлечению в Казахстан около 40,1 млрд долларов США к 2025 году.

Якорные резиденты Общества играют значительную роль в развитии территории ЭКСПО-2017 и города Нур-Султана. Успешное функционирование якорных арендаторов стимулирует деловую активность территории ЭКСПО-2017. Более того, активное развитие якорных клиентов позитивно отразится не только на территории ЭКСПО-2017, но и на всей прилегающей городской инфраструктуре района и города.

МФЦА станет финансовым хабом для Центральной Азии, Евразийского Экономического Союза, Ближнего Востока, Западного Китая и Европы. МФЦА будет формировать долгосрочную политику развития рынка капитала, предоставлять площадку для более эффективного управления активами суверенных фондов, обеспечивать локализацию ведущих экспертов в сфере финансовых услуг.

Привилегии на площадке МФЦА, такие как специальный налоговый режим, система единого окна, освобождение от арендной платы сроком до 2 лет, особый визовый режим для участников МФЦА и членов их семей, также высокая экологическая эффективность зданий будет способствовать развитию внутреннего человеческого капитала, повышению уровня делового климата и активности в городе Нур-Султане, повысит привлекательность территории ЭКСПО и в целом город

Нур-Султана для местных и зарубежных инвесторов, также повысит туристическую привлекательность города.

Также, МФЦА будет уделять значительное внимание поддержке устойчивого экономического роста. МФЦА станет площадкой для инвестирования в экологически устойчивые проекты, а также для запуска программ "зеленого" финансирования.

Astana Hub нацелен развивать индустрию ИТ и предпринимательство в стране, путем предоставления поддержки в виде инвестирования, экспертной поддержки, сопровождения, предоставления базы знаний и т.п. для стартаперов.

Главной целью Astana Hub является привлечение 100 млн. долл. США инвестиций к 2023 году и доведение совокупной капитализации компаний-выпускников до 1 млрд долл. США к 2025 году.

ИТ-Университет будет возвращать высококвалифицированных кадров в сфере индустрии 4.0, а именно по четырем направлениям: факультет информатики, факультет машиностроения, факультет информационной безопасности, факультет менеджмента в сфере ИТ.

МЦЗТИП будет содействовать развитию "зеленых" технологий в стране и Центральной Азии, путем трансферта технологий, стимулирования инвестиций, сопровождения "зеленых" проектов, создания базы данных "зеленых" проектов и единого окна, повышения уровня осведомленности населения о "зеленых" технологиях и проектах, и т.п. Также, будет содействовать снижению выбросов углекислого газа в окружающую среду путем развития системы торговли квотами. В свою очередь, Общество будучи приверженным развитию зеленых технологий, заинтересовано в сотрудничестве с МЦЗТИП. Сотрудничество возможно в следующих направлениях: продвижение проектов и разработок МЦЗТИП в местных и международных КВМ, налаживание коммуникации с другими якорными резидентами (МФЦА, Astana Hub), организация дополнительных социально-образовательных мероприятий на территории Общества, включая Сферу "Нур-Алем" и т.д.

Стратегическое направление по проведению КВМ и участию в международных мероприятиях будет способствовать обмену опытом и развитию связей между участниками этих мероприятий, что в свою очередь положительно повлияет на развитие казахстанского бизнеса. Кроме того, накопление и использование опыта проведения и участия в крупных международных мероприятиях позволит поддерживать высокое качество таких мероприятий, укрепляя престиж Казахстана и доверие к государству.

Реализация инвестиционных проектов позволит создать рабочие места в регионе в период строительства новых объектов и будет иметь дальнейший социально-экономический эффект через деятельность пользователей (арендаторов) этих объектов.

В целом, деятельность Общества и его положительные эффекты типа повышения уровня деловой активности, привлечения зарубежных инвесторов и туристов, развитие человеческого капитала и предпринимательства и т.д. положительно скажутся на налоговые отчисления, также устойчивое развитие нового делового центра в городе Нур-Султане будет иметь значение в качестве локомотива развития, как региона, так и страны в целом, через демонстрацию следования лучшим мировым практикам и внедрение инноваций.

© 2012. РГП на ПХВ «Институт законодательства и правовой информации Республики Казахстан»
Министерства юстиции Республики Казахстан